

# To become an excellent OJT Trainer

~Special Training for On the Job Training Trainer Candidates~

July 1, 2015

10:00 to 15:00

Aim and Objectives for Today	
Aim	Become an OJT Trainer who can achieve expected performance
Objectives	1) Understand the mission of OJT Trainer 2) Understand the main activities of OJT Trainer 3) Learn the necessary skills of OJT Trainer

Time	Contents	Training Tool
	Orientation	
20	<b>I Introduction</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Introduction of the training</li> <li>Sharing the aim and objectives of the training</li> <li>How to find out hidden points?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agenda</li> </ul>
30	<b>II Mission of OJT Trainer</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>What is the aim of OJT?</li> <li>Three main aims of OJT for mentoring service</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Text</li> <li>Mission of OJT</li> </ul>
10	Short Break	
50	<b>III Explanation of OJT system</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Main activities of OJT Trainer</li> <li>OJT based on the Mentoring Guidelines</li> <li>The relation between OJT and Qualification System</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Text</li> <li>Explanation of OJT system</li> </ul>
40	Lunch Break (12:00-12:40)	
100	<b>IV 10 crucial points of OJT Trainer</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Crucial points before a visit</li> <li>Crucial points during a visit</li> <li>Crucial points after a visit</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Text</li> <li>10 Key points of OJT Trainer</li> </ul>
10	Short Break	
30	<b>VI Examination</b> Clarify and explain how to introduce the knowledge you have learnt from today to your OJT.	
10	<b>VII Wrap up</b> Complete feedback sheet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feedback Sheet</li> </ul>
300		


Japan International Cooperation Agency

Special Training for On the Job Training Trainers


## To become an excellent OJT Trainer

**Learning material for the OJT trainers**

Special Training for Classroom Training Trainers  
May 2015 - 1st edition



National Agency for Regional Development  
Japan International Cooperation Agency



**"Being an excellent player does not mean being an excellent coach."**

You may have experienced so many excellent achievements.


You may know a lot of excellent business knowledge.

However, you cannot apply your knowledge to others as they are, because all of them have been developed based on your uniqueness.

To make your experience understandable for others, you need to learn one different knowledge.

It is **"Trainer skill."**

### Outline of this learning material



- 1. Mission of OJT Trainer**
  - Why we need OJT?
  - Three main aims of OJT on mentoring system
- 2. Description of OJT system**
  - Main activities of OJT Trainers
  - OJT based on the mentoring guidelines
  - The relation between OJT and qualification system
- 3. The 10 Key points of OJT**
  - Crucial points before a visit
  - Crucial points during a visit
  - Crucial points after a visit



Chapter 1 Mission of OJT Trainers

## What are the aims of OJT ?

Let us start from thinking why we need OJT.  
Please tell us your opinion.



● Only for Presentation Slide

## What are the aims of OJT ?

- **Standardize mentoring service**

To be a nationwide service providers, mentors have to be able to provide standardized mentoring service. It is true that mentors have to customize their service corresponding to the status of client but it should be done based on the standard.

**Key points**

Originality and creativity are necessary to provide practical mentoring service, but to be so, mentors have to well understand the standard.

- **Improve and keep mentors' "basic skills" at an optimum level.**

Mentors have to understand the standardized mentoring process and basics of mentoring skills described in the mentoring guidelines. Even though mentors learn them through reading texts, it is very difficult to learn how to apply the knowledge to actual businesses.

**Key points**

There is a big difference between "I know it" and "I can do it."  
Further more "I can achieve a good result with it" is also different.

- **Promote sharing appropriate management methods of service providers**

Each service providers has different management style from others and it affects mentors' mentoring skills and activities. It is expected that mentors know other entities' management style and daily managerial activities and introduce some appropriate practice into their own entities.

**Key points**

Mentors' skills and activities are one of the result of the entities' management.



### 1.Originality

To provide service with originality, mentors have to learn basics of mentoring service.

### 2.Improve basics of mentoring knowledge

OJT trainer focus on improving mentor's "Basics" of mentoring skills.

It is not necessary to tell them about new knowledge. OJTT should focus on how to use basics as much as they can.

### 3.Management by a director of RA

The style of management style of director has the biggest influence on mentors activity and skills.

OJT Trainers are expected to pick up best practices of management of RAs and tell them to other RAs.



## Main Activities of OJT Trainer

- **Provide On the Job Training**

OJT Trainers accompany mentors and visit their client in order to support the mentors to provide mentoring service.  
For each mentor, 2 visits to 3 clients are expected within a season.

- **Hold regional mentor meeting**

OJTTrainers are expected to hold regional mentor meeting inviting mentors in the territory of the OJT Trainer.  
In the meeting mentors exchange their opinions, knowledge and experiences on mentoring service.  
Holding the meeting is not mandatory for OJTTrainers and the number of meetings is up to OJTTrainers.



## OJT based on The Mentoring guidelines

- **The standardized mentoring process**

Mentors have to provide mentoring service based on the standardized mentoring process, so that they have to understand the whole process.  
Each visitation should have its aim and objectives and also mentors have to consider all steps in the process.

- **The basics of mentoring know-how described in the mentoring guidelines**

Mentors have to be able to apply "Basics of mentoring skills" to their mentoring. They know other knowledge and are specialized in certain business knowledge, but the basement of the service should be "the basics" described in the mentoring guidelines.

### 1. Territory

OJT trainer provides OJT to mentors who belong to RAs near OJTTrainer's RA.  
The ideal number of OJT for each mentor is 2 visits to 3 clients per a mentor.

### 2. Regional mentor meeting

To share practical knowledge, it is expected for mentors to gather and hold a meeting.  
OJTTrainer is expected to take leadership on holding the meeting.

### 1. Key points of training mentors regarding the standardized mentoring process.

Whether the mentor know all steps in the process.  
Whether the mentor understand the aim and objectives of each step in the process.  
Whether the mentor has a clear plan of proceeding on the process.  
Whether the mentor can explain the process to their client.

### 2. Key points of training mentors regarding the mentoring skills

Whether the mentor rely on the knowledge too much which he used to.

### 3. The point OJTTrainer should focus on.

OJTTrainer should not use his expertized knowledge or own strength for OJT.  
Because the mentor may not have the strength at the same point.  
OJT trainers are expected to utilize the basics as main knowledge in their OJT.

## The relation between OJT and qualification system.

- **One of the Condition of qualification renewal of Mentors**

Applicant has undergone OJT with OJT trainer at least 5 periods in the last 5 years.

1 period : 2 visits to 3 clients within a season.  
Mentors can use other mentor's client as a place of OJT.

- **One of the condition of qualification renewal of OJT Trainers**

Applicant has provided OJT, which is described in this guideline, to at least 15 mentors during the last 5 years.



Introduce pages relating to qualification system of OJTTs.

Qualification requirement

Qualification renewal requirement

Trainer has to explain both mentor and OJT's conditions in ST for OJTTs, using Implementation Manual.

1 period means "2 visits to 3 clients"

## Before a visit

### 1 Hold a clear "Aim" of the visit

#### Key Point

It is impossible for mentors to provide appropriate service without clear aim.

#### Typical question to mentors

"What is the aim of visitation today?"

### 2 Hold a clear "Objective" of the visit

#### Key point

It is impossible for mentors to select appropriate actions without clear objectives

#### Typical question to mentors

"What objective you have to achieve today in order to regard the visit as successful?"

### 3 Predict possible problems in prior to the visit

#### Key point

It is too late for mentors to take actions after problems happened.

#### Typical question to mentors

"What problems seem to happen today?"

## Before a visit

### 4 Identify facts and assumptions

#### Key point

It is impossible for mentors to have right answer without knowing facts.

#### Typical question

"Is it a fact or your assumption?" "What is the reason you regard it as a fact?"

### 5 Figure out what actions should be taken during the visit

#### Key point

Good preparation promises to reach a good result.

#### Typical question

"Do you believe you can achieve the aim and objectives with these actions?"

### 1. Hold a clear "Aim" of the visit

Mentors have to start from setting an appropriate aim.

Mentors have to understand importance of having a clear aim and how aim affects to all.

#### Example

"Let us visit a factory!" >> "For what?" >> "To find something to be improved" (Bad)

Aim 1: Increase productivity >> Mentors will find something to increase productivity.

Aim 2: Improve safety >> Mentors will find something to improve safety.

### 2. Hold a clear "Objective" of the visit

People can take action without setting objectives and can feel some satisfaction with their effort.

Therefore OJT trainers have to be careful whether mentors have clear objectives or not.

Basically, mentors have to find out their actions to be taken in order to achieve the objectives.

In other word, it is impossible for mentors to find out appropriate actions without clear objectives.

#### Example

"Let us study hard!" >> "To what extent?" >> "As much as I can!" (Bad)

Objective 1: "I study 3 hours per day!"

Objective 2: "I read 30 pages per day!"

### 3. Predict possible problems in prior to the visit

It is usually difficult to find a best solution at the moment when it is required to mentors.

However, if mentors prepare for the difficulties in advance, they can manage them easily.

Sometime, mentors can even avoid to have them.

Mentors always have to consider problems which may happen, and prepare for them in prior to the visit.

#### Example

"Let us go!" >> "Wait. Can you tell me what problem may happen?" >> "We will see there!" (Bad)

Problem 1: "The owner may not have made the document I asked last week yet."

Problem 2: "The manager will oppose to the owner and my idea."

### 4 Identify facts and assumptions

People tend to talk their assumption as if facts.

If OJT Trainer provides advice to mentors without knowing whether the information is a fact or mentor's assumption, the advice will be fail.

Before providing advice, OJT trainers have to check mentor's information whether it is a fact or his assumption.

#### Example

"He wants the item at the lowest price!" >> "Why you think so?" >> "He said "I do not have enough money!" (Bad)

Assumption: "He wants the item at the lowest price!"

Fact: He said "I do not have enough money!"

### 5 Figure out what actions should be taken in the visit

Considering aim, objectives, facts, assumptions and predicted problems, mentors find out what actions they have to take.

#### Example

"I will ask the owner about his marketing plan!" >> "Can you achieve the objectives?" >> "He may not know about marketing." (Bad)

Aim: "Get the marketing plan!"

Objective: "Find out the points to increase sales by 10%."

Assumption: "Only the marketing manager knows the current marketing."

Fact: "The owner said "I have left our marketing plan to my manager.""

Predicted problems: "The marketing manager sticks to his plan."

Necessary Action: "Have a meeting with the owner and the marketing manager on the current marketing plan."

## During a visit

### 6 Make the mentor a Hero

Key point  
OJT Trainer visits the client with the mentor in order to help him perform better.

Typical Question  
"Who is the main player in the mentoring?"

### 7 Focus on using "The basics"

Key point  
OJT Trainer promotes mentors to utilize "the basics of mentoring skills."

Typical action  
OJT Trainer helps mentors use the basics in the best way.

## After a visit

### 8 Measure the achievement status of aim and objective of the visit

Key point  
Find out points to be improved based on the aim and objectives set in prior to the visit.

Typical Question  
"What score do you want to give you towards the visit from today?"

### 9 Find out "the points toward a better visit" rather than "the mistakes in the visit."

Key point  
Advising for further development encourages people more than indicating weak points.

Typical Advice  
"If you learn this method, you can provide more good service."

### 10 End the review by finding the key points with which the mentor could have achieved best performance in the visit.

Key point  
The ideal status of reviewing is  
"If I have a chance to deal with the same topic next time, I can do it."

Typical Ending remarks  
"The findings which can have made the visit today perfect are A, B and C."

### 6 Make the mentor a Hero

OJT Trainer should not work as the main player in the mentoring.  
If OJT trainer provide his service too much and the client rely on the OJT trainer more than the mentor, the mentor will have difficulties from the next visit.  
OJT trainer always have to try to make the mentor a Hero.  
To do so, OJT trainer have to keep in his mind the point below.

"Who is the main player of the mentoring?" >> "1<sup>st</sup> is the client!" >> "2<sup>nd</sup> is the mentor!" >> "3<sup>rd</sup> is the OJT trainer!"

"OJT Trainer creates an environment where mentors can develop own capability."

#### Example

The clients ask advice to mentors.  
OJT "I give you my advice using my expert knowledge!" >> Clients "Thank you!" >> Mentor "I do not have it!" (Bad)

Action 1: Do not use OJT's own unique and expert knowledge.  
Action 2: Have the mentor provide mentoring service by himself.  
Action 3: Focus on using the mentor's know-how.

### 7 Focus on using "the Basics"

Improving own skills does not mean learning new things.  
It is more important for mentors to utilize the basics in a good way rather than to learn new methods.  
There is no limit in the number of business knowledge, and no need to know a lot of business methods.  
It is more important for mentors to be able to utilize certain knowledge and achieve a good result.

OJT trainers have to keep it in mind that the same method can have different results, depending on the skill level.

#### Example

"I know a lot of business knowledge!" >> "How many you can use in business?" >> "Actually, I just know them and am not good at using them!" (Bad)

Bad : "Let us look for new method in order to deal with these matter!"  
Good: "Let us apply the basics to these matter!"

### 8. Measure the achievement status of aim and objective of the visit

It is necessary to identify what is the crucial points to improve mentors mentoring skills in order to educate skilled mentors. To identify the points, it is necessary for mentors to review the visit considering the aim and objectives.

We can find something to be improved without aim and objective, but we cannot reach anywhere with them.

Example  
"I should improve this skills based on the visit." >> "Why you think so?" >> "I just feel like that!" (Bad)

Aim: "To what extent, did you achieve the aim today?" >> "80%" >> "What is the reason of remaining 20%?"  
Objectives: "To what extent, did you achieve the objectives today?" >> "90%" >> "What is the reason of remaining 10%?"

### 9. Find out "the points toward a better visit" rather than "the mistakes in the visit."

It is easy to name up the bad points and mistakes in a visit. However, these findings tend to hurt mentor's motivation. From the point of training, mentors need the points which can lead them towards further achievement.

OJT Trainers have to focus on "What are key points for mentors to make their mentoring better?"

Example  
"Tell me the points to be improved!" >> "You made mistakes like A, B, and C!" >> "Thanks. I am depressed!" (Bad)

Findings: "If you ask the owner this question, you will get more useful information!"  
Findings: "If you learn the know-how more, you can answer the owner about the matter."

### 10. End the review by finding out the key points with which the mentor can have achieved best performance in the visit.

How to end the OJT is one of the most important key points.  
OJT trainers have to identify the points which mentor will take into their consideration from next time.

Example  
"Let us call it for today!" >> "OK! I have learnt so much today!" >> "Actually, I am not sure what I have learnt, though" (Bad)

Good end 1: "The points which could make the visit today successful are A, B and C."  
Good end 2: "Do you believe you could achieve the aim and objectives, if you had known the findings in advance?" >> "Yes, of course!"

## Mentoring za zrela MSP

- Sadržaj -

# Uputstvo za mentoring Zrelih MSP (malih i srednjih preduzeća)

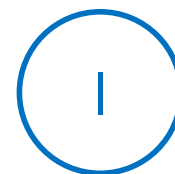
Ver. 27. Juli 2015.



Sarajevska regionalna  
razvojna agencija

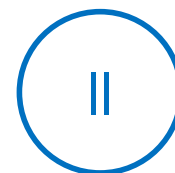


Japanska agencija za  
međunarodnu saradnju



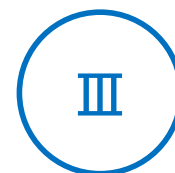
### Uvod

1. Ko su zrela MSP?
2. Karakteristični aspekti zrelih MSP
3. Značajne tačke mentoringa za zrela MSP
4. Pregled "Uputstva za mentoring zrelih MSP"



### Metode dijagnostikovanja

1. Pregled dijagnostikovanja
2. Ključna stavka 01 Preduzeće
3. Ključna stavka 02 Kupci
4. Ključna stavka 03 Konkurenti
5. Ključna stavka 04 Marketing
6. Ključna stavka 05 Proizvodnja
7. Ključna stavka 06 Ljudski resursi
8. Ključna stavka 07 Finansije
9. SWOT analiza



### Osnovni alati za razmišljanje

1. Odabir tema
2. Podsticanje razgovora



Poglavlje

# Uvod

Uvod u mentoring zrelih MSP

## Poglavlje 1

# Uvod

## Uvod u mentoring zrelih malih i srednjih preduzeća

Svrha ovog uputstva je naučiti kako pružiti podršku zrelim MSP. U ovom poglavlju pronaći ćete definiciju zrelih MSP i njihovih jedinstvenosti koje treba uzeti u obzir u procesu mentoringa.

### 1 Ko su zrela MSP

Da bi mogli da pruže uslugu mentoringa zrelim malim i srednjim preduzećima, mentori treba da razumiju šta znači "zrelo MSP" i zašto treba da im pružimo podršku.

#### 1-1 Definicija

Korisnici usluge mentoringa kategorišu se kao zrela preduzeća ili početnici u biznisu. Definicija zrelih MSP je sljedeća;

- Zrelo malo i srednje preduzeće je MSP koje prihvata izazov daljeg unapređivanja i razvoja svog biznisa.
- Zrelo MSP je MSP koje je započelo biznis prije više od 3 godine.

#### Rezime

Zrela MSP započela su biznis prije više od 3 godine.



Svi korisnici usluge mentoringa

#### 1-2 Vrijednost mentoringa za zrela MSP

Većina preduzeća su mala i srednja preduzeća. Zbog toga je razvoj MSP ključan za razvoj privrede. Posebno su zrela MSP značajna i imaju veliki potencijal jer su već preživjela veliku konkurenciju da bi opstala duže od tri godine. Od mentora se očekuje da pruže podršku MSP radi aktiviranja i razvoja domaće privrede.

#### Rezime

Zrela MSP su ključna MSP za razvoj privrede.

## 2 Karakteristični aspekti zrelih MSP

Zrela MSP posjeduju neke karakteristične aspekte koje treba imati u vidu kod sprovođenja usluge mentoringa.

### 2-1 Iskustvo

Zrela MSP su u svojoj istoriji koja traje duže od 3 godine iskusila i primjere uspjeha i neuspjeha. Za mentore će biti korisno da analiziraju ova iskustva da bi mogli da pronađu indicije za razvoj biznisa. Istovremeno, mentori treba da rade i na **uklanjanju** određenih sklonosti koje su se razvile kroz iskustva.

#### Rezime

Status zrelih MSP zahtjeva specifičan način mentoringa.

### 2-2 Snage

Zrela MSP treba da imaju neke snage jer su preživjela duže od 3 godine uprkos činjenici da se oko 90% novih preduzeća zatvori u prve dvije godine rada.

Od suštinske je važnosti da se utvrde njihove snage i da se one dodatno ojačaju kroz mentoring.

### 2-3 Ograničeni resursi

Zrela MSP su još uvek u razvojnoj fazi uz ograničene resurse, iako je vjerovatno malo bolja situacija nego kod početnika u biznisu. Raspoloživi upravljački resursi, uključujući finansijske resurse, ljudske resurse i opremu, još uvek su ograničeni. Zbog toga je neophodno sprovesti procjenu prioriteta i fokusirati se na ono što je najbitnije.

## 3 Značajne stavke za mentoring zrelih MSP

Prije početka pružanja usluge mentoringa od mentora se očekuje da se podsjetite sljedećih osnovnih stavki. Praktične metode objašnjene su u Poglavljima 2 i 3.

### 3-1 Pokrivanje svih aspekata

Mentorima neće biti lako da pronađu ključne elemente za razvoj zrelih MSP jer postoje mnogobrojni potencijalni izazovi sa kojima se treba suočiti. Zbog toga mentori treba da razmotre sve aspekte preduzeća radi razjašnjavanja ključnih pitanja, treba da izbjegavaju prerano donošenje zaključaka pod uticajem trenutne brige vlasnika ili prethodne ekspertize mentora.



**ovezano**

Poglavlje 2 Metode dijagnostikovanja

#### Rezime

Zrela MPS imaju različite probleme. Zbog toga ona treba da analiziraju cjelokupno upravljanje preduzećem i da se fokusiraju na one najvažnije.

### 3-2 Korištenje snaga

Ukoliko mentori mogu da utvrde snage korisnika, one mogu imati uticaj na korisnika u cilju razvoja biznisa. Mentori treba pažljivo da razmotre koje su prave snage korisnika uz dijagnostikovanje pomoću analize iz različitih uglova.



**ovezano**

Poglavlje 2 Metode dijagnostikovanja

### 3-3 Utvrđivanje izazova na koje se treba fokusirati

Fokusiranje na najznačajnije izazove biće ključna stavka mentoringa. MSP često imaju problem sa ograničenim upravljačkim resursima. Zbog toga mentori treba da postavljaju pitanje "Šta je najvažnije što treba da se uradi?", umjesto pitanja "Šta ćemo da radimo?" ili "Šta je bolje da se uradi?" Važnije je fokusirati se na značajne akcije nego preduzimati mnogo akcija.



**ovezano**

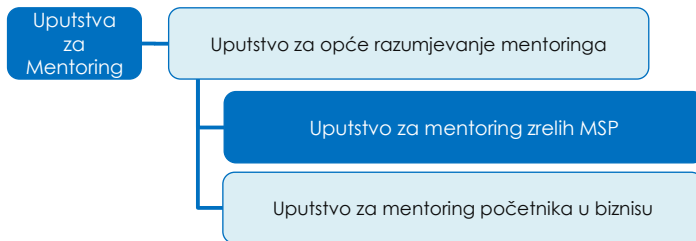
Poglavlje 3 Osnovni alati za razmišljanje

## 4 Pregled “Uputstva za mentoring zrelih preduzeća”

U ovom dijelu možete pronaći pregled ovog uputstva. Uputstva za mentoring su međusobno povezana. Mentori treba da razumiju svrhu svakog od materijala i da ih na pravi način koriste.

### 4-1 Pozicija u okviru Uputstava

Ovaj materijal jedan je od sastavnih materijala Uputstava za mentoring. Mentori mogu da primjene metodologiju drugih sastavnih materijala na zrela MSP ukoliko ih smatraju korisnim i potrebnim.



### 4-2 Kako koristiti ovo Uputstvo

U Poglavlju 2 nalaze se Metode dijagnostikovanja za zrela MSP. Mentori treba da sprovedu dijagnostikovanje uzimajući u obzir nekoliko ključnih stavki jer zrela MSP imaju različite snage i slabosti.

7 ključnih tačaka za precizno razumjevanje postojeće situacije biće prikazano u Poglavlju 2.

Što se tiče metoda dijagnostikovanja, prikazan je samo osnovni nivo, ali je za bolje razumjevanje mentora dobro da o njima nauče više kroz obuke i djeljenje iskustava sa drugim mentorima.

U Poglavlju 3 nalaze se neke metode koje možete koristiti u mentoringu. Mentori mogu da prilagode metod kroz razgovor sa korisnicima. Za mentore će takođe biti korisno da prilagode metode u mentoringu za početnike u biznisu.

Na sljedećoj strani nalazi se “Standardizovan proces mentoringa za zrela MSP”, koji prikazuje cijeli proces, sve korake i metode sprovođenja usluga mentoringa.

#### Rezime

Postoji 7 ključnih stavki za dijagnostikovanje uz nekoliko različitih uglova posmatranja.

## Standardizovan proces mentoringa za zrela MSP 1/2

Ovo je okvir za razumjevanje koraka, vremena, posjete, ciljeva koraka, metoda i alata, kao i glavnih aktivnosti u svakom koraku.

Koraci u procesu	Vrijeme	Posjeta	Ciljevi koraka
<b>Orijentacija</b>			
	Sat	Br	
1 Objašnjenje usluge mentoringa	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osvojiti povjerenje vlasnika</li> <li>Izgraditi dobar odnos s vlasnikom</li> <li>Objasniti šta je mentoring</li> </ul>
2 Prikupljanje osnovnih informacija	0.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prikupiti informacije za razumjevanje preduzeća</li> <li>Dobiti pouzdane informacije o preduzeću</li> <li>Prikupiti finansijske informacije</li> </ul>
3 Intervju sa vlasnikom	0.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>Razumjeti karakter i ličnost vlasnika, njegove želje i razlog za započinjanje biznisa</li> </ul>
<b>Prikupljanje osnovnih informacija</b>			
4 Studija preduzeća	1	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razumjeti karakter djelatnosti</li> <li>Razumjeti karakter preduzeća</li> </ul>
5 Finansijska analiza	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dobiti detaljne vrijednosti radi proučavanja preduzeća</li> <li>Razumjeti finansijski status preduzeća</li> <li>Prepoznati promjene prodaje ili profita</li> </ul>
6 Intervjui sa ključnim osobama	4	3-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prikupiti mišljenja ključnih osoba</li> <li>Identifikovati glavne interese ključnih osoba</li> <li>Identifikovati glavne probleme ključnih osoba</li> </ul>
<b>Analiza: Identifikacija ključnih elemenata za uspjeh</b>			
7 Postavljanje cilja	1	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postaviti jasne ciljeve za period od tri godine</li> <li>Usmjeravati MSP da se fokusira na ciljeve</li> </ul>
8 Dodatna analiza	4	5-7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proučiti karakteristične tačke koje su značajne za preduzeće</li> <li>Prikupiti detaljnije informacije</li> </ul>
9 SWOT analiza	2	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovati snage, slabosti, prilike</li> <li>prijetnje MSP u odnosu na ciljeve</li> </ul>
10 Identifikacija ključnih elemenata za uspjeh	3	9-10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovati ključ uspjeha za rješavanje najvažnijih problema</li> <li>Usmjeravati MSP da se fokusira na ključne stavke</li> </ul>
11 Utvrđivanje akcija	1		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovati konkretne akcije za postizanje uspjeha i ostvarivanje ciljeva</li> </ul>
12 Izrada izvještaja o dijagnostikovanju	4	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovati najvažniji segment u djelatnosti MSP i usmjeravati ih da fokusiraju svoje upravljačke resurse u tom pravcu</li> </ul>
13 Dijagnostičko izvještavanje	2	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomoći MSP da razumiju postojeće stanje, i akcije koje treba preduzeti</li> <li>Ohrabriti MSP da preduzme akcije</li> </ul>



Alati i metode	Glavne aktivnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objašnjenje mentorske usluge</li> <li>• Raspored mentoringa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predstavite se vlasniku</li> <li>• Objasnite svrhu i ciljeve mentoringa</li> <li>• Objasnite proces mentoringa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicijalni izvještaj</li> <li>• Brošure</li> <li>• Bilans stanja, uspjeha i druge g</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prikupiti osnovne informacije o preduzeću</li> <li>• Prikupiti osnovne informacije o poslovnom ambijentu preduzeća.</li> <li>• Prikupiti opće finansijske izvještaje i druge značajne podatke</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Istražiti razloge zašto je vlasnik odabrao tu djelatnost</li> <li>• Utvrditi profil vlasnika</li> <li>• Utvrditi viziju koju vlasnik želi da ostvari</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ključna stavka "Preduzeće"</li> <li>• Ključna stavka "Kupci"</li> <li>• Ključna stavka "Konkurenti"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pročitati i razumjeti osnovne informacije o preduzeću</li> <li>• Proučiti djelatnost preduzeća i poslovno okruženje</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansijska analiza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprovesti opću finansijsku analizu bilansa uspjeha i bilansa stanja</li> <li>• Razumjeti status preduzeća po pitanju dugova</li> <li>• Proučiti rezultate prodaje i marketinga u prethodne tri godine</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funkcionalne ključne stavke i liste provjere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervjuisati ključne osobe i prikupiti njihova mišljenja</li> <li>• Pitati ključne osobe o njihovim glavnim interesima u biznisu</li> <li>• Pitati ključne osobe o njihovim glavnim problemima u biznisu</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definirati misiju i viziju preduzeća</li> <li>• Postaviti numeričke ciljeve poput prodaje, produktivnosti za tri godine</li> <li>• Dodati odgovarajuće opise nenumeričkim ciljevima</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funkcionalne ključne stavke i liste provjere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprovesti odgovarajuću analizu u skladu sa statusom MSP</li> <li>• Prikupiti neophodne informacije radi identifikacije ključnih elemenata za uspjeh</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podaci iz svake analize</li> <li>• SWOT analiza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izraditi SWOT analizu na osnovu ciljeva za tri godine</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unakrsna SWOT analiza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razgovarati o rezultatima prethodnih analiza i ključu za uspjeh sa ključnim osobama</li> <li>• Identifikovati ključ uspjeha za rješavanje problema, i postizanje cilja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• KJ metod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvrditi konkretne akcije koje su neophodne za postizanje uspjeha</li> <li>• Utvrditi konkretne akcije za postizanje ciljeva</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izvještaj o dijagnostikovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izrada izvještaja o dijagnostikovanju</li> <li>• Razjasniti misiju i viziju MSP, ciljeve, najvažnije probleme, ključ uspjeha, konkretan akcioni plan za postizanje cilja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izvještaj o dijagnostikovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objasniti rezultate dijagnostikovanja preduzeća</li> <li>• Ohrabriti MSP da vjeruje u akcioni plan i podstaci ih da ga sprovode</li> </ul>

## Standardizovan proces mentoringa za zrela MSP 2/2

Ovo je okvir za razumjevanje koraka, vremena, posjete, ciljeva koraka, metoda i alata, kao i glavnih aktivnosti u svakom koraku.

Intervencija u implementaciji			
14 Intervencije	15	12-16	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podstaci MSP da poštuju plan</li> <li>• Pružiti sveobuhvatnu podršku sa ciljem da MSP nastavi da djeluje prema akcionom planu</li> </ul>
Završni izvještaj			
15 Rezimiranje mentoringa	2	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potvrditi rezultate mentoringa</li> <li>• Pripremiti se za post-mentoring</li> </ul>
16 Izrada završnog izvještaja	3	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaključiti uslugu mentoringa</li> <li>• Podnijeti izvještaj SERDA-i o mentoringu</li> </ul>
Ukupno	46	17	

Drugo	Sati	Br	
Unošenje podataka u registar mentora	4	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrovati mentorsku aktivnost</li> </ul>

Ukupno	50
--------	----

Subtotal	Sati sa klijentom	38	76%
	Sati s drugima	12	24%

<ul style="list-style-type: none"> <li>Akcion plan iz izvještaja o dijagnostikovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pružiti adekvatnu podršku MSP u skladu sa postojećim stanjem</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rezimirani izvještaj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revizija rezultata i aktivnosti mentorinaga</li> <li>Savjetovati klijenta o tome šta treba sljedeće da uradi i kako da se pripremi za sljedeći izazov</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Završni izvještaj</li> <li>Izvještaj o evaluaciji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izraditi završni izvještaj i podnijeti ga SERDA-i</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Internet formular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unijeti podatke u registar mentora</li> </ul>
---	--



# 2 Metode Dijagnostikovanja

Poglavlje

Kako analizirati postojeću situaciju ?

# Metode dijagnostikovanja

## Poglavlje 2

### Kako analizirati postojeću situaciju ?

Zrela MSP imaju komplikovane i veoma raznolike izazove. Zbog toga mentori treba pažljivo da analiziraju postojeću situaciju i da se fokusiraju na najznačajnija pitanja. U ovom poglavlju pronaći ćete metode i ključne stavke za sprovođenje dijagnoze.

### 1 Pregled dijagnostikovanja

Metode dijagnostikovanja u ovom poglavlju pokrivaju 3 ključne stavke za razumjevanje osnovnih informacija, 4 funkcionalne ključne stavke za dalju analizu, kao i metod za integrisanje zapažanja.

#### Razumjevanje općeg stanja

##### Preduzeće

Ključna stavka za razumjevanje osnovnih informacija o internoj situaciji korisnika.

##### Kupci

Ključna stavka za razumjevanje osnovnih informacija o eksternoj situaciji korisnika, kupcima i tržištu.

##### Konkurenti

Ključna stavka za razumjevanje osnovnih informacija o eksternoj situaciji korisnika, snagama konkurencije.

#### Analiza funkcionalnih ključnih stavki

##### Marketing

Funkcionalna ključna stavka "Marketing" u cilju izgradnje odnosa sa kupcem i realizacije vrijednosti proizvoda/usluge.

##### Proizvodnja

Funkcionalna ključna stavka "Proizvodnja" u cilju unapređenja sistema nabavke i produktivnosti proizvoda/usluge.

##### Ljudski resursi

Funkcionalna ključna stavka "Ljudski resursi" u cilju ostvarivanja maksimalnog potencijala organizacije.

##### Finansije

Funkcionalna ključna stavka "Finansije" u cilju pružanja realnih savjeta korisniku zasnovanih na brojkama.

#### Rezimiranje uz SWOT analizu

##### SWOT analiza

Metoda za integrisanje zapažanja iz svake od prethodno navedenih analiza u cilju pronalaženja ključnih izazova.

## 2 Ključna stavka 01 Preduzeće

Kao prvo, mentori treba da razumiju cjelokupan poslovni ambijent korisnika. Prikupljanje osnovnih informacija o preduzeću, kupcima i konkurentima ključno je za detaljnu dijagnozu. Na ovoj strani nalaze se detaljne stavke dijela koji se odnosi na "Preduzeće".

### 1-1 Pregled preduzeća

Na osnovu prijave i uvodnog intervjua, mentori treba da popune svaku stavku "Inicijalnog izvještaja", kao što je objašnjeno u Uputstvu za opšte razumjevanje mentorinaga.

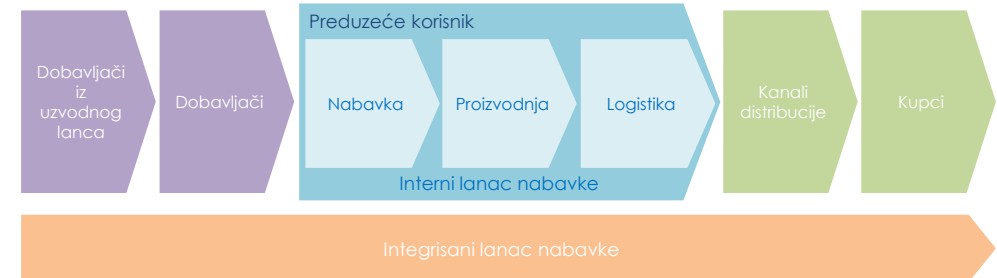
### 1-2 Pregled poslovne djelatnosti

Mentori treba što prije da razumiju cjelokupnu poslovnu šemu. Lanac nabavke vam pokazuje cjelokupnu poslovnu strukturu i on je dobar okvir za razumjevanje korisnika.

Kroz intervju sa korisnicima mentori treba da razumiju broj glavnih aktera u svakoj kategoriji. Pored direktnih poslovnih odnosa, i okruženje nosi korisne informacije za suštinsko razumjevanje korisnika.

#### Rezime

Mentori treba da razumiju cjelokupnu poslovnu šemu korisnika, uključujući i indirektno poslovne odnose.



### 1-3 Učinak preduzeća

Cjelokupne poslovne aktivnosti mogu se evidentirati, upravljati, analizirati i procijeniti kroz kvantitativne indikatore. Uobičajeni važni indikatori za početak su sljedeći, i oni se mogu dobiti iz finansijskog izvještaja.

- Prodaja, Bruto profit, Operativni profit, Profit od redovnih aktivnosti

Dalja analiza biće sprovedena kao finansijska analiza uz detaljnije indikatore. (strane 26-27)

#### Rezime

Kvantitativni indikatori mogu dati značajne naznake mentorima u cilju razumjevanja postojeće situacije i postavljanja pretpostavki.

## Osnovne informacije o “Preduzeću”

Ovo je alat za prikupljanje osnovnih informacija o korisniku sa ključnim stavkama o “Preduzeću”.

### 1. Pregled preduzeća

\* Mentori treba da koriste “Inicijalni izvještaj” prikazan u Uputstvima za opšte razumjevanje mentoringa

### 2. Pregled poslovne djelatnosti

Ključni dobavljači iz uzvodnog lanca

Broj dobavljača Glavni dobavljači

Glavni proizvodi/usluge

Broj distributera Glavni distributer

Broj kupaca Glavni kupci

### 3. Učinak preduzeća

\* Jedinica: BAM

	Prije 2 godine 20 __. godina	Prije godinu dana 20 __. godina	Trenutna godina 20 __. godina
Vrijednost prodaje			
Bruto profit od prodaje			
Operativni profit			
Profit od redovnih aktivnosti			

## 3 Ključna stavka 02 Kupci

Preduzeće ne postoji ukoliko nema kupaca. Razumjevanje kupaca preduzeća korisnika jedno je od najvažnijih pitanja za mentora, jer su pronalaženje i zadržavanje kupaca za korisnika najvažniji.

### 1-1 Postojeći i potencijalni kupci

Kupce čine postojeći i potencijalni kupci.

Ukoliko postojeće kupce korisnika čini ograničen broj kupaca, može da postoji rizik promjene, što znači rizik od gubitka prodaje kada kupci odaberu konkurenciju. Sa druge strane, ukoliko postojeće kupce korisnika čini veliki broj kupaca, za korisnike može biti teško da ih zadrže. Za rast korisnika biće neophodni potencijalni kupci. Ukoliko korisnici nemaju sliku potencijalnih kupaca, aktivnost pronalaženja potencijalnih kupaca može biti efikasan način za povećanje prodaje.

#### Rezime

Mentori treba da razumiju ne samo postojeće kupce, već i potencijalne.

### 1-2 Veličina tržišta i potencijal za rast

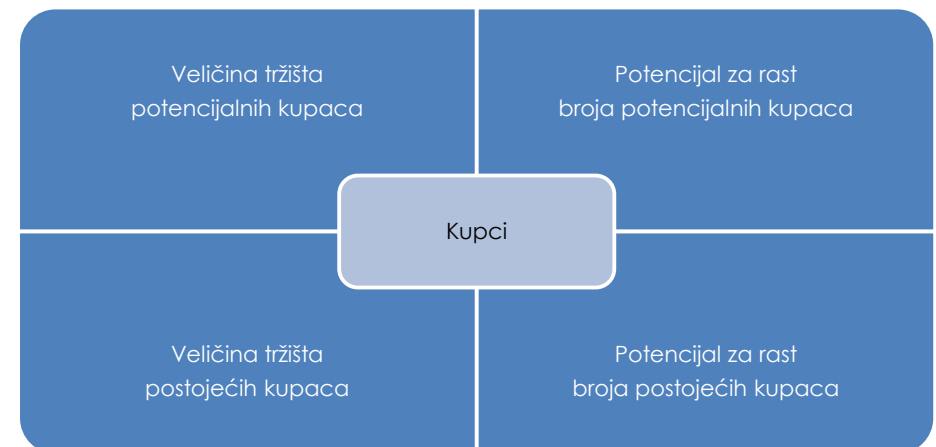
Mentori treba da razumiju veličinu tržišta i potencijal za rast kako “Postojećih kupaca”, tako i “Potencijalnih kupaca”.

Ukoliko je tržište dovoljno veliko, povećanje udjela na tržištu dovešće do rasta, iako generalno na velikom tržištu ima i više konkurenata. Ukoliko je potencijal za rast dovoljno veliki, postojaće mogućnost za rast u cilju ostajanja na istom tržištu. Ukoliko nije, korisnici treba da pronađu moguća tržišta za dalji rast.

#### Rezime

Mentori treba da razumiju veličinu tržišta i potencijal za rast da bi identifikovali koje tržište će biti odgovarajući cilj.

Mentorima se preporučuje da pretpostavke koje se odnose na tržište potkrepe statističkim podacima.



## Osnovne informacije o “Kupcima”

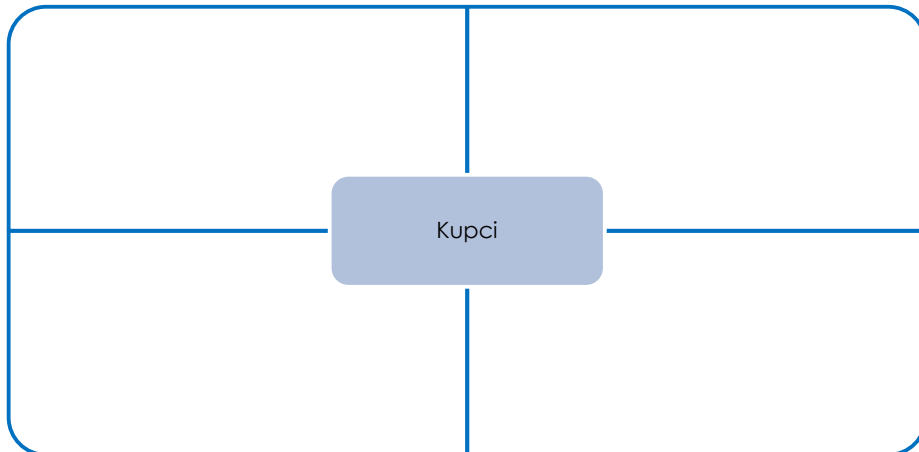
Ovo je alat za prikupljanje osnovnih informacija o korisniku u odnosu na ključnu stavku “Kupci”.

1. Ko su postojeći kupci?

2. Ko mogu biti potencijalni kupci?

3. Kako vidite veličinu tržišta i potencijal za rast broja postojećih/potencijalnih kupaca?

Veličina tržišta potencijalnih kupaca      Potencijal za rast broja potencijalnih kupaca



Veličina tržišta Postojećih kupaca

Potencijal za rast broja postojećih kupaca

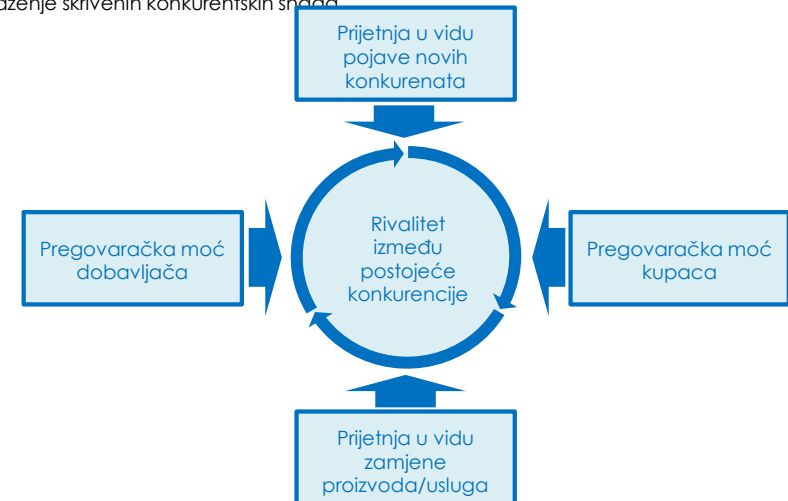
## 4 Ključna tačka 03 Konkurenti

Konkurencija je također značajan segment za prikupljanje osnovnih informacija i razumjevanje postojeće situacije. Ukoliko mentori ne razumiju snage konkurencije, to će prouzrokovati fatalne probleme za održavanje konkurentnosti korisnika.

### 1-1 Pet konkurentskih snaga

Korisnik može da kaže da nema konkurenciju ili da postoji samo ograničena konkurencija. Međutim, oko korisnika mogu da postoje i skrivene konkurentne snage.

Mentori treba da razumiju konkurentne snage oko korisnika, uključujući i indirektnu konkurenciju ili eventualne buduće konkurente. Okvir koji sadrži Pet konkurentskih snaga koristan je mentorima za pronalaženje skrivenih konkurentskih snaga.



- 1) Rivalitet između postojećih konkurenata  
Razmotriti broj konkurenata, razlike u kvalitetu, druge razlike, zamjenu troškova, lojalnost konkurencije, cijenu napuštanja tržišta
- 2) Prijetnja u vidu pojave novih konkurenata  
Razmotriti vrijeme i cijenu pojavljivanja, stručno znanje, ekonomije obima, cjenovne prednosti, tehnološku zaštitu, prepreke za ulazak
- 3) Prijetnja u vidu zamjene proizvoda/usluga  
Razmotriti performanse zamjene, troškove promjene
- 4) Pregovaračka moć dobavljača  
Razmotriti broj dobavljača, veličinu dobavljača, jedinstvenost usluge, vašu sposobnost da izvršite zamjenu, troškove promjene
- 5) Pregovaračka moć kupaca  
Razmotriti broj kupaca, veličinu svake porudžbine, razlike između konkurenata, senzitivnost cijena, mogućnost zamjene, troškove promjene

#### Rezime

Mentori treba da pronađu skrivene konkurentne snage.

## Osnovne informacije o “Konkurenciji”

Ovo je alat za prikupljanje osnovnih informacija o korisniku u odnosu na ključnu stavku “Konkurencija”.

1. Ko su/mogu biti “Rivali među postojećom konkurencijom”?

2. Koje su/mogu biti “Prijetnje u vidu pojave nove konkurencije”?

3. Koje su/mogu biti “Prijetnje u vidu zamjene proizvoda/usluga”?

4. Koje su/mogu biti “Pregovaračke moći dobavljača”?

5. Koje su/mogu biti Pregovaračke moći kupaca?

## 5 Ključna stavka 04 Marketing

Riječ “Marketing” ima veoma široko značenje koje pokriva sveobuhvatne oblasti, uključujući razradu uspješnog modela biznisa i konkretne oblasti kao što je promocija prodaje proizvoda. U ovom dijelu, marketing se tumači na praktičnom nivou u cilju izgradnje odnosa sa kupcem i realizacije vrijednosti proizvoda/usluga.

### 1-1 Okvir 4P

U cilju privlačenja kupaca treba uzeti u obzir ne samo promociju već i druge faktore. Okvir 4P koristan je za dosljednu analizu unapređenja marketinga. Okvir 4P odnosi se na početna slova Proizvoda (Product), Cijene (Price), Distribucija (Place) i Promocija (Promotion). Detaljne stavke su sljedeće:

#### Rezime

Okvir 4P predstavlja praktične stavke u cilju privlačenja kupaca.



Vlasnici preduzeća koji pokušaju da povećaju prodaju često se bave samo faktorom promocije, iako svakako postoje i drugi faktori. Mentori treba da razmotre i druge prethodno navedene faktore i da se fokusiraju na odgovarajući izazov sa objektivne tačke gledišta. Na primjer, promotivni pristup možda ne bi bio efikasan u slučaju proizvoda koji ima loš kvalitet.

Svaki faktor iz okvira 4P treba dosljedno razmotriti. Na primjer, proizvod koji ima visok kvalitet i visoku cijenu ne treba distribuirati kroz kanale koji uglavnom imaju proizvode sa razumnim cijenama. Jasna slika cilja pomoći će mentorima u razmatranju faktora 4P.

#### Rezime

Od mentora se očekuje da svaki marketinški faktor razmotre objektivno.

## Lista provjere za "Marketing"

Ovo je alat za posmatranje upravljačke funkcije korisnika koja se odnosi na ključnu tačku "Marketing".

### 1. Proizvod

- Da li proizvodi/usluge imaju dovoljan nivo kvaliteta u poređenju sa drugim konkurentnim proizvodima/uslugama?
- Da li proizvodi/usluge imaju dodatne funkcije koje uvećavaju vrijednost proizvoda/usluga za kupce?
- Da li proizvodi/usluge imaju dobro osmišljen dizajn koji povećava vrijednost proizvoda/usluga za kupce?

### 2. Cijena

- Da li preduzeće postavlja strateške cijene, odnosno razumne cijene u odnosu na vrijednost, prednost u odnosu na konkurentne proizvode/usluge, cijene efikasne za prodor na tržište?
- Da li su cijene stabilne, na njih ne utiču troškovi dobavljača?
- Da li preduzeće kupcima omogućuje fleksibilan ili vrijedan metod plaćanja?

### 3. Distribucija

- Da li se proizvodi/usluge distribuiraju na pogodnom mjestu za kupce?
- Da li preduzeće ima dovoljno kanala za distribuiranje proizvoda/usluga?
- Da li preduzeće kupcima omogućuje efikasnu logistiku?

### 4. Promocija

- Da li preduzeće ima efikasne reklame da bi bilo poznato postojećim/potencijalnim kupcima, ili da bi izazvalo kupovinu proizvoda/usluga?
- Da li preduzeće ima efikasnu i direktnu promociju za kupce?
- Da li preduzeće ima efikasnu internet promociju za kupce?

## 6 Ključna tačka 05 Proizvodnja

Upravljanje proizvodnjom, unapređenje sistema nabavke i produktivnosti takođe su značajna pitanja za MSP. U ovom dijelu nalaze se stavke koje se odnose na osnovno upravljanje proizvodnjom. Proizvodnim preduzećima potrebno je upravljanje proizvodnjom, ali i preduzeća iz drugih djelatnosti mogu usvojiti ove osnovne postavke.

### 1-1 KAIZEN

Za preduzeća koja se nalaze u promjenljivom poslovnom ambijentu zadržavanje postojećeg stanja znači početak zastarjevanja. Od njih se zahtjeva konstantno unapređivanje. Na japanskom jeziku to se zove "Kaizen".

Postoji mnogo metoda koje se odnose na "Kaizen." Međutim, "Kaizen" nije skup mjera za unapređenje, već prije stanje uma, težnja ka boljem. Gajenje "Kaizen stanja uma" među zaposlenima prvi je i najznačajniji korak "Kaizen-a".

### 1-2 Provjera 5S

"Kaizen" se može lako sprovesti uz stabilnu osnovu, "Kaizen stanje uma". "Kaizen" ne funkcioniše u kulturi koja ignoriše male stvari. Zbog toga kretanje od malih stvari predstavlja prečicu za razvoj "Kaizen stanja uma" među zaposlenima.

Okvir 5S je mali okvir za aktivnosti unapređenja ambijenta koji je razvijen u Japanu. 5S označava početne riječi pojedinačnih stavki na japanskom jeziku.

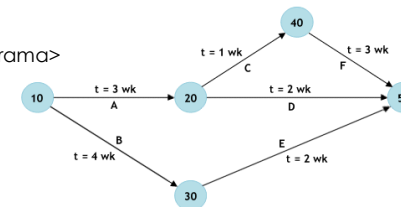
- Seiri Zadržati ono što je neophodno, odbaciti ono što nije
- Seiton Održavati red i mogućnost da se nešto pronade i vrati na svoje mjesto
- Seisou Održavanje čistoće
- Seiketsu Održavanje visokih standarda ili najbolje prakse
- Shitsuke Poštovanje pravila, ponašanja i procedura

### 1-3 Upravljanje procesom

Za dalje unapređenje produktivnosti bez ulaganja u opremu kao što je mehanizacija, mentori treba da obrate pažnju na upravljanje procesom.

"PERT dijagram" je alat za upravljanje procesom koji se koristi za raspored, organizaciju i koordinaciju zadataka u okviru procesa proizvodnje. Proces možete ilustrovati uz pomoć PERT dijagrama. Zatim možete pronaći ključne stavke za unapređenje, na primjer, mjenjanje davanja naloga, postavljanje paralelnih zadataka, skraćivanje konkretnih procesa.

<Primjer PERT dijagrama>



#### Rezime

Najznačajniji aspekt "Kaizen-a" je "Kaizen stanje uma".

#### Point

"Kaizen stanje uma" može se razviti kroz proveru stavki iz okvira 5S. Mentori treba da obrate pažnju na manje važne stvari.

#### Rezime

Mentori mogu da pronađu ključne stavke za unapređenje produktivnosti kroz upravljanje procesom uz pomoć PERT dijagrama.



## Lista provjere za "Proizvodnju"

Ovo je alat za posmatranje upravljačke funkcije korisnika koja se odnosi na ključnu tačku "Proizvodnja".

### 1. KAIZEN

- Da li vlasnik razumije značaj konstantnog unapređivanja?
- Da li preduzeće među zaposlenima ima razvijeno "Kaizen stanje uma"?
- Da li zaposleni konstantno sprovode/predlažu unapređenja?

### 2. Provjera okvira 5S

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Seiri<br>(Razvrstavanje)         | <input type="checkbox"/> Da li materijali i dijelovi koji nisu neophodni ne ostaju u radionici?<br><input type="checkbox"/> Da li alati i instrumenti koji nisu neophodni ne ostaju u radionici?<br><input type="checkbox"/> Da li dokumenta i kancelarijski materijal koji nisu neophodni ne ostaju na radnom stolu? |
| Seiton<br>(Slaganje)             | <input type="checkbox"/> Da li su materijal i dijelovi stavljeni na mjesto određeno za to?<br><input type="checkbox"/> Da li su alati i instrumenti stavljeni na mjesto određeno za to?<br><input type="checkbox"/> Da li su dokumenta i kancelarijski materijal stavljeni na mjesto određeno za to?                  |
| Seisou<br>(Čišćenje)             | <input type="checkbox"/> Da li su mašine detaljno očišćene?<br><input type="checkbox"/> Da li je pod čist i detaljno očišćen?<br><input type="checkbox"/> Da li je radni sto uredan i detaljno očišćen?   |
| Seiketsu<br>(Standardizacija)    | <input type="checkbox"/> Da li preduzeće uvijek i strogo održava faktore "Seiri"?<br><input type="checkbox"/> Da li preduzeće uvijek i strogo održava faktore "Seiton"?<br><input type="checkbox"/> Da li preduzeće uvijek i strogo održava faktore "Seisou"?   |
| Sitsuke<br>(stvaranje<br>navike) | <input type="checkbox"/> Da li preduzeće ima propisana pravila bezbjednosti u radionici?<br><input type="checkbox"/> Da li preduzeće ima propisana pravila za ponašanje u radionici/kancelariji?<br><input type="checkbox"/> Da li se zaposleni strogo pridržavaju pravila?   |

### 3. Upravljanje procesom

- Da li preduzeće ima bilo kakav precizni procesni dijagram proizvodnje?
- Da li vlasnik poznaje konkretne prepreke u procesu za povećanje produktivnosti?
- Da li vlasnik ima jasnu sliku o unapređenju proizvodnog procesa?

## 7 Ključna tačka 06 Ljudski resursi

MSP treba efikasno da koriste ograničene resurse. Vrlo često su ljudski resursi jedan od nedovoljnih resursa. Od mentora se očekuje da ostvari maksimum sposobnosti organizacije uz ograničene resurse.

### 1-1 Organizaciona struktura

Vlasnici MSP često kažu da im treba više zaposlenih, iako često nije jasno da li im zaista treba još zaposlenih ili koliko zaposlenih im treba, ili koji profil zaposlenih.

Nepromišljeno povećavanje broja zaposlenih uzrokuje povećanje troškova radne snage i smanjuje profit korisnika. Mentori treba da analiziraju potrebna radna mjesta i izračunaju/utvrde odgovarajući broj zaposlenih.

### 1-2 Stručne sposobnosti zaposlenih

Kao što je korisnicima u upravljanju proizvodnjom potreban "Kaizen", takođe im je potreban i u upravljanju ljudskim resursima. Razvoj stručnih sposobnosti zaposlenih jača konkurentnost korisnika.

Da bi razvili stručnu sposobnost zaposlenih, korisnici treba da pripreme

- 1) Kriterijume za utvrđivanje sposobnosti
  - 2) Sistem i programe obuke
- Ovo će biti osnove za razvoj sposobnosti zaposlenih, a mogu biti i osnove za njihovu evaluaciju.

### 1-3 Organizaciona kultura

Korporativna kultura utiče na razvoj organizacije. Da bi se ostvario maksimum sposobnosti organizacije, mentori treba da obrate pažnju na korporativnu kulturu, i to posebno na sljedeće faktore.

- 1) Vizija  
Organizacija bez zajedničke vizije je kao putovanje bez destinacije. Mentori treba da obrate pažnju na to da li korisnici imaju jasnu viziju i da li je dijele sa zaposlenima.

- 2) Raspoređivanje upravljačkih nadležnosti  
Preduzeća u kojima vlasnik jedini odlučuje o svemu i direktno daje naloge obično ima poteškoće u povećanju brzine rasta. Neophodno je rasporediti upravljačke nadležnosti u skladu sa organizacionom strukturom.

- 3) Komunikacija  
Mentorima se preporučuje da analiziraju komunikaciju, naročito među zaposlenima. Potrebno je da postoji dovoljno komunikacije, da zaposleni saraduju i dijele informacije. Pored posmatranja komunikacije na radnom mjestu, mentorima će biti korisno i da razumiju sistem sastanaka da bi pronašli prostor za unapređenje.

#### Rezime

Organizaciona struktura treba da bude postavljena tako da bude efikasna.

#### Rezime

Neophodno je da MSP konstantno rade na razvoju sposobnosti zaposlenih kroz edukaciju.

#### Rezime

Mentori treba da obrate pažnju na korporativnu kulturu korisnika da bi se ostvario maksimum sposobnosti organizacije.



## Lista provjere za “Ljudske resurse”

Ovo je alat za posmatranje upravljačke funkcije korisnika koja se odnosi na ključnu tačku “Ljudski resursi”.

### 1. Organizaciona struktura

- Da li postoji opis posla za svakog zaposlenog?
- Da li zaposleni ravnomjerno obavljaju svoje uloge?
- Da li preduzeće efikasno uređuje organizacionu strukturu?

### 2. Stručna sposobnost zaposlenih

- Da li preduzeće ima kriterijume za utvrđivanje sposobnosti zaposlenih?
- Da li preduzeće ima sistem i programe obuke u cilju razvoja sposobnosti zaposlenih?
- Da li preduzeće na odgovarajući način vrši procjenu stručnosti zaposlenih?
- Da li zaposleni pohađaju dovoljno programa obuke na redovnoj osnovi u cilju razvoja sposobnosti?

### 3. Organizaciona kultura

- Da li preduzeće ima jasnu viziju i da li je dijeli sa zaposlenima?
- Da li vlasnik na odgovarajući način dijeli upravljačke nadležnosti u skladu sa organizacionom strukturom?
- Da li zaposleni dovoljno komuniciraju u cilju međusobne saradnje i dijeljenja informacija?
- Da li preduzeće ima sistem redovnih sastanaka?

## 8 Ključna tačka 07 Finansije

Čitanje i analiza finansijskog izvještaja, bilansa uspjeha i bilansa stanja sastavni je dio dijagnoze jer je za mentore ključno da daju realne savjete korisniku zasnovane na stvarnim brojkama.

### 1-1 Koraci i metode finansijske analize

Mentori treba da sprovedu finansijsku analizu kroz sljedeće korake;  
 KORAK 1. Preuzimanje finansijskih izvještaja za 3 godine od korisnika  
 KORAK 2. Unošenje podataka u tabelu Višegodišnje analize (strana 27)  
 KORAK 3. Analiza tabele

Kada mentori analiziraju podatke, preporučuju se 3 sljedeće metode;

- Višegodišnje poređenje
- Analiza pomoću finansijskih pokazatelja
- Poređenje sa drugim preduzećima iz iste djelatnosti. (ukoliko možete da pronađete podatke)

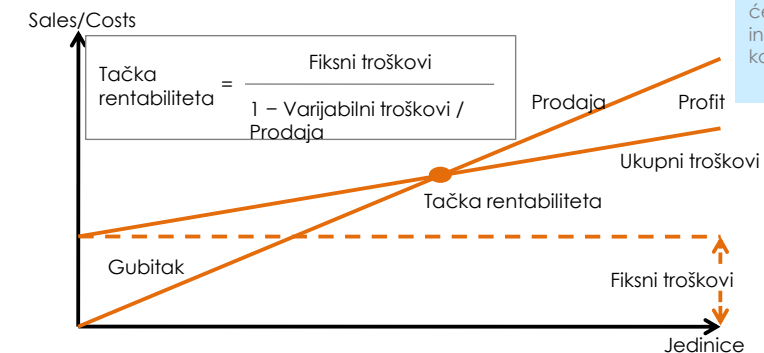
### 1-2 Ključni indikatori finansijske analize

#### 1) Profitabilnost

Profitabilnost je značajan indikator za opstanak i rast preduzeća.

Mentori treba da posmatraju najmanje sljedeće indikatore;

- Prodaja
- Bruto profit od prodaje i Bruto profitna marža
- Operativni profit i Operativna marža
- Profit od redovnih aktivnosti i Profitna stopa od redovnih aktivnosti
- Tačka rentabiliteta



#### 2) Sigurnost

Upravljanje tokovima novca može biti ključno pitanje za MSP. Mentori treba da razmotre rizik nedostatka gotovine uz pomoć sljedećih indikatora.

- Koeficijent adekvatnosti kapitala = Vlastiti kapital / Ukupni kapital
  - Tekuća likvidnost = Obrtna sredstva / Trenutne obaveze
- Mentori treba da analiziraju profitabilnost i sigurnost uz višegodišnje poređenje i analizu razloga tranzicije.

#### Rezime

Mentori treba da razumiju ključne indikatore finansijskog izvještaja sa osvrtom na profitabilnost i sigurnost. Za dalju analizu mentorima će biti od pomoći i indikator efikasnosti, poput koeficijenta obrta zaliha.

## Finansijska tabela višegodišnje analize

Ovo je alat za posmatranje upravljačke funkcije korisnika koja se odnosi na ključnu tačku "Finansije".

### 1. Profitabilnost \*\* Potrebni podaci mogu se pronaći u bilansu uspjeha u finansijskom izvještaju.

	Prije 2 godine 20 __. godina	Prije godinu dana 20 __. godina	Trenutna godina 20 __. godina
1) Prodaja			
2) Bruto profit od prodaje			
3) Bruto profitna marža <small>** = 2) / 1)</small>			
4) Operativni profit			
5) Operativna marža <small>** = 4) / 1)</small>			
6) Profit od redovnih aktivnosti			
7) Profitna stopa od redovnih aktivnosti <small>** = 6) / 1)</small>			
8) Tačka rentabiliteta <small>** prethodna strana</small>			

### 2. Sigurnost \*\* Potrebni podaci mogu se pronaći u bilansu stanja u finansijskom izvještaju.

1) Koeficijent adekvatnosti kapitala <small>** prethodna strana</small>			
2) Tekuća likvidnost <small>** prethodna strana</small>			

## 9 SWOT analiza

Nakon razumjevanja cjelokupnog postojećeg stanja i analize uz pomoć funkcionalnih ključnih stavki, mentori treba da integrišu zapažanja. SWOT analiza pomaže mentorima da organizuju prikupljene informacije.

### 9-1 Osnovna SWOT analiza

Osnovna SWOT analiza je metod utvrđivanja snaga (strengths - S) i slabosti (weaknesses - W) preduzeća (interno okruženje), prilike (opportunity - O) i prijetnji (threat - T) okruženja (eksterno okruženje) i pronalazjenja rješenja za realizaciju akcionog plana. Snage i mogućnosti su vjetar u leđa, dok su sa druge strane slabosti i prijetnje vjetar u prsa.

Mentori treba da razvrstaju prikupljene informacije i postave ih na pravo mjesto u sljedećem prikazu.

	Pozitivno	Negativno
Interno	<b>Snage (Strength)</b> Interne kompetencije, vrijedni resursi ili atributi koje organizacija može da koristi u cilju eksploatacije eksternog okruženja.	<b>Slabosti (Weakness)</b> Interni nedostatak kompetencija, resursa ili atributa koji su potrebni organizaciji da bi uspješno poslovala u eksternom okruženju.
Eksterno	<b>Prilike (Opportunity)</b> Eksterne prilike kojima organizacija može da teži ili da ih iskoristi u cilju sticanja koristi.	<b>Prijetnje (Threat)</b> Eksterni faktori koji imaju potencijal da umanje učinak organizacije.

U okviru SWOT analize mentori treba da obrate pažnju na sljedeće:

1) Opis SWOT stavki treba da koristi sve prikupljene informacije. Pristrasna analiza može dovesti do pogrešnih zaključaka. Mentori treba da prikupe informacije iz različitih uglova.

2) Opis SWOT stavki treba da bude zasnovan na konkretnim činjenicama i dokazima. Analiza putem informacija iz druge ruke i pretpostavki može dovesti do pogrešnih zaključaka. Mentori treba što je više moguće da prikupe činjenice i dokaze.

3) Opis SWOT stavki treba da sadrži kratke rečenice, a ne riječi. Sortirane informacije biće kombinovane u rješenja, uz pomoć kojih korisnici mogu lako da zamisle konkretne akcije i poboljšanja, uz pomoć Unakrsne SWOT analize dalje u dokumentu (strana 30).

#### Rezime

Mentori utvrđuju interno i eksterno okruženje putem osnovne SWOT analize.

#### Rezime

Svaku SWOT stavku treba opisati uz pomoć konkretnih činjenica i dokaza zasnovanih na posmatranjima iz različitih uglova.

## Osnovna SWOT analiza

Ovo je alat za postavljanje snaga (strength - S) i slabosti (weakness - W) preduzeća (interno okruženje), mogućnosti (opportunity - O) i prijetnji (threat - T) okruženja (eksterno okruženje).

	Pozitivno	Negativno
Interno	Snage (Strength)	Slabosti (Weakness)
Eksterno	Prilike (Opportunity)	Prijetnje (Threat)

## 9-2 Unakrsna SWOT analiza

Unakrsna SWOT analiza je metod objašnjavanja izazova na koje se treba fokusirati u skladu sa Osnovnom SWOT analizom.

Kombinacijom Snaga/Slabosti Prilika/Prijetnji prema Osnovnoj SWOT analizi, možete pronaći 4 obrasca strateških opcija, kao što je navedeno dalje u dokumentu. Mentori prvo treba da razmotre korištenje snaga i dobijanje prilika. Zatim fokus može biti preuzimanje mjera protiv slabosti i prijetnji.

Korisnici imaju različite vrste stavki za sve elemente SWOT analize. Zbog toga mentori treba da pokušaju da kombinuju nekoliko elemenata.

	Prilike	Prijetnje
Snage	<b>Agresivni napad</b> Agresivno korištenje snaga u pravcu realizacije prilika uz intenzivno ulaganje upravljačkih resursa.	<b>Diferencijacija</b> Povećanje diferencijacije kao podizanje nivoa snaga tako da više ne postoje prijetnje.
Slabosti	<b>Prodor na tržište</b> Bolji prodor na tržište uz nadoknađivanje nedostatka resursa radi budućeg razvoja.	<b>Odbrana/povlačenje</b> Sprečavanje nastajanja fatalnog problema u bliskoj budućnosti. Ne treba ulagati resurse.

Na osnovu unakrsne SWOT analize, mentori treba da se fokusiraju na najvažnije izazove. Postavljanje prevelikog broja izazova može biti preteško za MSP-korisnika jer imaju ograničene upravljačke resurse.

Nakon toga mentori treba da razgovaraju sa korisnicima o načinu pristupa definisanim izazovima, i da utvrde konkretne ciljeve i akcije koje treba preduzeti.

### Rezime

Uz pomoć unakrsne SWOT analize mentori mogu da razjasne izazove na koje se treba fokusirati.

## Unakrsna SWOT analiza

Ovo je alat za fokusiranje na najvažnije izazove za korisnika uz kombinovanje Snaga/Slabosti Prilika/Prijetnji prema Osnovnoj SWOT analizi.

	Opportunity / Prilike	Threat / Prijetnje
Strength / Snaga		
Weakness / Slabosti		



# 3

Poglav lje

## Osnovni alati za razmišljanje

Kako organizovati ideje?

# Poglavlje 3

## Osnovni alati za razmišljanje

### Kako organizovati ideje?

Dobar okvir pomaže u sortiranju razmišljanja i generisanju ideja. U ovom poglavlju nalaze se neki osnovni okviri za organizaciju/sortiranje vaših razmišljanja.

#### 1 Odabir tema

Da bi se utvrdila ključna pitanja o kojima se može efikasno razgovarati, mentori treba da imaju tačke na koje će se fokusirati. Mentorima je potrebno izuzetno mnogo vremena da utvrde ključna pitanja ukoliko nemaju ideje na koje će se fokusirati.

#### 1-1 Definicija strukturnih problema

Vlasnici MSP često kažu da nemaju problema u nekoj oblasti, iako mogu da postoje neki skriveni problemi. Da bi otkrili ovakve probleme, mentori treba da razumiju definiciju problema.

Problem ne znači problematičnu situaciju. Problem se definiše kao razlika između Cilja i Postojećeg stanja.

##### 1) Cilj

Za otkrivanje problema veoma je važno postaviti pitanje cilja. Vlasnici često nemaju jasnu idealnu sliku budućnosti, međutim, ukoliko mentori postave adekvatna pitanja, oni i vlasnici zajedničkim radom mogu napraviti grub nacrt budućnosti.

##### 2) Postojeće stanje (Status Quo)

Postavljanje pitanja o postojećem stanju kod korisnika predstavlja početnu tačku za prikupljanje informacija. U ovom procesu, korisnici i mentori razgovaraju o različitim temama. Mentori zatim treba da obrate pažnju na vizije cilja po temama da bi otkrili probleme.

##### 3) Problem

Postavljanjem prethodna dva pitanja mentori mogu da pretpostave izazove na koje se treba fokusirati u procesu mentoringa tako što će razmotriti razliku (jaz) između ova dva odgovora.

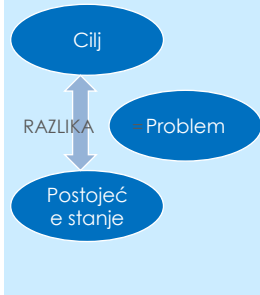
Ukoliko postavite cilj na visokom nivou, možda ćete pronaći problem. Sa druge strane, ukoliko postavite cilj na nižem nivou, vjerovatno nećete pronaći problem.

Mentori treba da ispitaju da li je cilj postavljen na odgovarajućem nivou ili ne.

#### Rezime

Problem se definiše kao razlika između cilja i postojećeg stanja.

#### Ilustracija



#### 1-2 Logično stablo

Ukoliko želite da se fokusirate na važne teme, preporučuje se da unapred imate pripremljene pretpostavke. Uz definisane pretpostavke intervju sa korisnikom možete da vodite lako, jednostavno i efikasno.

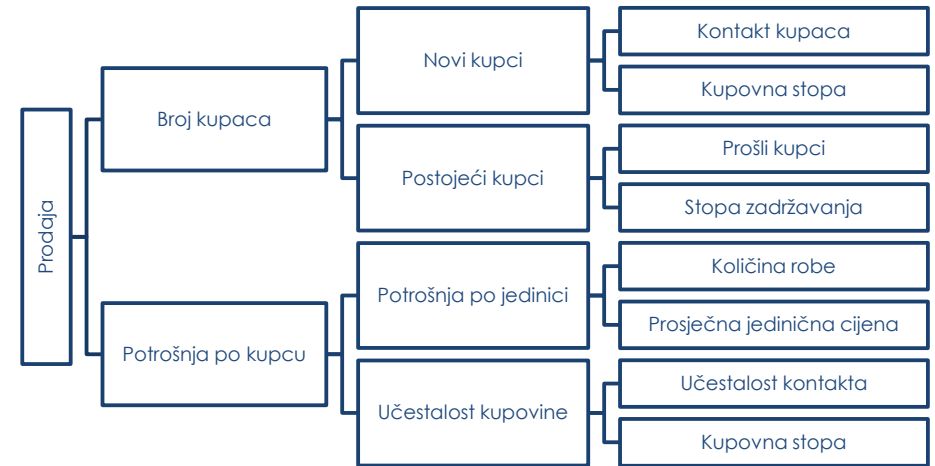
Vješti mentori obično imaju pretpostavke zasnovane na intuiciji ili velikom iskustvu. Međutim, ovakav pristup često se završi neuspjehom jer on služi samo u cilju potvrde njegovih/njenih pretpostavki. Ukoliko je pretpostavka tačna, to funkcioniše. Međutim, ponekad su pravi problemi skriveni u mrtvom uglu. Zbog toga mentori treba da postavljaju pretpostavke kroz logički pristup.

Logičko stablo daje vam nagovještaje za postavljanje pretpostavki kroz logički pristup. Logičko stablo je dijagram koji se koristi za logičko razlaganje faktora i vizuelizaciju njihove strukture. Ukoliko nacrtate logičko stablo, lako možete pronaći druge mogućnosti i ostvariti inspirišući intervju.

#### Rezime

Mentori ne treba da donose pretpostavke kroz intuitivni, već logički pristup.

<Primer logičkog stabla>



## 2 Podsticanje razgovora

Načini za podsticanje razgovora biće korisni mentorima koji žele efikasno da sprovedu mentoring.

### 2-1 KJ metod

KJ metod koristi se za pojašnjenje međusobnih odnosa i nevidljivih problema i pronalaženje pretpostavki i rješenja. Ovaj metod efikasan je kada mentori imaju razgovore sa vlasnikom i zaposlenima korisnika.

KJ metod sastoji se iz sljedećih koraka:

**Korak 1: Definisanje pitanja u fokusu**

Pitanje u fokusu vodi ka rezultatima. Svaka sesija imaće svoje pitanje u fokusu. Primjeri pitanja u fokusu su:

- Ko su naši korisnici?
- Koje karakteristike su potrebne našim korisnicima?
- Koje ciljeve korisnici imaju kad dođu kod nas?
- Šta smo naučili u našoj studiji upotrebljivosti?
- Koje su najveće prepreke koje sprečavaju prodaju naših proizvoda?

**Korak 2: Napišite razmišljanja na ljepljive papiriće**

Nakon zapisivanja po jedne stavke na svaki papirić, tražićemo od svakog učesnika u grupi da smisli što je moguće više ideja koje su u vezi sa stavkama.

**Korak 3: Zalijepiti papiriće na zid**

Svaki učesnik nasumično treba da zalijepi papiriće. Oni zatim čitaju ono što su napisali drugi. Ukoliko u bilo kojem trenutku smisle još nešto što treba postaviti na zid, treba to da napišu i dodaju ostalim papirićima.

**Korak 4: Grupisanje sličnih stavki**

Nakon što je svako dobio priliku da svoje stavke postavi na zid, moderator daje instrukcije grupi da počne da grupiše slične stavke u drugom dijelu prostorije.

**Korak 5: Davanje naziva svakoj grupi**

Koristeći drugu boju papirića, moderator traži od učesnika da svakoj grupi dodijeli naziv.

**Korak 6: Biranje najznačajnijih grupa**

Kada ste završili ovaj korak, svaki učesnik podijeliće svoje mišljenje o tome koje su najvažnije grupe. Ovdje neće biti nikakvog pritiska od strane drugih učesnika ili faktora poput broja stavki u svakoj grupi. Učesnici će se voditi isključivo sopstvenim mišljenjem u odabiru grupa koje su najvažnije za odgovor na pitanje koje je u fokusu.

#### Rezime

Mentori mogu da usvoje KJ metod kada im je potrebno više mišljenja ili kada treba više da uključe korisnike.



## Rezime

- Kako koristiti ovo uputstvo o mentoringu zrelih MSP -

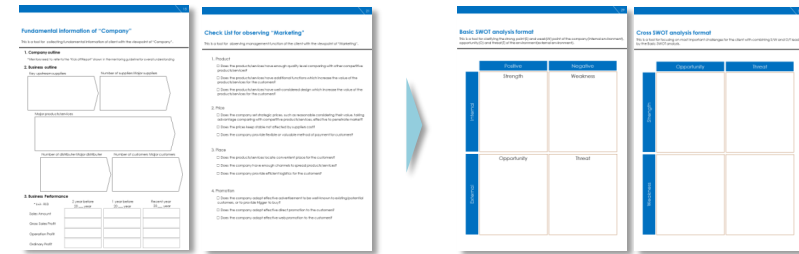
Proces  
mentoringa

Primjer

### KORAK 1 Razumjevanje korisnika

Kao što je prikazano u Poglavlju 2, treba da razumijete postojeću situaciju korisnika i razjasnite izazove na koje se treba fokusirati. Mentori treba da slušaju korisnike da bi razvili dobar odnos, ali i da prikupe informacije iz različitih uglova posmatranja. Možete koristiti alate i metode prikazane u Poglavlju 2.

26 sati



Prikupljanje informacija u cilju  
dijagnostikovanja

Objašnjavanje izazova uz pomoć  
SWOT analize

### KORAK 2 Intervencija zasnovana na Akcionom planu

15 sati

Na osnovu prethodne dijagnoze, treba sa korisnikom da se fokusirate na glavne izazove.

Prije toga treba da osmislite cilj i proces vašeg mentoringa, razmatrajući koje akcije ćete preduzeti i koliko vremena ćete potrošiti za svaku. Mentori treba da obezbjede odgovarajuću podršku MSP u skladu sa statusom.

### KORAK 3 Revizija rezultata

5 sati

Na kraju, treba da revidirate rezultate korisnika i mentoringa koji ste sproveli. Poslovna djelatnost vašeg korisnika će se nastaviti i kada završite pružanje usluga mentoringa. Zbog toga treba da date savjete korisniku o tome šta je sljedeće što treba da uradi i kako da se pripremi za suočavanje sa narednim preprekama.

# Uputstvo za opće razumjevanje mentoringa

Ver. 27. juli 2015.



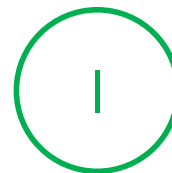
Sarajevska regionalna  
razvojna agencija



Japanska agencija za  
međunarodnu saradnju

## Uputstvo za opće razumjevanje

- Sadržaj -



### Ključni elementi mentoringa

1. Definicije ključnih koncepata usluge mentoringa
  - 1 Šta je mentoring?
  - 2 Ko je mentor?
  - 3 Ko su korisnici?
  - 4 Šta mentor treba da radi?
  - 5 Šta je rezultat dijagnostikovanja?
2. Šema pružanja usluga mentoringa
3. Sistem obuke
  - 1 Obuka za kandidate za mentore
  - 2 Obuka za mentore
4. Najznačajniji elementi za uspjeh u mentoringu



### Ključni elementi implementacije

1. Pregled procedure mentoringa
2. Šta mentor treba da koristi u aktivnostima mentoringa?
  - 1 Pregled uputstava za mentoring
  - 2 Kako koristiti uputstva za mentoring?
3. Kako izvještavati o aktivnostima mentoringa
  - 1 Obrazac Inicijalnog izvještaja
  - 2 Obrazac Izvještaja o dijagnostikovanju
  - 3 Obrazac Rezimiranog izvještaja
  - 4 Obrazac Završnog izvještaja
  - 5 Obrazac Povratnog pisma





# Poglavlje

# Ključni elementi mentoringa

## Prvi korak za razumjevanje mentoringa

# Poglavlje 1

## Ključni elementi mentoringa

### Prvi korak za razumjevanje mentoringa

Svrha ovog uputstva za mentoring je da se predstavie ključni elementi koji su karakteristični za sve vrste mentoringa. U ovom poglavlju nalazi se definicija ključnih koncepata i ključa za uspjeh mentorskih aktivnosti.

### 1 Definicije ključnih koncepata usluge mentoringa

Sistem mentoringa razvijen je i standardizovan u okviru saradnje između Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine-MoFTER i Sarajevske regionalne razvojne agencije-SERDA i Japanske agencije za međunarodnu saradnju-JICA od 2013. godine sa ciljem pružanja podrške malim i srednjim preduzećima -MSP. Usluge mentoringa treba da pružaju sertifikovani mentori. Sistem mentoringa je efikasan način pružanja podrške MSP.

#### 1-1 Šta je mentoring?

**“Mentoring znači identifikaciju najznačajnijeg segmenta u okviru preduzeća i usmjeravanje MSP da svoje upravljačke resurse usmjeri u tom pravcu.”**

Postoje mnogi izazovi sa kojima MSP moraju da se bore, ali je nemoguće da ih riješe sve. U uslovima ozbiljne konkurencije, za MSP je najvažnije da pronađu ključ uspjeha svog biznisa i da se fokusiraju na njega da bi nastavili i/ili unaprijedili poslovanje i sopstveni razvoj.

#### 1-2 Ko je mentor?

**“Mentor je osoba koja pomaže MSP da održe poslovanje i da se razvijaju kroz mentoring.”**

Mentori pružaju podršku MSP kroz uslugu mentoringa i svi oni za cilj imaju da pomognu MSP da nastave i/ili unaprijede poslovanje i sopstveni razvoj. Uz adekvatnu podršku koju pružaju mentori, MSP identifikuju ključ uspjeha i na taj način oni se ohrabruju da rade u pravcu njegovog ostvarivanja. Na ovaj način mentori pomažu MSP da nastave i/ili unaprijede poslovanje i sopstveni razvoj. Od mentora se takođe očekuje da pružaju podršku i da saraduju sa institucijama iz oblasti razvoja preduzeća, sa ciljem obezbjeđivanja podrške za ta preduzeća. Mentori dobijaju certifikate kroz tekuće obuke i ispit koje su razvili MoFTER i SERDA uz podršku JICA-e.

#### Rezime

Mentoring pomaže MSP da identifikuju najznačajnije segmente i ključne akcije koje treba preduzeti sa ciljem održanja i/ili unapređenja poslovanja.



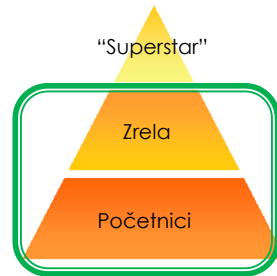
### 1-3 Ko su korisnici?

**“Korisnici usluge mentoringa su MSP, klasteri, poslovna udruženja i institucije iz oblasti razvoja preduzeća, koji predstavljaju izvor dinamike nacionalnog privrednog razvoja.”**

Korisnici usluga mentoringa dijele se na zrela preduzeća i početnike u biznisu.

- Zrelo preduzeće je MSP koje teži ka daljem unapređenju i razvoju svog biznisa.

- Početnici u biznisu su MSP koja su započela biznis u protekle tri godine.



### 1-4 Šta mentor treba da radi?

**“Dijagnostikovanjem upravljanja preduzećem, mentor identifikuje najvažniji cilj preduzeća i pruža podršku MSP u izradi i realizaciji praktičnog plana za njegovo ostvarivanje.”**

Najvažnija aktivnost u mentoringu je Dijagnostikovanje preduzeća. Dijagnostikovanjem preduzeća mentori identifikuju najznačajniji segment u okviru poslovanja MSP i zajedno sa njima izrađuju konkretan akcioni plan. Takođe, mentori pomažu MSP da realizuju plan tako što ih podstiču da preduzmu korake u cilju realizacije prve akcije.

### 1-5 Šta je rezultat dijagnostikovanja?

**“Identifikovati najvažniji cilj i praktičan akcioni plan za njegovo ostvarivanje.”**

Izveštaj o dijagnostikovanju treba da sadrži opis najznačajnijeg segmenta za koji MSP treba da preduzme akcije. Takođe je neophodno da izveštaj sadrži praktičan akcioni plan, koji sadrži konkretne akcije, da bi MSP razumjelo šta mora da radi. Uz oba ova elementa, MSP može na odgovarajući način da usmjeri sopstvene upravljačke resurse u pravcu najznačajnijeg segmenta svog biznisa.

### 1-6 Kada neko može da bude mentor?

**Mentor mora na optimalnom nivou da zadovoljava sljedeća tri uslova.**

- 1. Razumjevanje cilja koji mentor treba da postigne**
- 2. Razumjevanje procesa za ostvarenje cilja.**
- 3. Posjedovanje vještina neophodnih za svaki korak u procesu**

Na osnovu ovog koncepta, MoFTER i SERDA su izradili program obuke i sistem kvalifikacija za mentore, i vrši certifikaciju mentora koji su pohađali program obuke i položili ispit koji provode MoFTER i SERDA.

## 2 Šema pružanja usluga mentoringa

Operativni proces usluge mentoringa sastoji se iz sljedećih 8 glavnih koraka;

1. Javni poziv (MoFTER i SERDA)
2. Prikupljanje prijava od potencijalnih korisnika (RA/RC/RRA)
3. Odobravanje prijava od strane komisije za evaluaciju (MoFTER i SERDA)
4. Realizacija ugovora o uslugama mentoringa
  - 1) MoFTER i SERDA sa RA/RC/RRA
  - 2) RA/RC/RRA sa korisnikom
5. Realizacija usluge mentoringa
6. Izrada završnog izvještaja o mentoringu
7. Podnošenje završnog izvještaja o mentoringu MoFTER i SERDA-u
8. Analiza rezultata usluge mentoringa

## 3 Sistem obuke

### 3-1 Obuka za kandidate za mentore

Da bi se pomoglo kandidatima za mentore da nauče osnove mentoringa, pripremljene su dvije vrste dokumenata: dva (2) “Uputstvo za mentoring” i šest (6) “Dopunski materijal za obuku”.

Na obuci kandidati uče 7 sljedećih oblasti.

1. Opće razumjevanje mentoringa / Mentoring za zrela MSP
2. Mentoring za početnike u biznisu
3. Marketing
4. Finansijski menadžment i biznis plan
5. Upravljanje proizvodnjom
6. Upravljanje ljudskim resursima
7. Vještine komunikacije

### 3-2 Obuka za mentore

Radi pomoći mentorima da unaprijede svoje vještine, organizuju se 4 obuke.

1. Osnovna obuka za mentore
2. Sastanak svih mentora
3. Posebna praktična obuka sa stručnim konsultantom
4. Praktična obuka sa trenerom za praktičnu obuku

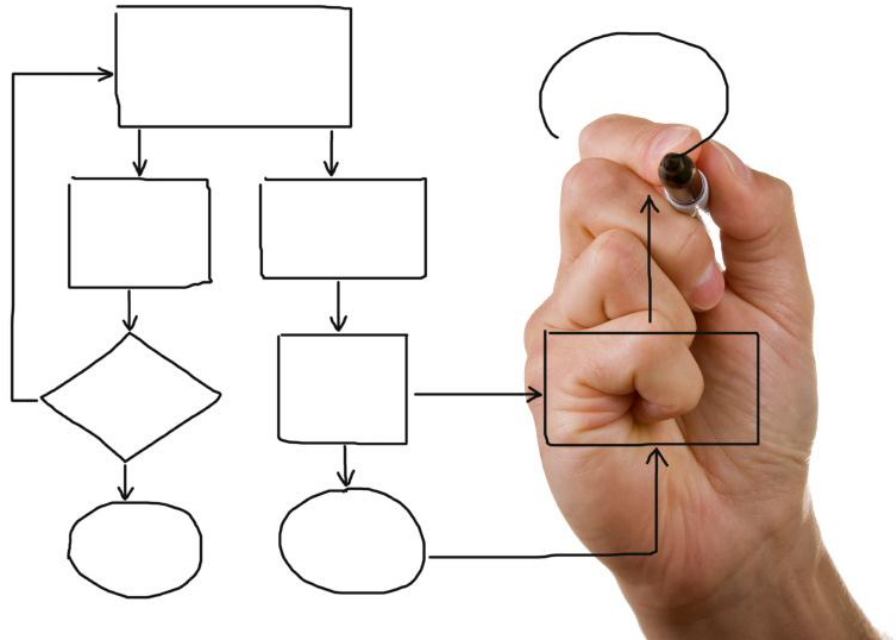
## 4 Najznačajniji elementi za uspjeh u mentoringu

**“Svaki mentoring počinje od izgradnje povjerenja kod korisnika.”**

Najznačajniji element za uspjeh u mentoringu je izgradnja povjerenja kod korisnika. Ukoliko korisnici imaju povjerenje u mentora, oni će htjeti da podijele sa mentorom detaljne informacije o preduzeću, koje su nekad povjerljive, a za mentore od suštinskog značaja da bi mogli da nastave pravim putem kroz proces mentoringa. Mentori treba da se suoče sa različitim poteškoćama, poput situacija kada treba da ubijede korisnika da promjeni mišljenje, iako on vjeruje da je njegov način bolji. Izgradnja povjerenja kod korisnika ključ je za uspjeh osnaživanja procesa mentoringa i podsticanja korisnika da promjeni mišljenje. Zbog toga mentori uvijek treba da se trude da razvijaju povjerenje kod korisnika.

### Rezime

Izgradnja povjerenja kod korisnika mora da bude najznačajniji faktor za uspjeh mentoringa.



# Poglavlje 2

## Ključni elementi implementacije

Referentni alati i potrebne procedure

# Poglavlje 2

## Ključni elementi implementacije

### Procedure mentoriniga i referentni alati

Uputstvo za mentoriniga vam pokazuje kako da provodite mentorske aktivnosti. U ovom poglavlju nalaze se pregledi aktivnosti i procedura koje su neophodne za mentoriniga.

### 1 Pregled procedure mentoriniga

Implementacija mentoriniga sastoji se iz sljedeća 3 koraka. Mentori o svojoj aktivnosti pravovremeno izvještavaju MoFTER i SERDA na odgovarajući način i kroz odgovarajuće obrasce. Detaljne informacije o svakoj aktivnosti date su u uputstvu za mentoriniga.

#### KORAK 1 Priprema

Opće razumjevanje

Razumjevanje ključnih elemenata mentoriniga i ključnih elemenata implementacije iz ovog priručnika.

Za zrela MSP

Razumjevanje načina pružanja podrške zrelim MSP, usvajanje uputstava za zrela MSP, pohađanje obuke

Za početnike

Razumjevanje načina pružanja podrške početnicima u biznisu, usvajanje uputstava za početnike, pohađanje obuke

#### KORAK 2 Implementacija

Orijentacija

Objašnjavanje usluge mentoriniga korisniku i prikupljanje osnovnih informacija o korisniku.

Dijagnoza

Prikupljanje dodatnih informacija i analiza postojeće situacije. Treba definisati izazove i opisati konkretne akcijske planove.

Intervencija

Pružanje adekvatne podrške zasnovane na akcionom planu, saradnja sa korisnikom.

#### KORAK 3 Finalizacija

Završni izvještaj

Završetak usluge mentoriniga sa korisnikom i izvještavanje o rezultatima aktivnosti i ključnim nalazima.

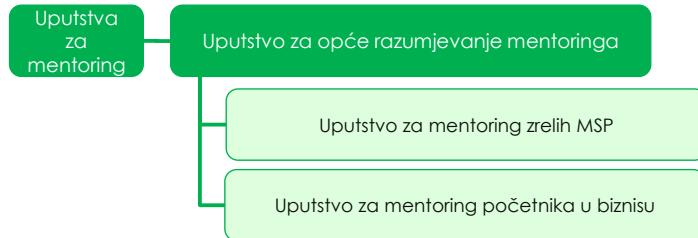
Povratne informacije

Dobijanje povratnih informacija od strane korisnika radi evaluacije pružene usluge mentoriniga i unapređenja usluge.

## 2 Šta mentor treba da koristi u aktivnostima mentoringa?

### 2-1 Pregled uputstava za mentoring

Uputstva za mentoring sadrže 3 vrste materijala, "Uputstvo za opće razumjevanje", "Mentoring za zrele MSP" i "Mentoring za početnike u biznisu".



### 2-2 Kako koristiti uputstva za mentoring?

U "Uputstvu za opće razumjevanje mentoringa" nalaze se opći dijelovi koji se odnose na sve vrste mentoringa, kao što su definicija mentoringa ili procedure za aktivnosti mentoringa.

Za realizaciju vaših aktivnosti mentoringa odgovarajuće uputstvo zavisi od vrste korisnika. Treba da izaberete odgovarajuće uputstvo.

U "Uputstvu za mentoring zrelih MSP" nalazi se vodič kreiran za provođenje aktivnosti mentoringa za zrele MSP. U mentoringu za zrele MSP treba da se razmatra cjelokupan menadžment preduzeća. Mentori treba da uzmu u obzir najvažnija pitanja za unapređenje poslovanja.

U "Uputstvu za mentoring početnika u biznisu" nalazi se vodič kreiran za provođenje aktivnosti mentoringa za početnike u biznisu. Mentoring za početnike treba da bude usmjeren ka povećanju prodaje. Za početnike u biznisu mentori treba da koriste "pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu".

Oba uputstva opisuju proces, metode i alate. Možete provoditi aktivnosti mentoringa prateći uputstvo.



## 3 Kako izvještavati o aktivnostima mentoringa?

Izvještaje treba podnositi MoFTER-u i SERDA-i u 3 faze, u štampanoj verziji i u okviru Mentorske baze podataka.

- Kada mentor započne mentoring:
  - Inicijalni izvještaj (vidjeti strane 10-11)
- Kada mentor završi dijagnostikovanje i izradi akcioni plan:
  - \* U skladu sa standardizovanim procesom mentoringa, nakon prvih 20h/50h.
  - \* Izvještaj o dijagnostikovanju sadrži 3 dijela. 1. i 3. dio su opći obrasci, 2. dio je obrazac koji treba odabrati u skladu sa vrstom korisnika.
  - Izvještaj o dijagnostikovanju (1-3) (vidjeti strane 12-17)
- Kada mentor završi cjelokupan proces mentoringa:
  - Rezimirani izvještaj (vidjeti strane 18-19)
  - Završni izvještaj (vidjeti strane 20-21)

### 3-1 Obrazac Inicijalnog izvještaja

#### ▼ Svrha

Na osnovu prijave i inicijalnog intervjua mentori treba da izrade "Inicijalni izvještaj" kao rezime informacija o preduzeću.

#### ▼ Kako kreirati dokument?

Mentori treba da popune sve dijelove obrasca. Ukoliko neke informacije nedostaju, mentori treba da traže korisniku dodatne informacije.

#### Rezime

U provođenju mentoringa mentori treba da koriste odgovarajuća uputstva u zavisnosti od vrste korisnika.

## Inicijalni izvještaj

Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za prikupljanje osnovnih informacija o korisniku.

### 1. Profil mentora

Ime i prezime mentora  Agencija

### 2. Profil preduzeća

Naziv preduzeća	<input type="text"/>	Datum osnivanja	<input type="text"/>
Adresa	<input type="text"/>	Sektor	<input type="text"/>
Vlasnik	<input type="text"/>	Djelatnost * šifra djelatnosti	<input type="text"/>
Nadležna osoba	<input type="text"/>	Navedeni kapital	<input type="text"/>
Telefon	<input type="text"/>	Broj zaposlenih	<input type="text"/>
E-mail	<input type="text"/>	Podružnice, prodavnice, radionice	<input type="text"/>

Prethodna podrška od strane države/donatora, (Godina, vrsta, iznos)

Opći opis preduzeća / glavni proizvod

Organizaciona struktura

--	--

## 3-2 Obrazac izvještaja o dijagnostikovanju

### ▼ Svrha

Na osnovu intervjua i analize, mentori treba da izrade "Izvještaj o dijagnostikovanju" kao rezime postojeće situacije korisnika. Izvještaj o dijagnostikovanju prikazuje najznačajniji cilj i praktične akcije koje korisnik treba da preduzme u cilju rasta preduzeća. Izvještaj o dijagnostikovanju će za korisnika biti mapa akcija koje treba da preduzme.

### ▼ Kako kreirati dokument?

U Izvještaju o dijagnostikovanju mentori treba da rezimiraju fazu dijagnostikovanja koristeći sljedeća tri obrasca.

1. Izvještaj o dijagnostikovanju 1  
Iako vlasnici preduzeća često počinju razmišljanje od postojećeg stanja, mentor treba da zna da je postojanje vizije veoma značajno za povećanje brzine rasta korisnika. Neki ljudi vjeruju da ih vizija čeka na kraju puta, kao rezultat napora. Međutim, neki drugi smatraju da vizija treba da bude početna stavka, da je treba zamisliti i uvijek imati na umu. Vizije se mogu podijeliti na sljedeće tri vrste:

- Dugoročna      Za 3-5 godina
- Srednjoročna    Za 2-3 godine
- Kratkoročna    Period mentoriniga

Idealan cilj u sebi sadrži "SMART" elemente, što znači da je Konkretna (Specific), Mjerljiva (Measurable), Dostižna (Achievable), Realna (Realistic) i Vremenski definisana (Time-bounded). Mentor i korisnik treba prvo da razmotre cilj i da ga ponovo formulišu na osnovu rezultata analize na kraju faze dijagnostikovanja.

2. Izvještaj o dijagnostikovanju 2  
Mentori treba da koriste ili obrazac "Izvještaja o dijagnostikovanju 2 za zrela MSP" ili "Izvještaj o dijagnostikovanju 2 za početnike u biznisu" u cilju analize postojeće situacije. Ovi obrasci objašnjeni su u uputstvima za zrela MSP / početnike u biznisu.

3. Izvještaj o dijagnostikovanju 3  
Na osnovu cilja i postojeće situacije, mentor može da izradi akcioni plan za ostvarivanje cilja. Potrebno je izraditi akcioni plan za mentora i korisnika jer,  
1) mentoring je zajednički rad mentora i korisnika,  
2) mentor i korisnik imaju različite odgovornosti i funkcije u ostvarivanju cilja.

Na primjer, kada su vam potrebni finansijski podaci da biste razumjeli postojeću situaciju u vezi sa prodajom, prikupljanje podataka je posao za korisnika. Zakazivanje ili koordinacija sastanka sa relevantnom osobom može biti posao za mentore. Potrebno je definisati i podijeliti akcije da bi imali jasno određene rokove, jer se nejasne/dvosmislene akcije često ne realizuju ili ne završavaju.

### Rezime

Dijagnostikovanje je najvažnija faza mentoriniga jer svi efekti/akcioni plan zavise od adekvatne dijagnoze.

### Rezime

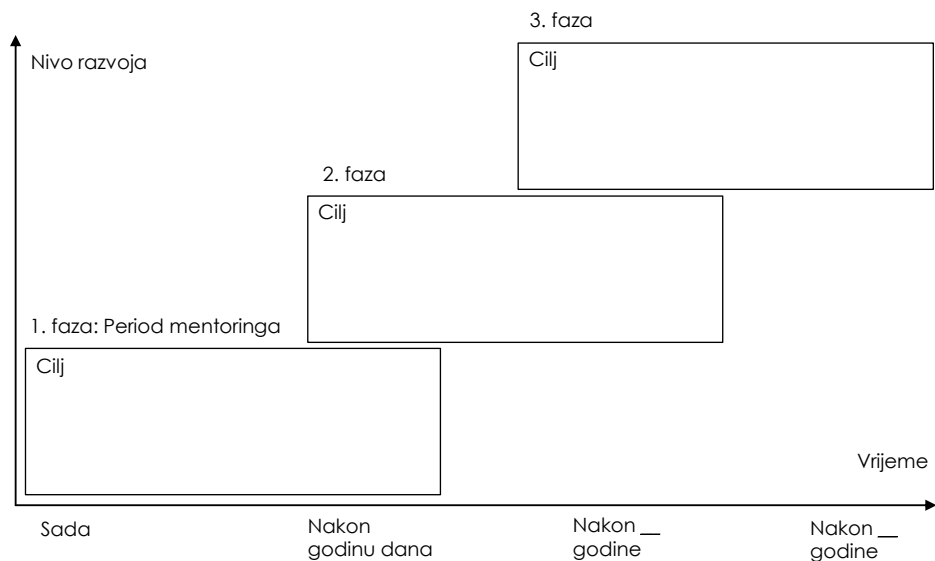
Biće potreban jasan akcioni plan jer faza intervencije u okviru mentoriniga ima ograničen vremenski rok od oko 15-20 sati, na osnovu standardizovanog procesa mentoriniga.

## Izveštaj o dijagnostikovanju 1

Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za utvrđivanje najvažnijeg cilja i praktičnih akcija za njegovo ostvarivanje. Ovaj dokument treba da podnesete zajedno sa Izveštajem o dijagnostikovanju 2 i 3.

### 1. Vizija budućnosti



Osnovne informacije/ Dodatne informacije o stavkama

## Izveštaj o dijagnostikovanju 2 za zrela MSP

Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za utvrđivanje najvažnijeg cilja i praktičnih akcija za njegovo ostvarivanje. Ovaj dokument treba da podnesete zajedno sa Izveštajem o dijagnostikovanju 1 i 3.

### 2. SWOT analiza

	Pozitivno	Negativno
Interno	Strength / Snage	Weakness / Slabosti
Eksterno	Opportunity / Prilike	Threat / Prijetnje

Osnovne informacije/ Dodatne informacije o stavkama

## Izveštaj o dijagnostikovanju 2 za zrela MSP Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za utvrđivanje najvažnijeg cilja i praktičnih akcija za njegovo ostvarivanje. Ovaj dokument treba da podnesete zajedno sa Izveštajem o dijagnostikovanju 1 i 3.

### 2. SWOT analiza

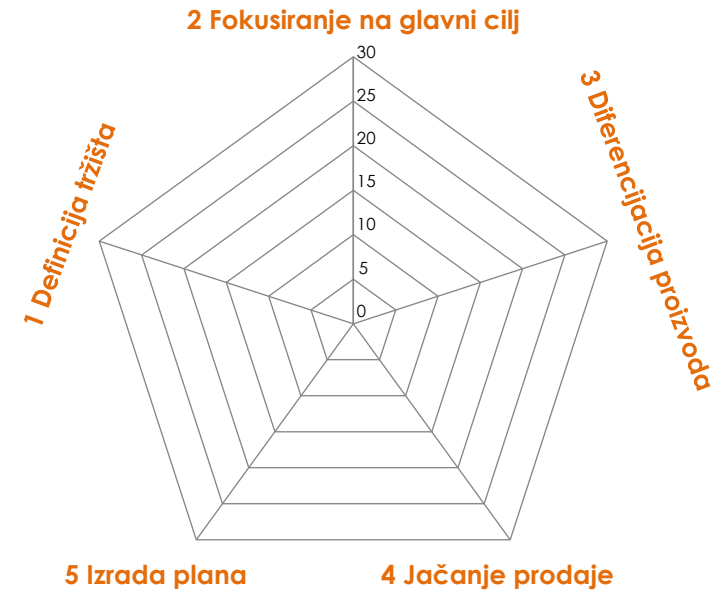
	Opportunity / Prilike	Threat / Prijetnje
Strength / Snage		
Weakness / Slabosti		

Osnovne informacije/ Dodatne informacije o stavkama

## Izveštaj o dijagnostikovanju 2 za početnike u biznisu Date \_\_\_\_\_

Ovo je alat za utvrđivanje najvažnijeg cilja i praktičnih akcija za njegovo ostvarivanje. Ovaj dokument treba da podnesete zajedno sa Izveštajem o dijagnostikovanju 1 i 3.

### 2. Evaluacija 5 ključnih stavki za rast početnika u biznisu



Opšta zapažanja o analizi

## Izveštaj o dijagnostikovanju 3

Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za utvrđivanje najvažnijeg cilja i praktičnih akcija za njegovo ostvarivanje. Ovaj dokument treba da podnesete zajedno sa Izveštajem o dijagnostikovanju 1 i 2.

### 3. Izazovi na koje se treba fokusirati u 1. fazi

--

### 4. Akcioni plan

Rok za realizaciju (datum)	Opis akcija	Nadležna osoba	Potrebni broj sati

\* Akcioni plan je najvažniji rezultat faze dijagnostikovanja. Treba unijeti sve aktivnosti u fazi intervencije.

\* Potrebno je da mentori izdvoje za rad najmanje 15 sati u skladu sa standardizovanim procesom mentoriranja prikazanim u uputstvu za mentorinng za zrela MSP / početnike u biznisu.

## 3-4 Obrazac Rezimiranog izvještaja

### ▼ Svrha

Na završnom sastanku sa korisnikom mentori treba da imaju sesiju na kojoj se rezimira mentoring, odnosno revidiraju se rezultati mentorinnga i priprema se faza poslije mentorinnga. Poslovanje vašeg korisnika se nastavlja i kad završite pružanje usluge mentorinnga. Zbog toga treba da savjetujete korisnike o tome šta je sljedeće što moraju da urade i na koji način.

### ▼ Kako kreirati dokument?

Mentori treba da koriste ovaj format kao alat za diskusiju na sastanku o rezimiranju mentorinnga. Izveštaj takođe treba podnijeti MoFTER-u i SERDA-i. Koraci i ključne tačke koje treba obuhvatiti rezimeom;

#### 1. Rezultat aktivnosti (#1 i #2)

Koristeći informacije iz Izveštaja o dijagnostikovanju i Izveštaju o akcionom planu, potrebno je napisati rezultat aktivnosti. Potrebno je revidirati planirane akcije u odnosu na to da li su realizovane kao što je prvobitno planirano.

#### 2. Efekti uticaja (#3 and #4)

Da bi se dobila jasna slika o cjelokupnom uticaju usluge mentorinnga, preporučuje se razgovor o kvantitativnim/materijalnim rezultatima kao što su povećanje prodaje, profita, broja klijenata, efikasnosti proizvodnje ili smanjenje troškova, ušteda novca, ušteda prostora, ušteda vremena. Kao kvantitativni rezultati takođe se razmatraju i pristup kreditima od strane finansijskih institucija ili državnih/donatorskih programa podrške.

U slučaju da nema raspoloživih podataka o kvantitativnim/materijalnim rezultatima, razgovaraće se o kvalitativnim/nematerijalnim rezultatima usluge mentorinnga, kao što su motivisanost zaposlenih, jačanje konkurentnosti, kapaciteti prodaje, kapaciteti razvoja itd.

Postignuća/efekti i neostvareni ciljevi treba da se razmotre uz ključne faktore uspjeha/neuspjeha.

#### 3. Naredni izazovi (#5 and #6)

Sa korisnikom treba razgovarati o narednim izazovima. Mentori treba da savjetuju korisnika o tome kako da riješi izazov i šta prvo treba da se uradi.

### Rezime

Poslovanje korisnika se nastavlja. Mentori treba da savjetuju korisnika o budućnosti.

## Rezimirani izvještaj

Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za reviziju rezultata mentoringa i pripremu za fazu poslije mentoringa. Mentori treba da razjasne ostvarene/neostvarene ključne faktore i šta korisnik treba da uradi za sljedeću fazu.

### 1. Cilj mentoringa

### 2. Glavne aktivnosti koje su sprovedene

### 3. Postignuća / efekti

Ključni faktor

### 4. Neostvareni ciljevi

Ključni faktor

### 5. Sljedeći izazov nakon mentoringa

### 6. Kako riješiti sljedeći izazov?

## 3-5 Obrazac za završni izvještaj

### ▼ Svrha

Na kraju mentoringa mentori treba da izrade završni izvještaj. Glavni ciljevi izvještaja su;

- 1) Formaliziranje završetka mentoringa,
- 2) Realizacija završne isplate za uslugu mentoringa,
- 3) Evaluacija realizacije usluge mentoringa,
- 4) Unapređenje usluge, i
- 5) Dijeljenje iskustava i znanja sa drugim mentorima.

Izvještaje je potrebno dostaviti MoFTER-u i SERDA-i u roku od 10 dana od sesije na kojoj se rezimira mentoring.

### ▼ Kako kreirati dokument?

Ovaj dokument treba kreirati na osnovu svih aktivnosti mentoringa. Mentori treba da dostave ovaj dokument zajedno sa Rezimiranim izvještajem. Mentori će podijeliti iskustvo mentoringa, uključujući rezultate i ključne nalaze.

#### 1. Rezultat aktivnosti (#1 i #2)

Ovdje treba unijeti rezultat svake aktivnosti mentoringa. Ukupno vrijeme treba da bude barem 50 sati, uključujući kancelarijski rad i pripremu za posjetu korisniku.

#### 2. Efekti uticaja (#3)

Ovdje treba unijeti ostvareni nivo zadovoljstva korisnika mentoringom. Od mentora se zahtjeva da odaberu nivo zadovoljstva koji se smatra odgovarajućim u skladu sa evaluacijom ciljeva. Ukoliko postoje neke dodatne stavke za evaluaciju efekata (npr. komentari od strane vlasnika), oni takođe mogu biti dodati.

#### 3. Ključni nalazi (#4 and #5)

Ovdje treba unijeti ključne nalaze/otkrića do kojih se došlo kroz aktivnosti mentoringa. Ove faktore uspjeha i preostale izazove treba podijeliti sa svim mentorima.

### Rezime

Od završnih izvještaja očekuje se i dijeljenje iskustava i znanja sa drugim mentorima.



## Završni izvještaj

Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za dobijanje potvrde o završenom mentoringu i dijeljenje informacija sa drugim mentorima u cilju unapređenja kvaliteta usluga mentoriranja.

### 1. Trajanje mentorinaga

Od	do	(	mjeseci)
----	----	---	----------

### 2. Opis i trajanje mentorskih aktivnosti

Datum	Opis	Sati
		Ukupno sati <input type="text"/>

### 3. Zadovoljstvo korisnika

1 - Loše 2 - Zadovoljavajuće 3 - Dobro 4 - Veoma dobro 5 - Odlično

1	2	3	4	5	
Nisko			Visoko		

### 4. Važno znanje i pitanja koja treba podijeliti sa drugim mentorima

### 5. Komentari / napomene mentora

## 3-6 Obrazac povratnog pisma

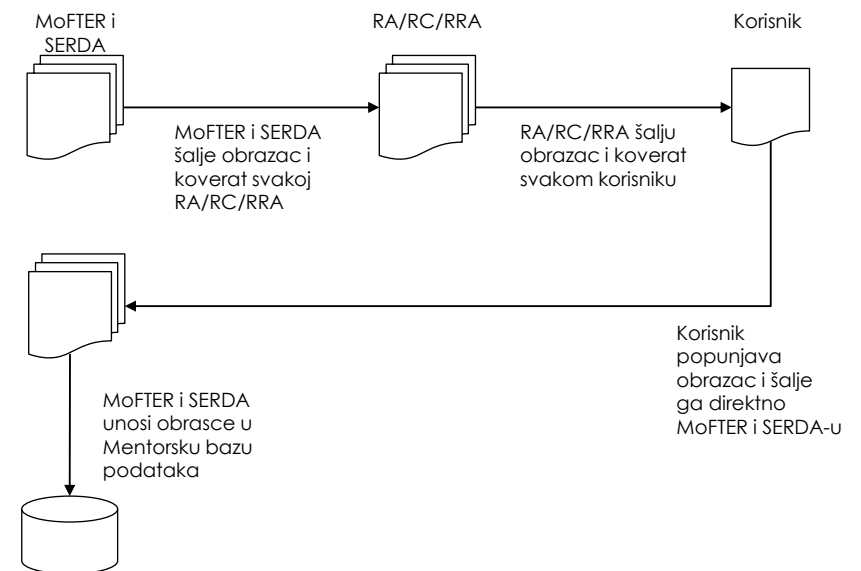
### ▼ Svrha

Nakon završetka mentorinaga potrebno je da korisnik dostavi ovaj dokument radi evaluacije usluge mentorinaga koju je pružio mentor, i u cilju unapređenja usluge mentorinaga.

### ▼ Kako kreirati dokument?

Potrebno je da korisnik popuni ovaj obrazac i da ga pošalje direktno MoFTER-u i SERDA-i. Mentori ne treba da popunjavaju ovaj dokument.

### < Proces >



## Povratno pismo

Poštovani preduzetniče,

Vaše pismo sa povratnim informacijama je veoma važno za unapređenje usluga mentoringa. Vaši odgovori tretiraju se kao povjerljive informacije i korišće se samo za svrhu unapređenja usluge.

Naziv preduzeća	<input type="text"/>	Datum	<input type="text"/>
Vaše ime i prezime	<input type="text"/>	Ime i prezime mentora	<input type="text"/>

Molimo vas da popunite svaku stavku u okviru obrasca. Kriterijumi za bodovanje su sljedeći;

Ocjene ► 1 - Loše 2 - Zadovoljavajuće 3 - Dobro 4 – Veoma dobro 5 - Odlično

### 1. Kako ste zadovoljni uslugom mentoringa?

Ocjena	Komentar: pojašnjenje ocjene
--------	------------------------------

### 2. Da li je utvrđen značajan izazov za vaš poslovni razvoj?

Ocjena	Komentar: pojašnjenje ocjene
--------	------------------------------

### 3. Da li je akcioni plan dovoljno praktičan i konkretan da riješi prethodno navedeni izazov?

Ocjena	Komentar: pojašnjenje ocjene
--------	------------------------------

### 4. Da li je komunikacija sa mentorom bila bez problema? (učestalost kontakta, odgovori na zahtjev)

Ocjena	Komentar: pojašnjenje ocjene
--------	------------------------------

### 5. Da li biste željeli da dobijete podršku istog mentora ponovo ukoliko biste imali priliku?

Ocjena	Komentar: pojašnjenje ocjene
--------	------------------------------

### 6. Koja bi bila odgovarajuća cijena ukoliko bi se usluge mentoringa naplaćivale?

BAM	Komentar: pojašnjenje ocjene
-----	------------------------------

### 7. Drugi komentari o mentoru/usluzi mentoringa (npr. segmenti koje treba unaprijediti)

<input type="text"/>
----------------------

# Vodič za mentoring POČETNIKA U BIZNISU

Ver. 27. juli 2015.



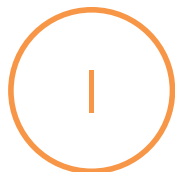
Sarajevska regionalna  
razvojna agencija



Japanska agencija za  
međunarodnu saradnju

# Mentoring za POČETNIKE U BIZNISU

## - Sadržaj -



### Uvod

1. Ko su početnici u biznisu?
2. Aspekti koji su karakteristični za početnike u biznisu
3. Značajne stavke za mentoring početnika u biznisu
4. Pregled "Vodiča za mentoring početnika u biznisu"



### Pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu

1. Definicija tržišta
2. Fokusiranost na glavnu ciljnu grupu
3. Kreiranje proizvoda koji se razlikuje od drugih
4. Jačanje prodaje
5. Izrada plana



### Intervju i analiza

1. Kako provesti intervju i analizu?
2. Postavljanje ciljeva
3. Fokus na izazovima



Poglavlje  
1

U v o d

Uvod u mentoring početnika u biznisu

# Poglavlje 1

## Uvod

### Uvod u mentoring početnika u biznisu

Svrha ovog priručnika za mentoring je učenje kako pružiti podršku preduzećima početnicima. U ovom poglavlju saznaćete definiciju početnika u biznisu, kao i njihove jedinstvene karakteristike koje treba uzeti u obzir u procesu mentoringa.

#### 1 Ko su početnici u biznisu (start-up preduzeća)?

Da bi mogli da pruže uslugu mentoringa početnicima u biznisu, mentori treba da razumiju šta znači "početnik u biznisu" i zašto treba da im pružimo podršku.

##### 1-1 Definicija

Početnici u biznisu mogu se definisati kao "Preduzeća koja su pokrenula biznis u posljednje dvije godine". Praktično, početnici u biznisu mogu se svrstati u ova četiri segmenta. U ovom vodiču fokusirani smo na ① Opstanak, jer velika većina početnika u biznisu pripada ovom tipu.

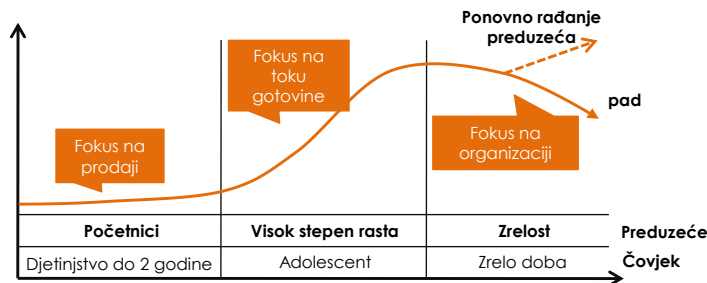
formalni početnici u biznisu	značajni početnici u biznisu	Opstanak	1	Malo preduzeće, sa niskom stopom rasta. Npr. pekara, maloprodajna radnja, proizvodnja robe
		Poduhvat		2
	manje značajni početnici u biznisu	Porodični	3	Preduzeće ima dugu istoriju kao porodični biznis, a nedavno je registrovano kao preduzeće
		Sivi	4	Preduzeće registrovano radi ostvarenja subvencija ili smanjenja poreza kroz prilagođavanje profita

##### Rezime

Kao i ljudi, postoje i različiti tipovi preduzeća. Moramo da uskladimo način mentoringa prema tipu korisnika

#### 1-2 Životni ciklus preduzeća

Kao i čovjek, i preduzeće ima svoj životni ciklus i mentori bi trebalo da se koncentrišu na temu koja je u svakoj fazi potrebna.



##### Rezime

Tvrdi se da manje-više 90% početnika u biznisu zatvore preduzeće u prvih ili drugoj godini. Glavni cilj mentoringa za početnike u biznisu je povećanje stope opstanka.

#### 1-3 Vrijednost mentoringa početnika u biznisu

**Svaka legendarna kompanija jednom je bila početnik u biznisu.**

Ako bi stopa opstanka početnika u biznisu ostala na niskom nivou, broj preduzetnika bi se smanjio i ekonomska energija bi stagnirala.

Ljudi najčešće smatraju pokretanje novog biznisa rizičnim poduhvatom, međutim, ako vlasnik pažljivo planira poslovni poduhvat, i ako krene u njega hrabro, potencijal početnika u biznisu je neograničen. Početnici mogu da biraju tržište na koje će ući, mogu se fokusirati na proizvode ili usluge koji imaju jedinstvene prodajne tačke i mogu biti veoma fleksibilni kada se nose sa stalno promjenljivim propisima. Zbog toga preduzeća početnici imaju veliki potencijal da opstanu i da rastu, ukoliko im mentori pruže odgovarajuću podršku.

Stopa opstanka početnika u biznisu je barometar ekonomskog potencijala jedne nacije. Mentoring za početnike u biznisu može se smatrati jednim od značajnih oblasti mentoringa.

##### Rezime

Stopa opstanka početnika u biznisu je barometar ekonomskog potencijala jedne nacije

### 2 Aspekti koji su karakteristični za početnike u biznisu

#### 2-1 Ograničene informacije

Da bi dijagnostikovali korisnika, mentori obično analiziraju informacije, uključujući i finansijske podatke za prethodne tri godine. Međutim, pošto preduzeća početnici nemaju ovakve podatke, mentori treba da nađu drugi način da dođu do neophodnih informacija.

##### Rezime

Status početnika u biznisu zahtjeva drugačiji način mentoringa

#### 2-2 Razvoj poslovnog modela

Poslovni model preduzeća početnika često je nedefinisan i nerazvijen usljed njihove kratke istorije i nedostatka iskustva. Ukoliko je poslovni model uspostavljen, mentori ga mogu dijagnostikovati i sa vlasnicima pronaći probleme i rešenja. Međutim, u slučaju početnika u biznisu, mentori treba prvo da unaprijede i razviju poslovni model. Zbog toga mentori treba da usvoje drugačiji način pružanja usluge mentoringa.

#### 2-3 Nedostatak resursa

Poteškoće sa kojima se susreću početnici u biznisu odnose se na disbalans između broja problema i postojećih ljudskih resursa. Iako u novoosnovanom preduzeću postoje mnogi problemi koje treba riješiti, raspoloživi resursi menadžmenta, uključujući i ljudske resurse, prilično su ograničeni. Zbog toga je obaveza evaluirati prioritete i fokusirati se na ono što je najvažnije.

### 3 Značajne stavke za mentoring početnika u biznisu

Prije početka pružanja usluge mentoringa od mentora se očekuje da se podsjetite sljedećih osnovnih stavki. Konkretno metodologije objašnjene su u Poglavljima 2 i 3.

#### 3-1 Razumjevanje buduće vizije

Prvo, mentori treba da razumiju tip korisnika (vidjeti dio 1-2). Porodični biznis se lako može prepoznati po svojoj istoriji. Da bi se otkrila ostala tri tipa, korisno je postaviti pitanje u vezi sa budućom vizijom. Na primjer, pokušajte da se raspitate o vrijednosti prodaje, prodajnom portfoliju, tržištu na kojem je preduzeće aktivno, broju zaposlenih u trogodišnjem periodu, itd. Obično preduzeća koja pripadaju tipu "poduhvat" imaju ambicioznu viziju. Tip "opstanak" nema tu ambicioznu viziju, ali oni mogu da daju konkretne vrijednosti kao numeričke ciljeve. Nasuprot njima, preduzeća "sivog" tipa imaju nejasnu sliku jer njihov fokus nije na samom biznisu.



**Povezano**

Poglavlje 3 Intervju i analiza

#### 3-2 Fokus na najvažnijem

Nije važan broj akcija koje su na spisku. Vrijednost mentoringa je u broju akcija koje su ostvarene. Korisnici posebno u početnoj fazi uvijek pate od nedostatka upravljačkih resursa. Zbog toga mentori treba da postave pitanje "Šta je najvažnije što treba uraditi?", umjesto pitanja "Šta treba da uradimo?"



**Povezano**

Poglavlje 3 Intervju i analiza

#### 3-3 Usvajanje strategije slabih

Od trgovaca se obično traži da dođu do ideja kako bi pobijedili konkurenciju. Međutim, u slučaju početnika u biznisu, pristup treba da bude potpuno drugačiji, jer oni nikad nemaju dovoljno resursa da pobijede konkurenciju.

"Konkurenti su uvek jači"

Ovo je pretpostavka za početnike u biznisu. Zbog toga mentori treba da se fokusiraju na to kako da izbjegnu konkurenciju. Drugim riječima, usvajanje strategije slabih obavezno je za podršku početnicima u biznisu.



**Povezano**

Poglavlje 2 Pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu

#### Rezime

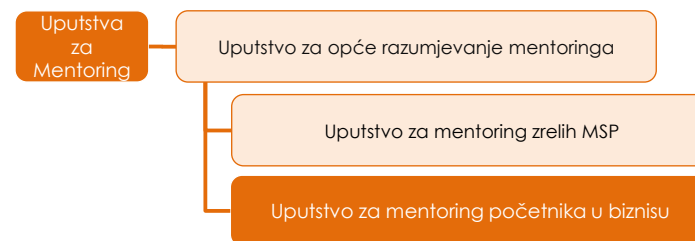
Početnici u biznisu su **slabi**. Zbog toga treba da imaju **jedinstven pristup**.

### 4 Pregled "Uputstva za mentoring početnika u biznisu"

U ovom dijelu možete pronaći pregled ovog uputstva. Iako postoji mnogo referenci i procedura koje treba ispoštovati, uputstva su međusobno povezana. Mentori treba da razumiju svrhu svakog od materijala i da ih na pravi način koriste.

#### 4-1 Pozicija u okviru Uputstava

Ovaj materijal jedan je od sastavnih materijala Uputstava za mentoring. Mentori mogu da primjene metodologiju drugih sastavnih materijala na početnike u biznisu ukoliko ih smatraju korisnim i potrebnim.



#### 4-2 Kako koristiti ovo Uputstvo?

**Mentoring za početnike u biznisu treba da bude usmjeren na povećanje prodaje.**

U **Poglavlju 2 objašnjeno je pet ključnih stavki za unapređenje prodaje**. Svaka stavka ima moć da otključa potencijal preduzeća početnika. Međutim, pošto je za svakog korisnika različito eksterno i interno okruženje, od mentora se očekuje da procjene značaj svake teme u svim preduzećima i da pronađu prioritet i usmjere vlasnika da se fokusira na ono što je najvažnije.

U tu svrhu, u **Poglavlju 3 uvrštene su osnovne metode za profesionalno intervjuisanje i analizu**. Proces intervjuisanja je veoma važan za prikupljanje informacija i planiranje osnovne strategije mentoringa. Istovremeno, mentori treba da budu svjesni i njegovog rizika. Sam intervju predstavlja proces prikupljanja ličnih mišljenja, i zbog toga se od mentora zahtjeva da budu obazrivi i da ne vjeruju svemu što im vlasnik kaže, već da razmisle o tome i ponekad sami prikupe dodatne informacije.

Na sljedećoj strani nalazi se "Standardizovan proces mentoringa za početnike u biznisu", koji sadrži korake i metode za provođenje usluge mentoringa.

#### Rezime

U Poglavlju 2 opisano je pet ključnih stavki. Međutim, značaj svake stavke razlikuje se od slučaja do slučaja. Zbog toga kroz proces intervjuisanja i analize opisan u Poglavlju 3, mentori treba da procjene koja ključna stavka je najrelevantnija za svakog korisnika.

## Standardizovan proces mentoringa za Početnike u biznisu 1/2

Ovo je okvir za razumjevanje koraka, vremena, posjete, ciljeva koraka, metoda i alata, kao i glavnih aktivnosti u svakom koraku.

Koraci u procesu	Vrijeme		Ciljevi koraka
	Sat	Br	
<b>Orijentacija</b>			
1 Objašnjenje usluge mentoringa	0.5	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osvojiti povjerenje vlasnika</li> <li>Izgraditi dobar odnos s vlasnikom</li> <li>Objasniti šta je mentoring</li> </ul>
2 Prikupljanje osnovnih informacija	0.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prikupiti informacije za razumjevanje preduzeća</li> <li>Dobiti pouzdane informacije o preduzeću</li> <li>Prikupiti finansijske informacije</li> </ul>
3 Intervju sa vlasnikom	2		<ul style="list-style-type: none"> <li>Razumjeti karakter i ličnost vlasnika, njegove želje i razlog za započinjanje biznisa</li> </ul>
<b>Prikupljanje informacija</b>			
4 Intervju radi identifikovanja glavnih izazova	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikacija interesnih tačaka vlasnika</li> </ul>
5 Prikupljanje činjenica	3	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikacija istina i pretpostavki u stavovima vlasnika prikupljenim u prethodnom intervjuu</li> </ul>
<b>Analiza</b>			
6 Analiza intervju sa klijentom	3	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provjera svih prikupljenih informacija i identifikacija pouzdanih podataka</li> <li>Razumjevanje značenja informacija</li> </ul>
7 Identifikacija najvažnijih izazova	2	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikacija najznačajnijih izazova</li> </ul>
8 Dogovor o ključnim izazovima	2	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postizanje dogovora sa vlasnikom o radu na njima nakon mentoringa</li> </ul>
<b>Izveštaj o dijagnostikovanju</b>			
9 Izrada izvještaja o dijagnostikovanju	3	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovati najvažniji segment u djelatnosti MSP i usmjeravati ih da fokusiraju svoje upravljačke resurse u tom pravcu</li> </ul>
10 Dijagnostičko izvještavanje	2	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomoći MSP da razumiju postojeće stanje, i akcije koje treba preduzeti</li> <li>Ohrabriti MSP da preduzme akcije</li> </ul>

Alati i metode	Glavne aktivnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objašnjenje mentorske usluge</li> <li>Raspored mentoringa</li> <li>Inicijalni izvještaj</li> <li>Brošure</li> <li>Bilans stanja, uspjeha i drugi p</li> <li>Obrazac za intervju sa klijentom 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predstavite se vlasniku</li> <li>Objasnite svrhu i ciljeve mentoringa</li> <li>Objasnite proces mentoringa</li> <li>Prikupite osnovne informacije o preduzeću</li> <li>Prikupite osnovne informacije o poslovnom ambijentu preduzeća.</li> <li>Prikupite opće finansijske izvještaje i druge značajne podatke</li> <li>Tražite neophodne informacije na osnovu obrasca za intervju sa klijentom (Djelatnost, Proizvodi i usluge, Kupci, Kanali [Distribucija/Prodaja], Računovodstvo)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrazac za intervju sa klijentom 2</li> <li>Genchi-Genbutsu (stvarno stanje stvari)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tražite neophodne informacije na osnovu obrasca za intervju sa klijentom (Definicija tržišta, Fokusiranje na ključne ciljeve, Diferencijacija proizvoda od proizvoda drugih, Jačanje prodaje, Izrada plana)</li> <li>Prikupite detaljne podatke da biste razumjeli pravi status preduzeća</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrazac za analizu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izvršite evaluaciju svake teme uz pomoć prikupljenih činjenica (procjena na skali od 1 do 10, od "Može biti izazov" do "Nema problema")</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrazac za analizu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Napravite "radar" grafikon i identifikujte najvažnije ključne izazove</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrazac za analizu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objasnite vlasniku rezultate vaše evaluacije u odnosu na svaku temu</li> <li>Dogovorite se sa vlasnikom o akcijama nakon mentoringa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Izveštaj o dijagnostikovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izrada izvještaja o dijagnostikovanju</li> <li>Razjasniti misiju i viziju MSP, ciljeve, najvažnije probleme, ključ uspjeha, konkretan akcioni plan za postizanje cilja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Izveštaj o dijagnostikovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objasniti rezultate dijagnostikovanja preduzeća</li> <li>Ohrabriti MSP da vjeruje u akcioni plan i podstaći ih da ga sprovede</li> </ul>

## Standardizovan proces mentoringa za Početnike u biznisu 2/2

Ovo je okvir za razumjevanje koraka, vremena, posete, ciljeva koraka, metoda i alata, kao i glavnih aktivnosti u svakom koraku.

Intervencija u implementaciji - Povećanje prodaja		tori mogu da odaberu 2 do 3 teme od 5 ključnih u odnosu	
11 Definicija tržišta Pretpostavljeno vrijeme: 2-3 sata * 3 posjete	21	7-16	• Identifikovati odgovarajuće tržište koje ima mnogo potencijala i šansu za uspjeh
12 Fokusiranje na ključni cilj Pretpostavljeno vrijeme: 2-3 sata * 3 posjete			• Identifikacije ključnog cilja za koji vlasnik treba da izradi plan implementacije za marketing
13 Diferencijacija proizvoda od drugih Pretpostavljeno vrijeme: 2-3 sata * 3 posjete			• Isticanje jedinstvenosti proizvoda/usluge.
14 Jačanje prodaje Pretpostavljeno vrijeme: 2-3 sata * 3 posjete			• Efikasnija realizacija vrijednosti preduzeća za kupce
15 Izrada plana Pretpostavljeno vrijeme: 2-3 sata * 3 posjete			• Jačanje klijentovih vještina planiranja radi unapređenja njegovog učenja i poboljšanja brzine
<b>Revidiranje rezultata</b>			
16 Rezimiranje mentoringa	2	17	• Potvrditi rezultate mentoringa • Pripremiti se za post-mentoring
17 Izrada završnog izvještaja	3	-	• Zaključiti uslugu mentoringa • Podnijeti izvještaj SERDA-i o mentoringu
Ukupno	46	17	

Druga pitanja upravljanja mentoringom			
Unošenje podataka u registar mentora	4	-	• Registrovati mentorsku aktivnost
Ukupno	4		

Ukupno	50
--------	----

Međuzbir	Sati sa klijentom	38	76%
	Sati s drugima	12	24%

na prethodnu analizu. Svakoj temi treba posvetiti 7 sati i 3 posete.	
• Mapa pozicioniranja	• Objasnite vlasniku kako identifikovati tržište • Razgovarajte sa vlasnikom i pružite mu podršku u izradi Mape pozicioniranja
• PERSONA Marketing	• Objasnite vlasniku kako da identifikuje ključni cilj • Razgovarajte sa vlasnikom i pružite mu podršku u izradi Persone
• Kriva vrijednosti	• Objasnite vlasniku kako da istakne jedinstvenost • Razgovarajte sa vlasnikom i pružite mu podršku u izradi Krive vrijednosti
• FAB faktori	• Objasnite vlasniku kako da klijentima obezbjedi vrijednost • Razgovarajte sa vlasnikom i pružite mu podršku u razmatranju FAB faktora pronalazačenju načina pristupa kupcima
• Akciono planiranje (KPI, 7W2H1G, PDCA)	• Objasnite vlasniku kako da izradi konkretan i izvodljiv plan • Razgovarajte sa vlasnikom i pružite mu podršku u kompletiranju tabele planiranja
<b>Revidiranje rezultata</b>	
• Rezimirani izvještaj	• Revizija rezultata i aktivnosti mentoringa • Savjetovati klijenta o tome šta treba sljedeće da uradi i kako da se pripremi za sljedeći izazov
• Završni izvještaj • Izvještaj o evaluaciji	• Izraditi završni izvještaj i podnijeti ga SERDA-i

• Internet formular	• Unijeti podatke u registar mentora
---------------------	--------------------------------------



# Poglavlje 2

## Pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu

Kako povećati prodaju?

# Pet ključnih stavki Poglavlje 2

## za rast početnika u biznisu

### Kako povećati prodaju

Prodaja, prodaja, prodaja... Ono što je početnicima u biznisu prvo potrebno da bi rasli je da pronađu način da povećaju prodaju. U ovom poglavlju naći ćete pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu, na koje mentoring treba da se fokusira.

### Pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu

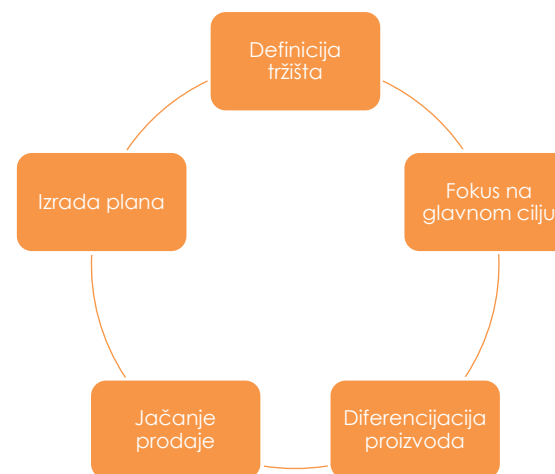
Za početnike u biznisu mentori treba da se fokusiraju na ovih "pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu":

1. Definicija tržišta
2. Fokus na glavnom cilju
3. Diferencijacija proizvoda
4. Jačanje prodaje
5. Izrada plana

Mentori moraju da razumiju sve ove faktore u mentoringu početnika u biznisu i da rade na nekim (ili svim) od ovih tačaka tokom implementacije procesa mentoringa. Faktori na kojima mentori treba da rade biće obrađeni u Poglavlju 3 "Intervju i analiza".

#### KLJUČNE STAVKE

Za rast početnika u biznisu, **povećanje prodaje je glavni prioritet**. Da bi se to postiglo, u mentoringu početnika u biznisu treba uzeti u obzir pet ključnih faktora.





## 1 Definicija tržišta

Prva i obavezna ključna stavka za povećanje prodaje je odabir odgovarajućeg tržišta. Riba se ne može pecati u bazenu. Da biste ulovili ribu, treba da odaberete tržište koje ima dosta potencijala. U ovom dijelu možete saznati kako definisati tržište.

### 1-1 Značaj definicije tržišta

Ukoliko ste dovoljno jaki, ne osjećate pritisak od toga gdje se borite ili sa kim se borite. Međutim, ukoliko niste dovoljno jaki, a ipak želite da pobjedite, morate pažljivo da birate bojno polje. U suprotnom, veći i jači konkurent će vas pobjediti.

Jedna stvar koju mentori treća da imaju u vidu je koliko su slabi početnici u biznisu. Oni su strastveni, ali slabi, tako da treba da pronađu potencijalno tržište koje ima manje neprijatelja ili ih nema uopšte. Ali kako? U sljedećem dijelu otkrićete metod.

#### Rezime

Ako odaberu tržište koje ima jaku konkurenciju početnicima u biznisu teško je da opstanu.

### 1-2 Mapa pozicioniranja

Ovaj alat koristi se za analizu tržišta. Ono omogućava vlasniku da razumije status konkurencije i da pronađe potencijalno tržište na koje se drugi konkurenti nisu fokusirali.

Mapa sadrži dvije ose, vertikalnu i horizontalnu. Analitičar može sam da izabere osu koja će se koristiti u ovoj analizi. On zatim pozicionira kompanije na matricu, uključujući i konkurenciju.  
\* Vidjeti mapu na sljedećoj strani

Mapa sada pokazuje poziciju proizvoda/usluga. Ukoliko je pozicija na tržištu sa velikom konkurencijom, mentori i vlasnici treba da razmotre pomjerenje pozicije proizvoda/usluga. Međutim, situaciju ne treba procjenjivati samo na osnovu jedne mape. Pozicija na mapi mjenjaće se u zavisnosti od osa. Zbog toga, ukoliko rezultat nije odgovarajući za razmatranje narednog koraka, analitičar treba da napravi drugu mapu.

#### Rezime

Pokušajte da izradite mnogo mapa sa različitim osama. Nemojte se plašiti da budete previše kreativni. Možete razmišljati poput djeteta da biste pronašli skrivene mogućnosti.

#### ▼ Primjeri kriterijuma za definisanje osa

Domaće / Međunarodno  
Lokalno / Šira oblast  
Visoka cijena / Niska cijena  
Visok kvalitet / Nizak kvalitet  
Tehnički / Jednostavan  
Više funkcija / Jednostavan  
Opušten / Formalan  
Osnovni / Trend  
Stvarni / Virtuelni  
Trajan / Potrošan

Konsultativan / Samostalan  
Visoka učestalost / Niska učestalost  
Intuitivan / Logički  
Otvoren / Zatvoren  
Muški / Ženski  
Retro / Avangardan  
Po mjeri / Gotov paket  
Masovan / Niša  
Za profesionalce / Za amatere ...

## 1-3 Kako napraviti mapu pozicioniranja

### Korak 1

Iscrtați ose i odabratı dva kriterijuma. Ukoliko je moguće, imenujte svaki kvadrant da bi ga bilo lakše razumjeti.

### Korak 2

Pozicionirajte konkurente i korisnika na mapi.

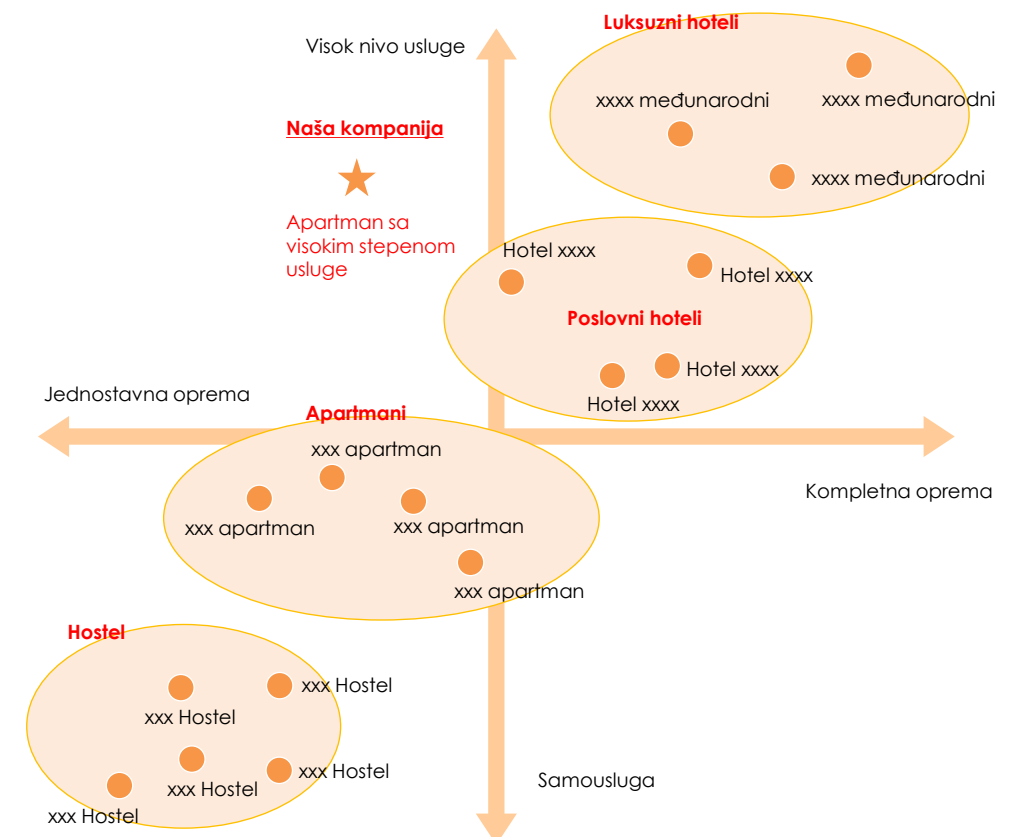
### Korak 3

Ukoliko je velika konkurencija, pronađite gdje treba da se promjeni tržišna pozicija.

### Korak 4

Nacrtajte drugu mapu da biste proširili mogućnost pronalazjenja najbolje pozicije.

#### ▼ Primjer mape pozicioniranja

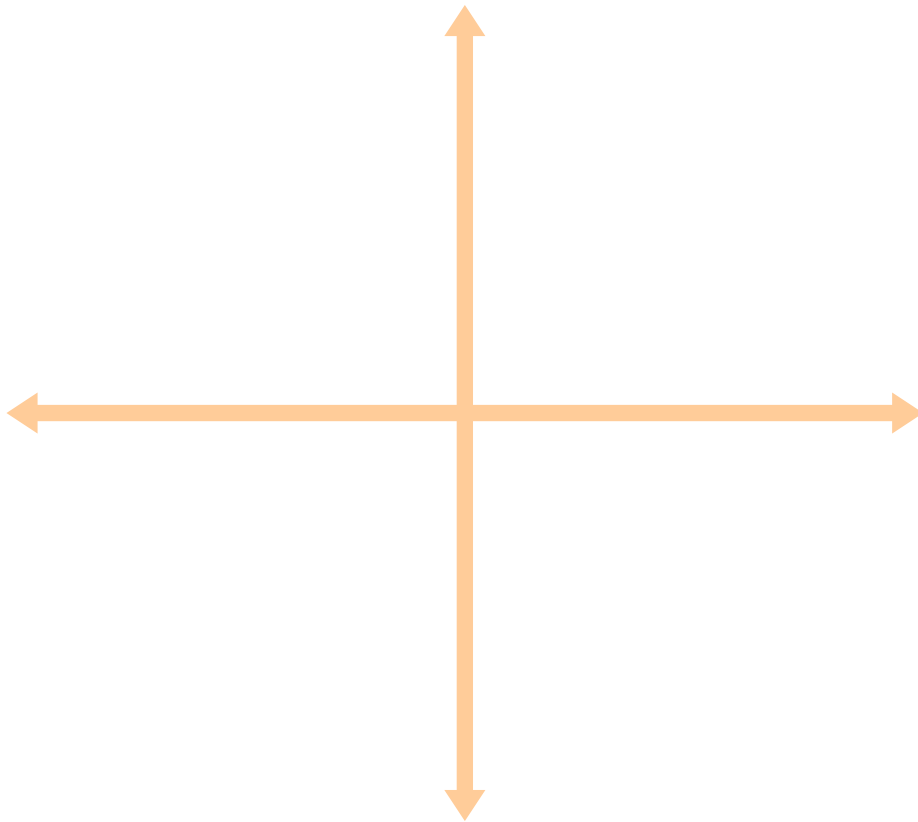


## Šablon za mapu pozicioniranja

Ovo je alat za kreiranje mape pozicioniranja. Uz pomoć ovog šablona možete definisati tržište vašeg klijenta. Razgovarajte o kriterijumima i kreirajte mapu pozicioniranja sa svojim klijentom.

Ideje o kriterijumima

Odabrani kriterijumi (upišite ispod dva kriterijuma)



## 2 Fokus na glavnoj ciljnoj grupi

Ukoliko ne znate ko je kupac, ne možete odlučiti u kojem pravcu treba da unaprijedite vaše proizvode/usluge i izmijenite marketinške metode. Većina preduzeća kaže da poznaje kupce. Ali oni obično ne znaju ko je GLAVNI kupac.

### 2-1 Značaj fokusiranja na glavnu ciljnu grupu

Čak i slabi udarci mogu oboriti džina ukoliko su usmjereni na isto mjesto. Kao slabi igrači, početnici u biznisu treba da nauče kako da usmjere svoje resurse u jednom pravcu.

Početnici u biznisu obično ne mogu da pokriju sve kupce. Ukoliko ima mnogo kupaca, srednja ili velika preduzeća su već ušla na tržište i pridobila većinu. Oni su jaki. Zato početnici treba da se fokusiraju na jedinstvenu vrstu kupca i pridobiju ih bez konkurencije.

Jedini način da se otkrije koja vrsta kupca može biti ključna ciljna grupa je analiza postojećih kupaca. Mora da postoje neke vrste kupaca koje predstavljaju većinu. Oni su kandidati. Međutim, obično su u slučaju početnika u biznisu podaci i iskustva prilično ograničeni, tako da mentori treba da razmotre korištenje druge metode, PERSONA marketinga.

#### Rezime

**Cilj je na prvom mjestu.** Proizvod, usluge, kanali prodaje i način promocije treba da se zasnivaju na ovoj definiciji cilja.

### 2-2 Prvi kupci

Analiza postojećih kupaca nije potpuno beskorisna, čak i ako taj broj nije veliki. Neki od njih mogu biti takozvani prvi kupci, odnosno osobe koje su prve pronašle novi proizvod/uslugu i koji su ih preporučili drugim ljudima.

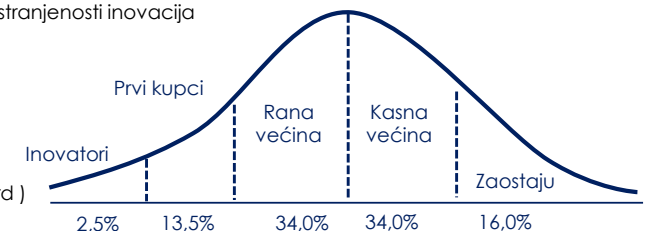
Zbog toga, ako analizirate postojeće kupce i otkrijete da postoji tip kupca koji može pripadati "prvim kupcima", to bi mogao biti nagovještaj za kreiranje PERSONE, koja je objašnjena na sljedećoj strani.

Prvi kupci su vrijedni ne samo jer oni pronalaze dobre strane proizvoda/usluga, već jer otkrivaju i loše strane vašeg biznisa i rado vam daju informacije o tome.

#### ▼ "Prvi kupci" prema teoriji rasprostranjenosti inovacija

Rasprostranjenost inovacija je teorija koja teži da objasni kako, zašto i kojom dinamikom se nove ideje i tehnologije šire kroz kulturu.

(Everett Rogers, Univerzitet Stanford)



#### Rezime

Prvi kupci mogu biti vaša velika podrška i ako pronađete nagovještaje o njihovom postojanju, fokusirajte se na njih.

## 2-2 PERSONA Marketing (Marketing na osnovu ciljne grupe kupaca)

PERSONA marketing je marketinška tehnika koja se koristi za dizajn proizvoda i usluga kreiranjem fiktivnog "imidža glavnog kupca". Ovaj imidž naziva se "PERSONA", od latinske riječi koja znači osoba.

U PERSONA marketingu, analitičar prvo kreira ili zamišlja "fiktivni imidž kupca", a zatim analizira i razmišlja o tome kako kupca još bolje zadovoljiti. Kreiranjem posebnog imidža kupca lakše je doći do ideja za unapređenje marketinga.

Kada kreirate "PERSONU", veoma je važno da zamislite i kreirate veoma konkretan i jasan imidž. Na primjer, možete koristiti dole navedenu listu.

### Rezime

PERSONA vam daje jasnu sliku vaše glavne ciljne grupe. Ona vas inspiriše i omogućuje vam da dođete do nove ideje na osnovu tačke gledišta kupca.

#### ◆ Osnovne informacije

Starost, porodica, prihodi, profesija, obrazovni profil, mjesto boravka, mjesto rođenja, prijatelji, zajednica

#### ◆ Preferencije

Hobiji, posjedovanje, omiljen način da provodi slobodno vrijeme, životni stil

#### ◆ Vrijednosti

Vrijednosti/vjerovanja koja su mu/joj bitna

#### ◆ Karakteristike ponašanja

Razlozi/tendencije da kupi drugi proizvod (intuitivni, analitički, brzo donošenje odluka, modna orijentacija, konzervativan... itd.)

#### ◆ Razlozi za kupovinu

Razlog zašto je on/ona kupio/la vaš proizvod

#### ◆ Proces kupovine

U kojim okolnostima, kakvom procesu, on/ona kupuju (priča o kupovini)

## 2-3 Kreiranje i korištenje PERSONE

Sama PERSONA može se kreirati koristeći intuiciju. Možete izabrati ključni imidž ciljne grupe pa onda definisati i odrediti detalje. U zamišljanju PERSONE važno je zamisliti "ko" kupuje proizvode ili usluge i "zašto" i "kako" kupuju. Možda ćete moći da kreirate više PERSONA, ali bolje je imati ih manje jer je fokusiranje upravo cilj kreiranja PERSONE. Možete dobiti ideje o kreiranju PERSONE kroz posmatranje na terenu. Na primjer, pokušajte da intervjušete neke od postojećih "prvih kupaca".

#### Korak 1

Posmatrajte kupce korisnika uz fokus na "prvim kupcima".

#### Korak 2

Odaberite jednog kupca među tipičnim kupcima, "prvim kupcima" i zapišite njegove/njene karakteristike koristeći šemu na sljedećoj strani.

#### Korak 3

Revidirajte proizvode/usluge i marketing sa tačke gledišta PERSONE.

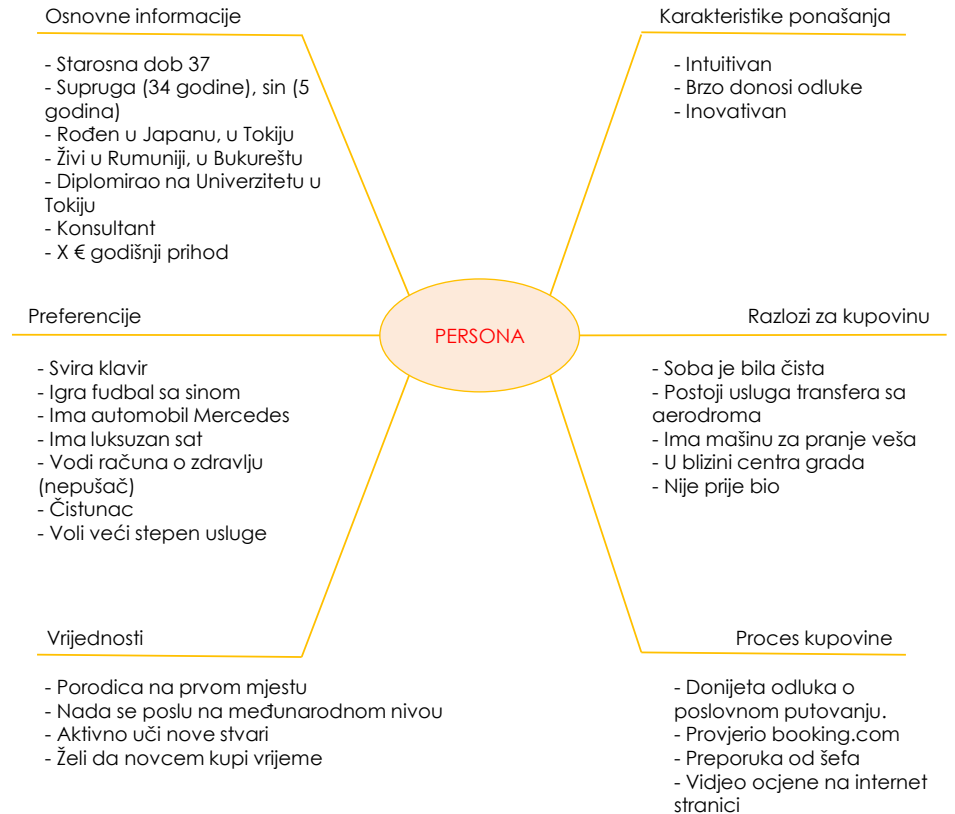
### Rezime

Ponekad dobre ideje dolaze iz posmatranja na terenu. Idite na lice mjesta i sastanite se sa stvarnim kupcima ili ih posmatrajte da biste dobili ideje o kreiranju PERSONE

## Šema za kreiranje PERSONE

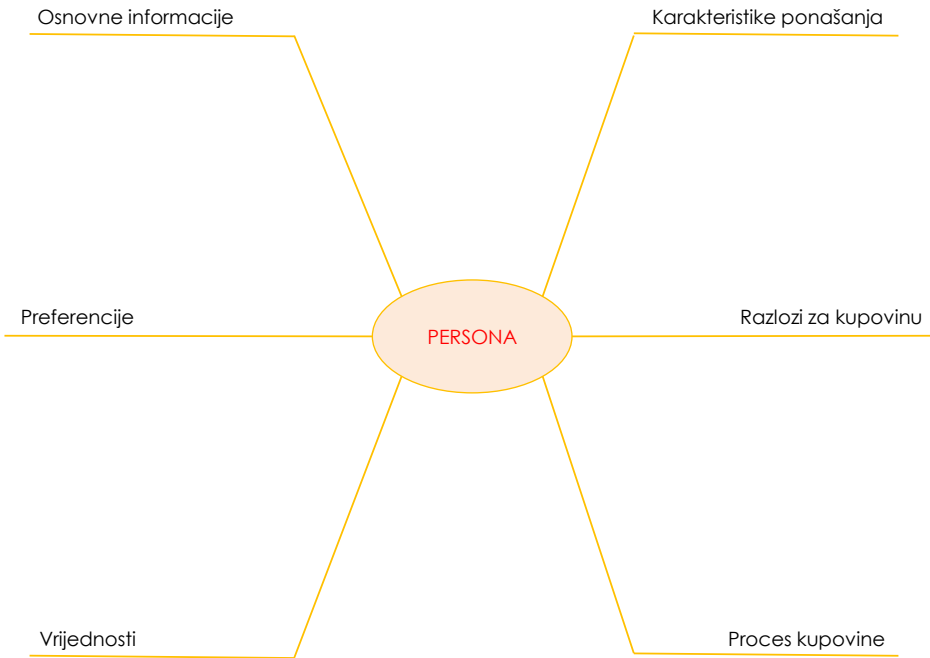
Koristeći ovu šemu možete kreirati PERSONU kao ključni imidž ciljnog kupca. Razgovarajte o karakteristikama ciljnog kupca i kreirajte PERSONU sa vašim klijentom.

### ▼ Primjer PERSONE



## Šema za kreiranje PERSONE

Koristeći ovu šemu možete kreirati PERSONU kao ključni imidž ciljnog kupca. Razgovarajte o karakteristikama ciljnog kupca i kreirajte PERSONU sa vašim klijentom.



## 3 Diferencijacija proizvoda

Ukoliko između vašeg i drugih proizvoda nema razlike, nikoga vaš biznis ne bi interesovao. Razlike su ono što pravi razliku i u rezultatu. U ovom dijelu naučićete kako da vaš proizvod bude drugačiji od proizvoda drugih.

### 3-1 Značaj diferencijacije

Šta god da prodajete, iste ili slične proizvode na tržištu, možete da mislite da je vaš proizvod drugačiji, jer ste vi profesionalac. Ali problem je u kupcu. On ne može poznavati sve proizvode, pa obično bira da kupi neki proizvod prema njegovom izgledu i bez dovoljno informacija. Tako da kupci nisu profesionalci. Zbog toga treba na jasan i živopisan način kupcu da pošaljete poruku "Koliko su naši proizvodi različiti".

Inače, koliko je različit vaš proizvod? Neki preduzetnici često opisuju proizvod i kažu "Dobar je". Ali to nije dovoljno. Možda većina ljudi voli slatke jabuke, ali neki možda više vole one prirodnije i kiseliije. Kriterijum "dobar" različit je za različite ljude. Zbog toga treba da razložite karakter proizvoda i da logično opišete ili naglasite razliku.

#### Rezime

Početnici u biznisu nemaju prednost u vidu veličine. Oni su mali. Zbog toga početnici ne mogu da budu jaki. Ali mogu da budu **jedinstveni** i to je osnovna strategija opstanka.

### 3-2 Kriva vrijednosti

Kriva vrijednosti je alat koji se koristi za vizuelizaciju razlika i jedinstvenih karakteristika vašeg proizvoda na tržištu, tako što pojašnjava faktore i prikazuje karakter proizvoda kao krivu.

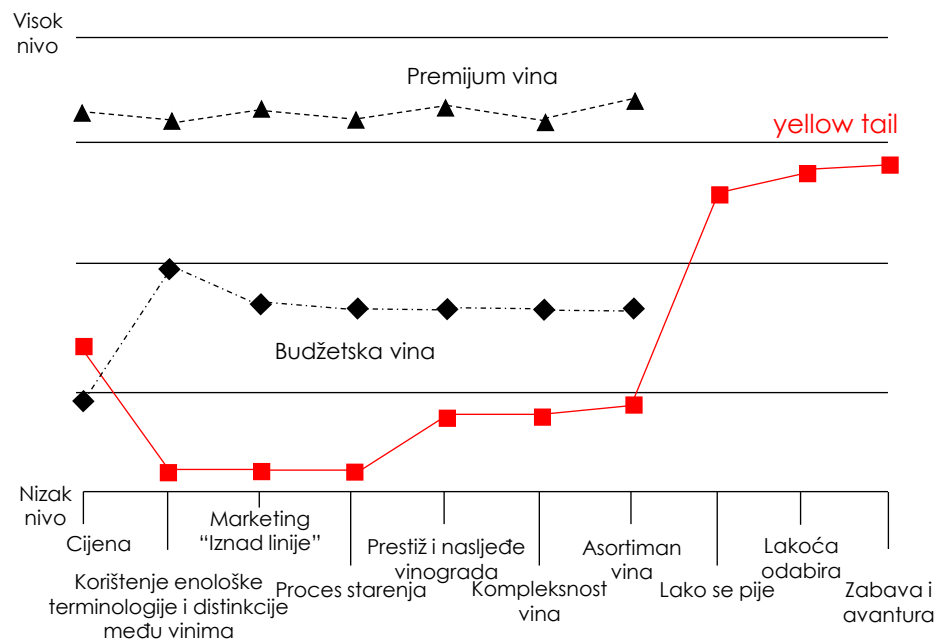
Na primjer, zamislite da je neko pekar. I prodaje hljeb. Koliko je drugačiji njegov hljeb? Vlasnik će možda da kaže "Moj hljeb je dobar". Ali taj odgovor nije dovoljan. Da biste došli do novih ideja, treba detaljno da ispitajte karakter proizvoda ili usluge. Na primjer, karakter hljeba može se ispitati kroz cijenu, sirovine, ukus, dizajn, zdrave karakteristike, svježinu, stepen zabave (za djecu), dodatke, začine i slično. Ako vlasnik uporedi svoj hljeb sa drugim na ovaj način, otkriće koja tačka predstavlja jedinstvenost, ukoliko ona postoji.

Možete pogledati i drugi primjer, krivu vrijednosti vina "yellow tail" na sljedećoj strani. Za njega se kaže da je promjenilo tržište vina u Sjedinjenim Državama tako što je proizvod napravljen kao potpuno jedinstven.

#### Rezime

Kriva vrijednosti vam pomaže da vizuelizujete poziciju konkurentnih proizvoda i da **otkrijete jedinstvenost** koju posjeduje vaš biznis.

### ▼ Kriva vrijednosti vina "yellow tail"



Kaže se da je na tržištu vina u Sjedinjenim Državama postojalo sedam glavnih konkurentnih faktora:

- 1) Cijena
- 2) Korištenje enološke terminologije i distinkcije među vinima
- 3) Marketing "Iznad linije"
- 4) Proces starenja
- 5) Prestiž i nasljeđe vinograda
- 6) Kompleksnost vina
- 7) Asortiman vina

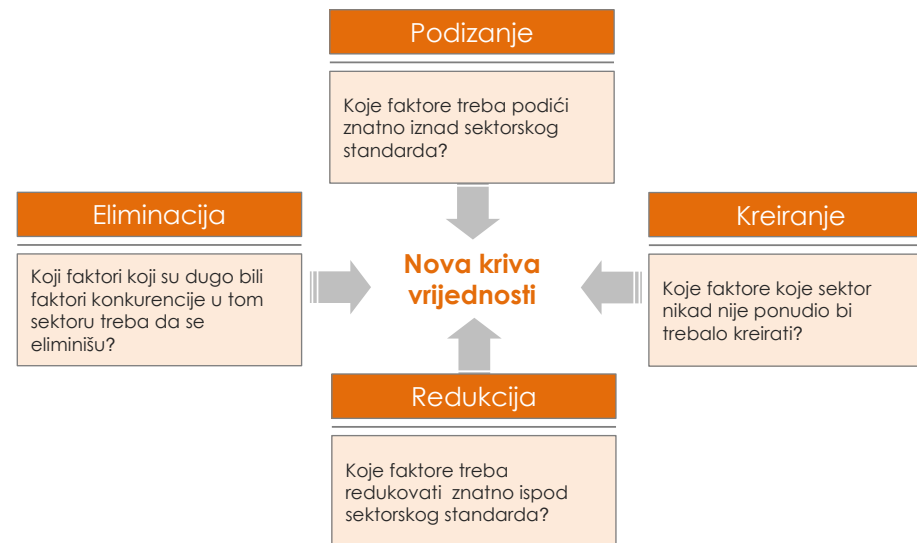
Na tržištu postoje dvije osnovne grupe vina, premijum vina i budžetska vina (dnevna vina). Pošto je grupa *Yellow Tail* trebalo da opstane na ovom jakom tržištu, oni su odabrali da promjene pravila borbe. Nisu se držali postojećih kriterijuma. Dodali su nove kriterijume i time postigli da njihovo vino bude jedinstveno na tržištu.

To je poenta. Ne treba da pobijedite u svim tačkama. Namjerno ignorirate neke tačke i fokusirajte se na svoju snagu. Na grafikonu možete pronaći razliku i jedinstvenost.

### 3-3 Četiri akcije za stvaranje jedinstvenosti

Da biste analizirali vrijednost koja se pruža kupcima i nacrtali novu krivu vrijednosti, možete koristiti ova četiri pitanja.

- 1) Eliminacija Koji faktori koji su dugo bili faktori konkurencije u tom sektoru treba da se eliminišu?
- 2) Redukcija Koje faktore treba redukovati znatno ispod sektorskog standarda?
- 3) Podizanje Koje faktore treba podići znatno iznad sektorskog standarda?
- 4) Kreiranje Koje faktore koje sektor nikad nije ponudio bi trebalo kreirati?



Ponekad eliminacija ili redukcija nečega predstavlja način da se napravi prostor za stvaranje. Jednostavnost je ključna riječ za pronalaženje jedinstvenosti. Ne oklijevajte da odbacite stvari koje nisu bitne. Pronađite značajnu vrijednost za kupce. Postoje skrivene mogućnosti.

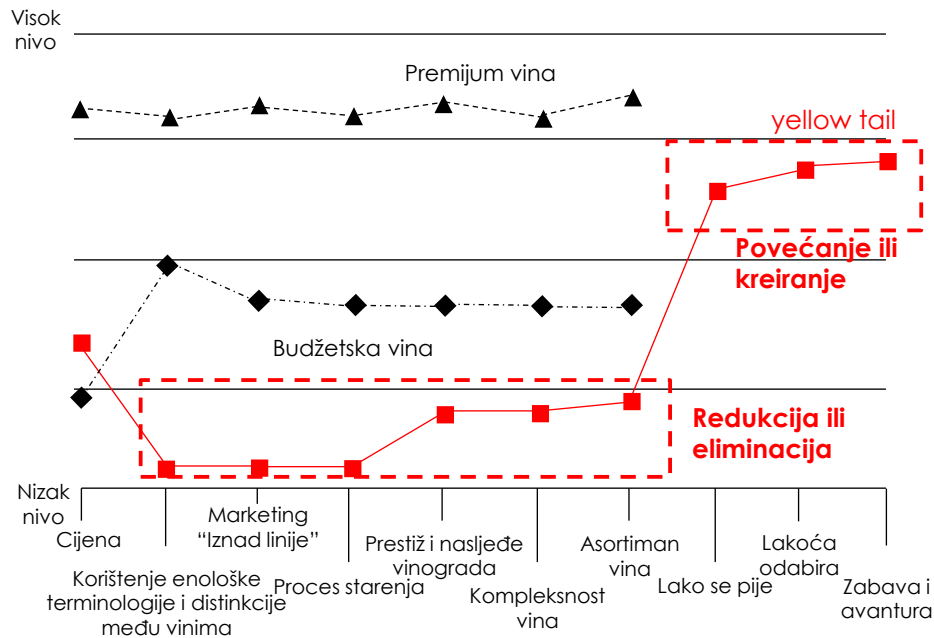
#### Rezime

Ponekad su eliminacija i redukcija ključ za stvaranje nečeg novog.

Yellow Tail ima zaista jedinstvenu Krivu vrijednosti. Plan je bio da se redukuje ili eliminiše skoro svih sedam postojećih konkurentnih faktora. Izbjegli su borbu sa gigantima. Jednostavno su podigli ili kreirali nove konkurentne faktore (lako se pije, lakoća odabira, zabava i avantura) na kojima mogu pobjediti.

### Rezime

Yellow tail vina su promjenila tržište i istakla sopstvenu jedinstvenost tako što su radili suprotno od zdravo-razumskih principa u okviru te industrijske grane.



### ▼ Primjer Krive vrijednosti (QB House: brend berbernice)

QB House, koji je poznat po širenju biznisa na 545 radnji u Japanu i po zanimljivoj frazi "10 minuta 1000 jena" postao je uspješan tako što je "ošišao" sve faktore koji nisu neophodni u frizerskim uslugama za muškarce i fokusirao se na nisku cijenu i uštedu vremena.

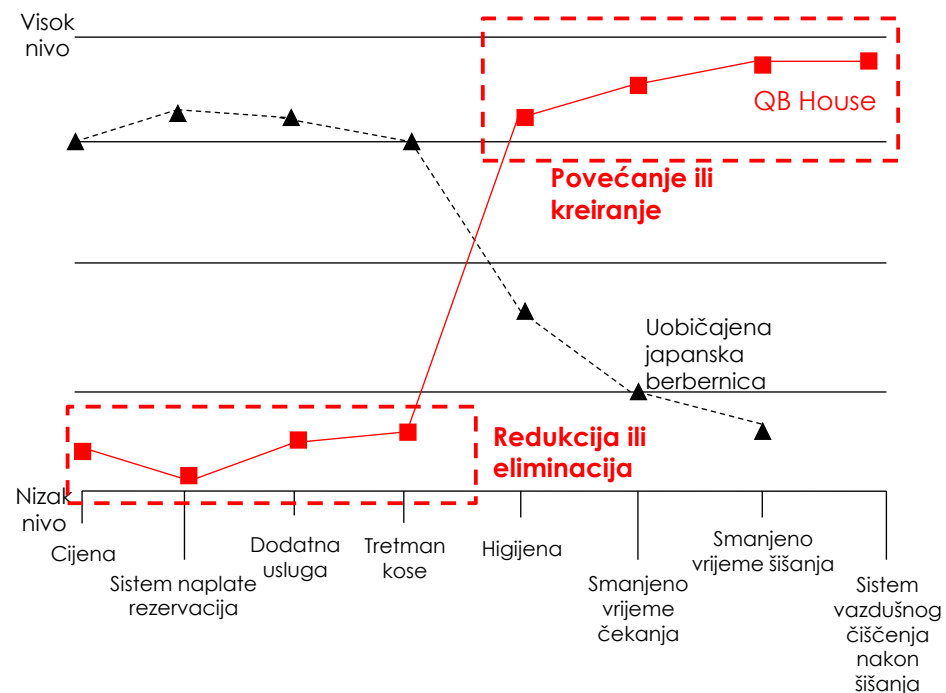
U Japanu je prosječno vrijeme za friziranje oko jednog sata, a cijena se kreće između 3000 i 5000 jena. Obično frizeri u Japanu pružaju previše dodatnih usluga, kao što su masaža i služenje čaja, šišanje, šamponiranje i brijanje.

QB House fokusirao se na muškarce, posebno na zauzete poslovne ljude, i pokušali su da povećaju ili dodaju faktore koji dovode do manje potrošnje vremena i redukovali su ili eliminisali faktore koji nisu neophodni.

Ovdje može da se vidi Kriva vrijednosti koja je drugačija od uobičajene konkurencije.

### Rezime

Berbernica QB House pronašla je sopstvenu jedinstvenost tako što je usvojila strategiju koja je suprotna strategijama uobičajenih japanskih berbernica.



▼ Primjer Krive vrijednosti (Fitnes klub)

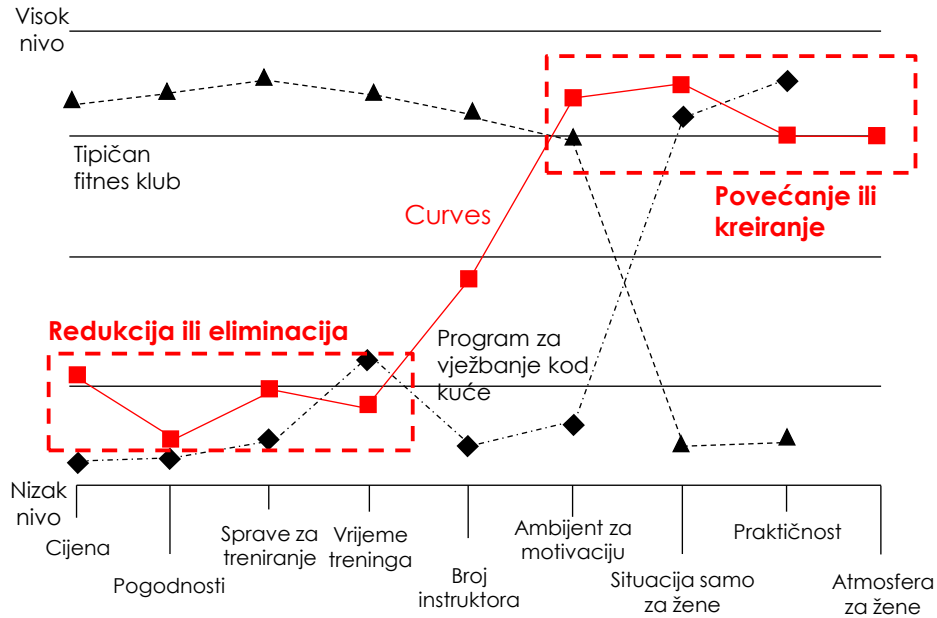
“Curves”, fitnes klub sa sjedištem u Teksasu, značajno je razvio biznis i proširio ga na svjetskom nivou. Oni danas imaju više od 1200 klubova u Japanu. Dobro su poznati po svojoj jedinstvenosti. Fokusirali su se na žene kao klijente. Drugim riječima, odlučili su da ignorišu muškarce da bi bili jedinstveni.

Kada su ušli na tržište, ono je već bilo zasićeno. Zbog toga su morali da pronađu neku jedinstvenost u svom biznisu i odlučili su da se fokusiraju na konkretnu ciljnu grupu: Žene. Smatrali su da postoji ogromna razlika između potreba muškaraca i žena. Muškarci su htjeli da ojačaju i bio im je potreban intenzivan trening. Žene su međutim htjele da budu mršave i lijepe, tako da im je bio dovoljan lagan i kratak trening. Smatrali su da im konkurent nije drugi fitnes klub, već zamjena u vidu kućnog vježbanja. Tako su odlučili da smanje mnoge usluge postojećih fitnes klubova i dodaju neke nove vrijednosti koje ima kućno vježbanje.

Za pronalaženje novog faktora u krivoj vrijednosti ponekad je korisno pogledati i provjeriti alternative među kupcima ili klijentima.

Rezime

Fitnes klub “Curves” napravio je jedinstvenu uslugu **posmatrajući tipične pojave i njihove alternative** i uzimajući u obzir obje.



## Šablon za Krivu vrijednosti

Ovo je alat za kreiranje Krive vrijednosti. Razgovarajte sa klijentom o konkurentnim faktorima i kreirajte Krivu vrijednosti.

Konkurent, Zamjena za vašeg kupca

Konkurentni faktori

Visok nivo

---



---



---



---

Nizak nivo

---

Konkurentni faktori

## 4 Jačanje prodaje

Čak i ako je nešto pravi dijamant, potrebno mu je svijetlo i fantastično pakovanje da bi se obezbjedila njegova vrijednost. Za prodaju proizvoda potrebno je da znate kako da obezbjedite njihovu vrijednost. U ovom dijelu saznate kako da kupcima obezbjedite dobre strane vašeg proizvoda.

### 4-1 Značaj jačanja prodaje

Jedna od prednosti početnika u biznisu je to što možete bliže prići kupcu od velike kompanije. U ključnim stavkama 1 i 2 definisali ste vaš cilj. U ključnoj stavki 3 naučili ste kako da izdiferencirate proizvode/usluge. Sljedeći korak je realizacija. Šta je onda TRIK kod realizacije? Odgovor je veoma jednostavan. Zamislite vaš biznis sa tačke gledišta kupca. Ako možete da razumijete kupca, možete pronaći najbolji način da prenesete svoju poruku.

### 4-2 Koje su potrebe klijenta?

"Kad kupac dođe u prodavnicu da kupi bušilicu, ono što mu zaista treba je da napravi rupu, a ne da kupi bušilicu."

Ova rečenica jasno objašnjava značaj razumjevanja tačke gledišta kupca. Ako je u pitanju bušenje rupe, možda ćete umjesto bušilice moći da prodate burgiju. Ili ćete možda moći da ponudite profesionalnu uslugu za bušenje rupe. Ukoliko samo predstavite karakteristike bušilice na sljedeći način: "Ova bušilica radi brzinom od xx u sekundi, burgija je napravljena od veoma tvrde legure xx, teška je xx kg, i uz nju ide set xx burgija", kupci amateri možda neće biti u stanju da odaberu koja je za njih najbolja. Šta mislite o tome da prikazete veličinu rupa koje svaka bušilica može da napravi?

Ono što kupci zaista žele nije bušilica visokih performansi, niti lagana bušilica, niti mnogo vrsta različitih burgija, već da naprave rupu. Vješt prodavac to zna.

Prodavci moraju da razmišljaju o tome šta kupci zaista žele ili šta im je potrebno i da pošalju poruku u skladu sa tom potražnjom. Da bi prodali bušilicu treba da prenesu poruku da kupac može dobiti "rupu".

#### Rezime

Nije dovoljno imati dobar proizvod. Kupci procjenjuju proizvod uz pomoć ograničenih informacija. Mentori treba da budu svjesni JAZA u informacijama između kupaca i preduzeća početnika.

#### Rezime

Morate da razumijete koje su tačno potrebe kupaca. Njima nije potreban sam proizvod, potrebno im je nešto što rješava njihov problem.

## 4-3 FAB – Korist na prvom mjestu

Postoje tri faktora koja opisuju proizvode. Osobine, prednosti i koristi.

#### ◆ Osobine (F – Feature)

Karakteristične tačke proizvoda: funkcija, performanse, cijena

#### ◆ Prednosti (A – Advantage)

Zašto je proizvod bolji od drugih i koje su njegove dobre osobine po mišljenju prodavca

#### ◆ Korist (B – Benefit)

Dobar rezultat korištenja proizvoda sa tačke gledišta kupca

#### ▼ Primjer FAB-a (Mobilni računar)

Osobine	Prednosti	Koristi
Težina 1kg / B5 veličina	Kompaktan dizajn	Lagan za nošenje
1920 x 1080 grafički monitor	Veliki broj piksela	Manje napora za oči zbog jasne slike
CPU3.5GHz / memorija 8GB	Velika brzina procesora	Vršenje operacija bez problema
Instaliran softver za obradu fotografija	Obraduje fotografije	Obrada fotografija bez troškova i vremena

Ljudi obično objašnjavaju proizvode na ovaj način, jednostavno - FAB. Naravno tehničko osoblje to često radi. Međutim, to ne funkcioniše uvijek. Ukoliko je kupac zainteresovan za taj proizvod, on će vas možda slušati. Ali ako nije, misliće da to za njega nema nikakve koristi. Zbog toga promijenite samo jednu stvar. **Korist je na prvom mjestu.** To je jednostavno pravilo za moćnu prodajnu poruku. Redosljed treba da bude B-FAB.

#### ▼ Primjer B-FAB prezentacije

B-FAB	Dobar primjer
B	Ako usvojite ovaj sistem možete očekivati da povećate prodaju za xxx stotine hiljada BAM godišnje
F	Jer, ovaj sistem ima osobinu xxxx i funkciju xxxx.
A	Kao rezultat, postojeći xxxx će postati xxxxx.
B	Zbog toga, u skladu sa našim prikazom, možete povećati prodaju za xxx stotine hiljada BAM godišnje.

#### Rezime

**Korist je na prvom mjestu.** Isto je kao u slučaju reklama, flajera ili direktne promotivne pošte, koristi moraju da budu na prvom mjestu.

FAB	Loš primjer
F	Ovaj sistem ima osobinu xxxx i funkciju xxxx.
A	Kao rezultat, postojeći xxxx će postati xxxxx.
B	Zbog toga, u skladu sa našim prikazom, možete povećati prodaju za xxx stotine hiljada BAM godišnje.



## Šablon za planiranje B-FAB

Ovo je alat za pojašnjenje osobina, prednosti i koristi proizvoda vašeg klijenta. Razgovarajte sa klijentom o proizvodu i analizirajte koju korist on ima za kupce.

Proizvod

Osobine - Feature

Prednosti - Advantage

Koristi - Benefit

Kako povećati postojeću prodaju, promotivna poruka

## 5 Izrada plana

Uz pomoć plana ste aktivni i efikasni. Kao što svaki fudbalski tim prije utakmice napravi plan igre, izrada plana je obavezna da bi se postigao cilj. U ovom dijelu ćete naučiti kako napraviti konkretan i izvodljiv plan.

### 5-1 Značaj izrade plana

Brzina i obim akcije moraju biti jake strane početnika u biznisu. Početnici obično nemaju uspostavljenu formulu pobjede. Zbog toga treba da nastave da pokušavaju i da uče iz novih iskustava. U procesu mentoringa mogu se naći mnoge nove akcije. Ali vlasnik ne može sve te akcije da ostvari zbog nedostatka upravljačkih resursa. Izrada plana takođe je korisna da bi se utvrdilo koje akcije treba realizovati prije drugih.

#### Rezime

Za početnike u biznisu, akcioni plan je izuzetno važan. Sve što početnik u biznisu treba da uradi na kraju jeste akcija.

### 5-2 Postavljanje KPI uz ograničene resurse

KPI je skraćena za Ključni indikator performansi (Key Performance Indicator). To je tajni i najznačajniji dio plana. Čak i ako je povećanje prodaje krajnji cilj, ne možete lako procijeniti koja akcija je vezana za taj cilj. Ali ako razložite "prodaju" na primjer na broj kupaca i prosječan potrošen iznos po kupcu, i postavite "broj kupaca" kao mali cilj, lakše je procijeniti koja akcija je značajna za postizanje cilja.

Postoje mnoge vrste ovih malih ciljeva. Međutim, neki mali ciljevi su važniji od drugih. Ova vrsta važnih malih ciljeva biznisa naziva se KPI.

Zatim je pitanje koji mali cilj treba da izaberete kao KPI za korisnika? Za početnika u biznisu, najvažniji cilj je povećanje prodaje. Zbog toga KPI treba da izaberete među sastavnim faktorima prodaje.

$N$  = broj kupaca koji će vjerovatno kupiti klijentov proizvod ili koristiti uslugu  
 $Q$  = prosječna količina koju kupuje kupac  
 $D = N \times Q$  = ukupna potražnja za proizvodom ili uslugom

▼ Primjer šeme profita

Šema profita  
pokazuje iz kojih se  
faktora sastoji profit



### 5-3 Akciono planiranje uz razmatranje ograničenih resursa

Kaže se da vrhunski šahisti unaprijed simuliraju 20-30 poteza. Oni simuliraju redoslijed poteza da bi matirali protivnika i ako razumiju plan, oni kreću sa prvim potezom, jer mogu vući samo jedan po jedan potez.

Za početnike u biznisu situacija je slična onoj u kojoj se nalaze šahisti. Postoji mnogo mogućih poteza, ali samo jedna akcija se može preduzeti, zbog nedostatka poslovnih resursa. Zbog toga vlasnik treba da procijeni prioritete i napravi akcioni plan da bi akcije sproveo efikasno.

Postoje dvije značajne tačke kod akcionog planiranja:

#### ■ Fokus na prodaji

Vlasnici i mentori treba da se fokusiraju na ono što je najvažnije. Za početnike u biznisu to je obično prodaja. Imajte na umu da ne treba da se fokusirate na problem, već na usko grlo.

#### ■ Provjera akcija iz različitih perspektiva

Ako vlasnik kaže da je planirao neku nejasnu akciju, mentor treba da mu pomogne da je razjasni tako što će postavljati pitanja. Potreban je duži razgovor, ali time se skraćuje vrijeme realizacije.

Mentori mogu da pitaju i da potvrde sljedeća pitanja (7W2H1G).

Why (Zašto)  
Goal (Cilj)  
When (Kada)  
Where (Gde)  
Who (Ko)  
Whom (Za koga)  
What (Šta)  
Which (Koji)  
How to (Kako)  
How much/long (Koliko)

Zašto to treba uraditi?  
Koja je u toj akciji definicija uspjeha?  
Kada je rok? Kada ćete početi?  
Gdje će se to desiti?  
Ko je nadležan za tu akciju?  
Za koga se preuzima ta akcija?  
Koji su detalji akcije?  
Šta je prvo ili koji su prioritete akcija?  
Kako planirate to da uradite?  
Koliko novca ili vremena ćete potrošiti?

#### Rezime

Mentori treba da uzmu u obzir resurse klijenta. Početnici u biznisu svakako imaju **previše ograničene resurse** da bi mogli da preduzmu preveliki broj akcija.

### 5-4 PDCA ciklus

Ukoliko imate iskustvo penjanja na planinu, razumjećete značaj modifikovanja plana. Planinari postavljaju cilj i procijene vrijeme koje im je potrebno za penjanje. Međutim, put u planini uvijek je drugačiji od očekivanja.

Zbog toga planinari treba da prate kako napreduju i da s vremena na vrijeme prilagode plan.

Ista je situacija i u biznisu.

Realnost, reakcija tržišta, interesovanja kupaca, potražnja dobavljača i kupaca uvijek se razlikuju od naših prvobitnih očekivanja. Zbog toga vlasnici biznisa treba da provjeravaju status i da s vremena na vrijeme modifikuju plan.

Ovaj proces naziva se PDCA ciklus (Plan – Plan, Do – Rad, Check – Provjera, Action – Akcija).



#### Rezime

Planirana akcija se mora **provjeravati** i ponovo razmatrati **redovno** i **kontinuirano**.

Posebno je za početnike u biznisu brzina ovog ciklusa značajna. Pošto o konkretnom biznisu ne postoji mnogo informacija, treba ga započeti sa mnogo pretpostavki, kao što su: "Ovaj proizvod bi kupci prihvatili" ili "Postojala bi skrivena šansa na tržištu". Niko ne zna da li je to tačno i samo osoba koja preuzima akciju to može da potvrdi. Zbog toga brzina PDCA ciklusa može biti strategija.

Usko grlo je uvijek u procesu "provjere". Zbog toga mentori treba da pitaju vlasnike kada provjeravaju svoje rezultate. U slučaju da ciklus nije dovoljno brz, mentori to treba da naglase i da o tome razgovaraju.

## Obrazac za planiranje

Period \_\_\_\_\_

Ovo je alat za izradu plana. Uz pomoć ovog obrasca možete razjasniti kako je postavljen cilj. Razgovarajte o KPI (ključnim indikatorima performansi), akcionom planu i PDCA ciklusu sa klijentom.

### KPI

Definišite KPI (ključne indikatore performansi) i postavite ciljeve

N broj kupaca						
Q prosječna količina						
D=N×Q ukupna potražnja						
Godina						
Mjesec						

### Akcionni plan

Napišite važne akcije za postizanje cilja

	Šta	Ko	Kada	Koliko/ Koliko dugo
1				
2				
3				

### PDCA ciklus

Kada i kako ćete provjeravati napredak?

Dnevno	
Nedeljno	
Mjesečno	

## Obrazac za planiranje

Period od Jan-2014 do Jun-2014

Ovo je alat za izradu plana. Uz pomoć ovog obrasca možete razjasniti kako je postavljen cilj. Razgovarajte o KPI (ključnim indikatorima performansi), akcionom planu i PDCA ciklusu sa klijentom.

### KPI

Definišite KPI (ključne indikatore performansi) i postavite ciljeve

N broj kupaca	20	10	20	40	40	30
Q prosječna količina	€500	€500	€500	€500	€700	€700
D=N×Q ukupna potražnja	€10.000	€50.000	€10.000	€20.000	€28.000	€21.000
Novi kupci	5	5	10	20	20	20
Godina	2014					
Mjesec	jan	feb	mar	apr	maj	jun

### Akcionni plan

Napišite važne akcije za postizanje cilja

	Šta	Ko	Kada	Koliko/ Koliko dugo
1	Kreirati PERSONU novog kupca.	Vlasnik	Do 31.1.	2 slučaja (2h)
2	Istražiti konkurente u ovoj oblasti.	Mentor	Do 15.2.	10 slučajeva (5h)
3	Obnoviti veb-sajt koristeći "korisne osobine".	Vlasnik/ Mentor	Do 31.3.	€400 (10h)

### PDCA ciklus

Kada i kako ćete provjeravati napredak?

Dnevno	Provjeriti broj posjetilaca veb-sajta i novih kupaca
Nedeljno	Provjeriti broj kupaca i prosječne količine na mjesečnom nivou sa mentorom
Mjesečno	Provjeriti mjesečnu prodaju i napredak u akcionim planovima



# Poglavlje 3 Intervju i analiza

Kako razumjeti korisnike?

## Poglavlje 3

# Intervju i analiza

Kako razumjeti korisnike?

Da bi pronašli najbolja rješenja za korisnike, mentori treba prvo da razumiju preduzeće. Pošto početnici u biznisu nemaju mnogo podataka, proces intervjuisanja je važniji nego kod drugih vrsta preduzeća.

### 1 Kako provesti intervjuje i analizu?

Vješti mentori najčešće pripremaju pitanja koja će postaviti na osnovu svoje intuicije. Međutim, ovakav pristup često bude neuspješan jer on služi samo za potvrdu njegovih pretpostavki. Ukoliko je pretpostavka tačna, to funkcioniše. Međutim, ponekad su pravi problemi skriveni na mjestu na koje ne obraćamo pažnju. Zbog toga mentori treba da pokriju osnovna pitanja dok intervjuišu vlasnika. U ovom poglavlju možete naći neka osnovna pitanja i precizan format intervjua.

#### 1-1 Osnovne oblasti koje treba da budu obuhvaćene u ovom koraku

Svrha intervjuisanja je da se dobije ideja o temama na koje se treba fokusirati u procesu mentoringa. Da bi se otkrile ove teme mentori treba da razumiju tri osnovne stavke u preduzeću.

##### 1) Cilj

Pitanje o cilju je veoma važno da bi se utvrdilo na koju temu se treba fokusirati jer se problem definiše kao jaz između cilja i postojeće situacije (status quo). Vlasnici često nemaju jasnu sliku budućnosti, ali ukoliko im mentori postave prava pitanja, mentori i vlasnici zajedničkim radom mogu napraviti grubi nacrt budućnosti.

##### 2) Postojeća situacija (Status Quo)

Postojeći status korisnika je startna tačka za prikupljanje informacija. U ovom procesu mentori treba da pokriju osnovna pitanja, kao što su proizvod, usluga, struktura prodaje, finansijski status i interesovanja vlasnika.

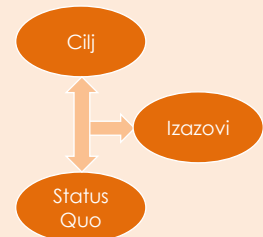
##### 3) Izazovi na koje se treba fokusirati

Prelazeći kroz dva prethodna pitanja mentori mogu da pretpostave izazove na koje se treba fokusirati u procesu mentoringa tako što će sagledati jaz između ova dva odgovora.

#### 1-2 Analiza

Nakon intervjua mentori treba da analiziraju odgovore, a ponekad i da postavljaju dodatna pitanja ili istraže podatke, i da sami posmatraju tržište. Vlasnik ima iskustvo, ali ono ljude često zasljepe. Zbog toga mentori ponekad treba da razmisle o onome što je vlasnik rekao i da daju povratne informacije dobijene iz objektivne perspektive.

#### Ilustracija



#### Rezime

Svako ima neku tačku ili oblast koju ne vidi. Zbog toga mentori ponekad treba da analiziraju ono što vlasnici kažu i pronađu novu perspektivu da bi proces mentoringa donijeo rezultate.

## 2 Cilj i postojeća situacija

Cilj predstavlja ključnu stvar u formiranju tima. Ukoliko mentori žele da izgrade snažno partnerstvo sa vlasnicima, riječ "cilj" je startna tačka.

### 2-1 Značaj postavljanja cilja

#### Cilj mijenja sve.

Kada vaš klijent kaže "Želim da se popnem na planinu", mentori treba da kažu sljedeće: "Lijepa vizija. Ali na koju planinu?". Ako vlasnik želi da se popne na obližnje brdo, tu možda nema ništa posebno da se radi. Međutim, ako vlasnik želi da se popne na Mont Everest, tu mnogo stvari treba ozbiljno da se razmotri.

Zbog toga mentori treba da razumiju cilj preduzeća. Vlasnik obično ima tendenciju da postavi nejasan cilj ili da ga uopšte ne definiše, što je naročito slučaj kod početnika u biznisu.

### 2-2 Kako postaviti cilj

#### Cilj mora biti jasan i mora biti moguće provjeriti ga.

Na primjer, zamislite da fudbaler definiše cilj "da dobro igram u ovoj utakmici." To može biti odluka, ali to nije cilj. Cilj mora biti jasan i mora biti moguće provjeriti ga. Njegova odluka je jasna, ali niko ne može objektivno provjeriti da li je cilj postignut ili ne jer ne postoje kriterijumi. Ako definiše cilj "postići dva gola", on je onda jasan i može se provjeriti.

Cilj koji je moguće provjeriti omogućava vlasnicima da potvrde napredak i da osmisle dodatne akcije ukoliko postojeći plan nije dovoljan za postizanje cilja. Za definisanje jasnog cilja koji se može provjeriti, mentori treba da provjere da li je cilj dovoljno "PAMETAN" (SMART) u skladu sa sljedećim principima

<b>S</b> pecific (konkretan)	Opišite cilj detaljno, uz odgovore na pitanja zašto, šta, ko, kome, kada, gdje, koji.
<b>M</b> easurable (mjerljiv)	Pokušajte da postavite ciljeve uključujući i brojeve. Lakše je revidirati i provjeriti rezultate.
<b>A</b> chievable (ostvarljiv)	Izazovan cilj je ponekad uzbudljiv, ali neka cilj ipak bude ostvarljiv.
<b>R</b> elevant (relevantan)	Ciljevi moraju da budu međusobno relevantni i moraju se uklapati u dugoročni plan.
<b>T</b> ime-Bound (vremenski ograničen)	Rok nameće obavezu. Postavite rok za svaki cilj.

#### Rezime

Cilj definiše šta treba da uradimo i mijenja prioritete svake akcije. Morate definisati **Cilj** prije analize akcija.

#### Vježba

Pokušajte da **izmijenite ove loše primjere**:

- 1) Želim da povećam ovu kompaniju
- 2) Ne želim mnogo. Samo neki profit za preživljavanje bio bi dovoljan

## 2-3 Intervjuisanje o postojećoj situaciji (Status Quo)

Kad vlasnici odgovaraju na pitanja o postojećem stanju mentori treba da razlikuju činjenice od mišljenja. Naravno da mišljenje samo po sebi nije nešto negativno, ali iskustva i vjerovanja nekad mogu da zaslijepe ljude. Zbog toga je korisno ciljano postavljati pitanja o činjenicama.

## 2-4 Petnaest pitanja o postojećoj situaciji i cilju

Ovdje je navedeno 15 osnovnih pitanja o postojećoj situaciji i cilju. Od naredne strane pitanja su data i u formi obrasca za intervju.

### □ Oblast biznisa

#### ① Vrijednost biznisa

Ako biste definisali biznis u jednoj riječi, koja bi to riječ bila?

#### ② Razlog za pokretanje biznisa

Zašto ste odlučili da pokrenete biznis?

### □ Proizvodi i usluge

#### ① Portfolio proizvoda/usluga

Kakve proizvode i usluge nudite?

#### ② Osobine proizvoda/usluga

U čemu je jedinstvenost vaših proizvoda ili usluga, ukoliko je imaju?

### □ Kupac

#### ① Portfolio kupca

Koji tip kupaca kupuje vaše proizvode/usluge?

#### ② Razlog za kupovinu

Zašto kupci kupuju proizvode/usluge od vas, a ne od nekog drugog?

### □ Kanali [Distribucija/Prodaja]

#### ① Kanali distribucije

Koje kanale distribucije imate?

#### ② Prodajni portfolio od kanala distribucije

Koji je procenat povećanja prodaje u svakom od kanala distribucije?

### □ Računovodstvo

#### ① Vrijednost prodaja

Kolika je vaša prodaja?

#### ② Operativni prihodi

Koliki su vaši operativni prihodi?

#### ③ Varijabilni troškovi

Koliki su u prosjeku vaši varijabilni troškovi?

#### ④ Fiksni troškovi

Koliki su u prosjeku vaši fiksni troškovi po stavkama?

#### ⑤ Tačka rentabiliteta

Kolika prodaja je potrebna za dostizanje tačke rentabiliteta?

Status Quo

Cilj



## Obrazac za intervjuisanje klijenta ① Vizija i Status Quo

Ovo su osnovna pitanja da biste na pravi način razumijeli biznis vašeg klijenta. Postavite im pitanja i odgovore upišite u ovaj obrazac.

### 1 O preduzeću

Status Quo

#### 1-1 Oblast biznisa

##### ① Vrijednost biznisa

Ako biste definisali biznis u jednoj riječi, koja bi to riječ bila?

##### ② Razlog za pokretanje biznisa

Zašto ste odlučili da pokrenete biznis?

#### 1-2 Proizvodi i usluge

##### ① Portfolio proizvoda/usluga

Kakve proizvode i usluge nudite?

##### ② Osobine proizvoda/usluga

U čemu je jedinstvenost vaših proizvoda ili usluga, ukoliko je imaju?

CILJ : za 3 godine

##### ① Vrijednost biznisa

Ako biste definisali biznis u jednoj riječi, koja bi to riječ bila?

##### ② Poslovni razvoj

U koju novu poslovnu oblast biste ušli?

#### 1-2 Proizvodi i usluge

##### ① Portfolio proizvoda/usluga

Kakve proizvode i usluge nudite?

##### ② Osobine proizvoda/usluga

U čemu je jedinstvenost vaših proizvoda ili usluga, ukoliko je imaju?

**1-3 Kupac****① Portfolio kupca**

Koji tip kupaca kupuje vaše proizvode/usluge?

**② Razlog za kupovinu**

Zašto kupci kupuju proizvode/usluge od vas, a ne od nekog drugog?

**1-4 Kanali [Distribucija/Prodaja]****① Kanali distribucije**

Koje kanale distribucije imate?

**② Prodajni portfolio od kanala distribucije**

Koji je procenat povećanja prodaje u svakom od kanala distribucije?

**① Portfolio kupca**

Koji tip kupaca kupuje vaše proizvode/usluge?

**② Razlog za kupovinu**

Zašto kupci kupuju proizvode/usluge od vas, a ne od nekog drugog?

**① Kanali distribucije**

Koje kanale distribucije imate?

**② Prodajni portfolio od kanala distribucije**

Koji je procenat povećanja prodaje u svakom od kanala distribucije?

## Status Quo

## 1-5 Računovodstvo

## ① Vrijednost prodaje

Kolika je vaša prodaja?

Mjesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ② Operativni prihodi

Koliki su vaši operativni prihodi?

Mjesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ③ Varijabilni troškovi

Koliki su u prosjeku vaši varijabilni troškovi?

Mjesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ④ Fiksni troškovi

Koliki su u prosjeku vaši fiksni troškovi po stavkama?

Navedite 3-4 glavne stavke.

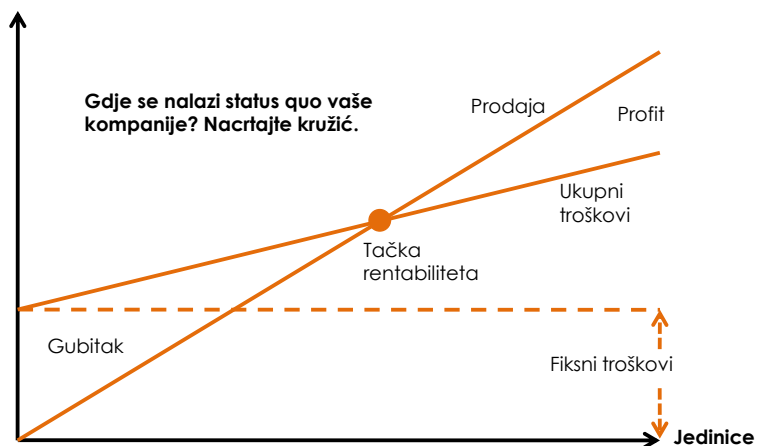
Mjesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ⑤ Tačka rentabilneta

Kolika prodaja je potrebna za dostizanje tačke rentabilneta?

Tačka rentabilneta	③ Fiksni troškovi
=	$\frac{1 - \text{② Varijabilni troškovi}}{\text{① Prodaja}}$
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Prodaja/Troškovi



## CILJ: za 3 godine

## ① Vrijednost prodaje

Kolika je vaša prodaja?

Mjesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ② Operativni prihodi

Koliki su vaši operativni prihodi?

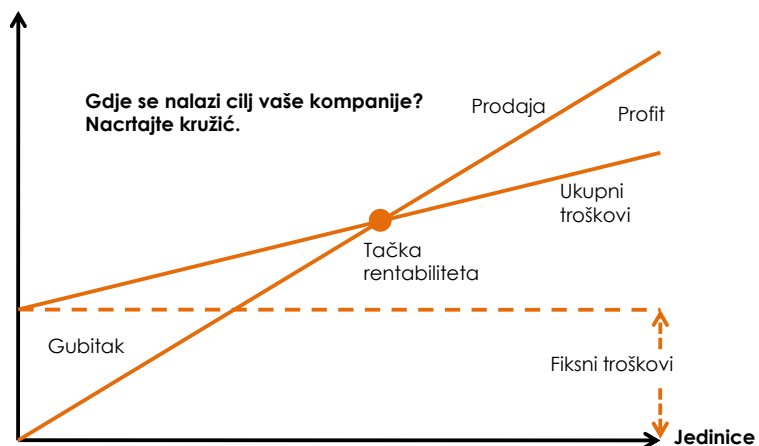
Mjesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ⑤ Tačka rentabilneta

Kolika prodaja je potrebna za dostizanje tačke rentabilneta?

Tačka rentabilneta	③ Fiksni troškovi
=	$\frac{1 - \text{② Varijabilni troškovi}}{\text{① Prodaja}}$
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Prodaja/Troškovi





## 3 Fokus na izazovima

Sunce nas nježno grije. Međutim, ako skupite sunčeve zrake kroz sočivo, ono može zapaliti vatru i lako nas povrijediti. **To je moć fokusa.**

U Poglavlju 2, naučili smo pet ključnih stavki za povećanje prodaje. Ono što je važno, a šta mentori treba da imaju na umu je da procijene prioritet i otkriju koja tema treba da se smatra izazovom tokom procesa mentoringa.

### 3-1 Petnaest pitanja za procjenu pojedinačnih tema

Kroz proces intervjuisanja o cilju i postojećoj situaciji mentori mogu grubo da procijene koju temu treba ispitati i trebalo bi da možete da vjerujete toj intuiciji. Ipak, ovdje je dato 15 pitanja za detaljniju procjenu svake teme. Ukoliko su sve teme podjednako značajne, mentori treba da krenu ovim redom, od 1 do 5.

#### 1 Definicija tržišta

- ① **Obim tržišta** Da li (trenutno) tržište ima dovoljan tržišni obim?
- ② **Rast tržišta** Da li tržište ima dovoljno potencijala za rast?
- ③ **Prednost** Da li preduzeće ima dovoljnu prednost na tržištu?

#### 2 Fokusanost na glavnu ciljnu grupu

- ① **Slika o kupcu** Da li imate jasnu sliku o kupcu koji pripada glavnoj ciljnoj grupi?
- ② **Segmentacija** Da li imate predstavu o segmentu kupaca koji uključuje glavnu ciljnu grupu?
- ③ **Prvi kupci** Da li se glavna ciljna grupa i postojeći kupci (Prvi kupci) poklapaju?

#### 3 Kreiranje proizvoda koji se razlikuje od drugih

- ① **Konkurencija** Da li imate dovoljno informacija o konkurentima?
- ② **Diferencijacija** Da li je faktor diferencijacije jasan?
- ③ **Potrebe kupca** Da li je faktor diferencijacije u skladu sa potrebama kupca?

#### 4 Jačanje prodaje

- ① **FAB** Da li prepoznajete ne samo osobine vašeg proizvoda/usluge, već i vrijednosti iz perspektive kupca?
- ② **Vrijednost za kupca** Da li je vrijednost za kupca jasna?
- ③ **Promocija** Da li je promocija u skladu sa vrijednostima za kupca?

#### 5 Izrada plana

- ① **KPI** Da li postoje KPI (ključni indikatori performansi) koji su povezani sa ciljem?
- ② **Akcioni plan** Da li je akcioni plan za postizanje cilja jasan?
- ③ **PDCA ciklus** Da li je uspostavljen PDCA ciklus?

## Obrazac za intervjuisanje klijenta ② Izazovi

Ovo su osnovna pitanja za postavljanje izazova na koje je potrebno fokusirati se tokom procesa mentoringa. Molimo da popunite odgovore u ovom upitniku.

### O izazovima

- 1 Tema** Pitanja se sastoje iz pet tema. Svaka tema odnosi se na povećanje prodaje. Odgovaranjem na ova pitanja vlasnik i mentor mogu pretpostaviti koja tačka će biti najvrijedniji izazov u procesu mentoringa.
- 2 Mišljenja i činjenice** Jedan značajan SAVJET u procesu intervjuisanja odnosi se na razlikovanje činjenica od mišljenja. Oba su naravno značajna, ali da bi se otkrile nove mogućnosti od vlasnika i mentora se očekuje da se više fokusiraju na činjenice. Činjenice mogu biti podaci, iskustva ili opservacije. Molimo vas da odgovarate u činjenicama da bi mentori mogli da razmišljaju o novim mogućnostima koje su zasnovane na tim činjenicama.

## Intervju

### 1 Definicija tržišta

- ① **Obim tržišta** Da li (trenutno) tržište ima dovoljan tržišni obim?

- ② **Rast tržišta** Da li tržište ima dovoljno potencijala za rast?

- ③ **Prednost** Da li preduzeće ima dovoljnu prednost na tržištu?

## 2 Fokusiranost na glavnu ciljnu grupu

- ① **Slika o kupcu** Da li imate jasnu sliku o kupcu koji pripada glavnoj ciljnoj grupi?

- ② **Segmentacija** Da li imate predstavu o segmentu kupaca koji uključuje glavnu ciljnu grupu?

- ③ **Prvi kupci** Da li se glavna ciljna grupa i postojeći kupci (Prvi kupci) poklapaju?

## 3 Kreiranje proizvoda koji se razlikuje od drugih

- ① **Konkurencija** Da li imate dovoljno informacija o konkurentima?

- ② **Diferencijacija** Da li je faktor diferencijacije jasan?

- ③ **Potrebe kupca** Da li je faktor diferencijacije u skladu sa potrebama kupca?

## 4 Jačanje prodaje

- ① **FAB** Da li prepoznajete ne samo osobine vašeg proizvoda/usluge, već i vrijednosti iz perspektive kupca?

- ② **Vrijednost za kupca** Da li je vrijednost za kupca jasna?

- ③ **Promocija** Da li je promocija u skladu sa vrijednostima za kupca?

## 5 Izrada plana

- ① **KPI** Da li postoje KPI (ključni indikatori performansi) koji su povezani sa ciljem?

- ② **Akcioni plan** Da li je akcioni plan za postizanje cilja jasan?

- ③ **PDCA ciklus** Da li je uspostavljen PDCA ciklus?

### 3-2 Analiza

Da li ste imali iskustvo kada se nešto u šta ste vjerovali da je istinito ispostavilo da nije? Ljudi često prihvataju nečije mišljenje kao tačno, ali ponekad u ljudskom umu postoji slijepi ugao. Jedna od uloga mentora je da pruži različito mišljenje ili objektivnu tačku gledišta. Zbog toga mentori ne treba samo da prikupljaju informacije već i da ih analiziraju i pronađu jedinstvenu tačku gledišta koju imaju oni kao mentori.

U ovom procesu analize značajne su sljedeće dvije tačke:

#### ■ Činjenice

Vlasnici su obično pričljivi i imaju sopstveno mišljenje. Zbog toga započinjū sopstveni biznis. Međutim, njihovo iskustvo je još uvijek ograničeno i za mišljenje se ne može uvijek reći da je tačno. Zbog toga mentori treba da prikupne ne samo mišljenja, već i činjenice.

Kada mentori potvrde činjenice, oni mogu navesti novu mogućnost posmatranja ili analize istih činjenica. Mentor takođe može dati druge činjenice do kojih je sam došao.

Obratite pažnju na podatke, brojke, iskustva vlasnika i mišljenje kupaca. Ove činjenice mogu biti osnova za diskusiju u okviru mentoringa.

#### ■ Genchi-Genbutsu (Stvarno stanje stvari)

Genchi-Genbutsu (現地現物 : Stvarno stanje stvari) jedan je od osnovnih koncepata u načinu poslovanja kompanije TOYOTA. "Gen (現) " na japanskom jeziku je slično riječi "Stvarno". Chi (地) predstavlja stanje, a Butsu (物) predstavlja stvari. To znači: "Treba da utvrdite stvarno stanje stvari na licu mjesta da biste pronašli nešto vrijedno, ne samo da slušate mišljenja i pretpostavke."

Vlasnici mogu da kažu mnoge stvari. Ali da su sve njihove opservacije tačne, ne bi im ni trebali mentori. Mogu da postoje mnoge stvari koje oni nisu primijetili. Zbog toga mentori treba da posjete mjesta prodaje, proizvodnje i menadžmenta. Prodaja je posebno važna za preduzeća početnike.

## Obrazac za analizu

Ovaj obrazac napravljen je za mentore i njihovu analizu intervjua sa klijentom na osnovu činjenica.

### 1 Definicija tržišta

Ukupno [    ]

#### ① Obim tržišta

*Da li (trenutno) tržište ima dovoljan tržišni obim?*

##### Objektivna procjena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

← →

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

##### Razmatranje na osnovu činjenica

#### ② Rast tržišta

*Da li tržište ima dovoljno potencijala za rast?*

##### Objektivna procjena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

← →

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

##### Razmatranje na osnovu činjenica

#### ③ Prednost

*Da li preduzeće ima dovoljnu prednost na tržištu?*

##### Objektivna procjena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

← →

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

##### Razmatranje na osnovu činjenica

#### Pitanja o kojima u procesu mentoringa treba više da se razgovara / koje treba više istražiti

## 2 Fokusranost na glavnu ciljnu grupu

Ukupno [                      ]

### ① Slika o kupcu

Da li imate jasnu sliku o kupcu koji pripada glavnoj ciljnoj grupi?

#### Objektivna procjena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### Razmatranje na osnovu činjenica

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### ② Segmentacija

Da li imate predstavu o segmentu kupaca koji uključuje glavnu ciljnu grupu?

#### Objektivna procjena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### Razmatranje na osnovu činjenica

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### ③ Prvi kupci

Da li se glavna ciljna grupa i postojeći kupci (Prvi kupci) poklapaju?

#### Objektivna procjena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### Razmatranje na osnovu činjenica

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Pitanja o kojima u procesu mentoringa treba više da se razgovara / koje treba više istražiti

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## 3 Kreiranje proizvoda koji se razlikuje od drugih

Ukupno [                      ]

### ① Konkurencija

Da li imate dovoljno informacija o konkurentima?

#### Objektivna procjena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### Razmatranje na osnovu činjenica

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### ② Diferencijacija

Da li je faktor diferencijacije jasan?

#### Objektivna procjena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### Razmatranje na osnovu činjenica

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### ③ Potrebe kupca

Da li je faktor diferencijacije u skladu sa potrebama kupca?

#### Objektivna procjena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### Razmatranje na osnovu činjenica

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Pitanja o kojima u procesu mentoringa treba više da se razgovara / koje treba više istražiti

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## 4 Jačanje prodaje

Ukupno [ ]

## ① FAB

Da li prepoznajete ne samo osobine vašeg proizvoda/usluge, već i vrijednosti iz perspektive kupca?

## Objektivna procjena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	

## Razmatranje na osnovu činjenica

--

## ② Vrijednost za kupca

Da li je vrijednost za kupca jasna?

## Objektivna procjena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	

## Razmatranje na osnovu činjenica

--

## ③ Promocija

Da li je promocija u skladu sa vrijednostima za kupca?

## Objektivna procjena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	

## Razmatranje na osnovu činjenica

--

Pitanja o kojima u procesu mentoringa treba više da se razgovara / koje treba više istražiti

--

## 5 Izrada plana

Ukupno [ ]

## ① KPI

Da li postoje KPI ( ključni indikatori performansi ) koji su povezani sa ciljem?

## Objektivna procjena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	

## Razmatranje na osnovu činjenica

--

## ② Akcioni plan

Da li je akcioni plan za postizanje cilja jasan?

## Objektivna procjena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	

## Razmatranje na osnovu činjenica

--

## ③ PDCA ciklus

Da li je uspostavljen PDCA ciklus?

## Objektivna procjena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	

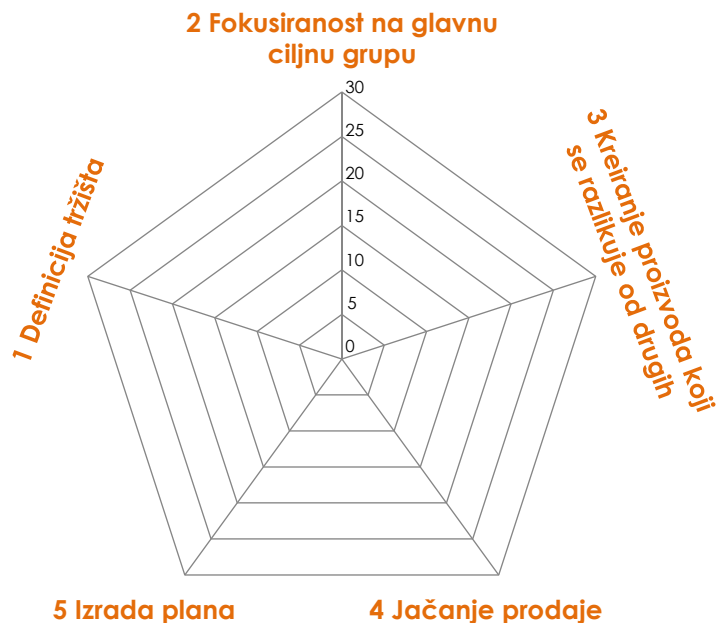
## Razmatranje na osnovu činjenica

--

Pitanja o kojima u procesu mentoringa treba više da se razgovara / koje treba više istražiti

--

## 6 Zaključak



Teme na koje se treba fokusirati i pretpostavke za unapređenje

## Rezime

- Kako koristiti ovo uputstvo za mentoring početnika u biznisu? -

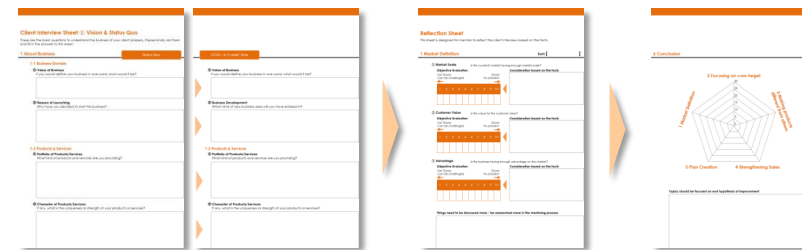
Proces mentoringa

Model

20 sati

### KORAK 1 Razumjevanje klijenta

Kao što je objašnjeno u poglavlju 3, treba da razumijete cilj, postojeću situaciju i izazove vašeg klijenta. Mentori treba da slušaju klijente da bi izgradili dobar odnos, ali treba i da razlikuju činjenice od mišljenja. Za intervjuisanje i analizu možete koristiti navedene alate.



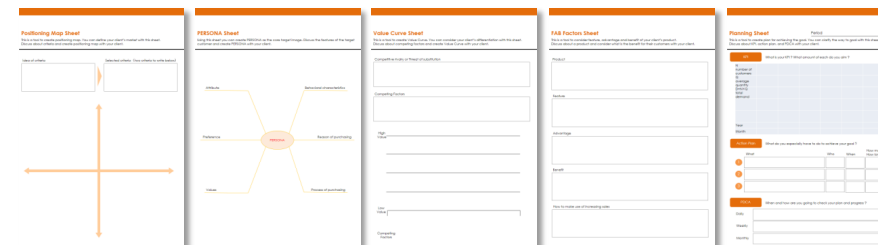
Intervjuisanje o cilju i postojećoj situaciji    Analiza i razmatranje izazova i činjenica

### KORAK 2 Povećanje prodaje uz pomoć pet ključnih stavki

21 sati

Kao što je prikazano u Poglavlju 2, treba da radite na nekim od ključnih stavki (ili na svima) da bi se povećala prodaja klijenta.

Prije toga, treba da definišete cilj i proces mentoringa, razmatrajući na kojim temama treba da radite i koliko vremena ćete potrošiti za svaku. Alati za razgovor o svakoj ključnoj stavki sa vašim klijentom mogu se naći u narednom dijelu.



### KORAK 3 Razmatranje rezultata

5 sati

Na kraju treba da revidirate rezultate klijenta i mentoringa koji ste proveli. Poslovna aktivnost vašeg klijenta se nastavlja čak i kada završite sa mentoringom. Zbog toga treba klijenta da savjetujete šta je sljedeće što treba da uradi i kako da se pripremi za suočavanje sa budućim preprekama.

# Mentoring Guideline for Mature SMEs

Ver. 6th Jul 2015

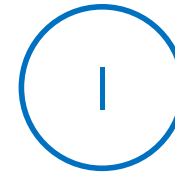


National Agency for  
Regional Development

Japan International  
Cooperation Agency

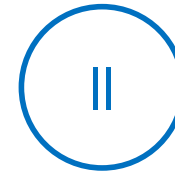
## Mentoring for Mature SMEs

### - Table of Contents -



#### Introduction

1. What is a Mature SME?
2. Characteristic aspects of Mature SMEs
3. Important points of mentoring for Mature SMEs
4. Overview of the "Mentoring Guideline for Mature SMEs"



#### Diagnosis method

1. Overview of the Diagnosis
2. Point 01 Company
3. Point 02 Customer
4. Point 03 Competitor
5. Point 04 Marketing
6. Point 05 Production
7. Point 06 Human resources
8. Point 07 Finance
9. SWOT analysis



#### Basic thinking tools

1. Selection of topics
2. Facilitate discussion



# 1 Introduction

A door to Mature SMEs' mentoring

## Introduction

A door to Mature SMEs' mentoring

The purpose of this guideline is to learn how to support mature SMEs. In this chapter you will find the definition of mature SMEs and their uniqueness which should be considered in the mentoring process.

### 1 What is a Mature SME

In order to provide mentoring service to mature SMEs the mentors need to understand what "mature SME" means and why we should support them.

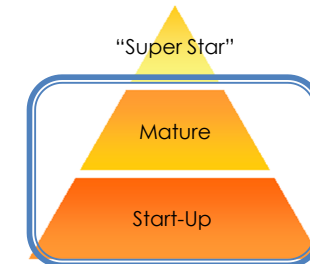
#### 1-1 Definition

Beneficiaries of mentoring service are categorized into Mature and Start-up companies. The definition of the mature SME is as follows:

- Mature SME is the SME that challenges further improvement and development of its businesses.
- Mature SME is the SME that has started the business for more than 3 years.

#### Point

Mature SMEs have started the business for more than 3 years.



All beneficiaries of mentoring service

#### 1-2 Value of Mentoring for Mature SMEs

Most of the enterprises are Small and Medium enterprises. Therefore, development of SMEs is essential for the growth of the economy. Especially mature SMEs are the key SMEs with enough potential since they had already survived the tough competition for more than 3 years. Mentors are expected to support mature SMEs to activate and develop the domestic economy.

#### Point

Mature SMEs are key SMEs for developing the economy.



## 2 Characteristic aspects of Mature SMEs

Mature SMEs have their characteristic aspects which need to be considered when conducting mentoring services to them.

### 2-1 Experience

Mature SMEs have experienced both successful and failure cases in their more than 3 years history. It will be useful for the mentors to review these experiences so that mentors can find the clues to develop the business. At the same time, the mentors need to take care of the bias cultivated with experiences.

### 2-2 Strength

Mature SMEs should have some strengths since they survived more than 3 years in spite of the fact that around 90% of start-up companies are said to be closing business within the first 2 years. It is essential to find out their strength and enhance them through mentoring.

### 2-3 Limited resources

Mature SMEs are still on developing stage with limited resources, although it might be a little better than situation of Start-ups. The available management resources including financial resources, human resources and facilities are still limited. Therefore, it is mandatory to evaluate the priorities and to focus on what matters the most.

#### Point

The status of mature SMEs requires distinctive way of mentoring.

## 3 Important points of mentoring for Mature SMEs

Before starting to provide mentoring service, mentors are expected to confirm the following basic points. Practical methods are explained in Chapters 2 and 3.

### 3-1 Covering the whole aspects

It should not be easy for mentors to find out the keys of developing mature SMEs because there are various potential challenges to be dealt with. Therefore, mentors should consider all the aspects of the company focusing on clarifying the key issue, avoiding jumping to a conclusion by a current concern of the owner or the expertise of the mentor.



#### Related

Chapter 2 Diagnosis Method

#### Point

Mature SMEs have various kinds of issues. Therefore, they need to examine whole management and focus on the most important issue.

### 3-2 Making use of Strength

If mentors can find the strength of the beneficiaries, it can impact on developing the business of the beneficiary. Mentors are required to consider carefully what is the true strength of the beneficiary by using various angles of diagnosis.



#### Related

Chapter 2 Diagnosis Method

### 3-3 Clarifying Challenges to be focused

Focusing on the most important challenge will be the critical point in mentoring. SMEs are often suffering from the limited management resources. Therefore, mentors need to ask "What is the most important thing to be done?", instead of "What should we do?" or "What is better to do?" It is more important to focus on the important action rather than taking many actions.



#### Related

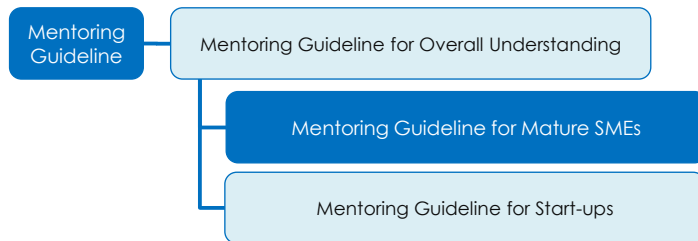
Chapter 3 Basic Thinking Tools

## 4 Overview of the “Mentoring Guideline for Mature SMEs”

In this section you will find the place of this guideline. The mentoring guidelines are related to each other. Mentors should understand the place of each material and properly refer to it.

### 4-1 Place in the Guidelines

This material is one of the materials of the Mentoring Guideline. Mentors can apply the methodology of the other sub-materials to the Mature SMEs if it is considered to be useful and needed.



### 4-2 How to use this Guideline

In Chapter 2, you will find the Diagnosis Methods for mature SMEs. Mentors need to conduct diagnosis with several viewpoints since mature SMEs have various kinds of strengths and weakness.

In Chapter 2 there will be presented 7 points to accurately understand the current situation of the business.

As for these diagnosis methods, only the baseline levels are shown, although it will be better for mentors to learn more for further understanding with classroom training and by sharing experiences with the other mentors.

In Chapter 3, you will find some methods that you can use in the mentoring. Mentors can adopt the method in discussion with the beneficiaries. It will also be useful for mentors to adopt the methods in start-up mentoring.

In the next page, you will find “Standardized Mentoring Process for Mature SMEs”, which shows you the whole process, each steps and methods of conducting mentoring services.

#### Point

There are 7 points on how to conduct diagnosis, with several angles.

## Standardized mentoring process for Mature SMEs 1/2

This is the framework for clarifying the steps, time, visitation, aim of the step, methods and tools, and main activities in each step.

Steps in the process	Time	Visit	Aim of the step
	Hour	No	
<b>Orientation</b>			
1 Explanation of Mentoring service	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Get trust from the owner</li> <li>Build good relationship with the owner</li> <li>Make sure what is mentoring</li> </ul>
2 Collect fundamental information.	0.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>Get information to understand the company</li> <li>Get reliable information of the company</li> <li>Get financial information</li> </ul>
3 Interview to the owner	0.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>Understand the owner's character, personality, wishes, the reason of starting the business.</li> </ul>
<b>Collect Fundamental Information</b>			
4 Study the company	1		<ul style="list-style-type: none"> <li>Understand the character of the business</li> <li>Understand the character of the company</li> </ul>
5 Financial analysis	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Get solid figures to study the business</li> <li>Understand the financial status of the company</li> <li>Recognize the changes of sales and profit.</li> </ul>
6 Interview to the key persons	4	3-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collect opinions of the key persons</li> <li>Identify main interests of the key persons</li> <li>Identify main problems of the key persons</li> </ul>
<b>Analysis : Identifying The key to success and ac</b>			
7 Goal setting	1	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Set clear objectives in three years</li> <li>Lead the SME to focus on the objectives</li> </ul>
8 Further analysis	4	5-7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Study the characteristic points which seem to be significant in the business.</li> <li>Collect more detailed information.</li> </ul>
9 SWOT analysis	2	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify the SME's strength, weakness, opportunity, threat towards the objectives.</li> </ul>
10 Identify the key to success	3	9-10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify the key to success to solve the most significant problem.</li> <li>Lead the SME to focus on that point.</li> </ul>
11 Find out the actions	1		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify concrete actions to get the key to success and achieve the objectives.</li> </ul>
12 Draw Diagnosis Report	4		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify the most important point within the SME's business and lead it to focus its management resources towards it.</li> </ul>
13 Diagnosis reporting	2	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Help the SME understand the current status, actions to be taken.</li> <li>Encourage the SME to challenge the actions.</li> </ul>

Tools and Methods	Main activities
<ul style="list-style-type: none"> <li>Explanation of mentoring service</li> <li>Mentoring Schedule</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduce yourself to the owner.</li> <li>Explain the aim and objectives of mentoring.</li> <li>Explain the mentoring process.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kick-off Report</li> <li>Brochures</li> <li>BS,PL, other figures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Get fundamental information on the company.</li> <li>Get fundamental information about business environment of the company.</li> <li>Get general financial statements and other significant figures.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ask the owner about the reason of choosing this business area.</li> <li>Ask the profile of the owner.</li> <li>Ask the owner about his vision, which he want to realize.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Point "Company"</li> <li>Point "Customer"</li> <li>Point "Competitor"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Read and understand the company's fundamental information</li> <li>Study the company's business and its business environment.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Financial analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduct general financial analysis with BS and PL.</li> <li>Understand the company's status of debt.</li> <li>Study the result of sales and marketing of the last three years.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Functional Points and check lists</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Give interview to the key persons and collect their opinions.</li> <li>Ask the key persons about their main interests in their business.</li> <li>Ask the key persons about their main problems in their business.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define the mission and vision of the company.</li> <li>Set numerical objectives such as sales, productivity in three years.</li> <li>Add proper description to nonnumeric objectives.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Functional Points and check lists</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduct appropriate analysis corresponding to the status of the SME.</li> <li>Collect necessary information in order to identify the key to success.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Output of each analysis</li> <li>SWOT analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduct SWOT analysis based on the objectives in three years time.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cross SWOT analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discuss the result of previous analyses and key to success with key persons.</li> <li>Identify the key to success in order to solve the problem and achieve the objective.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>KJ method</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Find out concrete actions required to get the key to success.</li> <li>Find out concrete actions in order to achieve the objectives.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosis Report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Write Diagnosis Report</li> <li>Clarify the SME's mission, vision, objectives, the most important problem, the key to success and the concrete action plan to achieve the goal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosis Report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explain the result of company diagnosis.</li> <li>Encourage the SME to believe the action plan and challenge the activities within it.</li> </ul>

## Standardized mentoring process for Mature SMEs 2/2

This is the framework for clarifying the steps, time, visitation, aim of the step, methods and tools, and main activities in each step.

Intervention on implementation			
14 Interventions	15	12-16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourage the SME to challenge the plan.</li> <li>Provide comprehensive support in order for the SME to proceed to the action plan.</li> </ul>
Final Report			
15 Summarize the mentoring	2	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirm the result of the mentoring</li> <li>Prepare for post-mentoring</li> </ul>
16 Write Final Report	3		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclude the mentoring service</li> <li>Report to NARD</li> </ul>
Total	46	17	

Others	Hours	No	
Registrate Data into Mentor Master	4		<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrate the mentoring activity</li> </ul>

Total	50
-------	----

Subtotal	Hours with client	38	76%
	Hours for others	12	24%

<ul style="list-style-type: none"> <li>Action Plan included in the Diagnosis Report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provide appropriate support to the SME corresponding to the status.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wrap up Report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review the result and activities of mentoring.</li> <li>Advise the client upon what he/she has to do next and how to prepare for the next challenge.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Completion Report</li> <li>Evaluation Report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Write final report and submit it to NARD.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Online application form</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Input data into Mentor master</li> </ul>
---	---



# Chapter 2 Diagnosis Method

How to analyze current situation

# Diagnosis Method

## Chapter 2

### How to analyze current situation

Mature SMEs have complicated and wide variety of challenges. Therefore, mentors need to analyze the current situation carefully and focus on most important matters to be dealt with. In this chapter, you will find the methods and points of conducting diagnosis.

#### 1 Overview of the Diagnosis

Diagnosis methods in this chapter cover 3 points for understanding fundamental information, 4 functional points for further analysis and method for integrating the observations.

##### Understand the overall status quo

###### Company

Point on understanding fundamental information of the beneficiary's internal situation.

###### Customer

Point on understanding fundamental information of the beneficiary's external situation, customer and market.

###### Competitor

Point on understanding fundamental information of the beneficiary's external situation, competitive forces.

##### Analyze with functional points of view

###### Marketing

Functional point on "Marketing" to build a relationship with the customer and to deliver the value of the product/service.

###### Production

Functional point on "Production" to improve supply system and productivity of product/service.

###### Human Resource

Functional point on "Human Resource" to maximize the potential of the organization.

###### Finance

Functional point on "Finance" to provide realistic advice for the beneficiary based on the figures.

##### Summarize with SWOT framework

###### SWOT analysis

Method for integrating observations found in each analysis from above in order to find the key challenge.

### 2 Point 01 Company

At first, mentors should understand the whole business environment of the beneficiaries. Collecting fundamental information regarding Company, Customer and Competitor is essential for the detailed diagnosis. You will find the detailed points of "Company" in this page.

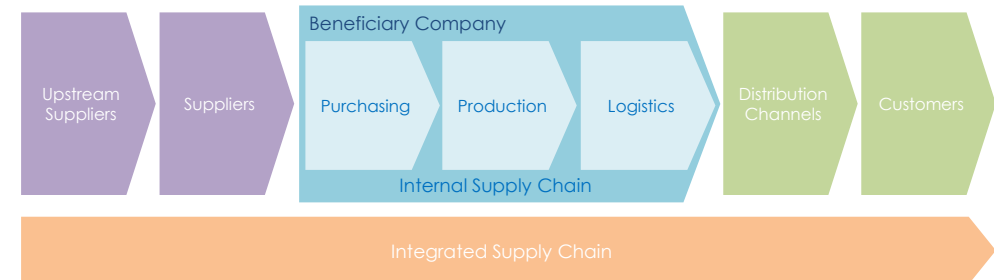
#### 1-1 Company outline

Based on the application and initial interview, mentors need to fill each item of the "Kick-off Report", as explained in the Mentoring Guideline for Overall Understanding.

#### 1-2 Business outline

Mentors should understand overall business scheme as soon as possible. Supply Chain shows you the whole business structure and it is a good framework to understand beneficiaries.

Through interviewing to beneficiaries, mentors need to understand the number or major stakeholders of each category. Not only direct business relationship, but also its surroundings will be useful information to have deep understanding.



##### Point

Mentors need to understand beneficiary's overall business scheme including indirect business relationship.

#### 1-3 Business performance

Overall business activities can be recorded, managed, analyzed and evaluated through quantitative indicators. The typical important indicators initially are as follows and they can be sorted out in financial statement.

- Sales, Gross profit, Operational profit, Ordinary profit

Further analysis will be conducted as financial analysis with more detailed indicators. (p.26-27)

##### Point

Quantitative indicators can lead to important findings for mentors to understand the current situation and to generate hypotheses.

## Fundamental information of “Company”

This is a tool for collecting fundamental information of beneficiary within the point of “Company”.

### 1. Company outline

\* Mentors need to refer to the “Kick-off Report” shown in the Mentoring Guideline for Overall Understanding

### 2. Business outline

Key upstream suppliers	Number of suppliers	Major suppliers	
Major products/services			
Number of distributors	Major distributors	Number of customers	Major customers

### 3. Business Performance

\* Unit : RSD

	2 years before 20__ year	1 year before 20__ year	Recent year 20__ year
Sales Amount			
Gross Sales Profit			
Operational Profit			
Ordinary Profit			

## 3 Point 02 Customer

Business does not exist if there are no customers. Understanding the customers of the beneficiary's business is one of most important topic for the mentor since gaining and maintaining customers is the most critical issue of the beneficiary.

### 1-1 Existing customers and potential customers

Customers consist of existing customers and potential customers.

If the existing customers of the beneficiary consist of limited number of customers, there might be a switch risk, which means a risk of missing sales when the customers start choosing competitors. On the other hand, if the existing customers of the beneficiary consist of large number of customers, it might be laborious for the beneficiaries to keep all customers.

Potential customers will be needed for the growth of the beneficiary. If beneficiaries don't have images of potential customers, the activity to find the potential customer can be the effective way of sales increase.

### 1-2 Market size and growth potential

Mentors need to understand the market size and growth potential of both “Existing customers” and “Potential customers”.

If the market size is big enough, increasing the share in the market will lead to growth, although generally bigger market means more competitors.

If the growth potential is big enough, there will be a possibility of growth to stay in the same market. If not, beneficiaries need to find out possible market to make further growth.

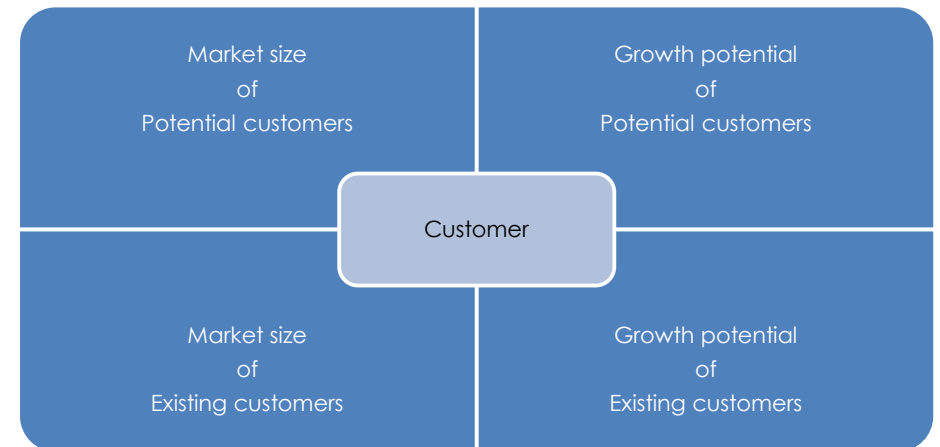
It is highly recommended for mentors to validate the assumption over the market with statistical data.

#### Point

Mentors need to understand not only existing customers, but also potential customers.

#### Point

Mentors are required to understand market size and growth potential in order to identify which market will be the appropriate target.



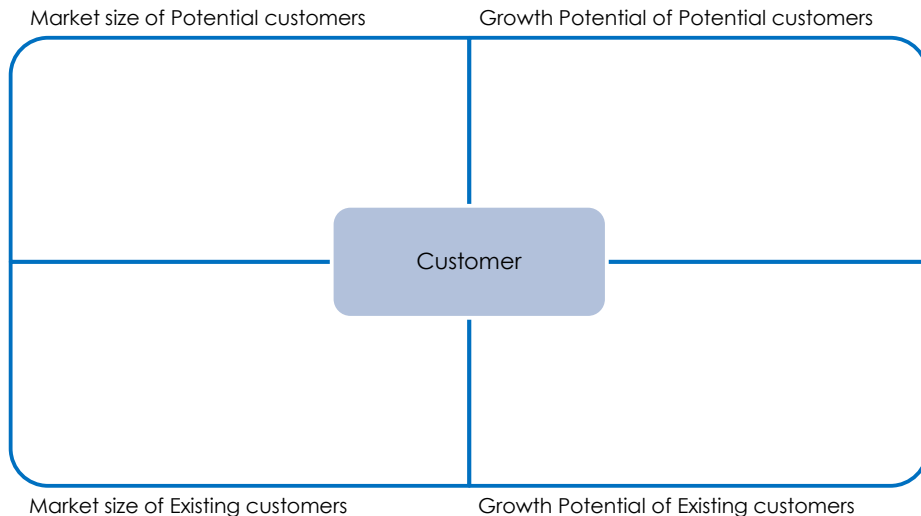
## Fundamental information of “Customer”

This is a tool for collecting fundamental information of beneficiary within the point of “Customer”.

1. Who are the existing customers?

2. Who can be the potential customers?

3. How do you see the market size and growth potential of existing/potential customers?



## 4 Point 03 Competitor

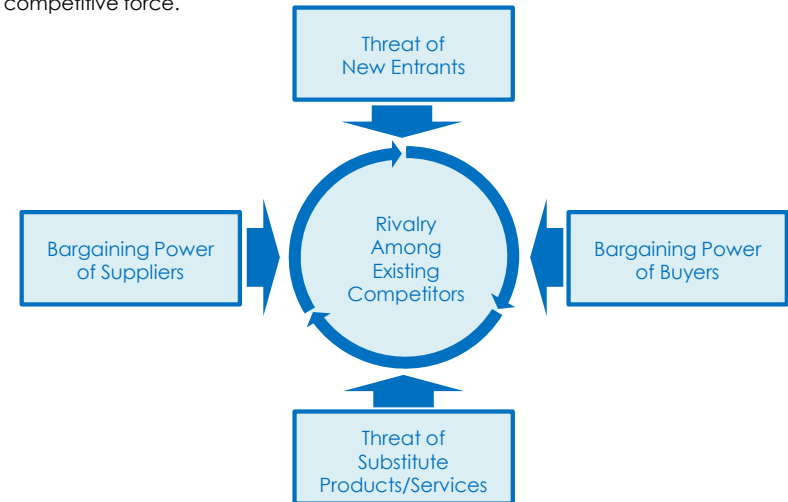
Competitor is also important point on collecting fundamental information and understanding the current situation. If mentors don't understand the competitive forces, it will cause fatal issue on keeping beneficiaries' business competitive.

### 1-1 Five competitive forces

Beneficiary might say that there is no competitor or there are just limited competitors. But hidden competitive forces can be around the beneficiaries.

Mentors need to understand competitive forces around beneficiaries, including indirect competitors or possible competitors in the future. Framework of Five competitive force is useful for mentors to find out hidden competitive force.

**Point**  
Mentors need to find out hidden competitive forces.



- 1) Rivalry among existing competitors  
Consider Number of competitors, Quality differences, Other differences, Switching costs, Customer loyalty, Cost of leaving market
- 2) Threat of new entrants  
Consider Time and cost of entry, Specialist knowledge, Scale of economy, Cost advantages, Technology protection, Barriers to entry
- 3) Threat of substitute products/services  
Consider Substitute performance, Cost of change
- 4) Bargaining power of suppliers  
Consider Number of suppliers, Size of suppliers, Uniqueness of service, Your ability to substitute, Cost of changing
- 5) Bargaining power of buyers  
Consider Number of customers, Size of each order, Differences between competitors, Price sensitivity, Ability to substitute, Cost of changing

## Fundamental information of “Competitor”

This is a tool for collecting fundamental information of the beneficiary within the point of “Competitor”.

1. Which are/can be the “Rivals among existing competitors”?

2. Which are/can be the “Threat of new entrants”?

3. Which are/can be the “Threat of substitute products/services”?

4. Which are/can be the “Bargaining power of suppliers”?

5. Which are/can be the “Bargaining power of buyers”?

## 5 Point 04 Marketing

The word “Marketing” has very wide scope which covers both of comprehensive fields including designing the successful business model and specific fields such as just to promote selling the products. In this part, marketing is interpreted in a practical level to build a relationship with the customer and to deliver the value of the products/services.

### 1-1 4P framework

To attract customers, not only promotion but also the other factors should be considered. 4P framework is useful for considering consistent marketing improvement. 4P framework means initials of Product, Price, Place and Promotion.

#### Point

4P framework shows you practical points for attracting customers.



Owners who try to increase sales often have concern just in the promotional factor, although other existing factors can be considered. Mentors need to consider the other factors shown above and focus on the appropriate challenge from the objective point of view. For instance, a promotional approach might not be effective for a product with a poor quality.

#### Point

Mentors are expected to consider each marketing factor with an objective view.

Each factor of 4P should be carefully considered. For instance, a product with high quality and high price should not be placed in channels which mainly have reasonable price products. Clear target image will help mentors to consider 4P factors.



## Check List for “Marketing”

This is a tool for observing management function of the beneficiary within the point of “Marketing”.

### 1. Product

- Do the products/services have enough quality level comparing with other competitive products/services?
- Do the products/services have additional functions which increase the value of the products/services for the customers?
- Do the products/services have well-considered design which increases the value of the products/services for the customers?

### 2. Price

- Does the company set strategic prices, such as a reasonable price for their value, having advantage comparing with competitive products/services, effective to penetrate the market?
- Are the prices stable, not affected by suppliers cost?
- Does the company provide flexible or valuable method of payment for customers?

### 3. Place

- Are the products/services located in a convenient place for the customers?
- Does the company have enough channels to spread products/services?
- Does the company provide efficient logistics for the customers?

### 4. Promotion

- Does the company adopt effective advertisements to be well-known to existing/potential customers or to provide triggers for purchasing?
- Does the company adopt the effective and direct promotion to the customers?
- Does the company adopt the effective web promotion to the customers?

## 6 Point 05 Production

Production management, improving supplying system and productivity, are also important issues for SMEs. You will find the way of baseline of the production management in this section. Manufacturing companies need production management, but companies in other industries can also adopt these basic points.

### 1-1 KAIZEN

For companies surrounded by an ever-changing business environment, to keep present condition means a potential beginning of becoming obsolete. The companies have to keep focusing on continuous improvement, which is called “Kaizen” in Japanese.

There are a lot of methods related to “Kaizen.” Although, “Kaizen” is not the collection of the improved measures, but rather the mind, aspiring for better things. Cultivating “Kaizen Mind” among employees is the first and most important step of “Kaizen”.

### 1-2 5S check

“Kaizen” can be smoothly conducted with the stable basement, “Kaizen Mind”. “Kaizen” does not take root in a culture that ignores small things. Therefore, to start from the small is the shortcut of cultivating “Kaizen mind” among employees.

5S is a small environment improving activity framework which has been developed in Japan. 5S means the following initial letters.

- Seiri To keep necessary, and throw away unnecessary ones
- Seiton To keep in order, to make it easy to find and bring back
- Seisou To keep clean
- Seiketsu To keep high standards or best practices
- Shitsuke To keep rules, manners, and procedures correctly

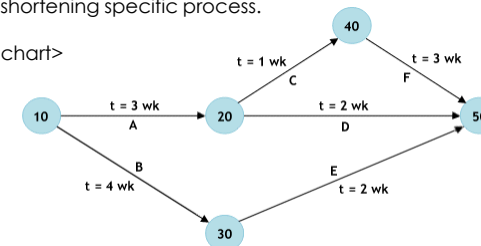
### 1-3 Process management

For further improvement of productivity without investment in equipment, such as mechanization, mentors need to pay attention to process management.

“PERT chart” is a process management tool used to schedule, organize, and coordinate tasks within a production process.

You can illustrate the process with PERT chart. Then you can find out the key point of improvement, for instance, changing orders, paralleling tasks, shortening specific process.

<Sample of PERT chart>



#### Point

The most important thing of “Kaizen” is “Kaizen Mind”.

#### Point

“Kaizen Mind” can be cultivated by 5S check. Mentors need to observe the “less important” things.

#### Point

Mentors can find out the key point of improving productivity by process management using PERT chart.

## Check List for “Production”

This is a tool for observing management function of the beneficiary within the point of “Production”.

### 1. KAIZEN

- Does the owner understand the importance of continuous improvement?
- Does the company cultivated “Kaizen Mind” among employees?
- Do the employees continuously take/propose any improvements?

### 2. 5S check

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| Seiri<br>(Sorting)          | <input type="checkbox"/> Are unnecessary materials and parts no longer left in the workshop?<br><input type="checkbox"/> Are unnecessary tools and instruments no longer left in the workshop?<br><input type="checkbox"/> Are unnecessary documents and stationery no longer left on the desk? |
| Seiton<br>(Arranging)       | <input type="checkbox"/> Are materials and parts put on the predetermined place?<br><input type="checkbox"/> Are tools and instruments put on the predetermined place?<br><input type="checkbox"/> Are documents and stationery put on the predetermined place?                                 |
| Seisou<br>(Cleaning)        | <input type="checkbox"/> Are the machines well cleaned?<br><input type="checkbox"/> Is the floor tidy and well cleaned?<br><input type="checkbox"/> Are the desks tidy and well cleaned?  |
| Seiketsu<br>(Standardizing) | <input type="checkbox"/> Does the company always strictly keep “Seiri” factors from above?<br><input type="checkbox"/> Does the company always strictly keep “Seiton” factors from above?<br><input type="checkbox"/> Does the company always strictly keep “Seisou” factors from above?        |
| Sitsuke<br>(Making habit)   | <input type="checkbox"/> Does the company have stipulated rules for safety in the workshop?<br><input type="checkbox"/> Does the company have stipulated rules for manner in workshop/office?<br><input type="checkbox"/> Do the employees strictly follow the rules?                           |

### 3. Process management

- Does the company have any type of precise process chart for production?
- Does the owner know the specific bottleneck process for increasing productivity?
- Does the owner have the clear image of improving production process?

## 7 Point 06 Human Resources

SMEs need to use limited resources effectively. In many cases, one of the insufficient resources are Human Resources. Mentors are expected to maximize the capability of the organization with limited resources.

### 1-1 Organizational structure

The SMEs owners often say that they need more employees, although in many cases it is not clear if they really need more employees or how many employees they need or what kind of employees they need.

Recklessly raising the number of employees causes increase of the labor costs and squeeze the profit of the beneficiary. Mentors need to examine the needed jobs and calculate/arrange the appropriate number of employees.

### 1-2 Professional ability of the employees

As beneficiaries need “Kaizen” in production management, they also need “Kaizen” in human resource management. Development of professional ability of employees strengthens the competitiveness of the beneficiaries.

To develop the professional ability of employees, beneficiaries need to prepare

- 1) Criteria of verifying capability
- 2) Training system and programs

They will be the bases of developing abilities and they also can be the bases of evaluation of the employees.

### 1-3 Organizational culture

Corporate culture can affect the development of organization. To maximize the ability of the organization, mentors are required to pay attention to the culture, especially to the following factors.

#### 1) Vision

An organization without shared vision is like a journey without any destination. Mentors need to observe if beneficiaries have clear vision and share the vision among employees.

#### 2) Empowerment

Enterprises in which the owner plays all the roles of decision-making and directive commands tend to have a difficulty in increasing growth speed. The appropriate empowerment is needed according to the organizational structure.

#### 3) Communication

Mentors are recommended to observe communication especially among employees. They need to have enough communication to collaborate and share information. In addition to observing the communication on the job, understanding meeting system will be helpful for mentors to find a chance of improvement.

#### Point

Organizational structure should be arranged considering efficiency.

#### Point

SMEs need continuous development of the abilities of employees through education.

#### Point

Mentors need to pay attention to the corporate culture of the beneficiary in order to maximize the abilities of the organization.

## Check List for “Human Resource”

This is a tool for observing management function of the beneficiary within the point of “Human Resources”.

### 1. Organizational structure

- Does the company require clear tasks for each employee?
- Do the employees evenly play their roles?
- Does the company arrange the organizational structure efficiently?

### 2. Professional ability of employees

- Does the company have the criteria of verifying capabilities?
- Does the company have the training system and programs to develop the ability of employees?
- Does the company evaluate skilled employees properly?
- Do the employees have enough trainings regularly in order to develop their abilities?

### 3. Organizational culture

- Does the company have a clear vision and share the vision among employees?
- Does the owner make appropriate empowerment according to the organizational structure?
- Do the employees have enough communication to collaborate and share information with each other?
- Does the company have the regular meeting system?

## 8 Point 07 Finance

Reading and analyzing the financial statement, income statement and balance sheets, are essential part of diagnosis because it is crucial for mentors to provide realistic advice for the beneficiary based on real figures.

### 1-1 Steps and methods of financial analysis

Mentors need to conduct financial analysis in the following steps:  
 STEP 1. Receive Financial Statements of the beneficiary for 3 years  
 STEP 2. Enter the data into Multi-year Analysis sheet (P.27)  
 STEP 3. Make analysis using the sheet

For analyzing the data, mentors are recommended 3 methods:

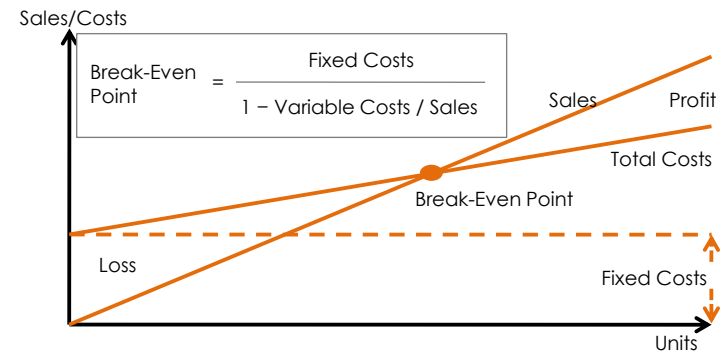
- Multi-year comparison
- Ratio analysis
- Comparison with other companies in the same industries. (if you can find the data)

### 1-2 Key indicators of financial analysis

#### 1) Profitability

Profitability is an important indicator of the survival and growth of companies. Mentors need to observe at least the following indicators:

- Sales
- Gross sales profit and Gross profit margin
- Operation profit and Operating margin
- Ordinary profit and Ordinary profit rate
- Break-Even Point



#### 2) Safety

Cash flow management can be a critical issue for SMEs. Mentors need to grasp the risk of cash shortage using the indicators below.

- Capital adequacy ratio = Equity capital / Total capital
- Current ratio = Current assets / Current liabilities

Mentors need to analyze the profitability and Safety with multi-year comparison and the reason of transition.

#### Point

Mentors need to understand key indicators of financial statement with the considering profitability and safety. For further analysis, indicators of efficiency, such as inventory turnover, will be helpful for mentors.

## Financial Multi-year Analysis Sheet

This is a tool for observing management function of the beneficiary within the point of "Finance".

### 1. Profitability

\*\* Needed data can be sorted out in profit and loss in the financial statement.

	2 years before 20__ year	1 year before 20__ year	Recent year 20__ year
1) Sales Amount			
2) Gross Sales Profit			
3) Gross profit margin ** = 2) / 1)			
4) Operation Profit			
5) Operating margin ** = 4) / 1)			
6) Ordinary Profit			
7) Ordinary profit rate ** = 6) / 1)			
8) Break even point ** cf. previous page			

### 2. Safety

\*\* Needed data can be sorted out in balance sheet in the financial statement.

1) Capital adequacy ratio ** cf. previous page			
2) Current ratio ** cf. previous page			

## 9 SWOT analysis

After understanding the overall status quo and analyzing through functional points, mentors are required to integrate their observations. SWOT analysis helps mentors to organize collected information.

### 9-1 Basic SWOT analysis

Basic SWOT analysis is a method of clarifying the strengths(S) and weaknesses(W) of the company(internal environment), opportunities(O) and threats(T) of the environment(external environment) leading to finding out solutions to implement the action plan. Strengths and opportunities are fair wind, on the other hand weaknesses and threats are adverse wind.

Mentors need to sort collected information and set them on the right place as below.

	Positive	Negative
Internal	<b>Strengths</b> Internal competences, valuable resources or attributes that an organization can use to exploit the external environment.	<b>Weaknesses</b> Internal lack of competences, resources or attributes that an organization requires to perform in the external environment.
External	<b>Opportunities</b> External possibilities that an organization can pursue or exploit to gain benefits.	<b>Threats</b> External factors that have the potential of reducing the organization's performance.

What mentors should keep in mind during SWOT analysis are as follows;

- 1) Description of SWOT should be focused using all the collected information. Analysis made by biased view can lead to misjudgement. Mentors are required to collect information considering all angles.
- 2) Description of SWOT should be based on specific facts and evidences. Analysis by rumor and hypothesis might cause misjudgement. Mentors are required to collect facts and evidences as much as possible.
- 3) Description of SWOT should be short sentences, not words. Arranged information will be combined into solutions, through which the beneficiary can image the concrete actions and improvements easily, with Cross SWOT analysis shown in the next page(P.30).

#### Point

Mentors clarify the internal and external environment using Basic SWOT analysis.

#### Point

Each of the point of SWOT should be described with specific facts and evidences based on observation considered through various angles.

## Basic SWOT analysis

This is a tool for clarifying the strengths(S) and weaknesses(W) of the company(internal environment), opportunities(O) and threats(T) of the environment(external environment).

	Positive	Negative
Internal	Strengths	Weaknesses
External	Opportunities	Threats

## 9-2 Cross SWOT analysis

Cross SWOT analysis is a method of clarifying the challenges to be focused according to the Basic SWOT analysis.

Combining S/W and O/T lead by the Basic SWOT analysis, you can find 4 patterns of strategic options as below. Firstly mentors need to consider especially making use of strengths and getting opportunities. Then taking measure against weaknesses or threats can be the focus.

Beneficiaries have various kind of S/W/O/T. Therefore mentors are required to try to combine several elements.

**Point**

Mentors can clarify the challenges to be focused on using Cross SWOT analysis.

	Opportunities	Threats
Strengths	<b>Aggressive Offense</b> Making use of strength aggressively towards opportunity with intensively investing management resources.	<b>Differentiation</b> Making differentiation with raising strength level in an overwhelming level against threat.
Weakness	<b>Entry improvement</b> Improving a way of entry with complementing lack of resources to prepare for future development.	<b>Defense/Withdrawal</b> Prevent from causing a fatal problem in the near future. Resources should not be invested.

Based on the Cross SWOT analysis, mentors need to focus on the most important challenges. Taking too many challenges will be too tough for the beneficiary SMEs since they have limited management resources.

Mentors are required to discuss with beneficiaries on how to deal with the challenges extracted and to clarify the concrete goal and actions to be taken.

## Cross SWOT analysis

This is a tool for focusing on most important challenges for the beneficiary with combining S/W and O/T lead by the Basic SWOT analysis.

	Opportunity	Threat
Strength		
Weakness		



# Chapter 3 Basic Thinking Tools

How to organize the ideas

# Chapter 3

## Basic Thinking Tools

### How to organize the ideas

A good framework facilitates your thoughts and helps you to generate ideas. In this chapter, you will find basic frameworks to organize your thoughts.

#### 1 Selection of Topics

To efficiently find out the key issues to be discussed, mentors need to know on what subjects to focus on. It costs huge amount of time for mentors to find out key issues if they do not know on what to focus.

##### 1-1 Structural Problem Definition

The SME owners often say that they have no problem in their specific field, although there can be some hidden problems. To find these kind of problems, mentors need to understand the definition of the problem.

The problem doesn't mean the situation with issues. The problem is defined as the gap of Goal and Status quo.

###### 1) Goal

To ask the goal is very important to find out problems. Owners often do not have the vivid ideal image of the future, however, if mentors ask appropriate questions, the mentor and the owner can draw the rough sketch of the future by working together.

###### 2) Status Quo

To ask the current status of the beneficiary will be the starting point of collecting information. In this process, various kind of topics will be discussed among beneficiaries and mentors. After that mentors should pay attention to the goal images of the topics in order to find out issues.

###### 3) Problem

By going through these two questions from above, mentors can presume the challenges to be focused on in the mentoring process by considering the gap of these two answers.

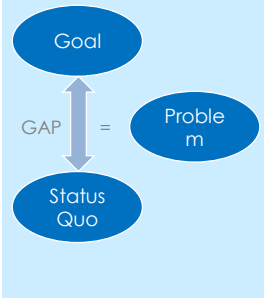
If they set goal in a higher level, you might find a problem. On the other hand, if they set goal in a lower level, most probably you will not find a problem.

Mentors should examine if the goal is at an appropriate level or not.

#### Point

Problem is defined as the gap of the goal and the status quo.

#### Illustration



#### 1-2 Logic Tree

If you want to focus on important topics, you will be recommended to have hypothesis in advance. With hypothesis, you can hold an interview with your beneficiary easily, smoothly and efficiently.

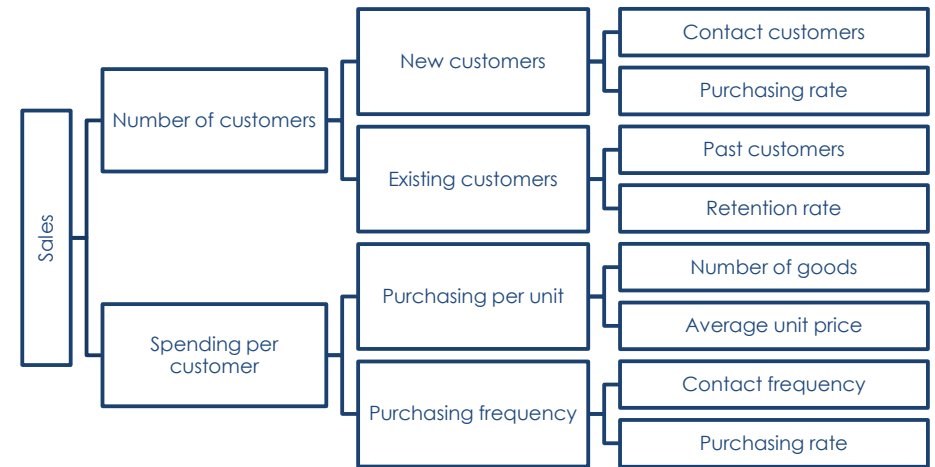
Skillful mentors tend to have hypothesis from their intuitions or extensive experiences. However, this kind of approach often ends in failure because it works only to confirm his/her assumptions. If the assumption is right, it works. Although, sometimes true problems are hidden in our blind area. Therefore, mentors should have hypothesis by logical approach.

Logic Tree gives you a hint on how to have hypothesis by logical approach. Logic Tree is a chart used to break down factors logically and to visualize the structure of the factors. If you draw the logic tree, you can easily find the other possibilities and make an inspiring interview.

#### Point

Mentors are required to develop hypothesis not by intuitive approach, but by logical approach.

<Sample of Logic Tree>



## 2 Facilitate Discussion

A way to facilitate discussions will be useful for mentors who want to implement mentoring efficiently.

### 2-1 KJ method

KJ method is used for clarifying mutual relationships and invisible problems and finding out assumptions and solutions. This method is effective when mentors have a discussion with the owner and the employees of the beneficiary.

The steps of KJ method are as follows;

#### Step 1: Determine a Focus Question

The focus question drives the results. Every session will have its own focus question. Sample focus questions are:

- Who are our users?
- What features do users need?
- What goals do users have when they come to our site?
- What did we learn in our usability study?
- What are the biggest obstacles preventing our products to be sold?

#### Step 2: Put Opinions onto Sticky Notes

Putting one item on each sticky note, we ask each participant group brainstorm as many items as they can think of.

#### Step 3: Put Sticky Notes on the Wall

In random order, each participant puts their sticky notes up on the wall. Then, they read other people's contributions. If, at any time, they think of something else that should go on the wall, they need to write it down on a sticky note and add it to the collection.

#### Step 4: Group Similar Items

Once everyone has had a chance to add their contributions to the wall, the facilitator instructs the group to start grouping similar items in another part of the room.

#### Step 5: Naming Each Group

Using the second color of sticky notes, facilitator asks each participant to assign a name to each group.

#### Step 6: Voting for the Most Important Groups

When you have finished this step, every participant will have democratically shared their opinion on the most important groups. This will be independent of any constraint amongst their peers or factors like the number of items in each group. They'll purely use their own points of view to choose those groups that are the most important towards answering the focus question.

#### Point

Mentors can adopt KJ method when they need more opinions or need to involve beneficiaries much more.



# Summary

- How to use this guideline for mature SMEs mentoring -

## Mentoring Process

Model Case

### STEP1 Understanding your beneficiary

26 hours

As shown in Chapter 2, you should understand the current situation of the beneficiary and clarify the challenges to be focused on. Mentors need to listen to beneficiaries in order to build a good relationship, but they also need to collect information from diverse angles. You can use the tools and methods shown in Chapter 2.

The image shows two forms. The first is titled 'Fundamental Information of Company' and includes sections for '1. Company Information', '2. Business Outline', and '3. Business Performance'. The second is a 'Check list for observing Marketing' with a list of 10 items to be checked.

Collecting info with diagnosis

The image shows two SWOT analysis forms. The first is a 'Basic SWOT analysis format' with a 2x2 grid for Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. The second is a 'Clear SWOT analysis format' with a similar grid but with more detailed sub-sections for each quadrant.

Clarifying challenges by SWOT analysis

### STEP2 Intervention based on the Action Plan

15 hours

Based on the diagnosis above, you should deal with the focused challenges together with the beneficiary.

Before that, you need to design your mentoring goal and process, considering which actions you will take and how much time you will be spending for each of them. Mentors are required to provide appropriate support to the SME corresponding to the status.

### STEP3 Reviewing result

5 hours

Finally, you should review the beneficiary's results and the mentoring that you provided. Your beneficiary's business will go on, even after you finish providing mentoring service. Therefore, you need to advise your beneficiary upon what he has to do next and how to be prepared to face the next barriers.



## Guideline for Overall Understanding

### - Table of Contents -

# Mentoring Guideline for Overall Understanding

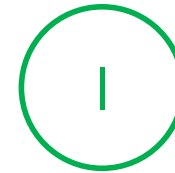
Ver. 6th July, 2015



National Agency for  
Regional Development



Japan International  
Cooperation Agency



### The Key points of the Mentoring

1. The definitions of key concepts of mentoring service
  - 1 What is mentoring
  - 2 Who is a mentor
  - 3 Who are the beneficiaries
  - 4 What should the Mentor do
  - 5 What is the result of diagnosis
2. Scheme of providing mentoring service
3. Training System
  - 1 Training for mentor candidates
  - 2 Training for mentors
4. The most important key to success in mentoring



### The Key points of implementation

1. Overview of the Mentoring procedure
2. What should the mentor refer on mentoring activities
  - 1 Overview of the mentoring guidelines
  - 2 How to use guidelines
3. How to report the mentoring activities
  - 1 Form for Kick-off Report
  - 2 Form for Diagnosis Report
  - 3 Form for Wrap up Report
  - 4 Form for Completion Report
  - 5 Form for Feedback Letter



# The Key Points of the Mentoring

The First step for understanding Mentoring

## Chapter 1

# The Key points of the Mentoring

The First step for understanding Mentoring

The purpose of this mentoring guideline is to explain the key points which are overall common in mentoring. In this chapter you will find the definition of key concepts and key for success on mentoring activities.

## 1 The definitions of key concepts on mentoring service

The mentoring system is developed and standardized through the cooperation started in 2008, between NARD (National Agency for Regional Development) and JICA (Japan International Cooperation Agency) aiming for supporting Small and Medium-sized Enterprises. The mentoring service should only be implemented by certified mentors. Mentoring system is the effective and essential way of supporting SMEs.

### 1-1 What is mentoring

**“Mentoring is to identify the most important point within the company, and lead the SME focus its management resources towards it.”**

There are a lot of challenges which SMEs have to deal with, but it is impossible for the SMEs to solve them all. In a severe competition, the most important thing for SMEs is to find out the key to success for their business and to focus on it in order to keep running and/or improving their operation and develop themselves.

### 1-2 Who is a mentor

**“Mentor is the person who helps SMEs to keep running operations and develop themselves through mentoring.”**

Mentors provide support to SMEs through mentoring service and all of them aim for helping SMEs keep running and/or improving operation and develop themselves. With appropriate support provided by mentors, SMEs identify the key to success for their business and by so doing, they can be encouraged to challenge it. In this way, mentors help SMEs keep running and/or improving operations and develop themselves. It is also expected for mentors to support and collaborate with institutions in the field of business development in order to support companies. Mentors are certified by undergoing required training and exam which are developed and provided by NARD with support from JICA.

#### Point

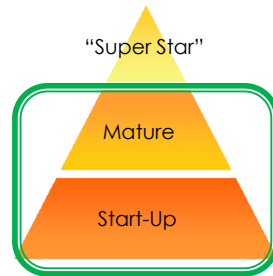
Mentoring supports SMEs towards identifying the most important point and key actions to be taken in order to keep running and/or improving their business.

### 1-3 Who are the beneficiaries

**"Beneficiaries of mentoring service are SMEs, clusters, business associations and institutions in the field of business development, who are the source of dynamism of nationwide economic development."**

Beneficiaries of mentoring service are categorized in mature and start-up companies.

- Mature is the SME that challenges further improvement and development of its businesses.
- Start-up is the SME which has started the business within the last three years.



### 1-4 What should the mentor do

**"Using management diagnosis, mentor identifies the most important goal of the company and provides the SME with support on drawing and implementing the practical plan to realize it."**

The most important activity in mentoring is Company Diagnosis. By conducting Company Diagnosis, mentors identify the most important point within SMEs' business and draw concrete action plan together with the SMEs. Furthermore, mentors help SMEs conduct the action plan in order for them to dare to challenge the first action.

### 1-5 What is the result of diagnosis

**"Identify the most important goal and the practical action plan to realize it."**

In a diagnosis report, it should be described the most important point towards which the SME should take actions. It is also necessary for the report to contain a practical action plan, consisting of concrete actions, in order for the SME to understand what they have to do. With both elements identified, the SMEs can appropriately focus their management resources towards the most important point within their business.

### 1-6 When can one be called a mentor

**Mentor has to meet the following three points at an optimum level.**

- 1. Understanding the goal that mentor has to achieve**
- 2. Understanding the process for reaching the goal**
- 3. Have the required skills corresponding to each steps of the process**

Based on these concepts, NARD develops the training program and qualification system for mentors and certifies mentors who have undergone the training program and passed the examination implemented by NARD.

#### Point

Mentors are required to diagnose the SMEs and help the SMEs conduct the planned activities.

## 2 Scheme of providing mentoring service

The operational process on mentoring service consists of 8 main steps, as follows:

1. Public Call (NARD)
2. Collecting applications form of potential beneficiaries (RA/RC/RDAs)
3. Approval to the proposal by the Evaluation Committee (NARD)
4. Concluding the contract of mentoring service
  - 1) NARD with RA/RC/RDAs
  - 2) RA/RC/RDAs with beneficiary
5. Implementation of mentoring service
6. Preparation of final mentoring report
7. Reporting to NARD with the final mentoring report
8. Examination of the result of mentoring service

## 3 Training system

### 3-1 Training for mentor candidates

To help mentor candidates to learn the basics of mentoring, two kinds of training materials have been prepared: two (2) "Mentoring guidelines" and six (6) "Supplementary training materials".

During classroom training, mentor candidates learn 7 subjects as below.

1. Overall understanding of Mentoring / Mentoring for Mature SMEs
2. Mentoring for Start-Ups
3. Marketing
4. Financial Management and Business Plan
5. Production Management
6. Human Resource Management
7. Communication Skills

### 3-2 Training for mentors

To help mentors improve their skills, 4 trainings are provided.

1. Mentor Award
2. All Mentor Meeting
3. Special OJT with professional consultant
4. On the Job Training with On the Job Training trainer

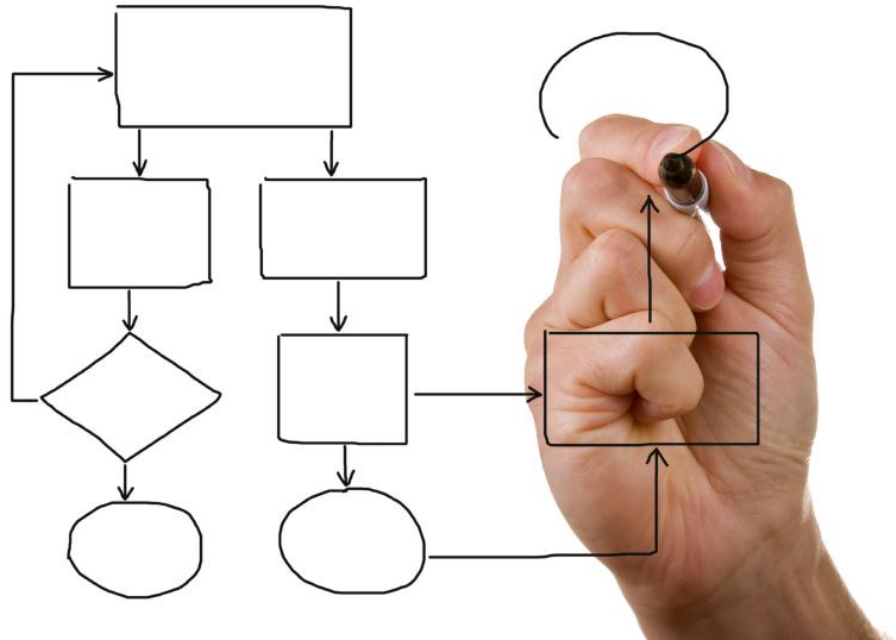
## 4 The most important key to success in mentoring

**"Each mentoring starts from building trust with beneficiary."**

The most important key to success on mentoring is to build trust with the beneficiary. If the beneficiaries have confidence in the mentor, they are willing to give the mentor detailed information about their company, which is sometimes confidential to others and crucial for mentors to proceed on a proper direction throughout the mentoring process. Mentors have to face various kinds of difficulties, such as when they have to convince a beneficiary to change their mind, even though the beneficiary believes his way is better. Getting the trust of the beneficiary is the very key to success for strengthening the mentoring process and to encourage the beneficiary to change his mind. So that always, mentors have to keep trying building the trust with beneficiaries.

#### Point

Building trust with the beneficiaries is the most important factor to success on mentoring.



# Chapter 2

## The Key points of implementation

Reference tools and needed procedures

# Chapter 2

## The Key points of implementation

### Mentoring procedure and Reference tools

Mentoring Guidelines show you how to proceed the mentoring activities. In this chapter you will find the overall activities and procedure needed in mentoring activities.

### 1 Overview of the Mentoring procedure

The implementation of the mentoring consists of the following 3 steps. Mentors are required to report the activity to NARD in time with the appropriate way and formats. Detailed information of each activity is written in the mentoring guidelines.

#### STEP1 Preparation

Overall Understanding

Through this guideline one can understand the key points of mentoring and key points of implementation.

For Mature SMEs

Learn how to support mature SMEs through the guideline for Mature SMEs, participate to the Classroom Training

For Start-ups

Learn how to support Start-ups through the guideline for Start-ups, participate to the Classroom Training

#### STEP2 Implementation

Orientation

Explain the mentoring service to the beneficiary and collect fundamental information of the beneficiary.

Diagnosis

Collect further information and analyze the current situation. Challenges to be focused and concrete action plan should be described.

Intervention

Provide appropriate support based on the action plan, collaborating with the beneficiary.

#### STEP3 Completion

Final Reporting

Wrap up the mentoring service with the beneficiary and report the activity results and the key findings.

Feedback

Receive feedback from the beneficiary in order to evaluate the provided mentoring service and to improve the mentoring service.

## 2 What should the mentor refer on mentoring activities

### 2-1 Overview of the Mentoring Guidelines

Mentoring guidelines consists of 3 guideline books: "Mentoring for overall understanding", "Mentoring for Mature SMEs", and "Mentoring for Start-ups".



### 2-2 How to use Mentoring Guidelines

In the "Mentoring guideline for overall understanding", you will find the common parts in the mentoring activities, such as definitions of the mentoring or procedure of the mentoring activities.

When conducting your mentoring services, the appropriate guideline depends on your beneficiary.

In the "Mentoring guideline for Mature SMEs", you will find the guide specialized for conducting mentoring services for mature SMEs. Mentoring for mature SMEs should overlook the whole management of the companies. Mentors should consider what would be the most important issue for improving the business.

In the "Mentoring guideline for Start-ups", you will find the guide specialized for conducting mentoring services for start-ups. Mentoring for start-ups should be focused on increasing sales. For the start-ups, mentors should consider "the five keys of start-up growth".

Both guidelines show you the process, methods and tools. You can follow the guideline on conducting mentoring services.



## 3 How to report the mentoring activities

The reports need to be submitted to NARD in the 3 stages in both hard copy and within the Mentor Master database.

- When the mentor starts mentoring activities:
  - Kick-off report (cf. p.10-11)
- When the mentor finished diagnosis stage and have created the action plan:
  - \* According to the standardized mentoring process, it will be around first 20h/50h passed.
  - \* The Diagnosis Report consists of 3 parts. 1 and 3 are the common forms, whereas 2 needs to be selected based on the type of the beneficiary.
  - Diagnosis Report (1-3) (cf. p.12-17)
- When the mentor finished the mentoring process:
  - Wrap up Report (cf. p.18-19)
  - Completion Report (cf. p.20-21)

### 3-1 Form for Kick-off Report

#### ▼ Purpose

Based on the application and the initial interview, mentors are required to create "Kick-off Report", as a summary of company information.

#### ▼ How to create the document

Mentors need to fill out each point of the form. If there is any lacking information, mentors need to fill it in through communicating with the beneficiary.

#### Point

When conducting mentoring, Mentors need to use the guidelines properly depending on the beneficiary.

## Kick off Report

Date \_\_\_\_\_

This is a tool for collecting fundamental information of the beneficiary.

### 1. Mentor profile

Name of Mentor  Agency

### 2. Company profile

Company name	<input type="text"/>	Date of foundation	<input type="text"/>
Address of Head office	<input type="text"/>	Sector	<input type="text"/>
Owner	<input type="text"/>	Field * Code of activity	<input type="text"/>
Person in charge	<input type="text"/>	Stated capital	<input type="text"/>
Telephone	<input type="text"/>	Number of Employees	<input type="text"/>
E-mail	<input type="text"/>	Branches, Shops, Workshops	<input type="text"/>

Past support from Gov./Donors, (Year, Type, Amount)

General Description of the business / main product

Organizational structure

--	--

## 3-2 Form for Diagnosis Report

### ▼ Purpose

Based on the interview and analysis, mentors are required to create "Diagnosis Report", as the summary of the current situation of the beneficiary.

Diagnosis reports clarifies the most important goal and practical actions for the beneficiaries to grow their business. The diagnosis report will be the map for beneficiary to decide the actions to be taken.

### ▼ How to create the document

In the Diagnosis Report, mentors need to summarize diagnosis phase with the following 3 forms.

#### 1. Diagnosis Report 1

Even though the owners tend to start the discussion from the status quo, the mentor needs to remember that having the vision in your mind is very important to increase the growth speed of the beneficiary. Some people believe the vision waits for them at the end of the road, as the result of the effort. But other people think that it should be the starting point, it should be visualized from the first and one should always keep it in mind. The vision can be categorized into these three types:

- Long-term      3-5 years after
- Middle-term    2-3 years after
- Short-term      Mentoring period

The ideal goal contains "SMART" factors, which means Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Time-bounded. The mentor and the beneficiary need to consider the goal first and reconsider it based on the result of the analysis at the end of the diagnosis phase.

#### 2. Diagnosis Report 2

Mentors should use either form of "Diagnosis Report 2 for mature SMEs" or "Diagnosis Report 2 for start-ups" in order to analyze the current situation. These outputs are explained in the guideline for Mature SMEs / Start-ups.

#### 3. Diagnosis Report 3

Based upon the goal and the current situation, the mentor can specify the action plan to achieve the goal. Action plan for both the mentor and the beneficiary should be specified because,

- 1) mentoring is a joint work with the mentor and the beneficiary,
- 2) the mentor and the beneficiary have different responsibilities and functions towards achieving the goal.

For instance, when you need the financial data to understand the current situation of sales, the data collection is the work of the beneficiary. Arranging or coordinating meeting with relevant person can be the work of mentor.

The actions need to be defined and divided in order to be clearly time-bounded, because conceptual/ambiguous actions tend to be unexecuted or incomplete.

### Point

Diagnosis is the most important stage of the mentoring, because the action plan and outcome of the mentoring service depends on the adequate diagnosis.

### Point

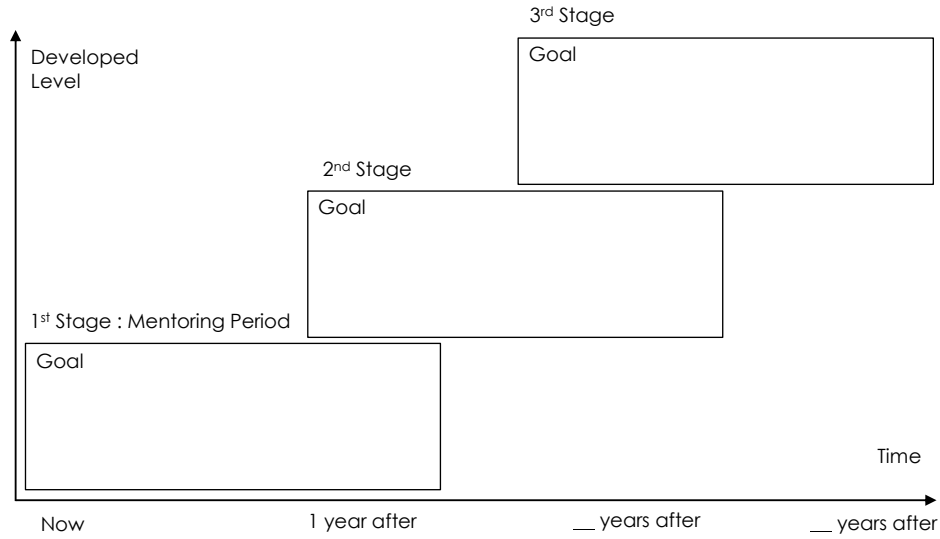
Clear action plan will be needed since intervention phase of the mentoring has limited time, approximately 15-20 hours based on standardized mentoring process.

## Diagnosis Report 1

Date \_\_\_\_\_

This is a tool for clarifying the most important goal and the practical action plan to realize it. You need to submit this document with Diagnosis report 2 and 3.

### 1. Future Vision



Background / Additional information of the items

## Diagnosis Report 2 for mature SMEs

Date \_\_\_\_\_

This is a tool for clarifying the most important goal, and the practical action plan to realize it. You need to submit this document with Diagnosis report 1 and 3.

### 2. SWOT Analysis

	Positive	Negative
Internal	Strengths	Weaknesses
External	Opportunities	Threats

Background / Additional information of the items



## Diagnosis Report 2 for mature SMEs Date \_\_\_\_\_

This is a tool for clarifying the most important goal, and the practical action plan to realize it. You need to submit this document with Diagnosis report 1 and 3.

### 2. SWOT Analysis

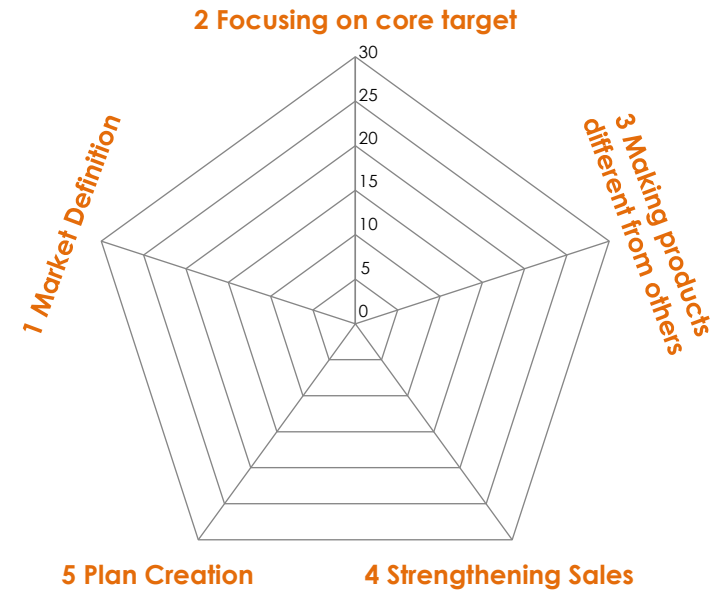
	Opportunities	Threats
Strengths		
Weaknesses		

Background / Additional information of the items

## Diagnosis Report 2 for Start-ups Date \_\_\_\_\_

This is a tool for clarifying the most important goal, and the practical action plan to realize it. You need to submit this document with Diagnosis report 1 and 3.

### 2. Evaluation of 5 keys of Start-up Growth



General observation of the Analysis



# Diagnosis Report 3

Date \_\_\_\_\_

This is a tool for clarifying the most important goal and the practical action plan to realize it. You need to submit this document with Diagnosis report 1 and 2.

## 3. Challenges to be focused on in the 1<sup>st</sup> stage

## 4. Action Plan

Date for Completion	Description of Actions	Person in Charge	Hours Needed

\* Action plan is the most important output of the diagnosis phase. All the activities in the intervention phase should be written.  
 \* Hours needed for mentors work is allocation of at least 15 hours according to the standardized mentoring process shown in the mentoring guideline for Mature SME / Start-ups.

# 3-4 Form for Wrap up Report

## ▼ Purpose

At the final meeting with the beneficiary, mentors are required to have wrap up session, which means reviewing results of the mentoring and preparing for the post mentoring. Your beneficiary's business will go on, even after you finish providing mentoring service. Therefore, you need to advise your beneficiaries upon what they have to do next and how to be solved.

## ▼ How to create the document

Mentors need to use this format as a discussion tool in the wrap up session. The report also needs to be submitted to NARD. Steps and points of the wrap up are as follows;

### 1. Activity result (#1 and #2)

With referring to the Diagnosis Report and Action Plan Report, activity result should be written. Planned actions should be analyzed if they have been taken as initially planned.

### 2. Impact (#3 and #4)

In order to have a clear idea of overall impact of the Mentoring service, quantitative/tangible results are recommended to be discussed such as increase of sales, profit, number of beneficiary, efficiency of production, cost reduction, saving money, saving space, saving time. Having access to credit from financial institutions or support program from the government/donors are also considered quantitative results.

In case the quantitative/tangible results are unavailable, quantitative/intangible result such as motivated employee, strengthened competitiveness, sales ability, developing ability etc. will be discussed as results of mentoring services.

Achievements/impacts and unachieved matters should be considered with key factor of success/failure.

### 3. Next challenges (#5 and #6)

Next challenges should be discussed with the beneficiaries. Mentors are required to advise how to solve the challenges and what should be done first.

## Point

Beneficiaries' business will go on. Mentors need to advise considering the future of their business.

## Wrap up Report

Date \_\_\_\_\_

This is a tool for reviewing results of mentoring and preparing for post mentoring. Mentors need to clarify the achieved/unachieved key factors and what beneficiaries have to do/prepare for the next stage.

### 1. Goal of Mentoring

### 2. Main Activities Conducted

### 3. Achievements / Impacts

Key Factor

### 4. Unachieved points

Key Factor

### 5. Next Challenge after the Mentoring

### 6. How to resolve the Next Challenge

## 3-5 Form for Completion Report

### ▼ Purpose

At the end of mentoring, mentors are required to prepare completion report. The main objectives of the report are:

- 1) to formalize the completion of mentoring,
- 2) to proceed the final payment of mentoring service fee,
- 3) to evaluate the implementation of mentoring service,
- 4) to improve the service, and
- 5) to share the experiences and findings with other mentors.

The reports are required to be submitted to NARD within 10 days from the wrap up session.

### ▼ How to create the document

This document should be created based on all the mentoring activities. Mentors need to submit this document with the Wrap Up Report. Mentors will share the experience of the mentoring including the result and key findings.

#### 1. Activity result (#1 and #2)

The result of each mentoring activity should be written. The total time needs to be at least 50 hours, including the office work and preparation for visiting beneficiary.

#### 2. Impact (#3)

The achieved beneficiary's satisfaction level on the mentoring should be written. Mentors are required to choose the satisfaction level that is considered to be appropriate by an objective evaluation. If there are some other points for evaluating the impact (e.g. the feedback comment from the owner), they can also be written.

#### 3. Key finding (#4 and #5)

The key findings/learnings through the mentoring activity should be written. These factors of success and remaining challenges should be shared among all the mentors.

### Point

Sharing experience and knowledge among mentors is also expected when completing reports.

# Completion Report

Date \_\_\_\_\_

This is a tool for getting approval to complete mentoring and sharing information with other mentors in order to improve the quality of mentoring services.

## 1. Duration of Mentoring

From		to		(		months)
------	--	----	--	---	--	---------

## 2. Mentor Activities Description and Hours

Date	Description	Hours
Total hours		

## 3. Beneficiary's Satisfaction

1 - Poor 2 - Fair 3 - Good 4 - Very Good 5 - Excellent

1	2	3	4	5	
Low					High

## 4. Important Learning and Matters to be shared with other Mentors

## 5. Comments / Remarks from Mentor

# 3-6 Form for Feedback Letter

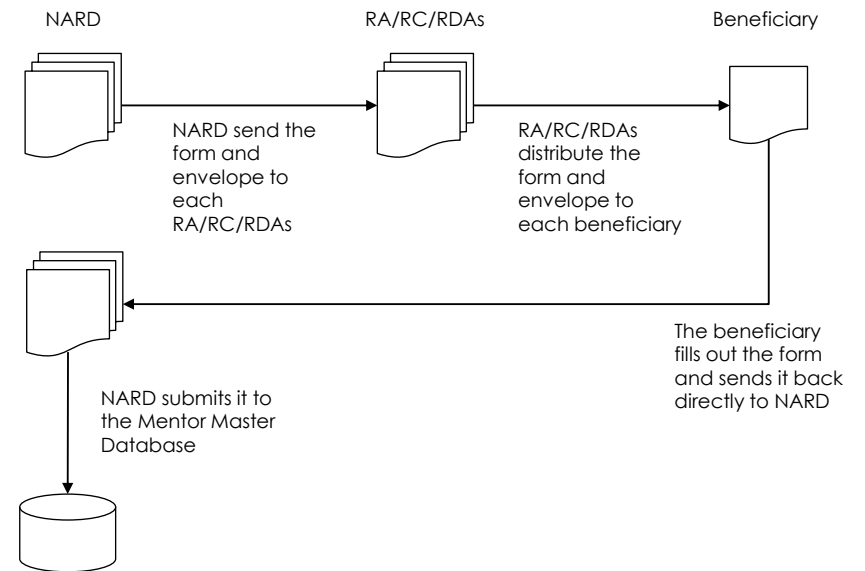
### ▼ Purpose

After the completion of the mentoring, this document is required to be submitted by the beneficiary in order to evaluate the mentoring service which was provided by the mentor in charge and to improve the mentoring service.

### ▼ How to create the document

This form need to be filled in by the beneficiary and be sent directly to NARD. Mentors do not need to create this document by themselves.

### < Work Flow >



## Feedback Letter

Dear Entrepreneur,  
Your feedback is very important to improve the mentoring services. Your answer shall be treated as a confidential information and used only for the purpose of improving the service.

Company Name	<input type="text"/>	Date	<input type="text"/>
Your Name	<input type="text"/>	Name of Mentor	<input type="text"/>

Please kindly fill out each item of the form. The criteria of the score is as follows;

Score ▶ 1 - Poor 2 - Fair 3 - Good 4 - Very Good 5 - Excellent

1. How satisfied are you with the mentoring service ?

Score	Comment : Reason of the score
-------	-------------------------------

2. Has the important challenge of your business's development become clear ?

Score	Comment : Reason of the score
-------	-------------------------------

3. Was the action plan practical and concrete enough to solve the above challenge ?

Score	Comment : Reason of the score
-------	-------------------------------

4. Was the communication with the mentor smooth? (contact frequency, response to requests)

Score	Comment : Reason of the score
-------	-------------------------------

5. Would you like to have the same mentor's support again if you have the chance?

Score	Comment : Reason of the score
-------	-------------------------------

6. How much can be the appropriate price if mentoring service would be charged?

<input type="text"/>	Comment : Reason of the price
RSD	

7. Any other comment for mentor/mentoring service (e.g. Issues to be improved)

<input type="text"/>
----------------------

# Mentoring Guideline for START-UPS

Ver. 12<sup>th</sup> Jun 2015



National Agency for  
Regional Development



Japan International  
Cooperation Agency

# Mentoring for START-UPS

## - Table of Contents -



### Introduction

1. What is a start-up?
2. Characteristic aspects of start-ups
3. Important points of mentoring for start-ups
4. Overview of the "Mentoring Guideline for Start-ups"



### Five keys of Start-up Growth

1. Market definition
2. Focusing on core target
3. Making the product different from others
4. Strengthening sales
5. Plan creation



### Interview & Reflection

1. How to proceed the Interview & Reflection
2. Goal setting
3. Focus on Challenges



# Chapter 1 Introduction

A door to start-up mentoring

# Chapter 1

## Introduction

### A door to start-up mentoring

The purpose of this mentoring guideline is to learn how to support start-up companies. In this chapter you will find the definition of start-ups and their uniqueness which should be considered in the mentoring process.

### 1 What is a startup?

In order to provide mentoring service to start-ups the mentors need to understand what "start-up" means and why we should support them.

#### 1-1 Definition

A start-up can be defined as "**The Company which has started business in the last two years**". And practically, start-ups can be categorized in these four segments. In this guideline we focus on ① Survival, because this type takes the top majority in all the start-ups.

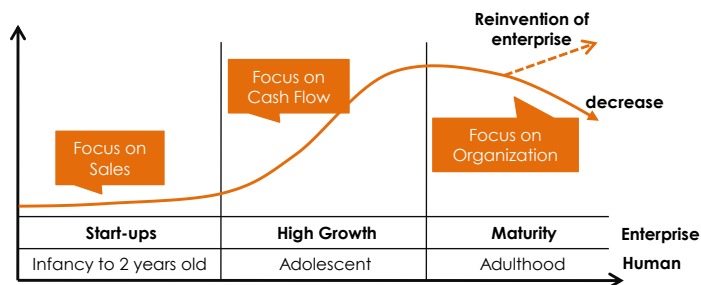
formal start-ups	Substantial start-ups	Survival	Local, small growth business. E.g.) bakery, retail, goods manufacturing	①
		Venture	Business has a potential to grow big but need big challenges to achieve it	②
	Unsubstantial start-ups	Family	Business has a long history as a family business and recently registered as a company	③
		Gray	Company registered to gain subsidy or reduce tax by adjusting profit	④

#### Point

Like human beings, there are various type of companies. We need to change **the way of mentoring up to the type of the beneficiary.**

#### 1-2 Enterprise Life Cycle

Like a human being, an enterprise also has its life cycle and mentors should concentrate on the topic which is needed in each stage.



#### Point

More or less **90%** of start-up companies are said to be closing business within the **1st or 2nd year**. The main purpose of mentoring for start-up companies is to **increase the survival ratio.**

### 1-3 Value of Start-ups Mentoring

#### Every legendary company was once a start-up.

If the survival ratio of the start-ups remains low, the number of the entrepreneurs would decrease and the energy of economy will stagnate.

People tend to consider starting a new business as a risky challenge, however, if the owner plans the business carefully and steps forward with courage, the potential of start-up business is unlimited. Start-ups can choose the market to enter in, focus on their products or services which have unique selling points and can be very flexible to cope with the always changing regulations. Therefore, Start-up companies have a great potential to survive and grow, if proper support is provided by mentors.

The survival ratio of start-up business is the barometer of the economic potential of a nation. Mentoring for start-ups can be considered as one of the significant areas of mentoring.

#### Point

The survival ratio of start-up business is **the barometer of the economic potential** of a nation

### 2 Characteristic aspects of start-ups

#### 2-1 Limited Information

To diagnose the beneficiary, usually mentors analyze information including financial data of the past three years. However, since start-up companies do not have these kind of data, mentors need to learn another way of acquiring the necessary information.

#### Point

The status of start-ups requires a **different way of mentoring**

#### 2-2 Developing Business Model

The business model of start-up companies is often undefined and undeveloped because of its short history and lack of experience. If the business model is established, mentors can diagnose it and find the problems and solutions with the owners. However, when it comes to start-up business, mentors need to improve and develop the business model first. Therefore, mentors need to adopt a different way of providing mentoring.

#### 2-3 Lack of Resources

The difficulty which a start-up experiences is the imbalance of the number of problems and number of human resources. Even though there are many problems to be solved in a start-up company, the available management resources including human resources are quite limited. Therefore, to evaluate the priorities and to focus on what matters most are mandatory.

### 3 Important points of mentoring for start-ups

Before starting to provide mentoring service, mentors are expected to remind the following basic points. Specific methodologies are explained in Chapters 2 and 3.

#### 3-1 Understanding future vision

At first, mentors need to understand the type (refer to 1-2) of the beneficiary. The family business can be easily distinguished by its history. To find the other three types, asking the future vision is useful. For example, try to ask the sales amount, sales portfolio, the market in which it activates, number of employees in three years time, etc. Usually, venture type have the ambitious vision. Survival type do not have that ambitious vision, but they can provide specific figures as numerical goals. On the contrary, gray type have only ambiguous image because their focus is not on the business itself.

#### Point

Start-ups are **weak**.  
**Therefore, they need to have an unique approach.**



#### Related

Chapter 3 Interview and Reflection

#### 3-2 Focusing on what matters most

The number of the actions listed is not important. The number of the action achieved is the value of mentoring. Especially, in the start-up stage, beneficiaries are always suffering from the lack of management resources. Therefore, mentors need to ask "What is the most important thing to be done?", instead of "What should we do?"



#### Related

Chapter 3 Interview and Reflection

#### 3-3 Adopting the Strategy of the Weak

Usually, marketers are requested to come up with the ideas to win the competition. However, regarding start-ups, the approach must be totally different, because they never have enough resources to win the competition.

"Competitors are always stronger"

This is the premise for start-ups. Therefore, mentors need to focus on how to avoid the competition. In other words, to adopt the strategy of the weak one is mandatory for supporting start-ups.



#### Related

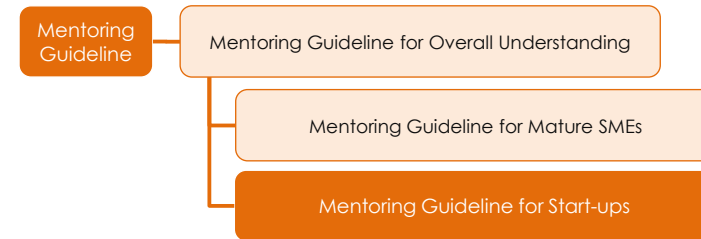
Chapter 2 Five keys of start-ups Growth

### 4 Overview of the "Mentoring Guideline for Start-ups"

In this section you can find the overview of this guideline. Although there are a lot of references and procedures to be followed, the guidelines are related. Mentors need to understand the place of each material and accordingly refer to it.

#### 4-1 Place in the Guidelines

This material is one of the materials of the Mentoring Guideline. Mentors can apply the methodology in the other materials to the start-up company if it is considered to be useful.



#### 4-2 How to use this Guideline

**Mentoring for Start-ups should be focused on increasing sales.**

In **Chapter 2**, the **five basic points of improving the way of selling** are explained as five keys. Each key has a power to unlock the potential of start-up companies. However, since the external and internal environment are different for each beneficiary, mentors are expected to evaluate the significance of each topic in each company and find the priority and lead the owner to focus on what is the most important point.

For this purpose, **the basic method of interviewing and reflection** as a professional are written in **Chapter 3**. To collect the information and to plan the basic strategy of mentoring, interviewing process is very important. At the same time, mentors should be aware of its risk. Interview itself is a collecting process of a personal opinion, therefore, mentors need to refrain on taking for granted all the comments that the owner said. Mentors need to reflect about them and sometimes collect additional information by themselves.

In the next page, you will find "Standardized Mentoring Process for Start-ups, which shows you the steps and method of conducting mentoring services.

#### Point

There are five "keys" described in Chapter 2. However, the importance of each key is different by case. Therefore, through the interview and reflection process written in Chapter 3, mentors need to judge which key will best fit to each particular beneficiary.

## Standardized mentoring process for Start-ups 1/2

This is the framework for clarifying the steps, time, visitation, aim of the step, methods and tools, and main activities in each step.

Steps in the process	Time	Visit	Aim of the step
<b>Orientation</b>			
	Hours	No	
1 Explanation of Mentoring service	0.5	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Get trust from the owner</li> <li>Build good relationship with the owner</li> <li>Make sure what is mentoring</li> </ul>
2 Collect fundamental information.	0.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>Get information to understand the company</li> <li>Get reliable information of the company</li> <li>Get financial information</li> </ul>
3 Interview to the owner	2		<ul style="list-style-type: none"> <li>Understand the owner's character, personality, wishes, the outline of the business.</li> </ul>
<b>Collect information</b>			
4 Interview to identify main challenges	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify the points the owner is interested in.</li> </ul>
5 Collect facts	3	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify what are facts and what are assumptions among the owner's opinions collected in the previous interview.</li> </ul>
<b>Analysis</b>			
6 Reflect on the interview with the beneficiary	3	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Check all the information collected and identify the reliable data.</li> <li>Understand the meaning of the information.</li> </ul>
7 Identify the most important challenges	2	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify the most important challenges.</li> </ul>
8 Agreement on the Key Challenges	2	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Make consensus with the owner to challenge them in following mentoring.</li> </ul>
<b>Diagnosis Report</b>			
9 Draw Diagnosis Report	3		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify the most important point within the SME's business and lead them to focus their management resources towards it.</li> </ul>
10 Diagnosis reporting	2	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Help the SME understand the current status, actions to be taken.</li> <li>Encourage the SME to challenge the actions.</li> </ul>

Tools and Methods	Main activities
<ul style="list-style-type: none"> <li>Explanation of mentoring service</li> <li>Mentoring Schedule</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduce yourself to the owner.</li> <li>Explain the aim and objectives of mentoring.</li> <li>Explain the mentoring process.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kick-off Report</li> <li>Brochures</li> <li>BS,PL, other figures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Get fundamental information on the company.</li> <li>Get fundamental information about business environment of the company.</li> <li>Get general financial statements and other significant figures.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Client Interview Sheet 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ask the necessary information based on client interview sheet. (Business Domain, Products &amp; Services, Customers, Channel [Distribution/Sales], Accounting)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Client Interview Sheet 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ask the necessary information based on client interview sheet. (Market Definition, Focusing on core targets, Making products different from others, Strengthening Sales, Plan Creation)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Genchi-Genbutsu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collect solid data in order to understand the real status of the business.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflection Sheet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluate each topic with the facts collected through discussion with the beneficiary. (10th-grade evaluation, from "Can be challenged" to "No problem")</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflection Sheet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Draw a radar chart and identify the most important Key Challenges.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflection Sheet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explain to the beneficiary your evaluation results towards each topic.</li> <li>Make an agreement with the owner on challenging them in the following mentoring.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosis Report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Write Diagnosis Report</li> <li>Clarify the SME's mission, vision, objectives, the most important problem, the key to success, concrete action plans to achieve the goal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosis Report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explain the result of company diagnosis.</li> <li>Encourage the SME to believe in the actions planned and challenge them.</li> </ul>



## Standardized mentoring process for Start-ups 2/2

This is the framework for clarifying the steps, time, visitation, aim of the step, methods and tools, and main activities in each step.

Intervention on Implementation - Increase sales				can select 2 or 3 topics among 5 keys corresponding to the
11 Market Definition Assumed Time ; 2-3 hours * 3 visits	21	7-16		• Find out the appropriate market which has much potential and chances for success.
12 Focusing on core target Assumed Time ; 2-3 hours * 3 visits				• Identify the core target to which the owner has to draw improvement plan on marketing.
13 Making product different from others Assumed Time ; 2-3 hours * 3 visits				• Emphasize the uniqueness of the product/service.
14 Strengthening Sales Assumed Time ; 2-3 hours * 3 visits				• Deliver the company's value more effectively to customers.
15 Plan Creation Assumed Time ; 2-3 hours * 3 visits				• Strengthen client's planning skills in order to increase his learning and improving speed.
Reviewing Results				
16 Summarize the mentoring	2	17		• Confirm the result of the mentoring • Prepare for post-mentoring
17 Write Final Report	3	-		• Conclude the mentoring service • Report to NARD
Total	46	17		

Other management affairs				
Registrate Data into Mentor Master	4			• Registrate the mentoring activity
Total	4			

Total	50
-------	----

Subtotal	Hours with client	38	76%
	Hours for others	12	24%

Reviewing Results				the previous analysis. Each topic is supposed to take 7 hours and 3 visits.
• Positioning Map				• Explain how to identify the market to the owner. • Support and discuss with the owner to draw the Positioning Map.
• PERSONA Marketing				• Explain how to identify the core target. • Support and discuss with the owner to draw the Persona.
• Value Curve				• Explain how to emphasize uniqueness. • Support and discuss with the owner to draw Value Curve.
• FAB factors				• Explain how to deliver the value to clients. • Support and discuss with the owner to consider FAB factors and find a way to approach customers.
• Action Planning (KPI, 7W2H1G, PDCA)				• Explain how to create a concrete and feasible plan. • Support and discuss with the owner to complete planning sheet.
• Wrap up Report				• Review the result and activities of mentoring. • Advise the client upon what he/she has to do next and how to prepare for the next challenge.
• Completion Report • Evaluation Report				• Write final report and submit it to NARD.

• Online application form				• Input data into Mentor Master
---------------------------	--	--	--	---------------------------------



# Chapter 2 Five keys of start-up growth

How to increase sales

# Five keys of Start-up Growth Chapter 2

How to increase sales

Sales, sales, sales... The very first thing needed for a Start-up to grow is to find a way to increase sales. In this chapter you will find five keys for start-up growth, towards which mentoring should focus.

## Five keys of Start-up Growth

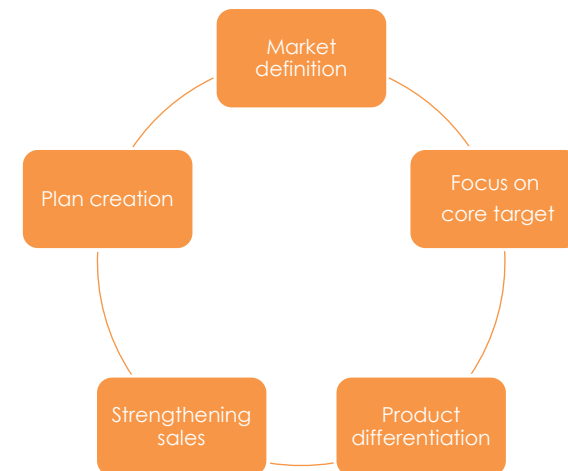
For the start-ups, mentors should consider following "five keys of start-up growth";

1. Market definition
2. Focus on core target
3. Product differentiation
4. Strengthening sales
5. Plan creation

Mentors have to understand all these factors in start-up mentoring and deal with some (or all) of these points throughout the implementation of the mentoring process. The factors which mentors should deal with will be discussed in Chapter 3 "Interview & Reflection".

### KEYS

For start-up growth, **increase of sales is the main priority**. To achieve this, five key factors shall be considered for start-up mentoring.



# 1 Market definition

The first and mandatory key to increase sales is to choose the appropriate market. One cannot fish in a pool. To catch the fish, you need to choose the market which has much potential. In this section you can find the way of defining the market.

## 1-1 Importance of market definition

If you are strong enough, you do not feel pressure because of where or whom you fight. However, if you are not strong enough and still want to win, you need to carefully choose the battlefield. Otherwise, a bigger and stronger competitor will defeat you.

One thing mentors need to consider is how weak the start-ups are. They are passionate, but weak. So they need to find the potential market which has less or no enemy. But how? You will find the method in the next item.

**Point**

Choosing a market which has a high competition makes start-ups difficult to survive.

## 1-2 Positioning Map

This tool is used to analyze the market. It enables the owner to understand the status of competition and find the potential market which the other competitors have not focused on.

The map consists of 2 axes, vertical and horizontal. The analyzer can choose the axis to be used in this analysis by him/herself. Then the analyzer places the companies including competitors on the matrix. \* See the map on the next page

Now the map shows the position of the products/services. If it is in a highly competitive market, mentors and owners should consider shifting the position of the products/services. But you should not judge the situation just only by one map. The position on the map will be changed depending on the axes. Therefore, if the outcome is not suitable for considering the next step, the analyzer should make another map.

**Point**

Try to draw many maps with different axes. Do not be afraid to be too creative. You can think like a child to find the hidden chance.

▼ Sample of criteria for creating axes

Domestic/International  
Local/Wide area  
High price/Low price  
High quality/Low quality  
Technical/Simple  
Multiple functions/Simple  
Casual/Formal  
Basic/Trend  
Real/Virtual  
Durable/Consumable

Consulting style/Self style  
High frequency/Low frequency  
Intuitive/Logical  
Open/Close  
Masculine/Feminine  
Retro/Avant-garde  
Discretionary/Package  
Mass/Niche  
For professional/For amateur  
...

# 1-3 How to create a positioning map

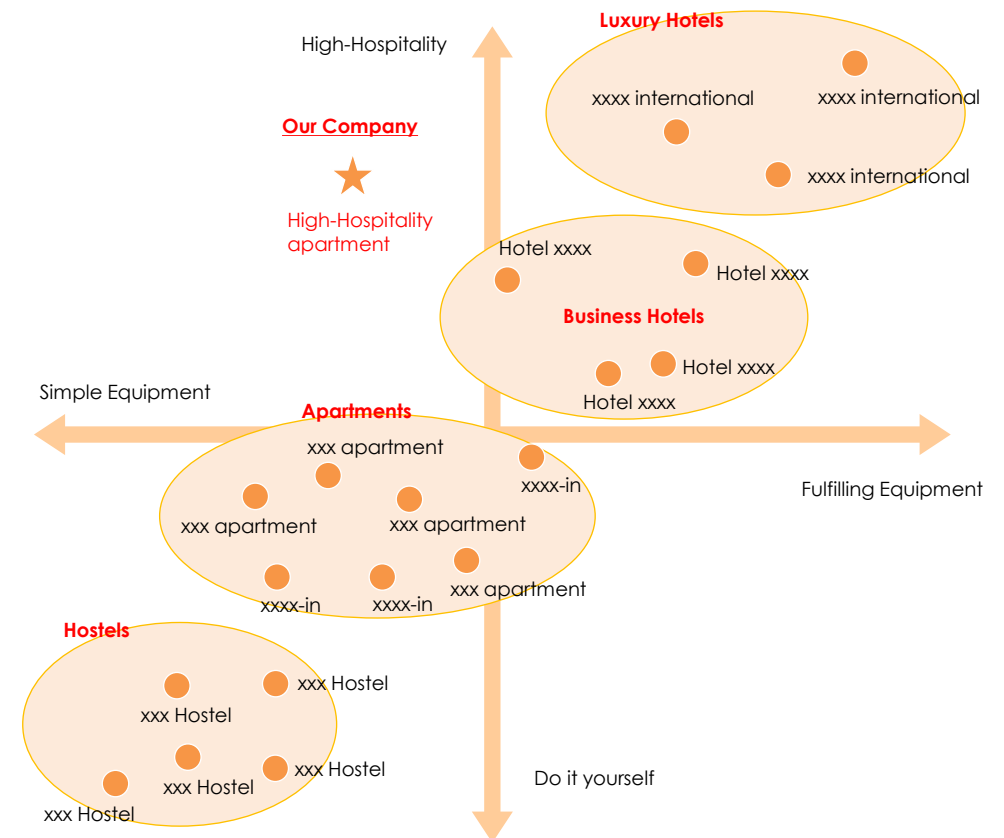
Step1 Draw axes and choose two criteria. Name each quadrant to help understanding it, if possible.

Step2 Place the competitors and the beneficiary on the map.

Step3 If it is highly competitive, find out where to change the market position.

Step4 Draw another map to expand the possibility of finding the best position.

▼ Sample of positioning map



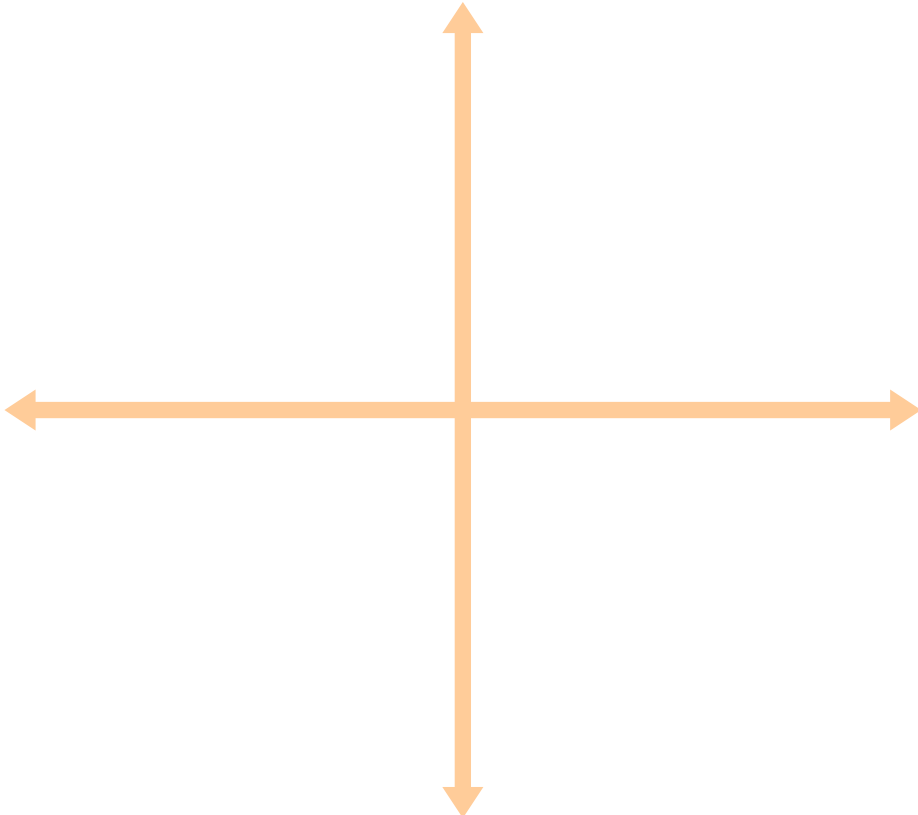
## Positioning Map Sheet

This is a tool to create positioning map. You can define your client's market with this sheet. Discuss about criteria and create positioning map with your client.

Idea of criteria

➔

Selected criteria (write two criteria below)



## 2 Focus on core target

If you do not know who the customer is, you cannot decide to which direction you need to improve your products/services and modify the way of marketing. Most of the company say they know the customer. But usually they do not know who the CORE customer is.

### 2-1 Importance of focusing on core target

Even the weak punches can knock down the giant if they are focused on the same spot. As a weak player, start-ups need to learn how to focus their resources to one direction.

Usually start-ups cannot cover all the customers. If there are many customers, medium or big companies will have already entered the market and grab most of them. They are strong. So start-ups need to focus on the unique kind of customer and grab them without competition.

The only way of finding out which kind of customer can be the core customer is to analyze the existing customers. There must be some types of customers which occupy the majority. They are the candidates. However, usually the data and experiences are quite limited for start-ups, so mentors need to consider adopting another way, PERSONA marketing.

### 2-2 Early Adopter

Analyzing the existing customers is not completely useless even if the number is not big. Some of them might be the early adopter, the person who finds a new product/service first and introduces it to other people.

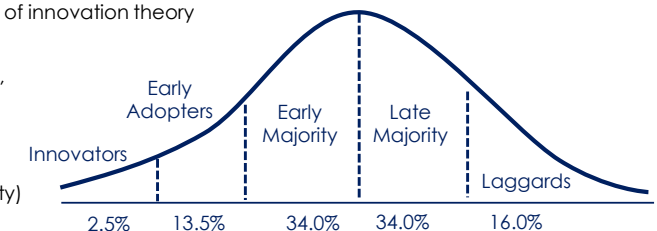
Therefore, if you analyze the existing customers and find there is a type of customer that can be the early adopter, it could be the hint to think PERSONA which is explained in the next page.

Early adopters are valuable not only because they find the good points of the products/services, but also because they find the bad points of your business and willingly give you a feedback about it.

#### ▼ "Early Adopters" from diffusion of innovation theory

Diffusion of Innovations is a theory that seeks to explain how, why, and at what rate new ideas and technology spread through cultures.

(Everett Rogers, Stanford University)



#### Point

**Target comes first.** The product, services, sales channel and the way of promotion should be based on this target definition.

#### Point

Early adopters can be your strong supporters. If you find the hints of their existence, focus on them.

## 2-2 PERSONA Marketing

PERSONA marketing is a marketing technique which is used for designing products and services by creating fictional "core customer image". This image is called "PERSONA", the Latin word which means person.

In PERSONA marketing, the analyzer create or imagine the "fictional customer image" first and then brainstorm how to satisfy the customer more and more. By drawing a specific customer image, it is easier to come up with the ideas for making improvements. When you create "PERSONA", it is very important to image and draw the very specific and clear vivid image. For instance, you can refer to the list below.

### ◆Attribute

Age, family, income, profession, educational background, residence, native place, friends, community

### ◆Preference

Hobbies, possessions, favorite pastime, lifestyle

### ◆Values

Values/beliefs important for him/her

### ◆Behavioral characteristics

Reasons/Tendencies to purchase the other product (intuitive, analytical, taking decisions quickly, fashion-oriented, conservative ... etc.)

### ◆Reason of purchasing

The reason why he/she purchased your product

### ◆Process of purchasing

In what circumstances, which kind of process, he/she purchased (story of purchasing)

## 2-3 Creating and using PERSONA

PERSONA itself can be drawn using intuition. You can choose a core target image and decide or image his/her details. The important point of imagining PERSONA is to imagine "who" buys the products or services and "why" and "how" they purchase. You might be able to create many PERSONA, but fewer are better because focusing is the purpose of making PERSONA. You can also collect the hints of creating PERSONA through field observation. For example, try to interview some early adopters from the existing customers.

### Step1

Observe the customers of the beneficiary focusing on early adopters.

### Step2

Choose one customer character from typical customers, early adopters and write down the his/her characteristics using the sheet in the next page.

### Step3

Review the products/services and marketing from the view point of PERSONA.

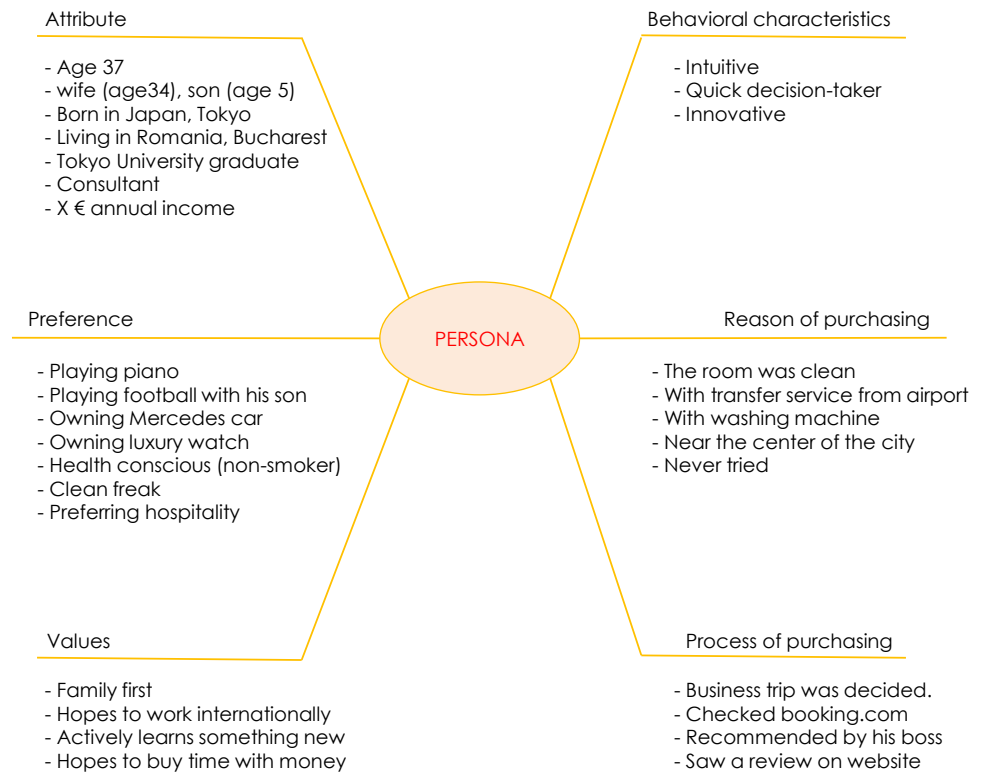
### Point

PERSONA gives you a **clear image of your core target**. It inspires and enables you to come up with a new idea from the customer's point of view.

## PERSONA Sheet

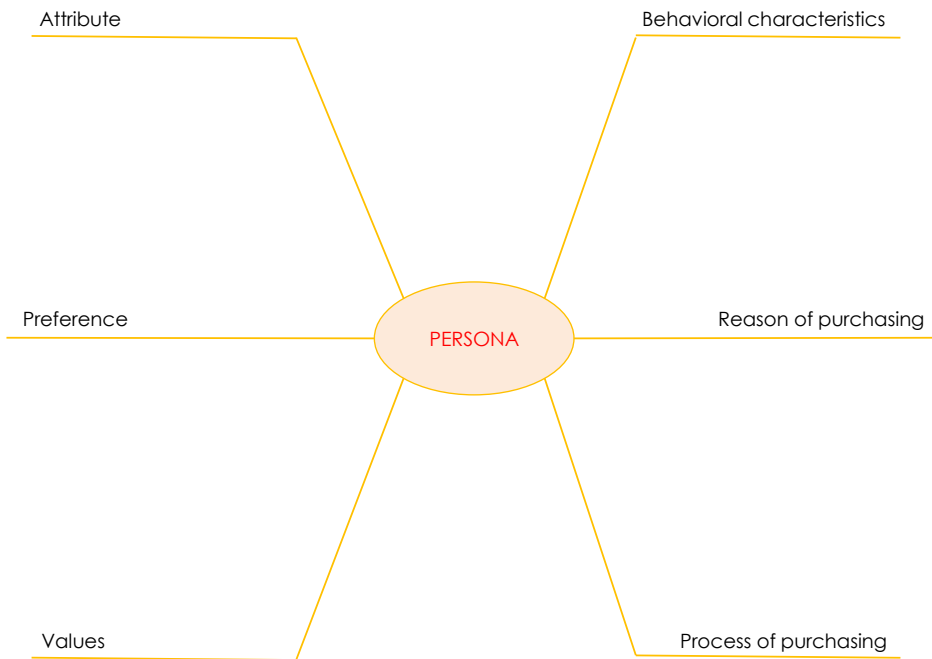
Using this sheet you can create PERSONA as the core target image. Discuss the features of the target customer and create PERSONA with your client.

### ▼ Sample of PERSONA



## PERSONA Sheet

Using this sheet you can create PERSONA as the core target image. Discuss the features of the target customer and create PERSONA with your client.



## 3 Product differentiation

If there is no difference between your product and the others, no one would care about your business. Differences make the achievement different. In this section you will learn how to make your product different from the others.

### 3-1 Importance of differentiation

Whatever you sell, the same or similar items in the market, you might think your product is different, because you are a professional. But the problem is the customer. He cannot be familiar with all the items, so he tends to choose to buy an item by the its looks and without sufficient information. Therefore, customers are not professionals. So, you need to deliver to customers "How different our products are" in a clear and vivid way.

By the way, how different your product is? Some business owners tend to describe "It's good". But this is not enough. Most of the people might like sweet apples, but some people might prefer more natural and sour ones. The criteria of "good" is different among people. Therefore, you need to break down the character of the product and describe or emphasize the difference logically.

#### Point

Start-ups have no scale advantage. They are small. Therefore, Start-ups cannot be strong. But they can be **unique** and that is the basic strategy of surviving.

### 3-2 Value Curve

Value Curve is a tool used for visualizing the differences and uniqueness of your product in the market, by clarifying the factors and showing the character of the product as a curve.

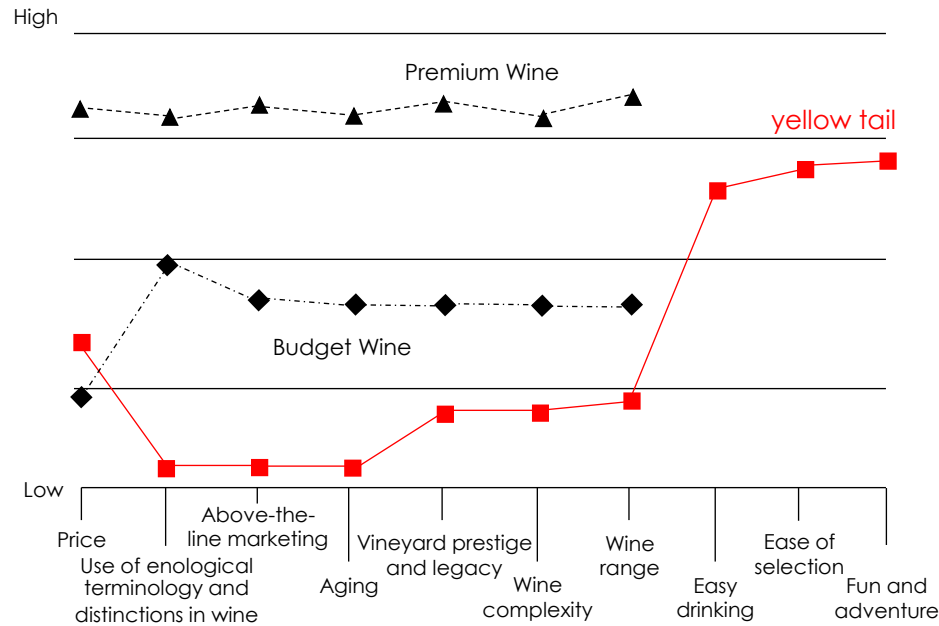
For example, imagine somebody is a baker. He sells bread. How different his bread is? The owner might say "Mine is good". But that answer is not enough. To find new ideas, you need to check the character of the item or service in detail. For example, the character of bread can be checked by price, raw materials, taste, design, health, freshness, fun (for kids), topping, spices and so on. If the owner compares his bread with other ones by doing as described above, he will find which point represents the uniqueness, if there is any.

You can find another example, the value curve of "yellow tail" in the next page. It is said to have changed the wine market in the United States by making the product really unique.

#### Point

Value Curve helps you visualize the position of the competitors' products and to **find out the uniqueness** of your business.

▼ The Value Curve of "yellow tail"



It is said that there had been seven main competing factors in the wine market in the United States:

- 1) Price
- 2) Use of enological terminology and distinctions in wine
- 3) Above-the-line marketing
- 4) Aging
- 5) Vineyard prestige and legacy
- 6) Wine complexity
- 7) Wine range

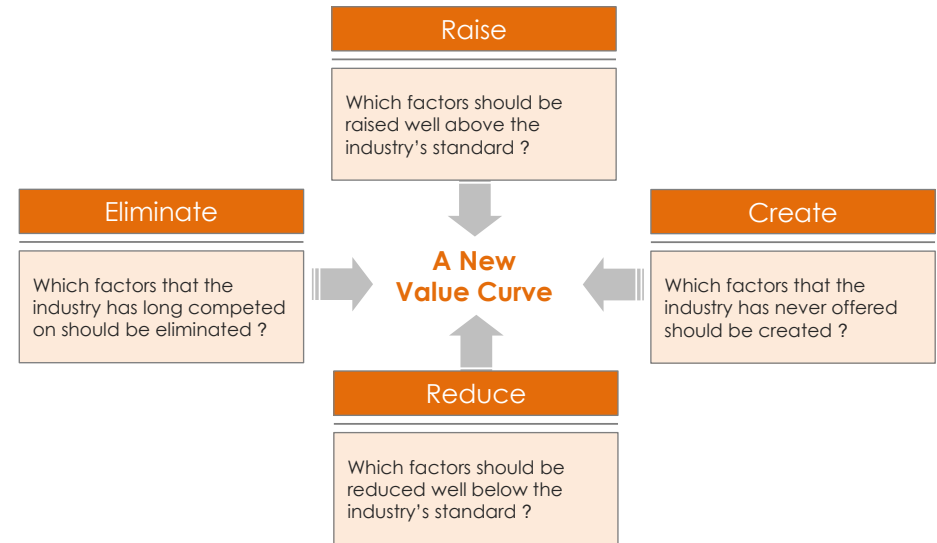
In the market, there are two main groups of wine, premium wine and budget wine (Daily wine). Since Yellow Tail group needed to survive in this tough market, they chose to change the rule of the battle. They didn't stick to the existing criteria. They added new criteria and made their wine unique among the market.

This is the point. You do not need to win in all the points. Ignore some points intentionally and focus on your strength. You can find the difference and uniqueness in the chart.

3-3 Four actions for creating Uniqueness

For reviewing the value provided to customers and for drawing a new value curve, you can use these four questions.

- 1) Eliminate Which factors that the industry has long competed on should be eliminated ?
- 2) Reduce Which factors should be reduced well below the industry's standard ?
- 3) Raise Which factors should be raised well above the industry's standard ?
- 4) Create Which factors that the industry has never offered should be created?



Sometimes to eliminate or to reduce something is the way to make a room for creating. Simplicity is the keyword to find uniqueness. Do not hesitate to throw away unimportant things. Find the important value for customers. Hidden chances are there.

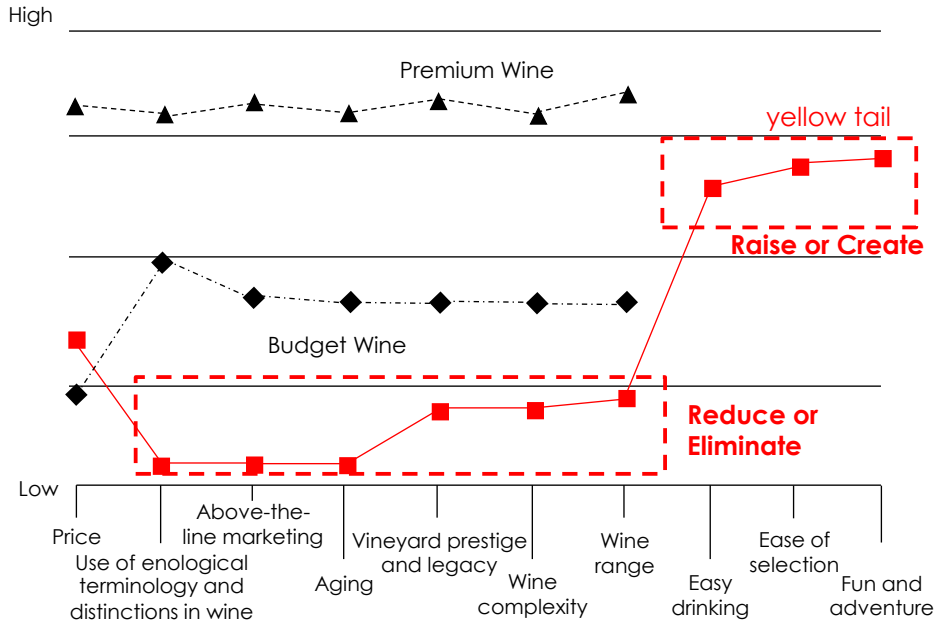
Point

Sometimes to eliminate and to reduce is the key to create something new.

Yellow Tail has really unique Value Curve. The plan was to reduce or eliminate almost every one of the seven existing competing factors. They dodged the battle with giants. They simply raised or created new competing factors (easy drinking, ease of selection, fun and adventure) where they can win.

**Point**

Yellow tail changed the market and established their uniqueness by going against the common sense of the industry.



▼ Sample of Value Curve (QB House : barbershop brand)

QB House, famous for expanding to 545 stores in Japan and having as catchphrase "10 minute 1000 yen" has succeeded by "shaving" all unnecessary factors in men's hair cut and pursuing a low price and timesaving orientation.

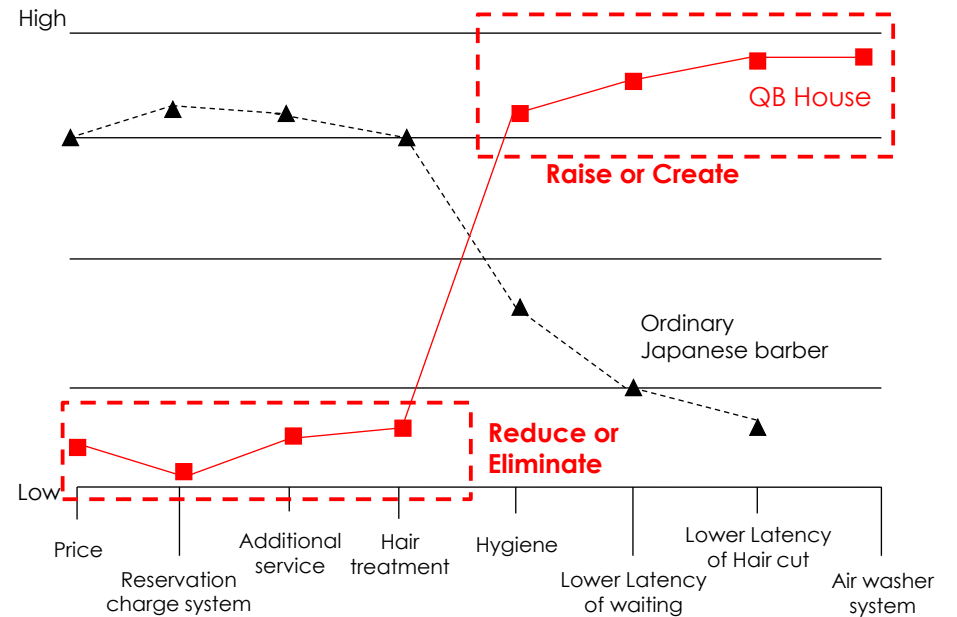
In Japan, the average time of getting a hair cut is about one hour and the price starts from 3000 to 5000 yen. Ordinary Japanese barbers provide a set of excessive services as firing shoulders, behaving tea, cut the hair, shampoo and shave.

QB House focused on men, especially busy business men, and they have tried to increase or add the factors that lead to less time-consuming and reduced or eliminated unnecessary factors.

You can see different Value Curve from ordinary competitors.

**Point**

QB House found their uniqueness by adopting the opposite strategy of ordinary Japanese barbers.





▼ Sample of Value Curve (Fitness club)

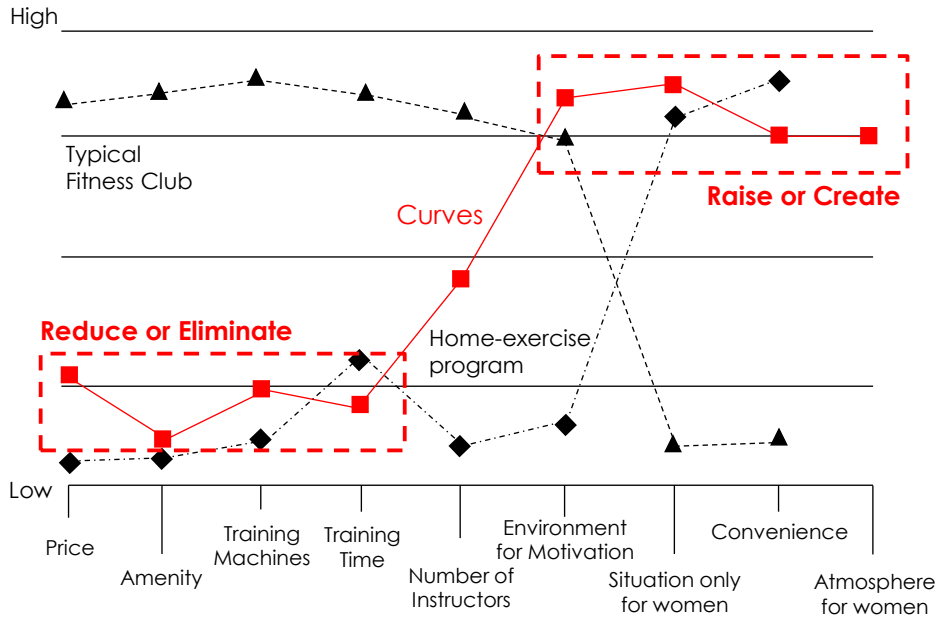
“Curves”, a fitness club based in Texas, has remarkably grown the business and expanded it worldwide. Today they have more than 1200 stores in Japan. They are well known by their uniqueness. They have focused on women customers. In other words, they decided to ignore men to be unique.

When they entered the market, it had been already saturated. Therefore, they needed to find the uniqueness of their business and they decided to focus on a specific target: Women. They thought there was a huge difference between the need of men and women. Men wanted to become strong and needed intensive practicing. But women wanted to be slim and beautiful, so light and short exercise was enough. They thought the competitor is not the other fitness club, but a substitute, home exercising. So they decided to reduce many services from the existing fitness clubs and add some new values which home exercises have.

Sometimes look and check the alternatives of the customer is useful to find the new factor in the value curve.

Point

“Curves” made their business unique, by looking to typical cases and their alternatives and by considering both of them.



## Value Curve Sheet

This is a tool to create Value Curve. Discuss about competing factors and create the Value Curve with your client.

Competitive rival, Substitution for your customer

Competing Factors

High

---



---



---



---

Low

---

Competing Factors

## 4 Strengthening sales

Even if it is a true diamond, it needs light and fantastic wrapping to deliver the value of it. To sell the products, you need to know how to deliver its value. In this section you will find how to deliver the good points of your products to customers.

### 4-1 Importance of strengthening sales

One of the advantages of being a start-up is that you can reach the customer more closely than a large company. In the key 1 and 2, you defined your target. In the key 3, you learned how to differentiate products/services. The next step is to deliver it. Then, what is the TIP of delivering? The answer is very simple. To visualize your business from the customers' point of view. If you can understand the customer, you can find the best way to deliver your message.

**Point**

Having a good product is not enough. Customers judge product using limited information. Mentors need to be aware of the information GAP between customers and start-ups.

### 4-2 What are client's needs?

"When a customer comes to the store to buy a drill, what he really need is to make a hole, not buy a drill"

This sentence clearly explains the importance of knowing the customer's point of view. If making hole is the matter, you might be able to sell a gimlet, instead of a drill. Or you might be able to offer a professional service to make a hole. If you show only the specs of drills like "This drill works in speed of xx per second, blade is made of very hard alloy of xx, weights xx kg, a set of xx blade included", amateur customers might not be able to choose which one is the best for him. How about to display the size of the holes that each drill can make?

What the customer really want is not a high-performance drill, nor light weight drill, nor having many kinds of blade drill, but to make a hole. Skillful sellers knows this.

Sellers have to think what customers really want or need and send the message to meet that demand. To sell the drill, they have to appeal that customer can get the "hole".

**Point**

You have to **understand customers' needs exactly**. They do not need your product itself, but need **something which solves their problem**.

## 4-3 FAB – Benefit first

There are three factors which describe products. Features, advantages and benefits.

◆ **Features**

Characteristic points of the product: function, performance, price

◆ **Advantages**

Superiority and good point of the product from the seller's point of view

◆ **Benefits**

Good result of using the product from the customer's point of view

▼ Sample of FAB (Mobile PC)

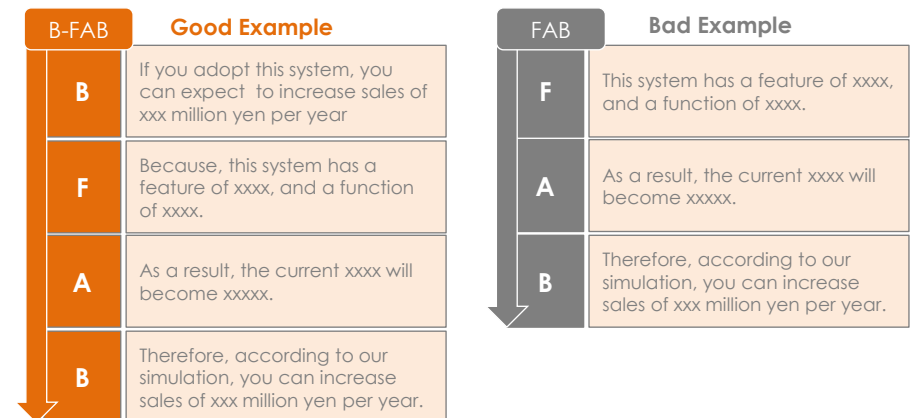
Feature	Advantage	Benefit
Weights 1kg / B5 size	Compact design	Easy to carry around
1920 × 1080 graphics monitor	High number of pixels	Less Eyestrain with clear image
CPU3.5GHz / memory8GB	High processing speed	Comfortable operation
Pre-installed Image editing software	Image editable	Image editable without any cost and time

People tend to explain the product in this order, simply, FAB. Especially technicians often do it. However, it does not always work. If the customer is interested in that product, they might listen to you. But if they are not, customers would think it has no use for them. So, just change one thing. **Benefit comes first**. This is the simple rule of powerful sales message. The order should be B-FAB.

**Point**

**Benefit first.** This is same as in ads, flyers or direct mail. In any case, the benefit has to come first.

▼ Sample of B-FAB presentation



## B-FAB Planning Sheet

This is a tool for clarifying feature, advantage and benefit of your client's product. Discuss about the product and consider it with the client, what is the benefit for his customers.

Product

Feature

Advantage

Benefit

How to improve the current sales, promotion message

## 5 Plan creation

The plan makes you active and efficient. As every football team makes a game plan before the game, creating a plan is mandatory to achieve the goal. In this section you will learn how to create a concrete and feasible plan.

### 5-1 Importance of Plan creation

The speed and the volume of the action must be the strengths of start-ups. Usually start-ups have not established the formula of the victory. Therefore, they need to continue trying and learning from new experiences.

In the mentoring process, many new actions can be found. But the owner cannot achieve all of them because of lack of management resources. Creating the plan is also useful to determine which action is prior to others.

#### Point

For a start-up business, the action plan is extremely important. All the things start-ups need to do is to act, at last.

### 5-2 Setting KPI considering limited resources

KPI is the contraction of Key Performance Indicator. It is a secret and most important part of a plan. Even if increasing sales is the final goal, you cannot judge which action is related to that result easily. But if you break down "sales" to, for example, the number of customers and the average spending per customer, and set "the number of customers" as a small goal, it is easier to judge which action is important to achieve the goal.

There are many kinds of these small goals. But some small goals are more important than the others. These kind of important small goals of the business are called KPI.

Then, which small goal should you choose as the KPI of the beneficiary? For start-up, most important goal is to increase the sales. Therefore, you should choose KPI from the consisting factors of the sales.

N = number of customers likely to buy the Client's product or avail of the service

Q = average quantity to be purchased by a customer

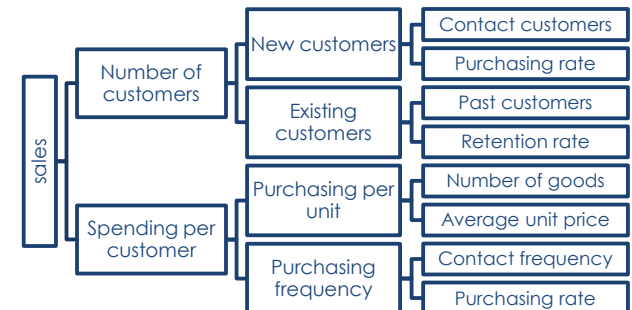
D = N × Q = total demand for the product or service

#### Point

KPI should be simple. Usually, 1 or 2 KPI is enough. It should be measured and monitored continuously and referred for the improvement of day-to-day activities.

#### ▼ Sample of Profit Tree

Profit tree shows which factors profit consist of



### 5-3 Action Planning considering limited resources

It is said that top class chess players simulate 20-30 actions ahead. They simulate the order of the actions to achieve the checkmate, and if they understand the plan, they start the first move, because they can make only one action at once.

For start-ups, the situation is similar to the one of chess players. There are many possible things to do, but only one action can be done, because of the lack of the business resources. Therefore, the owner needs to judge the priority and create action plan in order to take actions efficiently.

There are two important points in action planning:

#### ■ Focus on Sales

Owners and Mentors need to focus on what matters most. For start-ups, usually it is sales. Note that you should not focus on the problem, but on the bottleneck.

#### ■ Check the actions from various view points

If the owner said planned an ambiguous action, the mentor should help him making it clear by asking questions. It takes a longer discussion, but it makes the time of execution shorter.

Mentors can ask and confirm these "7W2H1G" questions.

Why	Why does it need to be done?
Goal	What is the definition of the success in that action?
When	When is the deadline? When will you start?
Where	Where will it take place?
Who	Who is in charge of that action?
Whom	For whom is the action taken?
What	What is the detail of the action?
Which	Which one is prior or what is the priority of the actions?
How to	How do you plan doing it?
How much/long	How much money or time will you spend?

#### Point

Mentors need to take resources of a beneficiary into account. Start-ups surely have **too limited resources** to take many actions.

### 5-4 PDCA

If you have an experience to climb up a mountain, you would have realized the importance of modifying the plan. Climbers set the goal and estimate the time to climb up. However, the road in the mountain is always different from the expectation. Therefore, climbers need to check the progress and modify the plan from time to time.

The same thing happens in the business. The reality, the reaction of markets, interests of customers, demands of suppliers and buyers are always out of our initial expectation. Therefore, owners need to check the status and modify the plan from time to time. This process is called PDCA cycle.



#### Point

Planned action **must be checked** and reconsidered **regularly and continuously**.

Especially for the start-ups, the speed of this cycle is important. Since there is not much information of the business, the business needs to started with many hypothesis such as "This product would be accepted by the customer" or "There would be a hidden chance in the market". No one knows if it is true or not, only the person who acted can confirm it. Therefore, the speed of PDCA cycle can be a strategy.

The bottleneck is always "checking" process. Therefore, mentors should ask owners when are they checking their achievements. And if the cycle is not fast enough, mentors should point it out and discuss about it.

## Planning Sheet

Period \_\_\_\_\_

This is a tool to create a plan. You can clarify the way to set a goal using this sheet. Discuss about KPI, action plan, and PDCA with your client.

### KPI

Define your KPI and set the goals

N number of customers						
Q average quantity						
$D=N \times Q$ total demand						
Year						
Month						

### Action Plan

Write down the important action for achieving the goal

	What	Who	When	How much/ How long
1				
2				
3				

### PDCA

When and how are you going to check your progress ?

Daily	
Weekly	
Monthly	

## Planning Sheet

Period from Jan-2014 to Jun-2014

This is a tool for creating a plan. You can clarify the way to set a goal using this sheet. Discuss about KPI, action plan, and PDCA with your client.

### KPI

Define your KPI and set the goals

N number of customers	20	10	20	40	40	30
Q average quantity	€500	€500	€500	€500	€700	€700
$D=N \times Q$ total demand	€10,000	€50,000	€10,000	€20,000	€28,000	€21,000
New Customers	5	5	10	20	20	20
Year	2014					
Month	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun

### Action Plan

Write down the important action for achieving the goal

	What	Who	When	How much/ How long
1	Draw a PERSONA of new customer.	Owner	Until 31-Jan	2 cases (2h)
2	Research competitor of this area.	Mentor	Until 15-Feb	10 cases (5h)
3	Renovate the website considering on "benefit".	Owner/ Mentor	Until 31-Mar	€400 (10h)

### PDCA

When and how are you going to check your progress ?

Daily	Check the number of website visitors and new customers
Weekly	Check the number of customers and average quantity per month with mentor
Monthly	Check the monthly sales and the progress of action plans



# Chapter 3 Interview & Reflection

How to understand beneficiaries

## Chapter 3

# Interview & Reflection

How to understand beneficiaries

To find the best solutions for the beneficiary, mentors need to understand the company first. Since start-ups do not have much data, the interview process is more important than for other types of companies.

### 1 How to proceed the Interview & Reflection

Skillful mentors tend to prepare the questions to be asked by his/her intuition. However, this kind of approach often ends in failure because it works only to confirm his/her assumptions. If the assumption is right, it works. However, sometimes true problems are hidden in our blind area. Therefore, mentors should cover basic questions while doing the interview with the owner. In this chapter, you can find some basic questions and precise interview format.

#### 1-1 Main areas to be covered within this step

The purpose of interviewing is to have an idea about which topics should be focused on in the mentoring process. To find these topics, mentors need to understand three main points of the company.

##### 1) Goal

To ask the goal is very important to find out which topic should be focused on because the problem is defined as the gap of the goal and the status quo. Owners often do not have the vivid image of the future, however, if mentors ask appropriate questions, mentors and owners can draw the rough sketch of the future by working together.

##### 2) Status Quo

The current status of the beneficiary is the start point of collecting information. In this process, mentors should cover basic questions like product, service, sales structure, financial status and interests of the owner.

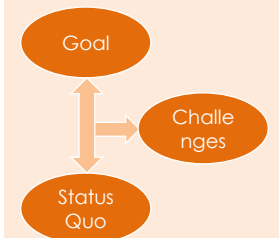
##### 3) Challenges to be focused

By going through these two questions from above, mentors can presume the challenges to be focused in the mentoring process by considering the gap of these two answers.

#### 1-2 Reflection

After the interview, mentors should examine the answers and sometimes they also need to ask some additional questions or research data, observe market by themselves. The owner has experience, but it often make people blind. So sometimes mentors need to reflect upon what the owner said and give some feedback from the objective point of view.

#### Illustration



#### Points

Everyone has a blind spot or area. So sometimes mentors need to reflect what owners said and find the other perspective from owners to make the mentoring process valuable.

## 2 Goal and Status Quo

The goal is the key of forming the team. If mentors want to build the strong partnership with owners, the word "goal" is the start point.

### 2-1 Importance of goal setting

#### The goal changes everything.

When your client said "I want to climb up a mountain", mentors should ask, "Nice vision. But which mountain?". If the owner wants to climb up the hill at the back, there might be nothing special to do. However, if the owner wants to stand at the summit of Mr. Everest, there should be many things to be considered seriously.

Therefore, mentors need to understand the goal of the company. And usually, especially in the start-up company, the owner tends to set the ambiguous goal or has not set a goal.

### 2-2 How to set a goal

#### The goal must be clear and checkable.

For instance, suppose a football player set his goal as "to achieve a good performance in this game." It might be a determination, but it is not a goal. Goal must be clear and checkable. Its determination is clear, but no one can check if it is achieved or not from the objective point of view because there is no criteria. If he sets his goal as "to score two goals.", it is clear and checkable.

Checkable goal enable owners to confirm the progress and come up with additional actions if current plan is not enough for achieving the goal. To make the clear and checkable goal, mentors should check if the goal is SMART enough or not as below:

<b>S</b> pecific	Describe the goal in detail like why, what, who, whom, when, where, which.
<b>M</b> easurable	Try to set goals including numbers. It makes it easier to review and check the achievement.
<b>A</b> chievable	Challenging goal is sometimes exciting, but keep the goal still achievable.
<b>R</b> elevant	Goals must be relevant to each other and fit to the long term plan.
<b>T</b> ime-Bound	Deadline is the source of commitment. Set the deadline to each goals.

#### Points

The **Goal** defines what should we do and changes the priority of each action. You must set the **Goal** before examining the actions

#### Brain Work

Try to **modify these bad examples**:  
 1) I want to make this company larger  
 2) I don't want much.  
 Just some profit for surviving would be enough

### 2-3 Interviewing Status Quo

When owners answer the questions about Status Quo, mentors have to distinguish facts from opinions. Of course an opinion itself is not a negative thing, but experiences and beliefs sometimes make people blind. Therefore, it is useful to intentionally ask about facts.

### 2-4 Fifteen questions for sharing Status Quo and Goal

Here you can find 15 basic questions about Status Quo and Goal. You can also find the Interview format starting from the next page.

	Status Quo	Goal
<b>Business Domain</b>		
① <b>Value of Business</b> If you would define your business in one word, what would it be?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
② <b>Reason of Launching</b> Why have you decided to start this business?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Products &amp; Services</b>		
① <b>Portfolio of Products/Services</b> What kind of products and services are you providing?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
② <b>Character of Products/Services</b> If any, what is the uniqueness or strength of your products or services?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Customer</b>		
① <b>Customer Portfolio</b> What kind of customers are actually purchasing your products/services?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
② <b>Reason of Purchasing</b> Why are the customers purchasing products/services from you and not from others?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Channel [Distribution/Sales]</b>		
① <b>Distribution Channel</b> What kind of distribution channel do you have?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
② <b>Sales portfolio from the distribution channel</b> What is the percentage increase in sales from each distribution channel?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Accounting</b>		
① <b>Sales Amount</b> How much is your sales amount?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
② <b>Operating Income</b> How much is your Operating Income?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
③ <b>Variable Costs</b> How much is your Valuable Cost in average?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
④ <b>Fixed Costs</b> How much is your Fixed Cost in average by item?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑤ <b>Break-Even Point</b> What is the amount of sales needed for reaching the Break-Even point?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Client Interview Sheet ① Vision & Status Quo

These are the basic questions to understand the business of your client properly. Please kindly ask them and fill in the answers to this sheet.

### 1 About Business

Status Quo

#### 1-1 Business Domain

##### ① Value of Business

If you would define your business in one word, what would it be?

##### ② Reason of Launching

Why have you decided to start this business?

#### 1-2 Products & Services

##### ① Portfolio of Products/Services

What kind of products and services are you providing?

##### ② Character of Products/Services

If any, what is the uniqueness or strength of your products or services?

GOAL : in 3 years' time

##### ① Value of Business

If you would define your business in one word, what would it be?

##### ② Business Development

Which kind of new business area will you have entered in?

#### 1-2 Products & Services

##### ① Portfolio of Products/Services

What kind of products and services are you providing?

##### ② Character of Products/Services

If any, what is the uniqueness or strength of your products or services?



**1-3 Customer****① Customer Portfolio**

What kind of customers are actually purchasing your products/services?

**② Reason of Purchasing**

Why are the customers purchasing products/services from you and not from others?

**1-4 Channel [Distribution/Sales]****① Distribution Channel**

What kind of distribution channel do you have?

**② Sales portfolio from the distribution channel**

What is the percentage increase in sales from each distribution channel?

**① Customer Portfolio**

What kind of customers are actually purchasing your products/services?

**② Reason of Purchasing**

Why are the customers purchasing products/services from you and not from others?

**① Distribution Channel**

What kind of distribution channel do you have?

**② Sales portfolio from the distribution channel**

How many percentages of sales have you gain from each distribution channel?

Status Quo

1-5 Accounting

① Sales Amount  
How much is your sales amount?

Monthly	Yearly
<input type="text"/>	<input type="text"/>

② Operating Income  
How much is your Operating Income?

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

③ Variable Costs  
How much is your Valuable Cost in average?

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

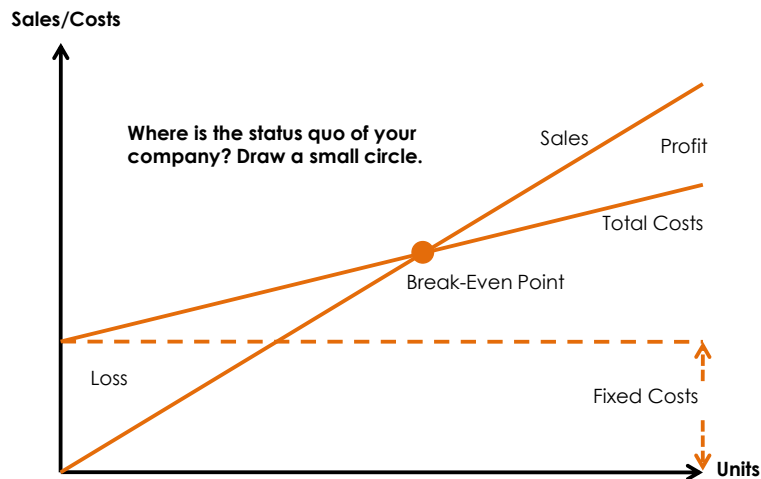
④ Fixed Costs  
How much is your Fixed Cost in average item by item?  
List by 3-4 major items.

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

⑤ Break-Even Point  
What is the amount of sales needed for reaching the Break-Even point?

$$\text{Break-Even Point} = \frac{\text{③ Fixed Costs}}{1 - \text{② Variable Costs} / \text{① Sales}}$$

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------



GOAL : in 3 years' time

① Sales Amount  
How much is your sales amount?

Monthly	Yearly
<input type="text"/>	<input type="text"/>

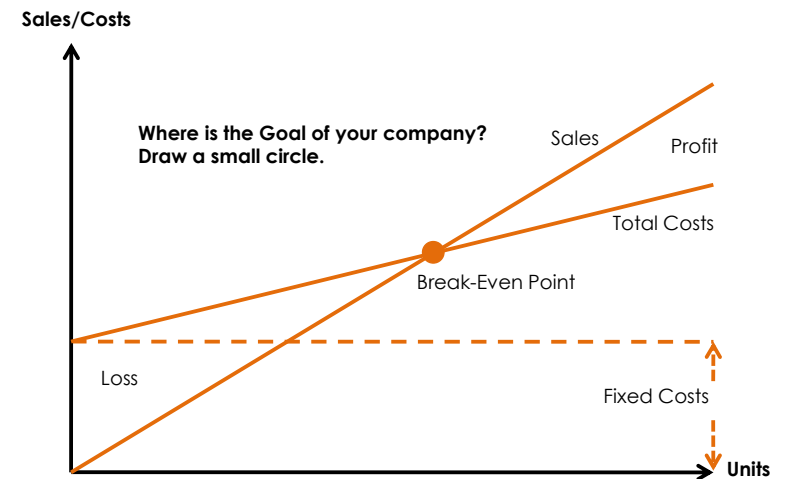
② Operating Income  
How much is your Operating Income?

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

⑤ Break-Even Point  
What is the amount of sales needed for reaching the Break-Even point?

$$\text{Break-Even Point} = \frac{\text{③ Fixed Costs}}{1 - \text{② Variable Costs} / \text{① Sales}}$$

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------



## 3 Focus on Challenges

Sunlight warms us tenderly. However, if you gather it with a lens, it can make fire and easily harm us. **This is the power of focus.**

In Chapter 2, we have learnt five keys to increase the sales. The important thing which mentors need to note is to judge the priority and find which topic should be considered as a challenge during the mentoring process.

### 3-1 Fifteen questions to evaluate the topics

Through the interview process of Goal and Status Quo, mentors can roughly estimate which topic should be examined and you might be able to trust that intuition. However, here you can find 15 questions to evaluate each topic more directly. If the importance of the topics is the same, mentors should start by the order from 1 to 5.

#### 1 Market definition

- ① **Market Scale** Is the (current) market having enough market scale?
- ② **Market Growth** Is the market having enough potential market growth?
- ③ **Advantage** Is the business having enough advantage on the market?

#### 2 Focusing on core target

- ① **Customer Image** Do you have a clear customer image of the core target?
- ② **Segmentation** Do you have an idea about customer segment which includes core target?
- ③ **Early Adopter** Do the core target and the current customer ( Early Adopter ) match?

#### 3 Making product different from others

- ① **Competitor** Do you have enough information about competitors?
- ② **Differentiation** Is the differentiating factor clear?
- ③ **Customer Needs** Does the differentiating factor meet the customer needs?

#### 4 Strengthening Sales

- ① **FAB** Do you recognize not only the features of your products /services, but also values from the customer's point of view?
- ② **Customer Value** Is the value for the customer clear?
- ③ **Promotion** Does the promotion fit the value for the customer?

#### 5 Plan Creation

- ① **KPI** Is there any KPI ( key performance indicator ) related to the goal?
- ② **Action Plan** Is the action plan for achieving the goal clear?
- ③ **PDCA** Is the PDCA cycle established?

## Client Interview Sheet ② Challenges

These are the basic questions to presume the challenges to be focused on during the mentoring process. Please fill in the answers to this sheet.

### About Challenges

#### 1 Topics

Questions consist of five topics. Each topic is a view point of increasing sales. By answering these questions, the owner and the mentor can presume which view point will be the most valuable challenge in the mentoring process.

#### 2 Opinions and Facts

One important TIP in the interview process is to distinguish facts from opinions. Both of them are important, of course, but to find the new possibility, the owner and the mentor are expected to focus on facts more. Facts can be data, experiences or observations. Please answer with facts so that mentors can think about the new possibility based on them.

### Interview

#### 1 Market Definition

- ① **Market Scale** Is the (current) market having enough market scale?

- ② **Market Growth** Is the market having enough potential market growth?

- ③ **Advantage** Is the business having enough advantage on the market?

## 2 Focusing on core target

- ① **Customer Image** Do you have a clear customer image of the core target?

- ② **Segmentation** Do you have an idea about customer segment which includes core target?

- ③ **Early Adopter** Do the core target and the current customer ( Early Adopter ) match?

## 3 Making product different from the others

- ① **Competitor** Do you have enough information about competitors?

- ② **Differentiation** Is the differentiating factor clear?

- ③ **Customer Needs** Does the differentiating factor meet the customer needs?

## 4 Strengthening Sales

- ① **FAB** Do you recognize not only the features of your products /services, but also values from the customer's point of view?

- ② **Customer Value** Is the value for the customer clear?

- ③ **Promotion** Does the promotion fit the value for the customer?

## 5 Plan Creation

- ① **KPI** Is there any KPI ( key performance indicator ) related to the goal?

- ② **Action Plan** Is the action plan for achieving the goal clear?

- ③ **PDCA** Is the PDCA cycle established?



## 2 Focusing on core target

Sum [       ]

① **Customer Image**     Do you have a clear customer image of the core target?

**Objective Evaluation**

Not Good  
Can be challenged

Good  
No problem



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Consideration based on the facts**

② **Segmentation**     Do you have an idea about customer segment which includes core target?

**Objective Evaluation**

Not Good  
Can be challenged

Good  
No problem



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Consideration based on the facts**

③ **Early Adopter**     Do the core target and the current customer ( Early Adopter ) match?

**Objective Evaluation**

Not Good  
Can be challenged

Good  
No problem



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Consideration based on the facts**

Things need to be discussed more / be researched more in the mentoring process

## 3 Making products different from the others

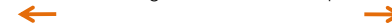
Sum [       ]

① **Competitor**     Do you have enough information about competitors?

**Objective Evaluation**

Not Good  
Can be challenged

Good  
No problem



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Consideration based on the facts**

② **Differentiation**     Is the differentiating factor clear?

**Objective Evaluation**

Not Good  
Can be challenged

Good  
No problem



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Consideration based on the facts**

③ **Customer Needs**     Does the differentiating factor meet the customer needs?

**Objective Evaluation**

Not Good  
Can be challenged

Good  
No problem



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Consideration based on the facts**

Things need to be discussed more / be researched more in the mentoring process

## 4 Strengthening Sales

Sum [                      ]

① **FAB** *Do you recognize not only the features of your products/services, but also values from the customer's point of view?*

<b>Objective Evaluation</b>					<b>Consideration based on the facts</b>									
Not Good Can be challenged					Good No problem									
←					→									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					

② **Customer Value** *Is the value for the customer clear?*

<b>Objective Evaluation</b>					<b>Consideration based on the facts</b>									
Not Good Can be challenged					Good No problem									
←					→									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					

③ **Promotion** *Does the promotion fit the value for the customer?*

<b>Objective Evaluation</b>					<b>Consideration based on the facts</b>									
Not Good Can be challenged					Good No problem									
←					→									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					

Things need to be discussed more / be researched more in the mentoring process

## 5 Plan Creation

Sum [                      ]

① **KPI** *Is there any KPI ( key performance indicator ) related to the goal?*

<b>Objective Evaluation</b>					<b>Consideration based on the facts</b>									
Not Good Can be challenged					Good No problem									
←					→									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					

② **Action Plan** *Is the action plan for achieving the goal clear?*

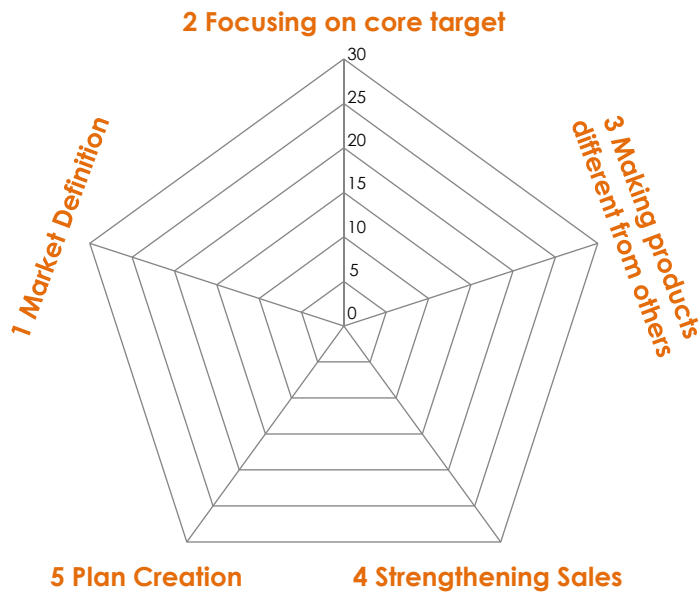
<b>Objective Evaluation</b>					<b>Consideration based on the facts</b>									
Not Good Can be challenged					Good No problem									
←					→									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					

③ **PDCA** *Is the PDCA cycle established?*

<b>Objective Evaluation</b>					<b>Consideration based on the facts</b>									
Not Good Can be challenged					Good No problem									
←					→									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					

Things need to be discussed more / be researched more in the mentoring process

## 6 Conclusion



Topics should be focused on and hypothesis of improvement

# Summary

- How to use this guideline for start-up mentoring -

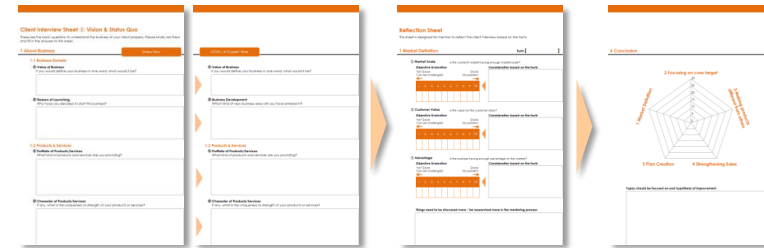
### Mentoring Process

Model Case

20 hours

#### STEP1 Understanding your client

As shown in Chapter 3, you should understand the goal, status-quo and your client's challenges. Mentors need to listen to clients in order to build a good relationship, but also need to make the difference between facts and opinions. You can use the tools from below for interviewing and reflection.



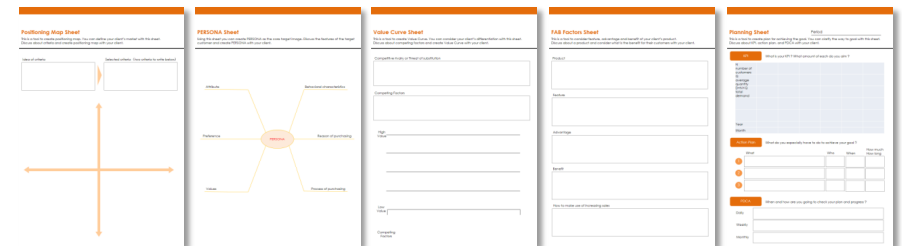
Interviewing goal and status-quo

Reflecting and focusing challenges with facts

#### STEP2 Increase sales using five keys

21 hours

As shown in Chapter 2, you should deal with some (or all) keys to increase client's sales. Before that, you need to design your mentoring goal and process, considering which theme you need to deal with and how much time you will be spending for each. Tools for discussing about each key with your client can be found in the section below.



#### STEP3 Reviewing result

5 hours

Finally, you should review the client's results and the mentoring that you have provided. Your client's business will go on, even after you finish providing mentoring service. Therefore, you need to advise your client upon what he has to do next and how to be prepared to face the next barriers.



## Mentoring za zrela MSP

- Sadržaj -

# Uputstvo za mentoring Zrelih MSP (malih i srednjih preduzeća)

Ver. 12. jun 2015.



Crna Gora  
Ministarstvo ekonomije  
Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća

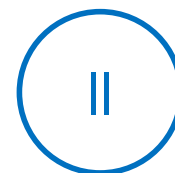


Japanska agencija za  
međunarodnu saradnju



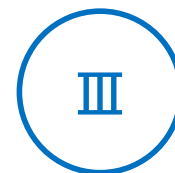
### Uvod

1. Ko su zrela MSP?
2. Karakteristični aspekti zrelih MSP
3. Značajne tačke mentoringa za zrela MSP
4. Pregled "Uputstva za mentoring zrelih MSP"



### Metode dijagnostikovanja

1. Pregled dijagnostikovanja
2. Ključna stavka 01 Preduzeće
3. Ključna stavka 02 Kupci
4. Ključna stavka 03 Konkurenti
5. Ključna stavka 04 Marketing
6. Ključna stavka 05 Proizvodnja
7. Ključna stavka 06 Ljudski resursi
8. Ključna stavka 07 Finansije
9. SWOT analiza



### Osnovni alati za razmišljanje

1. Odabir tema
2. Podsticanje razgovora



Poglavlje

# Uvod

Uvod u mentoring zrelih MSP

## Poglavljje 1

# Uvod

## Uvod u mentoring zrelih malih i srednjih preduzeća

Svrha ovog uputstva je naučiti kako pružiti podršku zrelim MSP. U ovom poglavlju pronaći ćete definiciju zrelih MSP i njihovih jedinstvenosti koje treba uzeti u obzir u procesu mentoringa.

### 1 Ko su zrela MSP

Da bi mogli da pruže uslugu mentoringa zrelim malim i srednjim preduzećima, mentori treba da razumeju šta znači "zrelo MSP" i zašto treba da im pružimo podršku.

#### 1-1 Definicija

Korisnici usluge mentoringa kategorišu se kao zrela preduzeća ili početnici u biznisu. Definicija zrelih MSP je sledeća;

- Zrelo malo i srednje preduzeće je MSP koje prihvata izazov daljeg unapređivanja i razvoja svog biznisa.
- Zrelo MSP je MSP koje je započelo biznis pre više od 3 godine.

#### Rezime

Zrela MSP započela su biznis pre više od 3 godine.



Svi korisnici usluge mentoringa

#### 1-2 Vrednost mentoringa za zrela MSP

Većina preduzeća su mala i srednja preduzeća. Zbog toga je razvoj MSP ključan za razvoj privrede. Posebno su zrela MSP značajna i imaju veliki potencijal jer su već preživela veliku konkurenciju da bi opstala duže od tri godine. Od mentora se očekuje da pruže podršku MSP radi aktiviranja i razvoja domaće privrede.

#### Rezime

Zrela MSP su ključna MSP za razvoj privrede.

## 2 Karakteristični aspekti zrelih MSP

Zrela MSP poseduju neke karakteristične aspekte koje treba imati u vidu kod sprovođenja usluge mentoringa.

### 2-1 Iskustvo

Zrela MSP su u svojoj istoriji koja traje duže od 3 godine iskusila i primere uspeha i neuspeha. Za mentore će biti korisno da analiziraju ova iskustva da bi mogli da pronađu indicije za razvoj biznisa. Istovremeno, mentori treba da rade i na uklanjanju određenih sklonosti koje su se razvile kroz iskustva.

### 2-2 Snage

Zrela MSP treba da imaju neke snage jer su preživela duže od 3 godine uprkos činjenici da se oko 90% novih preduzeća zatvori u prve dve godine rada. Od suštinske je važnosti da se utvrde njihove snage i da se one dodatno ojačaju kroz mentoring.

### 2-3 Ograničeni resursi

Zrela MSP su još uvek u razvojnoj fazi uz ograničene resurse, iako je verovatno malo bolja situacija nego kod početnika u biznisu. Raspoloživi upravljački resursi, uključujući finansijske resurse, ljudske resurse i opremu, još uvek su ograničeni. Zbog toga je neophodno sprovesti procenu prioriteta i fokusirati se na ono što je najbitnije.

#### Rezime

Status zrelih MSP zahteva specifičan način mentoringa.

## 3 Značajne stavke za mentoring zrelih MSP

Pre početka pružanja usluge mentoringa od mentora se očekuje da se podsete sledećih osnovnih stavki. Praktične metode objašnjene su u Poglavljima 2 i 3.

### 3-1 Pokrivanje svih aspekata

Mentorima neće biti lako da pronađu ključne elemente za razvoj zrelih MSP jer postoje mnogobrojni potencijalni izazovi sa kojima se treba suočiti. Zbog toga mentori treba da razmotre sve aspekte preduzeća radi razjašnjavanja ključnih pitanja, treba da izbegavaju prerano donošenje zaključaka pod uticajem trenutne brige vlasnika ili prethodne ekspertize mentora.



**ovezano**

Poglavlje 2 Metode dijagnostikovanja

#### Rezime

Zrela MSP imaju različite probleme. Zbog toga ona treba da analiziraju celokupno upravljanje preduzećem i da se fokusiraju na one najvažnije.

### 3-2 Korišćenje snaga

Ukoliko mentori mogu da utvrde snage korisnika, one mogu imati uticaj na korisnika u cilju razvoja biznisa. Mentori treba pažljivo da razmotre koje su prave snage korisnika uz dijagnostikovanje pomoću analize iz različitih uglova.



**ovezano**

Poglavlje 2 Metode dijagnostikovanja

### 3-3 Utvrđivanje izazova na koje se treba fokusirati

Fokusiranje na najznačajnije izazove biće ključna stavka mentoringa. MSP često imaju problem sa ograničenim upravljačkim resursima. Zbog toga mentori treba da postavljaju pitanje "Šta je najvažnije što treba da se uradi?", umesto pitanja "Šta ćemo da radimo?" ili "Šta je bolje da se uradi?" Važnije je fokusirati se na značajne akcije nego preduzimati mnogo akcija.



**ovezano**

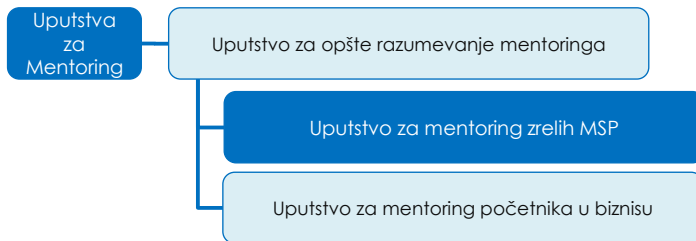
Poglavlje 3 Osnovni alati za razmišljanje

## 4 Pregled “Uputstva za mentoring zrelih preduzeća”

U ovom delu možete pronaći pregled ovog uputstva. Uputstva za mentoring su međusobno povezana. Mentori treba da razumeju svrhu svakog od materijala i da ih na pravi način koriste.

### 4-1 Pozicija u okviru Uputstava

Ovaj materijal jedan je od sastavnih materijala Uputstava za mentoring. Mentori mogu da primene metodologiju drugih sastavnih materijala na zrela MSP ukoliko ih smatraju korisnim i potrebnim.



### 4-2 Kako koristiti ovo Uputstvo

U Poglavlju 2 nalaze se Metode dijagnostikovanja za zrela MSP. Mentori treba da sprovedu dijagnostikovanje uzimajući u obzir nekoliko ključnih stavki jer zrela MSP imaju različite snage i slabosti. 7 ključnih tačaka za precizno razumevanje postojeće situacije biće prikazano u Poglavlju 2.

Što se tiče metoda dijagnostikovanja, prikazan je samo osnovni nivo, ali je za bolje razumevanje mentora dobro da o njima nauče više kroz obuke i deljenje iskustava sa drugim mentorima.

U Poglavlju 3 nalaze se neke metode koje možete koristiti u mentoringu. Mentori mogu da prilagode metod kroz razgovor sa korisnicima. Za mentore će takođe biti korisno da prilagode metode u mentoringu za početnike u biznisu.

Na sledećoj strani nalazi se “Standardizovan proces mentoringa za zrela MSP”, koji prikazuje ceo proces, sve korake i metode sprovođenja usluga mentoringa.

#### Rezime

Postoji 7 ključnih stavki za dijagnostikovanje uz nekoliko različitih uglova posmatranja.

## Standardizovan proces mentoringa za zrela MSP 1/2

Ovo je okvir za razumevanje koraka, vremena, posete, ciljeva koraka, metoda i alata, kao i glavnih aktivnosti u svakom koraku.

Koraci u procesu	Vreme	Poseta	Ciljevi koraka
<b>Orijentacija</b>			
	Sat	Br	
1 Objašnjenje usluge mentoringa	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osvajati poverenje vlasnika</li> <li>Izgraditi dobar odnos s vlasnikom</li> <li>Objasniti šta je mentoring</li> </ul>
2 Prikupljanje osnovnih informacija	0.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prikupiti informacije za razumevanje preduzeća</li> <li>Dobiti pouzdane informacije o preduzeću</li> <li>Prikupiti finansijske informacije</li> </ul>
3 Intervju sa vlasnikom	0.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>Razumeti karakter i ličnost vlasnika, njegove želje i razlog za započinjanje biznisa</li> </ul>
<b>Prikupljanje osnovnih informacija</b>			
4 Studija preduzeća	1	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razumeti karakter delatnosti</li> <li>Razumeti karakter preduzeća</li> </ul>
5 Finansijska analiza	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dobiti detaljne vrednosti radi proučavanja preduzeća</li> <li>Razumeti finansijski status preduzeća</li> <li>Prepoznati promene prodaje ili profita</li> </ul>
6 Intervju sa ključnim osobama	4	3-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prikupiti mišljenja ključnih osoba</li> <li>Identifikovati glavne interese ključnih osoba</li> <li>Identifikovati glavne probleme ključnih osoba</li> </ul>
<b>Analiza: Identifikacija ključnih elemenata za uspeh</b>			
7 Postavljanje cilja	1	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postaviti jasne ciljeve za period od tri godine</li> <li>Usmeravati MSP da se fokusira na ciljeve</li> </ul>
8 Dodatna analiza	4	5-7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proučiti karakteristične tačke koje su značajne za preduzeće</li> <li>Prikupiti detaljnije informacije</li> </ul>
9 SWOT analiza	2	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovati snage, slabosti, prilike pretnje MSP u odnosu na ciljeve</li> </ul>
10 Identifikacija ključnih elemenata za uspeh	3	9-10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovati ključ uspeha za rešavanje najvažnijih problema</li> <li>Usmeravati MSP da se fokusira na ključne stavke</li> </ul>
11 Utvrđivanje akcija	1		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovati konkretne akcije za postizanje uspeha i ostvarivanje ciljeva.</li> </ul>
12 Izrada izveštaja o dijagnostikovanju	4	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovati najvažniji segment u delatnosti MSP i usmeravati ih da fokusiraju svoje upravljačke resurse u tom pravcu.</li> </ul>
13 Dijagnostičko izveštavanje	2	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomoći MSP da razumeju postojeće stanje, i akcije koje treba preduzeti.</li> <li>Ohrabriti MSP da preduzme akcije.</li> </ul>

Alati i metode	Glavne aktivnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objašnjenje mentorske usluge</li> <li>Raspored mentoringa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predstavite se vlasniku</li> <li>Objasnite svrhu i ciljeve mentoringa.</li> <li>Objasnite proces mentoringa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicijalni zveštaj</li> <li>Brošure</li> <li>Bilans stanja, uspeha i druge p</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prikupiti osnovne informacije o preduzeću</li> <li>Prikupiti osnovne informacije o poslovnom ambijentu preduzeća.</li> <li>Prikupiti opšte finansijske izveštaje i druge značajne podatke.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Istražiti razloge zašto je vlasnik odabrao tu delatnost</li> <li>Utvrđiti profil vlasnika</li> <li>Utvrđiti viziju koju vlasnik želi da ostvari.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ključna stavka "Preduzeće"</li> <li>Ključna stavka "Kupci"</li> <li>Ključna stavka "Konkurenti"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pročitati i razumeti osnovne informacije o preduzeću</li> <li>Proučiti delatnost preduzeća i poslovno okruženje.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansijska analiza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprovesti opštu finansijsku analizu bilansa uspeha i bilansa stanja</li> <li>Razumeti status preduzeća po pitanju dugova</li> <li>Proučiti rezultate prodaje i marketinga u prethodne tri godine</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Funkcionalne ključne stavke i liste provere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervjuisati ključne osobe i prikupiti njihova mišljenja.</li> <li>Pitati ključne osobe o njihovim glavnim interesima u biznisu.</li> <li>Pitati ključne osobe o njihovim glavnim problemima u biznisu.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definisati misiju i viziju preduzeća.</li> <li>Postaviti numeričke ciljeve poput prodaje, produktivnosti za tri godine.</li> <li>Dodati odgovarajuće opise nenumeričkim ciljevima.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Funkcionalne ključne stavke i liste provere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprovesti odgovarajuću analizu u skladu sa statusom MSP.</li> <li>Prikupiti neophodne informacije radi identifikacije ključnih elemenata za uspeh.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Podaci iz svake analize</li> <li>SWOT analiza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izraditi SWOT analizu na osnovu ciljeva za tri godine.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unakrsna SWOT analiza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razgovarati o rezultatima prethodnih analiza i ključu za uspeh sa ključnim osobama.</li> <li>Identifikovati ključ uspeha za rešavanje problema, i postizanje cilja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>KJ metod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utvrđiti konkretne akcije koje su neophodne za postizanje uspeha.</li> <li>Utvrđiti konkretne akcije za postizanje ciljeva.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Izveštaj o dijagnostikovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izrada izveštaja o dijagnostikovanju</li> <li>Razjasniti misiju i viziju MSP, ciljeve, najvažnije probleme, ključ uspeha, konkretan akcioni plan za postizanje cilja.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Izveštaj o dijagnostikovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objasniti rezultate dijagnostikovanja preduzeća.</li> <li>Ohrabriti MSP da veruje u akcioni plan i podstaći ih da ga sprovode.</li> </ul>

## Standardizovan proces mentoringa za zrela MSP 2/2

Ovo je okvir za razumevanje koraka, vremena, posete, ciljeva koraka, metoda i alata, kao i glavnih aktivnosti u svakom koraku.

Intervencija u implementaciji			
14 Intervencije	15	12-16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podstaći MSP da poštuju plan.</li> <li>Pružiti sveobuhvatnu podršku sa ciljem da MSP nastavi da deluje prema akcionom planu.</li> </ul>
Završni izveštaj			
15 Rezimiranje mentoringa	2	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potvrditi rezultate mentoringa</li> <li>Pripremiti se za post-mentoring</li> </ul>
16 Izrada završnog izveštaja	3	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaključiti uslugu mentoringa</li> <li>Podneti izveštaj NARR-u o mentoringu</li> </ul>
Ukupno	46	17	

Drugo	Sati	Br	
Unošenje podataka u registar mentora	4	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrovati mentorsku aktivnost</li> </ul>

Ukupno	50
--------	----

Subtotal	Sati sa klijentom	38	76%
	Sati s drugima	12	24%

<ul style="list-style-type: none"> <li>Akcioni plan iz Izveštaja o dijagnostikovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pružiti adekvatnu podršku MSP u skladu sa postojećim stanjem.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rezimirani izveštaj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revizija rezultata i aktivnosti mentoringa.</li> <li>Savetovati klijenta o tome šta treba sledeće da uradi i kako da se pripremi za sledeći izazov.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Završni izveštaj</li> <li>Izveštaj o evaluaciji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izraditi završni izveštaj i podneti ga NARR-u.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Internet formular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uneti podatke u registar mentora</li> </ul>
---	--



# 2 Metode Dijagnostikovanja

Poglavlje

Kako analizirati postojeću situaciju

# Metode dijagnostikovanja

## Poglavlje 2

### Kako analizirati postojeću situaciju

Zrela MSP imaju komplikovane i veoma raznolike izazove. Zbog toga mentori treba pažljivo da analiziraju postojeću situaciju i da se fokusiraju na najznačajnija pitanja. U ovom poglavlju pronaći ćete metode i ključne stavke za sprovođenje dijagnoze.

### 1 Pregled dijagnostikovanja

Metode dijagnostikovanja u ovom poglavlju pokrivaju 3 ključne stavke za razumevanje osnovnih informacija, 4 funkcionalne ključne stavke za dalju analizu, kao i metod za integrisanje zapažanja.

#### Razumevanje opšteg stanja

##### Preduzeće

Ključna stavka za razumevanje osnovnih informacija o internoj situaciji korisnika.

##### Kupci

Ključna stavka za razumevanje osnovnih informacija o eksternoj situaciji korisnika, kupcima i tržištu.

##### Konkurenti

Ključna stavka za razumevanje osnovnih informacija o eksternoj situaciji korisnika, snagama konkurencije.

#### Analiza funkcionalnih ključnih stavki

##### Marketing

Funkcionalna ključna stavka "Marketing" u cilju izgradnje odnosa sa kupcem i realizacije vrednosti proizvoda/usluge.

##### Proizvodnja

Funkcionalna ključna stavka "Proizvodnja" u cilju unapređenja sistema nabavke i produktivnosti proizvoda/usluge.

##### Ljudski resursi

Funkcionalna ključna stavka "Ljudski resursi" u cilju ostvarivanja maksimalnog potencijala organizacije.

##### Finansije

Funkcionalna ključna stavka "Finansije" u cilju pružanja realnih saveta korisniku zasnovanih na brojkama.

#### Rezimiranje uz SWOT analizu

##### SWOT analiza

Metoda za integrisanje zapažanja iz svake od prethodno navedenih analiza u cilju pronalaženja ključnih izazova.

## 2 Ključna stavka 01 Preduzeće

Kao prvo, mentori treba da razumeju celokupan poslovni ambijent korisnika. Prikupljanje osnovnih informacija o preduzeću, kupcima i konkurentima ključno je za detaljnu dijagnozu. Na ovoj strani nalaze se detaljne stavke dela koji se odnosi na "Preduzeće".

### 1-1 Pregled preduzeća

Na osnovu prijave i uvodnog intervjua, mentori treba da popune svaku stavku "Inicijalnog izveštaja", kao što je objašnjeno u Uputstvu za opšte razumevanje mentorinaga.

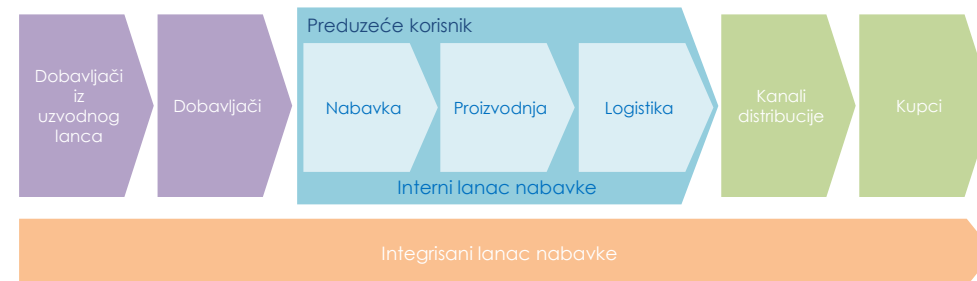
### 1-2 Pregled poslovne delatnosti

Mentori treba što pre da razumeju celokupnu poslovnu šemu. Lanac nabavke vam pokazuje celokupnu poslovnu strukturu i on je dobar okvir za razumevanje korisnika.

Kroz intervju sa korisnicima mentori treba da razumeju broj glavnih aktera u svakoj kategoriji. Pored direktnih poslovnih odnosa, i okruženje nosi korisne informacije za suštinsko razumevanje korisnika.

#### Rezime

Mentori treba da razumeju celokupnu poslovnu šemu korisnika, uključujući i indirektno poslovne odnose.



### 1-3 Učinak preduzeća

Celokupne poslovne aktivnosti mogu se evidentirati, upravljati, analizirati i proceniti kroz kvantitativne indikatore. Uobičajeni važni indikatori za početak su sledeći, i oni se mogu dobiti iz finansijskog izveštaja.

- Prodaja, Bruto profit, Operativni profit, Profit od redovnih aktivnosti

Dalja analiza biće sprovedena kao finansijska analiza uz detaljnije indikatore. (strane 26-27)

#### Rezime

Kvantitativni indikatori mogu dati značajne naznake mentorima u cilju razumevanja postojeće situacije i postavljanja pretpostavki.



## Osnovne informacije o “Preduzeću”

Ovo je alat za prikupljanje osnovnih informacija o korisniku sa ključnim stavkama o “Preduzeću”.

### 1. Pregled preduzeća

\* Mentori treba da koriste “Inicijalni izveštaj” prikazan u Uputstvima za opšte razumevanje mentorinaga

### 2. Pregled poslovne delatnosti

Ključni dobavljači iz uzvodnog lanca

Broj dobavljača Glavni dobavljači

Glavni proizvodi/usluge

Broj distributera Glavni distributer

Broj kupaca Glavni kupci

### 3. Učinak preduzeća

\* Jedinica: EUR

	Pre 2 godine 20 __. godina	Pre godinu dana 20 __. godina	Trenutna godina 20 __. godina
Vrednost prodaje			
Bruto profit od prodaje			
Operativni profit			
Profit od redovnih aktivnosti			

## 3 Ključna stavka 02 Kupci

Preduzeće ne postoji ukoliko nema kupaca. Razumevanje kupaca preduzeća korisnika jedno je od najvažnijih pitanja za mentora, jer su pronalaženje i zadržavanje kupaca za korisnika najvažniji.

### 1-1 Postojeći i potencijalni kupci

Kupce čine postojeći i potencijalni kupci.

Ukoliko postojeće kupce korisnika čini ograničen broj kupaca, može da postoji rizik promene, što znači rizik od gubitka prodaje kada kupci odaberu konkurenciju. Sa druge strane, ukoliko postojeće kupce korisnika čini veliki broj kupaca, za korisnike može biti teško da ih zadrže. Za rast korisnika biće neophodni potencijalni kupci. Ukoliko korisnici nemaju sliku potencijalnih kupaca, aktivnost pronalaženja potencijalnih kupaca može biti efikasan način za povećanje prodaje.

#### Rezime

Mentori treba da razumeju ne samo postojeće kupce, već i potencijalne.

### 1-2 Veličina tržišta i potencijal za rast

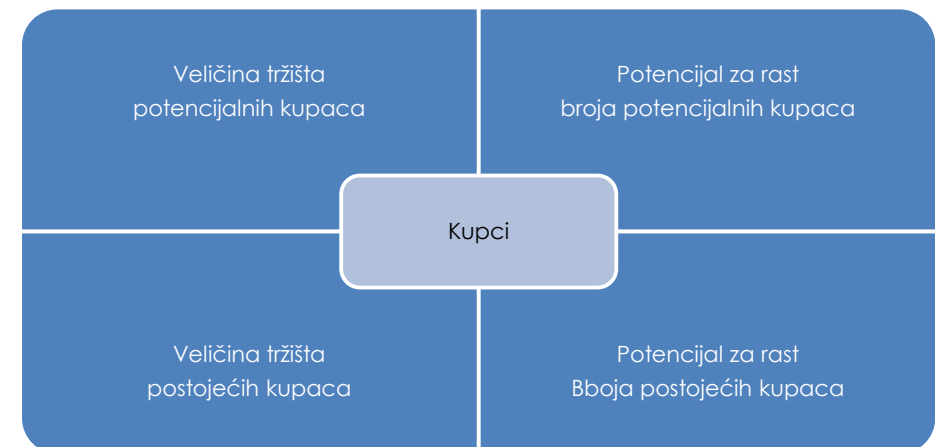
Mentori treba da razumeju veličinu tržišta i potencijal za rast kako “Postojećih kupaca”, tako i “Potencijalnih kupaca”.

Ukoliko je tržište dovoljno veliko, povećanje udela na tržištu dovešće do rasta, iako generalno na velikom tržištu ima i više konkurenata. Ukoliko je potencijal za rast dovoljno veliki, postojaće mogućnost za rast u cilju ostajanja na istom tržištu. Ukoliko nije, korisnici treba da pronađu moguća tržišta za dalji rast.

#### Rezime

Mentori treba da razumeju veličinu tržišta i potencijal za rast da bi identifikovali koje tržište će biti odgovarajući cilj.

Mentorima se preporučuje da pretpostavke koje se odnose na tržište potkrepe statističkim podacima.





## Osnovne informacije o “Kupcima”

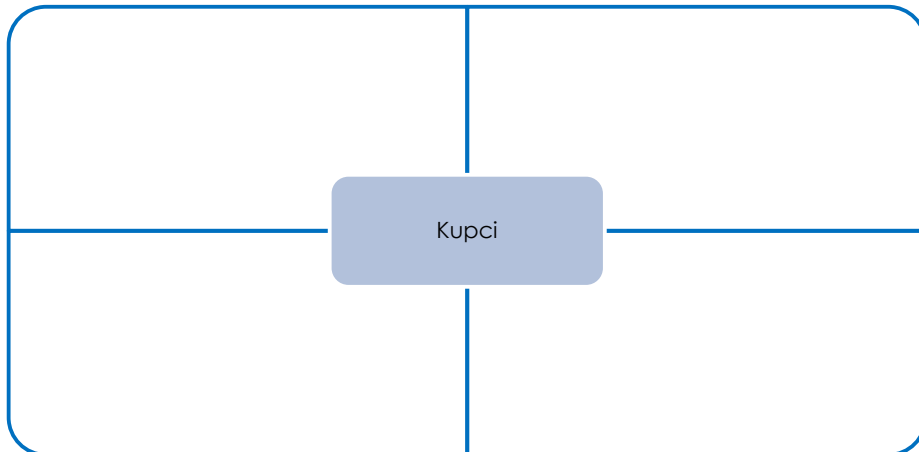
Ovo je alat za prikupljanje osnovnih informacija o korisniku u odnosu na ključnu stavku “Kupci”.

1. Ko su postojeći kupci?

2. Ko mogu biti potencijalni kupci?

3. Kako vidite veličinu tržišta i potencijal za rast broja postojećih/potencijalnih kupaca?

Veličina tržišta potencijalnih kupaca      Potencijal za rast broja potencijalnih kupaca



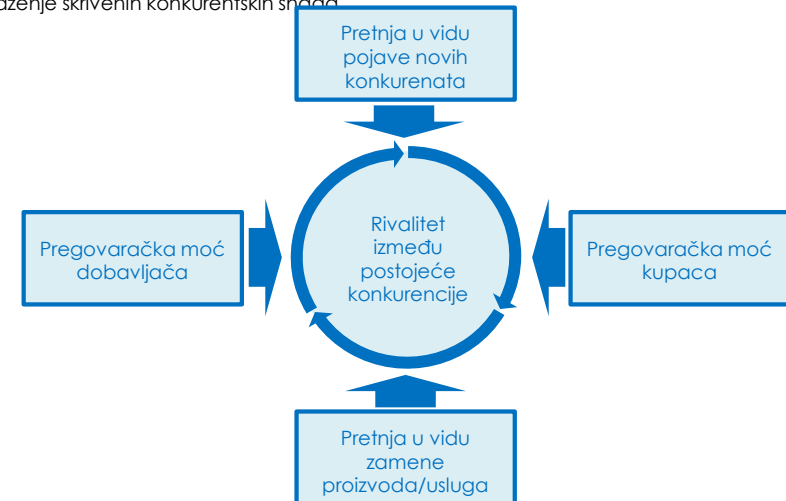
## 4 Ključna tačka 03 Konkurenti

Konkurencija je također značajan segment za prikupljanje osnovnih informacija i razumevanje postojeće situacije. Ukoliko mentori ne razumeju snage konkurencije, to će prouzrokovati fatalne probleme za održavanje konkurentnosti korisnika.

### 1-1 Pet konkurentskih snaga

Korisnik može da kaže da nema konkurenciju ili da postoji samo ograničena konkurencija. Međutim, oko korisnika mogu da postoje i skrivene konkurentne snage.

Mentori treba da razumeju konkurentne snage oko korisnika, uključujući i indirektnu konkurenciju ili eventualne buduće konkurente. Okvir koji sadrži Pet konkurentskih snaga koristan je mentorima za pronalaženje skrivenih konkurentskih snaga.



- 1) Rivalitet između postojećih konkurenata  
Razmotriti broj konkurenata, razlike u kvalitetu, druge razlike, zamenu troškova, lojalnost konkurencije, cenu napuštanja tržišta
- 2) Pretnja u vidu pojave novih konkurenata  
Razmotriti vreme i cenu pojavljivanja, stručno znanje, ekonomije obima, cenovne prednosti, tehnološku zaštitu, prepreke za ulazak
- 3) Pretnja u vidu zamene proizvoda/usluga  
Razmotriti performanse zamene, troškove promene
- 4) Pregovaračka moć dobavljača  
Razmotriti broj dobavljača, veličinu dobavljača, jedinstvenost usluge, vašu sposobnost da izvršite zamenu, troškove promene
- 5) Pregovaračka moć kupaca  
Razmotriti broj kupaca, veličinu svake porudžbine, razlike između konkurenata, senzitivnost cena, mogućnost zamene, troškove promene

#### Rezime

Mentori treba da pronađu skrivene konkurentne snage.

## Osnovne informacije o "Konkurenciji"

Ovo je alat za prikupljanje osnovnih informacija o korisniku u odnosu na ključnu stavku "Konkurencija".

1. Ko su/mogu biti "Rivali među postojećom konkurencijom"?

2. Koje su/mogu biti "Pretnje u vidu pojave nove konkurencije"?

3. Koje su/mogu biti "Pretnje u vidu zamene proizvoda/usluga"?

4. Koje su/mogu biti "Pregovaračke moći dobavljača"?

5. Koje su/mogu biti Pregovaračke moći kupaca?

## 5 Ključna stavka 04 Marketing

Reč "Marketing" ima veoma široko značenje koje pokriva sveobuhvatne oblasti, uključujući razradu uspešnog modela biznisa i konkretne oblasti kao što je promocija prodaje proizvoda. U ovom delu, marketing se tumači na praktičnom nivou u cilju izgradnje odnosa sa kupcem i realizacije vrednosti proizvoda/usluga.

### 1-1 Okvir 4P

U cilju privlačenja kupaca treba uzeti u obzir ne samo promociju već i druge faktore. Okvir 4P koristan je za doslednu analizu unapređenja marketinga. Okvir 4P odnosi se na početna slova Proizvoda (Product), Cene (Price), Distribucija (Place) i Promocija (Promotion). Detaljne stavke su sledeće:



#### Rezime

Okvir 4P predstavlja praktične stavke u cilju privlačenja kupaca.

Vlasnici preduzeća koji pokušaju da povećaju prodaju često se bave samo faktorom promocije, iako svakako postoje i drugi faktori. Mentori treba da razmotre i druge prethodno navedene faktore i da se fokusiraju na odgovarajući izazov sa objektivne tačke gledišta. Na primer, promotivni pristup možda ne bi bio efikasan u slučaju proizvoda koji ima loš kvalitet.

Svaki faktor iz okvira 4P treba dosledno razmotriti. Na primer, proizvod koji ima visok kvalitet i visoku cenu ne treba distribuirati kroz kanale koji uglavnom imaju proizvode sa razumnim cenama. Jasna slika cilja pomoći će mentorima u razmatranju faktora 4P.

#### Rezime

Od mentora se očekuje da svaki marketinški faktor razmotre objektivno.

## Lista provere za "Marketing"

Ovo je alat za posmatranje upravljačke funkcije korisnika koja se odnosi na ključnu tačku "Marketing".

### 1. Proizvod

- Da li proizvodi/usluge imaju dovoljan nivo kvaliteta u poređenju sa drugim konkurentnim proizvodima/uslugama?
- Da li proizvodi/usluge imaju dodatne funkcije koje uvećavaju vrednost proizvoda/usluga za kupce?
- Da li proizvodi/usluge imaju dobro osmišljen dizajn koji povećava vrednost proizvoda/usluga za kupce?

### 2. Cena

- Da li preduzeće postavlja strateške cene, odnosno razumne cene u odnosu na vrednost, prednost u odnosu na konkurentne proizvode/usluge, cene efikasne za prodor na tržište?
- Da li su cene stabilne, na njih ne utiču troškovi dobavljača?
- Da li preduzeće kupcima omogućuje fleksibilan ili vredan metod plaćanja?

### 3. Distribucija

- Da li se proizvodi/usluge distribuiraju na pogodnom mestu za kupce?
- Da li preduzeće ima dovoljno kanala za distribuiranje proizvoda/usluga?
- Da li preduzeće kupcima omogućuje efikasnu logistiku?

### 4. Promocija

- Da li preduzeće ima efikasne reklame da bi bilo poznato postojećim/potencijalnim kupcima, ili da bi izazvalo kupovinu proizvoda/usluga?
- Da li preduzeće ima efikasnu i direktnu promociju za kupce?
- Da li preduzeće ima efikasnu internet promociju za kupce?

## 6 Ključna tačka 05 Proizvodnja

Upravljanje proizvodnjom, unapređenje sistema nabavke i produktivnosti takođe su značajna pitanja za MSP. U ovom delu nalaze se stavke koje se odnose na osnovno upravljanje proizvodnjom. Proizvodnim preduzećima potrebno je upravljanje proizvodnjom, ali i preduzeća iz drugih delatnosti mogu usvojiti ove osnovne postavke.

### 1-1 KAIZEN

Za preduzeća koja se nalaze u promenljivom poslovnom ambijentu zadržavanje postojećeg stanja znači početak zastarevanja. Od njih se zahteva konstantno unapređivanje. Na japanskom jeziku to se zove "Kaizen".

Postoji mnogo metoda koje se odnose na "Kaizen." Međutim, "Kaizen" nije skup mera za unapređenje, već pre stanje uma, težnja ka boljem. Gajenje "Kaizen stanja uma" među zaposlenima prvi je i najznačajniji korak "Kaizen-a".

### 1-2 Provera 5S

"Kaizen" se može lako sprovesti uz stabilnu osnovu, "Kaizen stanje uma". "Kaizen" ne funkcioniše u kulturi koja ignoriše male stvari. Zbog toga kretanje od malih stvari predstavlja prečicu za razvoj "Kaizen stanja uma" među zaposlenima.

Okvir 5S je mali okvir za aktivnosti unapređenja ambijenta koji je razvijen u Japanu. 5S označava početne reči pojedinačnih stavki na japanskom jeziku.

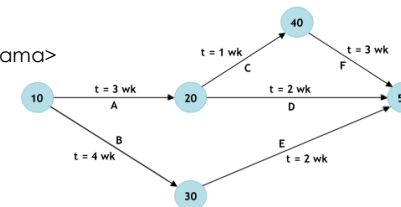
- Seiri Zadržati ono što je neophodno, odbaciti ono što nije
- Seiton Održavati red i mogućnost da se nešto pronade i vrati na svoje mesto
- Seisou Održavanje čistoće
- Seiketsu Održavanje visokih standarda ili najbolje prakse
- Shitsuke Poštovanje pravila, ponašanja i procedura

### 1-3 Upravljanje procesom

Za dalje unapređenje produktivnosti bez ulaganja u opremu kao što je mehanizacija, mentori treba da obrate pažnju na upravljanje procesom.

"PERT dijagram" je alat za upravljanje procesom koji se koristi za raspored, organizaciju i koordinaciju zadataka u okviru procesa proizvodnje. Proces možete ilustrovati uz pomoć PERT dijagrama. Zatim možete pronaći ključne stavke za unapređenje, na primer, menjanje davanja naloga, postavljanje paralelnih zadataka, skraćivanje konkretnih procesa.

<Primer PERT dijagrama>



#### Rezime

Najznačajniji aspekt "Kaizen-a" je "Kaizen stanje uma".

#### Point

"Kaizen stanje uma" može se razviti kroz proveru stavki iz okvira 5S. Mentori treba da obrate pažnju na manje važne stvari.

#### Rezime

Mentori mogu da pronađu ključne stavke za unapređenje produktivnosti kroz upravljanje procesom uz pomoć PERT dijagrama.

## Lista provere za "Proizvodnju"

Ovo je alat za posmatranje upravljačke funkcije korisnika koja se odnosi na ključnu tačku "Proizvodnja".

### 1. KAIZEN

- Da li vlasnik razume značaj konstantnog unapređivanja?
- Da li preduzeće među zaposlenima ima razvijeno "Kaizen stanje uma"?
- Da li zaposleni konstantno sprovode/predlažu unapređenja?

### 2. Provera okvira 5S

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Seiri<br>(Razvrstavanje)         | <input type="checkbox"/> Da li materijali i delovi koji nisu neophodni ne ostaju u radionici?<br><input type="checkbox"/> Da li alati i instrumenti koji nisu neophodni ne ostaju u radionici?<br><input type="checkbox"/> Da li dokumenta i kancelarijski materijal koji nisu neophodni ne ostaju na radnom stolu? |
| Seiton<br>(Slaganje)             | <input type="checkbox"/> Da li su materijal i delovi stavljeni na mesto određeno za to?<br><input type="checkbox"/> Da li su alati i instrumenti stavljeni na mesto određeno za to?<br><input type="checkbox"/> Da li su dokumenta i kancelarijski materijal stavljeni na mesto određeno za to?                     |
| Seisou<br>(Čišćenje)             | <input type="checkbox"/> Da li su mašine detaljno očišćene?<br><input type="checkbox"/> Da li je pod čist i detaljno očišćen?<br><input type="checkbox"/> Da li je radni sto uredan i detaljno očišćen?   |
| Seiketsu<br>(Standardizacija)    | <input type="checkbox"/> Da li preduzeće uvek i strogo održava faktore "Seiri"?<br><input type="checkbox"/> Da li preduzeće uvek i strogo održava faktore "Seiton"?<br><input type="checkbox"/> Da li preduzeće uvek i strogo održava faktore "Seisou"?   |
| Sitsuke<br>(stvaranje<br>navike) | <input type="checkbox"/> Da li preduzeće ima propisana pravila bezbednosti u radionici?<br><input type="checkbox"/> Da li preduzeće ima propisana pravila za ponašanje u radionici/kancelariji?<br><input type="checkbox"/> Da li se zaposleni strogo pridržavaju pravila?  |

### 3. Upravljanje procesom

- Da li preduzeće ima bilo kakav precizni procesni dijagram proizvodnje?
- Da li vlasnik poznaje konkretne prepreke u procesu za povećanje produktivnosti?
- Da li vlasnik ima jasnu sliku o unapređenju proizvodnog procesa?

## 7 Ključna tačka 06 Ljudski resursi

MSP treba efikasno da koriste ograničene resurse. Vrlo često su ljudski resursi jedan od nedovoljnih resursa. Od mentora se očekuje da ostvari maksimum sposobnosti organizacije uz ograničene resurse.

### 1-1 Organizaciona struktura

Vlasnici MSP često kažu da im treba više zaposlenih, iako često nije jasno da li im zaista treba još zaposlenih ili koliko zaposlenih im treba, ili koji profil zaposlenih.

Nepromišljeno povećavanje broja zaposlenih uzrokuje povećanje troškova radne snage i smanjuje profit korisnika. Mentori treba da analiziraju potrebna radna mesta i izračunaju/utvrde odgovarajući broj zaposlenih.

### 1-2 Stručne sposobnosti zaposlenih

Kao što je korisnicima u upravljanju proizvodnjom potreban "Kaizen", takođe im je potreban i u upravljanju ljudskim resursima. Razvoj stručnih sposobnosti zaposlenih jača konkurentnost korisnika.

Da bi razvili stručnu sposobnost zaposlenih, korisnici treba da pripreme

- 1) Kriterijume za utvrđivanje sposobnosti
  - 2) Sistem i programe obuke
- Ovo će biti osnove za razvoj sposobnosti zaposlenih, a mogu biti i osnove za njihovu evaluaciju.

### 1-3 Organizaciona kultura

Korporativna kultura utiče na razvoj organizacije. Da bi se ostvario maksimum sposobnosti organizacije, mentori treba da obrate pažnju na korporativnu kulturu, i to posebno na sledeće faktore.

- 1) Vizija  
Organizacija bez zajedničke vizije je kao putovanje bez destinacije. Mentori treba da obrate pažnju na to da li korisnici imaju jasnu viziju i da li je dele sa zaposlenima.

- 2) Raspoređivanje upravljačkih nadležnosti  
Preduzeća u kojima vlasnik jedini odlučuje o svemu i direktno daje naloge obično ima poteškoće u povećanju brzine rasta. Neophodno je rasporediti upravljačke nadležnosti u skladu sa organizacionom strukturom.

- 3) Komunikacija  
Mentorima se preporučuje da analiziraju komunikaciju, naročito među zaposlenima. Potrebno je da postoji dovoljno komunikacije, da zaposleni saraduju i dele informacije. Pored posmatranja komunikacije na radnom mestu, mentorima će biti korisno i da razumeju sistem sastanaka da bi pronašli prostor za unapređenje.

#### Rezime

Organizaciona struktura treba da bude postavljena tako da bude efikasna.

#### Rezime

Neophodno je da MSP konstantno rade na razvoju sposobnosti zaposlenih kroz edukaciju.

#### Rezime

Mentori treba da obrate pažnju na korporativnu kulturu korisnika da bi se ostvario maksimum sposobnosti organizacije.

## Lista provere za "Ljudske resurse"

Ovo je alat za posmatranje upravljačke funkcije korisnika koja se odnosi na ključnu tačku "Ljudski resursi".

### 1. Organizaciona struktura

- Da li postoji opis posla za svakog zaposlenog?
- Da li zaposleni ravnomerno obavljaju svoje uloge?
- Da li preduzeće efikasno uređuje organizacionu strukturu?

### 2. Stručna sposobnost zaposlenih

- Da li preduzeće ima kriterijume za utvrđivanje sposobnosti zaposlenih?
- Da li preduzeće ima sistem i programe obuke u cilju razvoja sposobnosti zaposlenih?
- Da li preduzeće na odgovarajući način vrši procenu stručnosti zaposlenih?
- Da li zaposleni pohađaju dovoljno programa obuke na redovnoj osnovi u cilju razvoja sposobnosti?

### 3. Organizaciona kultura

- Da li preduzeće ima jasnu viziju i da li je deli sa zaposlenima?
- Da li vlasnik na odgovarajući način deli upravljačke nadležnosti u skladu sa organizacionom strukturom?
- Da li zaposleni dovoljno komuniciraju u cilju međusobne saradnje i deljenja informacija?
- Da li preduzeće ima sistem redovnih sastanaka?

## 8 Ključna tačka 07 Finansije

Čitanje i analiza finansijskog izveštaja, bilansa uspeha i bilansa stanja sastavni je deo dijagnoze jer je za mentore ključno da daju realne savete korisniku zasnovane na stvarnim brojkama.

### 1-1 Koraci i metode finansijske analize

Mentori treba da sprovedu finansijsku analizu kroz sledeće korake;  
 KORAK 1. Preuzimanje finansijskih izveštaja za 3 godine od korisnika  
 KORAK 2. Unošenje podataka u tabelu Višegodišnje analize (strana 27)  
 KORAK 3. Analiza tabele

Kada mentori analiziraju podatke, preporučuju se 3 sledeće metode;

- Višegodišnje poređenje
- Analiza pomoću finansijskih pokazatelja
- Poređenje sa drugim preduzećima iz iste delatnosti. (ukoliko možete da pronađete podatke)

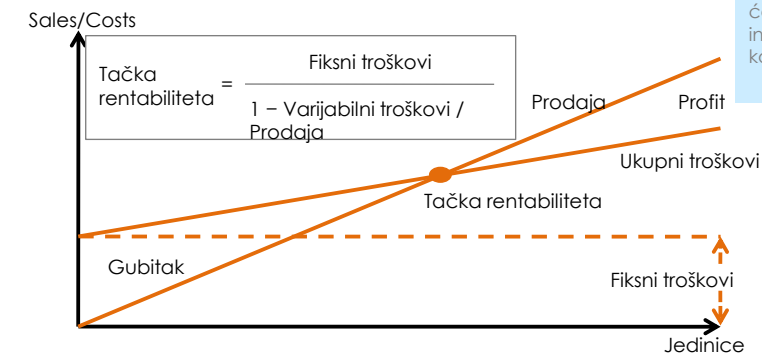
### 1-2 Ključni indikatori finansijske analize

#### 1) Profitabilnost

Profitabilnost je značajan indikator za opstanak i rast preduzeća.

Mentori treba da posmatraju najmanje sledeće indikatore;

- Prodaja
- Bruto profit od prodaje i Bruto profitna marža
- Operativni profit i Operativna marža
- Profit od redovnih aktivnosti i Profitna stopa od redovnih aktivnosti
- Tačka rentabiliteta



#### Rezime

Mentori treba da razumeju ključne indikatore finansijskog izveštaja sa osvrtom na profitabilnost i sigurnost. Za dalju analizu mentorima će biti od pomoći i indikator efikasnosti, poput koeficijenta obrta zaliha.

#### 2) Sigurnost

Upravljanje tokovima novca može biti ključno pitanje za MSP. Mentori treba da razmotre rizik nedostatka gotovine uz pomoć sledećih indikatora.

- Koeficijent adekvatnosti kapitala = Vlastiti kapital / Ukupni kapital
  - Tekuća likvidnost = Obrtna sredstva / Trenutne obaveze
- Mentori treba da analiziraju profitabilnost i sigurnost uz višegodišnje poređenje i analizu razloga tranzicije.

## Finansijska tabela višegodišnje analize

Ovo je alat za posmatranje upravljačke funkcije korisnika koja se odnosi na ključnu tačku "Finansije".

### 1. Profitabilnost

\*\* Potrebni podaci mogu se pronaći u bilansu uspeha u finansijskom izveštaju.

	Pre 2 godine 20 __. godina	Pre godinu dana 20 __. godina	Trenutna godina 20 __. godina
1) Prodaja			
2) Bruto profit od prodaje			
3) Bruto profitna marža ** = 2) / 1)			
4) Operativni profit			
5) Operativna marža ** = 4) / 1)			
6) Profit od redovnih aktivnosti			
7) Profitna stopa od redovnih aktivnosti ** = 6) / 1)			
8) Taška rentabiliteta ** prethodna strana			

### 2. Sigurnost

\*\* Potrebni podaci mogu se pronaći u bilansu stanja u finansijskom izveštaju.

1) Koeficijent adekvatnosti kapitala ** prethodna strana			
2) Tekuća likvidnost ** prethodna strana			

## 9 SWOT analiza

Nakon razumevanja celokupnog postojećeg stanja i analize uz pomoć funkcionalnih ključnih stavki, mentori treba da integrišu zapažanja. SWOT analiza pomaže mentorima da organizuju prikupljene informacije.

### 9-1 Osnovna SWOT analiza

Osnovna SWOT analiza je metod utvrđivanja snaga (strengths - S) i slabosti (weaknesses - W) preduzeća (interno okruženje), prilike (opportunity - O) i pretnji (threat - T) okruženja (eksterno okruženje) i pronalazjenja rešenja za realizaciju akcionog plana. Snage i mogućnosti su veća u leđa, dok su sa druge strane slabosti i pretnje veća u prsa.

Mentori treba da razvrstaju prikupljene informacije i postave ih na pravo mesto u sledećem prikazu.

	Pozitivno	Negativno
Interno	<b>Snage (Strength)</b> Interne kompetencije, vredni resursi ili atributi koje organizacija može da koristi u cilju eksploatacije eksternog okruženja.	<b>Slabosti (Weakness)</b> Interni nedostatak kompetencija, resursa ili atributa koji su potrebni organizaciji da bi uspešno poslovala u eksternom okruženju.
Eksterno	<b>Prilike (Opportunity)</b> Eksterne prilike kojima organizacija može da teži ili da ih iskoristi u cilju sticanja koristi.	<b>Pretnje (Threat)</b> Eksterni faktori koji imaju potencijal da umanje učinak organizacije.

U okviru SWOT analize mentori treba da obrate pažnju na sledeće:

1) Opis SWOT stavki treba da koristi sve prikupljene informacije. Pristrasna analiza može dovesti do pogrešnih zaključaka. Mentori treba da prikupe informacije iz različitih uglova.

2) Opis SWOT stavki treba da bude zasnovan na konkretnim činjenicama i dokazima. Analiza putem informacija iz druge ruke i pretpostavki može dovesti do pogrešnih zaključaka. Mentori treba što je više moguće da prikupe činjenice i dokaze.

3) Opis SWOT stavki treba da sadrži kratke rečenice, a ne reči. Sortirane informacije biće kombinovane u rešenja, uz pomoć kojih korisnici mogu lako da zamisle konkretne akcije i poboljšanja, uz pomoć Unakrsne SWOT analize dalje u dokumentu (strana 30).

#### Rezime

Mentori utvrđuju interno i eksterno okruženje putem osnovne SWOT analize.

#### Rezime

Svaku SWOT stavku treba opisati uz pomoć konkretnih činjenica i dokaza zasnovanih na posmatranjima iz različitih uglova.

## Osnovna SWOT analiza

Ovo je alat za postavljanje snaga (strength - S) i slabosti (weakness - W) preduzeća (interno okruženje), mogućnosti (opportunity - O) i pretnji (threat - T) okruženja (eksterno okruženje).

	Pozitivno	Negativno
Interno	Snage (Strength)	Slabosti (Weakness)
Eksterno	Prilike (Opportunity)	Pretnje (Threat)

## 9-2 Unakrsna SWOT analiza

Unakrsna SWOT analiza je metod objašnjavanja izazova na koje se treba fokusirati u skladu sa Osnovnom SWOT analizom.

Kombinacijom Snaga/Slabosti Prilika/Pretnji prema Osnovnoj SWOT analizi, možete pronaći 4 obrasca strateških opcija, kao što je navedeno dalje u dokumentu. Mentori prvo treba da razmotre korišćenje snaga i dobijanje prilika. Zatim fokus može biti preuzimanje mera protiv slabosti i pretnji.

Korisnici imaju različite vrste stavki za sve elemente SWOT analize. Zbog toga mentori treba da pokušaju da kombinuju nekoliko elemenata.

	Prilike	Pretnje
Snage	<b>Agresivni napad</b> Agresivno korišćenje snaga u pravcu realizacije prilika uz intenzivno ulaganje upravljačkih resursa.	<b>Diferencijacija</b> Povećanje diferencijacije kao podizanje nivoa snaga tako da više ne postoje pretnje.
Slabosti	<b>Prodor na tržište</b> Bolji prodor na tržište uz nadoknađivanje nedostatka resursa radi budućeg razvoja.	<b>Odbrana/povlačenje</b> Sprečavanje nastajanja fatalnog problema u bliskoj budućnosti. Ne treba ulagati resurse.

Na osnovu unakrsne SWOT analize, mentori treba da se fokusiraju na najvažnije izazove. Postavljanje prevelikog broja izazova može biti preteško za MSP-korisnika jer imaju ograničene upravljačke resurse.

Nakon toga mentori treba da razgovaraju sa korisnicima o načinu pristupa definisanim izazovima, i da utvrde konkretne ciljeve i akcije koje treba preduzeti.

### Rezime

Uz pomoć unakrsne SWOT analize mentori mogu da razjasne izazove na koje se treba fokusirati.

## Unakrsna SWOT analiza

Ovo je alat za fokusiranje na najvažnije izazove za korisnika uz kombinovanje Snaga/Slabosti Prilika/Pretnji prema Osnovnoj SWOT analizi.

	Opportunity / Prilike	Threat / Pretnje
Strength / Snage		
Weakness / Slabosti		



# 3

Poglav lje

## Osnovni alati za razmišljanje

Kako organizovati ideje



# Poglavlje 3

## Osnovni alati za razmišljanje

### Kako organizovati ideje

Dobar okvir pomaže u sortiranju razmišljanja i generisanju ideja. U ovom poglavlju nalaze se neki osnovni okviri za organizaciju/sortiranje vaših razmišljanja.

#### 1 Odabir tema

Da bi se utvrdila ključna pitanja o kojima se može efikasno razgovarati, mentori treba da imaju tačke na koje će se fokusirati. Mentorima je potrebno izuzetno mnogo vremena da utvrde ključna pitanja ukoliko nemaju ideje na koje će se fokusirati.

##### 1-1 Definicija strukturnih problema

Vlasnici MSP često kažu da nemaju problema u nekoj oblasti, iako mogu da postoje neki skriveni problemi. Da bi otkrili ovakve probleme, mentori treba da razumeju definiciju problema.

Problem ne znači problematičnu situaciju. Problem se definiše kao razlika između Cilja i Postojećeg stanja.

###### 1) Cilj

Za otkrivanje problema veoma je važno postaviti pitanje cilja. Vlasnici često nemaju jasnu idealnu sliku budućnosti, međutim, ukoliko mentori postave adekvatna pitanja, oni i vlasnici zajedničkim radom mogu napraviti grub nacrt budućnosti.

###### 2) Postojeće stanje (Status Quo)

Postavljanje pitanja o postojećem stanju kod korisnika predstavlja početnu tačku za prikupljanje informacija. U ovom procesu, korisnici i mentori razgovaraju o različitim temama. Mentori zatim treba da obrate pažnju na vizije cilja po temama da bi otkrili probleme.

###### 3) Problem

Postavljanjem prethodna dva pitanja mentori mogu da pretpostave izazove na koje se treba fokusirati u procesu mentoringa tako što će razmotriti razliku (jaz) između ova dva odgovora.

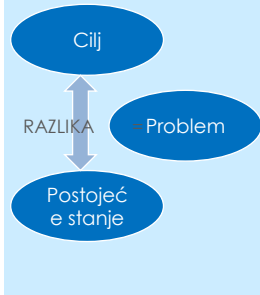
Ukoliko postavite cilj na visokom nivou, možda ćete pronaći problem. Sa druge strane, ukoliko postavite cilj na nižem nivou, verovatno nećete pronaći problem.

Mentori treba da ispitaju da li je cilj postavljen na odgovarajućem nivou ili ne.

##### Rezime

Problem se definiše kao razlika između cilja i postojećeg stanja.

##### Ilustracija



#### 1-2 Logično stablo

Ukoliko želite da se fokusirate na važne teme, preporučuje se da unapred imate pripremljene pretpostavke. Uz definisane pretpostavke intervju sa korisnikom možete da vodite lako, jednostavno i efikasno.

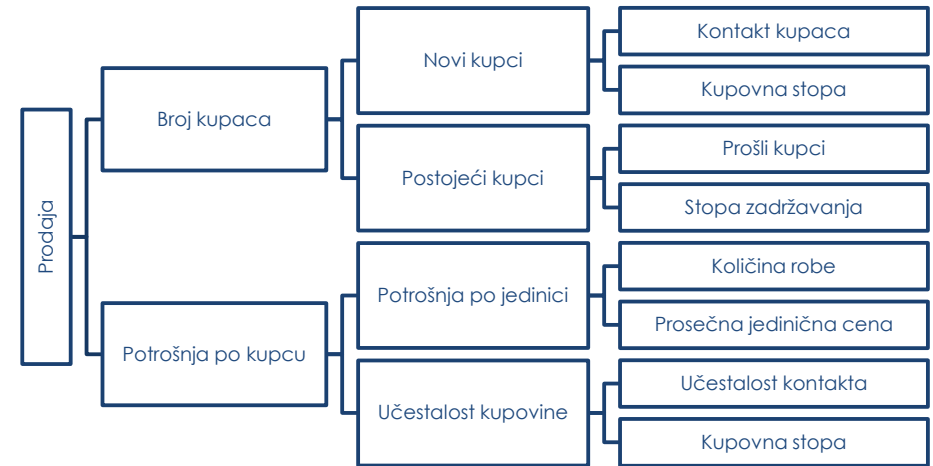
Vešti mentori obično imaju pretpostavke zasnovane na intuiciji ili velikom iskustvu. Međutim, ovakav pristup često se završi neuspehom jer on služi samo u cilju potvrde njegovih/njenih pretpostavki. Ukoliko je pretpostavka tačna, to funkcioniše. Međutim, ponekad su pravi problemi skriveni u mrtvom uglu. Zbog toga mentori treba da postavljaju pretpostavke kroz logički pristup.

Logičko stablo daje vam nagoveštaje za postavljanje pretpostavki kroz logički pristup. Logičko stablo je dijagram koji se koristi za logičko razlaganje faktora i vizuelizaciju njihove strukture. Ukoliko nacrtate logičko stablo, lako možete pronaći druge mogućnosti i ostvariti inspirišući intervju.

##### Rezime

Mentori ne treba da donose pretpostavke kroz intuitivni, već logički pristup.

<Primer logičkog stabla>



## 2 Podsticanje razgovora

Načini za podsticanje razgovora biće korisni mentorima koji žele efikasno da sprovedu mentoring.

### 2-1 KJ metod

KJ metod koristi se za pojašnjenje međusobnih odnosa i nevidljivih problema i pronalaženje pretpostavki i rešenja. Ovaj metod efikasan je kada mentori imaju razgovore sa vlasnikom i zaposlenima korisnika.

KJ metod sastoji se iz sledećih koraka:

**Korak 1: Definisanje pitanja u fokusu**

Pitanje u fokusu vodi ka rezultatima. Svaka sesija imaće svoje pitanje u fokusu. Primeri pitanja u fokusu su:

- Ko su naši korisnici?
- Koje karakteristike su potrebne našim korisnicima?
- Koje ciljeve korisnici imaju kad dođu kod nas?
- Šta smo naučili u našoj studiji upotrebljivosti?
- Koje su najveće prepreke koje sprečavaju prodaju naših proizvoda?

**Korak 2: Napišite razmišljanja na lepljive papiriće**

Nakon zapisivanja po jedne stavke na svaki papirić, tražićemo od svakog učesnika u grupi da smisli što je moguće više ideja koje su u vezi sa stavkama.

**Korak 3: Zalepiti papiriće na zid**

Svaki učesnik nasumično treba da zalepi papiriće. Oni zatim čitaju ono što su napisali drugi. Ukoliko u bilo kojem trenutku smisle još nešto što treba postaviti na zid, treba to da napišu i dodaju ostalim papirićima.

**Korak 4: Grupisanje sličnih stavki**

Nakon što je svako dobio priliku da svoje stavke postavi na zid, moderator daje instrukcije grupi da počne da grupiše slične stavke u drugom delu prostorije.

**Korak 5: Davanje naziva svakoj grupi**

Koristeći drugu boju papirića, moderator traži od učesnika da svakoj grupi dodeli naziv.

**Korak 6: Biranje najznačajnijih grupa**

Kada ste završili ovaj korak, svaki učesnik podeliće svoje mišljenje o tome koje su najvažnije grupe. Ovde neće biti nikakvog pritiska od strane drugih učesnika ili faktora poput broja stavki u svakoj grupi. Učesnici će se voditi isključivo sopstvenim mišljenjem u odabiru grupa koje su najvažnije za odgovor na pitanje koje je u fokusu.

#### Rezime

Mentori mogu da usvoje KJ metod kada im je potrebno više mišljenja ili kada treba više da uključe korisnike.



## Rezime

- Kako koristiti ovo uputstvo o mentoringu zrelih MSP -

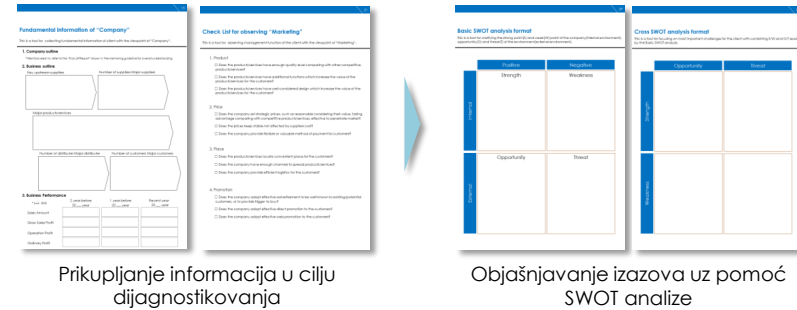
Proces mentoringa

Primer

### KORAK 1 Razumevanje korisnika

Kao što je prikazano u Poglavlju 2, treba da razumete postojeću situaciju korisnika i razjasnite izazove na koje se treba fokusirati. Mentori treba da slušaju korisnike da bi razvili dobar odnos, ali i da prikupe informacije iz različitih uglova posmatranja. Možete koristiti alate i metode prikazane u Poglavlju 2.

26 sati



### KORAK 2 Intervencija zasnovana na Akcionom planu

Na osnovu prethodne dijagnoze, treba sa korisnikom da se fokusirate na glavne izazove.

Pre toga treba da osmislite cilj i proces vašeg mentoringa, razmatrajući koje akcije ćete preduzeti i koliko vremena ćete potrošiti za svaku. Mentori treba da obezbede odgovarajuću podršku MSP u skladu sa statusom.

15 sati

### KORAK 3 Revizija rezultata

Na kraju, treba da revidirate rezultate korisnika i mentoringa koji ste sproveli. Poslovna delatnost vašeg korisnika će se nastaviti i kada završite pružanje usluga mentoringa. Zbog toga treba da date savete korisniku o tome šta je sledeće što treba da uradi i kako da se pripremi za suočavanje sa narednim preprekama.

5 sati

# Uputstvo za opšte razumevanje mentoringa

Ver. 12. jun 2015.



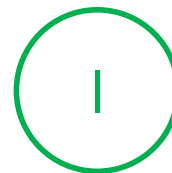
Crna Gora  
Ministarstvo ekonomije  
Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća



Japanska agencija za  
međunarodnu saradnju

## Uputstvo za opšte razumevanje

- Sadržaj -



### Ključni elementi mentoringa

1. Definicije ključnih koncepata usluge mentoringa
  - 1 Šta je mentoring
  - 2 Ko je mentor
  - 3 Ko su korisnici
  - 4 Šta mentor treba da radi
  - 5 Šta je rezultat dijagnostikovanja
2. Šema pružanja usluga mentoringa
3. Sistem obuke
  - 1 Obuka za kandidate za mentore
  - 2 Obuka za mentore
4. Najznačajniji elementi za uspeh u mentoringu



### Ključni elementi implementacije

1. Pregled procedure mentoringa
2. Šta mentor treba da koristi u aktivnostima mentoringa
  - 1 Pregled uputstava za mentoring
  - 2 Kako koristiti uputstva za mentoring
3. Kako izveštavati o aktivnostima mentoringa
  - 1 Obrazac Inicijalnog izveštaja
  - 2 Obrazac Izveštaja o dijagnostikovanju
  - 3 Obrazac Rezimiranog izveštaja
  - 4 Obrazac Završnog izveštaja
  - 5 Obrazac Povratnog pisma



# Ključni elementi mentoringa

## Prvi korak za razumevanje mentoringa

# Ključni elementi mentoringa

## Prvi korak za razumevanje mentoringa

Svrha ovog uputstva za mentoring je da se predstavie ključni elementi koji su karakteristični za sve vrste mentoringa. U ovom poglavlju nalazi se definicija ključnih koncepata i ključa za uspeh mentorskih aktivnosti.

### 1 Definicije ključnih koncepata usluge mentoringa

Sistem mentoringa razvijen je i standardizovan u okviru saradnje između DDSME-a (Nacionalne agencije za regionalni razvoj) i JICA-e (Japanska agencija za međunarodnu saradnju) od 2008. godine sa ciljem pružanja podrške malim i srednjim preduzećima. Usluge mentoringa treba da pružaju sertifikovani mentori. Sistem mentoringa je efikasan način pružanja podrške MSP.

#### 1-1 Šta je mentoring

**“Mentoring znači identifikaciju najznačajnijeg segmenta u okviru preduzeća i usmeravanje MSP da svoje upravljačke resurse usmeri u tom pravcu.”**

Postoje mnogi izazovi sa kojima MSP moraju da se bore, ali je nemoguće da ih reše sve. U uslovima ozbiljne konkurencije, za MSP je najvažnije da pronađu ključ uspeha svog biznisa i da se fokusiraju na njega da bi nastavili i/ili unapredili poslovanje i sopstveni razvoj.

#### 1-2 Ko je mentor

**“Mentor je osoba koja pomaže MSP da održe poslovanje i da se razviju kroz mentoring.”**

Mentori pružaju podršku MSP kroz uslugu mentoringa i svi oni za cilj imaju da pomognu MSP da nastave i/ili unaprede poslovanje i sopstveni razvoj. Uz adekvatnu podršku koju pružaju mentori, MSP identifikuju ključ uspeha i na taj način oni se ohrabruju da rade u pravcu njegovog ostvarivanja. Na ovaj način mentori pomažu MSP da nastave i/ili unaprede poslovanje i sopstveni razvoj. Od mentora se takođe očekuje da pružaju podršku i da saraduju sa institucijama iz oblasti razvoja preduzeća, sa ciljem obezbeđivanja podrške ta preduzeća. Mentori dobijaju sertifikate kroz tekuće obuke i ispit koje je razvila DDSME uz podršku JICA-e.

#### Rezime

Mentoring pomaže MSP da identifikuju najznačajnije segmente i ključne akcije koje treba preduzeti sa ciljem održanja i/ili unapređenja poslovanja.

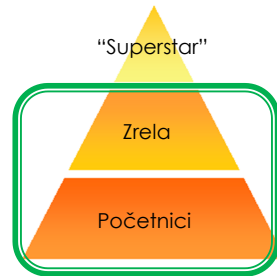
### 1-3 Ko su korisnici

**“Korisnici usluge mentoringa su MSP, klasteri, poslovna udruženja i institucije iz oblasti razvoja preduzeća, koji predstavljaju izvor dinamike nacionalnog privrednog razvoja.”**

Korisnici usluga mentoringa dele se na zrela preduzeća i početnike u biznisu.

- Zrelo preduzeće je MSP koje teži ka daljem unapređenju i razvoju svog biznisa.

- Početnici u biznisu su MSP koja su započela biznis u protekle tri godine.



### 1-4 Šta mentor treba da radi

**“Dijagnostikovanjem upravljanja preduzećem, mentor identifikuje najvažniji cilj preduzeća i pruža podršku MSP u izradi i realizaciji praktičnog plana za njegovo ostvarivanje.”**

Najvažnija aktivnost u mentoringu je Dijagnostikovanje preduzeća. Dijagnostikovanjem preduzeća mentori identifikuju najznačajniji segment u okviru poslovanja MSP i zajedno sa njima izrađuju konkretan akcioni plan. Takođe, mentori pomažu MSP da realizuju plan tako što ih podstiču da preduzmu korake u cilju realizacije prve akcije.

### 1-5 Šta je rezultat dijagnostikovanja

**“Identifikovati najvažniji cilj i praktičan akcioni plan za njegovo ostvarivanje.”**

Izveštaj o dijagnostikovanju treba da sadrži opis najznačajnijeg segmenta za koji MSP treba da preduzme akcije. Takođe je neophodno da izveštaj sadrži praktičan akcioni plan, koji sadrži konkretne akcije, da bi MSP razumelo šta mora da radi. Uz oba ova elementa, MSP može na odgovarajući način da usmeri sopstvene upravljačke resurse u pravcu najznačajnijeg segmenta svog biznisa.

### 1-6 Kada neko može da bude mentor

**Mentor mora na optimalnom nivou da zadovoljava sledeća tri uslova.**

- 1. Razumevanje cilja koji mentor treba da postigne**
- 2. Razumevanje procesa za ostvarenje cilja.**
- 3. Posedovanje veština neophodnih za svaki korak u procesu**

Na osnovu ovog koncepta, DDSME je izradila program obuke i sistem kvalifikacija za mentore, i vrši sertifikaciju mentora koji su pohađali program obuke i položili ispit koji sprovodi DDSME.

#### Rezime

Mentori treba da dijagnostikuju MSP i da im pomognu da realizuju planirane aktivnosti.

## 2 Šema pružanja usluga mentoringa

Operativni proces usluge mentoringa sastoji se iz sledećih 8 glavnih koraka;

1. Javni poziv (DDSME)
2. Prikupljanje prijava od potencijalnih korisnika (RA/RC/RRA)
3. Odobravanje prijava od strane komisije za evaluaciju (DDSME)
4. Realizacija ugovora o uslugama mentoringa
  - 1) DDSME sa RA/RC/RRA
  - 2) Municipality/Business Centensa korisnikom
5. Realizacija usluge mentoringa
6. Izrada završnog izveštaja o mentoringu
7. Podnošenje završnog izveštaja o mentoringu DDSME-u
8. Analiza rezultata usluge mentoringa

## 3 Sistem obuke

### 3-1 Obuka za kandidate za mentore

Da bi se pomoglo kandidatima za mentore da nauče osnove mentoringa, pripremljene su dve vrste dokumenata: dva (2) “Uputstvo za mentoring” i šest (6) “Dopunski materijal za obuku”.

Na obuci kandidati uče 7 sledećih oblasti.

1. Opšte razumevanje mentoringa / Mentoring za zrela MSP
2. Mentoring za početnike u biznisu
3. Marketing
4. Finansijski menadžment i biznis plan
5. Upravljanje proizvodnjom
6. Upravljanje ljudskim resursima
7. Veštine komunikacije

### 3-2 Obuka za mentore

Radi pomoći mentorima da unaprede svoje veštine, organizuju se 4 obuke.

1. Osnovna obuka za mentore
2. Sastanak svih mentora
3. Posebna praktična obuka sa stručnim konsultantom
4. Praktična obuka sa trenerom za praktičnu obuku

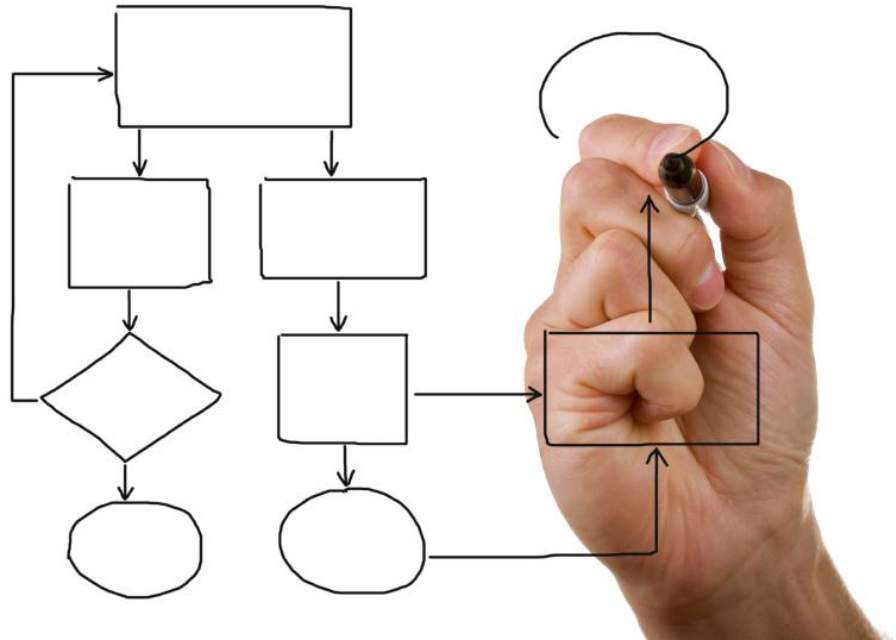
## 4 Najznačajniji elementi za uspeh u mentoringu

**“Svaki mentoring počinje od izgradnje poverenja kod korisnika.”**

Najznačajniji element za uspeh u mentoringu je izgradnja poverenja kod korisnika. Ukoliko korisnici imaju poverenja u mentora, oni će hteti da podele sa mentorom detaljne informacije o preduzeću, koje su nekad poverljive, a za mentore od suštinskog značaja da bi mogli da nastave pravim putem kroz proces mentoringa. Mentori treba da se suoče sa različitim poteškoćama, poput situacija kada treba da ubede korisnika da promeni mišljenje, iako on veruje da je njegov način bolji. Izgradnja poverenja kod korisnika ključ je za uspeh osnaživanja procesa mentoringa i podsticanja korisnika da promeni mišljenje. Zbog toga mentori uvek treba da se trude da razvijaju poverenje kod korisnika.

#### Rezime

Izgradnja poverenja kod korisnika mora da bude najznačajniji faktor za uspeh mentoringa.



# Poglavlje 2

## Ključni elementi implementacije

Referentni alati i potrebne procedure

# Poglavlje 2

## Ključni elementi implementacije

### Procedure mentoriniga i referentni alati

Uputstvo za mentoriniga vam pokazuje kako da sprovedite mentorske aktivnosti. U ovom poglavlju nalaze se pregledi aktivnosti i procedura koje su neophodne za mentoriniga.

### 1 Pregled procedure mentoriniga

Implementacija mentoriniga sastoji se iz sledeća 3 koraka. Mentori o svojoj aktivnosti pravovremeno izveštavaju DDSME na odgovarajući način i kroz odgovarajuće obrasce. Detaljne informacije o svakoj aktivnosti date su u uputstvu za mentoriniga.

#### KORAK 1 Priprema

Opšte razumevanje

Razumevanje ključnih elemenata mentoriniga i ključnih elemenata implementacije iz ovog priručnika.

Za zrela MSP

Razumevanje načina pružanja podrške zrelim MSP, usvajanje uputstava za zrela MSP, pohađanje obuke

Za početnike

Razumevanje načina pružanja podrške početnicima u biznisu, usvajanje uputstava za početnike, pohađanje obuke

#### KORAK 2 Implementacija

Orijentacija

Objašnjavanje usluge mentoriniga korisniku i prikupljanje osnovnih informacija o korisniku.

Dijagnoza

Prikupljanje dodatnih informacija i analiza postojeće situacije. Treba definisati izazove i opisati konkretne akcione planove.

Intervencija

Pružanje adekvatne podrške zasnovane na akcionom planu, saradnja sa korisnikom.

#### KORAK 3 Finalizacija

Završni izveštaj

Završetak usluge mentoriniga sa korisnikom i izveštavanje o rezultatima aktivnosti i ključnim nalazima.

Povratne informacije

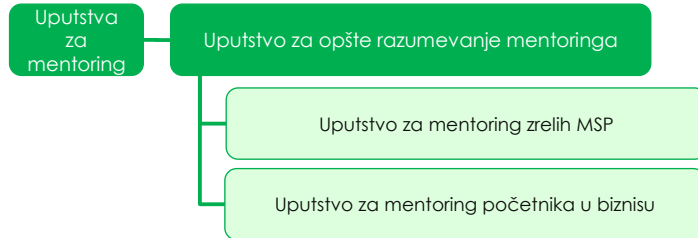
Dobijanje povratnih informacija od strane korisnika radi evaluacije pružene usluge mentoriniga i unapređenja usluge.



## 2 Šta mentor treba da koristi u aktivnostima mentoringa

### 2-1 Pregled uputstava za mentoring

Uputstva za mentoring sadrže 3 vrste materijala, "Uputstvo za opšte razumevanje", "Mentoring za zrela MSP" i "Mentoring za početnike u biznisu".



### 2-2 Kako koristiti uputstva za mentoring

U "Uputstvu za opšte razumevanje mentoringa" nalaze se opšti delovi koji se odnose na sve vrste mentoringa, kao što su definicija mentoringa ili procedure za aktivnosti mentoringa.

Za realizaciju vaših aktivnosti mentoringa odgovarajuće uputstvo zavisi od vrste korisnika. Treba da izaberete odgovarajuće uputstvo.

U "Uputstvu za mentoring zrelih MSP" nalazi se vodič kreiran za sprovođenje aktivnosti mentoringa za zrela MSP. U mentoringu za zrela MSP treba da se razmatra celokupan menadžment preduzeća. Mentori treba da uzmu u obzir najvažnija pitanja za unapređenje poslovanja.

U "Uputstvu za mentoring početnika u biznisu" nalazi se vodič kreiran za sprovođenje aktivnosti mentoringa za početnike u biznisu. Mentoring z početnike treba da bude usmeren ka povećanju prodaje. Za početnike u biznisu mentori treba da koriste "pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu".

Oba uputstva opisuju proces, metode i alate. Možete sprovoditi aktivnosti mentoringa prateći uputstvo.



## 3 Kako izveštavati o aktivnostima mentoringa

Izveštaje treba podnositi DDSME-u u 3 faze, u štampanoj verziji i u okviru Mentorske baze podataka.

1. Kada mentor započne mentoring:
  - Inicijalni izveštaj (videti strane 10-11)
2. Kada mentor završi dijagnostikovanje i izradi akcioni plan:
  - \* U skladu sa standardizovanim procesom mentoringa, nakon prvih 20h/50h.
  - \* Izveštaj o dijagnostikovanju sadrži 3 dela. 1. i 3. deo su opšti obrasci, 2. deo je obrazac koji treba odabrati u skladu sa vrstom korisnika.
  - Izveštaj o dijagnostikovanju (1-3) (videti strane 12-17)
3. Kada mentor završi celokupan proces mentoringa:
  - Rezimirani izveštaj (videti strane 18-19)
  - Završni izveštaj (videti strane 20-21)

### 3-1 Obrazac Inicijalnog izveštaja

#### ▼ Svrha

Na osnovu prijave i inicijalnog intervjua mentori treba da izrade "Inicijalni izveštaj" kao rezime informacija o preduzeću.

#### ▼ Kako kreirati dokument

Mentori treba da popune sve delove obrasca. Ukoliko neke informacije nedostaju, mentori treba da traže korisniku dodatne informacije.

#### Rezime

U sprovođenju mentoringa mentori treba da koriste odgovarajuća uputstva u zavisnosti od vrste korisnika.

## Inicijalni izveštaj

Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za prikupljanje osnovnih informacija o korisniku.

### 1. Profil mentora

Ime i prezime mentora  Agencija

### 2. Profil preduzeća

Naziv preduzeća	<input type="text"/>	Datum osnivanja	<input type="text"/>
Adresa	<input type="text"/>	Sektor	<input type="text"/>
Vlasnik	<input type="text"/>	Delatnost * Šifra delatnosti	<input type="text"/>
Nadležna osoba	<input type="text"/>	Navedeni kapital	<input type="text"/>
Telefon	<input type="text"/>	Broj zaposlenih	<input type="text"/>
E-mail	<input type="text"/>	Podružnice, prodavnice, radionice	<input type="text"/>

Prethodna podrška od strane države/donatora, (Godina, vrsta, iznos)

Opšti opis preduzeća / glavni proizvod

Organizaciona struktura

--	--

## 3-2 Obrazac izveštaja o dijagnostikovanju

### ▼ Svrha

Na osnovu intervjua i analize, mentori treba da izrade "Izveštaj o dijagnostikovanju" kao rezime postojeće situacije korisnika. Izveštaj o dijagnostikovanju prikazuje najznačajniji cilj i praktične akcije koje korisnik treba da preduzme u cilju rasta preduzeća. Izveštaj o dijagnostikovanju će za korisnika biti mapa akcija koje treba da preduzme.

### ▼ Kako kreirati dokument

U Izveštaju o dijagnostikovanju mentori treba da rezimiraju fazu dijagnostikovanja koristeći sledeća tri obrasca.

#### 1. Izveštaj o dijagnostikovanju 1

Iako vlasnici preduzeća često počinju razmišljanje od postojećeg stanja, mentor treba da zna da je postojanje vizije veoma značajno za povećanje brzine rasta korisnika. Neki ljudi veruju da ih vizija čeka na kraju puta, kao rezultat napora. Međutim, neki drugi smatraju da vizija treba da bude početna stavka, da je treba zamisliti i uvek imati na umu. Vizije se mogu podeliti na sledeće tri vrste:

- Dugoročna      Za 3-5 godina
- Srednjeročna    Za 2-3 godine
- Kratkoročna    Period mentoriniga

Idealan cilj u sebi sadrži "SMART" elemente, što znači da je Konkretna (Specific), Merljiva (Measurable), Dostižna (Achievable), Realna (Realistic) i Vremenski definisana (Time-bounded). Mentor i korisnik treba prvo da razmotre cilj i da ga ponovo formulišu na osnovu rezultata analize na kraju faze dijagnostikovanja.

#### 2. Izveštaj o dijagnostikovanju 2

Mentori treba da koriste ili obrazac "Izveštaja o dijagnostikovanju 2 za zrela MSP" ili "Izveštaj o dijagnostikovanju 2 za početnike u biznisu" u cilju analize postojeće situacije. Ovi obrasci objašnjeni su u uputstvima za zrela MSP / početnike u biznisu.

#### 3. Izveštaj o dijagnostikovanju 3

Na osnovu cilja i postojeće situacije, mentor može da izradi akcioni plan za ostvarivanje cilja. Potrebno je izraditi akcioni plan za mentora i korisnika jer,

- 1) mentoring je zajednički rad mentora i korisnika,
- 2) mentor i korisnik imaju različite odgovornosti i funkcije u ostvarivanju cilja.

Na primer, kada su vam potrebni finansijski podaci da biste razumeli postojeću situaciju u vezi sa prodajom, prikupljanje podataka je posao za korisnika. Zakazivanje ili koordinacija sastanka sa relevantnom osobom može biti posao za mentore. Potrebno je definisati i podeliti akcije da bi imali jasno određene rokove, jer se nejasne/dvosmislene akcije često ne realizuju ili ne završavaju.

### Rezime

Dijagnostikovanje je najvažnija faza mentoriniga jer svi efekti/akcioni plan zavise od adekvatne dijagnoze.

### Rezime

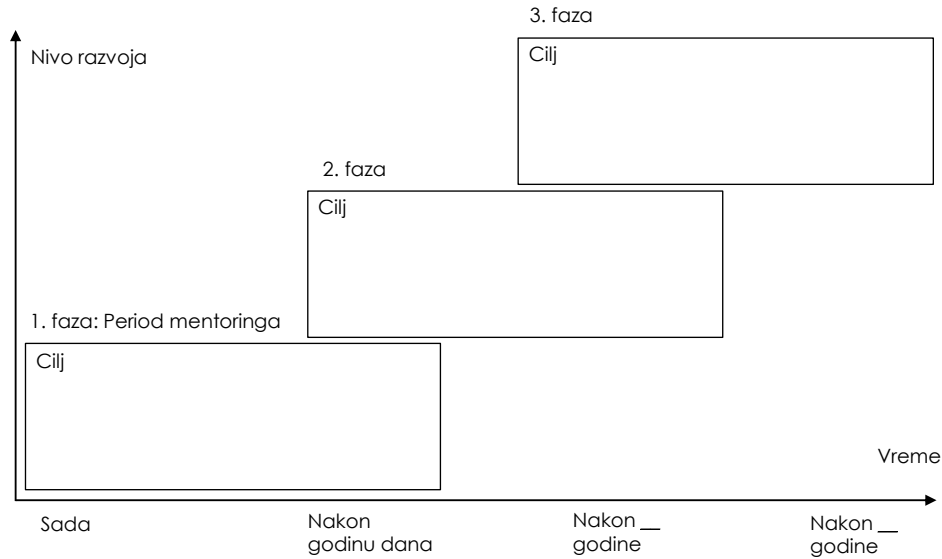
Biće potreban jasan akcioni plan jer faza intervencije u okviru mentoriniga ima ograničen vremenski rok od oko 15-20 sati, na osnovu standardizovanog procesa mentoriniga.



## Izveštaj o dijagnostikovanju 1 Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za utvrđivanje najvažnijeg cilja i praktičnih akcija za njegovo ostvarivanje. Ovaj dokument treba da podnesete zajedno sa Izveštajem o dijagnostikovanju 2 i 3.

### 1. Vizija budućnosti



Osnovne informacije/ Dodatne informacije o stavkama

## Izveštaj o dijagnostikovanju 2 za zrela MSP Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za utvrđivanje najvažnijeg cilja i praktičnih akcija za njegovo ostvarivanje. Ovaj dokument treba da podnesete zajedno sa Izveštajem o dijagnostikovanju 1 i 3.

### 2. SWOT analiza

	Pozitivno	Negativno
Interno	Strength / Snage	Weakness / Slabosti
Eksterno	Opportunity / Prilike	Threat / Pretnje

Osnovne informacije/ Dodatne informacije o stavkama

## Izveštaj o dijagnostikovanju 2 za zrela MSP Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za utvrđivanje najvažnijeg cilja i praktičnih akcija za njegovo ostvarivanje. Ovaj dokument treba da podnesete zajedno sa Izveštajem o dijagnostikovanju 1 i 3.

### 2. SWOT analiza

	Opportunity / Prilike	Threat / Pretnje
Strength / Snage		
Weakness / Slabosti		

Osnovne informacije/ Dodatne informacije o stavkama

## Izveštaj o dijagnostikovanju 2 za početnike u biznisu Date \_\_\_\_\_

Ovo je alat za utvrđivanje najvažnijeg cilja i praktičnih akcija za njegovo ostvarivanje. Ovaj dokument treba da podnesete zajedno sa Izveštajem o dijagnostikovanju 1 i 3.

### 2. Evaluacija 5 ključni stavki za rast početnika u biznisu



Opšta zapažanja o analizi

## Izveštaj o dijagnostikovanju 3 Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za utvrđivanje najvažnijeg cilja i praktičnih akcija za njegovo ostvarivanje. Ovaj dokument treba da podnesete zajedno sa Izveštajem o dijagnostikovanju 1 i 2.

### 3. Izazovi na koje se treba fokusirati u 1. fazi

--

### 4. Akcioni plan

Rok za realizaciju (datum)	Opis akcija	Nadležna osoba	Potrebni broj sati

\* Akcioni plan je najvažniji rezultat faze dijagnostikovanja. Treba uneti sve aktivnosti u fazi intervencije.

\* Potrebno je da mentori izdvoje za rad najmanje 15 sati u skladu sa standardizovanim procesom mentoringa prikazanim u uputstvu za mentoring za zrela MSP / početnike u biznisu.

## 3-4 obrazac Rezimiranog izveštaja

### ▼ Svrha

Na završnom sastanku sa korisnikom mentori treba da imaju sesiju na kojoj se rezimira mentoring, odnosno revidiraju se rezultati mentoringa i priprema se faza posle mentoringa. Poslovanje vašeg korisnika se nastavlja i kad završite pružanje usluge mentoringa. Zbog toga treba da savetujete korisnike o tome šta je sledeće što moraju da urade i na koji način.

### ▼ Kako kreirati dokument

Mentori treba da koriste ovaj format kao alat za diskusiju na sastanku o rezimiranju mentoringa. Izveštaj takođe treba podneti DDSME-u. Koraci i ključne tačke koje treba obuhvatiti rezimeom;

#### 1. Rezultat aktivnosti (#1 i #2)

Koristeći informacije iz Izveštaja o dijagnostikovanju i Izveštaju o akcionom planu, potrebno je napisati rezultat aktivnosti. Potrebno je revidirati planirane akcije u odnosu na to da li su realizovane kao što je prvobitno planirano.

#### 2. Efekti uticaja (#3 and #4)

Da bi se dobila jasna slika o celokupnom uticaju usluge mentoringa, preporučuje se razgovor o kvantitativnim/materijalnim rezultatima kao što su povećanje prodaje, profita, broja klijenata, efikasnosti proizvodnje ili smanjenje troškova, ušteda novca, ušteda prostora, ušteda vremena. Kao kvantitativni rezultati takođe se razmatraju i pristup kreditima od strane finansijskih institucija ili državnih/donatorskih programa podrške.

U slučaju da nema raspoloživih podataka o kvantitativnim/materijalnim rezultatima, razgovaraće se o kvalitativnim/nematerijalnim rezultatima usluge mentoringa, kao što su motivisanost zaposlenih, jačanje konkurentnosti, kapaciteti prodaje, kapaciteti razvoja itd.

Postignuća/efekti i neostvareni ciljevi treba da se razmotre uz ključne faktore uspeha/neuspeha.

#### 3. Naredni izazovi (#5 and #6)

Sa korisnikom treba razgovarati o narednim izazovima. Mentori treba da savetuju korisnika o tome kako da reši izazov i šta prvo treba da se uradi.

### Rezime

Poslovanje korisnika se nastavlja. Mentori treba da savetuju korisnika o budućnosti.

## Rezimirani izveštaj

Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za reviziju rezultata mentoringa i pripremu za fazu posle mentoringa. Mentori treba da razjasne ostvarene/neostvarene ključne faktore i šta korisnik treba da uradi za sledeću fazu.

### 1. Cilj mentoringa

### 2. Glavne aktivnosti koje su sprovedene

### 3. Postignuća / efekti

Ključni faktor

### 4. Neostvareni ciljevi

Ključni faktor

### 5. Sledeći izazov nakon mentoringa

### 6. Kako rešiti sledeći izazov

## 3-5 Obrazac za završni izveštaj

### ▼ Svrha

Na kraju mentoringa mentori treba da izrade završni izveštaj. Glavni ciljevi izveštaja su;

- 1) Formalizovanje završetka mentoringa,
- 2) Realizacija završne isplate za uslugu mentoringa,
- 3) Evaluacija realizacije usluge mentoringa,
- 4) Unapređenje usluge, i
- 5) Deljenje iskustava i znanja sa drugim mentorima.

Izveštaje je potrebno dostaviti DDSME-u u roku od 10 dana od sesije na kojoj se rezimira mentoring.

### ▼ Kako kreirati dokument

Ovaj dokument treba kreirati na osnovu svih aktivnosti mentoringa. Mentori treba da dostave ovaj dokument zajedno sa Rezimiranim izveštajem. Mentori će podeliti iskustvo mentoringa, uključujući rezultate i ključne nalaze.

#### 1. Rezultat aktivnosti (#1 i #2)

Ovde treba uneti rezultat svake aktivnosti mentoringa. Ukupno vreme treba da bude barem 50 sati, uključujući kancelarijski rad i pripremu za posetu korisniku.

#### 2. Efekti uticaja (#3)

Ovde treba uneti ostvareni nivo zadovoljstva korisnika mentoringom. Od mentora se zahteva da odaberu nivo zadovoljstva koji se smatra odgovarajućim u skladu sa evaluacijom ciljeva. Ukoliko postoje neke dodatne stavke za evaluaciju efekata (npr. komentari od strane vlasnika), oni takođe mogu biti dodati.

#### 3. Ključni nalazi (#4 and #5)

Ovde treba uneti ključne nalaze/otkrića do kojih se došlo kroz aktivnosti mentoringa. Ove faktore uspeha i preostale izazove treba podeliti sa svim mentorima.

### Rezime

Od završnih izveštaja očekuje se i deljenje iskustava i znanja sa drugim mentorima.

## Završni izveštaj

Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za dobijanje potvrde o završenom mentoringu i deljenje informacija sa drugim mentorima u cilju unapređenja kvaliteta usluga mentoringa.

### 1. Trajanje mentoringa

Od	do	(	meseci)
----	----	---	---------

### 2. Opis i trajanje mentorskih aktivnosti

Datum	Opis	Sati
		Ukupno sati <input type="text"/>

### 3. Zadovoljstvo korisnika

1 - Loše 2 - Zadovoljavajuće 3 - Dobro 4 - Veoma dobro 5 - Odlično

1	2	3	4	5	
Nisko	Visoko				

### 4. Važno znanje i pitanja koja treba podeliti sa drugim mentorima

### 5. Komentari / napomene mentora

## 3-6 Obrazac povratnog pisma

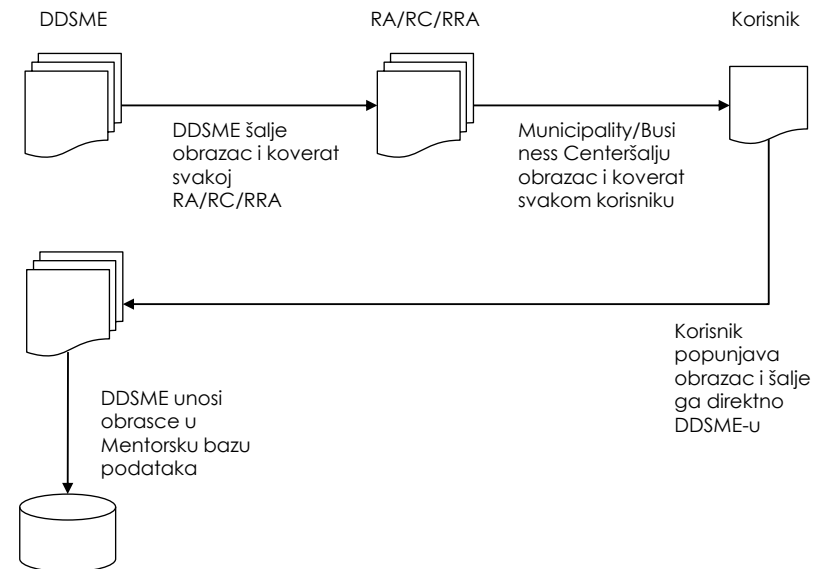
### ▼ Svrha

Nakon završetka mentoringa potrebno je da korisnik dostavi ovaj dokument radi evaluacije usluge mentoringa koju je pružio mentor, i u cilju unapređenja usluge mentoringa.

### ▼ Kako kreirati dokument

Potrebno je da korisnik popuni ovaj obrazac i da ga pošalje direktno DDSME-u. Mentori ne treba da popunjavaju ovaj dokument.

### < Proces >



## Povratno pismo

Poštovani preduzetniče,

Vaše pismo sa povratnim informacijama je veoma važno za unapređenje usluga mentoringa. Vaši odgovori tretiraju se kao poverljive informacije i koriste se samo za svrhu unapređenja usluge.

Naziv preduzeća	<input type="text"/>	Datum	<input type="text"/>
Vaše ime i prezime	<input type="text"/>	Ime i prezime mentora	<input type="text"/>

Molimo vas da popunite svaku stavku u okviru obrasca. Kriterijumi za bodovanje su sledeći;

Ocene ► 1 - Loše 2 - Zadovoljavajuće 3 - Dobro 4 – Veoma dobro 5 - Odlično

1. Kako ste zadovoljni uslugom mentoringa?

Ocena	Komentar: pojašnjenje ocene
<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. Da li je utvrđen značajan izazov za vaš poslovni razvoj?

Ocena	Komentar: pojašnjenje ocene
<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. Da li je akcioni plan dovoljno praktičan i konkretan da reši prethodno navedeni izazov?

Ocena	Komentar: pojašnjenje ocene
<input type="text"/>	<input type="text"/>

4. Da li je komunikacija sa mentorom bila bez problema? (učestalost kontakta, odgovori na zahtev)

Ocena	Komentar: pojašnjenje ocene
<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. Da li biste želeli da dobijete podršku istog mentora ponovo ukoliko biste imali priliku?

Ocena	Komentar: pojašnjenje ocene
<input type="text"/>	<input type="text"/>

6. Koja bi bila odgovarajuća cena ukoliko bi se usluge mentoringa naplaćivale?

<input type="text"/>	Komentar: pojašnjenje ocene
EUR	<input type="text"/>

7. Drugi komentari o mentoru/usluzi mentoringa (npr. segmenti koje treba unaprediti)

<input type="text"/>
----------------------

# Vodič za mentoring POČETNIKA U BIZNISU



Crna Gora  
Ministarstvo ekonomije  
Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća



Japanska agencija za  
međunarodnu saradnju

# Mentoring za POČETNIKE U BIZNISU

- Sadržaj -



## Uvod

1. Ko su početnici u biznisu?
2. Aspekti koji su karakteristični za početnike u biznisu
3. Značajne stavke za mentoring početnika u biznisu
4. Pregled "Vodiča za mentoring početnika u biznisu"



## Pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu

1. Definicija tržišta
2. Fokusiranost na glavnu ciljnu grupu
3. Kreiranje proizvoda koji se razlikuje od drugih
4. Jačanje prodaje
5. Izrada plana



## Intervju i analiza

1. Kako sprovesti intervju i analizu
2. Postavljanje ciljeva
3. Fokus na izazovima



Poglavlje  
1

U v o d

Uvod u mentoring početnika u biznisu

# Poglavlje 1

## Uvod

### Uvod u mentoring početnika u biznisu

Svrha ovog priručnika za mentoring je učenje kako pružiti podršku preduzećima početnicima. U ovom poglavlju saznaćete definiciju početnika u biznisu, kao i njihove jedinstvene karakteristike koje treba uzeti u obzir u procesu mentoringa.

### 1 Ko su početnici u biznisu (start-up preduzeća)?

Da bi mogli da pruže uslugu mentoringa početnicima u biznisu, mentori treba da razumeju šta znači "početnik u biznisu" i zašto treba da im pružimo podršku.

#### 1-1 Definicija

Početnici u biznisu mogu se definisati kao "Preduzeća koja su pokrenula biznis u poslednje dve godine". Praktično, početnici u biznisu mogu se svrstati u ova četiri segmenta. U ovom vodiču fokusirani smo na ① Opstanak, jer velika većina početnika u biznisu pripada ovom tipu.

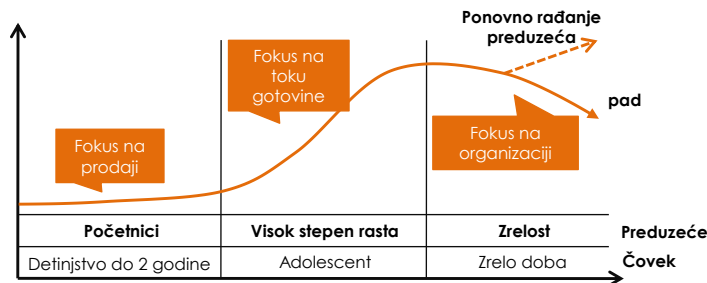
formalni početnici u biznisu	značajni početnici u biznisu	Opstanak	1	Malo preduzeće, sa niskom stopom rasta. Npr. pekara, maloprodajna radnja, proizvodnja robe
		Poduhvat		2
	manje značajni početnici u biznisu	Porodični	3	Preduzeće ima dugu istoriju kao porodični biznis, a nedavno je registrovano kao preduzeće
		Sivi	4	Preduzeće registrovano radi ostvarenja subvencija ili smanjenja poreza kroz prilagođavanje profita

#### Rezime

Kao i ljudi, postoje i različiti tipovi preduzeća. Moramo da uskladimo način mentoringa prema tipu korisnika

### 1-2 Životni ciklus preduzeća

Kao i čovek, i preduzeće ima svoj životni ciklus i mentori bi trebalo da se koncentrišu na temu koja je u svakoj fazi potrebna.



#### Rezime

Tvrdi se da manje više 90% početnika u biznisu zatvore preduzeće u prvoj ili drugoj godini. Glavni cilj mentoringa za početnike u biznisu je povećanje stope opstanka.

### 1-3 Vrednost mentoringa početnika u biznisu

**Svaka legendarna kompanija jednom je bila početnik u biznisu.**

Ako bi stopa opstanka početnika u biznisu ostala na niskom nivou, broj preduzetnika bi se smanjio i ekonomska energija bi stagnirala.

Ljudi najčešće smatraju pokretanje novog biznisa rizičnim poduhvatom, međutim, ako vlasnik pažljivo planira poslovni poduhvat, i ako krene u njega hrabro, potencijal početnika u biznisu je neograničen. Početnici mogu da biraju tržište na koje će ući, mogu se fokusirati na proizvode ili usluge koji imaju jedinstvene prodajne tačke i mogu biti veoma fleksibilni kada se nose sa stalno promenljivim propisima. Zbog toga preduzeća početnici imaju veliki potencijal da opstanu i da rastu, ukoliko im mentori pruže odgovarajuću podršku.

Stopa opstanka početnika u biznisu je barometar ekonomskog potencijala jedne nacije. Mentoring za početnike u biznisu može se smatrati jednim od značajnih oblasti mentoringa.

#### Rezime

Stopa opstanka početnika u biznisu je barometar ekonomskog potencijala jedne nacije

## 2 Aspekti koji su karakteristični za početnike u biznisu

### 2-1 Ograničene informacije

Da bi dijagnostikovali korisnika, mentori obično analiziraju informacije, uključujući i finansijske podatke za prethodne tri godine. Međutim, pošto preduzeća početnici nemaju ovakve podatke, mentori treba da nađu drugi način da dođu do neophodnih informacija.

#### Rezime

Status početnika u biznisu zahteva drugačiji način mentoringa

### 2-2 Razvoj poslovnog modela

Poslovni model preduzeća početnika često je nedefinisan i nerazvijen usled njihove kratke istorije i nedostatka iskustva. Ukoliko je poslovni model uspostavljen, mentori ga mogu dijagnostikovati i sa vlasnicima pronaći probleme i rešenja. Međutim, u slučaju početnika u biznisu, mentori treba prvo da unaprede i razviju poslovni model. Zbog toga mentori treba da usvoje drugačiji način pružanja usluge mentoringa.

### 2-3 Nedostatak resursa

Poteškoće sa kojima se susreću početnici u biznisu odnose se na disbalans između broja problema i postojećih ljudskih resursa. Iako u novoosnovanom preduzeću postoje mnogi problemi koje treba rešiti, raspoloživi resursi menadžmenta, uključujući i ljudske resurse, prilično su ograničeni. Zbog toga je obaveza evaluirati prioritete i fokusirati se na ono što je najvažnije.



### 3 Značajne stavke za mentoring početnika u biznisu

Pre početka pružanja usluge mentoringa od mentora se očekuje da se podsete sledećih osnovnih stavki. Konkretno metodologije objašnjene su u Poglavljima 2 i 3.

#### 3-1 Razumevanje buduće vizije

Prvo, mentori treba da razumeju tip korisnika (videti deo 1-2). Porodični biznis se lako može prepoznati po svojoj istoriji. Da bi se otkrila ostala tri tipa, korisno je postaviti pitanje u vezi sa budućom vizijom. Na primer, pokušajte da se raspitate o vrednosti prodaje, prodajnom portfoliju, tržištu na kojem je preduzeće aktivno, broju zaposlenih u trogodišnjem periodu, itd. Obično preduzeća koja pripadaju tipu "poduhvat" imaju ambicioznu viziju. Tip "opstanak" nema tu ambicioznu viziju, ali oni mogu da daju konkretne vrednosti kao numeričke ciljeve. Nasuprot njima, preduzeća "sivog" tipa imaju nejasnu sliku jer njihov fokus nije na samom biznisu.

#### Rezime

Počelnici u biznisu su **slabi**. **Zbog toga treba da imaju jedinstven pristup.**

**Povezano** Poglavlje 3 Intervju i analiza

#### 3-2 Fokus na najvažnijem

Nije važan broj akcija koje su na spisku. Vrednost mentoringa je u broju akcija koje su ostvarene. Korisnici posebno u početnoj fazi uvek pate od nedostatka upravljačkih resursa. Zbog toga mentori treba da postavite pitanje "Šta je najvažnije što treba uraditi?", umesto pitanja "Šta treba da uradimo?"

**Povezano** Poglavlje 3 Intervju i analiza

#### 3-3 Usvajanje strategije slabih

Od trgovaca se obično traži da dođu do ideja kako bi pobedili konkurenciju. Međutim, u slučaju početnika u biznisu, pristup treba da bude potpuno drugačiji, jer oni nikad nemaju dovoljno resursa da pobede konkurenciju.

"Konkurenti su uvek jači"

Ovo je pretpostavka za početnike u biznisu. Zbog toga mentori treba da se fokusiraju na to kako da izbegnu konkurenciju. Drugim rečima, usvajanje strategije slabih obavezno je za podršku početnicima u biznisu.

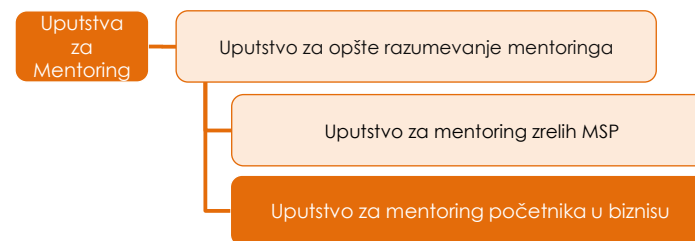
**Povezano** Poglavlje 2 Pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu

### 4 Pregled "Uputstva za mentoring početnika u biznisu"

U ovom delu možete pronaći pregled ovog uputstva. Iako postoji mnogo referenci i procedura koje treba ispoštovati, uputstva su međusobno povezana. Mentori treba da razumeju svrhu svakog od materijala i da ih na pravi način koriste.

#### 4-1 Pozicija u okviru Uputstava

Ovaj materijal jedan je od sastavnih materijala Uputstava za mentoring. Mentori mogu da primene metodologiju drugih sastavnih materijala na početnike u biznisu ukoliko ih smatraju korisnim i potrebnim.



#### 4-2 Kako koristiti ovo Uputstvo

**Mentoring za početnike u biznisu treba da bude usmeren na povećanje prodaje.**

U **Poglavlju 2 objašnjeno je pet ključnih stavki za unapređenje prodaje**. Svaka stavka ima moć da otključa potencijal preduzeća početnika. Međutim, pošto je za svakog korisnika različito eksterno i interno okruženje, od mentora se očekuje da procene značaj svake teme u svim preduzećima i da pronađu prioritet i usmere vlasnika da se fokusira na ono što je najvažnije.

U tu svrhu, u **Poglavlju 3 uvrštene su osnovne metode za profesionalno intervjuisanje i analizu**. Proces intervjuisanja je veoma važan za prikupljanje informacija i planiranje osnovne strategije mentoringa. Istovremeno, mentori treba da budu svesni i njegovog rizika. Sam intervju predstavlja proces prikupljanja ličnih mišljenja, i zbog toga se od mentora zahteva da budu obazrivi i da ne veruju svemu što im vlasnik kaže, već da razmisle o tome i ponekad sami prikupe dodatne informacije.

Na sledećoj strani nalazi se "Standardizovan proces mentoringa za početnike u biznisu", koji sadrži korake i metode za sprovođenje usluge mentoringa.

#### Rezime

U Poglavlju 2 opisano je pet ključnih stavki. Međutim, značaj svake stavke razlikuje se od slučaja do slučaja. Zbog toga kroz proces intervjuisanja i analize opisan u Poglavlju 3, mentori treba da procene koja ključna stavka je najrelevantnija za svakog korisnika.

## Standardizovan proces mentoringa za Početnike u biznisu 1/2

Ovo je okvir za razumevanje koraka, vremena, posete, ciljeva koraka, metoda i alata, kao i glavnih aktivnosti u svakom koraku.

Koraci u procesu	Vreme	Poseta	Ciljevi koraka
	Sat	Br	
<b>Orijentacija</b>			
1 Objašnjenje usluge mentoringa	0.5	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osvojiti poverenje vlasnika</li> <li>Izgraditi dobar odnos s vlasnikom</li> <li>Objasniti šta je mentoring</li> </ul>
2 Prikupljanje osnovnih informacija	0.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prikupiti informacije za razumevanje preduzeća</li> <li>Dobiti pouzdane informacije o preduzeću</li> <li>Prikupiti finansijske informacije</li> </ul>
3 Intervju sa vlasnikom	2		<ul style="list-style-type: none"> <li>Razumeti karakter i ličnost vlasnika, njegove želje i razlog za započinjanje biznisa</li> </ul>
<b>Prikupljanje informacija</b>			
4 Intervju radi identifikovanja glavnih izazova	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikacija interesnih tačaka vlasnika.</li> </ul>
5 Prikupljanje činjenica	3	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikacija istina i pretpostavki u stavovima vlasnika prikupljenim u prethodnom intervjuu.</li> </ul>
<b>Analiza</b>			
6 Analiza intervju sa klijentom	3	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provera svih prikupljenih informacija i identifikacija pouzdanih podataka.</li> <li>Razumevanje značenja informacija.</li> </ul>
7 Identifikacija najvažnijih izazova	2	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikacija najznačajnijih izazova.</li> </ul>
8 Dogovor o ključnim izazovima	2	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postizanje dogovora sa vlasnikom o radu na njima nakon mentoringa</li> </ul>
<b>Izveštaj o dijagnostikovanju</b>			
9 Izrada izveštaja o dijagnostikovanju	3	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovati najvažniji segment u delatnosti MSP i usmeravati ih da fokusiraju svoje upravljačke resurse u tom pravcu.</li> </ul>
10 Dijagnostičko izveštavanje	2	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomoći MSP da razumeju postojeće stanje, i akcije koje treba preduzeti.</li> <li>Ohrabriti MSP da preduzme akcije.</li> </ul>

Alati i metode	Glavne aktivnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objašnjenje mentorske usluge</li> <li>Raspored mentoringa</li> <li>Inicijalni zveštaj</li> <li>Brošure</li> <li>Bilans stanja, uspeha i drugi podaci</li> <li>Obrazac za intervju sa klijentom 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predstavite se vlasniku</li> <li>Objasnite svrhu i ciljeve mentoringa.</li> <li>Objasnite proces mentoringa</li> <li>Prikupite osnovne informacije o preduzeću</li> <li>Prikupite osnovne informacije o poslovnom ambijentu preduzeća.</li> <li>Prikupite opšte finansijske izveštaje i druge značajne podatke.</li> <li>Tražite neophodne informacije na osnovu obrasca za intervju sa klijentom. (Delatnost, Proizvodi i usluge, Kupci, Kanali [Distribucija/Prodaja], Računovodstvo)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrazac za intervju sa klijentom 2</li> <li>Genchi-Genbutsu (stvarno stanje stvari)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tražite neophodne informacije na osnovu obrasca za intervju sa klijentom. (Definicija tržišta, Fokusiranje na ključne ciljeve, Diferencijacija proizvoda od proizvoda drugih, Jačanje prodaje, Izrada plana)</li> <li>Prikupite detaljne podatke da biste razumeli pravi status preduzeća.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrazac za analizu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izvršite evaluaciju svake teme uz pomoć prikupljenih činjenica. (procena na skali od 1 do 10, od "Može biti izazov" do "Nema problema")</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrazac za analizu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Napravite "radar" grafikon i identifikujte najvažnije ključne izazove.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrazac za analizu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objasnite vlasniku rezultate vaše evaluacije u odnosu na svaku temu.</li> <li>Dogovorite se sa vlasnikom o akcijama nakon mentoringa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Izveštaj o dijagnostikovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izrada izveštaja o dijagnostikovanju</li> <li>Razjasniti misiju i viziju MSP, ciljeve, najvažnije probleme, ključ uspeha, konkretan akcioni plan za postizanje cilja.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Izveštaj o dijagnostikovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objasniti rezultate dijagnostikovanja preduzeća.</li> <li>Ohrabriti MSP da veruje u akcioni plan i podstaći ih da ga sprovede.</li> </ul>

## Standardizovan proces mentoringa za Početnike u biznisu 2/2

Ovo je okvir za razumevanje koraka, vremena, posete, ciljeva koraka, metoda i alata, kao i glavnih aktivnosti u svakom koraku.

Intervencija u implementaciji - Povećanje prodaja		tori mogu da odaberu 2 do 3 teme od 5 ključnih u odnosu	
11 Definicija tržišta Pretpostavljeno vreme: 2-3 sata * 3 posete	21	7-16	• Identifikovati odgovarajuće tržište koje ima mnogo potencijala i šansu za uspeh.
12 Fokusiranje na ključni cilj Pretpostavljeno vreme: 2-3 sata * 3 posete			• Identifikacije ključnog cilja za koji vlasnik treba da izradi plan implementacije za marketing.
13 Diferencijacija proizvoda od drugih Pretpostavljeno vreme: 2-3 sata * 3 posete			• Isticanje jedinstvenosti proizvoda/usluge.
14 Jačanje prodaje Pretpostavljeno vreme: 2-3 sata * 3 posete			• Efikasnija realizacija vrednosti preduzeća za kupce
15 Izrada plana Pretpostavljeno vreme: 2-3 sata * 3 posete			• Jačanje klijentovih veština planiranja radi unapređenja njegovog učenja i poboljšanje brzine.
<b>Revidiranje rezultata</b>			
16 Rezimiranje mentoringa	2	17	• Potvrditi rezultate mentoringa • Pripremiti se za post-mentoring
17 Izrada završnog izveštaja	3	-	• Zaključiti uslugu mentoringa • Podneti izveštaj NARR-u o mentoringu
Ukupno	46	17	

Druga pitanja upravljanja mentoringom			
Unošenje podataka u registar mentora	4	-	• Registrovati mentorsku aktivnost
Ukupno	4		

Ukupno	50
--------	----

Međuzbir	Sati sa klijentom	38	76%
	Sati s drugima	12	24%

na prethodnu analizu. Svakoj temi treba posvetiti 7 sati i 3 posete.	
• Mapa pozicioniranja	• Objasnite vlasniku kako identifikovati tržište. • Razgovarajte sa vlasnikom i pružite mu podršku u izradi Mape pozicioniranja.
• PERSONA Marketing	• Objasnite vlasniku kako da identifikuje ključni cilj. • Razgovarajte sa vlasnikom i pružite mu podršku u izradi Persone.
• Kriva vrednosti	• Objasnite vlasniku kako da istakne jedinstvenost. • Razgovarajte sa vlasnikom i pružite mu podršku u izradi Krive vrednosti.
• FAB faktori	• Objasnite vlasniku kako da klijentima obezbedi vrednost. • Razgovarajte sa vlasnikom i pružite mu podršku u razmatranju FAB faktora pronalaženju načina pristupa kupcima.
• Akciono planiranje (KPI, 7W2H1G, PDCA)	• Objasnite vlasniku kako da kako da izradi konkretan i izvodljiv plan. • Razgovarajte sa vlasnikom i pružite mu podršku u kompletiranju tabele planiranja.
<b>Revidiranje rezultata</b>	
• Rezimirani izveštaj	• Revizija rezultata i aktivnosti mentoringa. • Savetovati klijenta o tome šta treba sledeće da uradi i kako da se pripremi za sledeći izazov.
• Završni izveštaj • Izveštaj o evaluaciji	• Izraditi završni izveštaj i podneti ga NARR-u.

• Internet formular	• Uneti podatke u registar mentora
---------------------	------------------------------------



# Poglavlje 2

## Pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu

Kako povećati prodaju

# Pet ključnih stavki

## Poglavlje 2

### za rast početnika u biznisu

Kako povećati prodaju

Prodaja, prodaja, prodaja... Ono što je početnicima u biznisu prvo potrebno da bi rasli je da pronađu način da povećaju prodaju. U ovom poglavlju naći ćete pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu, na koje mentoring treba da se fokusira.

### Pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu

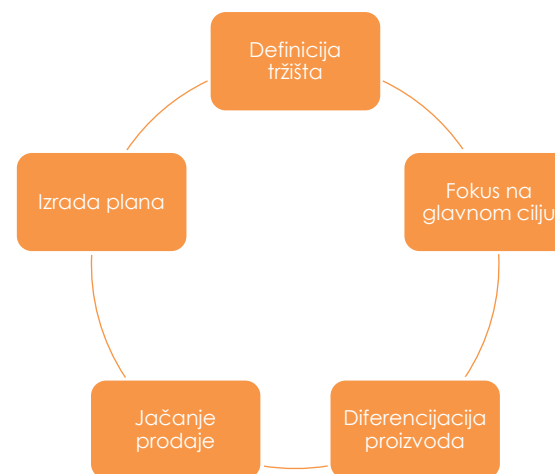
Za početnike u biznisu mentori treba da se fokusiraju na ovih "pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu":

1. Definicija tržišta
2. Fokus na glavnom cilju
3. Diferencijacija proizvoda
4. Jačanje prodaje
5. Izrada plana

Mentori moraju da razumeju sve ove faktore u mentoringu početnika u biznisu i da rade na nekim (ili svim) od ovih tačaka tokom implementacije procesa mentoringa. Faktori na kojima mentori treba da rade biće obrađeni u Poglavlju 3 "Intervju i analiza".

#### KLJUČNE STAVKE

Za rast početnika u biznisu, **povećanje prodaje je glavni prioritet**. Da bi se to postiglo, u mentoringu početnika u biznisu treba uzeti u obzir pet ključnih faktora.



## 1 Definicija tržišta

Prva i obavezna ključna stavka za povećanje prodaje je odabir odgovarajućeg tržišta. Riba se ne može pecati u bazenu. Da biste ulovili ribu, treba da odaberete tržište koje ima dosta potencijala. U ovom delu možete saznati kako definisati tržište.

### 1-1 Značaj definicije tržišta

Ukoliko ste dovoljno jaki, ne osećate pritisak od toga gde se borite ili sa kim se borite. Međutim, ukoliko niste dovoljno jaki, a ipak želite da pobedite, morate pažljivo da birate bojno polje. U suprotnom, veći i jači konkurent će vas pobediti.

Jedna stvar koju mentori treba da imaju u vidu je koliko su slabi početnici u biznisu. Oni su strastveni, ali slabi, tako da treba da pronađu potencijalno tržište koje ima manje neprijatelja ili ih nema uopšte. Ali kako? U sledećem delu otkrićete metod.

#### Rezime

Ako odaberu tržište koje ima jaku konkurenciju početnicima u biznisu teško je da opstanu.

### 1-2 Mapa pozicioniranja

Ovaj alat koristi se za analizu tržišta. Ono omogućava vlasniku da razume status konkurencije i da pronađe potencijalno tržište na koje se drugi konkurenti nisu fokusirali.

Mapa sadrži dve ose, vertikalnu i horizontalnu. Analitičar može sam da izabere osu koja će se koristiti u ovoj analizi. On zatim pozicionira kompanije na matricu, uključujući i konkurenciju.  
\* Videti mapu na sledećoj strani

Mapa sada pokazuje poziciju proizvoda/usluga. Ukoliko je pozicija na tržištu sa velikom konkurencijom, mentori i vlasnici treba da razmotre pomeranje pozicije proizvoda/usluga. Međutim, situaciju ne treba procenjivati samo na osnovu jedne mape. Pozicija na mapi menjaće se u zavisnosti od osa. Zbog toga, ukoliko rezultat nije odgovarajući za razmatranje narednog koraka, analitičar treba da napravi drugu mapu.

#### Rezime

Pokušajte da izradite mnogo mapa sa različitim osama. Nemojte se plašiti da budete previše kreativni. Možete razmišljati poput deteta da biste pronašli skrivene mogućnosti.

#### ▼ Primeri kriterijuma za definisanje osa

Domaće / Međunarodno  
Lokalno / Šira oblast  
Visoka cena / Niska cena  
Visok kvalitet / Nizak kvalitet  
Tehnički / Jednostavan  
Više funkcija / Jednostavan  
Opušten / Formalan  
Osnovni / Trend  
Stvarni / Virtuelni  
Trajan / Potrošan

Konsultativan / Samostalan  
Visoka učestalost / Niska učestalost  
Intuitivan / Logički  
Otvoren / Zatvoren  
Muški / Ženski  
Retro / Avangardan  
Po meri / Gotov paket  
Masovan / Niša  
Za profesionalce / Za amatere ...

## 1-3 Kako napraviti mapu pozicioniranja

### Korak 1

Iscrtați ose i odabratı dva kriterijuma. Ukoliko je moguće, imenujte svaki kvadrant da bi ga bilo lakše razumeti.

### Korak 2

Pozicionirajte konkurente i korisnika na mapi.

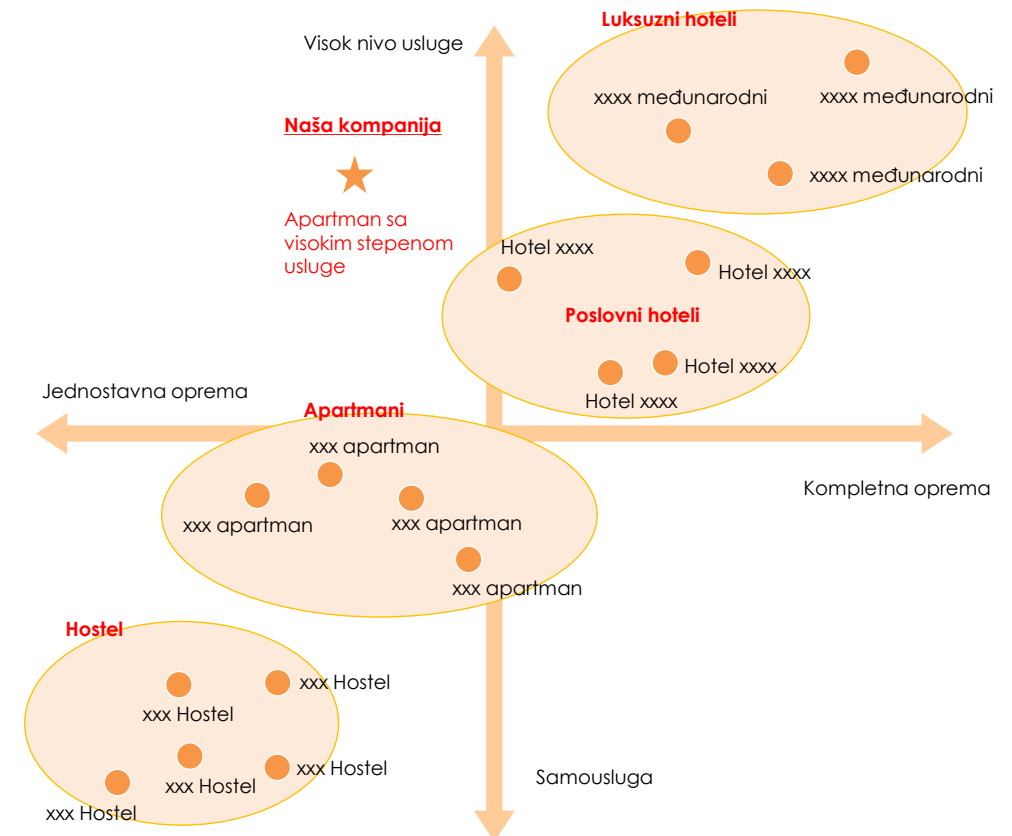
### Korak 3

Ukoliko je velika konkurencija, pronađite gde treba da se promeni tržišna pozicija.

### Korak 4

Nacrtajte drugu mapu da biste proširili mogućnost pronalazjenja najbolje pozicije.

#### ▼ Primer mape pozicioniranja

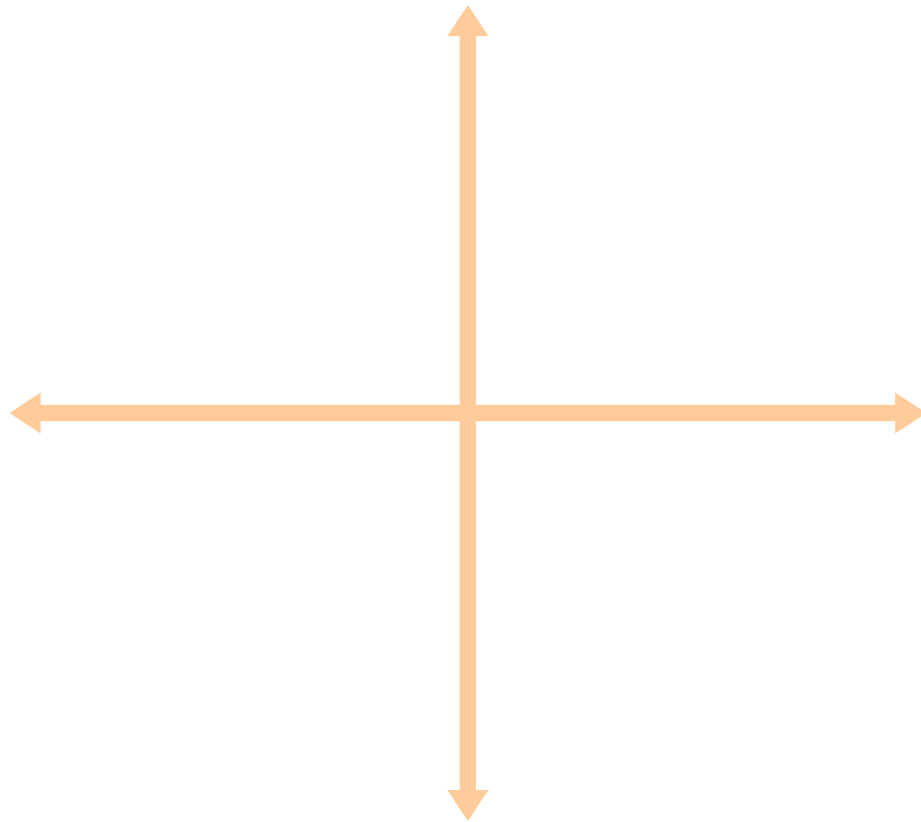


## Šablon za mapu pozicioniranja

Ovo je alat za kreiranje mape pozicioniranja. Uz pomoć ovog šablona možete definisati tržište vašeg klijenta. Razgovarajte o kriterijumima i kreirajte mapu pozicioniranja sa svojim klijentom.

Ideje o kriterijumima

Odabrani kriterijumi (upišite ispod dva kriterijuma)



## 2 Fokus na glavnoj ciljnoj grupi

Ukoliko ne znate ko je kupac, ne možete odlučiti u kojem pravcu treba da unapredite vaše proizvode/usluge i izmenite marketinške metode. Većina preduzeća kaže da poznaje kupce. Ali oni obično ne znaju ko je GLAVNI kupac.

### 2-1 Značaj fokusiranja na glavnu ciljnu grupu

Čak i slabi udarci mogu oboriti džina ukoliko su usmereni na isto mesto. Kao slabi igrači, početnici u biznisu treba da nauče kako da usmere svoje resurse u jednom pravcu.

Početnici u biznisu obično ne mogu da pokriju sve kupce. Ukoliko ima mnogo kupaca, srednja ili velika preduzeća su već ušla na tržište i pridobila većinu. Oni su jaki. Zato početnici treba da se fokusiraju na jedinstvenu vrstu kupca i pridobiju ih bez konkurencije.

Jedini način da se otkrije koja vrsta kupca može biti ključna ciljna grupa je analiza postojećih kupaca. Mora da postoje neke vrste kupaca koje predstavljaju većinu. Oni su kandidati. Međutim, obično su u slučaju početnika u biznisu podaci i iskustva prilično ograničeni, tako da mentori treba da razmotre korišćenje druge metode, PERSONA marketinga.

#### Rezime

**Cilj je na prvom mestu.** Proizvod, usluge, kanali prodaje i način promocije treba da se zasnivaju na ovoj definiciji cilja.

### 2-2 Prvi kupci

Analiza postojećih kupaca nije potpuno beskorisna čak i ako taj broj nije veliki. Neki od njih mogu biti takozvani prvi kupci, odnosno osobe koje su prve pronašle novi proizvod/uslugu i koji su ih preporučili drugim ljudima.

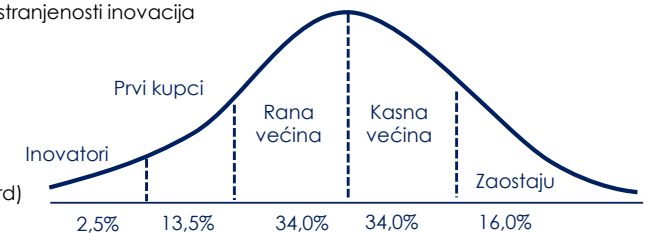
Zbog toga, ako analizirate postojeće kupce i otkrijete da postoji tip kupca koji može pripadati "prvim kupcima", to bi mogao biti nagoveštaj za kreiranje PERSONE, koja je objašnjena na sledećoj strani.

Prvi kupci su vredni ne samo jer oni pronalaze dobre strane proizvoda/usluga, već jer otkrivaju i loše strane vašeg biznisa i rado vam daju informacije o tome.

#### ▼ "Prvi kupci" prema teoriji rasprostranjenosti inovacija

Rasprostranjenost inovacija je teorija koja teži da objasni kako, zašto i kojom dinamikom se nove ideje i tehnologije šire kroz kulture.

(Everet Rodžers, Univerzitet Stenford)



#### Rezime

Prvi kupci mogu biti vaša velika podrška i ako pronađete nagoveštaje o njihovom postojanju, fokusirajte se na njih.

## 2-2 PERSONA Marketing (Marketing na osnovu ciljne grupe kupaca)

PERSONA marketing je marketinška tehnika koja se koristi za dizajn proizvoda i usluga kreiranjem fiktivnog "imidža glavnog kupca". Ovaj imidž naziva se "PERSONA", od latinske reči koja znači osoba.

U PERSONA marketingu, analitičar prvo kreira ili zamišlja "fiktivni imidž kupca", a zatim analizira i razmišlja o tome kako kupca još bolje zadovoljiti. Kreiranjem posebnog imidža kupca lakše je doći do ideja za unapređenje marketinga. Kada kreirate "PERSONU", veoma je važno da zamislite i kreirate veoma konkretan i jasan imidž. Na primer, možete koristiti dole navedenu listu.

### ◆ Osnovne informacije

Starost, porodica, prihodi, profesija, obrazovni profil, mesto boravka, mesto rođenja, prijatelji, zajednica

### ◆ Preferencije

Hobiji, posredovanje, omiljen način da provodi slobodno vreme, životni stil

### ◆ Vrednosti

Vrednosti/verovanja koja su mu/joj bitna

### ◆ Karakteristike ponašanja

Razlozi/tendencije da kupi drugi proizvod (intuitivni, analitički, brzo donošenje odluka, modna orijentacija, konzervativan... itd.)

### ◆ Razlozi za kupovinu

Razlog zašto je on/ona kupio/la vaš proizvod

### ◆ Proces kupovine

U kojim okolnostima, kakvom procesu, on/ona kupuju (priča o kupovini)

## 2-3 Kreiranje i korišćenje PERSONE

Sama PERSONA može se kreirati koristeći intuiciju. Možete izabrati ključni imidž ciljne grupe pa onda definisati i odrediti detalje. U zamišljanju PERSONE važno je zamisliti "ko" kupuje proizvode ili usluge i "zašto" i "kako" kupuju. Možda ćete moći da kreirate više PERSONA, ali bolje je imati ih manje jer je fokusiranje upravo cilj kreiranja PERSONE. Možete dobiti ideje o kreiranju PERSONE kroz posmatranje na terenu. Na primer, pokušajte da intervjuišete neke od postojećih "prvih kupaca".

### Korak 1

Posmatrajte kupce korisnika uz fokus na "prvim kupcima".

### Korak 2

Odaberite jednog kupca među tipičnim kupcima, "prvim kupcima" i zapišite njegove/njene karakteristike koristeći šemu na sledećoj strani.

### Korak 3

Revidirajte proizvode/usluge i marketing sa tačke gledišta PERSONE.

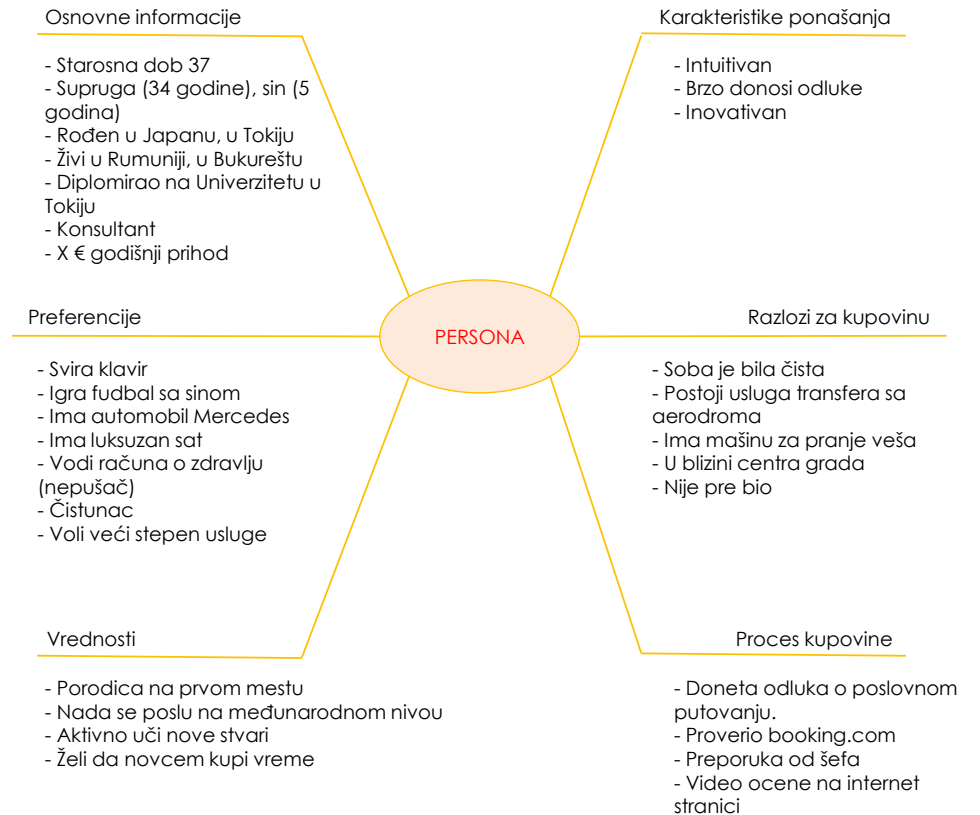
### Rezime

PERSONA vam daje jasnu sliku vaše glavne ciljne grupe. Ona vas inspiriše i omogućuje vam da dođete do nove ideje na osnovu tačke gledišta kupca.

## Šema za kreiranje PERSONE

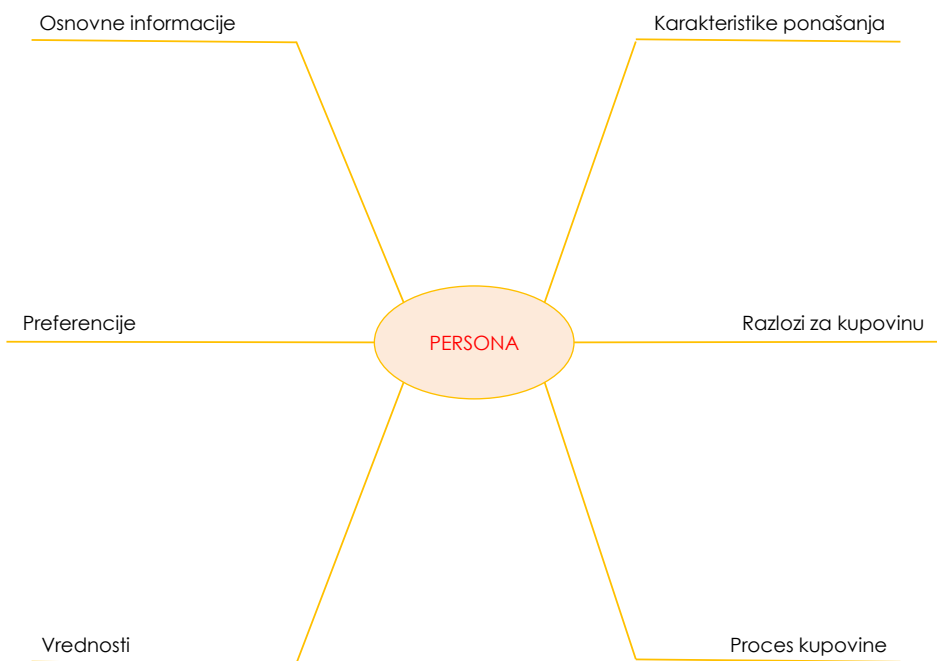
Koristeći ovu šemu možete kreirati PERSONU kao ključni imidž ciljnog kupca. Razgovarajte o karakteristikama ciljnog kupca i kreirajte PERSONU sa vašim klijentom.

### ▼ Primer PERSONE



## Šema za kreiranje PERSONE

Koristeći ovu šemu možete kreirati PERSONU kao ključni imidž ciljnog kupca. Razgovarajte o karakteristikama ciljnog kupca i kreirajte PERSONU sa vašim klijentom.



## 3 Diferencijacija proizvoda

Ukoliko između vašeg i drugih proizvoda nema razlike, nikoga vaš biznis ne bi interesovao. Razlike su ono što pravi razliku i u rezultatu. U ovom delu naučićete kako da vaš proizvod bude drugačiji od proizvoda drugih.

### 3-1 Značaj diferencijacije

Šta god da prodajete, iste ili slične proizvode na tržištu, možete da mislite da je vaš proizvod drugačiji, jer ste vi profesionalac. Ali problem je u kupcu. On ne može poznavati sve proizvode, pa obično bira da kupi neki proizvod prema njegovom izgledu i bez dovoljno informacija. Tako da kupci nisu profesionalci. Zbog toga treba na jasan i živopisan način kupcu da pošaljete poruku "Koliko su naši proizvodi različiti".

Inače, koliko je različit vaš proizvod? Neki preduzetnici često opisuju proizvod i kažu "Dobar je". Ali to nije dovoljno. Možda većina ljudi voli slatke jabuke, ali neki možda više vole one prirodnije i kiseliije. Kriterijum "dobar" različit je za različite ljude. Zbog toga treba da razložite karakter proizvoda i da logično opišete ili naglasite razliku.

#### Rezime

Početnici u biznisu nemaju prednost u vidu veličine. Oni su mali. Zbog toga početnici ne mogu da budu jaki. Ali mogu da budu **jedinstveni** i to je osnovna strategija opstanka.

### 3-2 Kriva vrednosti

Kriva vrednosti je alat koji se koristi za vizuelizaciju razlika i jedinstvenih karakteristika vašeg proizvoda na tržištu, tako što pojašnjava faktore i prikazuje karakter proizvoda kao krivu.

Na primer, zamislite da je neko pekar. I prodaje hleb. Koliko je drugačiji njegov hleb? Vlasnik će možda da kaže "Moj hleb je dobar". Ali taj odgovor nije dovoljan. Da biste došli do novih ideja, treba detaljno da ispitajte karakter proizvoda ili usluge. Na primer, karakter hleba može se ispitati kroz cenu, sirovine, ukus, dizajn, zdrave karakteristike, svežinu, stepen zabave (za decu), dodatke, začine i slično. Ako vlasnik uporedi svoj hleb sa drugim na ovaj način, otkriće koja tačka predstavlja jedinstvenost, ukoliko ona postoji.

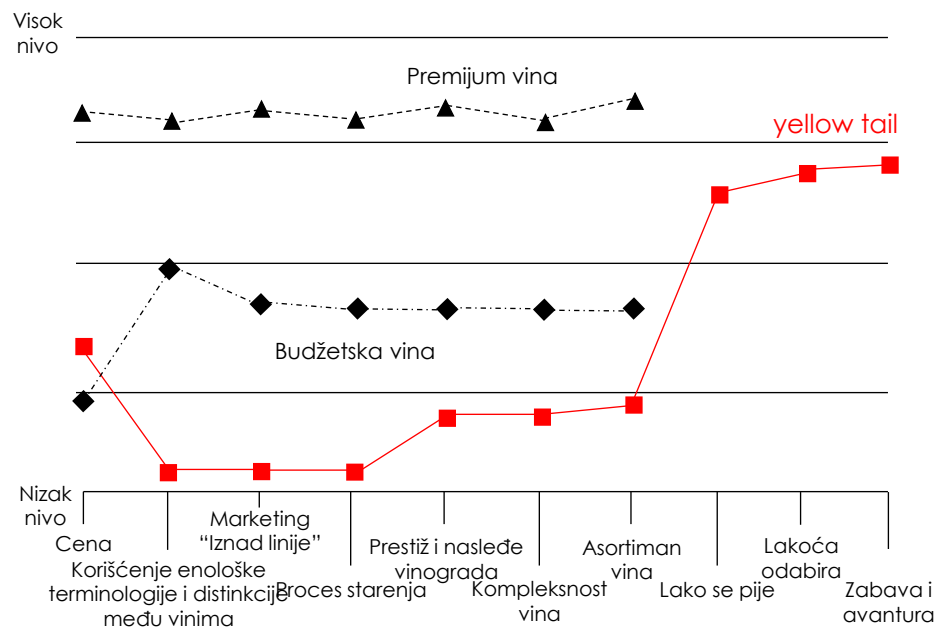
Možete pogledati i drugi primer, krivu vrednosti vina "yellow tail" na sledećoj strani. Za njega se kaže da je promenilo tržište vina u Sjedinjenim Državama tako što je proizvod napravljen kao potpuno jedinstven.

#### Rezime

Kriva vrednosti vam pomaže da vizuelizujete poziciju konkurentnih proizvoda i da **otkrijete jedinstvenost** koju poseduje vaš biznis.



## ▼ Kriva vrednosti vina "yellow tail"



Kaže se da je na tržištu vina u Sjedinjenim Državama postojalo sedam glavnih konkurentnih faktora:

- 1) Cena
- 2) Korišćenje enološke terminologije i distinkcije među vinima
- 3) Marketing "Iznad linije"
- 4) Proces starenja
- 5) Prestiž i nasleđe vinograda
- 6) Kompleksnost vina
- 7) Asortiman vina

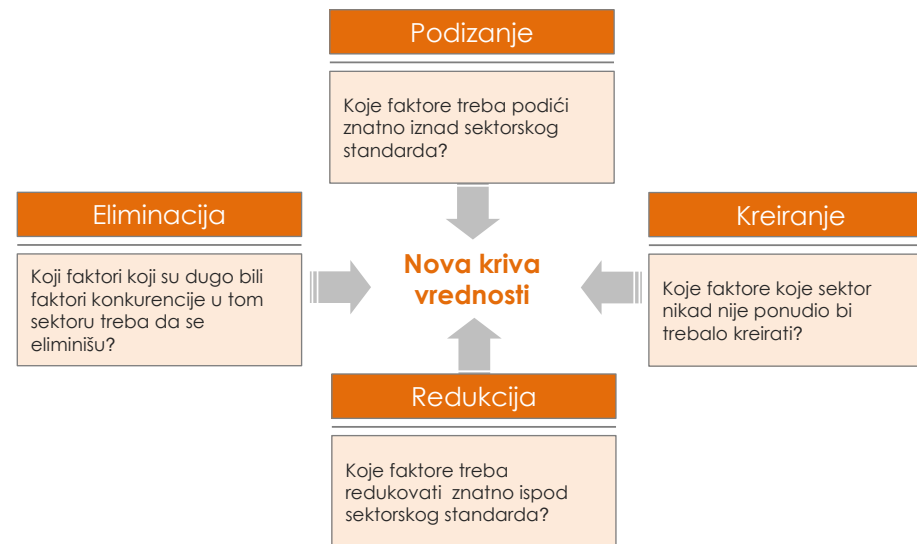
Na tržištu postoje dve osnovne grupe vina, premijum vina i budžetska vina (dnevna vina). Pošto je grupa *Yellow Tail* trebalo da opstane na ovom jakom tržištu, oni su odabrali da promene pravila borbe. Nisu se držali postojećih kriterijuma. Dodali su nove kriterijume i time postigli da njihovo vino bude jedinstveno na tržištu.

To je poenta. Ne treba da pobedite u svim tačkama. Namerno ignorirate neke tačke i fokusirajte se na svoju snagu. Na grafikonu možete pronaći razliku i jedinstvenost.

## 3-3 Četiri akcije za stvaranje jedinstvenosti

Da biste analizirali vrednost koja se pruža kupcima i nacrtali novu krivu vrednosti, možete koristiti ova četiri pitanja.

- 1) Eliminacija Koji faktori koji su dugo bili faktori konkurencije u tom sektoru treba da se eliminišu?
- 2) Redukcija Koje faktore treba redukovati znatno ispod sektorskog standarda?
- 3) Podizanje Koje faktore treba podići znatno iznad sektorskog standarda?
- 4) Kreiranje Koje faktore koje sektor nikad nije ponudio bi trebalo kreirati?



Ponekad eliminacija ili redukcija nečega predstavlja način da se napravi prostor za stvaranje. Jednostavnost je ključna reč za pronalaženje jedinstvenosti. Ne oklevajte da odbacite stvari koje nisu bitne. Pronađite značajnu vrednost za kupce. Postoje skrivene mogućnosti.

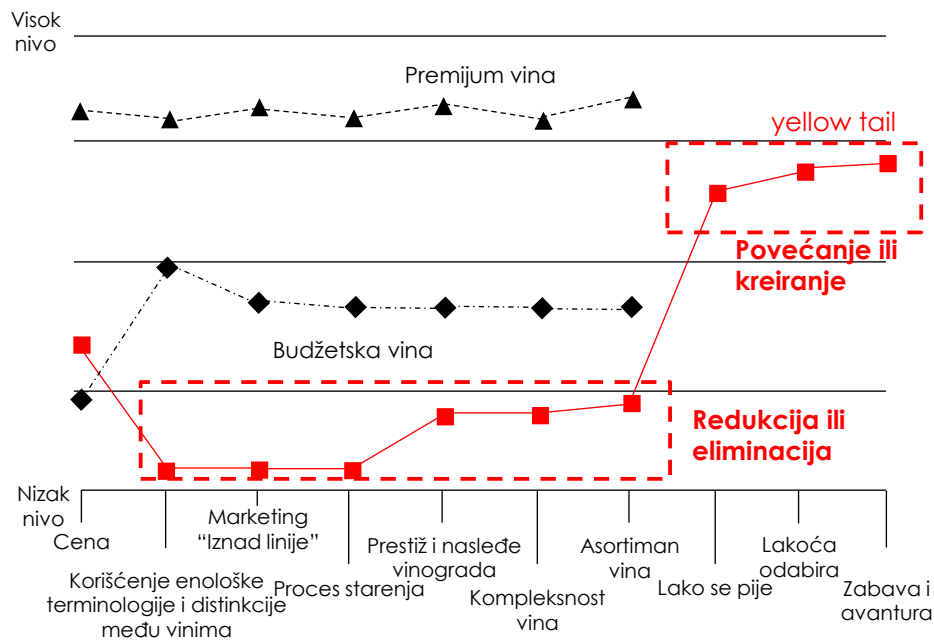
## Rezime

Ponekad su eliminacija i redukcija ključ za stvaranje nečeg novog.

Yellow Tail ima zaista jedinstvenu Krivu vrednosti. Plan je bio da se redukuje ili eliminiše skoro svih sedam postojećih konkurentnih faktora. Izbegli su borbu sa gigantima. Jednostavno su podigli ili kreirali nove konkurentne faktore (lako se pije, lakoća odabira, zabava i avantura) na kojima mogu pobediti.

### Rezime

Yellow tail vina su promenila tržište i istakla sopstvenu jedinstvenost tako što su radili suprotno od zdravorazumskih principa u okviru te industrijske grane.



### ▼ Primer Krive vrednosti (QB House: brend berbernice)

QB House, koji je poznat po širenju biznisa na 545 radnji u Japanu i po zanimljivoj frazi "10 minuta 1000 jena" postao je uspešan tako što je "ošišao" sve faktore koji nisu neophodni u frizerskim uslugama za muškarce i fokusirao se na nisku cenu i uštedu vremena.

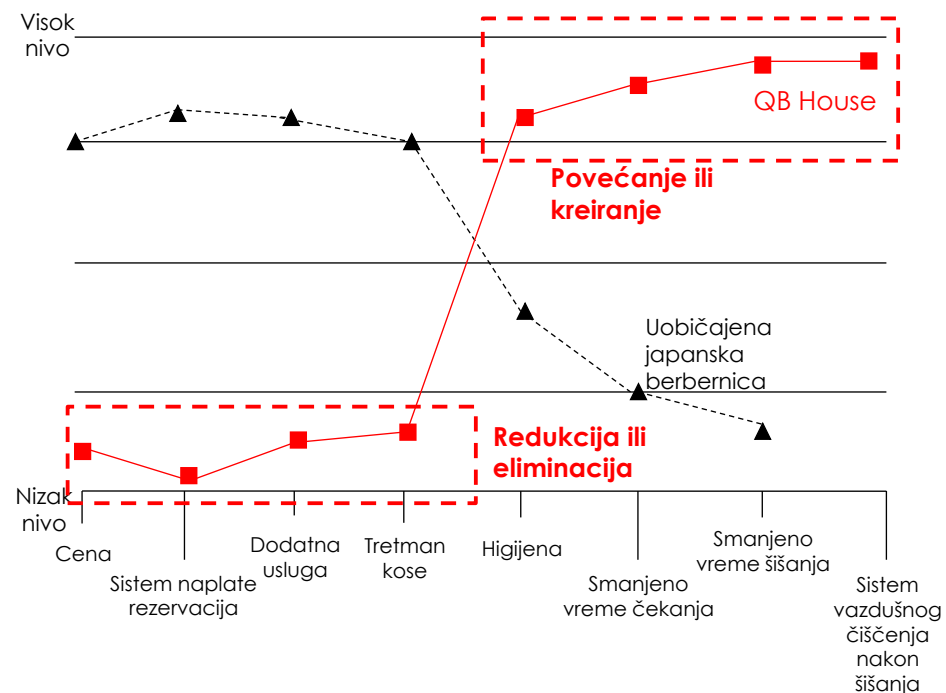
U Japanu je prosečno vreme za friziranje oko jednog sata, a cena se kreće između 3000 i 5000 jena. Obično frizeri u Japanu pružaju previše dodatnih usluga, kao što su masaža i služenje čaja, šišanje, šamponiranje i brijanje.

QB House fokusirao se na muškarce, posebno na zauzete poslovne ljude, i pokušali su da povećaju ili dodaju faktore koji dovode do manje potrošnje vremena i redukovali su ili eliminisali faktore koji nisu neophodni.

Ovde može da se vidi Kriva vrednosti koja je drugačija od uobičajene konkurencije.

### Rezime

Berbernica QB House pronašla je sopstvenu jedinstvenost tako što je usvojila strategiju koja je suprotna strategijama uobičajenih japanskih berbernica.



### ▼ Primer Krive vrednosti (Fitnes klub)

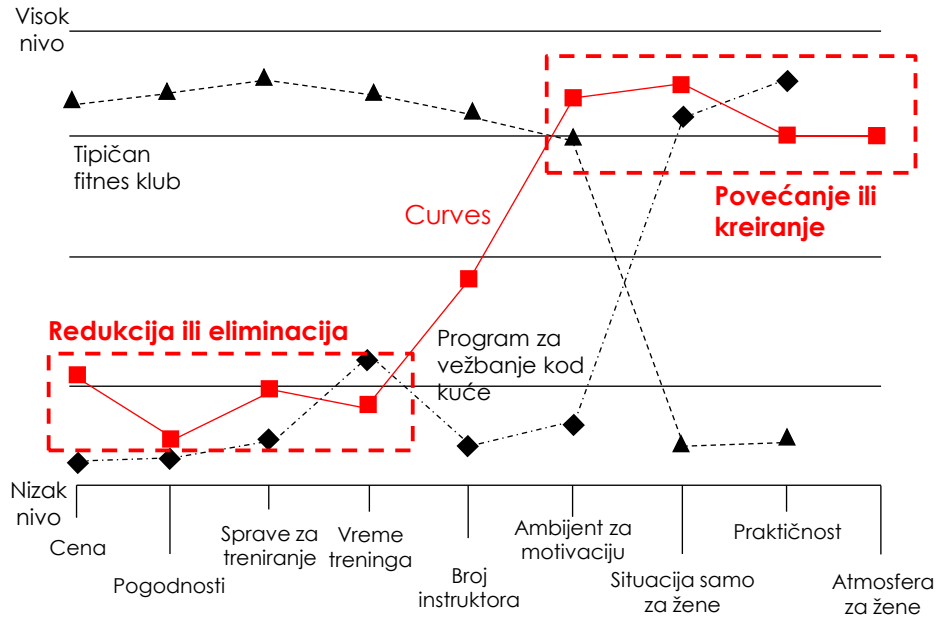
“Curves”, fitnes klub sa sedištem u Teksasu, značajno je razvio biznis i proširio ga na svetskom nivou. Oni danas imaju više od 1200 klubova u Japanu. Dobro su poznati po svojoj jedinstvenosti. Fokusirali su se na žene kao klijente. Durgim rečima, odlučili su da ignorišu muškarce da bi bili jedinstveni.

Kada su ušli na tržište, ono je već bilo zasićeno. Zbog toga su morali da pronađu neku jedinstvenost u svom biznisu i odlučili su da se fokusiraju na konkretnu ciljnu grupu: Žene. Smatrali su da postoji ogromna razlika između potreba muškaraca i žena. Muškarci su hteli da ojačaju i bio im je potreban intenzivan trening. Žene su međutim htele da budu mršave i lepe, tako da im je bio dovoljan lagan i kratak trening. Smatrali su da im konkurent nije drugi fitnes klub, već zamena u vidu kućnog vežbanja. Tako su odlučili da smanje mnoge usluge postojećih fitnes klubova i dodaju neke nove vrednosti koje ima kućno vežbanje.

Za pronalaženje novog faktora u krivoj vrednosti ponekad je korisno pogledati i proveriti alternative među kupcima ili klijentima.

#### Rezime

Fitnes klub “Curves” napravio je jedinstvenu uslugu **posmatrajući tipične pojave i njihove alternative** i uzimajući u obzir obe.



## Šablon za Krivu vrednosti

Ovo je alat za kreiranje Krive vrednosti. Razgovarajte sa klijentom o konkurentnim faktorima i kreirajte Krivu vrednosti.

Konkurent, Zamena za vašeg kupca

Konkurentni faktori

Visok nivo

Nizak nivo

Konkurentni faktori

## 4 Jačanje prodaje

Čak i ako je nešto pravi dijamant, potrebno mu je svetlo i fantastično pakovanje da bi se obezbedila njegova vrednost. Za prodaju proizvoda potrebno je da znate kako da obezbedite njihovu vrednost. U ovom delu saznaćete kako da kupcima obezbedite dobre strane vašeg proizvoda.

### 4-1 Značaj jačanja prodaje

Jedna od prednosti početnika u biznisu je to što možete bliže prići kupcu od velike kompanije. U ključnim stavkama 1 i 2 definisali ste vaš cilj.

U ključnoj stavki 3 naučili ste kako da izdiferencirate proizvode/usluge. Sledeći korak je realiacija. Šta je onda TRIK kod realizacije? Odgovor je veoma jednostavan. Zamislite vaš biznis sa tačke gledišta kupca. Ako možete da razumete kupca, možete pronaći najbolji način da prenesete svoju poruku.

### 4-2 Koje su potrebe klijenta?

"Kad kupac dođe u prodavnicu da kupi bušilicu, ono što mu zaista treba je da napravi rupu, a ne da kupi bušilicu."

Ova rečenica jasno objašnjava značaj razumevanja tačke gledišta kupca. Ako je u pitanju bušenje rupe, možda ćete umesto bušilice moći da prodate burgiju. Ili ćete možda moći da ponudite profesionalnu uslugu za bušenje rupe. Ukoliko samo predstavite karakteristike bušilice na sledeći način: "Ova bušilica radi brzinom od xx u sekundi, burgija je napravljena od veoma tvrde legure xx, teška je xx kg, i uz nju ide set xx burgija", kupci amateri možda neće biti u stanju da odaberu koja je za njih najbolja. Šta mislite o tome da prikazete veličinu rupa koje svaka bušilica može da napravi?

Ono što kupci zaista žele nije bušilica visokih performansi, niti lagana bušilica, niti mnogo vrsta različitih burgija, već da naprave rupu. Vešt prodavac to zna.

Prodavci moraju da razmišljaju o tome šta kupci zaista žele ili šta im je potrebno i da pošalju poruku u skladu sa tom potražnjom. Da bi prodali bušilicu treba da prenesu poruku da kupac može dobiti "rupu".

#### Rezime

Nije dovoljno imati dobar proizvod. Kupci procenjuju proizvod uz pomoć ograničenih informacija. Mentori treba da budu svesni JAZA u informacijama između kupaca i preduzeća početnika.

#### Rezime

Morate da **razumete koje su tačno potrebe kupaca**. Njima nije potreban sam proizvod, potrebno im je **nešto što rešava njihov problem**.

## 4-3 FAB – Korist na prvom mestu

Postoje tri faktora koja opisuju proizvode. Osobine, prednosti i koristi.

#### ◆ Osobine (F – Feature)

Karakteristične tačke proizvoda: funkcija, performanse, cena

#### ◆ Prednosti (A – Advantage)

Zašto je proizvod bolji od drugih i koje su njegove dobre osobine po mišljenju prodavca

#### ◆ Korist (B – Benefit)

Dobar rezultat korišćenja proizvoda sa tačke gledišta kupca

#### ▼ Primer FAB-a (Mobilni računar)

Osobine	Prednosti	Koristi
Težina 1kg / B5 veličina	Kompaktan dizajn	Lagan za nošenje
1920 x 1080 grafički monitor	Veliki broj piksela	Manje napora za oči zbog jasne slike
CPU3.5GHz / memorija 8GB	Velika brzina procesora	Vršenje operacija bez problema
Instaliran softver za obradu fotografija	Obraduje fotografije	Obrada fotografija bez troškova i vremena

Ljudi obično objašnjavaju proizvode na ovaj način, jednostavno - FAB. Naročito tehničko osoblje to često radi. Međutim, to ne funkcioniše uvek. Ukoliko je kupac zainteresovan za taj proizvod, on će vas možda slušati. Ali ako nije, misliće da to za njega nema nikakve koristi. Zbog toga promenite samo jednu stvar. **Korist je na prvom mestu**. To je jednostavno pravilo za moćnu prodajnu poruku. Redosled treba da bude B-FAB.

#### ▼ Primer B-FAB prezentacije

B-FAB	Dobar primer
B	Ako usvojite ovaj sistem možete očekivati da povećate prodaju za xxx miliona jena godišnje
F	Jer, ovaj sistem ima osobinu xxxx i funkciju xxxx.
A	Kao rezultat, postojeći xxxx će postati xxxxx.
B	Zbog toga, u skladu sa našim prikazom, možete povećati prodaju za xxx miliona jena godišnje.

FAB	Loš primer
F	Ovaj sistem ima osobinu xxxx i funkciju xxxx.
A	Kao rezultat, postojeći xxxx će postati xxxxx.
B	Zbog toga, u skladu sa našim prikazom, možete povećati prodaju za xxx miliona jena godišnje.

#### Rezime

**Korist je na prvom mestu.** Isto je kao u slučaju reklama, flajera ili direktne promotivne pošte, koristi moraju da budu na prvom mestu.

## Šablon za planiranje B-FAB

Ovo je alat za pojašnjenje osobina, prednosti i koristi proizvoda vašeg klijenta. Razgovarajte sa klijentom o proizvodu i analizirajte koju korist on ima za kupce.

Proizvod

Osobine - Feature

Prednosti - Advantage

Koristi - Benefit

Kako povećati postojeću prodaju, promotivna poruka

## 5 Izrada plana

Uz pomoć plana ste aktivni i efikasni. Kao što svaki fudbalski tim pre utakmice napravi plan igre, izrada plana je obavezna da bi se postigao cilj. U ovom delu ćete naučiti kako napraviti konkretan i izvodljiv plan.

### 5-1 Značaj izrade plana

Brzina i obim akcije moraju biti jake strane početnika u biznisu. Početnici obično nemaju uspostavljenu formulu pobede. Zbog toga treba da nastave da pokušavaju i da uče iz novih iskustava. U procesu mentoringa mogu se naći mnoge nove akcije. Ali vlasnik ne može sve te akcije da ostvari zbog nedostatka upravljačkih resursa. Izrada plana takođe je korisna da bi se utvrdilo koje akcije treba realizovati pre drugih.

#### Rezime

Za početnike u biznisu, akcioni plan je izuzetno važan. Sve što početnik u biznisu treba da uradi na kraju jeste akcija.

### 5-2 Postavljanje KPI uz ograničene resurse

KPI je skraćena za Ključni indikator performansi (Key Performance Indicator). To je tajni i najznačajniji deo plana. Čak i ako je povećanje prodaje krajnji cilj, ne možete lako proceniti koja akcija je vezana za taj cilj. Ali ako razložite "prodaju" na primer na broj kupaca i prosečan potrošen iznos po kupcu, i postavite "broj kupaca" kao mali cilj, lakše je proceniti koja akcija je značajna za postizanje cilja.

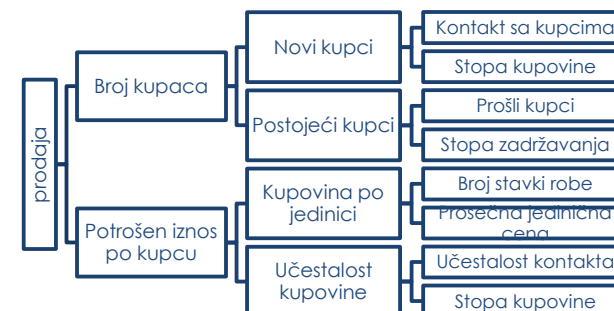
Postoje mnoge vrste ovih malih ciljeva. Međutim, neki mali ciljevi su važniji od drugih. Ova vrsta važnih malih ciljeva biznisa naziva se KPI.

Zatim je pitanje koji mali cilj treba da izaberete kao KPI za korisnika? Za početnika u biznisu, najvažniji cilj je povećanje prodaje. Zbog toga KPI treba da izaberete među sastavnim faktorima prodaje.

$N$  = broj kupaca koji će verovatno kupiti klijentov proizvod ili koristiti uslugu  
 $Q$  = prosečna količina koju kupuje kupac  
 $D = N \times Q$  = ukupna potražnja za proizvodom ili uslugom

#### ▼ Primer šeme profita

Šema profita pokazuje iz kojih se faktora sastoji profit



### 5-3 Akciono planiranje uz razmatranje ograničenih resursa

Kaže se da vrhunski šahisti unapred simuliraju 20-30 poteza. Oni simuliraju redosled poteza da bi matirali protivnika i ako razumeju plan, oni kreću sa prvim potezom, jer mogu vući samo jedan po jedan potez.

Za početnike u biznisu situacija je slična onoj u kojoj se nalaze šahisti. Postoji mnogo mogućih poteza, ali samo jedna akcija se može preduzeti, zbog nedostatka poslovnih resursa. Zbog toga vlasnik treba da proceni prioritete i napravi akcioni plan da bi akcije sproveo efikasno.

Postoje dve značajne tačke kod akcionog planiranja:

#### ■ Fokus na prodaji

Vlasnici i mentori treba da se fokusiraju na ono što je najvažnije. Za početnike u biznisu to je obično prodaja. Imajte na umu da ne treba da se fokusirate na problem, već na usko grlo.

#### ■ Provera akcija iz različitih perspektiva

Ako vlasnik kaže da je planirao neku nejasnu akciju, mentor treba da mu pomogne da je razjasni tako što će postavljati pitanja. Potreban je duži razgovor, ali time se skraćuje vreme realizacije.

Mentori mogu da pitaju i da potvrde sledeća pitanja (7W2H1G).

Why (Zašto)  
Goal (Cilj)  
When (Kada)  
Where (Gde)  
Who (Ko)  
Whom (Za koga)  
What (Šta)  
Which (Koji)  
How to (Kako)  
How much/long (Koliko)

Zašto to treba uraditi?  
Koja je u toj akciji definicija uspeha?  
Kada je rok? Kada ćete početi?  
Gde će se to desiti?  
Ko je nadležan za tu akciju?  
Za koga se preuzima ta akcija?  
Koji su detalji akcije?  
Šta je prvo ili koji su prioritete akcija?  
Kako planirate to da uradite?  
Koliko novca ili vremena ćete potrošiti?

#### Rezime

Mentori treba da uzmu u obzir resurse klijenta. Početnici u biznisu svakako imaju **previše ograničene resurse** da bi mogli da preduzmu preveliki broj akcija.

### 5-4 PDCA ciklus

Ukoliko imate iskustvo penjanja na planinu, razumećete značaj modifikovanja plana. Planinari postavljaju cilj i procene vreme koje im je potrebno za penjanje. Međutim, put u planini uvek je drugačiji od očekivanja. Zbog toga planinari treba da prate kako napreduju i da s vremena na vreme prilagode plan.

Ista je situacija i u biznisu. Realnost, reakcija tržišta, interesovanja kupaca, potražnja dobavljača i kupaca uvek se razlikuju od naših prvobitnih očekivanja. Zbog toga vlasnici biznisa treba da proveravaju status i da s vremena na vreme modifikuju plan. Ovaj proces naziva se PDCA ciklus (Plan – Plan, Do – Rad, Check – Provera, Action – Akcija).



#### Rezime

Planirana akcija se mora **proveravati** i ponovo razmatrati **redovno** i **kontinuirano**.

Posebno je za početnike u biznisu brzina ovog ciklusa značajna. Pošto o konkretnom biznisu ne postoji mnogo informacija, treba ga započeti sa mnogo pretpostavki, kao što su: "Ovaj proizvod bi kupci prihvatili" ili "Postojala bi skrivena šansa na tržištu". Niko ne zna da li je to tačno i samo osoba koja preduzima akciju to može da potvrdi. Zbog toga brzina PDCA ciklusa može biti strategija.

Usko grlo je uvek u procesu "provere". Zbog toga mentori treba da pitaju vlasnike kada proveravaju svoje rezultate. U slučaju da ciklus nije dovoljno brz, mentori to treba da naglase i da o tome razgovaraju.

## Obrazac za planiranje

Period \_\_\_\_\_

Ovo je alat za izradu plana. Uz pomoć ovog obrasca možete razjasniti kako je postavljen cilj. Razgovarajte o KPI (ključnim indikatorima performansi), akcionom planu i PDCA ciklusu sa klijentom.

### KPI

Definišite KPI (ključne indikatore performansi) i postavite ciljeve

N broj kupaca						
Q prosečna količina						
$D=N \times Q$ ukupna potražnja						
Godina						
Mesec						

### Akcionni plan

Napišite važne akcije za postizanje cilja

	Šta	Ko	Kada	Koliko/ Koliko dugo
1				
2				
3				

### PDCA ciklus

Kada i kako ćete proveravati napredak?

Dnevno	
Nedeljno	
Mesečno	

## Obrazac za planiranje

Period from Jan-2014 to Jun-2014

Ovo je alat za izradu plana. Uz pomoć ovog obrasca možete razjasniti kako je postavljen cilj. Razgovarajte o KPI (ključnim indikatorima performansi), akcionom planu i PDCA ciklusu sa klijentom.

### KPI

Definišite KPI (ključne indikatore performansi) i postavite ciljeve

N broj kupaca	20	10	20	40	40	30
Q prosečna količina	€500	€500	€500	€500	€700	€700
$D=N \times Q$ ukupna potražnja	€10.000	€50.000	€10.000	€20.000	€28.000	€21.000
Novi kupci	5	5	10	20	20	20
Godina	2014					
Mesec	jan	feb	mar	apr	maj	jun

### Akcionni plan

Napišite važne akcije za postizanje cilja

	Šta	Ko	Kada	Koliko/ Koliko dugo
1	Kreirati PERSONU novog kupca.	Vlasnik	Do 31.1.	2 slučaja (2h)
2	Istražiti konkurente u ovoj oblasti.	Mentor	Do 15.2.	10 slučajeva (5h)
3	Obnoviti vebisajt koristeći "korisne osobine".	Vlasnik/ Mentor	Do 31.3.	€400 (10h)

### PDCA ciklus

Kada i kako ćete proveravati napredak?

Dnevno	Proveriti broj posetilaca vebisajta i novih kupaca
Nedeljno	Proveriti broj kupaca i prosečne količine na mesečnom nivou sa mentorom
Mesečno	Proveriti mesečnu prodaju i napredak u akcionim planovima



# 3 Poglavlje Intervju i analiza

Kako razumeti korisnike

## Poglavlje 3

# Intervju i analiza

Kako razumeti korisnike

Da bi pronašli najbolja rešenja za korisnike, mentori treba prvo da razumeju preduzeće. Pošto početnici u biznisu nemaju mnogo podataka, proces intervjuisanja je važniji nego kod drugih vrsta preduzeća.

### 1 Kako sprovesti intervju i analizu

Vešti mentori naješće pripremaju pitanja koja će postaviti na osnovu svoje intuicije. Međutim, ovakav pristup često bude neuspešan jer on služi samo za potvrdu njegovih pretpostavki. Ukoliko je pretpostavka tačna, to funkcioniše. Međutim, ponekad su pravi problemi skriveni na mestu na koje ne obraćamo pažnju. Zbog toga mentori treba da pokriju osnovna pitanja dok intervjuišu vlasnika. U ovom poglavlju možete naći neka osnovna pitanja i precizan format intervjuja.

#### 1-1 Osnovne oblasti koje treba da budu obuhvaćene u ovom koraku

Svrha itervjuisanja je da se dobije ideja o temama na koje se treba fokusirati u procesu mentoringa. Da bi se otkrile ove teme mentori treba da razumeju tri osnovne stavke u preduzeću.

##### 1) Cilj

Pitanje o cilju je veoma važno da bi se utvrdilo na koju temu se treba fokusirati jer se problem definiše kao jaz između cilja i postojeće situacije (status quo). Vlasnici često nemaju jasnu sliku budućnosti, ali ukoliko im mentori postave prava pitanja, mentori i vlasnici zajedničkim radom mogu napraviti grubi nacrt budućnosti.

##### 2) Postojeća situacija (Status Quo)

Postojeći status korisnika je startna tačka za prikupljanje informacija. U ovom procesu mentori treba da pokriju osnovna pitanja, kao što su proizvod, usluga, struktura prodaje, finansijski status i interesovanja vlasnika.

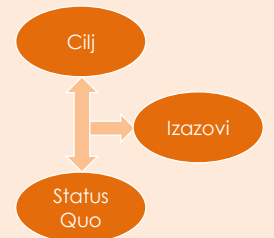
##### 3) Izazovi na koje se treba fokusirati

Prelazeći kroz dva prethodna pitanja mentori mogu da pretpostave izazove na koje se treba fokusirati u procesu mentoringa tako što će sagledati jaz između ova dva odgovora.

#### 1-2 Analiza

Nakon intervjuja mentori treba da analiziraju odgovore, a ponekad i da postavljaju dodatna pitanja ili istraže podatke, i da sami posmatraju tržište. Vlasnik ima iskustvo, ali ono ljude često zaslepi. Zbog toga mentori ponekad treba da razmisle o onome što je vlasnik rekao i da daju povratne informacije dobijene iz objektivne perspektive.

#### Ilustracija



#### Rezime

Svako ima neku tačku ili oblast koju ne vidi. Zbog toga mentori ponekad treba da analiziraju ono što vlasnici kažu i pronađu novu perspektivu da bi proces mentoringa doneo rezultate.



## 2 Cilj i postojeća situacija

Cilj predstavlja ključnu stvar u formiranju tima. Ukoliko mentori žele da izgrade snažno partnerstvo sa vlasnicima, reč "cilj" je startna tačka.

### 2-1 Značaj postavljanja cilja

#### Cilj menja sve.

Kada vaš klijent kaže "Želim da se popnem na planinu", mentori treba da kažu sledeće: "Lepa vizija. Ali na koju planinu?". Ako vlasnik želi da se popne na obližnje brdo, tu možda nema ništa posebno da se radi. Međutim, ako vlasnik želi da se popne na Mont Everest, tu mnogo stvari treba ozbiljno da se razmotri.

Zbog toga mentori treba da razumeju cilj preduzeća. Vlasnik obično ima tendenciju da postavi nejasan cilj ili da ga uopšte ne definiše, što je naročito slučaj kod početnika u biznisu.

### 2-2 Kako postaviti cilj

#### Cilj mora biti jasan i mora biti moguće proveriti ga.

Na primer, zamislite da fudbaler definiše cilj "da dobro igram u ovoj utakmici." To može biti odluka, ali to nije cilj. Cilj mora biti jasan i mora biti moguće proveriti ga. Njegova odluka je jasna, ali niko ne može objektivno proveriti da li je cilj postignut ili ne jer ne postoje kriterijumi. Ako definiše cilj "postići dva gola", on je onda jasan i može se proveriti.

Cilj koji je moguće proveriti omogućava vlasnicima da potvrde napredak i da osmisle dodatne akcije ukoliko postojeći plan nije dovoljan za postizanje cilja. Za definisanje jasnog cilja koji se može proveriti, mentori treba da provere da li je cilj dovoljno "PAMETAN" (SMART) u skladu sa sledećim principima

<b>S</b> pecific (konkretan)	Opišite cilj detaljno, uz odgovore na pitanja zašto, šta, ko, kome, kada, gde, koji.
<b>M</b> easurable (merljiv)	Pokušajte da postavite ciljeve uključujući i brojeve. Lakše je revidirati i proveriti rezultate.
<b>A</b> chievable (ostvarljiv)	Izazovan cilj je ponekad uzbudljiv, ali neka cilj ipak bude ostvarljiv.
<b>R</b> elevant (relevantan)	Ciljevi moraju da budu međusobno relevantni i moraju se uklapati u dugoročni plan.
<b>T</b> ime-Bound (vremenski ograničen)	Rok nameće obavezu. Postavite rok za svaki cilj.

#### Rezime

Cilj definiše šta treba da uradimo i menja prioritet svake akcije. Morate definisati **Cilj** pre analize akcija.

#### Vežba

Pokušajte da **izmenite ove loše primere**:

- 1) Želim da povećam ovu kompaniju
- 2) Ne želim mnogo. Samo neki profit za preživljavanje bio bi dovoljan

## 2-3 Intervjuisanje o postojećoj situaciji (Status Quo)

Kad vlasnici odgovaraju na pitanja o postojećem stanju mentori treba da razlikuju činjenice od mišljenja. Naravno da mišljenje samo po sebi nije nešto negativno, ali iskustva i verovanja nekad mogu da zaslepe ljude. Zbog toga je korisno ciljano postavljati pitanja o činjenicama.

### 2-4 Petnaest pitanja o postojećoj situaciji i cilju

Ovde je navedeno 15 osnovnih pitanja o postojećoj situaciji i cilju. Od naredne strane pitanja su data i u formi obrasca za intervju.

#### □ Oblast biznisa

##### ① Vrednost biznisa

Ako biste definisali biznis u jednoj reči, koja bi to reč bila?

##### ② Razlog za pokretanje biznisa

Zašto ste odlučili da pokrenete biznis?

#### □ Proizvodi i usluge

##### ① Portfolio proizvoda/usluga

Kakve proizvode i usluge nudite?

##### ② Osobine proizvoda/usluga

U čemu je jedinstvenost vaših proizvoda ili usluga, ukoliko je imaju?

#### □ Kupac

##### ① Portfolio kupca

Koji tip kupaca kupuje vaše proizvode/usluge?

##### ② Razlog za kupovinu

Zašto kupci kupuju proizvode/usluge od vas, a ne od nekog drugog?

#### □ Kanali [Distribucija/Prodaja]

##### ① Kanali distribucije

Koje kanale distribucije imate?

##### ② Prodajni portfolio od kanala distribucije

Koji je procenat povećanja prodaje u svakom od kanala distribucije?

#### □ Računovodstvo

##### ① Vrednost prodaje

Kolika je vaša prodaja?

##### ② Operativni prihodi

Koliki su vaši operativni prihodi?

##### ③ Varijabilni troškovi

Koliki su u proseku vaši varijabilni troškovi?

##### ④ Fiksni troškovi

Koliki su u proseku vaši fiksni troškovi po stavkama?

##### ⑤ Tačka rentabiliteta

Kolika prodaja je potrebna za dostizanje tačke rentabiliteta?

Status Quo	Cilj
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Obrazac za intervjuisanje klijenta ① Vizija i Status Quo

Ovo su osnovna pitanja da biste na pravi način razumeli biznis vašeg klijenta. Postavite im pitanja i odgovore upišite u ovaj obrazac.

### 1 O preduzeću

Status Quo

#### 1-1 Oblast biznisa

##### ① Vrednost biznisa

Ako biste definisali biznis u jednoj reči, koja bi to reč bila?

##### ② Razlog za pokretanje biznisa

Zašto ste odlučili da pokrenete biznis?

#### 1-2 Proizvodi i usluge

##### ① Portfolio proizvoda/usluga

Kakve proizvode i usluge nudite?

##### ② Osobine proizvoda/usluga

U čemu je jedinstvenost vaših proizvoda ili usluga, ukoliko je imaju?

CILJ : za 3 godine

##### ① Vrednost biznisa

Ako biste definisali biznis u jednoj reči, koja bi to reč bila?

##### ② Poslovni razvoj

U koju novu poslovnu oblast biste ušli?

#### 1-2 Proizvodi i usluge

##### ① Portfolio proizvoda/usluga

Kakve proizvode i usluge nudite?

##### ② Osobine proizvoda/usluga

U čemu je jedinstvenost vaših proizvoda ili usluga, ukoliko je imaju?

**1-3 Kupac****① Portfolio kupca**

Koji tip kupaca kupuje vaše proizvode/usluge?

**② Razlog za kupovinu**

Zašto kupci kupuju proizvode/usluge od vas, a ne od nekog drugog?

**1-4 Kanali [Distribucija/Prodaja]****① Kanali distribucije**

Koje kanale distribucije imate?

**② Prodajni portfolio od kanala distribucije**

Koji je procenat povećanja prodaje u svakom od kanala distribucije?

**① Portfolio kupca**

Koji tip kupaca kupuje vaše proizvode/usluge?

**② Razlog za kupovinu**

Zašto kupci kupuju proizvode/usluge od vas, a ne od nekog drugog?

**① Kanali distribucije**

Koje kanale distribucije imate?

**② Prodajni portfolio od kanala distribucije**

Koji je procenat povećanja prodaje u svakom od kanala distribucije?

## Status Quo

## 1-5 Računovodstvo

## ① Vrednost prodaje

Kolika je vaša prodaja?

Mesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ② Operativni prihodi

Koliki su vaši operativni prihodi?

Mesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ③ Varijabilni troškovi

Koliki su u proseku vaši varijabilni troškovi?

Mesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ④ Fiksni troškovi

Koliki su u proseku vaši fiksni troškovi po stavkama?

Navedite 3-4 glavne stavke.

Mesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

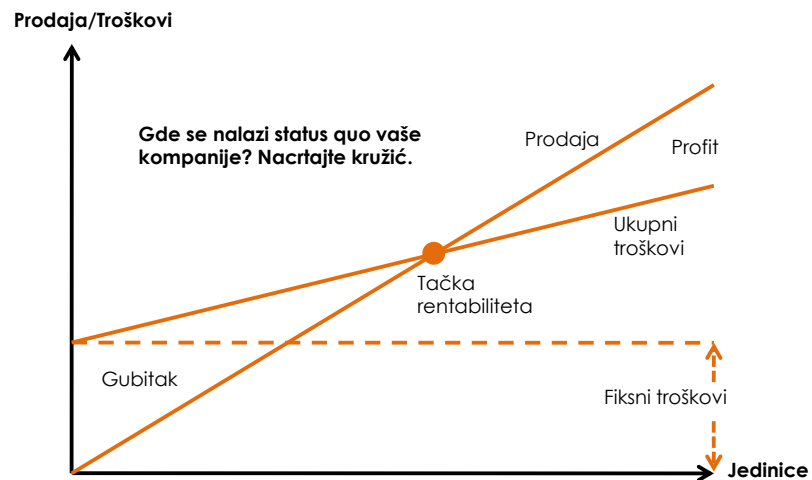
## ⑤ Tačka rentabiliteta

Kolika prodaja je potrebna za dostizanje tačke rentabiliteta?

Tačka rentabiliteta =

$$\frac{\text{③ Fiksni troškovi}}{1 - \frac{\text{② Varijabilni troškovi}}{\text{① Prodaja}}}$$

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------



425

## CILJ: za 3 godine

## ① Vrednost prodaje

Kolika je vaša prodaja?

Mesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ② Operativni prihodi

Koliki su vaši operativni prihodi?

Mesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

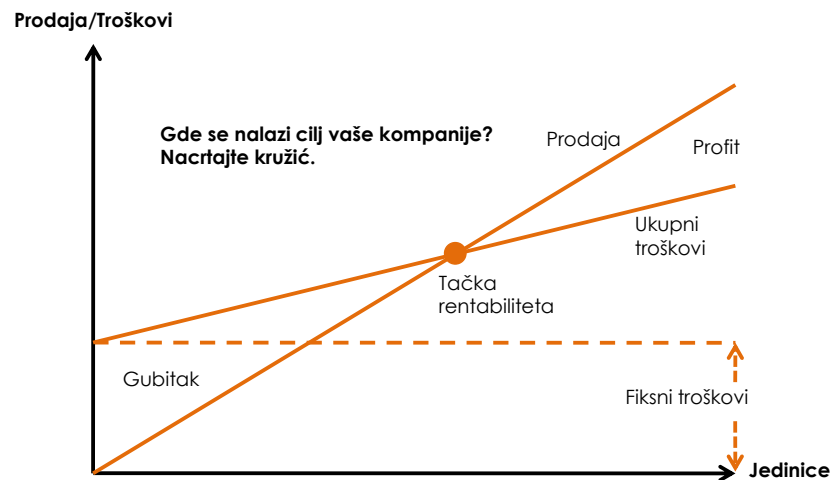
## ⑤ Tačka rentabiliteta

Kolika prodaja je potrebna za dostizanje tačke rentabiliteta?

Tačka rentabiliteta =

$$\frac{\text{③ Fiksni troškovi}}{1 - \frac{\text{② Varijabilni troškovi}}{\text{① Prodaja}}}$$

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------



426

## 3 Fokus na izazovima

Sunce nas nežno greje. Međutim, ako skupite skunčeve zrake kroz sočivo, ono može zapaliti vatru i lako nas povrediti. **To je moć fokusa.**

U Poglavlju 2, naučili smo pet ključnih stavki za povećanje prodaje. Ono što je važno, a šta mentori treba da imaju na umu je da procene prioritet i otkriju koja tema treba da se smatra izazovom tokom procesa mentoringa.

### 3-1 Petnaest pitanja za procenu pojedinačnih tema

Kroz proces intervjuisanja o cilju i postojećoj situaciji mentori mogu grubo da procene koju temu treba ispitati i trebalo bi da možete da verujete toj intuiciji. Ipak, ovde je dato 15 pitanja za detaljniju procenu svake teme. Ukoliko su sve teme podjednako značajne, mentori treba da krenu ovim redom, od 1 do 5.

#### 1 Definicija tržišta

- ① **Obim tržišta** Da li (trenutno) tržište ima dovoljan tržišni obim?
- ② **Rast tržišta** Da li tržište ima dovoljno potencijala za rast?
- ③ **Prednost** Da li preduzeće ima dovoljnu prednost na tržištu?

#### 2 Fokusanost na glavnu ciljnu grupu

- ① **Slika o kupcu** Da li imate jasnu sliku o kupcu koji pripada glavnoj ciljnoj grupi?
- ② **Segmentacija** Da li imate predstavu o segmentu kupaca koji uključuje glavnu ciljnu grupu?
- ③ **Prvi kupci** Da li se glavna ciljna grupa i postojeći kupci (Prvi kupci) poklapaju?

#### 3 Kreiranje proizvoda koji se razlikuje od drugih

- ① **Konkurencija** Da li imate dovoljno informacija o konkurentima?
- ② **Diferencijacija** Da li je faktor diferencijacije jasan?
- ③ **Potrebe kupca** Da li je faktor diferencijacije u skladu sa potrebama kupca?

#### 4 Jačanje prodaje

- ① **FAB** Da li prepoznajete ne samo osobine vašeg proizvoda/usluge, već i vrednosti iz perspektive kupca?
- ② **Vrednost za kupca** Da li je vrednost za kupca jasna?
- ③ **Promocija** Da li je promocija u skladu sa vrednostima za kupca?

#### 5 Izrada plana

- ① **KPI** Da li postoje KPI ( ključni indikatori performansi ) koji su povezani sa ciljem?
- ② **Akcioni plan** Da li je akcioni plan za postizanje cilja jasan?
- ③ **PDCA ciklus** Da li je uspostavljen PDCA ciklus?

## Obrazac za intervjuisanje klijenta ② Izazovi

Ovo su osnovna pitanja za postavljanje izazova na koje je potrebno fokusirati se tokom procesa mentoringa. Molimo da popunite odgovore u ovom upitniku.

### O izazovima

#### 1 Teme

Pitanja se sastoje iz pet tema. Svaka tema odnosi se na povećanje prodaje. Odgovaranjem na ova pitanja vlasnik i mentor mogu pretpostaviti koja tačka će biti najvredniji izazov u procesu mentoringa.

#### 2 Mišljenja i činjenice

Jedan značajan SAVET u procesu intervjuisanja odnosi se na razlikovanje činjenica od mišljenja. Oba su naravno značajna, ali da bi se otkrile nove mogućnosti od vlasnika i mentora se očekuje da se više fokusiraju na činjenice. Činjenice mogu biti podaci, iskustva ili opservacije. Molimo vas da odgovarate u činjenicama da bi mentori mogli da razmišljaju o novim mogućnostima koje su zasnovane na tim činjenicama.

## Intervju

### 1 Definicija tržišta

- ① **Obim tržišta** Da li (trenutno) tržište ima dovoljan tržišni obim?

- ② **Rast tržišta** Da li tržište ima dovoljno potencijala za rast?

- ③ **Prednost** Da li preduzeće ima dovoljnu prednost na tržištu?

## 2 Fokusiranost na glavnu ciljnu grupu

- ① **Slika o kupcu** Da li imate jasnu sliku o kupcu koji pripada glavnoj ciljnoj grupi?

- ② **Segmentacija** Da li imate predstavu o segmentu kupaca koji uključuje glavnu ciljnu grupu?

- ③ **Prvi kupci** Da li se glavna ciljna grupa i postojeći kupci (Prvi kupci) poklapaju?

## 3 Kreiranje proizvoda koji se razlikuje od drugih

- ① **Konkurencija** Da li imate dovoljno informacija o konkurentima?

- ② **Diferencijacija** Da li je faktor diferencijacije jasan?

- ③ **Potrebe kupca** Da li je faktor diferencijacije u skladu sa potrebama kupca?

## 4 Jačanje prodaje

- ① **FAB** Da li prepoznajete ne samo osobine vašeg proizvoda/usluge, već i vrednosti iz perspektive kupca?

- ② **Vrednost za kupca** Da li je vrednost za kupca jasna?

- ③ **Promocija** Da li je promocija u skladu sa vrednostima za kupca?

## 5 Izrada plana

- ① **KPI** Da li postoje KPI (ključni indikatori performansi) koji su povezani sa ciljem?

- ② **Akcioni plan** Da li je akcioni plan za postizanje cilja jasan?

- ③ **PDCA ciklus** Da li je uspostavljen PDCA ciklus?

### 3-2 Analiza

Da li ste imali iskustvo kada se nešto u šta ste verovali da je istinito ispostavilo da nije? Ljudi često prihvataju nečije mišljenje kao tačno, ali ponekad u ljudskom umu postoji slepi ugao. Jedna od uloga mentora je da pruži različito mišljenje ili objektivnu tačku gledišta. Zbog toga mentori ne treba samo da prikupljaju informacije već i da ih analiziraju i pronađu jedinstvenu tačku gledišta koju imaju oni kao mentori.

U ovom procesu analize značajne su sledeće dve tačke:

#### ■ Činjenice

Vlasnici su obično pričajni i imaju sopstveno mišljenje. Zbog toga započinju sopstveni biznis. Međutim, njihovo iskustvo je još uvek ograničeno i za mišljenje se ne može uvek reći da je tačno. Zbog toga mentori treba da prikupе ne samo mišljenja, već i činjenice.

Kada mentori potvrde činjenice, oni mogu navesti novu mogućnost posmatranja ili analize istih činjenica. Mentor takođe može dati druge činjenice do kojih je sam došao.

Obratite pažnju na podatke, brojke, iskustva vlasnika i mišljenje kupaca. Ove činjenice mogu biti osnova za diskusiju u okviru mentoringa.

#### ■ Genchi-Genbutsu (Stvarno stanje stvari)

Genchi-Genbutsu (現地現物 : Stvarno stanje stvari) jedan je od osnovnih koncepata u načinu poslovanja kompanije TOYOTA. "Gen (現)" na japanskom jeziku je slično reči "Stvarno". Chi (地) predstavlja stanje, a Butsu (物) predstavlja stvari. To znači: "Treba da utvrdite stvarno stanje stvari na licu mesta da biste pronašli nešto vredno, ne samo da slušate mišljenja i pretpostavke".

Vlasnici mogu da kažu mnoge stvari. Ali da su sve njihove opservacije tačne, ne bi im ni trebali mentori. Mogu da postoje mnoge stvari koje oni nisu primetili. Zbog toga mentori treba da posete mesta prodaje, proizvodnje i menadžmenta. Prodaja je posebno važna za preduzeća početnike.

## Obrazac za analizu

Ovaj obrazac napravljen je za mentore i njihovu analizu intervjua sa klijentom na osnovu činjenica.

### 1 Definicija tržišta

Ukupno [                      ]

#### ① Obim tržišta

Da li (trenutno) tržište ima dovoljan tržišni obim?

##### Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

##### Razmatranje na osnovu činjenica

#### ② Rast tržišta

Da li tržište ima dovoljno potencijala za rast?

##### Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

##### Razmatranje na osnovu činjenica

#### ③ Prednost

Da li preduzeće ima dovoljnu prednost na tržištu?

##### Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

##### Razmatranje na osnovu činjenica

Pitanja o kojima u procesu mentoringa treba više da se razgovara / koje treba više istražiti

## 2 Fokusranost na glavnu ciljnu grupu

Ukupno [                      ]

### ① Slika o kupcu

Da li imate jasnu sliku o kupcu koji pripada glavnoj ciljnoj grupi?

#### Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### Razmatranje na osnovu činjenica

### ② Segmentacija

Da li imate predstavu o segmentu kupaca koji uključuje glavnu ciljnu grupu?

#### Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### Razmatranje na osnovu činjenica

### ③ Prvi kupci

Da li se glavna ciljna grupa i postojeći kupci (Prvi kupci) poklapaju?

#### Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### Razmatranje na osnovu činjenica

Pitanja o kojima u procesu mentoringa treba više da se razgovara / koje treba više istražiti

## 3 Kreiranje proizvoda koji se razlikuje od drugih

Ukupno [                      ]

### ① Konkurencija

Da li imate dovoljno informacija o konkurentima?

#### Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### Razmatranje na osnovu činjenica

### ② Diferencijacija

Da li je faktor diferencijacije jasan?

#### Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### Razmatranje na osnovu činjenica

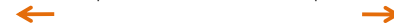
### ③ Potrebe kupca

Da li je faktor diferencijacije u skladu sa potrebama kupca?

#### Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

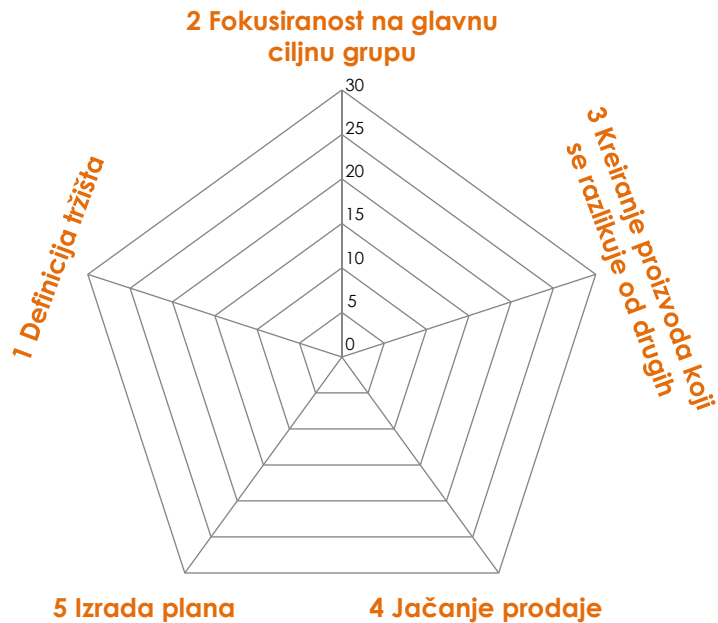
#### Razmatranje na osnovu činjenica

Pitanja o kojima u procesu mentoringa treba više da se razgovara / koje treba više istražiti





## 6 Zaključak



Teme na koje se treba fokusirati i pretpostavke za unapređenje

## Rezime

- Kako koristiti ovo uputstvo za mentoring početnika u biznisu -

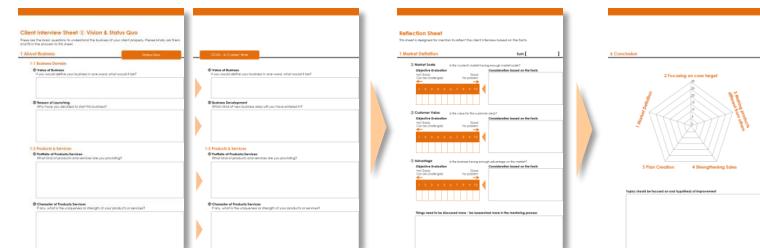
Proces  
mentoringa

Model

20 sati

### KORAK 1 Razumevanje klijenta

Kao što je objašnjeno u poglavlju 3, treba da razumete cilj, postojeću situaciju i izazove vašeg klijenta. Mentori treba da slušaju klijente da bi izgradili dobar odnos, ali treba i da razlikuju činjenice od mišljenja. Za intervjuisanje i analizu možete koristiti navedene alate.



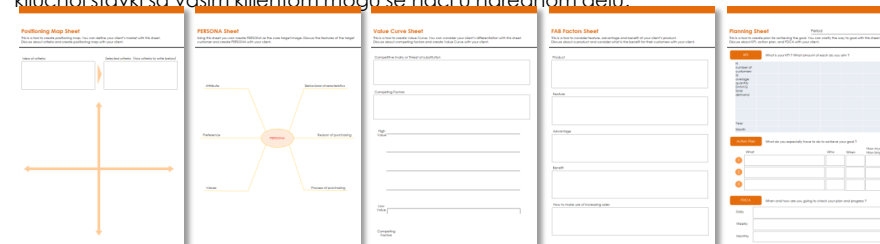
Intervjuisanje o cilju i postojećoj situaciji Analiza i razmatranje izazova i činjenica

### KORAK 2 Povećanje prodaje uz pomoć pet ključnih stavki

21 sati

Kao što je prikazano u Poglavlju 2, treba da radite na nekim od ključnih stavki (ili na svima) da bi se povećala prodaja klijenta.

Pre toga, treba da definišete cilj i proces mentoringa, razmatrajući na kojim temama treba da radite i koliko vremena ćete potrošiti za svaku. Alati za razgovor o svakoj ključnoj stavki sa vašim klijentom mogu se naći u narednom delu.



### KORAK 3 Razmatranje rezultata

5 sati

Na kraju treba da revidirate rezultate klijenta i mentoringa koji ste sproveli. Poslovna aktivnost vašeg klijenta se nastavlja čak i kada završite sa mentoringom. Zbog toga treba klijenta da savetujete šta je sledeće što treba da uradi i kako da se pripremi za suočavanje sa budućim preprekama.

Uputstvo za mentoring  
**Zrelih MSP**  
 (malih i srednjih  
 preduzeća)

Ver. 12. jun 2015.



Nacionalna agencija za  
regionalni razvoj



Japanska agencija za  
međunarodnu saradnju

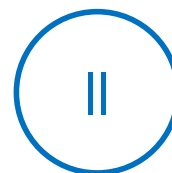
## Mentoring za zrela MSP

- Sadržaj -



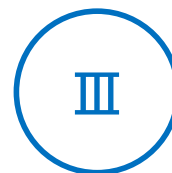
### Uvod

1. Ko su zrela MSP?
2. Karakteristični aspekti zrelih MSP
3. Značajne tačke mentoringa za zrela MSP
4. Pregled "Uputstva za mentoring zrelih MSP"



### Metode dijagnostikovanja

1. Pregled dijagnostikovanja
2. Ključna stavka 01 Preduzeće
3. Ključna stavka 02 Kupci
4. Ključna stavka 03 Konkurenti
5. Ključna stavka 04 Marketing
6. Ključna stavka 05 Proizvodnja
7. Ključna stavka 06 Ljudski resursi
8. Ključna stavka 07 Finansije
9. SWOT analiza



### Osnovni alati za razmišljanje

1. Odabir tema
2. Podsticanje razgovora



Poglavlje

# Uvod

Uvod u mentoring zrelih MSP

## Poglavlje 1

# Uvod

## Uvod u mentoring zrelih malih i srednjih preduzeća

Svrha ovog uputstva je naučiti kako pružiti podršku zrelim MSP. U ovom poglavlju pronaći ćete definiciju zrelih MSP i njihovih jedinstvenosti koje treba uzeti u obzir u procesu mentoringa.

### 1 Ko su zrela MSP

Da bi mogli da pruže uslugu mentoringa zrelim malim i srednjim preduzećima, mentori treba da razumeju šta znači "zrelo MSP" i zašto treba da im pružimo podršku.

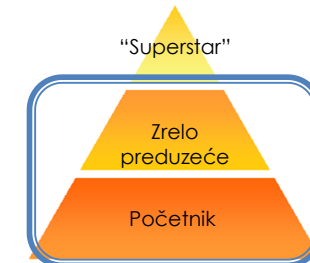
#### 1-1 Definicija

Korisnici usluge mentoringa kategorišu se kao zrela preduzeća ili početnici u biznisu. Definicija zrelih MSP je sledeća;

- Zrelo malo i srednje preduzeće je MSP koje prihvata izazov daljeg unapređivanja i razvoja svog biznisa.
- Zrelo MSP je MSP koje je započelo biznis pre više od 3 godine.

#### Rezime

Zrela MSP započela su biznis pre više od 3 godine.



Svi korisnici usluge mentoringa

#### 1-2 Vrednost mentoringa za zrela MSP

Većina preduzeća su mala i srednja preduzeća. Zbog toga je razvoj MSP ključan za razvoj privrede. Posebno su zrela MSP značajna i imaju veliki potencijal jer su već preživela veliku konkurenciju da bi opstala duže od tri godine. Od mentora se očekuje da pruže podršku MSP radi aktiviranja i razvoja domaće privrede.

#### Rezime

Zrela MSP su ključna MSP za razvoj privrede.

## 2 Karakteristični aspekti zrelih MSP

Zrela MSP poseduju neke karakteristične aspekte koje treba imati u vidu kod sprovođenja usluge mentoringa.

### 2-1 Iskustvo

Zrela MSP su u svojoj istoriji koja traje duže od 3 godine iskusila i primere uspeha i neuspeha. Za mentore će biti korisno da analiziraju ova iskustva da bi mogli da pronađu indicije za razvoj biznisa. Istovremeno, mentori treba da rade i na uklanjanju određenih sklonosti koje se razvile kroz iskustva.

### 2-2 Snage

Zrela MSP treba da imaju neke snage jer su preživela duže od 3 godine uprkos činjenici da se oko 90% novih preduzeća zatvori u prve dve godine rada. Od suštinske je važnosti da se utvrde njihove snage i da se one dodatno ojačaju kroz mentoring.

### 2-3 Ograničeni resursi

Zrela MSP su još uvek u razvojnoj fazi uz ograničene resurse, iako je verovatno malo bolja situacija nego kod početnika u biznisu. Raspoloživi upravljački resursi, uključujući finansijske resurse, ljudske resurse i opremu, još uvek su ograničeni. Zbog toga je neophodno sprovesti procenu prioriteta i fokusirati se na ono što je najbitnije.

#### Rezime

Status zrelih MSP zahteva specifičan način mentoringa.

## 3 Značajne stavke za mentoring zrelih MSP

Pre početka pružanja usluge mentoringa od mentora se očekuje da se podsete sledećih osnovnih stavki. Praktične metode objašnjene su u Poglavljima 2 i 3.

### 3-1 Pokrivanje svih aspekata

Mentorima neće biti lako da pronađu ključne elemente za razvoj zrelih MSP jer postoje mnogobrojni potencijalni izazovi sa kojima se treba suočiti. Zbog toga mentori treba da razmotre sve aspekte preduzeća radi razjašnjavanja ključnih pitanja, treba da izbegavaju prerano donošenje zaključaka pod uticajem trenutne brige vlasnika ili prethodne ekspertize mentora.



**ovezano**

Poglavlje 2 Metode dijagnostikovanja

#### Rezime

Zrela MSP imaju različite probleme. Zbog toga ona treba da analiziraju celokupno upravljanje preduzećem i da se fokusiraju na one najvažnije.

### 3-2 Korišćenje snaga

Ukoliko mentori mogu da utvrde snage korisnika, one mogu imati uticaj na korisnika u cilju razvoja biznisa. Mentori treba pažljivo da razmotre koje su prave snage korisnika uz dijagnostikovanje pomoću analize iz različitih uglova.



**ovezano**

Poglavlje 2 Metode dijagnostikovanja

### 3-3 Utvrđivanje izazova na koje se treba fokusirati

Fokusiranje na najznačajnije izazove biće ključna stavka mentoringa. MSP često imaju problem sa ograničenim upravljačkim resursima. Zbog toga mentori treba da postave pitanje "Šta je najvažnije što treba da se uradi?", umesto pitanja "Šta ćemo da radimo?" ili "Šta je bolje da se uradi?" Važnije je fokusirati se na značajne akcije nego preduzimati mnogo akcija.



**ovezano**

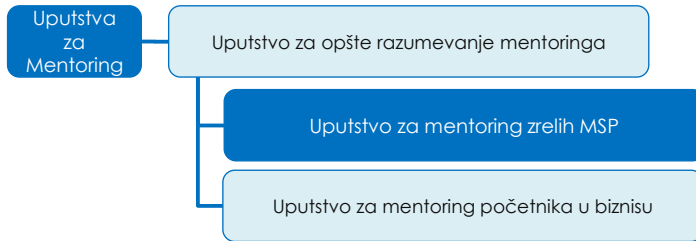
Poglavlje 3 Osnovni alati za razmišljanje

## 4 Pregled “Uputstva za mentoring zrelih preduzeća”

U ovom delu možete pronaći pregled ovog uputstva. Uputstva za mentoring su međusobno povezana. Mentori treba da razumeju svrhu svakog od materijala i da ih na pravi način koriste.

### 4-1 Pozicija u okviru Uputstava

Ovaj materijal jedan je od sastavnih materijala Uputstava za mentoring. Mentori mogu da primene metodologiju drugih sastavnih materijala na zrela MSP ukoliko ih smatraju korisnim i potrebnim.



### 4-2 Kako koristiti ovo Uputstvo

U Poglavlju 2 nalaze se Metode dijagnostikovanja za zrela MSP. Mentori treba da sprovedu dijagnostikovanje uzimajući u obzir nekoliko ključnih stavki jer zrela MSP imaju različite snage i slabosti. 7 ključnih tačaka za precizno razumevanje postojeće situacije biće prikazano u Poglavlju 2.

Što se tiče metoda dijagnostikovanja, prikazan je samo osnovni nivo, ali je za bolje razumevanje mentora dobro da o njima nauče više kroz obuke i deljenje iskustava sa drugim mentorima.

U Poglavlju 3 nalaze se neke metode koje možete koristiti u mentoringu. Mentori mogu da prilagode metod kroz razgovor sa korisnicima. Za mentore će takođe biti korisno da prilagode metode u mentoringu za početnike u biznisu.

Na sledećoj strani nalazi se “Standardizovan proces mentoringa za zrela MSP”, koji prikazuje ceo proces, sve korake i metode sprovođenja usluga mentoringa.

#### Rezime

Postoji 7 ključnih stavki za dijagnostikovanje uz nekoliko različitih uglova posmatranja.

## Standardizovan proces mentoringa za zrela MSP 1/2

Ovo je okvir za razumevanje koraka, vremena, posete, ciljeva koraka, metoda i alata, kao i glavnih aktivnosti u svakom koraku.

Koraci u procesu	Vreme	Poseta		Ciljevi koraka
		Sat	Br	
<b>Orijentacija</b>				
1 Objašnjenje usluge mentoringa	1		1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osvajati poverenje vlasnika</li> <li>Izgraditi dobar odnos s vlasnikom</li> <li>Objasniti šta je mentoring</li> </ul>
2 Prikupljanje osnovnih informacija	0.5			<ul style="list-style-type: none"> <li>Prikupiti informacije za razumevanje preduzeća</li> <li>Dobiti pouzdane informacije o preduzeću</li> <li>Prikupiti finansijske informacije</li> </ul>
3 Intervju sa vlasnikom	0.5			<ul style="list-style-type: none"> <li>Razumeti karakter i ličnost vlasnika, njegove želje i razlog za započinjanje biznisa</li> </ul>
<b>Prikupljanje osnovnih informacija</b>				
4 Studija preduzeća	1		-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razumeti karakter delatnosti</li> <li>Razumeti karakter preduzeća</li> </ul>
5 Finansijska analiza	2		2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dobiti detaljne vrednosti radi proučavanja preduzeća</li> <li>Razumeti finansijski status preduzeća</li> <li>Prepoznati promene prodaje ili profita</li> </ul>
6 Intervju sa ključnim osobama	4		3-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prikupiti mišljenja ključnih osoba</li> <li>Identifikovati glavne interese ključnih osoba</li> <li>Identifikovati glavne probleme ključnih osoba</li> </ul>
<b>Analiza: Identifikacija ključnih elemenata za uspeh</b>				
7 Postavljanje cilja	1		5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postaviti jasne ciljeve za period od tri godine</li> <li>Usmeravati MSP da se fokusira na ciljeve</li> </ul>
8 Dodatna analiza	4		5-7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proučiti karakteristične tačke koje su značajne za preduzeće</li> <li>Prikupiti detaljnije informacije</li> </ul>
9 SWOT analiza	2		8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovati snage, slabosti, prilike i pretnje MSP u odnosu na ciljeve</li> </ul>
10 Identifikacija ključnih elemenata za uspeh	3		9-10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovati ključ uspeha za rešavanje najvažnijih problema</li> <li>Usmeravati MSP da se fokusira na ključne stavke</li> </ul>
11 Utvrđivanje akcija	1			<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovati konkretne akcije za postizanje uspeha i ostvarivanje ciljeva.</li> </ul>
12 Izrada izveštaja o dijagnostikovanju	4		-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovati najvažniji segment u delatnosti MSP i usmeravati ih da fokusiraju svoje upravljačke resurse u tom pravcu.</li> </ul>
13 Dijagnostičko izveštavanje	2		11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomoći MSP da razumeju postojeće stanje, i akcije koje treba preduzeti.</li> <li>Ohrabriti MSP da preduzme akcije.</li> </ul>

Alati i metode	Glavne aktivnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objašnjenje mentorske usluge</li> <li>Raspored mentoringa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predstavite se vlasniku</li> <li>Objasnite svrhu i ciljeve mentoringa.</li> <li>Objasnite proces mentoringa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicijalni zveštaj</li> <li>Brošure</li> <li>Bilans stanja, uspeha i druge p</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prikupiti osnovne informacije o preduzeću</li> <li>Prikupiti osnovne informacije o poslovnom ambijentu preduzeća.</li> <li>Prikupiti opšte finansijske izveštaje i druge značajne podatke.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Istražiti razloge zašto je vlasnik odabrao tu delatnost</li> <li>Utvrđiti profil vlasnika</li> <li>Utvrđiti viziju koju vlasnik želi da ostvari.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ključna stavka "Preduzeće"</li> <li>Ključna stavka "Kupci"</li> <li>Ključna stavka "Konkurenti"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pročitati i razumeti osnovne informacije o preduzeću</li> <li>Proučiti delatnost preduzeća i poslovno okruženje.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansijska analiza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprovesti opštu finansijsku analizu bilansa uspeha i bilansa stanja</li> <li>Razumeti status preduzeća po pitanju dugova</li> <li>Proučiti rezultate prodaje i marketinga u prethodne tri godine</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Funkcionalne ključne stavke i liste provere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervjuisati ključne osobe i prikupiti njihova mišljenja.</li> <li>Pitati ključne osobe o njihovim glavnim interesima u biznisu.</li> <li>Pitati ključne osobe o njihovim glavnim problemima u biznisu.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definisati misiju i viziju preduzeća.</li> <li>Postaviti numeričke ciljeve poput prodaje, produktivnosti za tri godine.</li> <li>Dodati odgovarajuće opise nenumeričkim ciljevima.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Funkcionalne ključne stavke i liste provere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprovesti odgovarajuću analizu u skladu sa statusom MSP.</li> <li>Prikupiti neophodne informacije radi identifikacije ključnih elemenata za uspeh.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Podaci iz svake analize</li> <li>SWOT analiza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izraditi SWOT analizu na osnovu ciljeva za tri godine.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unakrsna SWOT analiza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razgovarati o rezultatima prethodnih analiza i ključu za uspeh sa ključnim osobama.</li> <li>Identifikovati ključ uspeha za rešavanje problema, i postizanje cilja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>KJ metod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utvrđiti konkretne akcije koje su neophodne za postizanje uspeha.</li> <li>Utvrđiti konkretne akcije za postizanje ciljeva.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Izveštaj o dijagnostikovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izrada izveštaja o dijagnostikovanju</li> <li>Razjasniti misiju i viziju MSP, ciljeve, najvažnije probleme, ključ uspeha, konkretan akcioni plan za postizanje cilja.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Izveštaj o dijagnostikovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objasniti rezultate dijagnostikovanja preduzeća.</li> <li>Ohrabriti MSP da veruje u akcioni plan i podstaći ih da ga sprovode.</li> </ul>

## Standardizovan proces mentoringa za zrela MSP 2/2

Ovo je okvir za razumevanje koraka, vremena, posete, ciljeva koraka, metoda i alata, kao i glavnih aktivnosti u svakom koraku.

Intervencija u implementaciji			
14 Intervencije	15	12-16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podstaći MSP da poštuju plan.</li> <li>Pružiti sveobuhvatnu podršku sa ciljem da MSP nastavi da deluje prema akcionom planu.</li> </ul>
Završni izveštaj			
15 Rezimiranje mentoringa	2	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potvrditi rezultate mentoringa</li> <li>Pripremiti se za post-mentoring</li> </ul>
16 Izrada završnog izveštaja	3	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaključiti uslugu mentoringa</li> <li>Podneti izveštaj NARR-u o mentoringu</li> </ul>
Ukupno	46	17	

Drugo	Sati	Br	
Unošenje podataka u registar mentora	4	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrovati mentorsku aktivnost</li> </ul>

Ukupno	50
--------	----

Subtotal	Sati sa klijentom	38	76%
	Sati s drugima	12	24%

• Akcioni plan iz Izveštaja o dijagnostikovanju	• Pružiti adekvatnu podršku MSP u skladu sa postojećim stanjem.
• Rezimirani izveštaj	• Revizija rezultata i aktivnosti mentoringa.
• Završni izveštaj	• Savetovati klijenta o tome šta treba sledeće da uradi i kako da se pripremi za sledeći izazov.
• Izveštaj o evaluaciji	• Izraditi završni izveštaj i podneti ga NARR-u.

• Internet formular	• Uneti podatke u registar mentora
---------------------	------------------------------------



# 2 Metode Dijagnostikovanja

Poglavlje

Kako analizirati postojeću situaciju



# Metode dijagnostikovanja

## Poglavlje 2

### Kako analizirati postojeću situaciju

Zrela MSP imaju komplikovane i veoma raznolike izazove. Zbog toga mentori treba pažljivo da analiziraju postojeću situaciju i da se fokusiraju na najznačajnija pitanja. U ovom poglavlju pronaći ćete metode i ključne stavke za sprovođenje dijagnoze.

### 1 Pregled dijagnostikovanja

Metode dijagnostikovanja u ovom poglavlju pokrivaju 3 ključne stavke za razumevanje osnovnih informacija, 4 funkcionalne ključne stavke za dalju analizu, kao i metod za integrisanje zapažanja.

#### Razumevanje opšteg stanja

##### Preduzeće

Ključna stavka za razumevanje osnovnih informacija o internoj situaciji korisnika.

##### Kupci

Ključna stavka za razumevanje osnovnih informacija o eksternoj situaciji korisnika, kupcima i tržištu.

##### Konkurenti

Ključna stavka za razumevanje osnovnih informacija o eksternoj situaciji korisnika, snagama konkurencije.

#### Analiza funkcionalnih ključnih stavki

##### Marketing

Funkcionalna ključna stavka "Marketing" u cilju izgradnje odnosa sa kupcem i realizacije vrednosti proizvoda/usluge.

##### Proizvodnja

Funkcionalna ključna stavka "Proizvodnja" u cilju unapređenja sistema nabavke i produktivnosti proizvoda/usluge.

##### Ljudski resursi

Funkcionalna ključna stavka "Ljudski resursi" u cilju ostvarivanja maksimalnog potencijala organizacije.

##### Finansije

Funkcionalna ključna stavka "Finansije" u cilju pružanja realnih saveta korisniku zasnovanih na brojkama.

#### Rezimiranje uz SWOT analizu

##### SWOT analiza

Metoda za integrisanje zapažanja iz svake od prethodno navedenih analiza u cilju pronalazjenja ključnih izazova.

## 2 Ključna stavka 01 Preduzeće

Kao prvo, mentori treba da razumeju celokupan poslovni ambijent korisnika. Prikupljanje osnovnih informacija o preduzeću, kupcima i konkurentima ključno je za detaljnu dijagnozu. Na ovoj strani nalaze se detaljne stavke dela koji se odnosi na "Preduzeće".

### 1-1 Pregled preduzeća

Na osnovu prijave i uvodnog intervjua, mentori treba da popune svaku stavku "Inicijalnog izveštaja", kao što je objašnjeno u Uputstvu za opšte razumevanje mentorinaga.

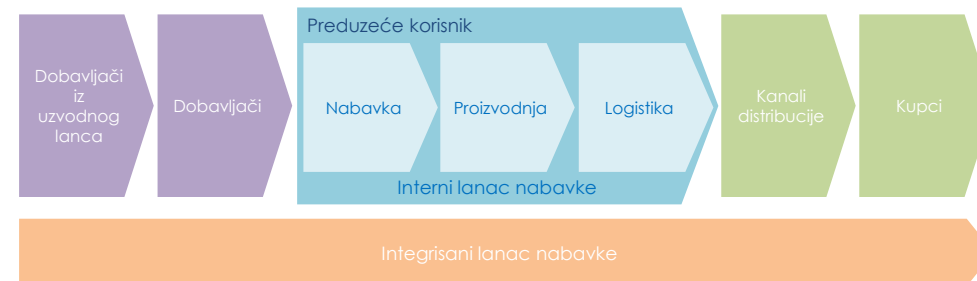
### 1-2 Pregled poslovne delatnosti

Mentori treba što pre da razumeju celokupnu poslovnu šemu. Lanac nabavke vam pokazuje celokupnu poslovnu strukturu i on je dobar okvir za razumevanje korisnika.

Kroz intervju sa korisnicima mentori treba da razumeju broj glavnih aktera u svakoj kategoriji. Pored direktnih poslovnih odnosa, i okruženje nosi korisne informacije za suštinsko razumevanje korisnika.

#### Rezime

Mentori treba da razumeju celokupnu poslovnu šemu korisnika, uključujući i indirektno poslovne odnose.



### 1-3 Učinak preduzeća

Celokupne poslovne aktivnosti mogu se evidentirati, upravljati, analizirati i proceniti kroz kvantitativne indikatore. Uobičajeni važni indikatori za početak su sledeći, i oni se mogu dobiti iz finansijskog izveštaja.

- Prodaja, Bruto profit, Operativni profit, Profit od redovnih aktivnosti

Dalja analiza biće sprovedena kao finansijska analiza uz detaljnije indikatore. (strane 26-27)

#### Rezime

Kvantitativni indikatori mogu dati značajne naznake mentorima u cilju razumevanja postojeće situacije i postavljanja pretpostavki.

## Osnovne informacije o “Preduzeću”

Ovo je alat za prikupljanje osnovnih informacija o korisniku sa ključnim stavkama o “Preduzeću”.

### 1. Pregled preduzeća

\* Mentori treba da koriste “Inicijalni izveštaj” prikazan u Uputstvima za opšte razumevanje mentorinaga

### 2. Pregled poslovne delatnosti

Ključni dobavljači iz uzvodnog lanca

Broj dobavljača Glavni dobavljači

Glavni proizvodi/usluge

Broj distributera Glavni distributer

Broj kupaca Glavni kupci

### 3. Učinak preduzeća

\* Jedinica: RSD

	Pre 2 godine 20 __. godina	Pre godinu dana 20 __. godina	Trenutna godina 20 __. godina
Vrednost prodaje			
Bruto profit od prodaje			
Operativni profit			
Profit od redovnih aktivnosti			

## 3 Ključna stavka 02 Kupci

Preduzeće ne postoji ukoliko nema kupaca. Razumevanje kupaca preduzeća korisnika jedno je od najvažnijih pitanja za mentora, jer su pronalaženje i zadržavanje kupaca za korisnika najvažniji.

### 1-1 Postojeći i potencijalni kupci

Kupce čine postojeći i potencijalni kupci.

Ukoliko postojeće kupce korisnika čini ograničen broj kupaca, može da postoji rizik promene, što znači rizik od gubitka prodaje kada kupci odaberu konkurenciju. Sa druge strane, ukoliko postojeće kupce korisnika čini veliki broj kupaca, za korisnike može biti teško da ih zadrže. Za rast korisnika biće neophodni potencijalni kupci. Ukoliko korisnici nemaju sliku potencijalnih kupaca, aktivnost pronalaženja potencijalnih kupaca može biti efikasan način za povećanje prodaje.

#### Rezime

Mentori treba da razumeju ne samo postojeće kupce, već i potencijalne.

### 1-2 Veličina tržišta i potencijal za rast

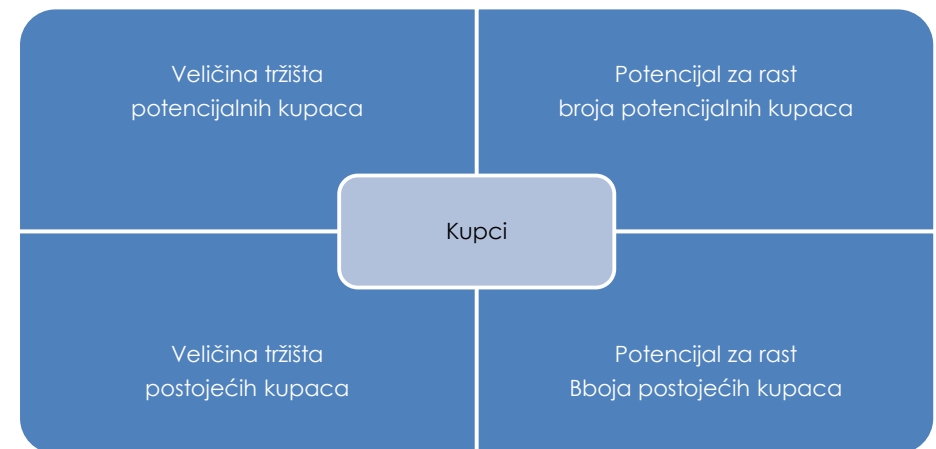
Mentori treba da razumeju veličinu tržišta i potencijal za rast kako “Postojećih kupaca”, tako i “Potencijalnih kupaca”.

Ukoliko je tržište dovoljno veliko, povećanje udela na tržištu dovešće do rasta, iako generalno na velikom tržištu ima i više konkurenata. Ukoliko je potencijal za rast dovoljno veliki, postojaće mogućnost za rast u cilju ostajanja na istom tržištu. Ukoliko nije, korisnici treba da pronađu moguća tržišta za dalji rast.

#### Rezime

Mentori treba da razumeju veličinu tržišta i potencijal za rast da bi identifikovali koje tržište će biti odgovarajući cilj.

Mentorima se preporučuje da pretpostavke koje se odnose na tržište potkrepe statističkim podacima.



## Osnovne informacije o “Kupcima”

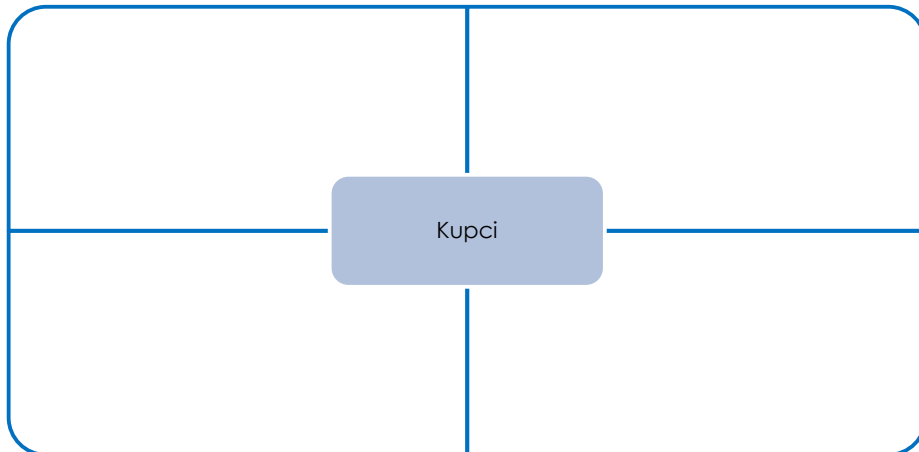
Ovo je alat za prikupljanje osnovnih informacija o korisniku u odnosu na ključnu stavku “Kupci”.

1. Ko su postojeći kupci?

2. Ko mogu biti potencijalni kupci?

3. Kako vidite veličinu tržišta i potencijal za rast broja postojećih/potencijalnih kupaca?

Veličina tržišta potencijalnih kupaca      Potencijal za rast broja potencijalnih kupaca



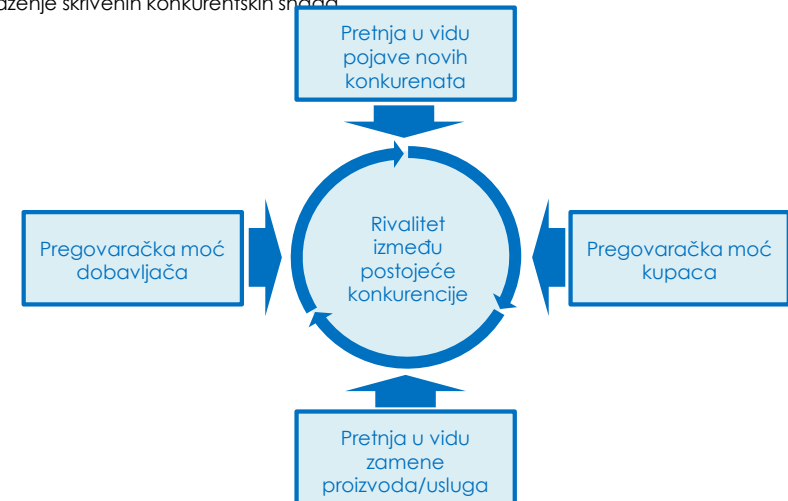
## 4 Ključna tačka 03 Konkurenti

Konkurencija je također značajan segment za prikupljanje osnovnih informacija i razumevanje postojeće situacije. Ukoliko mentori ne razumeju snage konkurencije, to će prouzrokovati fatalne probleme za održavanje konkurentnosti korisnika.

### 1-1 Pet konkurentskih snaga

Korisnik može da kaže da nema konkurenciju ili da postoji samo ograničena konkurencija. Međutim, oko korisnika mogu da postoje i skrivene konkurentske snage.

Mentori treba da razumeju konkurentske snage oko korisnika, uključujući i indirektnu konkurenciju ili eventualne buduće konkurente. Okvir koji sadrži Pet konkurentskih snaga koristan je mentorima za pronalaženje skrivenih konkurentskih snaga.



- 1) Rivalitet između postojećih konkurenata  
Razmotriti broj konkurenata, razlike u kvalitetu, druge razlike, zamenu troškova, lojalnost konkurencije, cenu napuštanja tržišta
- 2) Pretnja u vidu pojave novih konkurenata  
Razmotriti vreme i cenu pojavljivanja, stručno znanje, ekonomije obima, cenovne prednosti, tehnološku zaštitu, prepreke za ulazak
- 3) Pretnja u vidu zamene proizvoda/usluga  
Razmotriti performanse zamene, troškove promene
- 4) Pregovaračka moć dobavljača  
Razmotriti broj dobavljača, veličinu dobavljača, jedinstvenost usluge, vašu sposobnost da izvršite zamenu, troškove promene
- 5) Pregovaračka moć kupaca  
Razmotriti broj kupaca, veličinu svake porudžbine, razlike između konkurenata, senzitivnost cena, mogućnost zamene, troškove promene

#### Rezime

Mentori treba da pronađu skrivene konkurentske snage.

## Osnovne informacije o "Konkurenciji"

Ovo je alat za prikupljanje osnovnih informacija o korisniku u odnosu na ključnu stavku "Konkurencija".

1. Ko su/mogu biti "Rivali među postojećom konkurencijom"?

2. Koje su/mogu biti "Pretnje u vidu pojave nove konkurencije"?

3. Koje su/mogu biti "Pretnje u vidu zamene proizvoda/usluga"?

4. Koje su/mogu biti "Pregovaračke moći dobavljača"?

5. Koje su/mogu biti Pregovaračke moći kupaca?

## 5 Ključna stavka 04 Marketing

Reč "Marketing" ima veoma široko značenje koje pokriva sveobuhvatne oblasti, uključujući razradu uspešnog modela biznisa i konkretne oblasti kao što je promocija prodaje proizvoda. U ovom delu, marketing se tumači na praktičnom nivou u cilju izgradnje odnosa sa kupcem i realizacije vrednosti proizvoda/usluga.

### 1-1 Okvir 4P

U cilju privlačenja kupaca treba uzeti u obzir ne samo promociju već i druge faktore. Okvir 4P koristan je za doslednu analizu unapređenja marketinga. Okvir 4P odnosi se na početna slova Proizvoda (Product), Cene (Price), Distribucija (Place) i Promocija (Promotion). Detaljne stavke su sledeće:



#### Rezime

Okvir 4P predstavlja praktične stavke u cilju privlačenja kupaca.

Vlasnici preduzeća koji pokušaju da povećaju prodaju često se bave samo faktorom promocije, iako svakako postoje i drugi faktori. Mentori treba da razmotre i druge prethodno navedene faktore i da se fokusiraju na odgovarajući izazov sa objektivne tačke gledišta. Na primer, promotivni pristup možda ne bi bio efikasan u slučaju proizvoda koji ima loš kvalitet.

Svaki faktor iz okvira 4P treba dosledno razmotriti. Na primer, proizvod koji ima visok kvalitet i visoku cenu ne treba distribuirati kroz kanale koji uglavnom imaju proizvode sa razumnim cenama. Jasna slika cilja pomoći će mentorima u razmatranju faktora 4P.

#### Rezime

Od mentora se očekuje da svaki marketinški faktor razmotre objektivno.

## Lista provere za "Marketing"

Ovo je alat za posmatranje upravljačke funkcije korisnika koja se odnosi na ključnu tačku "Marketing".

### 1. Proizvod

- Da li proizvodi/usluge imaju dovoljan nivo kvaliteta u poređenju sa drugim konkurentnim proizvodima/uslugama?
- Da li proizvodi/usluge imaju dodatne funkcije koje uvećavaju vrednost proizvoda/usluga za kupce?
- Da li proizvodi/usluge imaju dobro osmišljen dizajn koji povećava vrednost proizvoda/usluga za kupce?

### 2. Cena

- Da li preduzeće postavlja strateške cene, odnosno razumne cene u odnosu na vrednost, prednost u odnosu na konkurentne proizvode/usluge, cene efikasne za prodor na tržište?
- Da li su cene stabilne, na njih ne utiču troškovi dobavljača?
- Da li preduzeće kupcima omogućuje fleksibilan ili vredan metod plaćanja?

### 3. Distribucija

- Da li se proizvodi/usluge distribuiraju na pogodnom mestu za kupce?
- Da li preduzeće ima dovoljno kanala za distribuiranje proizvoda/usluga?
- Da li preduzeće kupcima omogućuje efikasnu logistiku?

### 4. Promocija

- Da li preduzeće ima efikasne reklame da bi bilo poznato postojećim/potencijalnim kupcima, ili da bi izazvalo kupovinu proizvoda/usluga?
- Da li preduzeće ima efikasnu i direktnu promociju za kupce?
- Da li preduzeće ima efikasnu internet promociju za kupce?

## 6 Ključna tačka 05 Proizvodnja

Upravljanje proizvodnjom, unapređenje sistema nabavke i produktivnosti takođe su značajna pitanja za MSP. U ovom delu nalaze se stavke koje se odnose na osnovno upravljanje proizvodnjom. Proizvodnim preduzećima potrebno je upravljanje proizvodnjom, ali i preduzeća iz drugih delatnosti mogu usvojiti ove osnovne postavke.

### 1-1 KAIZEN

Za preduzeća koja se nalaze u promenljivom poslovnom ambijentu zadržavanje postojećeg stanja znači početak zastarevanja. Od njih se zahteva konstantno unapređivanje. Na japanskom jeziku to se zove "Kaizen".

Postoji mnogo metoda koje se odnose na "Kaizen." Međutim, "Kaizen" nije skup mera za unapređenje, već pre stanje uma, težnja ka boljem. Gajenje "Kaizen stanja uma" među zaposlenima prvi je i najznačajniji korak "Kaizen-a".

### 1-2 Provera 5S

"Kaizen" se može lako sprovesti uz stabilnu osnovu, "Kaizen stanje uma". "Kaizen" ne funkcioniše u kulturi koja ignoriše male stvari. Zbog toga kretanje od malih stvari predstavlja prečicu za razvoj "Kaizen stanja uma" među zaposlenima.

Okvir 5S je mali okvir za aktivnosti unapređenja ambijenta koji je razvijen u Japanu. 5S označava početne reči pojedinačnih stavki na japanskom jeziku.

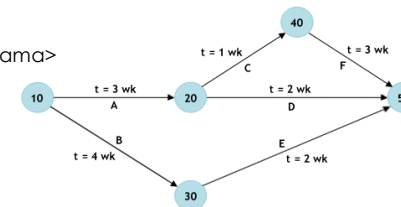
- Seiri Zadržati ono što je neophodno, odbaciti ono što nije
- Seiton Održavati red i mogućnost da se nešto pronade i vrati na svoje mesto
- Seisou Održavanje čistoće
- Seiketsu Održavanje visokih standarda ili najbolje prakse
- Shitsuke Poštovanje pravila, ponašanja i procedura

### 1-3 Upravljanje procesom

Za dalje unapređenje produktivnosti bez ulaganja u opremu kao što je mehanizacija, mentori treba da obrate pažnju na upravljanje procesom.

"PERT dijagram" je alat za upravljanje procesom koji se koristi za raspored, organizaciju i koordinaciju zadataka u okviru procesa proizvodnje. Proces možete ilustrovati uz pomoć PERT dijagrama. Zatim možete pronaći ključne stavke za unapređenje, na primer, menjanje davanja naloga, postavljanje paralelnih zadataka, skraćivanje konkretnih procesa.

<Primer PERT dijagrama>



#### Rezime

Najznačajniji aspekt "Kaizen-a" je "Kaizen stanje uma".

#### Point

"Kaizen stanje uma" može se razviti kroz proveru stavki iz okvira 5S. Mentori treba da obrate pažnju na manje važne stvari.

#### Rezime

Mentori mogu da pronađu ključne stavke za unapređenje produktivnosti kroz upravljanje procesom uz pomoć PERT dijagrama.

## Lista provere za "Proizvodnju"

Ovo je alat za posmatranje upravljačke funkcije korisnika koja se odnosi na ključnu tačku "Proizvodnja".

### 1. KAIZEN

- Da li vlasnik razume značaj konstantnog unapređivanja?
- Da li preduzeće među zaposlenima ima razvijeno "Kaizen stanje uma"?
- Da li zaposleni konstantno sprovode/predlažu unapređenja?

### 2. Provera okvira 5S

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| Seiri<br>(Razvrstavanje)      | <input type="checkbox"/> Da li materijali i delovi koji nisu neophodni ne ostaju u radionici?<br><input type="checkbox"/> Da li alati i instrumenti koji nisu neophodni ne ostaju u radionici?<br><input type="checkbox"/> Da li dokumenta i kancelarijski materijal koji nisu neophodni ne ostaju na radnom stolu? |
| Seiton<br>(Slaganje)          | <input type="checkbox"/> Da li su materijal i delovi stavljeni na mesto određeno za to?<br><input type="checkbox"/> Da li su alati i instrumenti stavljeni na mesto određeno za to?<br><input type="checkbox"/> Da li su dokumenta i kancelarijski materijal stavljeni na mesto određeno za to?                     |
| Seisou<br>(Čišćenje)          | <input type="checkbox"/> Da li su mašine detaljno očišćene?<br><input type="checkbox"/> Da li je pod čist i detaljno očišćen?<br><input type="checkbox"/> Da li je radni sto uredan i detaljno očišćen?   |
| Seiketsu<br>(Standardizacija) | <input type="checkbox"/> Da li preduzeće uvek i strogo održava faktore "Seiri"?<br><input type="checkbox"/> Da li preduzeće uvek i strogo održava faktore "Seiton"?<br><input type="checkbox"/> Da li preduzeće uvek i strogo održava faktore "Seisou"?   |
| Sitsuke<br>(stvaranje navike) | <input type="checkbox"/> Da li preduzeće ima propisana pravila bezbednosti u radionici?<br><input type="checkbox"/> Da li preduzeće ima propisana pravila za ponašanje u radionici/kancelariji?<br><input type="checkbox"/> Da li se zaposleni strogo pridržavaju pravila?  |

### 3. Upravljanje procesom

- Da li preduzeće ima bilo kakav precizni procesni dijagram proizvodnje?
- Da li vlasnik poznaje konkretne prepreke u procesu za povećanje produktivnosti?
- Da li vlasnik ima jasnu sliku o unapređenju proizvodnog procesa?

## 7 Ključna tačka 06 Ljudski resursi

MSP treba efikasno da koriste ograničene resurse. Vrlo često su ljudski resursi jedan od nedovoljnih resursa. Od mentora se očekuje da ostvari maksimum sposobnosti organizacije uz ograničene resurse.

### 1-1 Organizaciona struktura

Vlasnici MSP često kažu da im treba više zaposlenih, iako često nije jasno da li im zaista treba još zaposlenih ili koliko zaposlenih im treba, ili koji profil zaposlenih.

Nepromišljeno povećavanje broja zaposlenih uzrokuje povećanje troškova radne snage i smanjuje profit korisnika. Mentori treba da analiziraju potrebna radna mesta i izračunaju/utvrde odgovarajući broj zaposlenih.

### 1-2 Stručne sposobnosti zaposlenih

Kao što je korisnicima u upravljanju proizvodnjom potreban "Kaizen", takođe im je potreban i u upravljanju ljudskim resursima. Razvoj stručnih sposobnosti zaposlenih jača konkurentnost korisnika.

Da bi razvili stručnu sposobnost zaposlenih, korisnici treba da pripreme

- 1) Kriterijume za utvrđivanje sposobnosti
  - 2) Sistem i programe obuke
- Ovo će biti osnove za razvoj sposobnosti zaposlenih, a mogu biti i osnove za njihovu evaluaciju.

### 1-3 Organizaciona kultura

Korporativna kultura utiče na razvoj organizacije. Da bi se ostvario maksimum sposobnosti organizacije, mentori treba da obrate pažnju na korporativnu kulturu, i to posebno na sledeće faktore.

- 1) Vizija  
Organizacija bez zajedničke vizije je kao putovanje bez destinacije. Mentori treba da obrate pažnju na to da li korisnici imaju jasnu viziju i da li je dele sa zaposlenima.

- 2) Raspoređivanje upravljačkih nadležnosti  
Preduzeća u kojima vlasnik jedini odlučuje o svemu i direktno daje naloge obično ima poteškoće u povećanju brzine rasta. Neophodno je rasporediti upravljačke nadležnosti u skladu sa organizacionom strukturom.

- 3) Komunikacija  
Mentorima se preporučuje da analiziraju komunikaciju, naročito među zaposlenima. Potrebno je da postoji dovoljno komunikacije, da zaposleni saraduju i dele informacije. Pored posmatranja komunikacije na radnom mestu, mentorima će biti korisno i da razumeju sistem sastanaka da bi pronašli prostor za unapređenje.

#### Rezime

Organizaciona struktura treba da bude postavljena tako da bude efikasna.

#### Rezime

Neophodno je da MSP konstantno rade na razvoju sposobnosti zaposlenih kroz edukaciju.

#### Rezime

Mentori treba da obrate pažnju na korporativnu kulturu korisnika da bi se ostvario maksimum sposobnosti organizacije.

## Lista provere za "Ljudske resurse"

Ovo je alat za posmatranje upravljačke funkcije korisnika koja se odnosi na ključnu tačku "Ljudski resursi".

### 1. Organizaciona struktura

- Da li postoji opis posla za svakog zaposlenog?
- Da li zaposleni ravnomerno obavljaju svoje uloge?
- Da li preduzeće efikasno uređuje organizacionu strukturu?

### 2. Stručna sposobnost zaposlenih

- Da li preduzeće ima kriterijume za utvrđivanje sposobnosti zaposlenih?
- Da li preduzeće ima sistem i programe obuke u cilju razvoja sposobnosti zaposlenih?
- Da li preduzeće na odgovarajući način vrši procenu stručnosti zaposlenih?
- Da li zaposleni pohađaju dovoljno programa obuke na redovnoj osnovi u cilju razvoja sposobnosti?

### 3. Organizaciona kultura

- Da li preduzeće ima jasnu viziju i da li je deli sa zaposlenima?
- Da li vlasnik na odgovarajući način deli upravljačke nadležnosti u skladu sa organizacionom strukturom?
- Da li zaposleni dovoljno komuniciraju u cilju međusobne saradnje i deljenja informacija?
- Da li preduzeće ima sistem redovnih sastanaka?

## 8 Ključna tačka 07 Finansije

Čitanje i analiza finansijskog izveštaja, bilansa uspeha i bilansa stanja sastavni je deo dijagnoze jer je za mentore ključno da daju realne savete korisniku zasnovane na stvarnim brojkama.

### 1-1 Koraci i metode finansijske analize

Mentori treba da sprovedu finansijsku analizu kroz sledeće korake;  
 KORAK 1. Preuzimanje finansijskih izveštaja za 3 godine od korisnika  
 KORAK 2. Unošenje podataka u tabelu Višegodišnje analize (strana 27)  
 KORAK 3. Analiza tabele

Kada mentori analiziraju podatke, preporučuju se 3 sledeće metode;

- Višegodišnje poređenje
- Analiza pomoću finansijskih pokazatelja
- Poređenje sa drugim preduzećima iz iste delatnosti. (ukoliko možete da pronađete podatke)

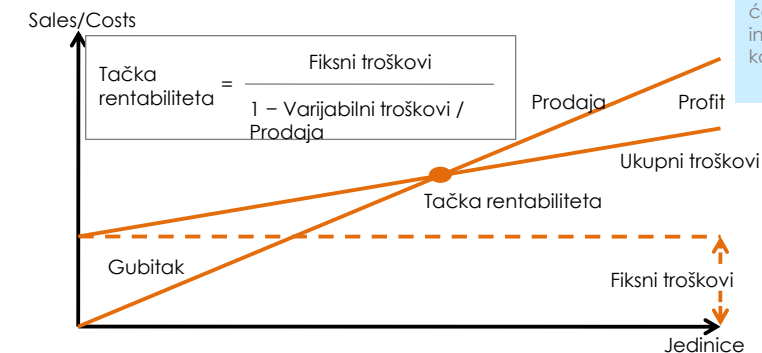
### 1-2 Ključni indikatori finansijske analize

#### 1) Profitabilnost

Profitabilnost je značajan indikator za opstanak i rast preduzeća.

Mentori treba da posmatraju najmanje sledeće indikatore;

- Prodaja
- Bruto profit od prodaje i Bruto profitna marža
- Operativni profit i Operativna marža
- Profit od redovnih aktivnosti i Profitna stopa od redovnih aktivnosti
- Tačka rentabiliteta



#### Rezime

Mentori treba da razumeju ključne indikatore finansijskog izveštaja sa osvrtom na profitabilnost i sigurnost. Za dalju analizu mentorima će biti od pomoći i indikator efikasnosti, poput koeficijenta obrta zaliha.

#### 2) Sigurnost

Upravljanje tokovima novca može biti ključno pitanje za MSP. Mentori treba da razmotre rizik nedostatka gotovine uz pomoć sledećih indikatora.

- Koeficijent adekvatnosti kapitala = Vlastiti kapital / Ukupni kapital
  - Tekuća likvidnost = Obrtna sredstva / Trenutne obaveze
- Mentori treba da analiziraju profitabilnost i sigurnost uz višegodišnje poređenje i analizu razloga tranzicije.

## Finansijska tabela višegodišnje analize

Ovo je alat za posmatranje upravljačke funkcije korisnika koja se odnosi na ključnu tačku "Finansije".

### 1. Profitabilnost

\*\* Potrebni podaci mogu se pronaći u bilansu uspeha u finansijskom izveštaju.

	Pre 2 godine 20 __. godina	Pre godinu dana 20 __. godina	Trenutna godina 20 __. godina
1) Prodaja			
2) Bruto profit od prodaje			
3) Bruto profitna marža ** = 2) / 1)			
4) Operativni profit			
5) Operativna marža ** = 4) / 1)			
6) Profit od redovnih aktivnosti			
7) Profitna stopa od redovnih aktivnosti ** = 6) / 1)			
8) Taška rentabiliteta ** prethodna strana			

### 2. Sigurnost

\*\* Potrebni podaci mogu se pronaći u bilansu stanja u finansijskom izveštaju.

1) Koeficijent adekvatnosti kapitala ** prethodna strana			
2) Tekuća likvidnost ** prethodna strana			

## 9 SWOT analiza

Nakon razumevanja celokupnog postojećeg stanja i analize uz pomoć funkcionalnih ključnih stavki, mentori treba da integrišu zapažanja. SWOT analiza pomaže mentorima da organizuju prikupljene informacije.

### 9-1 Osnovna SWOT analiza

Osnovna SWOT analiza je metod utvrđivanja snaga (strengths - S) i slabosti (weaknesses - W) preduzeća (interno okruženje), prilike (opportunity - O) i pretnji (threat - T) okruženja (eksterno okruženje) i pronalazjenja rešenja za realizaciju akcionog plana. Snage i mogućnosti su veća u leđa, dok su sa druge strane slabosti i pretnje veća u prsa.

Mentori treba da razvrstaju prikupljene informacije i postave ih na pravo mesto u sledećem prikazu.

	Pozitivno	Negativno
Interno	<b>Snage (Strength)</b> Interne kompetencije, vredni resursi ili atributi koje organizacija može da koristi u cilju eksploatacije eksternog okruženja.	<b>Slabosti (Weakness)</b> Interni nedostatak kompetencija, resursa ili atributa koji su potrebni organizaciji da bi uspešno poslovala u eksternom okruženju.
Eksterno	<b>Prilike (Opportunity)</b> Eksterne prilike kojima organizacija može da teži ili da ih iskoristi u cilju sticanja koristi.	<b>Pretnje (Threat)</b> Eksterni faktori koji imaju potencijal da umanje učinak organizacije.

U okviru SWOT analize mentori treba da obrate pažnju na sledeće:

- 1) Opis SWOT stavki treba da koristi sve prikupljene informacije. Pristrasna analiza može dovesti do pogrešnih zaključaka. Mentori treba da prikupe informacije iz različitih uglova.
- 2) Opis SWOT stavki treba da bude zasnovan na konkretnim činjenicama i dokazima. Analiza putem informacija iz druge ruke i pretpostavki može dovesti do pogrešnih zaključaka. Mentori treba što je više moguće da prikupe činjenice i dokaze.
- 3) Opis SWOT stavki treba da sadrži kratke rečenice, a ne reči. Sortirane informacije biće kombinovane u rešenja, uz pomoć kojih korisnici mogu lako da zamisle konkretne akcije i poboljšanja, uz pomoć Unakrsne SWOT analize dalje u dokumentu (strana 30).

#### Rezime

Mentori utvrđuju interno i eksterno okruženje putem osnovne SWOT analize.

#### Rezime

Svaku SWOT stavku treba opisati uz pomoć konkretnih činjenica i dokaza zasnovanih na posmatranjima iz različitih uglova.



## Osnovna SWOT analiza

Ovo je alat za postavljanje snaga (strength - S) i slabosti (weakness - W) preduzeća (interno okruženje), mogućnosti (opportunity - O) i pretnji (threat - T) okruženja (eksterno okruženje).

	Pozitivno	Negativno
Interno	Snage (Strength)	Slabosti (Weakness)
Eksterno	Prilike (Opportunity)	Pretnje (Threat)

## 9-2 Unakrsna SWOT analiza

Unakrsna SWOT analiza je metod objašnjavanja izazova na koje se treba fokusirati u skladu sa Osnovnom SWOT analizom.

Kombinacijom Snaga/Slabosti Prilika/Pretnji prema Osnovnoj SWOT analizi, možete pronaći 4 obrasca strateških opcija, kao što je navedeno dalje u dokumentu. Mentori prvo treba da razmotre korišćenje snaga i dobijanje prilika. Zatim fokus može biti preuzimanje mera protiv slabosti i pretnji.

Korisnici imaju različite vrste stavki za sve elemente SWOT analize. Zbog toga mentori treba da pokušaju da kombinuju nekoliko elemenata.

	Prilike	Pretnje
Snage	<b>Agresivni napad</b> Agresivno korišćenje snaga u pravcu realizacije prilika uz intenzivno ulaganje upravljačkih resursa.	<b>Diferencijacija</b> Povećanje diferencijacije kao podizanje nivoa snaga tako da više ne postoje pretnje.
Slabosti	<b>Prodor na tržište</b> Bolji prodor na tržište uz nadoknađivanje nedostatka resursa radi budućeg razvoja.	<b>Odbrana/povlačenje</b> Sprečavanje nastajanja fatalnog problema u bliskoj budućnosti. Ne treba ulagati resurse.

Na osnovu unakrsne SWOT analize, mentori treba da se fokusiraju na najvažnije izazove. Postavljanje prevelikog broja izazova može biti preteško za MSP-korisnika jer imaju ograničene upravljačke resurse.

Nakon toga mentori treba da razgovaraju sa korisnicima o načinu pristupa definisanim izazovima, i da utvrde konkretne ciljeve i akcije koje treba preduzeti.

### Rezime

Uz pomoć unakrsne SWOT analize mentori mogu da razjasne izazove na koje se treba fokusirati.

## Unakrsna SWOT analiza

Ovo je alat za fokusiranje na najvažnije izazove za korisnika uz kombinovanje Snaga/Slabosti Prilika/Pretnji prema Osnovnoj SWOT analizi.

	Opportunity / Prilike	Threat / Pretnje
Strength / Snage		
Weakness / Slabosti		



# 3

Poglav lje

## Osnovni alati za razmišljanje

Kako organizovati ideje

# Poglavlje 3

## Osnovni alati za razmišljanje

### Kako organizovati ideje

Dobar okvir pomaže u sortiranju razmišljanja i generisanju ideja. U ovom poglavlju nalaze se neki osnovni okviri za organizaciju/sortiranje vaših razmišljanja.

#### 1 Odabir tema

Da bi se utvrdila ključna pitanja o kojima se može efikasno razgovarati, mentori treba da imaju tačke na koje će se fokusirati. Mentorima je potrebno izuzetno mnogo vremena da utvrde ključna pitanja ukoliko nemaju ideje na koje će se fokusirati.

#### 1-1 Definicija strukturnih problema

Vlasnici MSP često kažu da nemaju problema u nekoj oblasti, iako mogu da postoje neki skriveni problemi. Da bi otkrili ovakve probleme, mentori treba da razumeju definiciju problema.

Problem ne znači problematičnu situaciju. Problem se definiše kao razlika između Cilja i Postojećeg stanja.

##### 1) Cilj

Za otkrivanje problema veoma je važno postaviti pitanje cilja. Vlasnici često nemaju jasnu idealnu sliku budućnosti, međutim, ukoliko mentori postave adekvatna pitanja, oni i vlasnici zajedničkim radom mogu napraviti grub nacrt budućnosti.

##### 2) Postojeće stanje (Status Quo)

Postavljanje pitanja o postojećem stanju kod korisnika predstavlja početnu tačku za prikupljanje informacija. U ovom procesu, korisnici i mentori razgovaraju o različitim temama. Mentori zatim treba da obrate pažnju na vizije cilja po temama da bi otkrili probleme.

##### 3) Problem

Postavljanjem prethodna dva pitanja mentori mogu da pretpostave izazove na koje se treba fokusirati u procesu mentoringa tako što će razmotriti razliku (jaz) između ova dva odgovora.

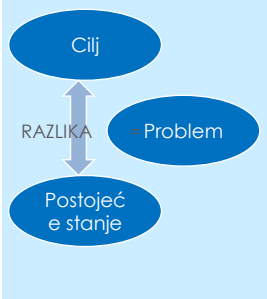
Ukoliko postavite cilj na visokom nivou, možda ćete pronaći problem. Sa druge strane, ukoliko postavite cilj na nižem nivou, verovatno nećete pronaći problem.

Mentori treba da ispitaju da li je cilj postavljen na odgovarajućem nivou ili ne.

#### Rezime

Problem se definiše kao razlika između cilja i postojećeg stanja.

#### Ilustracija



#### 1-2 Logično stablo

Ukoliko želite da se fokusirate na važne teme, preporučuje se da unapred imate pripremljene pretpostavke. Uz definisane pretpostavke intervju sa korisnikom možete da vodite lako, jednostavno i efikasno.

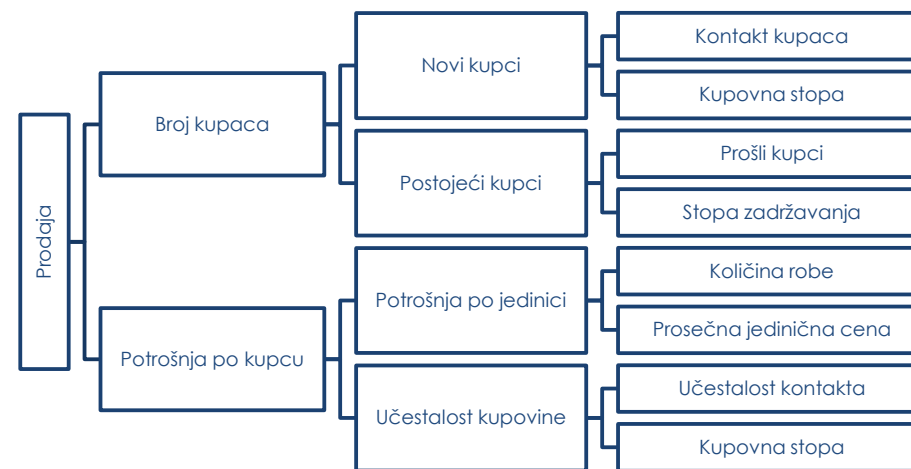
Vešti mentori obično imaju pretpostavke zasnovane na intuiciji ili velikom iskustvu. Međutim, ovakav pristup često se završi neuspehom jer on služi samo u cilju potvrde njegovih/njenih pretpostavki. Ukoliko je pretpostavka tačna, to funkcioniše. Međutim, ponekad su pravi problemi skriveni u mrtvom uglu. Zbog toga mentori treba da postavljaju pretpostavke kroz logički pristup.

Logičko stablo daje vam nagoveštaje za postavljanje pretpostavki kroz logički pristup. Logičko stablo je dijagram koji se koristi za logičko razlaganje faktora i vizuelizaciju njihove strukture. Ukoliko nacrtate logičko stablo, lako možete pronaći druge mogućnosti i ostvariti inspirišući intervju.

#### Rezime

Mentori ne treba da donose pretpostavke kroz intuitivni, već logički pristup.

<Primer logičkog stabla>



## 2 Podsticanje razgovora

Načini za podsticanje razgovora biće korisni mentorima koji žele efikasno da sprovedu mentoring.

### 2-1 KJ metod

KJ metod koristi se za pojašnjenje međusobnih odnosa i nevidljivih problema i pronalaženje pretpostavki i rešenja. Ovaj metod efikasan je kada mentori imaju razgovore sa vlasnikom i zaposlenima korisnika.

KJ metod sastoji se iz sledećih koraka:

**Korak 1: Definisanje pitanja u fokusu**

Pitanje u fokusu vodi ka rezultatima. Svaka sesija imaće svoje pitanje u fokusu. Primeri pitanja u fokusu su:

- Ko su naši korisnici?
- Koje karakteristike su potrebne našim korisnicima?
- Koje ciljeve korisnici imaju kad dođu kod nas?
- Šta smo naučili u našoj studiji upotrebljivosti?
- Koje su najveće prepreke koje sprečavaju prodaju naših proizvoda?

**Korak 2: Napišite razmišljanja na lepljive papiriće**

Nakon zapisivanja po jedne stavke na svaki papirić, tražićemo od svakog učesnika u grupi da smisli što je moguće više ideja koje su u vezi sa stavkama.

**Korak 3: Zalepiti papiriće na zid**

Svaki učesnik nasumično treba da zalepi papiriće. Oni zatim čitaju ono što su napisali drugi. Ukoliko u bilo kojem trenutku smisle još nešto što treba postaviti na zid, treba to da napišu i dodaju ostalim papirićima.

**Korak 4: Grupisanje sličnih stavki**

Nakon što je svako dobio priliku da svoje stavke postavi na zid, moderator daje instrukcije grupi da počne da grupiše slične stavke u drugom delu prostorije.

**Korak 5: Davanje naziva svakoj grupi**

Koristeći drugu boju papirića, moderator traži od učesnika da svakoj grupi dodeli naziv.

**Korak 6: Biranje najznačajnijih grupa**

Kada ste završili ovaj korak, svaki učesnik podeliće svoje mišljenje o tome koje su najvažnije grupe. Ovde neće biti nikakvog pritiska od strane drugih učesnika ili faktora poput broja stavki u svakoj grupi. Učesnici će se voditi isključivo sopstvenim mišljenjem u odabiru grupa koje su najvažnije za odgovor na pitanje koje je u fokusu.

#### Rezime

Mentori mogu da usvoje KJ metod kada im je potrebno više mišljenja ili kada treba više da uključe korisnike.



## Rezime

- Kako koristiti ovo uputstvo o mentoringu zrelih MSP -

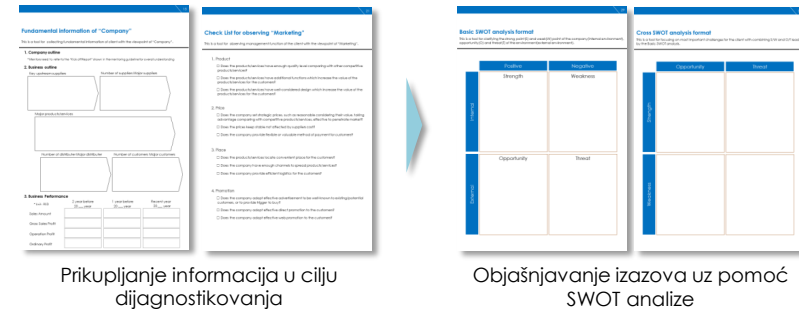
Proces  
mentoringa

Primer

### KORAK 1 Razumevanje korisnika

Kao što je prikazano u Poglavlju 2, treba da razumete postojeću situaciju korisnika i razjasnite izazove na koje se treba fokusirati. Mentori treba da slušaju korisnike da bi razvili dobar odnos, ali i da prikupe informacije iz različitih uglova posmatranja. Možete koristiti alate i metode prikazane u Poglavlju 2.

26 sati



### KORAK 2 Intervencija zasnovana na Akcionom planu

Na osnovu prethodne dijagnoze, treba sa korisnikom da se fokusirate na glavne izazove.

Pre toga treba da osmislite cilj i proces vašeg mentoringa, razmatrajući koje akcije ćete preduzeti i koliko vremena ćete potrošiti za svaku. Mentori treba da obezbede odgovarajuću podršku MSP u skladu sa statusom.

15 sati

### KORAK 3 Revizija rezultata

Na kraju, treba da revidirate rezultate korisnika i mentoringa koji ste sproveli. Poslovna delatnost vašeg korisnika će se nastaviti i kada završite pružanje usluga mentoringa. Zbog toga treba da date savete korisniku o tome šta je sledeće što treba da uradi i kako da se pripremi za suočavanje sa narednim preprekama.

5 sati

# Uputstvo za opšte razumevanje mentoringa

Ver. 12. jun 2015.



Nacionalna agencija za regionalni razvoj



Japanska agencija za međunarodnu saradnju

## Uputstvo za opšte razumevanje

- Sadržaj -



### Ključni elementi mentoringa

1. Definicije ključnih koncepata usluge mentoringa
  - 1 Šta je mentoring
  - 2 Ko je mentor
  - 3 Ko su korisnici
  - 4 Šta mentor treba da radi
  - 5 Šta je rezultat dijagnostikovanja
2. Šema pružanja usluga mentoringa
3. Sistem obuke
  - 1 Obuka za kandidate za mentore
  - 2 Obuka za mentore
4. Najznačajniji elementi za uspeh u mentoringu



### Ključni elementi implementacije

1. Pregled procedure mentoringa
2. Šta mentor treba da koristi u aktivnostima mentoringa
  - 1 Pregled uputstava za mentoring
  - 2 Kako koristiti uputstva za mentoring
3. Kako izveštavati o aktivnostima mentoringa
  - 1 Obrazac Inicijalnog izveštaja
  - 2 Obrazac Izveštaja o dijagnostikovanju
  - 3 Obrazac Rezimiranog izveštaja
  - 4 Obrazac Završnog izveštaja
  - 5 Obrazac Povratnog pisma



# Ključni elementi mentoringa

## Prvi korak za razumevanje mentoringa

# Ključni elementi mentoringa

## Prvi korak za razumevanje mentoringa

Svrha ovog uputstva za mentoring je da se predstavie ključni elementi koji su karakteristični za sve vrste mentoringa. U ovom poglavlju nalazi se definicija ključnih koncepata i ključa za uspeh mentorskih aktivnosti.

### 1 Definicije ključnih koncepata usluge mentoringa

Sistem mentoringa razvijen je i standardizovan u okviru saradnje između NARR-a (Nacionalne agencije za regionalni razvoj) i JICA-e (Japanska agencija za međunarodnu saradnju) od 2008. godine sa ciljem pružanja podrške malim i srednjim preduzećima. Usluge mentoringa treba da pružaju sertifikovani mentori. Sistem mentoringa je efikasan način pružanja podrške MSP.

#### 1-1 Šta je mentoring

**“Mentoring znači identifikaciju najznačajnijeg segmenta u okviru preduzeća i usmeravanje MSP da svoje upravljačke resurse usmeri u tom pravcu.”**

Postoje mnogi izazovi sa kojima MSP moraju da se bore, ali je nemoguće da ih reše sve. U uslovima ozbiljne konkurencije, za MSP je najvažnije da pronađu ključ uspeha svog biznisa i da se fokusiraju na njega da bi nastavili i/ili unapredili poslovanje i sopstveni razvoj.

#### 1-2 Ko je mentor

**“Mentor je osoba koja pomaže MSP da održe poslovanje i da se razviju kroz mentoring.”**

Mentori pružaju podršku MSP kroz uslugu mentoringa i svi oni za cilj imaju da pomognu MSP da nastave i/ili unaprede poslovanje i sopstveni razvoj. Uz adekvatnu podršku koju pružaju mentori, MSP identifikuju ključ uspeha i na taj način oni se ohrabruju da rade u pravcu njegovog ostvarivanja. Na ovaj način mentori pomažu MSP da nastave i/ili unaprede poslovanje i sopstveni razvoj. Od mentora se takođe očekuje da pružaju podršku i da saraduju sa institucijama iz oblasti razvoja preduzeća, sa ciljem obezbeđivanja podrške ta preduzeća. Mentori dobijaju sertifikate kroz tekuće obuke i ispit koje je razvila NARR uz podršku JICA-e.

#### Rezime

Mentoring pomaže MSP da identifikuju najznačajnije segmente i ključne akcije koje treba preduzeti sa ciljem održanja i/ili unapređenja poslovanja.



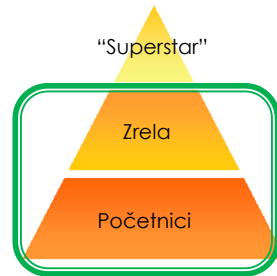
### 1-3 Ko su korisnici

**“Korisnici usluge mentoriranja su MSP, klasteri, poslovna udruženja i institucije iz oblasti razvoja preduzeća, koji predstavljaju izvor dinamike nacionalnog privrednog razvoja.”**

Korisnici usluga mentoriranja dele se na zrela preduzeća i početnike u biznisu.

- Zrelo preduzeće je MSP koje teži ka daljem unapređenju i razvoju svog biznisa.

- Početnici u biznisu su MSP koja su započela biznis u protekle tri godine.



### 1-4 Šta mentor treba da radi

**“Dijagnostikovanjem upravljanja preduzećem, mentor identifikuje najvažniji cilj preduzeća i pruža podršku MSP u izradi i realizaciji praktičnog plana za njegovo ostvarivanje.”**

Najvažnija aktivnost u mentoringu je Dijagnostikovanje preduzeća. Dijagnostikovanjem preduzeća mentori identifikuju najznačajniji segment u okviru poslovanja MSP i zajedno sa njima izrađuju konkretan akcioni plan. Takođe, mentori pomažu MSP da realizuju plan tako što ih podstiču da preduzmu korake u cilju realizacije prve akcije.

### 1-5 Šta je rezultat dijagnostikovanja

**“Identifikovati najvažniji cilj i praktičan akcioni plan za njegovo ostvarivanje.”**

Izveštaj o dijagnostikovanju treba da sadrži opis najznačajnijeg segmenta za koji MSP treba da preduzme akcije. Takođe je neophodno da izveštaj sadrži praktičan akcioni plan, koji sadrži konkretne akcije, da bi MSP razumelo šta mora da radi. Uz oba ova elementa, MSP može na odgovarajući način da usmeri sopstvene upravljačke resurse u pravcu najznačajnijeg segmenta svog biznisa.

### 1-6 Kada neko može da bude mentor

**Mentor mora na optimalnom nivou da zadovoljava sledeća tri uslova.**

1. Razumevanje cilja koji mentor treba da postigne
2. Razumevanje procesa za ostvarenje cilja.
3. Posedovanje veština neophodnih za svaki korak u procesu

Na osnovu ovog koncepta, NARR je izradila program obuke i sistem kvalifikacija za mentore, i vrši sertifikaciju mentora koji su pohađali program obuke i položili ispit koji sprovodi NARR.

#### Rezime

Mentori treba da dijagnostikuju MSP i da im pomognu da realizuju planirane aktivnosti.

## 2 Šema pružanja usluga mentoriranja

Operativni proces usluge mentoriranja sastoji se iz sledećih 8 glavnih koraka;

1. Javni poziv (NARR)
2. Prikupljanje prijava od potencijalnih korisnika (RA/RC/RRA)
3. Odobravanje prijava od strane komisije za evaluaciju (NARR)
4. Realizacija ugovora o uslugama mentoriranja
  - 1) NARR sa RA/RC/RRA
  - 2) RA/RC/RRA sa korisnikom
5. Realizacija usluge mentoriranja
6. Izrada završnog izveštaja o mentoringu
7. Podnošenje završnog izveštaja o mentoringu NARR-u
8. Analiza rezultata usluge mentoriranja

## 3 Sistem obuke

### 3-1 Obuka za kandidate za mentore

Da bi se pomoglo kandidatima za mentore da nauče osnove mentoriranja, pripremljene su dve vrste dokumenata: dva (2) “Uputstvo za mentoringu” i šest (6) “Dopunski materijal za obuku”.

Na obuci kandidati uče 7 sledećih oblasti.

1. Opšte razumevanje mentoriranja / Mentoringu za zrela MSP
2. Mentoringu za početnike u biznisu
3. Marketing
4. Finansijski menadžment i biznis plan
5. Upravljanje proizvodnjom
6. Upravljanje ljudskim resursima
7. Veštine komunikacije

### 3-2 Obuka za mentore

Radi pomoći mentorima da unaprede svoje veštine, organizuju se 4 obuke.

1. Osnovna obuka za mentore
2. Sastanak svih mentora
3. Posebna praktična obuka sa stručnim konsultantom
4. Praktična obuka sa trenerom za praktičnu obuku

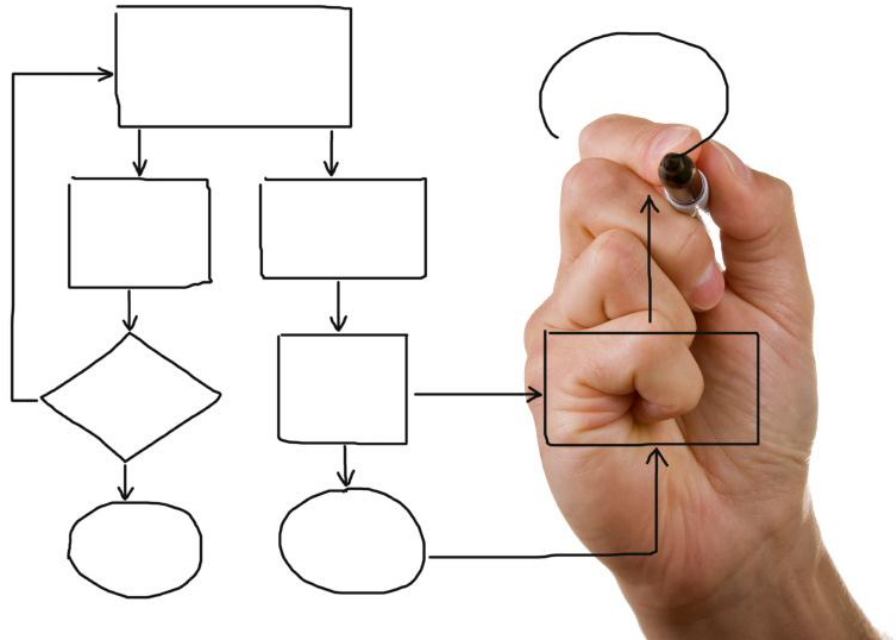
## 4 Najznačajniji elementi za uspeh u mentoringu

**“Svaki mentoringu počinje od izgradnje poverenja kod korisnika.”**

Najznačajniji element za uspeh u mentoringu je izgradnja poverenja kod korisnika. Ukoliko korisnici imaju poverenja u mentora, oni će hteti da podele sa mentorom detaljne informacije o preduzeću, koje su nekad poverljive, a za mentore od suštinskog značaja da bi mogli da nastave pravim putem kroz proces mentoriranja. Mentori treba da se suoče sa različitim poteškoćama, poput situacija kada treba da ubede korisnika da promeni mišljenje, iako on veruje da je njegov način bolji. Izgradnja poverenja kod korisnika ključ je za uspeh osnaživanja procesa mentoriranja i podsticanja korisnika da promeni mišljenje. Zbog toga mentori uvek treba da se trude da razvijaju poverenje kod korisnika.

#### Rezime

Izgradnja poverenja kod korisnika mora da bude najznačajniji faktor za uspeh mentoriranja.



# Poglavlje 2

## Ključni elementi implementacije

Referentni alati i potrebne procedure

# Poglavlje 2

## Ključni elementi implementacije

### Procedure mentoriniga i referentni alati

Uputstvo za mentoriniga vam pokazuje kako da sprovedite mentorske aktivnosti. U ovom poglavlju nalaze se pregledi aktivnosti i procedura koje su neophodne za mentoriniga.

### 1 Pregled procedure mentoriniga

Implementacija mentoriniga sastoji se iz sledeća 3 koraka. Mentori o svojoj aktivnosti pravovremeno izveštavaju NARR na odgovarajući način i kro z odgovarajuće obrasce. Detaljne informacije o svakoj aktivnosti date su u uputstvu za mentoriniga.

#### KORAK 1 Priprema

Opšte razumevanje

Razumevanje ključnih elemenata mentoriniga i ključnih elemenata implementacije iz ovog priručnika.

Za zrela MSP

Razumevanje načina pružanja podrške zrelim MSP, usvajanje uputstava za zrela MSP, pohađanje obuke

Za početnike

Razumevanje načina pružanja podrške početnicima u biznisu, usvajanje uputstava za početnike, pohađanje obuke

#### KORAK 2 Implementacija

Orijentacija

Objašnjavanje usluge mentoriniga korisniku i prikupljanje osnovnih informacija o korisniku.

Dijagnoza

Prikupljanje dodatnih informacija i analiza postojeće situacije. Treba definisati izazove i opisati konkretne akcione planove.

Intervencija

Pružanje adekvatne podrške zasnovane na akcionom planu, saradnja sa korisnikom.

#### KORAK 3 Finalizacija

Završni izveštaj

Završetak usluge mentoriniga sa korisnikom i izveštavanje o rezultatima aktivnosti i ključnim nalazima.

Povratne informacije

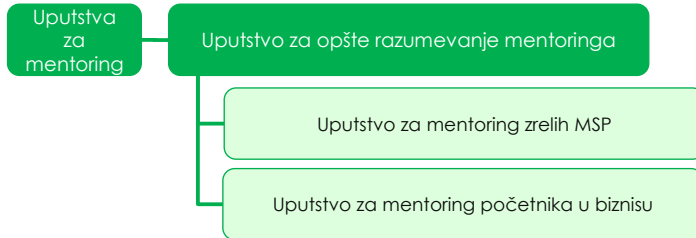
Dobijanje povratnih informacija od strane korisnika radi evaluacije pružene usluge mentoriniga i unapređenja usluge.



## 2 Šta mentor treba da koristi u aktivnostima mentoringa

### 2-1 Pregled uputstava za mentoring

Uputstva za mentoring sadrže 3 vrste materijala, "Uputstvo za opšte razumevanje", "Mentoring za zrela MSP" i "Mentoring za početnike u biznisu".



### 2-2 Kako koristiti uputstva za mentoring

U "Uputstvu za opšte razumevanje mentoringa" nalaze se opšti delovi koji se odnose na sve vrste mentoringa, kao što su definicija mentoringa ili procedure za aktivnosti mentoringa.

Za realizaciju vaših aktivnosti mentoringa odgovarajuće uputstvo zavisi od vrste korisnika. Treba da izaberete odgovarajuće uputstvo.

U "Uputstvu za mentoring zrelih MSP" nalazi se vodič kreiran za sprovođenje aktivnosti mentoringa za zrela MSP. U mentoringu za zrela MSP treba da se razmatra celokupan menadžment preduzeća. Mentori treba da uzmu u obzir najvažnija pitanja za unapređenje poslovanja.

U "Uputstvu za mentoring početnika u biznisu" nalazi se vodič kreiran za sprovođenje aktivnosti mentoringa za početnike u biznisu. Mentoring z početnike treba da bude usmeren ka povećanju prodaje. Za početnike u biznisu mentori treba da koriste "pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu".

Oba uputstva opisuju proces, metode i alate. Možete sprovoditi aktivnosti mentoringa prateći uputstvo.



## 3 Kako izveštavati o aktivnostima mentoringa

Izveštaje treba podnositi NARR-u u 3 faze, u štampanoj verziji i u okviru Mentorske baze podataka.

1. Kada mentor započne mentoring:
  - Inicijalni izveštaj (videti strane 10-11)
2. Kada mentor završi dijagnostikovanje i izradi akcioni plan:
  - \* U skladu sa standardizovanim procesom mentoringa, nakon prvih 20h/50h.
  - \* Izveštaj o dijagnostikovanju sadrži 3 dela. 1. i 3. deo su opšti obrasci, 2. deo je obrazac koji treba odabrati u skladu sa vrstom korisnika.
  - Izveštaj o dijagnostikovanju (1-3) (videti strane 12-17)
3. Kada mentor završi celokupan proces mentoringa:
  - Rezimirani izveštaj (videti strane 18-19)
  - Završni izveštaj (videti strane 20-21)

### 3-1 Obrazac Inicijalnog izveštaja

#### ▼ Svrha

Na osnovu prijave i inicijalnog intervjua mentori treba da izrade "Inicijalni izveštaj" kao rezime informacija o preduzeću.

#### ▼ Kako kreirati dokument

Mentori treba da popune sve delove obrasca. Ukoliko neke informacije nedostaju, mentori treba da traže korisniku dodatne informacije.

#### Rezime

U sprovođenju mentoringa mentori treba da koriste odgovarajuća uputstva u zavisnosti od vrste korisnika.

## Inicijalni izveštaj

Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za prikupljanje osnovnih informacija o korisniku.

### 1. Profil mentora

Ime i prezime mentora  Agencija

### 2. Profil preduzeća

Naziv preduzeća	<input type="text"/>	Datum osnivanja	<input type="text"/>
Adresa	<input type="text"/>	Sektor	<input type="text"/>
Vlasnik	<input type="text"/>	Delatnost * Šifra delatnosti	<input type="text"/>
Nadležna osoba	<input type="text"/>	Navedeni kapital	<input type="text"/>
Telefon	<input type="text"/>	Broj zaposlenih	<input type="text"/>
E-mail	<input type="text"/>	Podružnice, prodavnice, radionice	<input type="text"/>

Prethodna podrška od strane države/donatora, (Godina, vrsta, iznos)

Opšti opis preduzeća / glavni proizvod

Organizaciona struktura

--	--

## 3-2 Obrazac izveštaja o dijagnostikovanju

### ▼ Svrha

Na osnovu intervjua i analize, mentori treba da izrade "Izveštaj o dijagnostikovanju" kao rezime postojeće situacije korisnika. Izveštaj o dijagnostikovanju prikazuje najznačajniji cilj i praktične akcije koje korisnik treba da preduzme u cilju rasta preduzeća. Izveštaj o dijagnostikovanju će za korisnika biti mapa akcija koje treba da preduzme.

### ▼ Kako kreirati dokument

U Izveštaju o dijagnostikovanju mentori treba da rezimiraju fazu dijagnostikovanja koristeći sledeća tri obrasca.

1. Izveštaj o dijagnostikovanju 1  
Iako vlasnici preduzeća često počinju razmišljanje od postojećeg stanja, mentor treba da zna da je postojanje vizije veoma značajno za povećanje brzine rasta korisnika. Neki ljudi veruju da ih vizija čeka na kraju puta, kao rezultat napora. Međutim, neki drugi smatraju da vizija treba da bude početna stavka, da je treba zamisliti i uvek imati na umu. Vizije se mogu podeliti na sledeće tri vrste:

- Dugoročna      Za 3-5 godina
- Srednjeročna    Za 2-3 godine
- Kratkoročna    Period mentoriniga

Idealan cilj u sebi sadrži "SMART" elemente, što znači da je Konkretna (Specific), Merljiva (Measurable), Dostižna (Achievable), Realna (Realistic) i Vremenski definisana (Time-bounded). Mentor i korisnik treba prvo da razmotre cilj i da ga ponovo formulišu na osnovu rezultata analize na kraju faze dijagnostikovanja.

2. Izveštaj o dijagnostikovanju 2  
Mentori treba da koriste ili obrazac "Izveštaja o dijagnostikovanju 2 za zrela MSP" ili "Izveštaj o dijagnostikovanju 2 za početnike u biznisu" u cilju analize postojeće situacije. Ovi obrasci objašnjeni su u uputstvima za zrela MSP / početnike u biznisu.

3. Izveštaj o dijagnostikovanju 3  
Na osnovu cilja i postojeće situacije, mentor može da izradi akcioni plan za ostvarivanje cilja. Potrebno je izraditi akcioni plan za mentora i korisnika jer,  
1) mentoring je zajednički rad mentora i korisnika,  
2) mentor i korisnik imaju različite odgovornosti i funkcije u ostvarivanju cilja.

Na primer, kada su vam potrebni finansijski podaci da biste razumeli postojeću situaciju u vezi sa prodajom, prikupljanje podataka je posao za korisnika. Zakazivanje ili koordinacija sastanka sa relevantnom osobom može biti posao za mentore. Potrebno je definisati i podeliti akcije da bi imali jasno određene rokove, jer se nejasne/dvosmislene akcije često ne realizuju ili ne završavaju.

### Rezime

Dijagnostikovanje je najvažnija faza mentoriniga jer svi efekti/akcioni plan zavise od adekvatne dijagnoze.

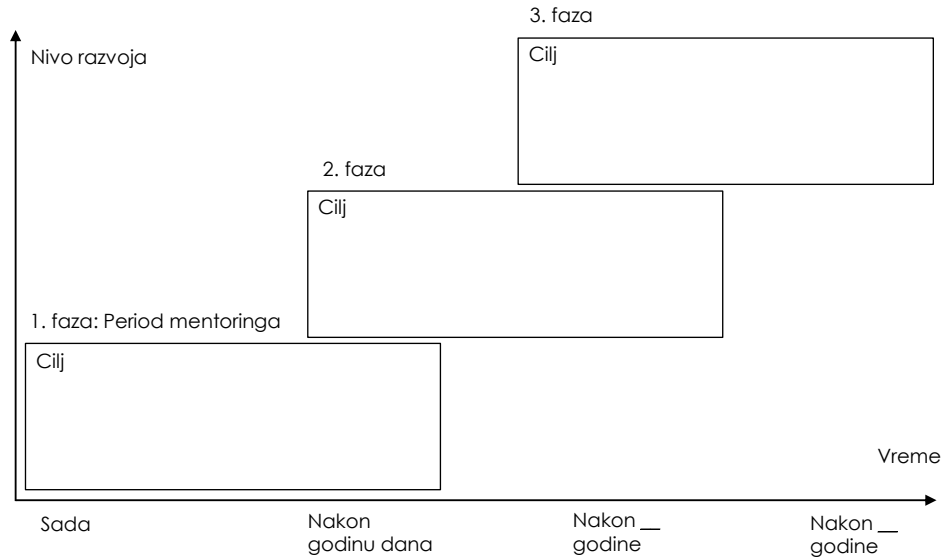
### Rezime

Biće potreban jasan akcioni plan jer faza intervencije u okviru mentoriniga ima ograničen vremenski rok od oko 15-20 sati, na osnovu standardizovanog procesa mentoriniga.

## Izveštaj o dijagnostikovanju 1 Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za utvrđivanje najvažnijeg cilja i praktičnih akcija za njegovo ostvarivanje. Ovaj dokument treba da podnesete zajedno sa Izveštajem o dijagnostikovanju 2 i 3.

### 1. Vizija budućnosti



Osnovne informacije/ Dodatne informacije o stavkama

## Izveštaj o dijagnostikovanju 2 za zrela MSP Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za utvrđivanje najvažnijeg cilja i praktičnih akcija za njegovo ostvarivanje. Ovaj dokument treba da podnesete zajedno sa Izveštajem o dijagnostikovanju 1 i 3.

### 2. SWOT analiza

	Pozitivno	Negativno
Interno	Strength / Snage	Weakness / Slabosti
Eksterno	Opportunity / Prilike	Threat / Pretnje

Osnovne informacije/ Dodatne informacije o stavkama

## Izveštaj o dijagnostikovanju 2 za zrela MSP Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za utvrđivanje najvažnijeg cilja i praktičnih akcija za njegovo ostvarivanje. Ovaj dokument treba da podnesete zajedno sa Izveštajem o dijagnostikovanju 1 i 3.

### 2. SWOT analiza

	Opportunity / Prilike	Threat / Pretnje
Strength / Snage		
Weakness / Slabosti		

Osnovne informacije/ Dodatne informacije o stavkama

## Izveštaj o dijagnostikovanju 2 za početnike u biznisu Date \_\_\_\_\_

Ovo je alat za utvrđivanje najvažnijeg cilja i praktičnih akcija za njegovo ostvarivanje. Ovaj dokument treba da podnesete zajedno sa Izveštajem o dijagnostikovanju 1 i 3.

### 2. Evaluacija 5 ključni stavki za rast početnika u biznisu



Opšta zapažanja o analizi

## Izveštaj o dijagnostikovanju 3

Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za utvrđivanje najvažnijeg cilja i praktičnih akcija za njegovo ostvarivanje. Ovaj dokument treba da podnesete zajedno sa Izveštajem o dijagnostikovanju 1 i 2.

### 3. Izazovi na koje se treba fokusirati u 1. fazi

--

### 4. Akcioni plan

Rok za realizaciju (datum)	Opis akcija	Nadležna osoba	Potrebni broj sati

\* Akcioni plan je najvažniji rezultat faze dijagnostikovanja. Treba uneti sve aktivnosti u fazi intervencije.

\* Potrebno je da mentori izdvoje za rad najmanje 15 sati u skladu sa standardizovanim procesom mentoriranja prikazanim u uputstvu za mentorng za zrela MSP / početnike u biznisu.

## 3-4 Obrazac Rezimiranog izveštaja

### ▼ Svrha

Na završnom sastanku sa korisnikom mentori treba da imaju sesiju na kojoj se rezimira mentoring, odnosno revidiraju se rezultati mentorng i priprema se faza posle mentorng. Poslovanje vašeg korisnika se nastavlja i kad završite pružanje usluge mentorng. Zbog toga treba da savetujete korisnike o tome šta je sledeće što moraju da urade i na koji način.

### ▼ Kako kreirati dokument

Mentori treba da koriste ovaj format kao alat za diskusiju na sastanku o rezimiranju mentorng. Izveštaj takođe treba podneti NARR-u. Koraci i ključne tačke koje treba obuhvatiti rezimeom;

#### 1. Rezultat aktivnosti (#1 i #2)

Koristeći informacije iz Izveštaja o dijagnostikovanju i Izveštaju o akcionom planu, potrebno je napisati rezultat aktivnosti. Potrebno je revidirati planirane akcije u odnosu na to da li su realizovane kao što je prvobitno planirano.

#### 2. Efekti uticaja (#3 and #4)

Da bi se dobila jasna slika o celokupnom uticaju usluge mentorng, preporučuje se razgovor o kvantitativnim/materijalnim rezultatima kao što su povećanje prodaje, profita, broja klijenata, efikasnosti proizvodnje ili smanjenje troškova, ušteda novca, ušteda prostora, ušteda vremena. Kao kvantitativni rezultati takođe se razmatraju i pristup kreditima od strane finansijskih institucija ili državnih/donatorskih programa podrške.

U slučaju da nema raspoloživih podataka o kvantitativnim/materijalnim rezultatima, razgovaraće se o kvalitativnim/nematerijalnim rezultatima usluge mentorng, kao što su motivisanost zaposlenih, jačanje konkurentnosti, kapaciteti prodaje, kapaciteti razvoja itd.

Postignuća/efekti i neostvoreni ciljevi treba da se razmotre uz ključne faktore uspeha/neuspeha.

#### 3. Naredni izazovi (#5 and #6)

Sa korisnikom treba razgovarati o narednim izazovima. Mentori treba da savetuju korisnika o tome kako da reši izazov i šta prvo treba da se uradi.

### Rezime

Poslovanje korisnika se nastavlja. Mentori treba da savetuju korisnika o budućnosti.

## Rezimirani izveštaj

Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za reviziju rezultata mentoringa i pripremu za fazu posle mentoringa. Mentori treba da razjasne ostvarene/neostvarene ključne faktore i šta korisnik treba da uradi za sledeću fazu.

### 1. Cilj mentoringa

### 2. Glavne aktivnosti koje su sprovedene

### 3. Postignuća / efekti

Ključni faktor

### 4. Neostvareni ciljevi

Ključni faktor

### 5. Sledeći izazov nakon mentoringa

### 6. Kako rešiti sledeći izazov

## 3-5 Obrazac za završni izveštaj

### ▼ Svrha

Na kraju mentoringa mentori treba da izrade završni izveštaj. Glavni ciljevi izveštaja su;

- 1) Formalizovanje završetka mentoringa,
- 2) Realizacija završne isplate za uslugu mentoringa,
- 3) Evaluacija realizacije usluge mentoringa,
- 4) Unapređenje usluge, i
- 5) Deljenje iskustava i znanja sa drugim mentorima.

Izveštaje je potrebno dostaviti NARR-u u roku od 10 dana od sesije na kojoj se rezimira mentoring.

### ▼ Kako kreirati dokument

Ovaj dokument treba kreirati na osnovu svih aktivnosti mentoringa. Mentori treba da dostave ovaj dokument zajedno sa Rezimiranim izveštajem. Mentori će podeliti iskustvo mentoringa, uključujući rezultate i ključne nalaze.

#### 1. Rezultat aktivnosti (#1 i #2)

Ovde treba uneti rezultat svake aktivnosti mentoringa. Ukupno vreme treba da bude barem 50 sati, uključujući kancelarijski rad i pripremu za posetu korisniku.

#### 2. Efekti uticaja (#3)

Ovde treba uneti ostvareni nivo zadovoljstva korisnika mentoringom. Od mentora se zahteva da odaberu nivo zadovoljstva koji se smatra odgovarajućim u skladu sa evaluacijom ciljeva. Ukoliko postoje neke dodatne stavke za evaluaciju efekata (npr. komentari od strane vlasnika), oni takođe mogu biti dodati.

#### 3. Ključni nalazi (#4 and #5)

Ovde treba uneti ključne nalaze/otkrića do kojih se došlo kroz aktivnosti mentoringa. Ove faktore uspeha i preostale izazove treba podeliti sa svim mentorima.

### Rezime

Od završnih izveštaja očekuje se i deljenje iskustava i znanja sa drugim mentorima.

## Završni izveštaj

Datum \_\_\_\_\_

Ovo je alat za dobijanje potvrde o završenom mentoringu i deljenje informacija sa drugim mentorima u cilju unapređenja kvaliteta usluga mentoriranja.

### 1. Trajanje mentoriranja

Od	do	(	meseci)
----	----	---	---------

### 2. Opis i trajanje mentorskih aktivnosti

Datum	Opis	Sati
		Ukupno sati <input type="text"/>

### 3. Zadovoljstvo korisnika

1 - Loše 2 - Zadovoljavajuće 3 - Dobro 4 - Veoma dobro 5 - Odlično

1	2	3	4	5	
Nisko			Visoko		

### 4. Važno znanje i pitanja koja treba podeliti sa drugim mentorima

### 5. Komentari / napomene mentora

## 3-6 Obrazac povratnog pisma

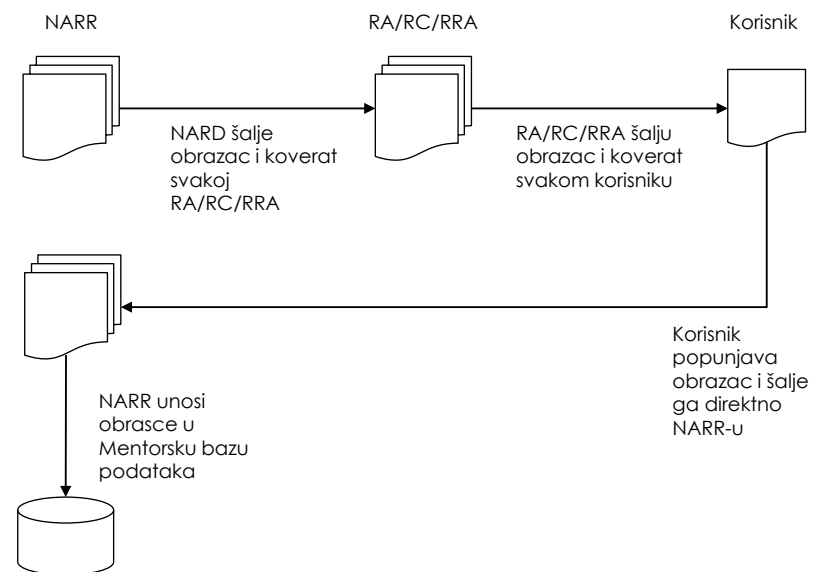
### ▼ Svrha

Nakon završetka mentoriranja potrebno je da korisnik dostavi ovaj dokument radi evaluacije usluge mentoriranja koju je pružio mentor, i u cilju unapređenja usluge mentoriranja.

### ▼ Kako kreirati dokument

Potrebno je da korisnik popuni ovaj obrazac i da ga pošalje direktno NARR-u. Mentori ne treba da popunjavaju ovaj dokument.

### < Proces >



## Povratno pismo

Poštovani preduzetniče,

Vaše pismo sa povratnim informacijama je veoma važno za unapređenje usluga mentoringa. Vaši odgovori tretiraju se kao poverljive informacije i koristiće se samo za svrhu unapređenja usluge.

Naziv preduzeća	<input type="text"/>	Datum	<input type="text"/>
Vaše ime i prezime	<input type="text"/>	Ime i prezime mentora	<input type="text"/>

Molimo vas da popunite svaku stavku u okviru obrasca. Kriterijumi za bodovanje su sledeći;

Ocene ► 1 - Loše 2 - Zadovoljavajuće 3 - Dobro 4 – Veoma dobro 5 - Odlično

1. Kako ste zadovoljni uslugom mentoringa?

Ocena	Komentar: pojašnjenje ocene
<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. Da li je utvrđen značajan izazov za vaš poslovni razvoj?

Ocena	Komentar: pojašnjenje ocene
<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. Da li je akcioni plan dovoljno praktičan i konkretan da reši prethodno navedeni izazov?

Ocena	Komentar: pojašnjenje ocene
<input type="text"/>	<input type="text"/>

4. Da li je komunikacija sa mentorom bila bez problema? (učestalost kontakta, odgovori na zahtev)

Ocena	Komentar: pojašnjenje ocene
<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. Da li biste želeli da dobijete podršku istog mentora ponovo ukoliko biste imali priliku?

Ocena	Komentar: pojašnjenje ocene
<input type="text"/>	<input type="text"/>

6. Koja bi bila odgovarajuća cena ukoliko bi se usluge mentoringa naplaćivale?

<input type="text"/>	Komentar: pojašnjenje ocene
RSD	<input type="text"/>

7. Drugi komentari o mentoru/usluzi mentoringa (npr. segmenti koje treba unaprediti)

<input type="text"/>
----------------------

# Vodič za mentoring POČETNIKA U BIZNISU



Nacionalna agencija za regionalni razvoj

Japanska agencija za međunarodnu saradnju



# Mentoring za POČETNIKE U BIZNISU

- Sadržaj -



## Uvod

1. Ko su početnici u biznisu?
2. Aspekti koji su karakteristični za početnike u biznisu
3. Značajne stavke za mentoring početnika u biznisu
4. Pregled "Vodiča za mentoring početnika u biznisu"



## Pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu

1. Definicija tržišta
2. Fokusiranost na glavnu ciljnu grupu
3. Kreiranje proizvoda koji se razlikuje od drugih
4. Jačanje prodaje
5. Izrada plana



## Intervju i analiza

1. Kako sprovesti intervju i analizu
2. Postavljanje ciljeva
3. Fokus na izazovima



Poglavlje  
1

U v o d

Uvod u mentoring početnika u biznisu

# Poglavlje 1

## Uvod

### Uvod u mentoring početnika u biznisu

Svrha ovog priručnika za mentoring je učenje kako pružiti podršku preduzećima početnicima. U ovom poglavlju saznaćete definiciju početnika u biznisu, kao i njihove jedinstvene karakteristike koje treba uzeti u obzir u procesu mentoringa.

### 1 Ko su početnici u biznisu (start-up preduzeća)?

Da bi mogli da pruže uslugu mentoringa početnicima u biznisu, mentori treba da razumeju šta znači "početnik u biznisu" i zašto treba da im pružimo podršku.

#### 1-1 Definicija

Početnici u biznisu mogu se definisati kao "Preduzeća koja su pokrenula biznis u poslednje dve godine". Praktično, početnici u biznisu mogu se svrstati u ova četiri segmenta. U ovom vodiču fokusirani smo na ① Opstanak, jer velika većina početnika u biznisu pripada ovom tipu.

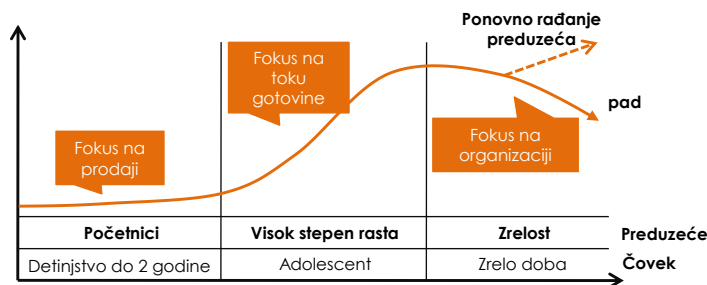
formalni početnici u biznisu	značajni početnici u biznisu	Opstanak	1	Malo preduzeće, sa niskom stopom rasta. Npr. pekara, maloprodajna radnja, proizvodnja robe
		Poduhvat		2
	manje značajni početnici u biznisu	Porodični	3	Preduzeće ima dugu istoriju kao porodični biznis, a nedavno je registrovano kao preduzeće
		Sivi	4	Preduzeće registrovano radi ostvarenja subvencija ili smanjenja poreza kroz prilagođavanje profita

#### Rezime

Kao i ljudi, postoje i različiti tipovi preduzeća. Moramo da uskladimo način mentoringa prema tipu korisnika

### 1-2 Životni ciklus preduzeća

Kao i čovek, i preduzeće ima svoj životni ciklus i mentori bi trebalo da se koncentrišu na temu koja je u svakoj fazi potrebna.



#### Rezime

Tvrdi se da manje više 90% početnika u biznisu zatvore preduzeće u prvoj ili drugoj godini. Glavni cilj mentoringa za početnike u biznisu je povećanje stope opstanka.

### 1-3 Vrednost mentoringa početnika u biznisu

**Svaka legendarna kompanija jednom je bila početnik u biznisu.**

Ako bi stopa opstanka početnika u biznisu ostala na niskom nivou, broj preduzetnika bi se smanjio i ekonomska energija bi stagnirala.

Ljudi najčešće smatraju pokretanje novog biznisa rizičnim poduhvatom, međutim, ako vlasnik pažljivo planira poslovni poduhvat, i ako krene u njega hrabro, potencijal početnika u biznisu je neograničen. Početnici mogu da biraju tržište na koje će ući, mogu se fokusirati na proizvode ili usluge koji imaju jedinstvene prodajne tačke i mogu biti veoma fleksibilni kada se nose sa stalno promenljivim propisima. Zbog toga preduzeća početnici imaju veliki potencijal da opstanu i da rastu, ukoliko im mentori pruže odgovarajuću podršku.

Stopa opstanka početnika u biznisu je barometar ekonomskog potencijala jedne nacije. Mentoring za početnike u biznisu može se smatrati jednim od značajnih oblasti mentoringa.

#### Rezime

Stopa opstanka početnika u biznisu je barometar ekonomskog potencijala jedne nacije

## 2 Aspekti koji su karakteristični za početnike u biznisu

### 2-1 Ograničene informacije

Da bi dijagnostikovali korisnika, mentori obično analiziraju informacije, uključujući i finansijske podatke za prethodne tri godine. Međutim, pošto preduzeća početnici nemaju ovakve podatke, mentori treba da nađu drugi način da dođu do neophodnih informacija.

#### Rezime

Status početnika u biznisu zahteva drugačiji način mentoringa

### 2-2 Razvoj poslovnog modela

Poslovni model preduzeća početnika često je nedefinisan i nerazvijen usled njihove kratke istorije i nedostatka iskustva. Ukoliko je poslovni model uspostavljen, mentori ga mogu dijagnostikovati i sa vlasnicima pronaći probleme i rešenja. Međutim, u slučaju početnika u biznisu, mentori treba prvo da unaprede i razviju poslovni model. Zbog toga mentori treba da usvoje drugačiji način pružanja usluge mentoringa.

### 2-3 Nedostatak resursa

Poteškoće sa kojima se susreću početnici u biznisu odnose se na disbalans između broja problema i postojećih ljudskih resursa. Iako u novoosnovanom preduzeću postoje mnogi problemi koje treba rešiti, raspoloživi resursi menadžmenta, uključujući i ljudske resurse, prilično su ograničeni. Zbog toga je obaveza evaluirati prioritete i fokusirati se na ono što je najvažnije.

### 3 Značajne stavke za mentoring početnika u biznisu

Pre početka pružanja usluge mentoringa od mentora se očekuje da se podsete sledećih osnovnih stavki. Konkretno metodologije objašnjene su u Poglavljima 2 i 3.

#### 3-1 Razumevanje buduće vizije

Prvo, mentori treba da razumeju tip korisnika (videti deo 1-2). Porodični biznis se lako može prepoznati po svojoj istoriji. Da bi se otkrila ostala tri tipa, korisno je postaviti pitanje u vezi sa budućom vizijom. Na primer, pokušajte da se raspitate o vrednosti prodaje, prodajnom portfoliju, tržištu na kojem je preduzeće aktivno, broju zaposlenih u trogodišnjem periodu, itd. Obično preduzeća koja pripadaju tipu "poduhvat" imaju ambicioznu viziju. Tip "opstanak" nema tu ambicioznu viziju, ali oni mogu da daju konkretne vrednosti kao numeričke ciljeve. Nasuprot njima, preduzeća "sivog" tipa imaju nejasnu sliku jer njihov fokus nije na samom biznisu.

#### Rezime

Početnici u biznisu su **slabi**. Zbog toga treba da imaju **jedinstven pristup**.

**Povezano** Poglavlje 3 Intervju i analiza

#### 3-2 Fokus na najvažnijem

Nije važan broj akcija koje su na spisku. Vrednost mentoringa je u broju akcija koje su ostvarene. Korisnici posebno u početnoj fazi uvek pate od nedostatka upravljačkih resursa. Zbog toga mentori treba da postavite pitanje "Šta je najvažnije što treba uraditi?", umesto pitanja "Šta treba da uradimo?"

**Povezano** Poglavlje 3 Intervju i analiza

#### 3-3 Usvajanje strategije slabih

Od trgovaca se obično traži da dođu do ideja kako bi pobedili konkurenciju. Međutim, u slučaju početnika u biznisu, pristup treba da bude potpuno drugačiji, jer oni nikad nemaju dovoljno resursa da pobede konkurenciju.

"Konkurenti su uvek jači"

Ovo je pretpostavka za početnike u biznisu. Zbog toga mentori treba da se fokusiraju na to kako da izbegnu konkurenciju. Drugim rečima, usvajanje strategije slabih obavezno je za podršku početnicima u biznisu.

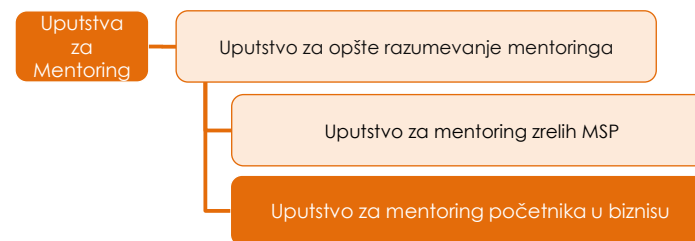
**Povezano** Poglavlje 2 Pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu

### 4 Pregled "Uputstva za mentoring početnika u biznisu"

U ovom delu možete pronaći pregled ovog uputstva. Iako postoji mnogo referenci i procedura koje treba ispoštovati, uputstva su međusobno povezana. Mentori treba da razumeju svrhu svakog od materijala i da ih na pravi način koriste.

#### 4-1 Pozicija u okviru Uputstava

Ovaj materijal jedan je od sastavnih materijala Uputstava za mentoring. Mentori mogu da primene metodologiju drugih sastavnih materijala na početnike u biznisu ukoliko ih smatraju korisnim i potrebnim.



#### 4-2 Kako koristiti ovo Uputstvo

**Mentoring za početnike u biznisu treba da bude usmeren na povećanje prodaje.**

U **Poglavlju 2 objašnjeno je pet ključnih stavki za unapređenje prodaje**. Svaka stavka ima moć da otključa potencijal preduzeća početnika. Međutim, pošto je za svakog korisnika različito eksterno i interno okruženje, od mentora se očekuje da procene značaj svake teme u svim preduzećima i da pronađu prioritet i usmere vlasnika da se fokusira na ono što je najvažnije.

U tu svrhu, u **Poglavlju 3 uvrštene su osnovne metode za profesionalno intervjuisanje i analizu**. Proces intervjuisanja je veoma važan za prikupljanje informacija i planiranje osnovne strategije mentoringa. Istovremeno, mentori treba da budu svesni i njegovog rizika. Sam intervju predstavlja proces prikupljanja ličnih mišljenja, i zbog toga se od mentora zahteva da budu obazrivi i da ne veruju svemu što im vlasnik kaže, već da razmisle o tome i ponekad sami prikupe dodatne informacije.

Na sledećoj strani nalazi se "Standardizovan proces mentoringa za početnike u biznisu", koji sadrži korake i metode za sprovođenje usluge mentoringa.

#### Rezime

U Poglavlju 2 opisano je pet ključnih stavki. Međutim, značaj svake stavke razlikuje se od slučaja do slučaja. Zbog toga kroz proces intervjuisanja i analize opisan u Poglavlju 3, mentori treba da procene koja ključna stavka je najrelevantnija za svakog korisnika.

## Standardizovan proces mentoringa za Početnike u biznisu 1/2

Ovo je okvir za razumevanje koraka, vremena, posete, ciljeva koraka, metoda i alata, kao i glavnih aktivnosti u svakom koraku.

Koraci u procesu	Vreme		Ciljevi koraka
	Sat	Br	
<b>Orijentacija</b>			
1 Objašnjenje usluge mentoringa	0.5	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osvojiti poverenje vlasnika</li> <li>Izgraditi dobar odnos s vlasnikom</li> <li>Objasniti šta je mentoring</li> </ul>
2 Prikupljanje osnovnih informacija	0.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prikupiti informacije za razumevanje preduzeća</li> <li>Dobiti pouzdane informacije o preduzeću</li> <li>Prikupiti finansijske informacije</li> </ul>
3 Intervju sa vlasnikom	2		<ul style="list-style-type: none"> <li>Razumeti karakter i ličnost vlasnika, njegove želje i razlog za započinjanje biznisa</li> </ul>
<b>Prikupljanje informacija</b>			
4 Intervju radi identifikovanja glavnih izazova	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikacija interesnih tačaka vlasnika.</li> </ul>
5 Prikupljanje činjenica	3	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikacija istina i pretpostavki u stavovima vlasnika prikupljenim u prethodnom intervjuu.</li> </ul>
<b>Analiza</b>			
6 Analiza intervju sa klijentom	3	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provera svih prikupljenih informacija i identifikacija pouzdanih podataka.</li> <li>Razumevanje značenja informacija.</li> </ul>
7 Identifikacija najvažnijih izazova	2	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikacija najznačajnijih izazova.</li> </ul>
8 Dogovor o ključnim izazovima	2	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postizanje dogovora sa vlasnikom o radu na njima nakon mentoringa</li> </ul>
<b>Izveštaj o dijagnostikovanju</b>			
9 Izrada izveštaja o dijagnostikovanju	3	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovati najvažniji segment u delatnosti MSP i usmeravati ih da fokusiraju svoje upravljačke resurse u tom pravcu.</li> </ul>
10 Dijagnostičko izveštavanje	2	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomoći MSP da razumeju postojeće stanje, i akcije koje treba preduzeti.</li> <li>Ohrabriti MSP da preduzme akcije.</li> </ul>

Alati i metode	Glavne aktivnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objašnjenje mentorske usluge</li> <li>Raspored mentoringa</li> <li>Inicijalni zveštaj</li> <li>Brošure</li> <li>Bilans stanja, uspeha i drugi podaci</li> <li>Obrazac za intervju sa klijentom 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predstavite se vlasniku</li> <li>Objasnite svrhu i ciljeve mentoringa.</li> <li>Objasnite proces mentoringa</li> <li>Prikupite osnovne informacije o preduzeću</li> <li>Prikupite osnovne informacije o poslovnom ambijentu preduzeća.</li> <li>Prikupite opšte finansijske izveštaje i druge značajne podatke.</li> <li>Tražite neophodne informacije na osnovu obrasca za intervju sa klijentom. (Delatnost, Proizvodi i usluge, Kupci, Kanali [Distribucija/Prodaja], Računovodstvo)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrazac za intervju sa klijentom 2</li> <li>Genchi-Genbutsu (stvarno stanje stvari)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tražite neophodne informacije na osnovu obrasca za intervju sa klijentom. (Definicija tržišta, Fokusiranje na ključne ciljeve, Diferencijacija proizvoda od proizvoda drugih, Jačanje prodaje, Izrada plana)</li> <li>Prikupite detaljne podatke da biste razumeli pravi status preduzeća.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrazac za analizu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izvršite evaluaciju svake teme uz pomoć prikupljenih činjenica. (procena na skali od 1 do 10, od "Može biti izazov" do "Nema problema")</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrazac za analizu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Napravite "radar" grafikon i identifikujte najvažnije ključne izazove.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrazac za analizu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objasnite vlasniku rezultate vaše evaluacije u odnosu na svaku temu.</li> <li>Dogovorite se sa vlasnikom o akcijama nakon mentoringa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Izveštaj o dijagnostikovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izrada izveštaja o dijagnostikovanju</li> <li>Razjasniti misiju i viziju MSP, ciljeve, najvažnije probleme, ključ uspeha, konkretan akcioni plan za postizanje cilja.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Izveštaj o dijagnostikovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objasniti rezultate dijagnostikovanja preduzeća.</li> <li>Ohrabriti MSP da veruje u akcioni plan i podstaći ih da ga sprovede.</li> </ul>

## Standardizovan proces mentoringa za Početnike u biznisu 2/2

Ovo je okvir za razumevanje koraka, vremena, posete, ciljeva koraka, metoda i alata, kao i glavnih aktivnosti u svakom koraku.

Intervencija u implementaciji - Povećanje prodaja		tori mogu da odaberu 2 do 3 teme od 5 ključnih u odnosu	
11 Definicija tržišta Pretpostavljeno vreme: 2-3 sata * 3 posete	21	7-16	• Identifikovati odgovarajuće tržište koje ima mnogo potencijala i šansu za uspeh.
12 Fokusiranje na ključni cilj Pretpostavljeno vreme: 2-3 sata * 3 posete			• Identifikacije ključnog cilja za koji vlasnik treba da izradi plan implementacije za marketing.
13 Diferencijacija proizvoda od drugih Pretpostavljeno vreme: 2-3 sata * 3 posete			• Isticanje jedinstvenosti proizvoda/usluge.
14 Jačanje prodaje Pretpostavljeno vreme: 2-3 sata * 3 posete			• Efikasnija realizacija vrednosti preduzeća za kupce
15 Izrada plana Pretpostavljeno vreme: 2-3 sata * 3 posete			• Jačanje klijentovih veština planiranja radi unapređenja njegovog učenja i poboljšanje brzine.
<b>Revidiranje rezultata</b>			
16 Rezimiranje mentoringa	2	17	• Potvrditi rezultate mentoringa • Pripremiti se za post-mentoring
17 Izrada završnog izveštaja	3	-	• Zaključiti uslugu mentoringa • Podneti izveštaj NARR-u o mentoringu
Ukupno	46	17	

Druga pitanja upravljanja mentoringom			
Unošenje podataka u registar mentora	4	-	• Registrovati mentorsku aktivnost
Ukupno	4		

Ukupno	50
--------	----

Međuzbir	Sati sa klijentom	38	76%
	Sati s drugima	12	24%

na prethodnu analizu. Svakoj temi treba posvetiti 7 sati i 3 posete.	
• Mapa pozicioniranja	• Objasnite vlasniku kako identifikovati tržište. • Razgovarajte sa vlasnikom i pružite mu podršku u izradi Mape pozicioniranja.
• PERSONA Marketing	• Objasnite vlasniku kako da identifikuje ključni cilj. • Razgovarajte sa vlasnikom i pružite mu podršku u izradi Persone.
• Kriva vrednosti	• Objasnite vlasniku kako da istakne jedinstvenost. • Razgovarajte sa vlasnikom i pružite mu podršku u izradi Krive vrednosti.
• FAB faktori	• Objasnite vlasniku kako da klijentima obezbedi vrednost. • Razgovarajte sa vlasnikom i pružite mu podršku u razmatranju FAB faktora pronalaženju načina pristupa kupcima.
• Akciono planiranje (KPI, 7W2H1G, PDCA)	• Objasnite vlasniku kako da kako da izradi konkretan i izvodljiv plan. • Razgovarajte sa vlasnikom i pružite mu podršku u kompletiranju tabele planiranja.
<b>Revidiranje rezultata</b>	
• Rezimirani izveštaj	• Revizija rezultata i aktivnosti mentoringa. • Savetovati klijenta o tome šta treba sledeće da uradi i kako da se pripremi za sledeći izazov.
• Završni izveštaj • Izveštaj o evaluaciji	• Izraditi završni izveštaj i podneti ga NARR-u.

• Internet formular	• Uneti podatke u registar mentora
---------------------	------------------------------------



# Poglavlje 2

## Pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu

Kako povećati prodaju

# Poglavlje 2

## Pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu

Kako povećati prodaju

Prodaja, prodaja, prodaja... Ono što je početnicima u biznisu prvo potrebno da bi rasli je da pronađu način da povećaju prodaju. U ovom poglavlju naći ćete pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu, na koje mentoring treba da se fokusira.

### Pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu

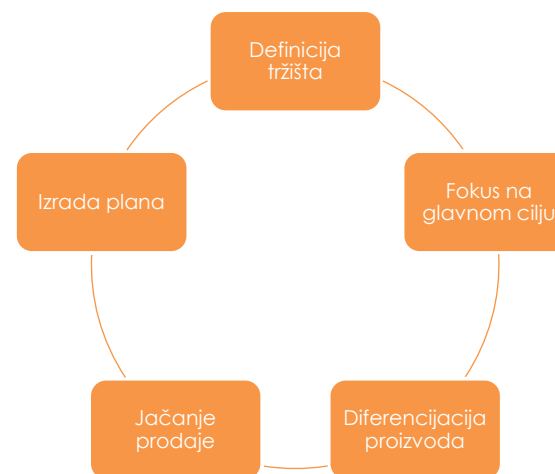
Za početnike u biznisu mentori treba da se fokusiraju na ovih "pet ključnih stavki za rast početnika u biznisu":

1. Definicija tržišta
2. Fokus na glavnom cilju
3. Diferencijacija proizvoda
4. Jačanje prodaje
5. Izrada plana

Mentori moraju da razumeju sve ove faktore u mentoringu početnika u biznisu i da rade na nekim (ili svim) od ovih tačaka tokom implementacije procesa mentoringa. Faktori na kojima mentori treba da rade biće obrađeni u Poglavlju 3 "Intervju i analiza".

#### KLJUČNE STAVKE

Za rast početnika u biznisu, **povećanje prodaje je glavni prioritet**. Da bi se to postiglo, u mentoringu početnika u biznisu treba uzeti u obzir pet ključnih faktora.



## 1 Definicija tržišta

Prva i obavezna ključna stavka za povećanje prodaje je odabir odgovarajućeg tržišta. Riba se ne može pecati u bazenu. Da biste ulovili ribu, treba da odaberete tržište koje ima dosta potencijala. U ovom delu možete saznati kako definisati tržište.

### 1-1 Značaj definicije tržišta

Ukoliko ste dovoljno jaki, ne osećate pritisak od toga gde se borite ili sa kim se borite. Međutim, ukoliko niste dovoljno jaki, a ipak želite da pobedite, morate pažljivo da birate bojno polje. U suprotnom, veći i jači konkurent će vas pobediti.

Jedna stvar koju mentori treba da imaju u vidu je koliko su slabi početnici u biznisu. Oni su strastveni, ali slabi, tako da treba da pronađu potencijalno tržište koje ima manje neprijatelja ili ih nema uopšte. Ali kako? U sledećem delu otkrićete metod.

#### Rezime

Ako odaberu tržište koje ima jaku konkurenciju početnicima u biznisu teško je da opstanu.

### 1-2 Mapa pozicioniranja

Ovaj alat koristi se za analizu tržišta. Ono omogućava vlasniku da razume status konkurencije i da pronađe potencijalno tržište na koje se drugi konkurenti nisu fokusirali.

Mapa sadrži dve ose, vertikalnu i horizontalnu. Analitičar može sam da izabere osu koja će se koristiti u ovoj analizi. On zatim pozicionira kompanije na matricu, uključujući i konkurenciju.  
\* Videti mapu na sledećoj strani

Mapa sada pokazuje poziciju proizvoda/usluga. Ukoliko je pozicija na tržištu sa velikom konkurencijom, mentori i vlasnici treba da razmotre pomeranje pozicije proizvoda/usluga. Međutim, situaciju ne treba procenjivati samo na osnovu jedne mape. Pozicija na mapi menjaće se u zavisnosti od osa. Zbog toga, ukoliko rezultat nije odgovarajući za razmatranje narednog koraka, analitičar treba da napravi drugu mapu.

#### Rezime

Pokušajte da izradite mnogo mapa sa različitim osama. Nemojte se plašiti da budete previše kreativni. Možete razmišljati poput deteta da biste pronašli skrivene mogućnosti.

#### ▼ Primeri kriterijuma za definisanje osa

Domaće / Međunarodno  
Lokalno / Šira oblast  
Visoka cena / Niska cena  
Visok kvalitet / Nizak kvalitet  
Tehnički / Jednostavan  
Više funkcija / Jednostavan  
Opušten / Formalan  
Osnovni / Trend  
Stvarni / Virtuelni  
Trajan / Potrošan

Konsultativan / Samostalan  
Visoka učestalost / Niska učestalost  
Intuitivan / Logički  
Otvoren / Zatvoren  
Muški / Ženski  
Retro / Avangardan  
Po meri / Gotov paket  
Masovan / Niša  
Za profesionalce / Za amatere ...

## 1-3 Kako napraviti mapu pozicioniranja

### Korak 1

Iscrtați ose i odabratı dva kriterijuma. Ukoliko je moguće, imenujte svaki kvadrant da bi ga bilo lakše razumeti.

### Korak 2

Pozicionirajte konkurente i korisnika na mapi.

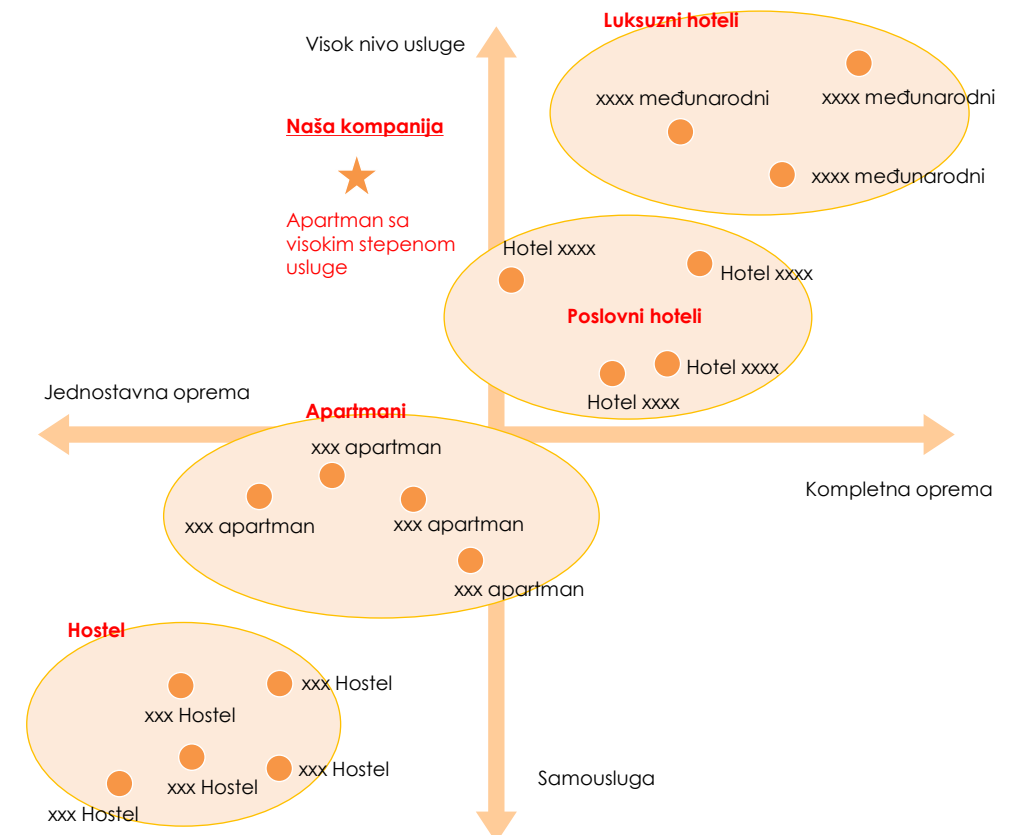
### Korak 3

Ukoliko je velika konkurencija, pronađite gde treba da se promeni tržišna pozicija.

### Korak 4

Nacrtajte drugu mapu da biste proširili mogućnost pronalazjenja najbolje pozicije.

#### ▼ Primer mape pozicioniranja



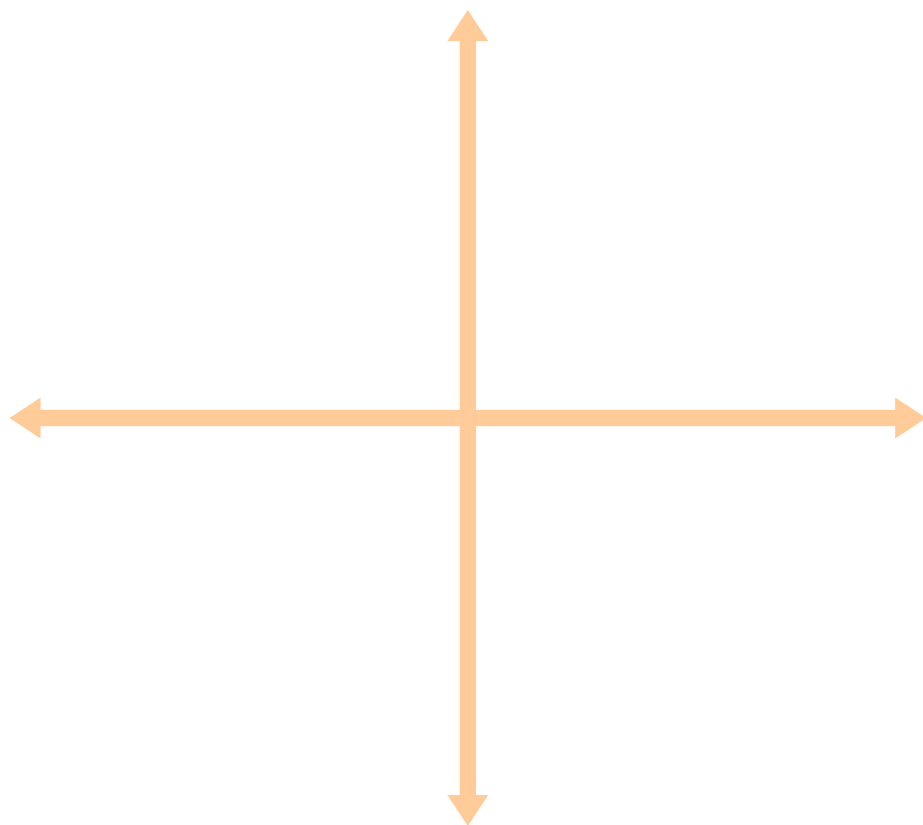


## Šablon za mapu pozicioniranja

Ovo je alat za kreiranje mape pozicioniranja. Uz pomoć ovog šablona možete definisati tržište vašeg klijenta. Razgovarajte o kriterijumima i kreirajte mapu pozicioniranja sa svojim klijentom.

Ideje o kriterijumima

Odabrani kriterijumi (upišite ispod dva kriterijuma)



## 2 Fokus na glavnoj ciljnoj grupi

Ukoliko ne znate ko je kupac, ne možete odlučiti u kojem pravcu treba da unapredite vaše proizvode/usluge i izmenite marketinške metode. Većina preduzeća kaže da poznaje kupce. Ali oni obično ne znaju ko je GLAVNI kupac.

### 2-1 Značaj fokusiranja na glavnu ciljnu grupu

Čak i slabi udarci mogu oboriti džina ukoliko su usmereni na isto mesto. Kao slabi igrači, početnici u biznisu treba da nauče kako da usmere svoje resurse u jednom pravcu.

Početnici u biznisu obično ne mogu da pokriju sve kupce. Ukoliko ima mnogo kupaca, srednja ili velika preduzeća su već ušla na tržište i pridobila većinu. Oni su jaki. Zato početnici treba da se fokusiraju na jedinstvenu vrstu kupca i pridobiju ih bez konkurencije.

Jedini način da se otkrije koja vrsta kupca može biti ključna ciljna grupa je analiza postojećih kupaca. Mora da postoje neke vrste kupaca koje predstavljaju većinu. Oni su kandidati. Međutim, obično su u slučaju početnika u biznisu podaci i iskustva prilično ograničeni, tako da mentori treba da razmotre korišćenje druge metode, PERSONA marketinga.

#### Rezime

**Cilj je na prvom mestu.** Proizvod, usluge, kanali prodaje i način promocije treba da se zasnivaju na ovoj definiciji cilja.

### 2-2 Prvi kupci

Analiza postojećih kupaca nije potpuno beskorisna čak i ako taj broj nije veliki. Neki od njih mogu biti takozvani prvi kupci, odnosno osobe koje su prve pronašle novi proizvod/uslugu i koji su ih preporučili drugim ljudima.

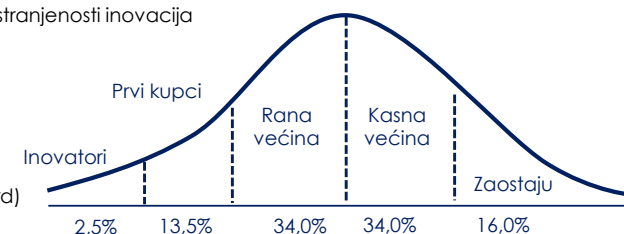
Zbog toga, ako analizirate postojeće kupce i otkrijete da postoji tip kupca koji može pripadati "prvim kupcima", to bi mogao biti nagoveštaj za kreiranje PERSONE, koja je objašnjena na sledećoj strani.

Prvi kupci su vredni ne samo jer oni pronalaze dobre strane proizvoda/usluga, već jer otkrivaju i loše strane vašeg biznisa i rado vam daju informacije o tome.

#### ▼ "Prvi kupci" prema teoriji rasprostranjenosti inovacija

Rasprostranjenost inovacija je teorija koja teži da objasni kako, zašto i kojom dinamikom se nove ideje i tehnologije šire kroz kulturu.

(Everet Rodžers, Univerzitet Stenford)



#### Rezime

Prvi kupci mogu biti vaša velika podrška i ako pronađete nagoveštaje o njihovom postojanju, fokusirajte se na njih.



## 2-2 PERSONA Marketing (Marketing na osnovu ciljne grupe kupaca)

PERSONA marketing je marketinška tehnika koja se koristi za dizajn proizvoda i usluga kreiranjem fiktivnog "imidža glavnog kupca". Ovaj imidž naziva se "PERSONA", od latinske reči koja znači osoba.

U PERSONA marketingu, analitičar prvo kreira ili zamišlja "fiktivni imidž kupca", a zatim analizira i razmišlja o tome kako kupca još bolje zadovoljiti. Kreiranjem posebnog imidža kupca lakše je doći do ideja za unapređenje marketinga. Kada kreirate "PERSONU", veoma je važno da zamislite i kreirate veoma konkretan i jasan imidž. Na primer, možete koristiti dole navedenu listu.

### ◆ Osnovne informacije

Starost, porodica, prihodi, profesija, obrazovni profil, mesto boravka, mesto rođenja, prijatelji, zajednica

### ◆ Preferencije

Hobiji, posredovanje, omiljen način da provodi slobodno vreme, životni stil

### ◆ Vrednosti

Vrednosti/verovanja koja su mu/joj bitna

### ◆ Karakteristike ponašanja

Razlozi/tendencije da kupi drugi proizvod (intuitivni, analitički, brzo donošenje odluka, modna orijentacija, konzervativan... itd.)

### ◆ Razlozi za kupovinu

Razlog zašto je on/ona kupio/la vaš proizvod

### ◆ Proces kupovine

U kojim okolnostima, kakvom procesu, on/ona kupuju (priča o kupovini)

## 2-3 Kreiranje i korišćenje PERSONE

Sama PERSONA može se kreirati koristeći intuiciju. Možete izabrati ključni imidž ciljne grupe pa onda definisati i odrediti detalje. U zamišljanju PERSONE važno je zamisliti "ko" kupuje proizvode ili usluge i "zašto" i "kako" kupuju. Možda ćete moći da kreirate više PERSONA, ali bolje je imati ih manje jer je fokusiranje upravo cilj kreiranja PERSONE. Možete dobiti ideje o kreiranju PERSONE kroz posmatranje na terenu. Na primer, pokušajte da intervjuišete neke od postojećih "prvih kupaca".

### Korak 1

Posmatrajte kupce korisnika uz fokus na "prvim kupcima".

### Korak 2

Odaberite jednog kupca među tipičnim kupcima, "prvim kupcima" i zapišite njegove/njene karakteristike koristeći šemu na sledećoj strani.

### Korak 3

Revidirajte proizvode/usluge i marketing sa tačke gledišta PERSONE.

### Rezime

PERSONA vam daje jasnu sliku vaše glavne ciljne grupe. Ona vas inspiriše i omogućuje vam da dođete do nove ideje na osnovu tačke gledišta kupca.

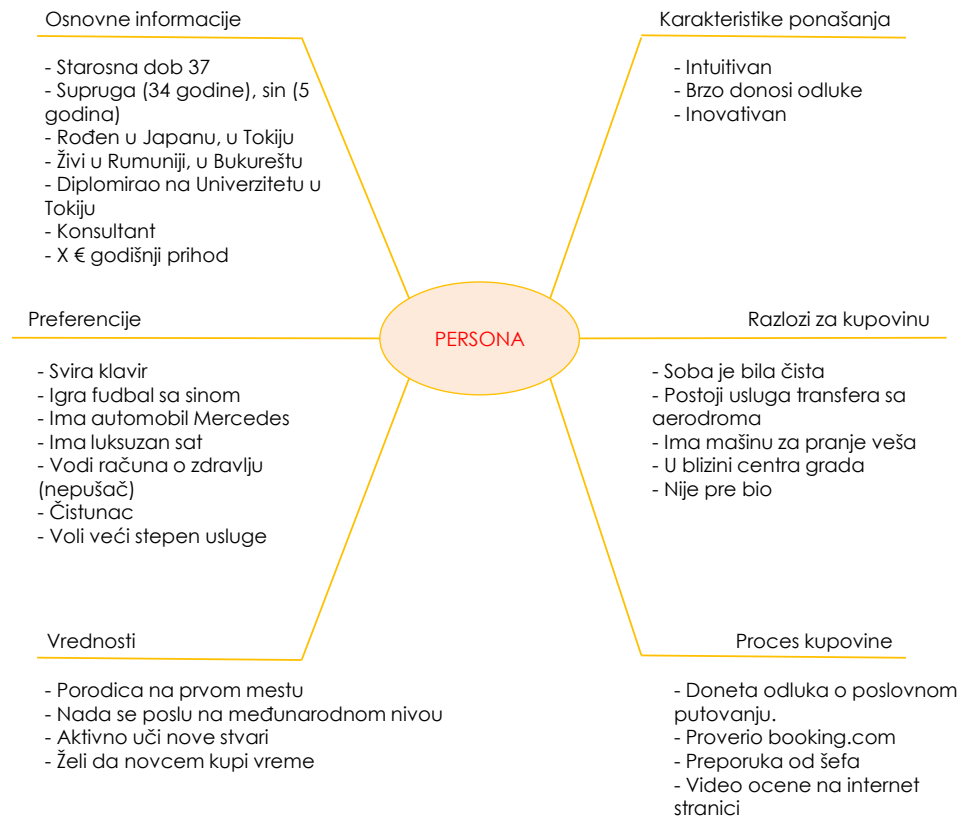
### Rezime

Ponekad dobre ideje dolaze iz posmatranja na terenu. Idite na lice mesta i sastanite se sa stvarnim kupcima ili ih posmatrajte da biste dobili ideje o kreiranju PERSONE

## Šema za kreiranje PERSONE

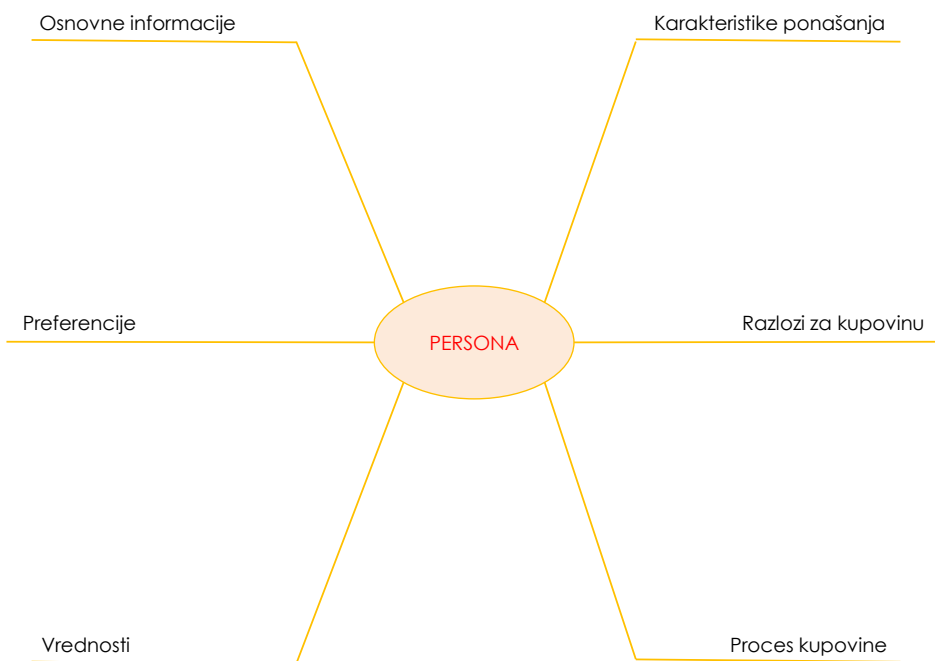
Koristeći ovu šemu možete kreirati PERSONU kao ključni imidž ciljnog kupca. Razgovarajte o karakteristikama ciljnog kupca i kreirajte PERSONU sa vašim klijentom.

### ▼ Primer PERSONE



## Šema za kreiranje PERSONE

Koristeći ovu šemu možete kreirati PERSONU kao ključni imidž ciljnog kupca. Razgovarajte o karakteristikama ciljnog kupca i kreirajte PERSONU sa vašim klijentom.



## 3 Diferencijacija proizvoda

Ukoliko između vašeg i drugih proizvoda nema razlike, nikoga vaš biznis ne bi interesovao. Razlike su ono što pravi razliku i u rezultatu. U ovom delu naučićete kako da vaš proizvod bude drugačiji od proizvoda drugih.

### 3-1 Značaj diferencijacije

Šta god da prodajete, iste ili slične proizvode na tržištu, možete da mislite da je vaš proizvod drugačiji, jer ste vi profesionalac. Ali problem je u kupcu. On ne može poznavati sve proizvode, pa obično bira da kupi neki proizvod prema njegovom izgledu i bez dovoljno informacija. Tako da kupci nisu profesionalci. Zbog toga treba na jasan i živopisan način kupcu da pošaljete poruku "Koliko su naši proizvodi različiti".

Inače, koliko je različit vaš proizvod? Neki preduzetnici često opisuju proizvod i kažu "Dobar je". Ali to nije dovoljno. Možda većina ljudi voli slatke jabuke, ali neki možda više vole one prirodnije i kiseliije. Kriterijum "dobar" različit je za različite ljude. Zbog toga treba da razložite karakter proizvoda i da logično opišete ili naglasite razliku.

#### Rezime

Početnici u biznisu nemaju prednost u vidu veličine. Oni su mali. Zbog toga početnici ne mogu da budu jaki. Ali mogu da budu **jedinstveni** i to je osnovna strategija opstanka.

### 3-2 Kriva vrednosti

Kriva vrednosti je alat koji se koristi za vizuelizaciju razlika i jedinstvenih karakteristika vašeg proizvoda na tržištu, tako što pojašnjava faktore i prikazuje karakter proizvoda kao krivu.

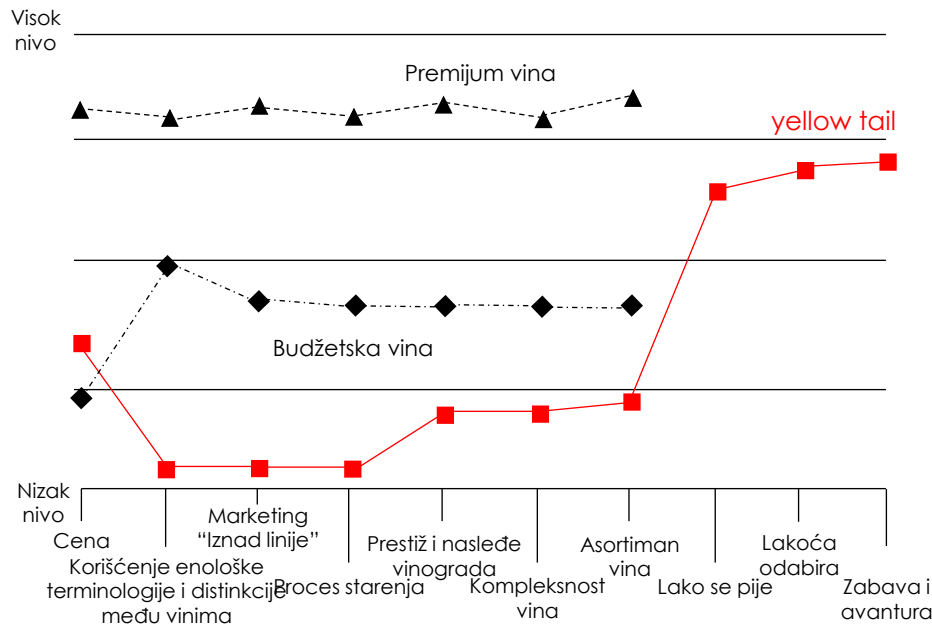
Na primer, zamislite da je neko pekar. I prodaje hleb. Koliko je drugačiji njegov hleb? Vlasnik će možda da kaže "Moj hleb je dobar". Ali taj odgovor nije dovoljan. Da biste došli do novih ideja, treba detaljno da ispitate karakter proizvoda ili usluge. Na primer, karakter hleba može se ispitati kroz cenu, sirovine, ukus, dizajn, zdrave karakteristike, svežinu, stepen zabave (za decu), dodatke, začine i slično. Ako vlasnik uporedi svoj hleb sa drugim na ovaj način, otkriće koja tačka predstavlja jedinstvenost, ukoliko ona postoji.

Možete pogledati i drugi primer, krivu vrednosti vina "yellow tail" na sledećoj strani. Za njega se kaže da je promenilo tržište vina u Sjedinjenim Državama tako što je proizvod napravljen kao potpuno jedinstven.

#### Rezime

Kriva vrednosti vam pomaže da vizuelizujete poziciju konkurentnih proizvoda i da **otkrijete jedinstvenost** koju poseduje vaš biznis.

## ▼ Kriva vrednosti vina "yellow tail"



Kaže se da je na tržištu vina u Sjedinjenim Državama postojalo sedam glavnih konkurentnih faktora:

- 1) Cena
- 2) Korišćenje enološke terminologije i distinkcije među vinima
- 3) Marketing "Iznad linije"
- 4) Proces starenja
- 5) Prestiž i nasleđe vinograda
- 6) Kompleksnost vina
- 7) Asortiman vina

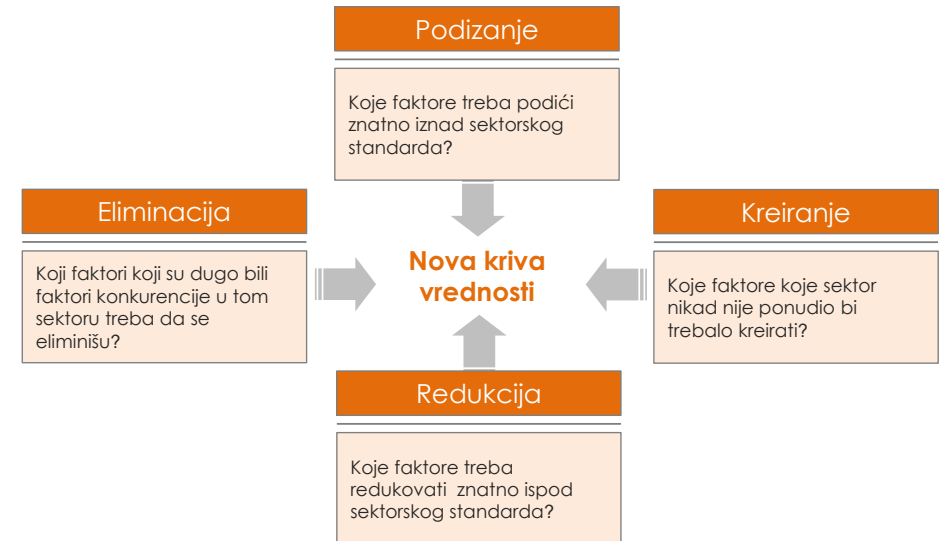
Na tržištu postoje dve osnovne grupe vina, premijum vina i budžetska vina (dnevna vina). Pošto je grupa *Yellow Tail* trebalo da opstane na ovom jakom tržištu, oni su odabrali da promene pravila borbe. Nisu se držali postojećih kriterijuma. Dodali su nove kriterijume i time postigli da njihovo vino bude jedinstveno na tržištu.

To je poenta. Ne treba da pobedite u svim tačkama. Namerno ignorirate neke tačke i fokusirajte se na svoju snagu. Na grafikonu možete pronaći razliku i jedinstvenost.

## 3-3 Četiri akcije za stvaranje jedinstvenosti

Da biste analizirali vrednost koja se pruža kupcima i nacrtali novu krivu vrednosti, možete koristiti ova četiri pitanja.

- 1) Eliminacija Koji faktori koji su dugo bili faktori konkurencije u tom sektoru treba da se eliminišu?
- 2) Redukcija Koje faktore treba redukovati znatno ispod sektorskog standarda?
- 3) Podizanje Koje faktore treba podići znatno iznad sektorskog standarda?
- 4) Kreiranje Koje faktore koje sektor nikad nije ponudio bi trebalo kreirati?



Ponekad eliminacija ili redukcija nečega predstavlja način da se napravi prostor za stvaranje. Jednostavnost je ključna reč za pronalaženje jedinstvenosti. Ne oklevajte da odbacite stvari koje nisu bitne. Pronađite značajnu vrednost za kupce. Postoje skrivene mogućnosti.

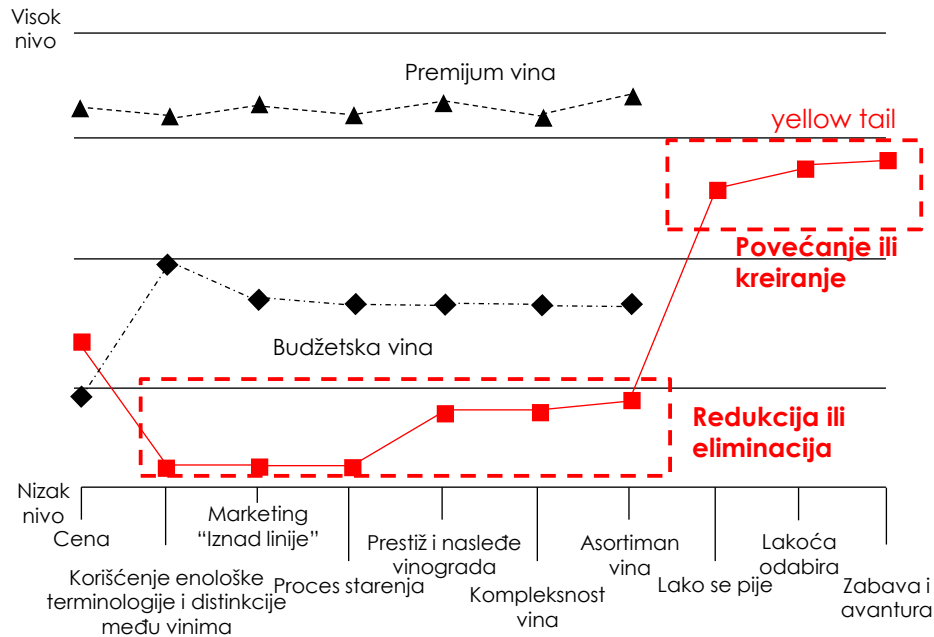
## Rezime

Ponekad su eliminacija i redukcija ključ za stvaranje nečeg novog.

Yellow Tail ima zaista jedinstvenu Krivu vrednosti. Plan je bio da se redukuje ili eliminiše skoro svih sedam postojećih konkurentnih faktora. Izbegli su borbu sa gigantima. Jednostavno su podigli ili kreirali nove konkurentne faktore (lako se pije, lakoća odabira, zabava i avantura) na kojima mogu pobediti.

### Rezime

Yellow tail vina su promenila tržište i istakla sopstvenu jedinstvenost tako što su radili suprotno od zdravorazumskih principa u okviru te industrijske grane.



### ▼ Primer Krive vrednosti (QB House: brend berbernice)

QB House, koji je poznat po širenju biznisa na 545 radnji u Japanu i po zanimljivoj frazi "10 minuta 1000 jena" postao je uspešan tako što je "ošišao" sve faktore koji nisu neophodni u frizerskim uslugama za muškarce i fokusirao se na nisku cenu i uštedu vremena.

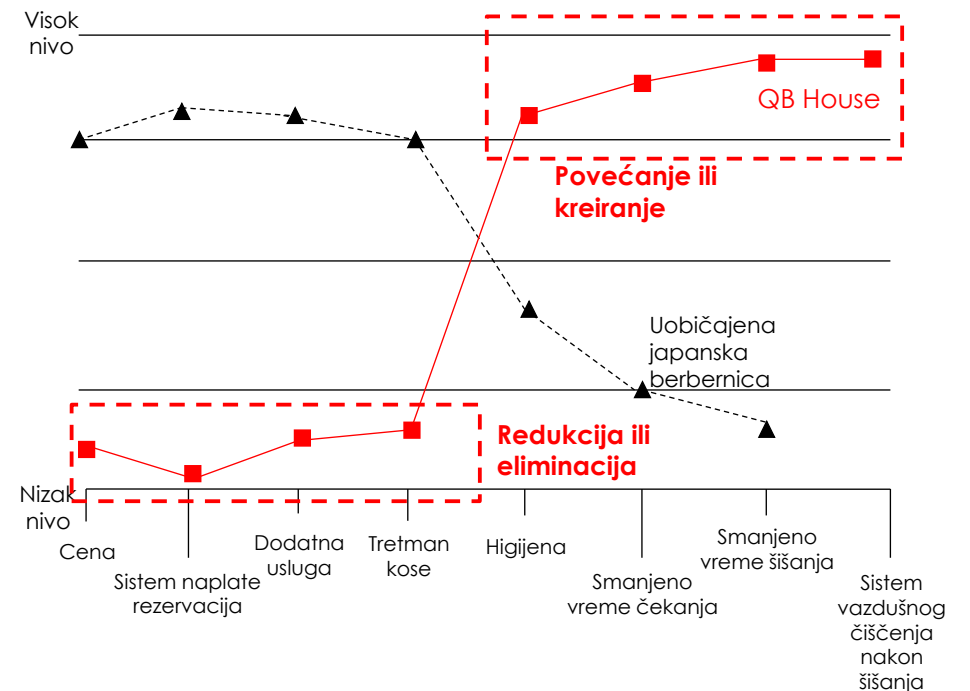
U Japanu je prosečno vreme za friziranje oko jednog sata, a cena se kreće između 3000 i 5000 jena. Obično frizeri u Japanu pružaju previše dodatnih usluga, kao što su masaža i služenje čaja, šišanje, šamponiranje i brijanje.

QB House fokusirao se na muškarce, posebno na zauzete poslovne ljude, i pokušali su da povećaju ili dodaju faktore koji dovode do manje potrošnje vremena i redukovali su ili eliminisali faktore koji nisu neophodni.

Ovde može da se vidi Kriva vrednosti koja je drugačija od uobičajene konkurencije.

### Rezime

Berbernica QB House pronašla je sopstvenu jedinstvenost tako što je usvojila strategiju koja je suprotna strategijama uobičajenih japanskih berbernica.



### ▼ Primer Krive vrednosti (Fitnes klub)

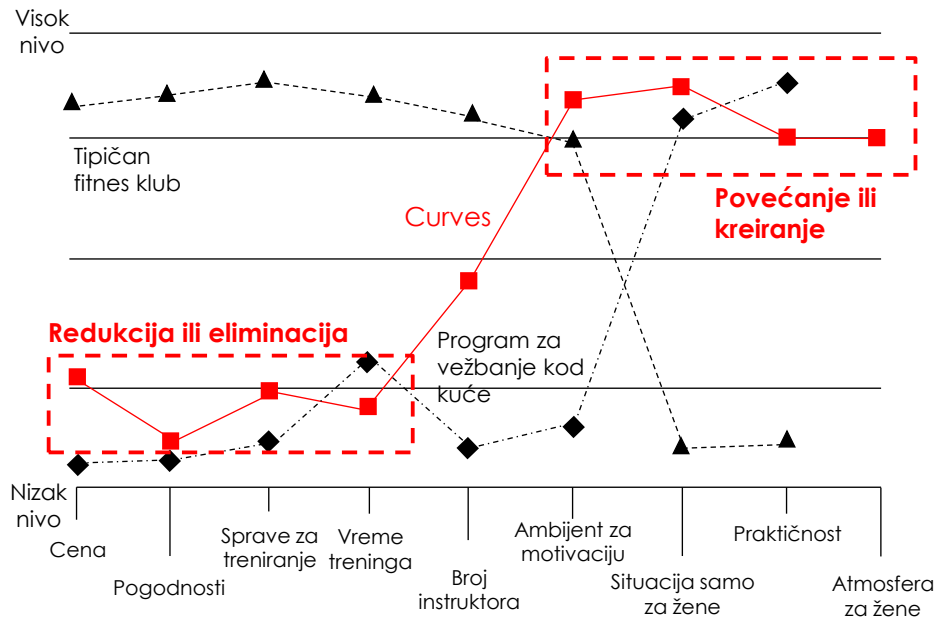
“Curves”, fitnes klub sa sedištem u Teksasu, značajno je razvio biznis i proširio ga na svetskom nivou. Oni danas imaju više od 1200 klubova u Japanu. Dobro su poznati po svojoj jedinstvenosti. Fokusirali su se na žene kao klijente. Durgim rečima, odlučili su da ignorišu muškarce da bi bili jedinstveni.

Kada su ušli na tržište, ono je već bilo zasićeno. Zbog toga su morali da pronađu neku jedinstvenost u svom biznisu i odlučili su da se fokusiraju na konkretnu ciljnu grupu: Žene. Smatrali su da postoji ogromna razlika između potreba muškaraca i žena. Muškarci su hteli da ojačaju i bio im je potreban intenzivan trening. Žene su međutim htele da budu mršave i lepe, tako da im je bio dovoljan lagan i kratak trening. Smatrali su da im konkurent nije drugi fitnes klub, već zamena u vidu kućnog vežbanja. Tako su odlučili da smanje mnoge usluge postojećih fitnes klubova i dodaju neke nove vrednosti koje ima kućno vežbanje.

Za pronalaženje novog faktora u krivoj vrednosti ponekad je korisno pogledati i proveriti alternative među kupcima ili klijentima.

#### Rezime

Fitnes klub “Curves” napravio je jedinstvenu uslugu **posmatrajući tipične pojave i njihove alternative** i uzimajući u obzir obe.



## Šablon za Krivu vrednosti

Ovo je alat za kreiranje Krive vrednosti. Razgovarajte sa klijentom o konkurentnim faktorima i kreirajte Krivu vrednosti.

Konkurent, Zamena za vašeg kupca

Konkurentni faktori

Visok nivo

Nizak nivo

Konkurentni faktori

## 4 Jačanje prodaje

Čak i ako je nešto pravi dijamant, potrebno mu je svetlo i fantastično pakovanje da bi se obezbedila njegova vrednost. Za prodaju proizvoda potrebno je da znate kako da obezbedite njihovu vrednost. U ovom delu saznaćete kako da kupcima obezbedite dobre strane vašeg proizvoda.

### 4-1 Značaj jačanja prodaje

Jedna od prednosti početnika u biznisu je to što možete bliže prići kupcu od velike kompanije. U ključnim stavkama 1 i 2 definisali ste vaš cilj.

U ključnoj stavki 3 naučili ste kako da izdiferencirate proizvode/usluge. Sledeći korak je realiacija. Šta je onda TRIK kod realizacije? Odgovor je veoma jednostavan. Zamislite vaš biznis sa tačke gledišta kupca. Ako možete da razumete kupca, možete pronaći najbolji način da prenesete svoju poruku.

### 4-2 Koje su potrebe klijenta?

"Kad kupac dođe u prodavnicu da kupi bušilicu, ono što mu zaista treba je da napravi rupu, a ne da kupi bušilicu."

Ova rečenica jasno objašnjava značaj razumevanja tačke gledišta kupca. Ako je u pitanju bušenje rupe, možda ćete umesto bušilice moći da prodate burgiju. Ili ćete možda moći da ponudite profesionalnu uslugu za bušenje rupe. Ukoliko samo predstavite karakteristike bušilice na sledeći način: "Ova bušilica radi brzinom od xx u sekundi, burgija je napravljena od veoma tvrde legure xx, teška je xx kg, i uz nju ide set xx burgija", kupci amateri možda neće biti u stanju da odaberu koja je za njih najbolja. Šta mislite o tome da prikazete veličinu rupa koje svaka bušilica može da napravi?

Ono što kupci zaista žele nije bušilica visokih performansi, niti lagana bušilica, niti mnogo vrsta različitih burgija, već da naprave rupu. Vešt prodavac to zna.

Prodavci moraju da razmišljaju o tome šta kupci zaista žele ili šta im je potrebno i da pošalju poruku u skladu sa tom potražnjom. Da bi prodali bušilicu treba da prenesu poruku da kupac može dobiti "rupu".

#### Rezime

Nije dovoljno imati dobar proizvod. Kupci procenjuju proizvod uz pomoć ograničenih informacija. Mentori treba da budu svesni JAZA u informacijama između kupaca i preduzeća početnika.

#### Rezime

Morate da **razumete koje su tačno potrebe kupaca**. Njima nije potreban sam proizvod, potrebno im je **nešto što rešava njihov problem**.

## 4-3 FAB – Korist na prvom mestu

Postoje tri faktora koja opisuju proizvode. Osobine, prednosti i koristi.

#### ◆ Osobine (F – Feature)

Karakteristične tačke proizvoda: funkcija, performanse, cena

#### ◆ Prednosti (A – Advantage)

Zašto je proizvod bolji od drugih i koje su njegove dobre osobine po mišljenju prodavca

#### ◆ Korist (B – Benefit)

Dobar rezultat korišćenja proizvoda sa tačke gledišta kupca

#### ▼ Primer FAB-a (Mobilni računar)

Osobine	Prednosti	Koristi
Težina 1kg / B5 veličina	Kompaktan dizajn	Lagan za nošenje
1920 x 1080 grafički monitor	Veliki broj piksela	Manje napora za oči zbog jasne slike
CPU3.5GHz / memorija 8GB	Velika brzina procesora	Vršenje operacija bez problema
Instaliran softver za obradu fotografija	Obraduje fotografije	Obrada fotografija bez troškova i vremena

Ljudi obično objašnjavaju proizvode na ovaj način, jednostavno - FAB. Naročito tehničko osoblje to često radi. Međutim, to ne funkcioniše uvek. Ukoliko je kupac zainteresovan za taj proizvod, on će vas možda slušati. Ali ako nije, misliće da to za njega nema nikakve koristi. Zbog toga promenite samo jednu stvar. **Korist je na prvom mestu**. To je jednostavno pravilo za moćnu prodajnu poruku. Redosled treba da bude B-FAB.

#### ▼ Primer B-FAB prezentacije

B-FAB	Dobar primer
B	Ako usvojite ovaj sistem možete očekivati da povećate prodaju za xxx miliona jena godišnje
F	Jer, ovaj sistem ima osobinu xxxx i funkciju xxxx.
A	Kao rezultat, postojeći xxxx će postati xxxxx.
B	Zbog toga, u skladu sa našim prikazom, možete povećati prodaju za xxx miliona jena godišnje.

FAB	Loš primer
F	Ovaj sistem ima osobinu xxxx i funkciju xxxx.
A	Kao rezultat, postojeći xxxx će postati xxxxx.
B	Zbog toga, u skladu sa našim prikazom, možete povećati prodaju za xxx miliona jena godišnje.

#### Rezime

**Korist je na prvom mestu.** Isto je kao u slučaju reklama, flajera ili direktne promotivne pošte, koristi moraju da budu na prvom mestu.

## Šablon za planiranje B-FAB

Ovo je alat za pojašnjenje osobina, prednosti i koristi proizvoda vašeg klijenta. Razgovarajte sa klijentom o proizvodu i analizirajte koju korist on ima za kupce.

Proizvod

Osobine - Feature

Prednosti - Advantage

Koristi - Benefit

Kako povećati postojeću prodaju, promotivna poruka

## 5 Izrada plana

Uz pomoć plana ste aktivni i efikasni. Kao što svaki fudbalski tim pre utakmice napravi plan igre, izrada plana je obavezna da bi se postigao cilj. U ovom delu ćete naučiti kako napraviti konkretan i izvodljiv plan.

### 5-1 Značaj izrade plana

Brzina i obim akcije moraju biti jake strane početnika u biznisu. Početnici obično nemaju uspostavljenu formulu pobede. Zbog toga treba da nastave da pokušavaju i da uče iz novih iskustava. U procesu mentoringa mogu se naći mnoge nove akcije. Ali vlasnik ne može sve te akcije da ostvari zbog nedostatka upravljačkih resursa. Izrada plana takođe je korisna da bi se utvrdilo koje akcije treba realizovati pre drugih.

#### Rezime

Za početnike u biznisu, akcioni plan je izuzetno važan. Sve što početnik u biznisu treba da uradi na kraju jeste akcija.

### 5-2 Postavljanje KPI uz ograničene resurse

KPI je skraćena za Ključni indikator performansi (Key Performance Indicator). To je tajni i najznačajniji deo plana. Čak i ako je povećanje prodaje krajnji cilj, ne možete lako proceniti koja akcija je vezana za taj cilj. Ali ako razložite "prodaju" na primer na broj kupaca i prosečan potrošen iznos po kupcu, i postavite "broj kupaca" kao mali cilj, lakše je proceniti koja akcija je značajna za postizanje cilja.

#### Rezime

KPI (ključni indikator performansi) treba da budu jednostavni. Obično je dovoljan 1 ili 2 KPI. Treba ga kontinuirano meriti i pratiti i koristiti za unapređenje svakodnevnih aktivnosti.

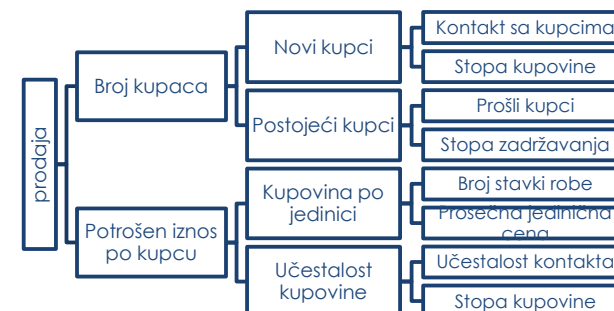
Postoje mnoge vrste ovih malih ciljeva. Međutim, neki mali ciljevi su važniji od drugih. Ova vrsta važnih malih ciljeva biznisa naziva se KPI.

Zatim je pitanje koji mali cilj treba da izaberete kao KPI za korisnika? Za početnika u biznisu, najvažniji cilj je povećanje prodaje. Zbog toga KPI treba da izaberete među sastavnim faktorima prodaje.

$N$  = broj kupaca koji će verovatno kupiti klijentov proizvod ili koristiti uslugu  
 $Q$  = prosečna količina koju kupuje kupac  
 $D = N \times Q$  = ukupna potražnja za proizvodom ili uslugom

#### ▼ Primer šeme profita

Šema profita pokazuje iz kojih se faktora sastoji profit



### 5-3 Akciono planiranje uz razmatranje ograničenih resursa

Kaže se da vrhunski šahisti unapred simuliraju 20-30 poteza. Oni simuliraju redosled poteza da bi matirali protivnika i ako razumeju plan, oni kreću sa prvim potezom, jer mogu vući samo jedan po jedan potez.

Za početnike u biznisu situacija je slična onoj u kojoj se nalaze šahisti. Postoji mnogo mogućih poteza, ali samo jedna akcija se može preduzeti, zbog nedostatka poslovnih resursa. Zbog toga vlasnik treba da proceni prioritete i napravi akcioni plan da bi akcije sproveo efikasno.

Postoje dve značajne tačke kod akcionog planiranja:

#### ■ Fokus na prodaji

Vlasnici i mentori treba da se fokusiraju na ono što je najvažnije. Za početnike u biznisu to je obično prodaja. Imajte na umu da ne treba da se fokusirate na problem, već na usko grlo.

#### ■ Provera akcija iz različitih perspektiva

Ako vlasnik kaže da je planirao neku nejasnu akciju, mentor treba da mu pomogne da je razjasni tako što će postavljati pitanja. Potreban je duži razgovor, ali time se skraćuje vreme realizacije.

Mentori mogu da pitaju i da potvrde sledeća pitanja (7W2H1G).

Why (Zašto)  
Goal (Cilj)  
When (Kada)  
Where (Gde)  
Who (Ko)  
Whom (Za koga)  
What (Šta)  
Which (Koji)  
How to (Kako)  
How much/long (Koliko)

Zašto to treba uraditi?  
Koja je u toj akciji definicija uspeha?  
Kada je rok? Kada ćete početi?  
Gde će se to desiti?  
Ko je nadležan za tu akciju?  
Za koga se preuzima ta akcija?  
Koji su detalji akcije?  
Šta je prvo ili koji su prioritete akcija?  
Kako planirate to da uradite?  
Koliko novca ili vremena ćete potrošiti?

#### Rezime

Mentori treba da uzmu u obzir resurse klijenta. Početnici u biznisu svakako imaju **previše ograničene resurse** da bi mogli da preduzmu preveliki broj akcija.

### 5-4 PDCA ciklus

Ukoliko imate iskustvo penjanja na planinu, razumećete značaj modifikovanja plana. Planinari postavljaju cilj i procene vreme koje im je potrebno za penjanje. Međutim, put u planini uvek je drugačiji od očekivanja.

Zbog toga planinari treba da prate kako napreduju i da s vremena na vreme prilagode plan.

Ista je situacija i u biznisu.

Realnost, reakcija tržišta, interesovanja kupaca, potražnja dobavljača i kupaca uvek se razlikuju od naših prvobitnih očekivanja. Zbog toga vlasnici biznisa treba da proveravaju status i da s vremena na vreme modifikuju plan.

Ovaj proces naziva se PDCA ciklus (Plan – Plan, Do – Rad, Check – Provera, Action – Akcija).



#### Rezime

Planirana akcija se mora **proveravati** i ponovo razmatrati **redovno** i **kontinuirano**.

Posebno je za početnike u biznisu brzina ovog ciklusa značajna. Pošto o konkretnom biznisu ne postoji mnogo informacija, treba ga započeti sa mnogo pretpostavki, kao što su: "Ovaj proizvod bi kupci prihvatili" ili "Postojala bi skrivena šansa na tržištu". Niko ne zna da li je to tačno i samo osoba koja preduzima akciju to može da potvrdi. Zbog toga brzina PDCA ciklusa može biti strategija.

Usko grlo je uvek u procesu "provere". Zbog toga mentori treba da pitaju vlasnike kada proveravaju svoje rezultate. U slučaju da ciklus nije dovoljno brz, mentori to treba da naglase i da o tome razgovaraju.



## Obrazac za planiranje

Period \_\_\_\_\_

Ovo je alat za izradu plana. Uz pomoć ovog obrasca možete razjasniti kako je postavljen cilj. Razgovarajte o KPI (ključnim indikatorima performansi), akcionom planu i PDCA ciklusu sa klijentom.

### KPI

Definišite KPI (ključne indikatore performansi) i postavite ciljeve

N broj kupaca						
Q prosečna količina						
D=N×Q ukupna potražnja						
Godina						
Mesec						

### Akcionni plan

Napišite važne akcije za postizanje cilja

	Šta	Ko	Kada	Koliko/ Koliko dugo
1				
2				
3				

### PDCA ciklus

Kada i kako ćete proveravati napredak?

Dnevno	
Nedeljno	
Mesečno	

## Obrazac za planiranje

Period from Jan-2014 to Jun-2014

Ovo je alat za izradu plana. Uz pomoć ovog obrasca možete razjasniti kako je postavljen cilj. Razgovarajte o KPI (ključnim indikatorima performansi), akcionom planu i PDCA ciklusu sa klijentom.

### KPI

Definišite KPI (ključne indikatore performansi) i postavite ciljeve

N broj kupaca	20	10	20	40	40	30
Q prosečna količina	€500	€500	€500	€500	€700	€700
D=N×Q ukupna potražnja	€10.000	€50.000	€10.000	€20.000	€28.000	€21.000
Novi kupci	5	5	10	20	20	20
Godina	2014					
Mesec	jan	feb	mar	apr	maj	jun

### Akcionni plan

Napišite važne akcije za postizanje cilja

	Šta	Ko	Kada	Koliko/ Koliko dugo
1	Kreirati PERSONU novog kupca.	Vlasnik	Do 31.1.	2 slučaja (2h)
2	Istražiti konkurente u ovoj oblasti.	Mentor	Do 15.2.	10 slučajeva (5h)
3	Obnoviti vebisajt koristeći "korisne osobine".	Vlasnik/ Mentor	Do 31.3.	€400 (10h)

### PDCA ciklus

Kada i kako ćete proveravati napredak?

Dnevno	Proveriti broj posetilaca vebisajta i novih kupaca
Nedeljno	Proveriti broj kupaca i prosečne količine na mesečnom nivou sa mentorom
Mesečno	Proveriti mesečnu prodaju i napredak u akcionim planovima



# 3 Poglavlje Intervju i analiza

Kako razumeti korisnike

## Poglavlje 3

# Intervju i analiza

Kako razumeti korisnike

Da bi pronašli najbolja rešenja za korisnike, mentori treba prvo da razumeju preduzeće. Pošto početnici u biznisu nemaju mnogo podataka, proces intervjuisanja je važniji nego kod drugih vrsta preduzeća.

### 1 Kako sprovesti intervju i analizu

Vešti mentori naješće pripremaju pitanja koja će postaviti na osnovu svoje intuicije. Međutim, ovakav pristup često bude neuspešan jer on služi samo za potvrdu njegovih pretpostavki. Ukoliko je pretpostavka tačna, to funkcioniše. Međutim, ponekad su pravi problemi skriveni na mestu na koje ne obraćamo pažnju. Zbog toga mentori treba da pokriju osnovna pitanja dok intervjuišu vlasnika. U ovom poglavlju možete naći neka osnovna pitanja i precizan format intervjua.

#### 1-1 Osnovne oblasti koje treba da budu obuhvaćene u ovom koraku

Svrha intervjuisanja je da se dobije ideja o temama na koje se treba fokusirati u procesu mentoringa. Da bi se otkrile ove teme mentori treba da razumeju tri osnovne stavke u preduzeću.

##### 1) Cilj

Pitanje o cilju je veoma važno da bi se utvrdilo na koju temu se treba fokusirati jer se problem definiše kao jaz između cilja i postojeće situacije (status quo). Vlasnici često nemaju jasnu sliku budućnosti, ali ukoliko im mentori postavе prava pitanja, mentori i vlasnici zajedničkim radom mogu napraviti grubi nacrt budućnosti.

##### 2) Postojeća situacija (Status Quo)

Postojeći status korisnika je startna tačka za prikupljanje informacija. U ovom procesu mentori treba da pokriju osnovna pitanja, kao što su proizvod, usluga, struktura prodaje, finansijski status i interesovanja vlasnika.

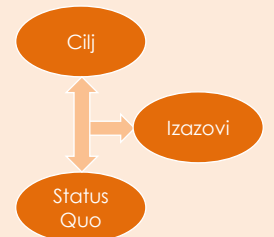
##### 3) Izazovi na koje se treba fokusirati

Prelazeći kroz dva prethodna pitanja mentori mogu da pretpostave izazove na koje se treba fokusirati u procesu mentoringa tako što će sagledati jaz između ova dva odgovora.

#### 1-2 Analiza

Nakon intervjua mentori treba da analiziraju odgovore, a ponekad i da postavе dodatna pitanja ili istraže podatke, i da sami posmatraju tržište. Vlasnik ima iskustvo, ali ono ljude često zaslepi. Zbog toga mentori ponekad treba da razmisle o onome što je vlasnik rekao i da daju povratne informacije dobijene iz objektivne perspektive.

#### Ilustracija



#### Rezime

Svako ima neku tačku ili oblast koju ne vidi. Zbog toga mentori ponekad treba da analiziraju ono što vlasnici kažu i pronađu novu perspektivu da bi proces mentoringa doneo rezultate.

## 2 Cilj i postojeća situacija

Cilj predstavlja ključnu stvar u formiranju tima. Ukoliko mentori žele da izgrade snažno partnerstvo sa vlasnicima, reč "cilj" je startna tačka.

### 2-1 Značaj postavljanja cilja

#### Cilj menja sve.

Kada vaš klijent kaže "Želim da se popnem na planinu", mentori treba da kažu sledeće: "Lepa vizija. Ali na koju planinu?". Ako vlasnik želi da se popne na obližnje brdo, tu možda nema ništa posebno da se radi. Međutim, ako vlasnik želi da se popne na Mont Everest, tu mnogo stvari treba ozbiljno da se razmotri.

Zbog toga mentori treba da razumeju cilj preduzeća. Vlasnik obično ima tendenciju da postavi nejasan cilj ili da ga uopšte ne definiše, što je naročito slučaj kod početnika u biznisu.

### 2-2 Kako postaviti cilj

#### Cilj mora biti jasan i mora biti moguće proveriti ga.

Na primer, zamislite da fudbaler definiše cilj "da dobro igram u ovoj utakmici." To može biti odluka, ali to nije cilj. Cilj mora biti jasan i mora biti moguće proveriti ga. Njegova odluka je jasna, ali niko ne može objektivno proveriti da li je cilj postignut ili ne jer ne postoje kriterijumi. Ako definiše cilj "postići dva gola", on je onda jasan i može se proveriti.

Cilj koji je moguće proveriti omogućava vlasnicima da potvrde napredak i da osmisle dodatne akcije ukoliko postojeći plan nije dovoljan za postizanje cilja. Za definisanje jasnog cilja koji se može proveriti, mentori treba da provere da li je cilj dovoljno "PAMETAN" (SMART) u skladu sa sledećim principima

<b>S</b> pecific (konkretan)	Opišite cilj detaljno, uz odgovore na pitanja zašto, šta, ko, kome, kada, gde, koji.
<b>M</b> easurable (merljiv)	Pokušajte da postavite ciljeve uključujući i brojeve. Lakše je revidirati i proveriti rezultate.
<b>A</b> chievable (ostvarljiv)	Izazovan cilj je ponekad uzbudljiv, ali neka cilj ipak bude ostvarljiv.
<b>R</b> elevant (relevantan)	Ciljevi moraju da budu međusobno relevantni i moraju se uklapati u dugoročni plan.
<b>T</b> ime-Bound (vremenski ograničen)	Rok nameće obavezu. Postavite rok za svaki cilj.

#### Rezime

Cilj definiše šta treba da uradimo i menja prioritet svake akcije. Morate definisati **Cilj** pre analize akcija.

#### Vežba

Pokušajte da **izmenite ove loše primere**:

- 1) Želim da povećam ovu kompaniju
- 2) Ne želim mnogo. Samo neki profit za preživljavanje bio bi dovoljan

## 2-3 Intervjuisanje o postojećoj situaciji (Status Quo)

Kad vlasnici odgovaraju na pitanja o postojećem stanju mentori treba da razlikuju činjenice od mišljenja. Naravno da mišljenje samo po sebi nije nešto negativno, ali iskustva i verovanja nekad mogu da zaslepe ljude. Zbog toga je korisno ciljano postavljati pitanja o činjenicama.

### 2-4 Petnaest pitanja o postojećoj situaciji i cilju

Ovde je navedeno 15 osnovnih pitanja o postojećoj situaciji i cilju. Od naredne strane pitanja su data i u formi obrasca za intervju.

#### □ Oblast biznisa

##### ① Vrednost biznisa

Ako biste definisali biznis u jednoj reči, koja bi to reč bila?

##### ② Razlog za pokretanje biznisa

Zašto ste odlučili da pokrenete biznis?

#### □ Proizvodi i usluge

##### ① Portfolio proizvoda/usluga

Kakve proizvode i usluge nudite?

##### ② Osobine proizvoda/usluga

U čemu je jedinstvenost vaših proizvoda ili usluga, ukoliko je imaju?

#### □ Kupac

##### ① Portfolio kupca

Koji tip kupaca kupuje vaše proizvode/usluge?

##### ② Razlog za kupovinu

Zašto kupci kupuju proizvode/usluge od vas, a ne od nekog drugog?

#### □ Kanali [Distribucija/Prodaja]

##### ① Kanali distribucije

Koje kanale distribucije imate?

##### ② Prodajni portfolio od kanala distribucije

Koji je procenat povećanja prodaje u svakom od kanala distribucije?

#### □ Računovodstvo

##### ① Vrednost prodaje

Kolika je vaša prodaja?

##### ② Operativni prihodi

Koliki su vaši operativni prihodi?

##### ③ Varijabilni troškovi

Koliki su u proseku vaši varijabilni troškovi?

##### ④ Fiksni troškovi

Koliki su u proseku vaši fiksni troškovi po stavkama?

##### ⑤ Tačka rentabiliteta

Kolika prodaja je potrebna za dostizanje tačke rentabiliteta?

Status Quo

Cilj



## Obrazac za intervjuisanje klijenta ① Vizija i Status Quo

Ovo su osnovna pitanja da biste na pravi način razumeli biznis vašeg klijenta. Postavite im pitanja i odgovore upišite u ovaj obrazac.

### 1 O preduzeću

Status Quo

#### 1-1 Oblast biznisa

##### ① Vrednost biznisa

Ako biste definisali biznis u jednoj reči, koja bi to reč bila?

##### ② Razlog za pokretanje biznisa

Zašto ste odlučili da pokrenete biznis?

#### 1-2 Proizvodi i usluge

##### ① Portfolio proizvoda/usluga

Kakve proizvode i usluge nudite?

##### ② Osobine proizvoda/usluga

U čemu je jedinstvenost vaših proizvoda ili usluga, ukoliko je imaju?

CILJ : za 3 godine

##### ① Vrednost biznisa

Ako biste definisali biznis u jednoj reči, koja bi to reč bila?

##### ② Poslovni razvoj

U koju novu poslovnu oblast biste ušli?

#### 1-2 Proizvodi i usluge

##### ① Portfolio proizvoda/usluga

Kakve proizvode i usluge nudite?

##### ② Osobine proizvoda/usluga

U čemu je jedinstvenost vaših proizvoda ili usluga, ukoliko je imaju?

**1-3 Kupac****① Portfolio kupca**

Koji tip kupaca kupuje vaše proizvode/usluge?

**② Razlog za kupovinu**

Zašto kupci kupuju proizvode/usluge od vas, a ne od nekog drugog?

**1-4 Kanali [Distribucija/Prodaja]****① Kanali distribucije**

Koje kanale distribucije imate?

**② Prodajni portfolio od kanala distribucije**

Koji je procenat povećanja prodaje u svakom od kanala distribucije?

**① Portfolio kupca**

Koji tip kupaca kupuje vaše proizvode/usluge?

**② Razlog za kupovinu**

Zašto kupci kupuju proizvode/usluge od vas, a ne od nekog drugog?

**① Kanali distribucije**

Koje kanale distribucije imate?

**② Prodajni portfolio od kanala distribucije**

Koji je procenat povećanja prodaje u svakom od kanala distribucije?

## Status Quo

## 1-5 Računovodstvo

## ① Vrednost prodaje

Kolika je vaša prodaja?

Mesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ② Operativni prihodi

Koliki su vaši operativni prihodi?

Mesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ③ Varijabilni troškovi

Koliki su u proseku vaši varijabilni troškovi?

Mesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ④ Fiksni troškovi

Koliki su u proseku vaši fiksni troškovi po stavkama?

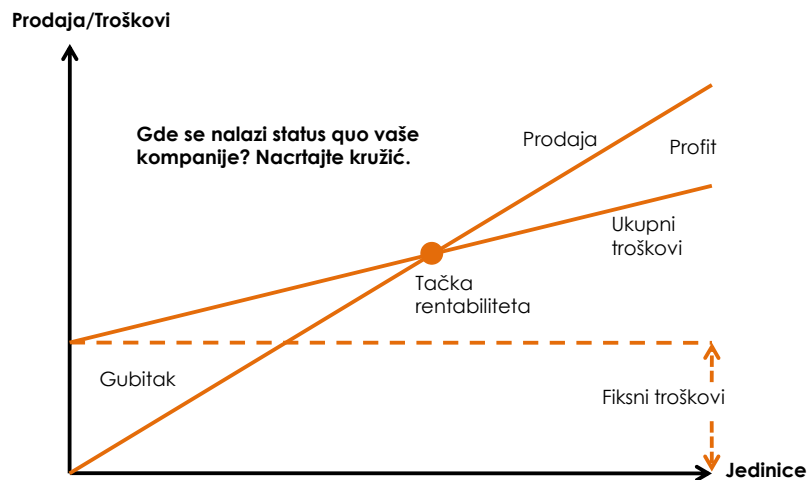
Navedite 3-4 glavne stavke.

Mesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ⑤ Tačka rentabiliteta

Kolika prodaja je potrebna za dostizanje tačke rentabiliteta?

Tačka rentabiliteta =	$\frac{\text{③ Fiksni troškovi}}{1 - \text{② Varijabilni troškovi} / \text{① Prodaja}}$
<input type="text"/>	<input type="text"/>



541

## CILJ: za 3 godine

## ① Vrednost prodaje

Kolika je vaša prodaja?

Mesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ② Operativni prihodi

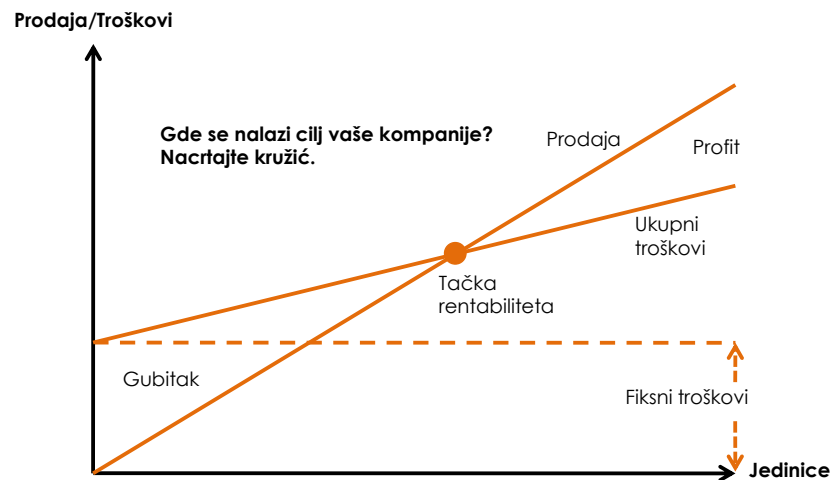
Koliki su vaši operativni prihodi?

Mesečno	Godišnje
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ⑤ Tačka rentabiliteta

Kolika prodaja je potrebna za dostizanje tačke rentabiliteta?

Tačka rentabiliteta =	$\frac{\text{③ Fiksni troškovi}}{1 - \text{② Varijabilni troškovi} / \text{① Prodaja}}$
<input type="text"/>	<input type="text"/>



542

### 3 Fokus na izazovima

Sunce nas nežno greje. Međutim, ako skupite skunčeve zrake kroz sočivo, ono može zapaliti vatru i lako nas povrediti. **To je moć fokusa.**

U Poglavlju 2, naučili smo pet ključnih stavki za povećanje prodaje. Ono što je važno, a šta mentori treba da imaju na umu je da procene prioritet i otkriju koja tema treba da se smatra izazovom tokom procesa mentoringa.

#### 3-1 Petnaest pitanja za procenu pojedinačnih tema

Kroz proces intervjuisanja o cilju i postojećoj situaciji mentori mogu grubo da procene koju temu treba ispitati i trebalo bi da možete da verujete toj intuiciji. Ipak, ovde je dato 15 pitanja za detaljniju procenu svake teme. Ukoliko su sve teme podjednako značajne, mentori treba da krenu ovim redom, od 1 do 5.

##### 1 Definicija tržišta

- ① **Obim tržišta** Da li (trenutno) tržište ima dovoljan tržišni obim?
- ② **Rast tržišta** Da li tržište ima dovoljno potencijala za rast?
- ③ **Prednost** Da li preduzeće ima dovoljnu prednost na tržištu?

##### 2 Fokusanost na glavnu ciljnu grupu

- ① **Slika o kupcu** Da li imate jasnu sliku o kupcu koji pripada glavnoj ciljnoj grupi?
- ② **Segmentacija** Da li imate predstavu o segmentu kupaca koji uključuje glavnu ciljnu grupu?
- ③ **Prvi kupci** Da li se glavna ciljna grupa i postojeći kupci (Prvi kupci) poklapaju?

##### 3 Kreiranje proizvoda koji se razlikuje od drugih

- ① **Konkurencija** Da li imate dovoljno informacija o konkurentima?
- ② **Diferencijacija** Da li je faktor diferencijacije jasan?
- ③ **Potrebe kupca** Da li je faktor diferencijacije u skladu sa potrebama kupca?

##### 4 Jačanje prodaje

- ① **FAB** Da li prepoznajete ne samo osobine vašeg proizvoda/usluge, već i vrednosti iz perspektive kupca?
- ② **Vrednost za kupca** Da li je vrednost za kupca jasna?
- ③ **Promocija** Da li je promocija u skladu sa vrednostima za kupca?

##### 5 Izrada plana

- ① **KPI** Da li postoje KPI ( ključni indikatori performansi ) koji su povezani sa ciljem?
- ② **Akcioni plan** Da li je akcioni plan za postizanje cilja jasan?
- ③ **PDCA ciklus** Da li je uspostavljen PDCA ciklus?

### Obrazac za intervjuisanje klijenta ② Izazovi

Ovo su osnovna pitanja za postavljanje izazova na koje je potrebno fokusirati se tokom procesa mentoringa. Molimo da popunite odgovore u ovom upitniku.

#### O izazovima

##### 1 Teme

Pitanja se sastoje iz pet tema. Svaka tema odnosi se na povećanje prodaje. Odgovaranjem na ova pitanja vlasnik i mentor mogu pretpostaviti koja tačka će biti najvredniji izazov u procesu mentoringa.

##### 2 Mišljenja i činjenice

Jedan značajan SAVET u procesu intervjuisanja odnosi se na razlikovanje činjenica od mišljenja. Oba su naravno značajna, ali da bi se otkrile nove mogućnosti od vlasnika i mentora se očekuje da se više fokusiraju na činjenice. Činjenice mogu biti podaci, iskustva ili opservacije. Molimo vas da odgovarate u činjenicama da bi mentori mogli da razmišljaju o novim mogućnostima koje su zasnovane na tim činjenicama.

#### Intervju

##### 1 Definicija tržišta

- ① **Obim tržišta** Da li (trenutno) tržište ima dovoljan tržišni obim?

- ② **Rast tržišta** Da li tržište ima dovoljno potencijala za rast?

- ③ **Prednost** Da li preduzeće ima dovoljnu prednost na tržištu?

## 2 Fokusiranost na glavnu ciljnu grupu

- ① **Slika o kupcu** Da li imate jasnu sliku o kupcu koji pripada glavnoj ciljnoj grupi?

- ② **Segmentacija** Da li imate predstavu o segmentu kupaca koji uključuje glavnu ciljnu grupu?

- ③ **Prvi kupci** Da li se glavna ciljna grupa i postojeći kupci (Prvi kupci) poklapaju?

## 3 Kreiranje proizvoda koji se razlikuje od drugih

- ① **Konkurencija** Da li imate dovoljno informacija o konkurentima?

- ② **Diferencijacija** Da li je faktor diferencijacije jasan?

- ③ **Potrebe kupca** Da li je faktor diferencijacije u skladu sa potrebama kupca?

## 4 Jačanje prodaje

- ① **FAB** Da li prepoznajete ne samo osobine vašeg proizvoda/usluge, već i vrednosti iz perspektive kupca?

- ② **Vrednost za kupca** Da li je vrednost za kupca jasna?

- ③ **Promocija** Da li je promocija u skladu sa vrednostima za kupca?

## 5 Izrada plana

- ① **KPI** Da li postoje KPI (ključni indikatori performansi) koji su povezani sa ciljem?

- ② **Akcioni plan** Da li je akcioni plan za postizanje cilja jasan?

- ③ **PDCA ciklus** Da li je uspostavljen PDCA ciklus?





## 2 Fokusranost na glavnu ciljnu grupu

Ukupno [                      ]

### ① Slika o kupcu

Da li imate jasnu sliku o kupcu koji pripada glavnoj ciljnoj grupi?

#### Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### Razmatranje na osnovu činjenica

### ② Segmentacija

Da li imate predstavu o segmentu kupaca koji uključuje glavnu ciljnu grupu?

#### Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### Razmatranje na osnovu činjenica

### ③ Prvi kupci

Da li se glavna ciljna grupa i postojeći kupci (Prvi kupci) poklapaju?

#### Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### Razmatranje na osnovu činjenica

Pitanja o kojima u procesu mentoringa treba više da se razgovara / koje treba više istražiti

## 3 Kreiranje proizvoda koji se razlikuje od drugih

Ukupno [                      ]

### ① Konkurencija

Da li imate dovoljno informacija o konkurentima?

#### Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### Razmatranje na osnovu činjenica

### ② Diferencijacija

Da li je faktor diferencijacije jasan?

#### Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### Razmatranje na osnovu činjenica

### ③ Potrebe kupca

Da li je faktor diferencijacije u skladu sa potrebama kupca?

#### Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### Razmatranje na osnovu činjenica

Pitanja o kojima u procesu mentoringa treba više da se razgovara / koje treba više istražiti

## 4 Jačanje prodaje

Ukupno [ ]

## ① FAB

Da li prepoznajete ne samo osobine vašeg proizvoda/usluge, već i vrednosti iz perspektive kupca?

## Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→

## Razmatranje na osnovu činjenica

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## ② Vrednost za kupca

Da li je vrednost za kupca jasna?

## Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→

## Razmatranje na osnovu činjenica

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## ③ Promocija

Da li je promocija u skladu sa vrednostima za kupca?

## Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→

## Razmatranje na osnovu činjenica

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Pitanja o kojima u procesu mentoringa treba više da se razgovara / koje treba više istražiti

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## 5 Izrada plana

Ukupno [ ]

## ① KPI

Da li postoje KPI ( ključni indikatori performansi ) koji su povezani sa ciljem?

## Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→

## Razmatranje na osnovu činjenica

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## ② Akcioni plan

Da li je akcioni plan za postizanje cilja jasan?

## Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→

## Razmatranje na osnovu činjenica

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## ③ PDCA ciklus

Da li je uspostavljen PDCA ciklus?

## Objektivna procena

Nije dobro  
Može biti problema

Dobro  
Bez problema

←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→

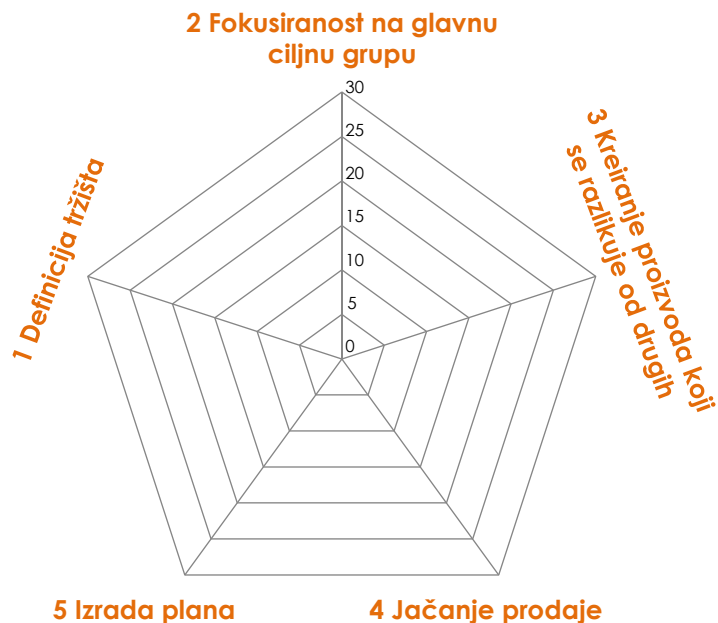
## Razmatranje na osnovu činjenica

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Pitanja o kojima u procesu mentoringa treba više da se razgovara / koje treba više istražiti

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## 6 Zaključak



Teme na koje se treba fokusirati i pretpostavke za unapređenje

## Rezime

- Kako koristiti ovo uputstvo za mentoring početnika u biznisu -

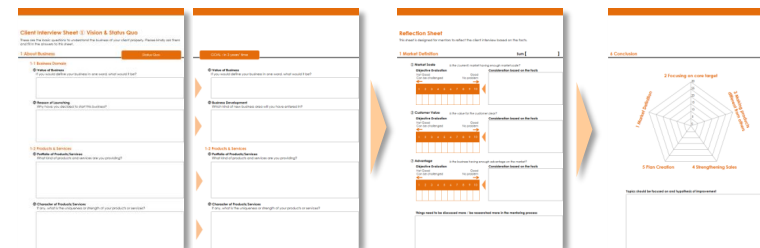
Proces  
mentoringa

Model

### KORAK 1 Razumevanje klijenta

20 sati

Kao što je objašnjeno u poglavlju 3, treba da razumete cilj, postojeću situaciju i izazove vašeg klijenta. Mentori treba da slušaju klijente da bi izgradili dobar odnos, ali treba i da razlikuju činjenice od mišljenja. Za intervjuisanje i analizu možete koristiti navedene alate.



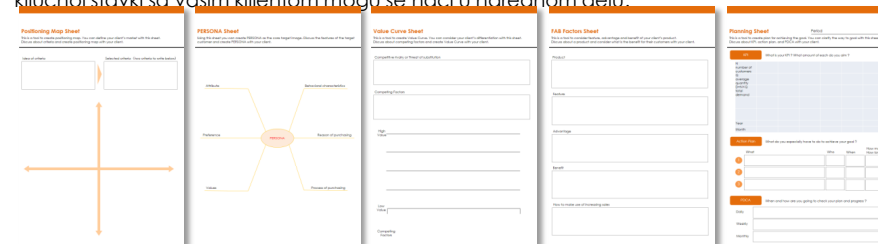
Intervjuisanje o cilju i postojećoj situaciji Analiza i razmatranje izazova i činjenica

### KORAK 2 Povećanje prodaje uz pomoć pet ključnih stavki

21 sati

Kao što je prikazano u Poglavlju 2, treba da radite na nekim od ključnih stavki (ili na svima) da bi se povećala prodaja klijenta.

Pre toga, treba da definišete cilj i proces mentoringa, razmatrajući na kojim temama treba da radite i koliko vremena ćete potrošiti za svaku. Alati za razgovor o svakoj ključnoj stavki sa vašim klijentom mogu se naći u narednom delu.



### KORAK 3 Razmatranje rezultata

5 sati

Na kraju treba da revidirate rezultate klijenta i mentoringa koji ste sproveli. Poslovna aktivnost vašeg klijenta se nastavlja čak i kada završite sa mentoringom. Zbog toga treba klijenta da savetujete šta je sledeće što treba da uradi i kako da se pripremi za suočavanje sa budućim preprekama.

# Implementation Manual

## Standardized Mentoring Service

### Table of Contents

1 Foreword from the founders .....	3
2 Management structure of the Mentoring System in BiH .....	4
3 Aim of the Implementation Manual.....	6
4 The key concepts of designing the mentoring service in BiH.....	7
4-1 Aim of defining the key concepts .....	7
4-2 What is Mentoring? .....	7
4-3 Who is a Mentor?.....	9
4-4 Who are the beneficiaries? .....	10
4-5 What should the mentor do?.....	11
4-6 What is the result of diagnosis? .....	11
4-7 When can one be called a mentor? .....	11
4-8 How mentoring guidelines and training materials should be developed? .....	12
4-9 How trainings for mentors should be designed?.....	13
5 Scheme of providing mentoring service .....	14
6 Training system .....	16
6-1 Structure of the training system .....	16
6-2 Training program for mentor candidates.....	17
6-3 Training program for mentors.....	22
6-4 Training program for classroom trainer .....	26
6-5 Training program for On the Job Training trainer.....	27
7 Qualification system (Acquisition and Renewal) .....	28
7-1 Structure of the whole qualification system .....	28
7-2 Qualification system for mentors .....	30
7-3 Qualification system for classroom training trainers .....	31
7-4 Qualification system for on the job training trainers .....	32

Ver. 12th Mar 2015



Sarajevo Economic Region  
Development Agency



Japan International  
Cooperation Agency

## 1 Foreword from the founders

"SERDA has proved itself as a leading SME support agency in Bosnia and Herzegovina, which has recently launched a number of initiatives and among the first to recognize projects that can contribute to economic development. For us Mentoring represents a new challenge, in which we also recognize great opportunities that can help SMEs in our country.

Although SERDA through projects gets funds for our own costs, at the present moment there is no available budget to finance mentoring services. Thus, it is an additional challenge for our agency and our staff, who still wants to improve their own capacities and in the future, use the knowledge and experience through the entire mentoring process to better respond to the needs of the SMEs in our country, which are faced with numerous problems.

Given that in Japan, for many years mentoring service brings positive results, SERDA aims for the new support system for SMEs to be established not only in the area of the Sarajevo Macro-Region, but in the entire Bosnia and Herzegovina. Connected to this, we hope that the competent institutions recognize the importance of our role in the whole process and provide additional support to a large number of SMEs that had the opportunity of using the services of our mentors.

Mentors must continue to strengthen their capacities, acquire new knowledge but also consider the problems that SMEs face, and keep track of their needs, in order to fully respond to the demands of SMEs and help them to overcome the current situation and finding the most appropriate solutions for their future business.

**We hope that the experience of this pilot project will continue with the expansion and serve as a basis for the establishment of a strong institutional mentoring system nationwide Bosnia and Herzegovina."**

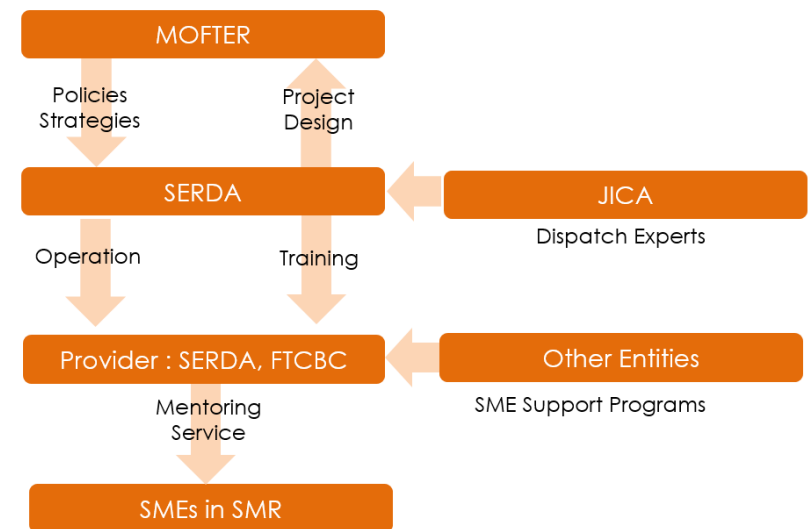
*Sevkija Okeric, Director of SERDA*

## 2 Management structure of the Mentoring service in BiH

Mentoring service aims for developing SMEs in entire Bosnia and Herzegovina, so that SERDA in collaboration with FTCBH could provide mentoring service to SMEs. And also SERDA willingly cooperates with other donors and entities which provide support programs for SMEs, because mentoring service can be more practical and effective together with these programs.

### 2 - 1 The management structure of the mentoring service

The management structure of mentoring service shows as below.



SERDA administrates the whole mentoring service scheme.

- Develops the mentoring scheme based on the government's policies and strategies.
- Finances and administrates the whole mentoring service.
- Develops and improves the necessary knowledge on mentoring service.
- Operates the training system, qualification system and evaluation systems.

JICA provides comprehensive technical support as follows.

- Dispatches experts of mentoring service.
- Provides SERDA with comprehensive technical support from project design to implementation.

- Provides a variety of trainings in order to cultivate mentors to develop their mentoring skills to an optimum level.

SERDA and FTCBH provide mentoring service in SMR.

- Cultivates mentors in order to develop their mentoring skills to an optimum level.
- Prevails the dissemination of mentoring service to SMEs in their territory.
- Provides SMEs with mentoring service.
- Improves mentoring service by reporting SERDA about their practical mentoring cases and findings.

## 2 - 2 Basic Conditions of mentoring service

**Service charge to SMEs for mentoring** : Chargeable

**Duration** : A minimum of 50 hours over a six-month period of time  
At least 35 hours has to be spent with the beneficiary.

**Mentor** : A member of SERDA or FTCBH certified as a mentor by SERDA

**Beneficiary** : SMEs

## 3 Aim of the Implementation Manual

The most critical key to success for the mentoring service to become a valuable service is improving consistency throughout the entire system. It is necessary for mentoring service to consist of systems and activities and each of them to be designed and operated based on a clear aim, in order to be effective as a whole. This Implementation Manual aims to clearly state the key concepts that are the core of the system, in order for all persons who are engaged in the system to understand the ideal image and to be able to design and implement the best system. All subjects described in the manual closely affect to each other and play important roles. Therefore all decision makers of the mentoring service should understand the meaning of contents in the manual in order to establish and conduct implementation of a consistent mentoring service which is effective, valuable and sustainable.

## 4 The key concepts of designing the mentoring service

### 4-1 Aim of defining the key concepts

These definitions are stated clearly in the manual, as mentoring service consists of a number of parts, which are designed by different persons at a different time. Without these definitions, the mentoring service will lose its consistency, since each part is established based on a goal image of the person who is in charge of it. To establish a consistent, effective and sustainable mentoring service, all persons who are engaged in designing and implementing a part of mentoring service have to first understand the definitions in order to know the true aim and ideal image of their own part, and possible challenges they have to prevent.

### 4-2 What is Mentoring?

**"Mentoring is to identify the most important point within the company, and lead the SME focus its management resources towards it."**

There are a lot of challenges which SMEs have to deal with, but it is impossible for the SMEs to solve them all. In a severe competition, the most important thing for SMEs is to find out the key to success for their business, and to focus on it in order to keep running and/or improving their operation and develop themselves.

Mentoring is designed to be comprehensive and provide long term support for SMEs which are going to challenge further improvement and development, collaborating with mentors. Throughout mentoring, the mentor plays a role of facilitator, coordinator and adviser in order to achieve the SME's goal, providing proper support to the SME timely and continuously.

Through diagnosis, SMEs and mentors jointly analyze the business and find out the most important point within the business in order to achieve their goal. During the analysis, mentors objectively provide their advice to the SMEs in order for them not to commit mistakes by having too much self-confidence. After finding out the most important point of the business, in other word, the key to success, mentors and the SMEs draw practical action plan for heading to their goal.

The significant characteristic of mentoring service in Bosnia and Herzegovina is

that mentoring does not end at diagnosis reporting, as after this phase, mentors also provide support to SMEs on implementing the action plan. To facilitate the implementation of the action plan, mentors provide various kinds of support to SMEs corresponding to their needs. For example, if an SME requires funds for further investments, a mentor may help the SME apply for a bank loan or introduce SME support programs provided by the government or other institutions. If an SME needs a business partner, a mentor may help the SME find the partner using his organization's database and other useful information. If an SME needs special expert knowledge such as HACCP, ISO, marketing, management and so on, the mentor may help the SME find appropriate professional consultants or SME support programs provided by the government.

In addition to these functions, mentoring can bring other merits into public SME support programs in Bosnia and Herzegovina. Firstly, mentors can directly communicate with a lot of SMEs, so that mentors can collect SME's crucial information, which is very useful, but very difficult to get from statistical data. This information is useful for developing more required and expected SME support programs. Secondly, there is an issue in the consulting business in Bosnia and Herzegovina, as it cannot be said the service is consistent enough. To become competitive companies, it is important for SMEs to cooperate with professional consultants, but many SMEs have been reluctant to using consultants. If mentors can provide a high-quality mentoring service to SMEs, they will understand the importance of the cooperation with professional consultants. It will promote collaboration among Bosnian companies and professionals, and then this environment will make it possible for SMEs to improve their business faster and develop more competitive products.



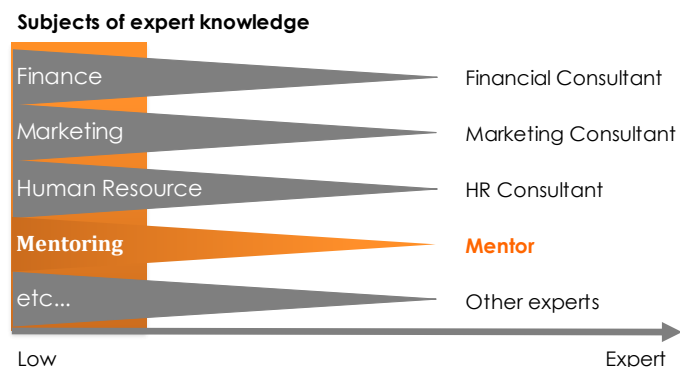
#### 4 - 3 Who is a Mentor?

**"Mentor is the person who helps SMEs to keep running operations and develop themselves through mentoring."**

Mentors provide support to SMEs through mentoring service and all of them aim for helping SMEs keep running and/or improving operation and develop themselves. With appropriate support provided by mentors, SMEs identify the key to success for their business and by so doing, they can be encouraged to challenge it. In this way, mentors help SMEs keep running and/or improving operation and develop themselves. On the other hand, it is also expected for mentors to support and collaborate with institutions in the field of business development.

Mentors provide mentoring service along with the mentoring processes illustrated in each mentoring guideline. As a facilitator, mentor helps SMEs draw practical action plans and supports them to implement the plans, providing advice from mentor's point of view. On the other hand, mentors have to be able to play the role of coordinator, in order for SMEs to collaborate with banks, to utilize SME support programs provided by the government or other donors and to find appropriate professional consultants corresponding to SME's needs.

Mentors are certified by undergoing required training and exam which are developed and provided by SERDA with support from JICA. The following image shows expected mentor's skills, comparing with professional consultants. The orange area refers to mentor's skills.

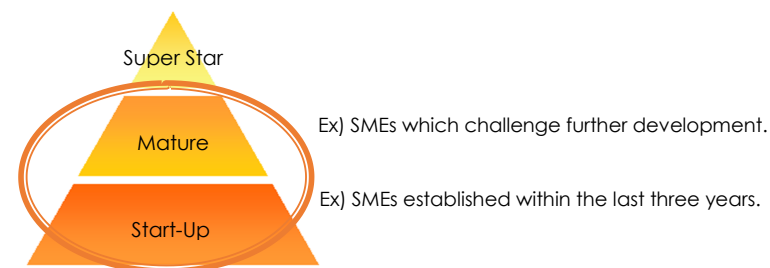


#### 4 - 4 Who are the beneficiaries?

**"Beneficiaries of mentoring service are SMEs, clusters, business associations, and institutions in the field of business development, who are the source of dynamism of nationwide economic development."**

As almost all companies are SMEs in Bosnia and Herzegovina, it is the SMEs which can bring vitality and dynamism into the national economy. Therefore, the development of local SMEs is crucial for economic development in Bosnia and Herzegovina and this is what mentoring service aims for, too. Based on this aim, mentors also support and collaborate with business associations, clusters, and institutions such as business centers. Furthermore, as "Mentor" is an official qualification in -Bosnia and Herzegovina, mentors can collaborate with government, public donors and other institutions to provide their support programs to the beneficiaries. This is one of the strengths and characteristics of mentors.

**Beneficiaries of mentoring service are categorized in mature and start-up companies.**



**The definitions of each category are as follows.**

Start-up is the SME which has started the business within the last three years. Mature is the SME that challenges further improvement and development of its businesses. In the future, mentoring will be offered also to associations, clusters, incubators, or other institutions for SME support.

4 - 5 What should the mentor do?

**“Using management diagnosis, mentor identifies the most important goal of the company and provides the SME with support on drawing and implementing the practical plan to realize it.”**

The most important activity in mentoring is Company Diagnosis. By conducting Company Diagnosis, mentors identify the most important point within SMEs' business and draw concrete action plan together with the SMEs. Furthermore, mentors help SMEs conduct the action plan in order for them to dare to challenge the first action.

4 - 6 What is the result of diagnosis?

**“Identify the most important goal, and the practical action plan to realize it.”**

In a diagnosis report, the most important point to which the SME should take actions has to be described. It is also necessary for the report to contain a practical action plan, consisting of concrete actions, in order for the SME to understand what they have to do. With both elements, the SMEs can appropriately focus their management resources towards the most important point within their business.

4 - 7 When can one be called a mentor?

**Mentor has to meet the following three elements at an optimum level.**

- 1. Understanding the goal that mentor has to achieve**
- 2. Understanding the process for reaching the goal.**
- 3. Have the skills required on each steps of the process**

It is important for decision makers to consider the details of qualification requirement of mentor, but if they do not have a deep understanding of the key concepts, qualification requirement of mentor will become too complicated and difficult to be understood, because various kinds of elements will be brought into the qualification requirement as “necessary”. To cultivate practical and skilled mentors within a short period, “Focus” is the most important key to success. Therefore, this manual designs everything based on these three

elements in order to optimize the systems relating to mentor's quality such as training system, qualification requirement system and qualification renewal requirement system. Based on these concepts, SERDA develops the training program and qualification system for mentors, and certifies mentors who have undergone the training program and passed the examination provided by SERDA.

4 - 8 How mentoring guidelines and training materials should be developed?

**Guidelines have to contain the following three elements clearly defined:**

- 1. The goal which mentor has to achieve.**
- 2. The process to achieve the goal.**
- 3. The skills which are required on each step of the process.**

Mentoring activities are standardized in order for mentors to provide mentoring service nationwide with expected quality. Therefore, standardized mentoring activities should be described in the mentoring guidelines, and then each of the guidelines has to contain these three elements as a basis. “The goal which mentor has to achieve” is necessary to design “The process to achieve the goal” and “The process to achieve the goal” is also necessary to identify “The skills which are required on each step of the process.” It means these three elements always have to be clearly described in the mentoring guidelines and, if the system loses even one of them, it can never have consistency.

**“Training materials have to be systemized focusing on the skills required in the mentoring process.”**

Mentors are expected to know various kinds of special business knowledge, but it does not mean mentors who have learned this knowledge more than others can provide better mentoring service. Training materials should not be developed consisting of many subjects that are irrelevant to mentoring activities. It is more important for mentors to be able to learn the knowledge which is actually used in mentoring service and, only if they have learned it enough, they can provide high-quality mentoring service to their clients, even though they do not know other special business knowledge. Therefore, training materials should focus on the skills required in the standardized mentoring process.

4 - 9 How trainings for mentors should be designed?

**Mentors should learn the following three elements:**

**1. The goal which mentor has to achieve**

**2. The process of reaching the goal**

**3. The skills which are required on each step of the process**

**Regarding mentors:**

All training programs have to be designed based on these three elements, as mentors have to learn mentoring know-how, understanding the relation among "Goal", "Process" and "Skills," in order to use their learned knowledge in the appropriate way. On the other hand, with these elements, training programs will be focused only on necessary subjects for mentors, because all of them are selected based on standardized mentoring process, meaning mentors can learn all knowledge considering how to use them in the process. All decision makers have to understand well that the aim of trainings for mentors is to lead them to understand these three elements at an optimum level.

**Regarding trainers:**

On the other hand, the most important point for trainers is to be able to teach mentors effectively with plain explanation regarding the three elements from above. Therefore, it is more important whether the trainer can teach others effectively than whether the trainer is able to provide high-quality mentoring service. In this sense, it is expected for trainers to undergo some special training regarding trainer skills.

**Key point of trainings for skilled mentors:**

All mentors should keep improving their mentoring skills, but improving does not mean obtaining new or more difficult technics. The aim of training for skilled mentors is to help the mentors keep their knowledge they have learned at an optimum level. The ideal training for skilled mentors is the one that helps them keep their knowledge at an optimum level and become able to apply basics of mentoring skills in an expected way.

## 5 Scheme of providing mentoring service

Functional operational system is a crucial factor for providing practical mentoring service. As mentoring service consists of many activities conducted by several different players, a well-designed and clear operational process is necessary in order to make the system effective. The operational process on mentoring service consists of 9 main steps, as follows.

### Operational process of mentoring service

**1. Public Call**

Public Call is announced on the web-site of SERDA and FTCBH and through internet or newspapers which are distributed on the whole territory of Bosnia and Herzegovina;

**2. Receiving applications from potential beneficiaries**

Potential beneficiaries apply to SERDA with requests for receiving mentoring service.

**3. Pre-Selection of applicants**

Potential beneficiaries can receive administrative assistance from the staff of SERDA and FTCBH in order to prepare the proposals for mentoring service.

**4. Approval to the proposal by the evaluation committee**

The evaluation committee within SERDA examines the proposals and takes decisions for each application on approving it or not.

The decision can be:

- The committee approved the proposal which fulfills all criteria.
- The committee requires further improvement and revision on the proposal.
- The committee does not accept the proposal.

**5. Concluding the contract of mentoring service**

SERDA concludes the contract of mentoring service with the approved beneficiary.

**6. Implementation of mentoring service**

A mentor provides mentoring service to the beneficiary based on the contract and the mentoring guidelines.

**7. Writing a final mentoring report**

After finishing mentoring service, mentors write a "Final mentoring report" and submit it to the director of SERDA.

**8. Reporting SERDA with the final mentoring report**

The director of SERDA checks the final mentoring report and sends it to the

evaluation committee in printed version.

**9. Examination of the result of mentoring service**

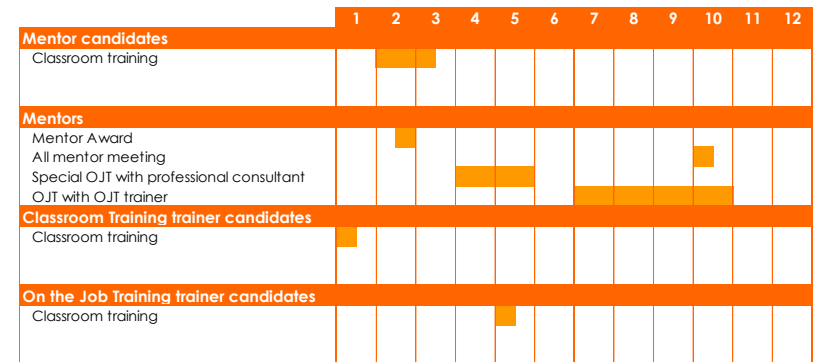
Evaluation committee examines the final mentoring report and takes a decision whether approves the conducted mentoring service.

**6 Training system**

**6 - 1 Structure of the training system**

The quality of mentoring service depends on each mentor's skills and all mentors are expected to provide their service at an optimum level. Therefore, it is necessary for the system to have a properly structured training program, consisting of various kinds of trainings. The important thing is that all of them are connected in order to have consistency within the system. The structure of the entire training system is shown below.

**The entire structure of training programs**



**The definition of the trainers**

Classroom training trainer is the person who develops and provides classroom training to mentor candidates.

On the Job Training trainer is the person who provides On the Job Training to mentors.

Both trainers are also mentors who underwent required trainings and passed the examinations.

## 6 - 2 Training program for mentor candidates

The training program is developed in order to educate new mentors during a short period, providing the basics of mentoring. During the training program, mentor candidates learn three key points of mentoring as the followings:

1. The goal which mentor has to achieve.
2. The process to achieve the goal.
3. The skills which are required on each step in the process.

All training materials and training programs are designed in order for mentor candidates to efficiently learn these elements.

### 6 - 2 - 1 Training materials for mentor candidates

To help mentor candidates to learn the basics of mentoring, two kinds of training materials have been prepared: two (2) "Mentoring guidelines" and six (6) "Supplementary training materials".

#### Mentoring Guidelines

The mentoring guidelines are main training materials for mentors, describing the goal of mentoring, the standardized mentoring process and the skills required in the process. Mentors provide mentoring services based on the instructions in the mentoring guidelines, but at the same time, it is also expected to customize the service corresponding to the status of each client. To apply the standardized mentoring service to each client, it is necessary for mentors to understand the basics of mentoring, in order to know what is the best way for the client.

#### 1. Mentoring for Mature SMEs Guideline

"Mentoring for Mature SMEs Guideline" is the most important training material for the mentor candidates, containing the standardized output forms, mentoring process and skills which are required in the process, and all mentors have to provide mentoring service referring to this guideline. The guideline helps mentors to understand how to provide their mentoring service and how to lead mature SMEs to focus their management resources towards the key to success.

#### 2. Mentoring for Start-Ups Guideline

"Mentoring for Start-Ups Guideline" is the standardized mentoring guideline aimed for Start-Ups, SMEs which have established their business within the last 3 years, focusing on marketing activities, as most of Start-Ups tend to have Challenges on this segment. This guideline helps mentors understand the crucial points on supporting start-ups and leads start-ups to stand out

among other competitors.

These two mentoring guidelines contain the most important basics of mentoring, so that all mentor candidates need to have a deep understanding of them.

#### Supplementary training materials

The supplementary training materials are developed to help mentors provide the standardized mentoring service based on the mentoring guidelines. To do so, mentors are expected to understand not only general business subjects, but also the current business environment such as laws and commercial customs in BiH and so on. In addition to them, it is also helpful for mentors to have further knowledge in finance, marketing and production management, to be flexible and creative. The difference between supplementary materials and general training materials is that all contents of the supplementary books are selected based on the criteria that the topic are be useful for mentors and related to the standardized mentoring processes.

Supplementary training materials are following:

#### 1. Government Policy and Support Programs

It contains the information about SME support programs provided by the government and other institutions. Mentors are expected to provide their clients with appropriate advice regarding these support programs and it is also an important role of mentors to help SMEs utilize the SME support programs. This material helps mentors understand how to apply to the support programs and how to select suitable programs for each SME corresponding to its objectives and conditions.

#### 2. How to work with Bank

It contains various kinds of services for SMEs provided by Banks such as a variety of types of deposit and savings including check account, foreign exchange, future, LC, import/export finance, finance for working capital and capital investment etc. This material helps mentors understand the merits and risks of each type and how to build a good relationship with banks as reliable partners on business.

#### 3. Business environment

It contains the information regarding the current business environment such as commercial customs, general financial conditions and temporary governmental policies concerning the SMEs in Bosnia and Herzegovina. As these elements put significant influence on SMEs, mentors are expected to understand them well and provide appropriate advice to SMEs. This material

helps mentors understand the current business environment in Bosnia and Herzegovina and lead SMEs to take the business environment into consideration in their business strategy.

**4. Basic Taxes for Business**

It contains information regarding a variety of taxes and their explanation. It is an important duty of SMEs to dully pay taxes and SMEs have to know well about this subject. On the other hand, tax payments sometime cause significant challenges especially on working capital to SMEs due to the lack of knowledge about the taxes. This material helps mentors understand the taxes in Bosnia and Herzegovina and lead SMEs to prepare for due tax payments in a right way.

**5. Basic Law for Business**

It contains the information regarding the present laws and regulations that are supposed to have a big influence to the SMEs in Bosnia and Herzegovina. Although competition is an important factor for SMEs to develop themselves faster, inappropriate competition will prevent the development of the national economy. On the other hand, if SMEs have a good understanding of laws and regulations, the knowledge will be the SME's advantages and make their businesses smoother. This material helps mentors understand these laws and regulations and lead SMEs to grow their business in a preferable competition.

**6. Production Management**

It contains basics of production management such as 5S, cycle time, QC and so on. Although each producer has its own characteristic and specialized knowledge, it does not assure their further improvement and sustainability. To continuously develop their business, it is mandatory for them to know basics of how to improve and manage their production. This material helps mentors provide appropriate advice on production management in order for manufacturers to increase their productivity, efficiency and sustainability.

**6 - 2 - 2 Training program for mentor candidates**

**1. Classroom training for mentor candidates**

Aim	Educate new mentors efficiently	
Objective	Learn the basics of mentoring at an optimum level	
Training Schedule	From February to March	
Style of training	Classroom style	
Training period	Totally four weeks	
Training Subjects	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Mentoring for Mature SMEs</li> <li>② Mentoring for Start-Ups</li> <li>③ Marketing</li> <li>④ Financial Management and Business Plan</li> <li>⑤ Production Management</li> <li>⑥ Human Resource Management</li> <li>⑦ Communication Skills</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 days</li> <li>2 days</li> <li>2 days</li> <li>2 days</li> <li>2 days</li> <li>1 day</li> <li>1 day</li> </ul>
Summary of training	This training is held in order for mentor candidates who want to become certified mentors to systematically learn the basics of mentoring know-how. Trainees learn "The goal to be achieved", "The process to achieve the goal", "The skills which are required in the process" in their mentoring service, using the mentoring guidelines as the primary training material.	

**Summary of each subject**

"Mentoring for Mature SMEs" and "Mentoring for Start-Ups" are the core trainings for mentor candidates. These trainings use "Mentoring Guidelines" as the training materials and explain the standard of mentoring.

**1. Mentoring for Mature SMEs**

This module is the most important training for mentor candidates and it is using "Mentoring for Mature SMEs guideline". During this training, mentors learn the standardized mentoring service, including the output forms, standardized mentoring process and skills which are required in the process. During the training, the trainees learn the basic activities and skills of each step of the process.

**2. Mentoring for Start-Ups**

This module is also one of the core trainings for mentor candidates and it is

using "Mentoring for Start-Ups guideline". The standard mentoring is explained and presented in "Mentoring for Mature SMEs guideline", but if mentors want to provide support to Start-Ups, they need more special knowledge and have to take different measures than the one aimed for Mature SMEs. During this module, trainees learn the basics of mentoring specialized for Start-Ups.

The following five modules of training are held in order to supplement the two core trainings from above. It is very important to understand the aim of these trainings, as the purpose is not to teach mentor candidates about new knowledge in the field, but to help the candidates understand and be able to use the basics of mentoring, which they have learned from the mentoring guidelines. To do so, the following trainings consist of practical cases in each field.

### **3. Marketing**

There is a saying in Japan that "There is no business without sales", so that mentors should have practical knowledge in marketing. To provide appropriate advice to clients on the stage of business planning, mentors are expected to come up with creative and feasible ideas on marketing. During this training, mentor candidates learn various kinds of practical cases on marketing, and understand how to use the basics of marketing know-how described in the mentoring guidelines.

### **4. Finance and Business Plan**

During this module mentors learn know-how on general financial analysis. If mentors have financial knowledge at an optimum level, they can understand the current status of their clients. On the other hand, there is more important for mentors to be able to strengthen the client by appropriate accounting. Therefore, mentors have to learn finance not only for analyzing, but also leading SMEs to their ideal status. In addition to it, it is necessary for SMEs to build a good relationship with banks because their assistance such as loan and grant with optimum conditions are crucial for their business. Therefore, skills on business planning are very important for mentors.

### **5. Production Management**

During this module, trainees learn various kinds of viewpoints on improvement. When mentors visit a production company, they usually have to analyze client's factory and provide advice in order to improve its productivity or so. It is not so important for mentors to have expert knowledge in the field which the client is already familiar with. The more

important point in production management is whether mentors are able to appropriately apply general improvement measures to their clients in correspondence with their status.

### **6. Human Resource Management**

During this module, mentor candidates learn general human resource management know-how, because there are many SMEs that are facing challenges on human resources, while they have developed the company from a mere family business to a bigger SME where various kinds of people have joined. Therefore, it is important for mentors to have human resource management know-how such as how to build a functional organization, how to motivate employees and so on.

### **7. Communication Skills**

During this module, trainees learn the basics of communication skills such as how to open other persons mind, how to have others think more, how to avoid conflicts with others and so on. Any activity in mentoring service needs good communication between mentors and clients, so that it can be said that communication skills is one of the most important skills for mentors.

## **6 - 3 Training program for mentors**

The training programs are developed in order for mentors to keep their mentoring skills at an optimum level. Each mentor should improve his/her own mentoring skills through daily mentoring activities, but it does not mean that mentors have to continuously learn new or more difficult skills of business. Mentors are supposed to provide high-quality mentoring service by performing the basics of mentoring which they have learned during classroom training. Even though mentors use same skills and methods as other mentors, the results will be varied due to each mentor's skill level. Therefore, it is expected for mentors to share their practical cases when they have effectively utilized the basics in a right way and also their activities which were developed by themselves considering the basics.

In this training program, mentors share their practical cases and learn how to use their basics of mentoring skills more and more.

### **6 - 3 - 1 Training materials**

During the trainings, only handouts distributed by the trainers are used.

## 6 - 3 - 2 Training program

### 1. Mentor Award

Aim	Prevail ideal mentoring service among mentors	
Objectives	Learn ideal and practical mentoring activities	
Training Schedule	The end of February	
Style of training	Classroom style	
Training period	2 days	
Training Subjects	① Mentor Award in Mature SMEs cases	1 day
	② Mentor Award in Start-Ups cases	1 day
Summary of training	<p>During this training, nominated mentors provide presentation regarding their last year's mentoring service. Participants learn the key to success of each case and how to apply it to their own mentoring activities. At the end of the event, the mentor who provided the best and practical mentoring service gets the award of "Mentor of the year". It is also a strong message towards mentors that the mentoring is the one which all mentors are expected to perform. In addition to this, the event contains 2 or 3 hours short lecture regarding the key points which were found within last year and explained in the presentations. Then all mentors clearly know what they should learn from the event.</p>	

### 2. All Mentor Meeting

Aim	Standardize mentoring service	
Objectives	Learn how to perform practical analysis	
Training Schedule	The first half of October	
Style of training	Classroom style	
Training period	1 day	
Training Subjects	① Practical cases on Company Diagnosis	1 day
Summary of training	<p>It is important for mentors to have a chance to know other mentor's activity, especially practical model cases. During the training, mentors can share their results of company diagnosis which has been performed by them during the year. Through practical cases, mentors can learn how to analyze client's business, what kinds of outputs are preferable and other mentors' creative ideas.</p>	

### 3. Special OJT with professional consultant

Aim	Learn ideal quality of mentoring service	
Objectives	Learn how to use the basics of mentoring know-how at a high level.	
Training Schedule	From April throughout May	
Style of training	OJT style	
Training period	Each OJT takes a day. Totally 5 trainings at 5 locations	
Training Subjects	Each year, some subjects will be chosen in	1 day
	correspondence with mentor's requests.	
Summary of training	<p>A dispatched professional consultant accompanies a host mentor and provides mentoring service together to the mentor's client. It is not expected for the consultant to introduce some special or new knowledge. The main purpose of this training is that mentors learn how to use the basics of mentoring, and how effectively they work if only mentors have enough skills. 3 to 5 training topics are selected each year based on requirements from mentors, and since OJT has its main subject, each mentor can choose to which OJT he/she attends.</p>	



#### 4. On the Job Training with On the Job Training trainer

Aim	Improve mentoring activities and skills	
Objectives	Learn standardized mentoring service	
Training Schedule	From July throughout October	
Style of training	OJT style	
Training period	2 visits to 3 clients ( For one trainee)	
Training Subjects	Actual cases of mentoring which each	3 days
Summary of training	<p>This training is conducted in order for mentors to improve their mentoring activities towards the standardized mentoring service described in the training materials. When an OJT trainer and a trainee visit a client together, if necessary, the trainer provides his/her advice and introduce standardized mentoring activities to the trainee. In that way, mentors can notice the difference between the standardized mentoring activities and their own ones. On the other hand, OJT trainers sometime accompany mentors from other service providers, which usually have different mentoring methods and also different internal management styles. It is also an important function of this training that OJT trainers facilitate knowledge sharing among mentors from other service provider.</p>	

#### 6 - 4 Training program for classroom trainer

This training program is developed in order to educate practical classroom trainers within a short period, providing basics of trainer skills. It is more required to classroom trainers to be able to teach the standardized mentoring activities than be able to perform high-quality mentoring service. To be a good trainer, it is not enough that the person knows practical mentoring know-hows and has experience of developing his own original methods, but also the person has to be able to clearly explain with plain words, relating them to the standardized mentoring know-how. In other words, it is more important for trainers that they can tell the basics of mentoring as described in the guidelines and other supplement training materials.

In this training program, classroom training trainer candidates learn basics of trainer skills in order to be practical trainers and prevail the standardized mentoring service among new mentors.

#### 6 - 4 - 1 Training materials

This training uses only handouts distributed by the trainer during the course.

#### 6 - 4 - 2 Training program

##### ① Classroom training for classroom trainer candidates

Aim	Produce new practical classroom trainers	
Objectives	Learn trainer skills	
Training Schedule	January	
Style of training	Classroom style	
Training period	2 days	
Training Subjects	① Trainer skills	2 days
Summary of training	<p>This training is held in order for classroom training trainer candidates who want to become authorized classroom trainers to systematically learn the basics of trainer skills. Trainees learn the expected role of classroom trainer, basics of training skills such as presentation, documentation, facilitation, discussion, interactive communication know-how and so on.</p>	

### 6 - 5 Training program for On the Job Training trainer

This training program is developed in order to produce practical On the Job Training trainers within a short period, providing basics of trainer skills, especially coaching skills. On the Job Training trainers have a significant role, as not only they train other mentors, but also prevail preferable standardized mentoring service in Bosnia and Herzegovina. There will be various kinds of differences on mentoring skills among mentors therefore, On the Job Training trainers have to train mentors who belong to other service provider in order to disseminate expected standardized mentoring service.

During this training program, On the Job Training trainer candidates learn basics of trainer skills focusing on coaching skills, as it is necessary for trainees to address their challenges and find out solutions by themselves in order to efficiently improve their mentoring skills and activities.

#### 6 - 5 - 1 Training materials

During the training only handouts distributed by the trainers are used.

#### 6 - 5 - 2 Training program

##### ① Classroom training for On the Job Training trainer candidates

Aim	Produce new practical On the Job Training trainers	
Objectives	Learn trainer skills specialized for OJT trainer	
Training Schedule	The beginning of April	
Style of training	Classroom style	
Training period	2 days	
Training Subjects	① Trainer skills specialized for OJT trainer	2 days
Summary of training	This training is held in order for On the Job Training trainer candidates who want to be authorized On the Job Training trainers to systematically learn the basics of trainer skills specialized for On the Job Training trainer. Trainees learn the expected role of On the Job Training trainers and basics of training skills such as coaching skills and so on.	

## 7 Qualification system (Acquisition and Renewal)

When it comes to developing a practical and sustainable system, a well-designed qualification system is very important. To build that kind of a system, decision makers have to keep two key points in their mind: the functions of qualification requirement and qualification renewal system. The main functions are as follows:

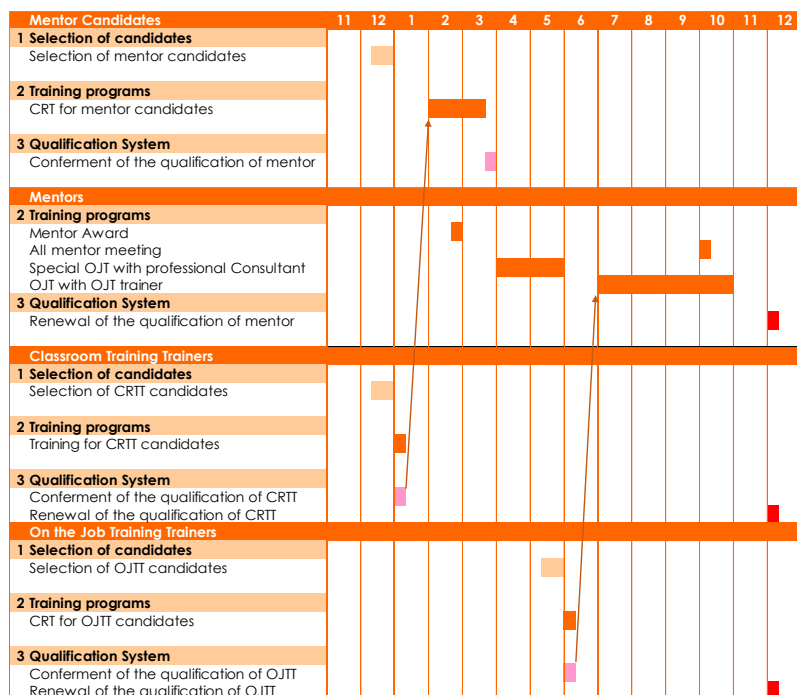
1. The function of qualification requirement  
It can clearly specify the basics required for applicants to become qualified license holders.
2. The function of qualification renewal requirement  
It can help qualified license holders keep their skills at an optimum level.

In mentoring system, there are 3 key roles: mentor, classroom training trainer, and On the Job Training trainer. It is necessary for all decision makers to understand each role of three license holders in order to build a consistent qualification system.

### 7 - 1 Structure of the whole qualification system

When decision makers design a qualification system, the most important point is to understand the whole structure, consisting of training system, qualification conferment system and qualification renewal system. Each of them influences the others and the combination and balance among them are the most important elements to keep the system functional. If decision makers have to change something in a part of the system, they should consider the whole structure and identify the influences to other systems caused by the modification.

## Structure of the entire qualification system



## 7 - 2 Qualification system for mentors

### 7 - 2 - 1 Qualification requirement for mentors

Schedule	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Selection of candidates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>From the middle of November until the middle of December</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The end of March</li> </ul>
Necessary special conditions	
<ul style="list-style-type: none"> <li>At least university graduate.</li> <li>Applicant has to belong to a business development service provider with the agreement of SERDA.</li> <li>Applicant needs the approval from SERDA to become a mentor candidate.</li> <li>At least 3 year experience in the field of business development support service.</li> <li>Have undergone the necessary classroom training.</li> </ul>	
How to learn and keep the required basic skills.	
Prepared trainings	Required conditions to pass
<ul style="list-style-type: none"> <li>Classroom training</li> <li>Examination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The percentage of attendance to each subject is more than 75%.</li> <li>The score of each subject's exam is more than 70%.</li> </ul>
Other requirements or notes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>The qualification of mentor is effective for 5 years, after that, all mentors have to renew it at each 5 years.</li> </ul>	

### 7 - 2 - 2 Qualification renewal requirement for mentors

Schedule	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renewal of qualification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The beginning of December</li> </ul>
Necessary special conditions	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Applicant holds a valid qualification of mentor.</li> <li>Applicant has provided mentoring service to at least 5 beneficiaries during last 5 years.</li> </ul>	
How to learn and keep the required basic skills.	
Prepared trainings	Required condition to pass
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor Award</li> <li>All Mentor Meeting</li> <li>OJT with OJT trainer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Applicant has attended to "Mentor Award" or "All Mentor Meeting" at least 5 times during the last 5 years.</li> <li>Applicant has undergone OJT with OJT trainer at least 5 periods in the last 5 years.</li> </ul>
Other requirements	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor needs the approval from SERDA to maintain mentor qualification.</li> </ul>	

### 7 - 3 Qualification system for classroom training trainers

#### 7 - 3 - 1 Qualification requirement for classroom training trainers

Schedule	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Selection of candidates</li> <li>Conferment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The middle of December</li> <li>The beginning of January</li> </ul>
Necessary special conditions	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Applicant holds a valid qualification of mentor.</li> <li>Applicant needs the recommendation from SERDA to become classroom training trainer candidate.</li> </ul>	
How to learn and keep the required basic skills.	
Prepared trainings	Required condition to pass
<ul style="list-style-type: none"> <li>Special training for classroom training trainer</li> <li>Examination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Full attendance to all subjects.</li> <li>The score of each subject's exam is more than 70%.</li> </ul>
Other requirements or notes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Classroom training trainer qualification is effective for 5 years, after that, all classroom training trainers have to renew it at each 5 years.</li> <li>At the selection of new Classroom training trainer, SERDA will consider the candidate's motivation, experience in the field, and extent of understanding the training contents.</li> </ul>	

#### 7 - 3 - 2 Qualification renewal requirement for classroom training trainers

Schedule	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renewal of qualification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The first of December</li> </ul>
Necessary special conditions	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Applicant holds a valid qualification of classroom training trainer.</li> <li>Applicant has provided classroom training at least once during the last 5 years.</li> </ul>	
How to learn and keep the required basic skills.	
Prepared trainings	Required condition to pass
Other requirements	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Classroom training trainer needs the approval from SERDA to maintain the qualification of classroom training trainer.</li> </ul>	

### 7 - 4 Qualification system for on the job training trainers

#### 7 - 4 - 1 Qualification requirement for On the Job Training trainers

Schedule	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Selection of candidates</li> <li>Conferment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The middle of May</li> <li>The beginning of June</li> </ul>
Necessary special conditions	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Applicant holds a valid qualification of mentor.</li> <li>Applicant needs the recommendation from SERDA to become an OJT trainer candidate.</li> </ul>	
How to learn and keep the required basic skills.	
Prepared trainings	Required condition to pass
<ul style="list-style-type: none"> <li>Special classroom training for OJT trainer candidates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Full attendance to all subjects.</li> </ul>
Other requirements or notes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>The qualification of OJT trainer is effective for 5 years, after that, all OJT trainers have to renew it at each 5 years.</li> <li>At the selection of new OJT trainer, SERDA will consider the candidate's motivation, experience in the field, and extent of understanding the training contents.</li> </ul>	

#### 7 - 4 - 2 Qualification renewal requirement for On the Job Training Trainers

Schedule	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renewal of qualification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The end of December</li> </ul>
Necessary special conditions	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Applicant holds a valid qualification of OJT trainer.</li> <li>Applicant has provided OJT, which is described in this guideline, to at least 5 mentors during the last 5 years.</li> </ul>	
How to learn and keep the required basic skills.	
Prepared trainings	Required condition to pass
Other requirements	
<ul style="list-style-type: none"> <li>OJT trainer needs the approval from SERDA to maintain the qualification of OJT trainer.</li> </ul>	

# Implementation Manual

## Standardized Mentoring Service

Ver. 16th Mar 2015



### Table of Contents

1 Foreword from the founders .....	3
2 Management structure of the Mentoring service in Montenegro .....	6
3 Aim of the Implementation Manual .....	8
4 The key concepts of designing the mentoring service .....	9
4-1 Aim of defining the key concepts .....	9
4-2 What is Mentoring? .....	9
4-3 Who is a Mentor? .....	11
4-4 Who are the beneficiaries? .....	12
4-5 What should the mentor do? .....	13
4-6 What is the result of diagnosis? .....	13
4-7 When can one be called a mentor? .....	13
4-8 How mentoring guidelines and training materials should be developed? .....	14
4-9 How trainings for mentors should be designed? .....	15
5 Scheme of providing mentoring service .....	16
6 Training system .....	18
6-1 Structure of the training system .....	18
6-2 Training program for mentor candidates .....	19
6-3 Training program for mentors .....	24
6-4 Training program for classroom trainer .....	28
6-5 Training program for On the Job Training trainer .....	29
7 Qualification system (Acquisition and Renewal) .....	30
7-1 Structure of the whole qualification system .....	30
7-2 Qualification system for mentors .....	32
7-3 Qualification system for classroom training trainers .....	33
7-4 Qualification system for on the job training trainers .....	34

## 1 Foreword from the founders

**"If you are reading this cordially, congratulations because you have already taken the first step towards starting the program of your own business development or took the decision to be a Mentor."**

### **Why should you ask support from a Mentor?**

Starting and operating a business involves a considerable risk and effort to overcome the inertia against creating something new. When creating and growing a new business, the SME assumes the responsibility and risk for its development and survival and enjoys the corresponding rewards.

Managing a business could be very stressful. Sometimes it is necessary to make changes and that can be very difficult, but crucial for the company's development and can determine the future success.

Whether you explore or have an idea for running your own business, or you are already doing business, you definitely have a need for some form of mentoring program, at least through the advice of friends. Probably many of us in spoken contest of this word imagine expensive consultants from reputable law or auditor offices, but as well as in everyday life, in business you can find the support of friends.

Statistically speaking, 4 out of 6 new businesses fail in the first year of starting. Lack of funds, insufficient income and high costs are usually mentioned as a cause of failure. Is it really the fact? Probably it's not.

We also know that the lack of strategic goals, planning and analysis of key business components is crucial for the business development.

The first step anyone thinking about starting a mentoring program should take is to define what the objective of the program will be. Mentoring program is based on two principles: rationality and quality. Generally accepted thinking is that mentors encourage entrepreneurs in designing and learning from their own behavior in crisis situations, so that they can change their behavior in the future, or at least learn from such situations.

Sometimes you can be a very successful business owner, you are working very hard but the progress is not visible. A mentor can help you run your business

more effectively to achieve the results you want.

Through the mentoring program, the companies could have long-term impact on their future development. Mentor will lead you to the appropriate solution to resolve a problem and create positive environment.

**„Short-term success is good, but only continuously following your own vision and goals will provide a long life for your company"**

### **Why you should become a Mentor?**

Working as a mentor is an amazing experience. The satisfaction you feel when your advice and proposals help SMEs improve their business couldn't be described by words. The jointly work and establishing the system of trust are the most important points and the clear signal that you are in the right place and that you didn't make a mistake when you have decided to become a mentor. In addition, being a mentor can help your career. You are a valuable resource for SMEs. On the other hand, SMEs are also valuable resources for you. You as a mentor use it as an opportunity to reflect on your learning, what is it you've learned about yourself as a mentor, what have you learned about yourself through this process and how do you take what you've learned and use it to raise the bar and take it to the next level. Enough reasons to make a decision and become mentor.

What else to say, except that each symbiosis, how mentoring process can be observed, can only bring positive effects for both of the sides, mentors and beneficiaries of mentoring services."

**„Go ahead –get started, find a mentoring opportunity"**

*Andjela Gajevic, Mentor*

At the beginning of this journey please be aware in your decision to be a mentor. It is a "big" decision, but will lead you to the great merit. Inspired with new ideas and approach, you will upgrade your skills and knowledge, and you will benefit from mentoring relationship and friendship with mentors` network group.

Be a good listener and predict what kind of support should be provided to the company, have a clear goal and always think from client's position. If you listen carefully, you can hear the important information that leads you to the right answer and direction.

Be familiar with all aspect of company's development stage, identify strength and challenge it together with the company to achieve best possible results. Start to motivate others to use their own potential and sources on the right manner to develop and grow.

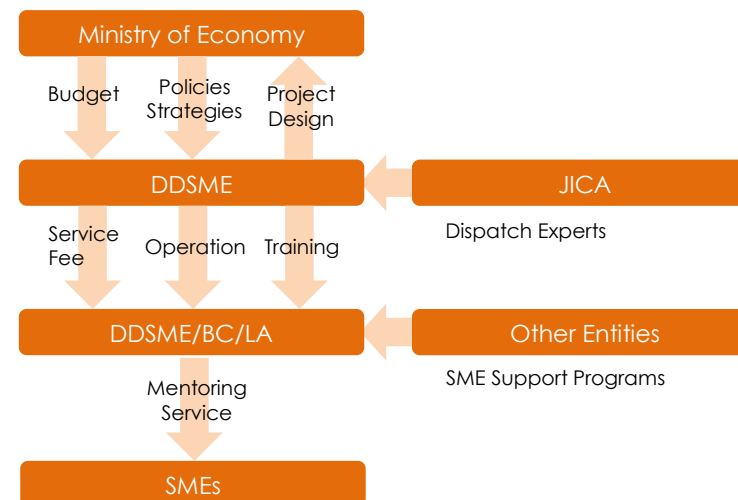
**„Recognize chances, adapt to changes and accept challenges.“**

*Sanja Varajic, Mentor*

## 2 Management structure of the Mentoring service in Montenegro

Mentoring service aims for developing SMEs in entire Montenegro, so that DDSME collaborates with BCs and other reliable Local Authority for entrepreneur development (LA) in local areas to provide mentoring service to SMEs there. And also DDSME and BCs and other reliably local authority for entrepreneur development, willingly cooperate with other donors and entities which provide support programs for SMEs, because mentoring service can be more practical and effective together with these programs.

2 - 1 The management structure of the mentoring service  
The management structure of mentoring service shows as below.



DDSME administrates the whole mentoring service scheme.

- Develops the mentoring scheme based on the government's policies and strategies.
- Finances and administrates the whole mentoring service.
- Develops and improves the necessary knowledge on mentoring service.
- Operates the training system, qualification system and evaluation systems.
- Provides BCs and LAs with comprehensive support corresponding to their needs.

JICA provides comprehensive technical support as follows.

- Dispatches experts of mentoring service.
- Provides DDSME with comprehensive technical support from project design to implementation.
- Provides a variety of trainings in order to cultivate mentors to develop their mentoring skills to an optimum level.

BCs and LAs provide mentoring service in each regional area.

- Cultivates mentors in order to develop their mentoring skills to an optimum level.
- Prevail the dissemination of mentoring service to SMEs in their territory.
- Provides SMEs with mentoring service.
- Improves mentoring service by reporting DDSME about their practical mentoring cases and findings.

2-2 Basic Conditions of mentoring service

**Service Fee to RCs and LAs from DDSME:**

DDSME pays mentoring service fee for a mentoring service according to the condition indicated by DDSME.

**Service charge to SMEs for mentoring** : Free-of-Charge

**Duration** : A minimum of 50 hours over a six-month period of time  
At least 35 hours has to be spent with the beneficiary.

**Mentor** : A member of BCs/LAs certified as a mentor by DDSME

**Beneficiary** : SMEs

### 3 Aim of the Implementation Manual

The most critical key to success for the mentoring service to become a valuable service is improving consistency throughout the entire system. It is necessary for mentoring service to consist of systems and activities and each of them to be designed and operated based on a clear aim, in order to be effective as a whole. This Implementation Manual aims to clearly state the key concepts that are the core of the system, in order for all persons who are engaged in the system to understand the ideal image and to be able to design and implement the best system. All subjects described in the manual closely affect to each other and play important roles. Therefore all decision makers of the mentoring service should understand the meaning of contents in the manual in order to establish and conduct implementation of a consistent mentoring service which is effective, valuable and sustainable.



## 4 The key concepts of designing the mentoring service

### 4-1 Aim of defining the key concepts

These definitions are stated clearly in the manual, as mentoring service consists of a number of parts, which are designed by different persons at a different time. Without these definitions, the mentoring service will lose its consistency, since each part is established based on a goal image of the person who is in charge of it. To establish a consistent, effective and sustainable mentoring service, all persons who are engaged in designing and implementing a part of mentoring service have to first understand the definitions in order to know the true aim and ideal image of their own part, and possible challenges they have to prevent.

### 4-2 What is Mentoring?

**"Mentoring is to identify the most important point within the company, and lead the SME focus its management resources towards it."**

There are a lot of challenges which SMEs have to deal with, but it is impossible for the SMEs to solve them all. In a severe competition, the most important thing for SMEs is to find out the key to success for their business, and to focus on it in order to keep running and/or improving their operation and develop themselves.

Mentoring is designed to be comprehensive and provide long term support for SMEs which are going to challenge further improvement and development, collaborating with mentors. Throughout mentoring, the mentor plays a role of facilitator, coordinator and adviser in order to achieve the SME's goal, providing proper support to the SME timely and continuously.

Through diagnosis, SMEs and mentors jointly analyze the business and find out the most important point within the business in order to achieve their goal. During the analysis, mentors objectively provide their advice to the SMEs in order for them not to commit mistakes by having too much self-confidence. After finding out the most important point of the business, in other word, the key to success, mentors and the SMEs draw practical action plan for heading to their goal.

The significant characteristic of mentoring service in Serbia is that mentoring

does not end at diagnosis reporting, as after this phase, mentors also provide support to SMEs on implementing the action plan. To facilitate the implementation of the action plan, mentors provide various kinds of support to SMEs corresponding to their needs. For example, if an SME requires funds for further investments, a mentor may help the SME apply for a bank loan or introduce SME support programs provided by the government or other institutions. If an SME needs a business partner, a mentor may help the SME find the partner using his RA's database and other useful information. If an SME needs special expert knowledge such as HACCP, ISO, marketing, management and so on, the mentor may help the SME find appropriate professional consultants or SME support programs provided by the government.

While mentors have to take responsibility as supporters of the SMEs, they also have to take the responsibility as members of the pool of people assigned by DDSME as governmental agency, which implements SME support programs at national level. It means that mentors are also expected to inform about SME support programs such as grants, loans and voucher systems provided by the government and other donors. These programs can be more feasible and effective, if SMEs apply for the programs with mentors who know how to get access to these programs and how to draw practical action plans.

In addition to these functions, mentoring can bring other merits into public SME support programs in Montenegro. Firstly, mentors can directly communicate with a lot of SMEs, so that mentors can collect SME's crucial information, which is very useful, but very difficult to get from statistical data. This information is useful for developing more required and expected SME support programs. To become competitive companies, it is important for SMEs to cooperate with professional consultants, but many SMEs have been reluctant to using consultants. If mentors can provide a high-quality mentoring service to SMEs in the entire Montenegro, SMEs will understand the importance of the cooperation with professional consultants. It will promote collaboration among Montenegrin companies and professionals, and then this environment will make it possible for SMEs to improve their business faster and develop more competitive products.

#### 4 - 3 Who is a Mentor?

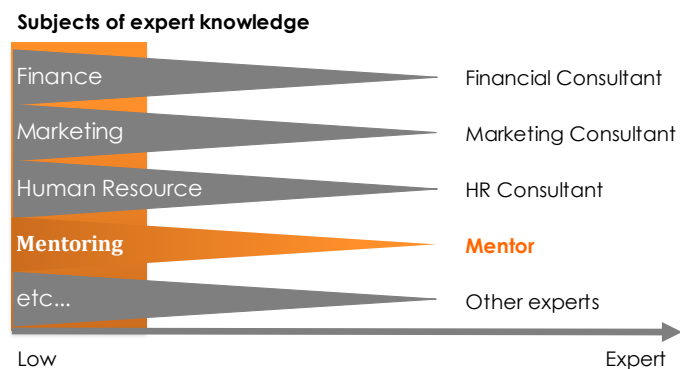
**"Mentor is the person who helps SMEs to keep running operations and develop themselves through mentoring."**

Mentors provide support to SMEs through mentoring service and all of them aim for helping SMEs keep running and/or improving operation and develop themselves. With appropriate support provided by mentors, SMEs identify the key to success for their business and by so doing, they can be encouraged to challenge it. In this way, mentors help SMEs keep running and/or improving operation and develop themselves. On the other hand, it is also expected for mentors to support and collaborate with institutions in the field of business development.

Mentors provide mentoring service along with the mentoring processes illustrated in each mentoring guideline. As a facilitator, mentor helps SMEs draw practical action plans and supports them to implement the plans, providing advice from mentor's point of view. On the other hand, mentors have to be able to play the role of coordinator, in order for SMEs to collaborate with banks, to utilize SME support programs provided by the government or other donors and to find appropriate professional consultants corresponding to SME's needs.

Mentors are certified by undergoing required training and exam which are developed and provided by DDSME with support from JICA.

The following image shows expected mentor's skills, comparing with professional consultants. The orange area refers to mentor's skills.

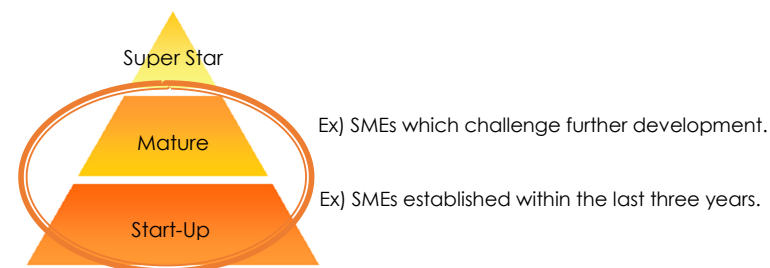


#### 4 - 4 Who are the beneficiaries?

**"Beneficiaries of mentoring service are currently SMEs. In the future, also clusters, business associations and institutions in the field of business development, which are the source of dynamism of nationwide economic development."**

As almost all companies are SMEs in Montenegro, it is the SMEs which can bring vitality and dynamism into the national economy. Therefore, the development of local SMEs is crucial for economic development in Montenegro, this is what mentoring service aims for, too. Based on this aim, mentors can also support and collaborate with business associations, clusters, and institutions such as business centers. Furthermore, as "Mentor" is an official qualification in Montenegro, mentors can collaborate with government, public donors and other institutions to provide their support programs to the beneficiaries. This is one of the strengths and characteristics of mentors.

**Beneficiaries of mentoring service are categorized in mature and start-up companies.**



**The definitions of each category are as follows.**

Start-up is the SME which has started the business within the last three years. Mature is the SME that challenges further improvement and development of its businesses.

In the future, mentoring will be offered also to associations, clusters, incubators, or other institutions for SME support.

4 - 5 What should the mentor do?

**“Using management diagnosis, mentor identifies the most important goal of the company and provides the SME with support on drawing and implementing the practical plan to realize it.”**

The most important activity in mentoring is Company Diagnosis. By conducting Company Diagnosis, mentors identify the most important point within SMEs' business and draw concrete action plan together with the SMEs. Furthermore, mentors help SMEs conduct the action plan in order for them to dare to challenge the first action.

4 - 6 What is the result of diagnosis?

**“Identify the most important goal, and the practical action plan to realize it.”**

In a diagnosis report, the most important point to which the SME should take actions has to be described. It is also necessary for the report to contain a practical action plan, consisting of concrete actions, in order for the SME to understand what they have to do. With both elements, the SMEs can appropriately focus their management resources towards the most important point within their business.

4 - 7 When can one be called a mentor?

**Mentor has to meet the following three elements at an optimum level.**

- 1. Understanding the goal that mentor has to achieve**
- 2. Understanding the process for reaching the goal.**
- 3. Have the skills required on each steps of the process**

It is important for decision makers to consider the details of qualification requirement of mentor, but if they do not have a deep understanding of the key concepts, qualification requirement of mentor will become too complicated and difficult to be understood, because various kinds of elements will be brought into the qualification requirement as “necessary”. To cultivate practical and skilled mentors within a short period, “Focus” is the most important key to success. Therefore, this manual designs everything based on these three

elements in order to optimize the systems relating to mentor's quality such as training system, qualification requirement system and qualification renewal requirement system. Based on these concepts, DDSME develops the training program and qualification system for mentors, and certifies mentors who have undergone the training program and passed the examination provided by DDSME.

4 - 8 How mentoring guidelines and training materials should be developed?

**Guidelines have to contain the following three elements clearly defined:**

- 1. The goal which mentor has to achieve.**
- 2. The process to achieve the goal.**
- 3. The skills which are required on each step of the process.**

Mentoring activities are standardized in order for mentors to provide mentoring service nationwide with expected quality. Therefore, standardized mentoring activities should be described in the mentoring guidelines, and then each of the guidelines has to contain these three elements as a basis. “The goal which mentor has to achieve” is necessary to design “The process to achieve the goal” and “The process to achieve the goal” is also necessary to identify “The skills which are required on each step of the process.” It means these three elements always have to be clearly described in the mentoring guidelines and, if the system loses even one of them, it can never have consistency.

**“Training materials have to be systemized focusing on the skills required in the mentoring process.”**

Mentors are expected to know various kinds of special business knowledge, but it does not mean mentors who have learned this knowledge more than others can provide better mentoring service. Training materials should not be developed consisting of many subjects that are irrelevant to mentoring activities. It is more important for mentors to be able to learn the knowledge which is actually used in mentoring service and, only if they have learned it enough, they can provide high-quality mentoring service to their clients, even though they do not know other special business knowledge. Therefore, training materials should focus on the skills required in the standardized mentoring process.

4 - 9 How trainings for mentors should be designed?

**Mentors should learn the following three elements:**

**1. The goal which mentor has to achieve**

**2. The process of reaching the goal**

**3. The skills which are required on each step of the process**

**Regarding mentors:**

All training programs have to be designed based on these three elements, as mentors have to learn mentoring know-how, understanding the relation among "Goal", "Process" and "Skills," in order to use their learned knowledge in the appropriate way. On the other hand, with these elements, training programs will be focused only on necessary subjects for mentors, because all of them are selected based on standardized mentoring process, meaning mentors can learn all knowledge considering how to use them in the process. All decision makers have to understand well that the aim of trainings for mentors is to lead them to understand these three elements at an optimum level.

**Regarding trainers:**

On the other hand, the most important point for trainers is to be able to teach mentors effectively with plain explanation regarding the three elements from above. Therefore, it is more important whether the trainer can teach others effectively than whether the trainer is able to provide high-quality mentoring service. In this sense, it is expected for trainers to undergo some special training regarding trainer skills.

**Key point of trainings for skilled mentors:**

All mentors should keep improving their mentoring skills, but improving does not mean obtaining new or more difficult technics. The aim of training for skilled mentors is to help the mentors keep their knowledge they have learned at an optimum level. The ideal training for skilled mentors is the one that helps them keep their knowledge at an optimum level and become able to apply basics of mentoring skills in an expected way.

## 5 Scheme of providing mentoring service

Functional operational system is a crucial factor for providing practical mentoring service. As mentoring service consists of many activities conducted by several different players, a well-designed and clear operational process is necessary in order to make the system effective. The operational process on mentoring service consists of 9 main steps, as follows.

### Operational process of mentoring service

**1. Public Call**

Public Call is announced on the web-site of DDSME, BCs and LAs and in daily newspapers which are distributed on the whole territory of the Republic of Montenegro;

**2. Receiving applications from potential beneficiaries**

Potential beneficiaries apply to DDSME/BCs/LAs with requests for receiving mentoring service.

**3. Pre-Selection of applicants in DDSME/BCs/LAs**

Potential beneficiaries can receive administrative assistance from the staff of DDSME/BCs/LAs in order to prepare the proposals for mentoring service. The staff examine the applications and prepare formal opinions regarding the applicants and then forward the proposals with their opinions to DDSME.

**4. Approval to the proposal by the evaluation committee**

The evaluation committee within DDSME examines the proposals and takes decisions for each application on approving it or not.

The decision can be:

- The committee approved the proposal which fulfills all criteria.
- The committee requires further improvement and revision on the proposal.
- The committee does not accept the proposal.

After the evaluation, DDSME informs the BCs/LAs of the result of examination and sends the proposals back to them.

**5. Concluding the contract of mentoring service**

The BCs/LAs conclude the contract of mentoring service with the approved beneficiary.

**6. Implementation of mentoring service**

A mentor provides mentoring service to the beneficiary based on the contract and the mentoring guidelines.

**7. Writing a final mentoring report**

After finishing mentoring service, mentors write a "Final mentoring report" and submit it to the DDSME.

**8. Reporting DDSME with the final mentoring report**

DDSME checks the final mentoring report and sends it to the evaluation committee in printed version.

**9. Examination of the result of mentoring service**

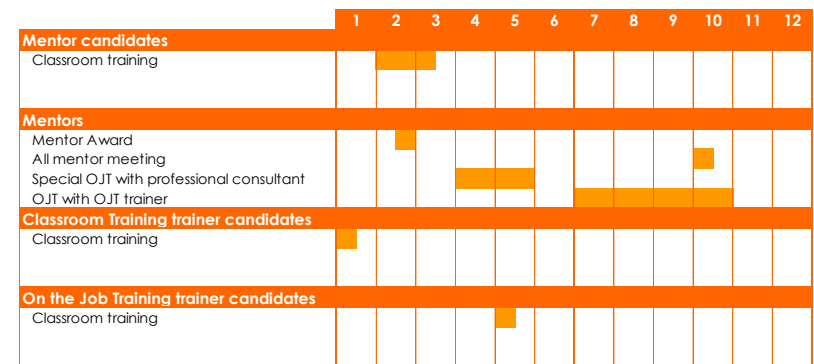
Evaluation committee examines the final mentoring report and takes a decision whether approves the conducted mentoring service and required expenses as appropriate or not. If approving them, DDSME proceeds on with the payment procedure.

**6 Training system**

6 - 1 Structure of the training system

The quality of mentoring service depends on each mentor's skills and all mentors are expected to provide their service at an optimum level. Therefore, it is necessary for the system to have a properly structured training program, consisting of various kinds of trainings. The important thing is that all of them are connected in order to have consistency within the system. The structure of the entire training system is shown below.

**The entire structure of training programs**



**The definition of the trainers**

Classroom training trainer is the person who develops and provides classroom training to mentor candidates.

On the Job Training trainer is the person who provides On the Job Training to mentors.

Both trainers are also mentors who underwent required trainings and passed the examinations.

## 6 - 2 Training program for mentor candidates

The training program is developed in order to educate new mentors during a short period, providing the basics of mentoring. During the training program, mentor candidates learn three key points of mentoring as the followings:

1. The goal which mentor has to achieve.
2. The process to achieve the goal.
3. The skills which are required on each step in the process.

All training materials and training programs are designed in order for mentor candidates to efficiently learn these elements.

### 6 - 2 - 1 Training materials for mentor candidates

To help mentor candidates to learn the basics of mentoring, two kinds of training materials have been prepared: two (2) "Mentoring guidelines" and six (6) "Supplementary training materials".

#### Mentoring Guidelines

The mentoring guidelines are main training materials for mentors, describing the goal of mentoring, the standardized mentoring process and the skills required in the process. Mentors provide mentoring services based on the instructions in the mentoring guidelines, but at the same time, it is also expected to customize the service corresponding to the status of each client. To apply the standardized mentoring service to each client, it is necessary for mentors to understand the basics of mentoring, in order to know what is the best way for the client.

#### 1. Mentoring for Mature SMEs Guideline

"Mentoring for Mature SMEs Guideline" is the most important training material for the mentor candidates, containing the standardized output forms, mentoring process and skills which are required in the process, and all mentors have to provide mentoring service referring to this guideline. The guideline helps mentors to understand how to provide their mentoring service and how to lead mature SMEs to focus their management resources towards the key to success.

#### 2. Mentoring for Start-Ups Guideline

"Mentoring for Start-Ups Guideline" is the standardized mentoring guideline aimed for Start-Ups, SMEs which have established their business within the last 3 years, focusing on marketing activities, as most of Start-Ups tend to have Challenges on this segment. This guideline helps mentors understand the crucial points on supporting start-ups and leads start-ups to stand out

among other competitors.

These two mentoring guidelines contain the most important basics of mentoring, so that all mentor candidates need to have a deep understanding of them.

#### Supplementary training materials

The supplementary training materials are developed to help mentors provide the standardized mentoring service based on the mentoring guidelines. To do so, mentors are expected to understand not only general business subjects, but also the current business environment such as laws and commercial customs in Serbia and so on. In addition to them, it is also helpful for mentors to have further knowledge in finance, marketing and production management, to be flexible and creative. The difference between supplementary materials and general training materials is that all contents of the supplementary books are selected based on the criteria that the topic are be useful for mentors and related to the standardized mentoring processes.

Supplementary training materials can be the following:

#### 1. Government Policy and Support Programs

It contains the information about SME support programs provided by the government and other institutions. Mentors are expected to provide their clients with appropriate advice regarding these support programs and it is also an important role of mentors to help SMEs utilize the SME support programs. This material helps mentors understand how to apply to the support programs and how to select suitable programs for each SME corresponding to its objectives and conditions.

#### 2. How to work with Bank

It contains various kinds of services for SMEs provided by Banks such as a variety of types of deposit and savings including check account, foreign exchange, future, LC, import/export finance, finance for working capital and capital investment etc. This material helps mentors understand the merits and risks of each type and how to build a good relationship with banks as reliable partners on business.

#### 3. Business environment

It contains the information regarding the current business environment such as commercial customs, general financial conditions and temporary governmental policies concerning the SMEs in Serbia. As these elements put significant influence on SMEs, mentors are expected to understand them well and provide appropriate advice to SMEs. This material helps mentors

understand the current business environment in Serbia and lead SMEs to take the business environment into consideration in their business strategy.

**4. Basic Taxes for Business**

It contains information regarding a variety of taxes and their explanation. It is an important duty of SMEs to fully pay taxes and SMEs have to know well about this subject. On the other hand, tax payments sometime cause significant challenges especially on working capital to SMEs due to the lack of knowledge about the taxes. This material helps mentors understand the taxes in Serbia and lead SMEs to prepare for due tax payments in a right way.

**5. Basic Law for Business**

It contains the information regarding the present laws and regulations that are supposed to have a big influence to the SMEs in Serbia. Although competition is an important factor for SMEs to develop themselves faster, inappropriate competition will prevent the development of the national economy. On the other hand, if SMEs have a good understanding of laws and regulations, the knowledge will be the SME's advantages and make their businesses smoother. This material helps mentors understand these laws and regulations and lead SMEs to grow their business in a preferable competition.

**6. Production Management**

It contains basics of production management such as 5S, cycle time, QC and so on. Although each producer has its own characteristic and specialized knowledge, it does not assure their further improvement and sustainability. To continuously develop their business, it is mandatory for them to know basics of how to improve and manage their production. This material helps mentors provide appropriate advice on production management in order for manufacturers to increase their productivity, efficiency and sustainability.

**6 - 2 - 2 Training program for mentor candidates**

**1. Classroom training for mentor candidates**

Aim	Educate new mentors efficiently	
Objective	Learn the basics of mentoring at an optimum level	
Training Schedule	From February to March	
Style of training	Classroom style	
Training period	Totally two weeks	
Training Subjects	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Mentoring for Mature SMEs</li> <li>② Mentoring for Start-Ups</li> <li>③ Marketing</li> <li>④ Financial Management and Business Plan</li> <li>⑤ Production Management</li> <li>⑥ Human Resource Management</li> <li>⑦ Communication Skills</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 days</li> <li>2 days</li> <li>2 days</li> <li>2 days</li> <li>1 days</li> <li>1 days</li> </ul>
Summary of training	This training is held in order for mentor candidates who want to become certified mentors to systematically learn the basics of mentoring know-how. Trainees learn "The goal to be achieved", "The process to achieve the goal", "The skills which are required in the process" in their mentoring service, using the mentoring guidelines as the primary training material.	

**Summary of each subject**

"Mentoring for Mature SMEs" and "Mentoring for Start-Ups" are the core trainings for mentor candidates. These trainings use "Mentoring Guidelines" as the training materials and explain the standard of mentoring.

**1. Mentoring for Mature SMEs**

This module is the most important training for mentor candidates and it is using "Mentoring for Mature SMEs guideline". During this training, mentors learn the standardized mentoring service, including the output forms, standardized mentoring process and skills which are required in the process. During the training, the trainees learn the basic activities and skills of each step of the process.

**2. Mentoring for Start-Ups**

This module is also one of the core trainings for mentor candidates and it is

using "Mentoring for Start-Ups guideline". The standard mentoring is explained and presented in "Mentoring for Mature SMEs guideline", but if mentors want to provide support to Start-Ups, they need more special knowledge and have to take different measures than the one aimed for Mature SMEs. During this module, trainees learn the basics of mentoring specialized for Start-Ups.

The following five modules of training are held in order to supplement the two core trainings from above. It is very important to understand the aim of these trainings, as the purpose is not to teach mentor candidates about new knowledge in the field, but to help the candidates understand and be able to use the basics of mentoring, which they have learned from the mentoring guidelines. To do so, the following trainings consist of practical cases in each field.

### **3. Marketing**

There is a saying in Japan that "There is no business without sales", so that mentors should have practical knowledge in marketing. To provide appropriate advice to clients on the stage of business planning, mentors are expected to come up with creative and feasible ideas on marketing. During this training, mentor candidates learn various kinds of practical cases on marketing, and understand how to use the basics of marketing know-how described in the mentoring guidelines.

### **4. Finance and Business Plan**

During this module mentors learn know-how on general financial analysis. If mentors have financial knowledge at an optimum level, they can understand the current status of their clients. On the other hand, there is more important for mentors to be able to strengthen the client by appropriate accounting. Therefore, mentors have to learn finance not only for analyzing, but also leading SMEs to their ideal status. In addition to it, it is necessary for SMEs to build a good relationship with banks because their assistance such as loan and grant with optimum conditions are crucial for their business. Therefore, skills on business planning are very important for mentors.

### **5. Production Management**

During this module, trainees learn various kinds of viewpoints on improvement. When mentors visit a production company, they usually have to analyze client's factory and provide advice in order to improve its productivity or so. It is not so important for mentors to have expert knowledge in the field which the client is already familiar with. The more

important point in production management is whether mentors are able to appropriately apply general improvement measures to their clients in correspondence with their status.

### **6. Human Resource Management**

During this module, mentor candidates learn general human resource management know-how, because there are many SMEs that are facing challenges on human resources, while they have developed the company from a mere family business to a bigger SME where various kinds of people have joined. Therefore, it is important for mentors to have human resource management know-how such as how to build a functional organization, how to motivate employees and so on.

### **7. Communication Skills**

During this module, trainees learn the basics of communication skills such as how to open other persons mind, how to have others think more, how to avoid conflicts with others and so on. Any activity in mentoring service needs good communication between mentors and clients, so that it can be said that communication skills is one of the most important skills for mentors.

## **6 - 3 Training program for mentors**

The training programs are developed in order for mentors to keep their mentoring skills at an optimum level. Each mentor should improve his/her own mentoring skills through daily mentoring activities, but it does not mean that mentors have to continuously learn new or more difficult skills of business. Mentors are supposed to provide high-quality mentoring service by performing the basics of mentoring which they have learned during classroom training. Even though mentors use same skills and methods as other mentors, the results will be varied due to each mentor's skill level. Therefore, it is expected for mentors to share their practical cases when they have effectively utilized the basics in a right way and also their activities which were developed by themselves considering the basics.

In this training program, mentors share their practical cases and learn how to use their basics of mentoring skills more and more.

### **6 - 3 - 1 Training materials**

During the trainings, only handouts distributed by the trainers are used.



## 6 - 3 - 2 Training program

### 1. Mentor Award

Aim	Prevail ideal mentoring service among mentors	
Objectives	Learn ideal and practical mentoring activities	
Training Schedule	The end of February	
Style of training	Classroom style	
Training period	2 days	
Training Subjects	① Mentor Award in Mature SMEs cases	1 day
	② Mentor Award in Start-Ups cases	1 day
Summary of training	<p>During this training, nominated mentors provide presentation regarding their last year's mentoring service. Participants learn the key to success of each case and how to apply it to their own mentoring activities. At the end of the event, the mentor who provided the best and practical mentoring service gets the award of "Mentor of the year". It is also a strong message towards mentors that the mentoring is the one which all mentors are expected to perform. In addition to this, the event contains 2 or 3 hours short lecture regarding the key points which were found within last year and explained in the presentations. Then all mentors clearly know what they should learn from the event.</p>	

### 2. All Mentor Meeting

Aim	Standardize mentoring service	
Objectives	Learn how to perform practical analysis	
Training Schedule	The first half of October	
Style of training	Classroom style	
Training period	1 day	
Training Subjects	① Practical cases on Company Diagnosis	1 day
Summary of training	<p>It is important for mentors to have a chance to know other mentor's activity, especially practical model cases. During the training, mentors can share their results of company diagnosis which has been performed by them during the year. Through practical cases, mentors can learn how to analyze client's business, what kinds of outputs are preferable and other mentors' creative ideas.</p>	

### 3. Special OJT with professional consultant

Aim	Learn ideal quality of mentoring service	
Objectives	Learn how to use the basics of mentoring know-how at a high level.	
Training Schedule	From April throughout May	
Style of training	OJT style	
Training period	Each OJT takes a day. Totally 5 trainings at 5 locations	
Training Subjects	Each year, some subjects will be chosen in	1 day
	correspondence with mentor's requests.	
Summary of training	<p>A dispatched professional consultant accompanies a host mentor and provide mentoring service together to the mentor's client. It is not expected for the consultant to introduce some special or new knowledge. The main purpose of this training is that mentors learn how to use the basics of mentoring, and how effectively they work if only mentors have enough skills. 3 to 5 training topics are selected each year based on requirements from mentors, and since OJT has its main subject, each mentor can choose to which OJT he/she attends.</p>	

#### 4. On the Job Training with On the Job Training trainer

Aim	Improve mentoring activities and skills	
Objectives	Learn standardized mentoring service	
Training Schedule	From July throughout October	
Style of training	OJT style	
Training period	2 visits to 3 clients ( For one trainee)	
Training Subjects	Actual cases of mentoring which each	3 days
Summary of training	<p>This training is conducted in order for mentors to improve their mentoring activities towards the standardized mentoring service described in the training materials. When an OJT trainer and a trainee visit a client together, if necessary, the trainer provides his/her advice and introduce standardized mentoring activities to the trainee. In that way, mentors can notice the difference between the standardized mentoring activities and their own ones. On the other hand, OJT trainers sometime accompany mentors from other BCs, which usually have different mentoring methods and also different internal management styles. It is also an important function of this training that OJT trainers facilitate knowledge sharing among mentors beyond the boarder of BCs.</p>	

#### 6 - 4 Training program for classroom trainer

This training program is developed in order to educate practical classroom trainers within a short period, providing basics of trainer skills. It is more required to classroom trainers to be able to teach the standardized mentoring activities than be able to perform high-quality mentoring service. To be a good trainer, it is not enough that the person knows practical mentoring know-hows and has experience of developing his own original methods, but also the person has to be able to clearly explain with plain words, relating them to the standardized mentoring know-how. In other words, it is more important for trainers that they can tell the basics of mentoring as described in the guidelines and other supplement training materials.

In this training program, classroom training trainer candidates learn basics of trainer skills in order to be practical trainers and prevail the standardized mentoring service among new mentors.

##### 6 - 4 - 1 Training materials

This training uses only handouts distributed by the trainer during the course.

##### 6 - 4 - 2 Training program

###### ① Classroom training for classroom trainer candidates

Aim	Produce new practical classroom trainers	
Objectives	Learn trainer skills	
Training Schedule	January	
Style of training	Classroom style	
Training period	2 days	
Training Subjects	① Trainer skills	2 days
Summary of training	<p>This training is held in order for classroom training trainer candidates who want to become authorized classroom trainers to systematically learn the basics of trainer skills. Trainees learn the expected role of classroom trainer, basics of training skills such as presentation, documentation, facilitation, discussion, interactive communication know-how and so on.</p>	

### 6 - 5 Training program for On the Job Training trainer

This training program is developed in order to produce practical On the Job Training trainers within a short period, providing basics of trainer skills, especially coaching skills. On the Job Training trainers have a significant role, as not only they train other mentors, but also prevail preferable standardized mentoring service in entire Serbia. There will be various kinds of differences on mentoring skills among mentors, and also among BCs, therefore, On the Job Training trainers have to train each of mentors who belong to the trainer's region in order to disseminate expected standardized mentoring service and also to train other mentors beyond the borders of his/her BCs.

During this training program, On the Job Training trainer candidates learn basics of trainer skills focusing on coaching skills, as it is necessary for trainees to address their challenges and find out solutions by themselves in order to efficiently improve their mentoring skills and activities.

#### 6 - 5 - 1 Training materials

During the training only handouts distributed by the trainers are used.

#### 6 - 5 - 2 Training program

##### ① Classroom training for On the Job Training trainer candidates

Aim	Produce new practical On the Job Training trainers	
Objectives	Learn trainer skills specialized for OJT trainer	
Training Schedule	The beginning of April	
Style of training	Classroom style	
Training period	2 days	
Training Subjects	① Trainer skills specialized for OJT trainer	2 days
Summary of training	This training is held in order for On the Job Training trainer candidates who want to be authorized On the Job Training trainers to systematically learn the basics of trainer skills specialized for On the Job Training trainer. Trainees learn the expected role of On the Job Training trainers and basics of training skills such as coaching skills and so on.	

## 7 Qualification system (Acquisition and Renewal)

When it comes to developing a practical and sustainable system, a well-designed qualification system is very important. To build that kind of a system, decision makers have to keep two key points in their mind: the functions of qualification requirement and qualification renewal system. The main functions are as follows:

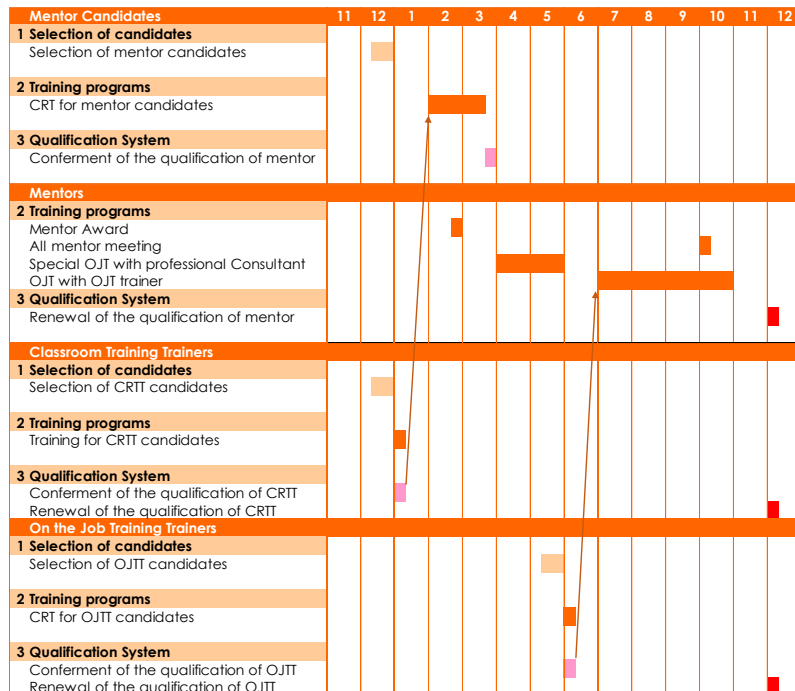
1. The function of qualification requirement  
It can clearly specify the basics required for applicants to become qualified license holders.
2. The function of qualification renewal requirement  
It can help qualified license holders keep their skills at an optimum level.

In mentoring system, there are 3 key roles: mentor, classroom training trainer, and On the Job Training trainer. It is necessary for all decision makers to understand each role of three license holders in order to build a consistent qualification system.

### 7 - 1 Structure of the whole qualification system

When decision makers design a qualification system, the most important point is to understand the whole structure, consisting of training system, qualification conferment system and qualification renewal system. Each of them influences the others and the combination and balance among them are the most important elements to keep the system functional. If decision makers have to change something in a part of the system, they should consider the whole structure and identify the influences to other systems caused by the modification.

## Structure of the entire qualification system



## 7 - 2 Qualification system for mentors

### 7 - 2 - 1 Qualification requirement for mentors

Schedule	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Selection of candidates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>From the middle of November until the middle of December</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The end of March</li> </ul>
Necessary special conditions	
<ul style="list-style-type: none"> <li>At least university graduate.</li> <li>Applicant has to belong to a BC or an entity that the BC selected as an appropriate service provider with the agreement of DDSME.</li> <li>Applicant needs the approval from DDSME to become a mentor candidate.</li> </ul>	
How to learn and keep the required basic skills.	
Prepared trainings	Required conditions to pass
<ul style="list-style-type: none"> <li>Classroom training</li> <li>Examination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The percentage of attendance to each subject is more than 75%.</li> <li>The score of each subject's exam is more than 60%.</li> </ul>
Other requirements or notes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>The qualification of mentor is effective for 5 years, after that, all mentors have to renew it at each 5 years.</li> </ul>	

### 7 - 2 - 2 Qualification renewal requirement for mentors

Schedule	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renewal of qualification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The beginning of December</li> </ul>
Necessary special conditions	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Applicant holds a valid qualification of mentor.</li> <li>Applicant has provided mentoring service to at least 5 beneficiaries during last 5 years.</li> </ul>	
How to learn and keep the required basic skills.	
Prepared trainings	Required condition to pass
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor Award</li> <li>All Mentor Meeting</li> <li>Special OJT with pro consultant</li> <li>OJT with OJT trainer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Applicant has attended to "Mentor Award" or "All Mentor Meeting" at least 5 times during the last 5 years.</li> <li>Applicant has attended to Special OJT with pro consultant at least 5 times during the last 5 years.</li> <li>Applicant has undergone OJT with OJT trainer at least 5 periods in the last 5 years.</li> </ul>
Other requirements	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor needs the approval from DDSME to maintain mentor qualification.</li> </ul>	

### 7 - 3 Qualification system for classroom training trainers

#### 7 - 3 - 1 Qualification requirement for classroom training trainers

Schedule	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Selection of candidates</li> <li>Conferment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The middle of December</li> <li>The beginning of January</li> </ul>
Necessary special conditions	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Applicant holds a valid qualification of mentor.</li> <li>Applicant needs the recommendation from DDSME to become classroom training trainer candidate.</li> <li>At the selection of new Classroom training trainer, DDSME will consider the candidate's motivation, experience in the field, and extent of understanding the training contents.</li> </ul>	
How to learn and keep the required basic skills.	
Prepared trainings	Required condition to pass
<ul style="list-style-type: none"> <li>Special training for classroom training trainer</li> <li>Examination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Full attendance to all subjects.</li> <li>The score of each subject's exam is more than 70%.</li> </ul>
Other requirements or notes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Classroom training trainer qualification is effective for 5 years, after that, all classroom training trainers have to renew it at each 5 years.</li> </ul>	

#### 7 - 3 - 2 Qualification renewal requirement for classroom training trainers

Schedule	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renewal of qualification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The first of December</li> </ul>
Necessary special conditions	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Applicant holds a valid qualification of classroom training trainer.</li> <li>Applicant has provided classroom training at least once during the last 5 years.</li> </ul>	
How to learn and keep the required basic skills.	
Prepared trainings	Required condition to pass
Other requirements	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Classroom training trainer needs the approval from DDSME to maintain the qualification of classroom training trainer.</li> </ul>	

### 7 - 4 Qualification system for on the job training trainers

#### 7 - 4 - 1 Qualification requirement for On the Job Training trainers

Schedule	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Selection of candidates</li> <li>Conferment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The middle of May</li> <li>The beginning of June</li> </ul>
Necessary special conditions	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Applicant holds a valid qualification of mentor.</li> <li>Applicant needs the recommendation from DDSME to become an OJT trainer candidate.</li> </ul>	
How to learn and keep the required basic skills.	
Prepared trainings	Required condition to pass
<ul style="list-style-type: none"> <li>Special classroom training for OJT trainer candidates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Full attendance to all subjects.</li> </ul>
Other requirements or notes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>The qualification of OJT trainer is effective for 5 years, after that, all OJT trainers have to renew it at each 5 years.</li> <li>At the selection of new OJT Trainer, DDSME will consider the candidate's motivation, experience in the field, and extent of understanding the training contents.</li> </ul>	

#### 7 - 4 - 2 Qualification renewal requirement for On the Job Training Trainers

Schedule	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renewal of qualification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The end of December</li> </ul>
Necessary special conditions	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Applicant holds a valid qualification of OJT trainer.</li> <li>Applicant has provided OJT, which is described in this guideline, to at least 15 mentors during the last 5 years.</li> </ul>	
How to learn and keep the required basic skills.	
Prepared trainings	Required condition to pass
Other requirements	
<ul style="list-style-type: none"> <li>OJT trainer needs the approval from DDSME to maintain the qualification of OJT trainer.</li> </ul>	

# Preparation Manual of mentoring service

The Project on Establishment and Promotion of Mentoring Service  
for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans

## List of Abbreviations

**CRT** – Classroom Training

**CRTT** – Classroom Training Trainer

**NARD** – National Agency of Regional Development of Serbia

**OJT** – On-the-Job Training

**OJTT** – On-the-Job Training Trainer

**RA** – Regional Agency

**RC** – Regional Center

**RDA** – Regional Development Agency

**SME** – Small and Medium-sized Enterprise

**SOTC** – Special On-The-Job Training With Professional Consultant

**ST** – Special Training

## Table of Contents

<b>1. Training System .....</b>	<b>4</b>
1.1. Training for Mentor Candidate .....	5
1.1.1. ClassRoom Training .....	5
1.2. Training for Mentor .....	6
1.2.1. All Mentor Meeting .....	6
1.2.2. Mentor Award.....	7
1.2.3. On the Job Training with On the Job Training Trainer .....	8
1.2.4. Special On the Job Training with professional Consultant .....	9
1.3. Training for ClassRoom Trainer .....	10
1.3.1. Special Training for ClassRoom Training Trainer .....	10
1.4. Training for On the Job Training Trainer .....	11
1.4.1. Special Training for On the Job Training Trainer Candidates .....	11
<b>2. Qualification System.....</b>	<b>12</b>
2.1. Qualification System for Mentor .....	13
2.1.1. Selection of Mentor Candidates.....	13
2.1.2. Renewal of the Qualification of Mentors .....	14
2.2. Qualification system for ClassRoom Training Trainer .....	15
2.2.1. Selection of Class Room Training Trainer candidates .....	15
2.2.2. Conferment of the Qualification of ClassRoom Training Trainers .....	16
2.2.3. Renewal of the Qualification of ClassRoom Training Trainers .....	17
2.3. Qualification System for On the Job Training Trainer .....	18
2.3.1. Selection of new On the Job Training Trainers .....	18
2.3.2. Conferment of the Qualification of On the Job Training Trainers.....	19
2.3.3. Renewal of the Qualification of On the Job Training Trainers.....	20
<b>3. Selection of Beneficiaries.....</b>	<b>21</b>
3.1. Public Call .....	22
3.1.1. Announcement of Public Call.....	22
3.2. Selection of Beneficiaries.....	23
3.2.1. Selection by the Selection committee.....	23
<b>4. Schedule .....</b>	<b>24</b>
4.1. Schedule of the Preparation.....	25



# 1. Training System

---

## 1.1. Training for Mentor Candidate

### 1.1.1. Classroom Training

Season of the Event



Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Prepare the list of new mentor candidates	20/01	
2. Prepare the list of CRTTs	20/01	
3. Fix the schedule of CRT	20/01	25/01
4. Reserve the training rooms	25/01	
5. Announce the schedule of CRT	25/01	
6. Prepare for lunch and beverages	10/02	15/02
7. Hold Classroom Training	20/02	20/03
8. Check the list of attendance and scores of examinations	20/02	20/03
9. Payment for expenses	20/02	20/03
10. Make the list of attendance of the new mentors	20/03	



Notes: (Key points to be considered)

## 1.2. Training for Mentor

### 1.2.1. All Mentor Meeting

Season of the Event



Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Prepare the list of mentors	01/09	01/09
2. Select the facilitator of the All Mentor Meeting	01/09	05/09
3. Fix the schedule of the event	05/09	
4. Reserve the training room	05/09	
5. Prepare the agenda	05/09	10/09
6. Announce the schedule of All Mentor Meeting	10/09	
7. Preparation for lunch, beverages and overnight staying	20/09	
8. Hold All Mentor Meeting	1/10	
9. Check the list of attendance	1/10	
10. Payment for expenses	1/10	



Notes: (Key points to be considered)



### 1.2.2. Mentor Award

Season of the Event



Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Select the facilitator of the Mentor Award	05/01	
2. Fix the schedule of the event	05/01	
3. Reserve the training room	05/01	
4. Announce the schedule	05/01	
5. Organize "Selection Committee of Best Practices"	05/01	10/01
6. Announce RC/RA/RDAs to select the candidates of Best Practice cases	10/01	
7. Check the cases and give feedback of Selection Committee	15/01	30/01
8. RC/RA/RDAs decide their Best Practice cases		
9. Preparation for lunch, beverages and overnight staying	1/02	05/02
10. Hold Mentor Award	10/02	20/02
11. Check the list of attendance	27/02	28/02
12. Payment for expenses	27/02	28/02
13. Update the database of mentors	27/02	28/02
14. Register the best practices	01/03	01/03



Notes: (Key points to be considered)

### 1.2.3. On the Job Training with On the Job Training Trainer

Season of the Event



Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Prepare the list of OJTJs	10/06	
2. Announce the OJTJs to start the preparation for OJTs	10/06	15/06
3. Collect the OJT plans from the OJTJs	15/06	25/06
4. Implementation of OJT	01/07	30/10
5. Collect the activity reports* from the mentors and the OJTJs	01/07	30/10
6. Payment for expenses/ training fee	01/07	30/10
7. Update the database of mentors	01/11	

\*Mentor and OJTJ have to prepare separate reports.



Notes: (Key points to be considered)

### 1.2.4. Special On the Job Training with professional Consultant

Season of the Event



Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Collect mentors' requests for themes on SOTC	01/03	05/03
2. Decide the themes on SOTC	05/03	10/03
3. Collect the list of potential beneficiaries from RC/RA/RDAs	10/03	15/03
4. Select SME beneficiaries	15/03	
5. Contact local consultants in order to collect information towards taking a decision for assigning specialists for SOTCs	15/03	
6. Select the consultants	15/03	25/03
7. Fix the schedules of SOTC	25/03	
8. Announce mentors the schedule of SOTCs	25/03	
9. Implementation of SOTC	01/04	30/05
10. Collect activity report from consultants	01/04	30/05
11. Payment for expenses/ training fee	01/04	30/05
12. Update database of mentors	30/05	30/05

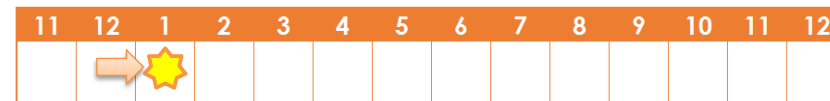


Notes: (Key points to be considered)

### 1.3. Training for Classroom Trainer

#### 1.3.1. Special Training for Classroom Training Trainer

Season of the Event



Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Select trainer for the event, from the list of certified trainers	10/12	15/12
2. Prepare the list of CRTT candidates	20/12	
3. Inform the candidates about the schedule	20/12	
4. Reserve the training room	20/12	
5. Prepare for lunch, beverages	05/01	
6. Hold the Training	10/01	
7. Check the list of attendance	10/01	
8. Payment for expenses	10/01	
9. Collect the result of examinations	10/01	
10. Make the list of mentors to newly become CRTTs	10/01	



Notes: (Key points to be considered)

## 1.4. Training for On the Job Training Trainer

### 1.4.1. Special Training for On the Job Training Trainer Candidates

Season of the Event

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
						→	★						

Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Prepare the list of OJTT candidates	15/05	20/05
2. Select trainer for the event	20/05	
3. Inform the candidates about the schedule	20/05	
4. Reserve the training room	20/05	
5. Prepare for lunch, beverages	05/06	
6. Hold the Training	10/06	
7. Check the list of attendance	10/06	
8. Payment for expenses	10/06	
9. Collect the result of examinations	10/06	
10. Make the list of mentors to newly become OJTTS	10/06	



Notes: (Key points to be considered)



## 2. Qualification System

---

## 2.1. Qualification System for Mentor

### 2.1.1. Selection of Mentor Candidates

#### Season of the Event

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

#### Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Prepare the list of the existing mentors	05/12	
2. Decide the number of new mentors to be certified	05/12	
3. Announce RC/RA/RDAs to submit applications for CRT	05/12	
4. Receive the applications from RC/RA/RDAs	05/12	15/12
5. Examine if the staff proposed by RC/RA/RDAs fulfill the criteria for applying to CRT for mentor candidates	05/12	20/12
6. Prepare list of approved new mentor candidates	20/12	
7. Inform the RA/RC/RDAs about the approved candidates	20/12	



Notes: (Key points to be considered)

### 2.1.2. Renewal of the Qualification of Mentors

#### Season of the Event

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

#### Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Prepare the list of mentors that have to renew their mentor certification	01/12	
2. Inform mentors that have fulfilled the renewal criteria about the extension of their certification for the next 5 years	01/12	
3. Inform mentors that have not fulfilled the renewal criteria about the expiration of certification	01/12	
4. Prepare the certificates of extension	01/12	05/12
5. Send the certificates to newly updated mentors	05/12	
6. Update database of mentors	05/12	




Notes: (Key points to be considered)

## 2.2. Qualification system for Classroom Training Trainer

### 2.2.1. Selection of Classroom Training Trainer candidates

Season of the Event

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Prepare the list of the present CRTTs	05/12	
2. Decide the number of new CRTTs to be certified	05/12	
3. Announce RC/RA/RDAs to submit applications for ST for CRTT	05/12	
4. Receive the applications from RC/RA/RDAs	05/12	15/12
5. Examine if the mentors proposed by RC/RA/RDAs fulfill the criteria for applying to ST for CRTT candidates	15/12	20/12
6. Prepare list of approved CRTT candidates	20/12	
7. Inform the RA/RC/RDAs about the approved candidates	20/12	



Notes: (Key points to be considered)

### 2.2.2. Conferment of the Qualification of Classroom Training Trainers

Season of the Event

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Prepare the list of participants	20/12	
2. Fix the schedule of the event	20/12	
3. Reserve the event room	20/12	
4. Announce the schedule	20/12	
5. Preparation for lunch, beverages	20/12	
6. Prepare certificates for the new CRTT	20/12	05/01
7. Hold Conferment of the Qualification of CRTTs	10/01	
8. Check the list of attendance	10/01	
9. Payment for expenses	10/01	
10. Update database of mentors	10/01	



Notes: (Key points to be considered)

### 2.2.3. Renewal of the Qualification of Classroom Training Trainers

Season of the Event

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Prepare the list of CRTTs that have to renew their CRTT certification	01/12	
2. Examine which of the CRTTs on the list fulfill the necessary criteria for renewing CRTT certification	01/12	
3. Inform CRTTs that have fulfilled the renewal criteria about the extension of their certification for the next 5 years	01/12	
4. Inform CRTTs that have not fulfilled the renewal criteria about the expiration of certification	01/12	
5. Prepare the certificates of extension	01/12	05/12
6. Send the certificates to newly updated CRTTs	05/12	
7. Update database of mentors	05/12	



Notes: (Key points to be considered)

### 2.3. Qualification System for On the Job Training Trainer

#### 2.3.1. Selection of new On the Job Training Trainers

Season of the Event

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Prepare the list of the present OJTTs	05/05	
2. Decide the number of new OJTTs to be certified	05/05	
3. Announce RC/RA/RDAs to submit applications for ST for OJTT	05/05	
4. Receive the applications from RC/RA/RDAs	05/05	10/05
5. Examine if the mentors proposed by RC/RA/RDAs fulfill the criteria for applying to ST for OJTT candidates	15/05	20/05
6. Prepare list of approved OJTT candidates	20/05	
7. Inform the RA/RC/RDAs about the approved candidates	20/05	



Notes: (Key points to be considered)

### 2.3.2. Conferment of the Qualification of On the Job Training Trainers

Season of the Event

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Prepare the list of participants	20/05	
2. Fix the schedule of the event	20/05	
3. Reserve the event room	20/05	
4. Announce the schedule	20/05	
5. Preparation for lunch, beverages	20/05	
6. Prepare certificates for the new OJTT	20/05	05/06
7. Hold Conferment of the Qualification of OJTTs	10/06	
8. Check the list of attendance	10/06	
9. Payment for expenses	10/06	
10. Update database of mentors	10/06	



Notes: (Key points to be considered)

### 2.3.3. Renewal of the Qualification of On the Job Training Trainers

Season of the Event

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Prepare the list of OJTTs that have to renew their OJTT certification	01/12	
2. Examine which of the OJTTs on the list fulfill the necessary criteria for renewing OJTT certification	01/12	
3. Inform OJTTs that have fulfilled the renewal criteria about the extension of their certification for the next 5 years	01/12	
4. Inform OJTTs that have not fulfilled the renewal criteria about the expiration of certification	01/12	
5. Prepare the certificates of extension	01/12	05/12
6. Send the certificates to newly updated OJTTs	05/12	
7. Update database of mentors	05/12	



Notes: (Key points to be considered)



# 3. Selection of Beneficiaries

---

## 3.1. Public Call

### 3.1.1. Announcement of Public Call

Season of the Event

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				→	★								

Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Prepare the Public Call text information for print format	01/03	10/03
2. Prepare the Public Call brochure in electronic format to be posted on NARD and RA/RC/RDAs websites	01/03	10/03
3. Select 3 newspapers for publishing in print format	11/03	20/03
4. Announcement of Public Call in 3 newspapers and on NARD and RA/RC/RDAs' websites	30/03	
5. Payment for expenses	30/03	



Notes: (Key points to be considered)



## 3.2. Selection of Beneficiaries

### 3.2.1. Selection by the Selection committee

Season of the Event

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
					→	★							

Necessary preparations

Sub-Activities towards completing the Activity	Start Date	End Date
1. Organize the selection committee	01/04	
2. Collect proposed applications from RA/RC/RDAs	01/04	30/04
3. Examines the applications	01/05	15/05
4. Informs the RA/RC/RDAs on the result of examination	05/20	



Notes: (Key points to be considered)



## 4. Schedule

---

## 4.1. Schedule of the Preparation

	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Mentor Candidates</b>													
<b>1 Selection of candidates</b> Selection of mentor candidates	★												
<b>2 Training programs</b> CRT for mentor candidates		→	★										
<b>Mentors</b>													
<b>1 Training programs</b> Mentor Award All Mentor Meeting Special OJT with professional Consultant OJT with OJT		→	→	★						→	★		
<b>2 Qualification System</b> Renewal of the qualification of mentor								→	★				★
<b>Classroom Training Trainers</b>													
<b>1 Selection of candidates</b> Selection of CRTT candidates	★												
<b>2 Training programs</b> Special Training for CRTT candidates	→	★											
<b>3 Qualification System</b> Conferment of the qualification of CRTT Renewal of the qualification of CRTT	→	★											★
<b>On the Job Training Trainers</b>													
<b>1 Selection of candidates</b> Selection of OJTT candidates						★							
<b>2 Training programs</b> Special Training for OJTT candidates						→	★						
<b>3 Qualification System</b> Conferment of the qualification of OJTT Renewal of the qualification of OJTT						→	★						★
<b>Beneficiaries</b>													
<b>1 Public Call</b> Announcement of Public Call			→	★									
<b>2 Selection of Beneficiaries</b> Selection by the Selection Committee				→	★								

# Uputstvo za Pripremu Mentoring usluge

Projekat "Uspostavljanje i promocija mentoring usluge za mala i srednja preduzeća u zemljama zapadnog Balkana"

## Lista skraćenica

- CRT** – Obuka u učionici (classroom training)  
**CRTT** – Trener obuke u učionici  
**NARD**– Nacionalna agencija za Regionalni Razvoj u Srbiji  
**OJT**– Obuka na radnom mestu (on-the-job training)  
**OJTT** – Trener obuke na radnom mestu  
**RA** – Regionalna Agencija  
**RC**– Regionalni Centar  
**RDA**– Regionalna Razvojna Agencija  
**SME** – Mala i srednja preduzeća  
**SOJC**– Specijalna obuka na radnom mestu sa profesionalnim konsultantom  
**ST** – Specijalna obuka

## Sadržaj

<b>1. Sistem obuke</b> .....	<b>4</b>
1.1. Obuka za buduće Mentore .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1.1. Obuka u učionici .....	5
1.2. Obuka za Mentore .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2.1. Sastanak svih Mentora .....	6
1.2.2. Nagrada za Mentore.....	7
1.2.3. Obuka na radnom mestu sa OJT trenerom.....	8
1.2.4. Specijalna obuka na radnom mestu sa profesionalnim konsultantom .....	9
1.3. Obuka za buduće CRT trenere .....	10
1.3.1. Specijalna obuka za CRT trenere.....	10
1.4. Obuka za OJT trenere .....	11
1.4.1. Specijalna obuka za buduće OJT trenere.....	11
<b>2. Kvalifikacioni sistem</b> .....	<b>12</b>
2.1. Kvalifikacioni sistem za Mentore .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.1. Izbor budućih mentora.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.2. Obnova kvalifikacija mentora .....	14
2.2. Kvalifikacioni sistem za CRT trenere .....	15
2.2.1. Izbor budućih CRT trenera .....	15
2.2.2. Dodela sertifikata CRT trenerima .....	16
2.2.3. Obnova kvalifikacija CRT trenera .....	17
2.3. Kvalifikacioni sistem za OJT trenere.....	18
2.3.1. Izbor budućih OJT trenera.....	18
2.3.2. Dodela sertifikata OJT trenerima.....	19
2.3.3. Obnova kvalifikacija OJT trenera.....	20
<b>3. Izbor korisnika</b> .....	<b>21</b>
3.1. Javni poziv .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1.1. Objava javnog poziva.....	22
3.2. Izbor korisnika.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.1. Odluka izborne komisije.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>4. Raspored</b> .....	<b>24</b>
4.1. Raspored pripreme.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>



# 1. Sistem Obuke

---

## 1.1. Obuka za buduće mentore

### 1.1.1. CRT – Obuka u učionici (classroom training)

Sezona obuke

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			→	★									

Neophodne pripreme

Neophodne aktivnosti za uspešnu obuku	Datum početka	Datum završetka
1. Pripremiti listu budućih mentora	20/01	
2. Pripremiti listu CRT trenera	20/01	
3. Napraviti raspored CRT obuke	20/01	25/01
4. Rezervisati učionice za održavanje obuke	25/01	
5. Objaviti raspored CRT obuke	25/01	
6. Organizovati ručak i pauze	10/02	15/02
7. Održati obuku u učionici	20/02	20/03
8. Proveriti listu učesnika i rezultate obuke	20/02	20/03
9. Platiti troškove	20/02	20/03
10. Napraviti listu prisutnosti za nove mentore	20/03	



**Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)**

## 1.2. Obuka za Mentore

### 1.2.1. Sastanak svih Mentora

Period realizacije



Neophodne pripreme

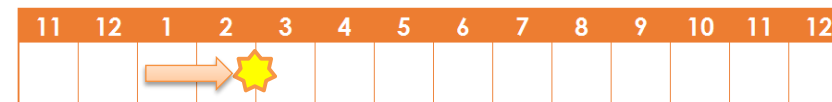
Neophodne aktivnosti za uspešnu obuku	Datum početka	Datum završetka
1. Pripremiti listu mentora	01/09	01/09
2. Izabrati facilitatora sastanka	01/09	05/09
3. Napraviti raspored događaja	05/09	
4. Rezervisati mesto za održavanje obuke	05/09	
5. Pripremiti program obuke	05/09	10/09
6. Objaviti raspored sastanka	10/09	
7. Organizovati ručak, pauze i smeštaj	20/09	
8. Održati sastanak	1/10	
9. Proveriti listu prisutnosti	1/10	
10. Platiti troškove	1/10	



Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)

### 1.2.2. Nagrada za Mentore

Period realizacije



Neophodne pripreme

Neophodne aktivnosti za uspešnu realizaciju	Datum početka	Datum završetka
1. Izabrati facilitatora za dodeljivanje nagrade mentorima	05/01	
2. Napraviti raspored događaja	05/01	
3. Rezervisati mesto održavanja	05/01	
4. Objaviti raspored	05/01	
5. Organizovati "Izbornu komisiju najboljih praksi"	05/01	10/01
6. Obavestiti RC/RA/RDA da izaberu kandidate za najbolju praksu	10/01	
7. Proveriti kandidate i dati povratne informacije Izborne komisije	15/01	30/01
8. RC/RA/RDA donose odluku o najuspešnijem kandidatu	1/02	05/02
9. Organizovati ručak, pauze, smeštaj	10/02	20/02
10. Održati dodelu nagrada za Mentore	27/02	28/02
11. Proveriti listu prisutnosti	27/02	28/02
12. Platiti troškove	27/02	28/02
13. Ažurirati bazu podataka za Mentore	01/03	
14. Registrovati najuspešnijeg kandidata	01/03	



Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)

### 1.2.3. Obuka na radnom mestu sa OJT Trenerom

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
							→	★					

#### Neophodne pripreme

Neophodne aktivnosti za uspešnu obuku	Datum početka	Datum završetka
1. Pripremiti listu OJT trenera	10/06	
2. Obavestiti trenere da započnu pripreme za obuku	10/06	15/06
3. Uzeti plan obuke od OJT trenera	15/06	25/06
4. Realizacija obuke na radnom mestu	01/07	30/10
5. Sakupiti izveštaje o aktivnostima* od mentora i OJT trenera	01/07	30/10
6. Plaćanje troškova / naknade za obuku	01/07	30/10
7. Ažurirati bazu podataka za mentore	01/11	

\*Mentor i OJT trener treba da pripreme posebne izveštaje.



**Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)**

### 1.2.4. Specijalna Obuka na radnom mestu sa profesionalnim konsultantom

#### Sezona obuke

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				→	★								

#### Neophodne pripreme

Neophodne aktivnosti za uspešnu obuku	Datum početka	Datum završetka
1. Sakupiti predloge tema od mentora za SOTC	01/03	05/03
2. Odabrati temu za SOTC	05/03	10/03
3. Formirati listu potencijalnih korisnika uz pomoć RC/RA/RDA	10/03	15/03
4. Izabrati korisnike (mala i srednja preduzeća)	15/03	
5. Kontaktirati lokalne konsultante u cilju prikupljanja informacija i odabira specijalista za SOTC	15/03	
6. Izabrati konsultante	15/03	25/03
7. Napraviti raspored za SOTC	25/03	
8. Objaviti raspored mentorima	25/03	
9. Realizacija obuke	01/04	30/05
10. Sakupiti izveštaje o aktivnostima od konsultanata	01/04	30/05
11. Plaćanje troškova/ naknade za obuku	01/04	30/05
12. Ažurirati bazu podataka za mentore	30/05	30/05



**Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)**

## 1.3. Obuka za buduće CRT Trenera

### 1.3.1. Specijalna obuka za CRT Trenera

Sezona obuke

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Neophodne pripreme

Neophodne aktivnosti za uspešnu obuku	Datum početka	Datum završetka
1. Izabrati trenera obuke sa liste sertifikovanih trenera	10/12	15/12
2. Sastaviti listu kandidata za obuku	20/12	
3. Informisati kandidate o rasporedu	20/12	
4. Rezervisati mesto održavanja obuke	20/12	
5. Organizovati ručak, pauze i smeštaj	05/01	
6. Održati obuku	10/01	
7. Proveriti listu prisutnosti	10/01	
8. Platiti troškove	10/01	
9. Sakupiti rezultate obuke	10/01	
10. Sastaviti listu mentora koji treba da postanu CRT treneri	10/01	



**Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)**

## 1.4. Obuka za OJT Trenera

### 1.4.1. Specijalna obuka za OJT Trenera

Sezona obuke

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Neophodne pripreme

Neophodne aktivnosti za uspešnu obuku	Datum početka	Datum završetka
1. Sastaviti listu kandidata za OJT trenera	15/05	20/05
2. Izabrati trenera za obuku	20/05	
3. Informisati kandidate o rasporedu	20/05	
4. Rezervisati mesto održavanja obuke	20/05	
5. Organizovati ručak i pauze	05/06	
6. Održati obuku	10/06	
7. Proveriti listu prisutnosti	10/06	
8. Plaćanje troškova	10/06	
9. Sakupiti rezultate obuke	10/06	
10. Sastaviti listu mentora koji treba da postanu treneri obuke na radnom mestu	10/06	



**Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)**



## 2. Kvalifikacioni Sistem

### 2.1. Kvalifikacioni sistem za Mentore

#### 2.1.1. Izbor budućih mentora

Period realizacije

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Neophodne pripreme

Neophodne aktivnosti za uspešnu realizaciju	Datum početka	Datum završetka
1. Sastaviti listu postojećih mentora	05/12	
2. Odrediti broj mentora koji će dobiti sertifikat	05/12	
3. Obavestiti RC/RA/RDA da podnesu prijave za obuku u učionici	05/12	
4. Sakupiti prijave od RC/RA/RDA	05/12	15/12
5. Proveriti da li prijave koje su poslale RC/RA/RDA ispunjavaju kriterijume obuke	05/12	20/12
6. Sastaviti listu odobrenih kandidata za mentore	20/12	
7. Obavestiti RA/RC/RDA o listi izabranih kandidata	20/12	



**Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)**



## 2.1.2. Obnova kvalifikacija Mentora

Period realizacije

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Neophodne pripreme

Neophodne aktivnosti za uspešnu realizaciju	Datum početka	Datum završetka
1. Sastaviti listu mentora koji treba da obnove svoje kvalifikacije	01/12	
2. Informisati mentore koji su ispunili kriterijume da su im kvalifikacije produžene za narednih pet godina	01/12	
3. Informisati mentore koji nisu ispunili kriterijume da su im kvalifikacije istekle	01/12	
4. Pripremiti nove sertifikate	01/12	05/12
5. Poslati sertifikate mentorima koji su obnovili svoje kvalifikacije	05/12	
6. Ažurirati bazu podataka za mentore	05/12	



**Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)**

## 2.2. Kvalifikacioni sistem za CRT Trenera

### 2.2.1. Izbor budućih CRT Trenera

Period realizacije

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Neophodne pripreme

Neophodne aktivnosti za uspešnu realizaciju	Datum početka	Datum završetka
1. Sastaviti listu postojećih CRT trenera	05/12	
2. Odrediti broj CRT trenera koji će dobiti sertifikat	05/12	
3. Obavestiti RC/RA/RDA da podnesu prijave za specijalni trening za CRT trenere	05/12	
4. Sakupiti prijave od RC/RA/RDA	05/12	15/12
5. Proveriti da li prijave koje su poslale RC/RA/RDA ispunjavaju kriterijume obuke	15/12	20/12
6. Sastaviti listu odobrenih kandidata za CRT trenere	20/12	
7. Obavestiti RA/RC/RDA o listi izabranih kandidata	20/12	



**Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)**

## 2.2.2. Dodela sertifikata CRT trenerima

Period realizacije

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Neophodne pripreme

Neophodne aktivnosti za uspešnu realizaciju	Datum početka	Datum završetka
1. Sastaviti listu učesnika	20/12	
2. Odrediti datum događaja	20/12	
3. Rezervisati mesto održavanja dodele sertifikata	20/12	
4. Objaviti vreme i mesto događaja	20/12	
5. Organizovati ručak i osveženja	20/12	
6. Pripremiti sertifikate za CRT trenere	20/12	05/01
7. Održati dodelu sertifikata za CRT trenere	10/01	
8. Proveriti listu prisutnosti	10/01	
9. Platiti troškove	10/01	
10. Ažurirati bazu podataka za mentore	10/01	



**Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)**

## 2.2.3. Obnova kvalifikacija za CRT Trenere

Period realizacije

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Neophodne pripreme

Neophodne aktivnosti za uspešnu realizaciju	Datum početka	Datum završetka
1. Sastaviti listu CRT trenera koji treba da obnove svoje kvalifikacije	01/12	
2. Proveriti koji CRT treneri na listi ispunjavaju neophodne kriterijume za obnavljanje CRT sertifikata	01/12	
3. Informisati CRT trenere koji su ispunili kriterijume da su im kvalifikacije produžene za narednih pet godina	01/12	
4. Informisati CRT trenere koji nisu ispunili kriterijume da su im kvalifikacije istekle	01/12	
5. Pripremiti nove sertifikate	01/12	05/12
6. Poslati sertifikate CRT trenerima koji su obnovili svoje kvalifikacije	05/12	
7. Ažurirati bazu podataka za mentore	05/12	



**Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)**

## 2.3. Kvalifikacioni sistem za OJT Trenera

### 2.3.1. Izbor novih OJT Trenera

Period realizacije

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Neophodne pripreme

Neophodne aktivnosti za uspešnu realizaciju	Datum početka	Datum završetka
1. Sastaviti listu postojećih OJT trenera	05/05	
2. Odrediti broj OJT trenera koji će dobiti sertifikat	05/05	
3. Obavestiti RC/RA/RDA da podnesu prijave za specijalni trening za OJT trenere	05/05	
4. Sakupiti prijave od RC/RA/RDA	05/05	10/05
5. Proveriti da li mentori koje su predložili RC/RA/RDA ispunjavaju kriterijume za specijalnu obuku za OJT trenere	15/05	20/05
6. Sastaviti listu odobrenih kandidata za OJT trenere	20/05	
7. Obavestiti RA/RC/RDA o listi izabраних kandidata	20/05	



**Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)**

### 2.3.2. Dodela sertifikata OJT Trenerima

Period realizacije

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Neophodne pripreme

Neophodne aktivnosti za uspešnu realizaciju	Datum početka	Datum završetka
1. Sastaviti listu učesnika	20/05	
2. Odrediti datum događaja	20/05	
3. Rezervisati mesto održavanja dodele sertifikata	20/05	
4. Objaviti vreme i mesto događaja	20/05	
5. Organizovati ručak i osveženja	20/05	
6. Pripremiti sertifikate za OJT Trenera	20/05	05/06
7. Održati dodelu sertifikata	10/06	
8. Proveriti listu prisutnosti	10/06	
9. Platiti troškove	10/06	
10. Ažurirati bazu podataka za mentore	10/06	



**Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)**

### 2.3.3.Obnova kvalifikacija OJT Trenera

Period realizacije

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Neophodne pripreme

Neophodne aktivnosti za uspešnu realizaciju	Datum početka	Datum završetka
1. Sastaviti listu OJT trenera koji treba da obnove svoje kvalifikacije	01/12	
2. Proveriti koji OJT treneri na listi ispunjavaju neophodne kriterijume za obnovu sertifikata	01/12	
3. Informisati OJT trenere koji su ispunili kriterijume da su im kvalifikacije produžene za narednih pet godina	01/12	
4. Informisati OJT trenere koji nisu ispunili kriterijume da su im kvalifikacije istekle	01/12	
5. Pripremiti nove sertifikate	01/12	05/12
6. Poslati sertifikati OJT trenerima koji su obnovili svoje kvalifikacije	05/12	
7. Ažurirati bazu podataka za mentore	05/12	



**Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)**



## 3. Izbor Korisnika

### 3.1. Javni poziv

#### 3.1.1. Objava Javnog Poziva

Period realizacije

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Neophodne pripreme

Neophodne aktivnosti za uspešnu realizaciju	Datum početka	Datum završetka
1. Pripremiti tekst o javnom pozivu za štampu	01/03	10/03
2. Pripremiti brošuru u elektronskom formatu za sajtove NARD, RA/RC/RDA	01/03	10/03
3. Izabrati tri lista u kojima će biti objavljen tekst o javnom pozivu	11/03	20/03
4. Objava Javnog Poziva u novinama i na sajtovima NARD, RA/RC/RDA	30/03	
5. Plaćanje troškova	30/03	



Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)

### 3.2. Izbor korisnika

#### 3.2.1. Odluka izborne komisije

Period realizacije

11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
													

Neophodne pripreme

Neophodne aktivnosti za uspešnu realizaciju	Datum početka	Datum završetka
1. Osnovati izbornu komisiju	01/04	
2. Sakupiti prijave od RA/RC/RDA	01/04	30/04
3. Pregledati prijave	01/05	15/05
4. Obavestiti RA/RC/RDA o rezultatima	05/20	



Napomene: (Ključne tačke na koje treba obratiti pažnju)



# 4. Raspored

## 4.1. Raspored pripreme

	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Budući Mentori</b>													
<b>1 Izbor kandidata</b> Izbor budućih mentora	★												
<b>2 Programi obuke</b> Obuka u učionici za buduće mentore		→	★										
<b>Mentori</b>													
<b>1 Programi obuke</b> Nagrada za mentore Sastanak svih Mentora Specijalna obuka na radnom mestu sa konsultantom Obuka na radnom mestu sa OJT trenerom		→	★		→	★		→	★		→	★	
<b>2 Kvalifikacioni sistem</b> Obnova kvalifikacija mentora													★
<b>CRT Treneri</b>													
<b>1 Izbor kandidata</b> Izbor budućih CRT trenera	★												
<b>2 Programi obuke</b> Specijalne obuke za buduće CRT trenere		→	★										
<b>3 Kvalifikacioni sistem</b> Dodela sertifikata CRT trenerima Obnova kvalifikacija CRT trenera		→	★										★
<b>OJT Treneri</b>													
<b>1 Izbor kandidata</b> Izbor budućih OJT trenera						★							
<b>2 Programi obuke</b> Specijalna obuka za buduće OJT trenere						→	★						
<b>3 Kvalifikacioni sistem</b> Dodela sertifikata OJT trenerima Obnova kvalifikacija OJT trenera						→	★						★
<b>Korisnici</b>													
<b>1 Javni Poziv</b> Objava Javnog Poziva			→	★									
<b>2 Izbor korisnika</b> Odluka Izborne komisije				→	★								