

UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU SARADNJU

Studijski program: Poslovna ekonomija

MASTER RAD

Tema: STRATEGIJSKI MENADŽMENT I LIDERSTVO U OBLASTI
BICIKLIZMA

Primer: "Planet bike Co." d.o.o.

Mentor:

Prof. dr Miroslav Lutovac

Student:

Predrag Davidović

Broj indeksa: 400178/2010

Beograd, 2015.

Sadržaj:

I	Uvod	4
1.1.	Predmet istraživanja.....	5
1.2.	Značaj i aktuelnost istraživanja	5
1.3.	Cilj istraživanja.....	6
1.4.	Hipoteze istraživanja.....	7
1.5.	Metode istraživanja	7
II	SITUACIONA ANALIZA POSLOVANJA	8
2.1.	Profil kompanije	8
2.2.	ANALIZA POSLOVNOG OKRUŽENJA:.....	10
2.2.1.	O tržištu biciklističke opreme u Srbiji.....	10
2.3.	Analiza finansijskih izveštaja	16
2.3.1.	Horizontalna analiza	16
2.3.2.	Vertikalna analiza	18
2.3.3.	Analiza pomoću finansijskih pokazatelja	20
2.3.4.	Pokazatelji poslovne aktivnosti.....	21
2.3.5.	Pokazatelji finansijske strukture	23
2.3.6.	Pokazatelji rentabilnosti	24
2.3.7.	Du Pont sistem analize	25
2.3.8.	Pokazatelji novčanih tokova.....	26
2.3.9.	Analiza leverage-a	27
2.3.10.	Altmanov z score model.....	28
III	Strategija razvoja.....	30
3.1.	Razvijanje proizvodnje	30
3.2.	Razvijanje prodajne mreže i poboljšanje prodaje	33
3.3.	Strategija razvoja u pružanju usluga	34
3.3.1.	Servis i prodaja.....	34
3.3.2.	Bike fit	36
3.3.3.	Tehnologija u službi promocije	37
3.4.	Uloga marketinga u kreiranju poslovne strategije.....	37
3.4.1.	Ulaganje u profesionalni biciklizam.....	38

3.4.2.	Ulaganje u rekreativni biciklizam i ostale vidove biciklizma.....	40
IV	LIDERSTVO U OBLASTI BIKIKLIZMA	42
4.1.	O promenama i njihovoj neminovnosti	42
4.2.	Definisanje liderstva.....	43
4.3.	Aktivnosti lidera na biciklističkom tržištu	44
4.4.	Tip i osobine lidera	49
4.5.	Razvoj ključnih osobina.....	52
V	UPRAVLJANJE PROMENAMA U BIKIKLIZMU	56
5.1.	Promene u biciklističkoj industriji	56
5.2.	Učesnici u industriji	57
5.3.	Propagiranje biciklizma	58
5.3.1.	Ciljne grupe.....	59
5.4.	Formiranje tima	65
5.5.	Budućnost biciklizma u Srbiji	68
5.6.	Dodatak: Iskustva malog subjekta	70
VI	Zaključak.....	72
VII	Literatura.....	74

I Uvod

Svedoci smo porasta biciklističke populacije, naročito u poslednjih nekoliko godina, kako globalno tako i na mikroplanu, u našoj zemlji. Od dalekog istoka-Japana, Indije, Kine, gde je biciklizam najviše u upotrebi kao vid teretnog transporta koji parira rikšama, preko bliskog Istoka i Ujedinjenih Arapskih Emirata koji ulažu velika sredstva u ovaj sport, do Evrope gde je on rođen, u kojoj postoji savršena mreža staza koja povezuje gradove-do dalekog zapada, severne Amerike koja polako menja automobilske orijentisanu svest ka ovoj alternativi, do južne Amerike koja daje šampione u ovom sportu.

Činioci koji utiču na ovaj trend su mnogobrojni-od popularizacije zdravog načina života, važnosti bavljenja sportom i rekreacije (koja predstavlja utočište od svakodnevnih problema), do važnosti iznalaženja održivog, ekološkog vida saobraćaja u metropolama sa problemom zagađenosti vazduha. Ovo pitanje okuplja veliki broj organizacija, od klubova, udruženja građana, do državnih institucija, a pre svega firmi koje se bave proizvodnjom, uvozom i distribucijom bicikala i prateće opreme. Bez ovih kompanija ne bi bilo zamislivo ništa od navedenog. One su te koje su tu da zadovolje potrebe i tražnje potrošača, ali i da učestvuju u njihovom podsticanju i stvaranju kroz istraživanje tržišta i izradu strategije izlaska i pozicioniranja na tom tržištu. Privlačenje novih, zadržavanje postojećih kupaca su dobro poznati imperativi. Probleme i izazove sa kojima se subjekti na strani ponude suočavaju pokušaćemo sagledati kroz primer jednog od najpoznatijih i najvećih lanaca prodavnica "Planet bike Co" d.o.o.

Savremene organizacije suočene su sa brojnim izazovima u poslovanju. Poslovno okruženje je sve dinamičnije i jedino što je izvesno jeste postojanje promena. Njihovo predviđanje, kvalifikacija i kvantifikacija su samo prvi korak na osnovu koga se donose odluke na koji način postupiti kako bi se na njih što bolje odgovorilo i iznašao što bolji put ka uspehu.

Upravljanje promenama na tržištu biciklističke opreme u Srbiji je pravi izazov za lidere koji imaju viziju o ostvarivanju uspeha, koji je dostižan kroz promociju sporta i rekreacije. Specifičnost ovog tržišta, potreba za popularizacijom biciklizma i edukacijom kupaca je zadatak za čije rešavanje je potrebno dosta vremena i truda. Pokušaćemo da ukažemo na činjenicu da cilj nije samo generisanje profita iz aktivnosti koje se preduzimaju, već da je angažovanje velikih firmi na ovom polju obuhvatnije, a samim tim i rizičnije i bliže neuspehu, nego kada je reč o običnoj prodaji koju ostavljamo podređenima, onima kojima je ona osnovna orijentacija ili jedina aktivnost koju obavljaju.

Na primeru konkretne kompanije koja posluje na našem prostoru, "Planet bike Co" d.o.o. pokušali smo da ukažemo na prilike i opasnosti sa kojima se u procesu odlučivanja susreću lideri i način na koji oni upravljaju promenama u ovom segmentu, kao i eventualne greške i manjkavosti u tom odlučivanju.

U ovom radu smo se bavili dinamikom poslovnog okruženja, situacijom na biciklističkom tržištu u Srbiji, kao i mogućnošću implementacije strategija koje su se pokazale opravdanim i isplativim na svetskom tržištu. Predmet analize biće menadžment nabavke, prodaje, menadžment ljudskih resursa i kadrovska politika, diferencijacija u odnosu na konkurenciju i odnos prema kupcima.

1.1. Predmet istraživanja

Predmet ovog istraživanja je analiza poslovanja i primene strategijskog menadžmenta kao nezaobilaznog procesa u odlučivanju menadžmenta savremene poslovne organizacije u uslovima dinamičkog poslovnog okruženja i porasta konkurencije, razumevanje ponašanja kupaca i promena na tržištu.

Rad sadrži analizu poslovne strategije, analizu (internog i eksternog) okruženja, identifikovanje problema u poslovanju, potom analizu finansijskih pokazatelja, horizontalnu i vertikalnu analizu finansijskih izveštaja, SWOT analizu, PEST analizu, i analizu Porterovog modela „pet sila“.

Takođe, na osnovu sagledavanja datih pokazatelja, predložena su alternativna rešenja i preporuke u cilju poboljšanja rezultata poslovanja.

Druga celina rada je posvećena sagledavanju promena koje nastaju na biciklističkom tržištu, kao i strategije kojima se lideri koriste radi utvrđivanja i jačanja pozicije na tom tržištu.

Nastojaćemo da definišemo tip i strukturu organizacije na datom primeru, kao i veštine i sposobnosti koje lideri ove organizacije poseduju i koji su to ciljevi kojima se rukovode, koje su njihove vizije kompanije koje teže da ispune, koji su njihovi planovi, i kako nameravaju da ih realizuju i da li su u tome uspevali do sada.

U daljoj analizi pokušali smo da sagledamo odnose menadžmenta i ostalih zaposlenih u kompaniji, kao i ulogu korporativnog upravljanja i postizanje strategijske kontrole u cilju stvaranja „organizacije koja uči“. Takođe, nastojali smo da prepoznamo tržišne prilike i prilike za unapređivanje postojećih resursa i širenja poslovanja na nova tržišta.

1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj ovog rada ogleda se u shvatanju situacije u kojoj se kompanija nalazi, njenom odnosu sa potrošačima, odnosima u okviru nje same, bližem razumevanju njenih prednosti, eventualnih manjkavosti i pokušaju iznalaženja rešenja za poboljšanje poslovanja. Takođe, steći ćemo uvid u konkurenciju, prednost ili slabost u odnosu na nju i koje su to šanse koje su dostupne (naročito u odnosu na najvećeg rivala u ovoj oblasti, „Capriolo“ d.o.o.).

Primer „Planet bike“-a, kao jednog od najvećih učesnika na tržištu biciklističke opreme pruža nam uvid u funkcionisanje i razvijanje ovog „brzorastućeg“ tržišta koje je po mnogo čemu specifično, kako po tehničko-tehnološkoj ekspanziji tako i po potrošačima koji su ciljna grupa.

Istraživanje pre svega obuhvata period od 2011. godine do danas jer su se pomenute promene desile u najvećoj meri u ovom periodu, a i zbog same aktuelnosti teme.

Takođe, kroz pokušaj razumevanja ponašanja lidera i menadžmenta kompanije sa kojim on sarađuje, u odnosu na promene sa kojima se u svakodnevnom poslovanju susreću, nastojimo da

odgovorimo na pitanja kako poslovanje u biciklizmu utiče na sredinu, a kako sredina utiče na poslovanje u ovoj oblasti.

S obzirom da je za primer uzeta konkretna kompanija ("Planet bike Co" d.o.o.) koja je na domaćem tržištu prisutna već dve decenije, i koja svoje poslovanje nastoji da proširi u budućnosti ambicioznim planovima, tako je i ovo istraživanje aktuelno.

Uspeh kompanije, kao relativna i promenljiva kategorija, i njegova direktna uslovljenost ponašanjem lidera i njegovim vizijama, planovima, načinom vođenja i kontrole su veoma važni za razumevanje funkcionisanja tržišta i subjekata koji na tom tržištu učestvuju i koji ga kreiraju.

1.3. Cilj istraživanja

Cilj ovog master rada jeste da kroz konkretnu studiju slučaja kompanije koja se bavi prodajom bicikala i biciklističke opreme sagleda koje su to prilike i teškoće sa kojima se ona suočava u poslovanju, kao i kakva je situacija na tržištu ovih proizvoda u Srbiji, i na osnovu dobijenih rezultata predloži strategije koje bi mogle da dovedu do poboljšanja rezultata u poslovanju.

Shodno tome, rukovodili smo se težnjom da damo odgovor na pitanje kako ovakva kompanija može dovesti do razvoja biciklizma u Srbiji i proširenja ponude u ovoj oblasti, i kako se učestvovanje u promociji ovog sporta može vratiti u vidu profita.

Kroz eksternu analizu tržišta, preduzeća i konkurencije sa jedne strane, i menadžmenta kompanije tražili smo odgovor na pitanje koji tip lidera se nalazi na čelu, koje su to osobine koje on poseduje, kakvo je njegovo ponašanje u odnosu na zaposlene, i kakvo je poslovno okruženje koje on stvara i koliko je ono daleko odnosno blizu idealnom. Sa druge strane, analizirali smo i kako na lidera utiče okruženje njegovih saradnika i koliko ono doprinosi njegovom formiranju.

Takođe, nastojali smo da predstavimo koje su to akcije koje dovode do stvaranja pravog lidera, čime su one uslovljene, i koji je to put koji vodi do stvaranja efektivnih organizacionih struktura. Primer pomenute kompanije će nam dati uvod u specifičnosti profila firme koja posluje u oblasti biciklizma.

U ovom radu bavili smo se i analiziranjem kontrole i korporativnog upravljanja, upravljanja promenama i načinom stvaranja "organizacije koja uči" i koja će postati ta koja kreira nove poduhvate i postaje generator pozitivnih promena na tržištu biciklističke opreme.

1.4. Hipoteze istraživanja

Osnovne hipoteze su:

- Biciklizam je sport koji doživljava progresivni rast, naročito poslednjih godina;
- Izrada bicikala i biciklističke opreme u Srbiji mogu biti isplativi;
- Izvoz bicikala je prilika za domaćeg proizvođača koji je kvalitetom konkurentan na inostranim biciklističkim tržištima;
- Angažovanje i aktivnosti kompanija koje se bave prodajom bicikala i opreme u Srbiji poput “Planet bike”-a u je ključna u promociji biciklizma kao sporta;
- Izbor i stalna edukacija zaposlenih su ključni faktor u privlačenju kupaca i zadovoljavanju njihovih zahteva;
- Sistem uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard) pokazuje da ulaganje u proizvodnju, širenje prodajne mreže i asortimana iz uvoza mogu poboljšati poslovanje i doneti prednost nad konkurencijom u ovoj oblasti.
- Liderstvo u preduzeću koje se bavi proizvodnjom i prodajom biciklističke opreme je veoma izazovno i zahtevno;
- Poslovanje u oblasti biciklizma se konstantno menja, što strategiju upravljanja promenama čini složenim procesom koji je stalno potrebno revidirati i poboljšavati;
- Tip lidera određuje uspeh i smer u kome će se preduzeće kretati;
- Edukacija i motivacija zaposlenih je čvrsta baza ka stvaranju kvalitetnog poslovnog okruženja;
- Poverenje lidera u tim i poverenje tima u lidera mora biti izgrađeno na konkretnim rezultatima;
- Sposobnost lidera da prati i kreira inovacije i motiviše tim da ga sledi je neophodna za poslovanje u oblasti biciklizma.

1.5. Metode istraživanja

Norme kojima smo se rukovali pri izradi rada su: *objektivnost, opštost, sistematičnost i pouzdanost.*

Metode korišćene u istraživačkom radu su: *analiza , sinteza, induktivna i deduktivna metoda, metoda ispitivanja i metoda posmatranja.*

II SITUACIONA ANALIZA POSLOVANJA

2.1. Profil kompanije¹

Osnovni podaci o firmi

Naziv:	PLANET BIKE CO.
Poslovno ime:	PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE PLANET BIKE
Status:	Aktivno privredno društvo
Matični broj:	17243411
Pravna forma:	Društvo sa ograničenom odgovornošću
Sedište:	Opština: Beograd (grad) Mesto: Beograd (grad) Ulica i broj: Ljubice Ivošević 53
Datum osnivanja:	09.02.2000
PIB:	100116685
Skraćeno poslovno ime:	PLANET BIKE CO. DOO BEOGRAD
Upisani novčani kapital	383.482,68 RSD
Uplaćeni novčani kapital	383.482,68 RSD
Šifra delatnosti:	3092
Naziv delatnosti:	Proizvodnja bicikala i invalidskih kolica
Datum registracije	19.09.2005
Vreme trajanja	Neograničeno
Prosečan broj zaposlenih u 2013. Godini-115	Prosečan broj zaposlenih u 2012. Godini-107
Razvrstavanje za 2014. godinu	2-malo Pravno lice

“Planet bike” je prvobitno osnovan 1995. godine u Srbiji kao preduzeće koje se bavi proizvodnjom i prodajom bicikala, rezervnih delova, biciklističke i raznovrsne sportske opreme (skija, bordova i prateće opreme, fitnes sprava, rolera i klizaljki). Prema podacima iz registra privrednih društava, možemo videti da su registrovana četiri suvlasnika sa udelima 26,84 %, 23,81 %, 27,55 % i 21,8 %.

Firma u 2015. godini ima 5 prodavnica u Beogradu, po jednu u Novom Sadu, Nišu i na Kopaoniku i veoma dobro razvijenu regionalnu distributivnu mrežu sa centrima u Prijedoru (Bosna i Hercegovina), Podgorici (Crna Gora), i Skoplju (Makedonija). Takođe postoji veliki broj partnera i dilera (po podacima sa sajta www.planetbike.rs preko 200), u Srbiji i zemljama regiona. U 2007. godini otvorena je proizvodnja u Kruševcu, a u 2013. najavljena je i mogućnost saradnje sa holandskom kompanijom “Mega bike” u proizvodnji bicikala. Što se izvoza tiče, kompanija “Planet bike” od ukupne proizvodnje izveze oko 25% u Hrvatsku, Crnu Goru, Bosnu i Hercegovinu i Makedoniju.

¹ Izvori: www.apr.gov.rs i www.planetbike.rs

Ono što je zanimljivo je da se radi o firmi koji je generalni uvoznik i distributer robe, iz širokog asortimana firmi kao što su: “**Shimano**”, “**Scott**”, “**Cannondale**”, “**Elan**”, “**Völkl**”, “**Dalbello**”, “**Kettler**”, “**Body Sculpture**”, “**Ritchey**” i drugih poznatih imena u svetu sporta. “Planet bike” ima i svoju robnu marku-bicikle “**Polar**”.

Delatnosti:

- Proizvodnja bicikala i invalidskih kolica;
- Prodaja biciklističke, skijaške i ostale sportske opreme;
- Uvoz i distribucija poznatih robnih marki iz oblasti sportske opreme;
- Izvoz proizvoda na strano tržište;
- Servisiranje i popravka bicikala i skija;
- Sponzorstvo različitih sportskih događaja i promocija i širenje biciklizma i razvijanje biciklističkog tržišta.

Misija i ciljevi:

“Planet bike” u svom predstavljanju naglašava da je misija kompanije da *”pruži potrošačima stručne usluge vezane za pravi odabir, iskustva u korišćenju, održavanju i popravci tehnološki naprednih proizvoda namenjenih sportskim aktivnostima”*.

Osnovni princip poslovanja se ogleda u poštovanju načela visoke profesionalnosti u stvaranju kvalitetnog poslovnog odnosa sa mušterijama i građenju poverenja kupaca i potencijalnih kupaca prema firmi. Ovo se nastoji postići pre svega dobrom selekcijom zaposlenih, njihovom stručnošću, permanentnim stručnim usavršavanjem i učenjem “na poslu o poslu”, kao i kroz razvijanje dobre radne atmosfere, timskog rada i uslova u kojima se radi.

Vizija i ciljevi koje sebi postavlja kompanija, svakako su:

- povećanje proizvodnje i izvoza;
- jačanje postojeće i širenje distributivne mreže kroz nova partnerstva;
- permanentno istraživanje tržišta u cilju što boljeg pozicioniranja i zauzimanja prednosti u odnosu na konkurenciju;
- eliminisanje potencijalnih opasnosti;
- osnivanje novih poslovnica;
- povećanje uvoza i proširivanje asortimana ponude radi veće prodaje.

Ove ciljeve je moguće ostvariti isključivo pragmatičnim i sistematičnim pristupom analize poslovanja, kroz alate koje pružaju strateški menadžment i marketing, kao i finansijsko-poslovnu analizu, a potom diferencijacijom od konkurencije i iznalaženjem boljih, bržih rešenja i strategija unapređenja. Potrebno je i stalno učenje i praćenje svetskih tehničko-tehnoloških inovacija i trendova. Smanjenje troškova uvek postoji kao imperativ, uz jačanje logistike i kooperacije sa drugim proizvođačima u ovoj industrijskoj grani.

Uspešnost će se meriti po brzini i efikasnosti reakcije na promene. Rečju, **biti organizacija koja uči**.

Robne marke:

U svom asortimanu, "Planet bike" ima više robnih marki sportske opreme, kako biciklističke (u najvećoj meri), tako i opreme za skijanje, trčanje i fitness program. Okvirna klasifikacija brendova sa kojima se posluje bi mogla da izgleda ovako:

- **Biciklizam:** "Shimano", "Scott", "Canondale", "Northwave", "Continental", "Cateye", "Ritchey", "Polar", "Uvex", "fizi:k";
- **Ski oprema:** "Elan", "Völkl", "Marker", "Rossignol", "Dalbello";
- **Trčanje:** "Scott" odeća i obuća;
- **Fitness:** "Body Sculpture" i "Kettler" (multifunkcionalne sprave, trenažeri i trake za trčanje i steperi, tegovi, steznici i ostalo);
- **Ostala oprema:** roleri, stoni tenis, sankanje i planinarenje.

2.2. ANALIZA POSLOVNOG OKRUŽENJA:

2.2.1. O tržištu biciklističke opreme u Srbiji

Tržište bicikli i prateće opreme u Srbiji poslednjih nekoliko godina doživelo je veliki porast. Na ove promene su uticali razni faktori: popularizacija biciklizma kao sporta, generalno, preko povećanja svesti o postojanju alternativnog vida transporta kao i činjenica da je reč o veoma efikasnom vidu rekreacije. Upravo je rekreativno bavljenje sportom odgovorno za povećanje prodaje bicikli i opreme, jer je činjenica da što se više bavite biciklizmom-biciklizam će se više baviti vama. Pokušaćemo da pojasnimo: ne postoji sport koji u svom amaterskom aspektu toliko povećava potrošačke apetite kod svojih poklonika, kao kada je reč o biciklizmu.

Kada "prerastete" jedan bicikl, kupićete novi, naravno bolji, potom ćete tom boljem u međuvremenu nabaviti novu, kvalitetniju, dugotrajniju, skuplju i bolju grupu delova, potom ćete morati da nabavite prednje i zadnje osvetljenje, jer ste počeli da idete na posao biciklom, a vraćate se noću, zatim je tu posebna garderoba koja čini vožnju daleko prijatnijom, kaciga radi bezbednosti, specijalna obuća, torbice, alati, rezervni delovi, trenažeri za sobnu upotrebu tokom hladnih, kišnih meseci, itd. Kako tehnologija napreduje, a kupac uporedo napreduje u biciklizmu, požeće da priušti sebi opremu kojom će moći da prati obim i kvalitet treninga. Proizvođači se utrkuju da predvide i stvore potrebe i ponude proizvode koji će biti odličan spoj kvalitetnog i lepo dizajniranog.

Međutim polazište, startna tačka ove "evolucije potreba" kupca je u najviše slučajeva jeftinija varijanta bicikla i ostale opreme. Kupci su često vođeni drugim prioritetima u ličnim troškovima i ne žele ili ne mogu da izdvoje veću sumu. Veština prodavca se ovde neće ogledati u sposobnosti da natera kupca da potroši što više novca na stvari koje mu nisu potrebne, i da se više ne vrati, osetivši se prevarenim. Veština je da ga na neki način uputi šta je u datom trenutku za njega najbolji odnos cene i kvaliteta, a na neki način i "pročita" tip kupca i učini da se on vrati po

dodatnu opremu kad poželi prednosti koje ona pruža, a koje mu je prodavac diskretno, ali efektno predočio. Do prodavca je da uputi kupca šta sve postoji od opreme. Uspostavljanje poverenja je cilj kome treba da teže ljudi koji se ovim poslom bave.

Srbija, koja je jedna od zemalja gde je biciklizam u pvoju, a svest potrošača još uvek nije formirana, ima na svojoj sceni dva velika igrača i više srednjih i malih kada je biciklistička oprema u pitanju. Sa važnom napomenom da, uz nekoliko izuzetaka, srednji i mali subjekti najviše preprodaju robu koju nabavljaju od dva velika igrača: “Planet bike”-a i “Capriolo”-a.

U analizi eksternog okruženja firme pribeći ćemo **Porterovom modelu** industrijske konkurencije, popularno nazvanim “**Porterovih 5 sila**”. On predstavlja 5 glavnih faktora koji opisuju konkurentsko okruženje.

Model obuhvata: ²

- 1) Rivalitet između postojećih kompanija na tržištu;
- 2) Opasnost od proizvoda supstituta;
- 3) Opasnost od novih konkurenata;
- 4) Pregovaračku moć kupaca;
- 5) Pregovaračku moć dobavljača.



² prema: Coulter M.: *Strategijski menadžment na delu*, 4. izdanje, Data status, Beograd, 2008., str.87-101

Rivalitet između postojećih kompanija na tržištu

Na postojećem tržištu postoji više subjekata, najviše malih i srednjih prodavnica koje svoju robu nabavljaju od dva velika uvoznika. Neki su visokokonkurentni, jedni predstavljaju pravu opasnost, dok drugi koegzistiraju bez izgleda za izdvajanjem od drugih.

Kada je reč o subjektima koji prodaju i ovu vrstu robe možemo ih grupisati na sledeći način:

- Domaći proizvođači i veliki uvoznici poznatih stranih robnih marki i njihovi generalni distributeri za srpsko tržište – “Planet bike Co.” d.o.o. i “Capriolo Bačka Topola” d.o.o.
- Trgovine na malo sportskom opremom u specijalizovanim prodavnicama: (“Beosport”, “Cyclomania”, “Ironbike”, “Janković comp.”, “Neptun bike”, “Nomad”, “Venera bike”, “Sportofis”, “Totalbike”) u čijem asortimanu je zastupljena samo, ili preovladava biciklistička oprema;
- Prodavnice sportske garderobe i mešovite sportske opreme: “Planeta sport”, “Đak”, “Intersport”, “Sportvision”;
- Veliki trgovinski lanci: “Mercur”, “Tempo”, “Idea”, “Mercator”, “Metro” i dr.

Poslednje dve kategorije samo su preprodavci i u ovoj grani, koja im nije primarna, ne traže poseban profit, imaju potpuno drugačije ciljne grupe, dakle ovi artikli su nešto što se prodaje “usput”. Ukratko, mogućnost obavljanja kupovine potpuno različitih proizvoda na istom mestu. Na primer, niko ne dolazi u “Tempo” da bi pored brašna, šećera, higijene i kozmetike kupio bicikl, ali ako postoji mogućnost, zašto je ne iskoristiti, posebno ako nemate vremena da tražite po specijalizovanim prodavnicama, već želite da sve obavite na jednom mestu. Iz istog razloga na istim rafovima u istom objektu su i televizori, i autooprema i bela tehnika, trenerke, jakne, itd. Dakle ovim preprodavcima se nećemo posebno baviti.

Sledeća kategorija po učešću na tržištu jesu trgovine na malo sportskom opremom u specijalizovanim prodavnicama. Ovde se radi o manjim radnjama, često usko specijalizovanim za biciklizam koje pored prodaje često imaju i servis za popravku i održavanje bicikala. Iako ovi subjekti ne predstavljaju pretnju po “Planet bike” kada se radi o obimu posla, postoji jedna karakteristična zanimljivost. Naime, u njima zna da vlada prijatna atmosfera, bliskost između prodavca i kupca, neposrednost i neformalnost u komunikaciji. Vlasnici i zaposleni su ponekad bivši takmičari i aktivni rekreativci koji su celog svog života u biciklističkoj priči, koji poznaju veoma dobro svoje proizvode. U nekim od ovih prodavnica postoji posebna klijentela, posebnih zahteva, naročito kada je u pitanju servisiranje, a potom i oprema. Odličan su primer posvećenosti i stručnosti; oni nastoje proširiti ponudu van one standardne koju nude drugi preprodavci. S druge strane postoje prodavnice koje su uglavnom preprodavci opreme koju proizvode i uvezu “Planet bik”e i/ili “Capriolo”. Artikli ova dva glavna rivala se ovde može naći na istim policama.

Od proizvođača mogu se spomenuti još i “Euro Moon” iz Subotice, “Orion” d.o.o iz Kragujevca, koji se pored proizvodnje bicikala (modeli: Fanta, Classic, Primera, Maxi i ostali) bavi i montažom mopeda, skutera i motocikala kao i proizvodnjom aluminijumskih tuba i aerosol doza. Na tržištu postoji i “Venera bike”, proizvođač takođe iz Subotice sa svojim modelima Scout, Explorer i ponudom dečijih bicikala. “Venera bike” svojim modelima distribuira i pomenute lance “Đak”, “Planeta sport” i slične.

Treba spomenuti i "Total bike", firmu iz Subotice, koja ponudu zasniva uglavnom proizvodima koje proizvede i uveze "Capriolo" d.o.o.

Najveći rivalitet vlada između "Planet bike Co." d.o.o. i "Capriolo Bačka Topola" d.o.o.

Obe firme imaju sopstvenu proizvodnju, obe firme imaju visoko razvijenu distributivnu mrežu i prodaju, dobru logistiku, prepoznatljivo ime. Staž na tržištu im je otprilike isti, dakle u pitanju je ozbiljan rivalitet, i ozbiljni konkurenti (u suprotnom bi neko od njih oslabio ili nestao sa scene).

Ipak priroda ovog rivaliteta je specifična, jer se i ciljne grupe razlikuju. Naime "Planet bike" svoju ponudu zasniva na različitim ciljnim grupama, fokusi su kako na potrošačima skromnijih finansijskih mogućnosti, tako i na potrošačima koji se ozbiljnije bave ovim sportom, bilo da su amateri ili profesionalni takmičari. "Capriolo" u ponudi često nema skuplje-kvalitetnije kategorije proizvoda (ako ima u ponudi, često nema na stanju što je ozbiljna mana). Primera radi, ukoliko želite delove visokih performansi, koji su pouzdani u uslovima trka gde detalji odlučuju plasman, ili pak kvalitetnu odeću i obuću, prvo ćete pogledati u "Planet bike" prodavnicama. Ukoliko želite jeftin bicikl, rivalitet se pojačava, pa je "Capriolo" ovde u maloj prednosti. Da spomenemo i da "Capriolo" snabdeva biciklima rent-a-bike firme koje se nalaze blizu popularnih biciklističkih staza (Ada Ciganlija, novobeogradski blokovi kraj reka, Zemun, Dorćol). U ovoj oblasti "Capriolo" je veoma konkurentan, mada se čini da na ovaj način nadoknađuje manjkavosti u snabdevanju proizvodima viših kategorija. Kao generalni uvoznik i distributer ("Planet bike" za "Shimano" i "Scott" program, "Capriolo" za "SRAM" i "Rock shox"), "Planet bike" daleko više opravdava poverenje svojih partnera. "Capriolo" je veoma slabo opskrbljen "SRAM" proizvodima, iako je jedini uvoznik za Srbiju, čak je često problem naći i rezervne delove, što je velika manjkavost, ali ujedno prilika i šansa za "Planet bike" koji uvozi proizvode Shimano-a kome je inače, na globalnom nivou, konkurencija "SRAM". "Capriolo" svoje bicikle u većoj meri oprema "Shimano" opremom-delovima koje uvozi njihov najveći rival-"Planet bike".

Opasnost od proizvoda supstituta

Na tržištu bicikala je veoma izražena opasnost od supstituta, jer često proizvodi niže cenovno-kvalitativne kategorije nisu naročito diferencirani, pa je lako naći zamenu. Kako u novim, tako i u polovnim proizvodima, koje je moguće naći preko oglasa koji imaju bogatu ponudu (npr. "2bike.rs", "Ciklonaut", "Limundo", "Kupindo"). Kupci će se neretko pre odlučiti za kupovinu polovnog, dobro očuvanog proizvoda više klase i boljih performansi, od novog proizvoda niže klase i nižeg kvaliteta. Mnogi servisi se bave preprodajom polovnih bicikli, što pogoduje kupcima manjeg budžeta. Moguća je i online kupovina sa ponude velikih sajtova poput *Wiggle-a*, *Chainreactioncycles.com*, *Bike nashbar-a* i drugih, gde je ponuda daleko raznovrsnija. Ipak, usled nepostojeće infrastrukture, nemogućnosti plaćanja "Pay Pal"-om i carinskih taksi, ovaj vid kupovine još nije zaživeo u Srbiji u punom kapacitetu.

Kada je reč o garderobi, takođe postoje supstituti usled postojanja različitih cenovnih rangova ove opreme. "Planet bike", kao uvoznik "Shimano", "Scott" i "Northwave" programa u svojoj ponudi ima paletu različitih delova garderobe, odeće i obuće (letnje opreme-šorceva, dresova, rukavica, zimske opreme-helanki, jakni, rukavica, i termo garderobe, patika i sprinterica). Specifična garderoba, od posebnih materijala za različite uslove često nije jeftina i dostupna

svima, pa odluka često pada na jeftinije varijante, slabijeg kvaliteta. Ovde je lako naći supstitut jer postoji veoma atraktivna ponuda (posebno preko oglasa na sajtovima).

Opasnost od novih konkurenata

Takođe, u Srbiji ne postoji velika raznovrsnost u ponudi delova. Na svetskom tržištu postoji više proizvođača ramova (npr. "Bianchi", "Pinarello", "Specialized", "Colnago", "Basso", "BMC", "Merckx", "Canyon", itd.) i delova (npr. "Campagnolo", "SRAM", "Shimano", "Mavic", "Look", "Vittoria", itd.). Usled komplikovane zakonske regulative i niskog standarda stanovništva, kome su njihovi artikli preskupi, pomenuti subjekti se još uvek ne odlučuju za poslovanje u našoj zemlji. Tržište koje, doduše, brzo raste, još uvek je u povoju, a biciklizam kao sport je na nižem nivou u Srbiji, u odnosu na ostale evropske zemlje. Stoga, šansa bi bila u uvozu njihove robe kroz ostvarivanje partnerstava. Postoji izvesno interesovanje kod kupaca, ali je potrebno i probuditi ga. Proširivanjem ponude povećao bi se udeo u tržištu i učvrstile pozicije. Posebno treba imati u vidu dobru logistiku, distributivnu mrežu i prepoznatljivo ime koju je "Planet bike" izgradio tokom proteklih godina što ga čini idealnim za kooperaciju.

Što se tiče nove domaće konkurencije, teško da bi se trenutno našla firma koja bi mogla da predstavlja opasnost u konkurenciji. Za uspeh i privlačenje mušterija potrebno je mnogo vremena i truda. Kupci su često inertni, pa se konkurencija pre ugasi nego što se za nju čuje. Takođe treba obezbediti kapacitete kada su u pitanju ekonomičnost i rentabilnost. Primera radi, kompanija je 2007. godine otvorila fabriku u Kruševcu, gde godišnje proizvede 40.000 bicikala. Godišnje izveze u Holandiju oko 10.000, a veliki deo se izveze i u zemlje regiona. Veoma je teško parirati ovim rezultatima, tako da je nova konkurencija na ovom nivou zasad malo verovatna.

Pregovaračka moć kupaca

Veleprodaja: U 2013. godini „Planet bike” je pregovarao sa holandskom firmom „Mega bike”, sa kojom inače sarađuje nekoliko godina, o izvozu bicikala u tu zemlju. „Mega bike” se bavi veleprodajom, pa joj je godišnje potrebno oko 200.000 bicikala, dok „Planet bike” godišnje proizvede oko 40.000 bicikala, a u 2013. je izvezao u Holandiju nešto preko 10.000. U saopštenju za javnost je rečeno kako bi kompanije u budućnosti mogle zajednički da investiraju u proširenje kapaciteta, kao i da su proizvodi po oceni stručnjaka kvalitetom konkurentni na stranom tržištu. Zadovoljiti ove uslove je teško jer na evropskom i svetskom tržištu postoji veoma velika konkurencija, te „Planet bike” u ovom slučaju ima slabu pregovaračku moć. Ona će rasti kako se kompanija bude približavala ispunjenju postavljenih ciljeva i očekivanja, tj. datih standarda, što će je učiniti konkurentnijom.

Maloprodaja: Usled ekonomske krize i usled niskog nivoa ličnog dohotka, stalnih poskupljenja i smanjenja zarada, kupci se trude da smanje svoje troškove, pa smanjuju troškove kupovine robe. Takođe, troškovi zamene proizvoda nisu veliki, a proizvodi niže klase (najprodavaniji) nisu naročito diferencirani. Shodno tome, njihova pregovaračka moć u odnosu na prodavce raste, pa se ovi dovijaju kako da ostvare prednost u odnosu na konkurente.

Primera radi, u Subotici "Capriolo" ima svoju maloprodaju, a "Total bike" takođe prodaje njihovu robu. Da bi kupac nabavio robu iz asortimana "Planet bike"-a koju želi, trebalo bi da naruči online ili da ode do najbliže prodavnice koja je u Novom Sadu, na oko 100 kilometara udaljenosti. Sve ovo kupcu troši vreme i pravi nepotrebne troškove. Naravno, on će se potruditi da nađe proizvod supstitut.

Ipak, budući da kupci često nisu dovoljno informisani, često ne znaju za postojanje supstituta, njihova pregovaračka moć slabi.

Kako bi privukle i opredelile neodlučne kupce, ove dve firme se marketinškim trikovima i raznim akcijama trude da postignu svoj cilj (na primer, ako “Capriolo” pokrene akciju “staro za novo”, “Planet bike” odgovori popustima na kupovinu više artikala iz atraktivnog asortimana).

Treba napomenuti da je veoma teško doći do određenih artikala, kada se radi o skupljim i kvalitetnijim, bolje rangiranim kategorijama ovih proizvoda. Oni jednostavno predstavljaju deficitarnu robu. Uveze se u određenoj, maloj količini, da bi se na kraju prodala na rasprodajama, jer pravo tržište za nju ne postoji. Onaj deo kupaca koji je zainteresovan za te proizvode je prinuđen da kupuje u inostranstvu ili preko oglasa. Ovo njima stvara velike troškove, ali njihova pregovaračka moć je suviše slaba da bi bilo šta promenila. Naročito zato što u ovom segmentu nema prave konkurencije koja bi naterala kompanije da povećaju uvoz.

Kada se radi o drugim maloprodajama koje su dileri “Planet bike”-a, oni nemaju naročito veliku pregovaračku moć jer na našem tržištu još vlada duopol. Kako je uspeh postati partner bilo koje od ove dve firme, mnogi se prodavci bore da to postanu. Količina robe koju nabavljaju je mala, tako da ni u tom pogledu nemaju veliku pregovaračku moć. U dobroj meri oni zavise od prodaje proizvoda ova dva velika igrača.

Preprodavci su, dakle u podređenoj poziciji. Primera radi, oni moraju robu koju nabave od velikih firmi prodavati pod uslovima koje je ona propisala. Nepoštovanje ugovora snosi konsekvence u vidu oduzimanja prava prodaje. Za male subjekte koji na ovaj način opstaju, ovo može značiti propast i eventualno izbacivanje iz posla.

Pregovaračka moć dobavljača:

Ova privredna grana uključuje više različitih procesa od kojih svaki ima svoje zahteve u pogledu sirovina, energije, opreme, delova i radne snage. „Planet bike” obavlja nekoliko delatnosti, od proizvodne, preko distributivne do maloprodajne. U ove delatnosti su uključene različite grupe dobavljača, tako da je i njihova pregovaračka moć različita. Primera radi, snabdevanje električnom energijom i fiksna telefonija se obavljaju preko firmi koje imaju monopol na našem tržištu, dakle preko „Elektro distribucije” i „Telekoma Srbija”. Stoga, njihova pregovaračka moć kao dobavljača je izuzetno velika jer ne postoji alternativa.

Dalje, što se proizvodnje i potrebnog repromaterijala tiče, situacija je slična. Kako svoje bicikle oprema „Shimano” delovima, a „Shimano” je veliki koncern na globalnom planu, njegova pregovaračka moć je takođe velika. Iznalaženje supstituta i sklapanje partnerstva na drugoj strani bilo bi komplikovano i teško izvodljivo, naročito uzimajući u obzir procedure i troškove koje bi ovo stvorilo, a i to da su uspešni partneri već godinama.

Sa druge strane, proizvođači ramova za bicikle imaju manju pregovaračku moć usled toga što je obim nabavke veliki, a ne postoji mnogo proizvođača koji imaju dovoljne kapacitete da proizvedu traženu količinu, pa se ramovi masovno uvoze iz Kine i Tajvana.

„Planet bike” je 2007. godine zbog smanjenja troškova proizvodnje, fabriku iz Beograda preselila u Kruševac. Prethodno su čelnici firme dugo vremena tražili poslovni prostor koji bi više odgovarao svrsi, i doneo bitnije uštede, te su tako razmatrali više ponuda širom Srbije (npr.

Ražanj, Dobanovci, industrijska zona Beograda, Novog Sada, Niša, itd.). Potrebno je bilo naći velike magacine za skladištenje robe, veliki prostor za proizvodnu liniju, mnogo kvalifikovane radne snage. Sudeći po broju ponuda koje su razmatrane i broju zainteresovanih koji su se javljali na oglase za radna mesta, može se izvući zaključak da postoji izvesno nadmetanje kad se radi o ostvarivanju poslovnog partnerstva i radnog odnosa sa ovom kompanijom. Shodno tome, a uzevši u obzir i ekonomsku krizu koja neprekidno traje dugi niz godina, visoku stopu nezaposlenosti, dobavljačima su ovakve prilike veoma bitne, te je njihova pregovaračka snaga mala, jer su im izbori, prilike i šanse svedene na minimum. Napomenućemo da dobavljači često pokušavaju da vode „ucenjivačku“ politiku kada se radi o snabdevanju velikih firmi, što se često vrati poput bumeranga u vidu prekida saradnje upravo zbog navedenih razloga. Kada, primera radi, troškovi poslovnog prostora, najma, materijala ili radne snage porastu na jednom mestu, veliki igrači rentabilnost traže na drugom mestu i bivaju svesrdno prihvaćeni. Jedini gubitnici su bivši partneri.

Kako je “Planet bike” glavni uvoznik i distributer za “Shimano”, “Scott”, “Cannondale” i ostale pomenute firme, stalno se mora truditi da ispuni ugovorne obaveze jer će u suprotnom biti u riziku da izgubi licencu što može dovesti do problema. Pomenutima je manje važno da li će “Planet bike” ostati njihov klijent jer na globalnom nivou snabdevaju veliki broj većih kompanija, pa im ovi gubici ne bi bili značajni. Pregovaračka moć ovih dobavljača je velika jer prodaja njihove robe predstavlja značajan izvor prihoda za “Planet bike”. U svetu biciklizma takođe veoma znači referenca da ste partner firme kakva je “Scott”, a srpsko tržište nije jedino na kome postoji utrkiavanje u tome ko će to biti. Osim toga, troškovi zamene bi bili visoki što još govori u prilog iznetim tvrdnjama.

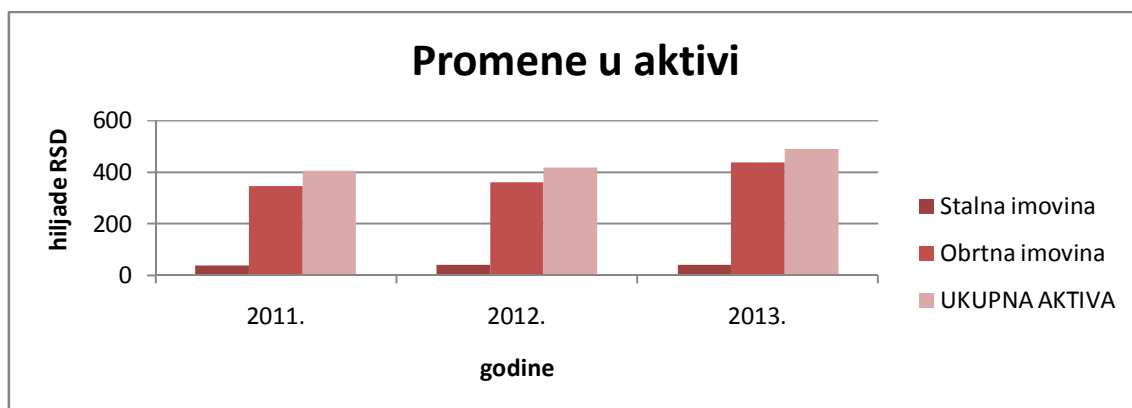
2.3. Analiza finansijskih izveštaja³

2.3.1. Horizontalna analiza

Promene u aktivi (u hiljadama dinara)

AKTIVA:	2011.	2012.	Promena	%	2013.	Promena	%
Stalna imovina	35.506	38.325	2.819	7,9%	39.173	848	2,2%
Obrtna imovina	345.142	360.098	14.956	4,3%	437.439	77.341	21,5%
UKUPNA AKTIVA	403.207	416.773	13.566	3,4%	487.804	71.031	17,0%

³ Podaci preuzeti iz registra Agencije za privredne registre, www.apr.gov.rs



Promene u pasivi (u hiljadama dinara)

PASIVA:	2011.	2012.	Promena	%	2013.	Promena	%
Osnovni kapital	515	515	0	0,0%	515	0	0,0%
Dugoročne obaveze	37.222	126.448	89226	239,7%	58.674	-67774	-53,6%
Kratkoročne obaveze	151.067	85.010	-66057	-43,7%	188.426	103416	121,7%
UKUPNA PASIVA	403.207	416.773	13566	3,4%	487.804	71031	17,0%



U 2013. godini možemo primetiti značajnija povećanje obrtne imovine, od 21,5% koje je nastalo usled povećanja stavke *Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina*. Ukupna aktiva je beležila porast od 17%, značajno više od promene u 2012. godini. Što se tiče promena u pasivi, možemo primetiti smanjenje dugoročnih obaveza za 53,6% kao posledica otplate dugoročnih kredita, ali i ogromnog povećanja kratkoročnih obaveza, što nije dobar pokazatelj, jer može značiti nelikvidnost u budućnosti.

2.3.2. Vertikalna analiza

Vertikalna analiza-bilans uspeha

Bilans uspeha	iznosi u 000 dinara					
	2013.	udeo	2012.	udeo	2011.	udeo
Prihodi od prodaje	637.419	100%	622.381	100%	461.795	100%
Nabavna vrednost prodate robe	276.950	43%	263.968	42%	169.346	37%
Troškovi materijala	198.282	31%	208.309	33%	133.649	29%
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	56.691	9%	53.446	9%	40.668	9%
Ostali poslovni rashodi	66.205	10%	57.333	9%	49.915	11%
Neto dobitak	35.390	6%	38.176	6%	28.122	6%

U poslovnim prihodima najveće učešće imaju prihodi od prodaje, oko 97%. Što se tiče poslovnih rashoda preovladavaju nabavna vrednost prodate robe i troškovi materijala. U 2012. godini je takođe bila na sličnom nivou, dok je u 2011. godini bila niža, ali ako se vidi da su i prihodi od prodaje bili niži, može se zaključiti da je došlo do povećanja prodaje, a samim tim i cene nabavke. Kompanija ima svoje mesto na tržištu, tako da su ova povećanja posledica povećanog obima posla (preko 30 % po prihodima od prodaje). Neto dobitak je na istom nivou, što pokazuje izvesnu stabilnost.

Vertikalna analiza-bilans stanja

Bilans stanja	iznosi u 000 dinara					
	2013.	udeo	2012.	udeo	2011.	udeo
STALNA IMOVINA	39.173	8,0%	38.325	9,2%	35.506	8,8%
OBRTNA IMOVINA	437.439	89,7%	360.098	86,4%	345.142	85,6%
UKUPNA AKTIVA	487.804	100,0%	416.773	100,0%	403.207	100,0%

Stalna imovina ne beleži bitnije promene, a na osnovu stanja obrtno imovine možemo zaključiti da firma vodi efikasnu politiku kada su u pitanju zalihe. Beleži se uvećanje stavke *Gotovina i gotovinski ekvivalenti*, pretpostavljamo kao kompenzacioni saldo za plaćanje dospelih obaveza.

Bilans stanja							
AKTIVA	AOP	iznosi u 000 dinara		2012.	udeo u aktivni	2011.	udeo u aktivni
		2013.	2013.				
A. STALNA IMOVINA (002+003+004+005+009)	1	39.173	8,0%	38.325	9,2%	35.506	8,8%
III. NEMATERIJALNA ULAGANJA	4	1.980	0,4%	1.146	0,3%	983	0,2%
IV. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (006+007+008)	5	37.193	7,6%	37.179	8,9%	34.523	8,6%
1. Nekretnine, postrojenja i oprema	6	37.193	7,6%	37.179	8,9%	34.523	8,6%
B. OBRITNA IMOVINA (013+014+015)	12	437.439	89,7%	360.098	86,4%	345.142	85,6%
I. ZALIHE	13	289.022	59,2%	268.147	64,3%	241.742	60,0%
III. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (016+017+018+019+020)	15	148.417	30,4%	91.951	22,1%	103.400	25,6%
1. Potraživanja	16	69.694	14,3%	63.615	15,3%	72.857	18,1%
2. Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	17	2.061	0,4%	2.061	0,5%	2.061	0,5%
4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	19	73.108	15,0%	14.269	3,4%	15.568	3,9%
5. Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	20	3.554	0,7%	12.006	2,9%	12.914	3,2%
V. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	21	11.192	2,3%	18.350	4,4%	22.559	5,6%
G. POSLOVNA IMOVINA (001+012+021)	22	487.804	100,0%	416.773	100,0%	403.207	100,0%
Dj. UKUPNA AKTIVA (022+023)	24	487.804	100,0%	416.773	100,0%	403.207	100,0%
E. VANBILANSNA AKTIVA	25	3.500	0,7%	3.500	0,8%	0	0,0%

Bilans stanja	iznosi u 000 dinara		2012.	udeo	2011.	udeo
	2013.	2013.				
KAPITAL	240.704	49,3%	205.315	49,3%	214.918	53,3%
DUGOROČNE OBAVEZE	58.674	12,0%	126.448	30,3%	37.222	9,2%
KRATKOROČNE OBAVEZE	188.426	38,6%	85.010	20,4%	151.067	37,5%
UKUPNA PASIVA	487.804	100,0%	416.773	100,0%	403.207	100,0%

Bilans stanja							
PASIVA	AOP	iznosi u 000 dinara		2012.	udeo u pasivi	2011.	udeo u pasivi
		2013.	2013.				
A. KAPITAL (102+103+104+105+106-107+108-109-110)	101	240.704	49,3%	205.315	49,3%	214.918	53,3%
I. OSNOVNI I KAPITAL	102	515	0,1%	515	0,1%	515	0,1%

VII. NERASPOREDJENI DOBITAK	108	240.189	49,2%	204.800	49,1%	214.403	53,2%
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE (112+113+116)	111	247.100	50,7%	211.458	50,7%	188.289	46,7%
II. DUGOROČNE OBAVEZE (114 + 115)	113	58.674	12,0%	126.448	30,3%	37.222	9,2%
1. Dugoročni krediti	114	55.028	11,3%	121.461	29,1%	36.450	9,0%
2. Ostale dugoročne obaveze	115	3.646	0,7%	4.987	1,2%	772	0,2%
III. KRATKOROČNE OBAVEZE (117+118+119+120+121+122)	116	188.426	38,6%	85.010	20,4%	151.067	37,5%
1. Kratkoročne finansijske obaveze	117	131.756	27,0%	48.173	11,6%	87.817	21,8%
3. Obaveze iz poslovanja	119	53.574	11,0%	35.121	8,4%	62.144	15,4%
4. Ostale kratkoročne obaveze	120	50	0,0%	127	0,0%	210	0,1%
5. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda i pasivna vremenska razganičenja	121	3.046	0,6%	1.589	0,4%	896	0,2%
G. UKUPNA PASIVA (101+111 +123)	124	487.804	100,0%	416.773	100,0%	403.207	100,0%
D. VANBILANSNA PASIVA	125	3.500	0,7%		0,0%	0	0,0%

Kada je o promenama u pasivi reč, možemo primetiti da je u 2013. došlo do smanjenja dugoročnih obaveza, a kao posledica otplate dugoročnih kredita, angažovanih u 2012. godini, tako da se učešće ove stavke smanjilo (u 2012. je iznosilo čak 30 %, dok je u 2013. iznosilo 12 %). Kratkoročne obaveze su oscilirale: u 2011. godini su iznosile 151.067.000 dinara i oko 37,5% udela u strukturi pasive, u 2012. godini su se skoro prepolovile, dok su u 2013. godini opet narasle na 188.426.000 dinara. U poslednjoj posmatranoj godini njihov udeo je čak 38,6% u pasivi, što nije dobar pokazatelj. Ipak, ovo bismo mogli razumeti u kontekstu refinansiranja obaveza i kredita, kao i zbog finansiranja planiranog povećanog obima izvoza. Takođe, obaveze iz poslovanja su se u 2012. u odnosu na 2011. godinu značajno smanjile, da bi se u 2013. opet uvećale, pa se može zaključiti da postoji problem izmirivanja obaveza prema dobavljačima. Stavka *Kapital* se uvećala, što je samo po sebi pozitivno. Možemo zaključiti da se obrtna imovina finansira iz *kratkoročnih izvora finansiranja*, što zadovoljava jedan od uslova zlatnog pravila bilansiranja.

2.3.3. Analiza pomoću finansijskih pokazatelja

Pokazatelj opšte likvidnosti			
Godina	Obrtna imovina	Kratkoročne obaveze	Odnos
2011.	345.142	151.067	2,28
2012.	360.098	85.010	4,24
2013.	437.439	188.426	2,32

Na osnovu pokazatelja možemo zaključiti da se radi o likvidnoj kompaniji, koja uredno servisira svoje obaveze. U 2012. je došlo do naplate potraživanja, a ujedno i smanjenja kratkoročnih finansijskih obaveza pa je posledica toga povećan pokazatelj za ovu godinu. Inače, standardan odnos je 2:1 u korist obrtne imovine, što se ispunjava.

Pokazatelj reducirane likvidnosti			
Godina	Likvidna sredstva	Kratkoročne obaveze	Racio
2011.	103.400	151.067	0,68
2012.	91.951	85.010	1,08
2013.	148.417	188.426	0,79

Analiziranje reducirane likvidnosti, ili *Acid test* nam pokazuje da je najbliže normalni firma bila 2012. godine (prim. za normalu se smatra odnos 1:1). U posmatranom periodu dolazilo je do povećavanja zaliha, povećanja kratkoročnih obaveza, ali moramo razumeti kontekst u kome su se promene dogodile (npr. planiranje povećanja proizvodnje, prodaje i izvoza, otvaranje novih prodajnih objekata, itd.). Uzimajući sve faktore u obzir, ocena likvidnosti je dobra za trenutne poslovne poduhvate. Na neki način, 2012. bi predstavljala prelomni trenutak, period pravljenja čvrste baze radi budućih ulaganja.

Neto obrtna sredstva (working capital)				
Godina	Obrtna imovina	Kratkoročne obaveze	Neto obrtna sredstva	Učešće u obrtnoj imovini
2011.	345.142	151.067	194.075	56,2%
2012.	360.098	85.010	275.088	76,4%
2013.	437.439	188.426	249.013	56,9%

Kada analiziramo ovaj pokazatelj, možemo primetiti da obrtna imovina ima trend porasta kroz posmatrani period, dok su kratkoročne obaveze imale smanjenje u 2012. (otud veće povećanje neto obrtnih sredstava) Usledilo je pominjano povećanje kratkoročnih obaveza u 2013. U svakom slučaju neto obrtna sredstva su u porastu kroz nekoliko obračunskih perioda što je pozitivan znak. Kompanija nastoji da dugoročna sredstva finansira iz dugoročnih, a obrtna iz kratkoročnih izvora finansiranja.

2.3.4. Pokazatelji poslovne aktivnosti

Koeficijent obrta kupaca				
Godina	Prihodi od prodaje	Prosečan saldo kupaca	Koeficijent obrta kupaca	Prosečan period naplate
2011.	461.795	73.843	6,3	58
2012.	622.381	68.236	9,1	40
2013.	637.419	66.655	9,6	38

“Planet bike” ima konstantan porast prihoda od prodaje u posmatranom periodu, a pri tom dobar prosek realizovanih potraživanja. Što se tiče načina plaćanja i odobrenih kredita i olakšica kupcima oni su sledeći: na iznos do 12.000 dinara, moguće je platiti na 3 mesečne rate, a na iznose preko 12.000 dinara odobrava se odloženo plaćanje do 6 mesečnih rata čekovima ili kreditnom karticom. Imajući ovo u vidu, zaključujemo da je prosečan period naplate dobar, i u porastu, što možemo videti iz tabele iznad. Poslednja kolona predstavlja broj dana naplate potraživanja. Što se tiče uslova plaćanja prilikom online kupovine, oni su u vidu avansne uplate ili pouzećem, tako da se naplata vrši odmah.

Koeficijent obrta dobavljača				
Godina	Nabavna vrednost prodate robe	Prosečan saldo dobavljača	Koeficijent obrta dobavljača	Prosečan period plaćanja
2011.	169.346	49.359	3,43	106
2012.	263.968	48.633	5,43	67
2013.	276.950	44.348	6,24	58

Prosečan period plaćanja dobavljačima se smanjuje, što tumačimo kao povećanje ažurnosti kod servisiranja obaveza iz poslovanja. U kontekstu pozicije koju “Planet bike” ima na tržištu i obima posla, ovo je veoma dobar pokazatelj.

Koeficijent obrta zaliha				
Godina	Nabavna vrednost prodate robe	Prosečan saldo zaliha	Koeficijent obrta zaliha	Prosečan period obrta
2011.	169.346	213.773	0,79	461
2012.	263.968	254.945	1,04	353
2013.	276.950	278.585	0,99	367

Zalihe u proizvodnim preduzećima predstavljaju izuzetno značajan segment obrtnih sredstava i upravljanje zalihama znači njihov što brži obrt.⁴ Rast prodaje i proizvodnje, od 2011. do 2013. godine dovodi do povećanja nabavne vrednosti prodate robe. Takođe, ovaj period su obeležila poskupljenja i povećanje stope PDV-a što je za ishod imalo upravo povećanje cena. Upravljanje zalihama je segment na koji menadžment obraća dosta pažnje, i koji je sve efikasniji. Pokazatelj tumačimo kao sposobnost konvertovanja zaliha u gotovinu na godišnjem nivou. “Planet bike” ima dobar prosečan period obrta.

⁴ Knežević G.: *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. str. 112.

Koeficijent obrta ukupnih obrtnih sredstava				
Godina	Poslovni rashodi	Prosečna obrtna sredstva	Koeficijent obrta zaliha	Prosečan period obrta
2011.	399.275	308.958	1,29	282
2012.	586.862	352.620	1,66	219
2013.	601.267	398.769	1,51	242

Koeficijent obrta stalnih sredstava				
Godina	Neto prihodi od prodaje	Prosečna stalna sredstva	Koeficijent obrta	Prosečan period obrta
2011.	461.795	37.151	12,43	29
2012.	622.381	36.916	16,86	22
2013.	637.419	38.749	16,45	22

Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava sredstava				
Godina	Neto prihodi od prodaje	Ukupna poslovna sredstva	Koeficijent obrta	Prosečan period obrta
2011.	461.795	403.207	1,15	319
2012.	622.381	416.773	1,49	244
2013.	637.419	487.804	1,31	279

Na osnovu ovih pokazatelja, a uzimajući u obzir prosečnu vrednost za ovu privrednu granu, zaključujemo da se stalna sredstva efikasno koriste i da nisu predimenzionirana. Prihodi od prodaje su rasli iz godine u godinu, a naročito u 2012. u odnosu na 2011. godinu, dok su se i stalna sredstva uvećavala srazmerno.

2.3.5. Pokazatelji finansijske strukture

Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja			
Godina	Pozajmljeni izvori	Ukupna pasiva	Odnos
2011.	188.289	403.207	0,47
2012.	211.458	416.773	0,51
2013.	247.100	487.804	0,51

U finansijkoj strukturi pasive pozajmljeni izvori finansiranja učestvuju sa oko 47-51% procenata. Ovaj odnos se bitnije ne menja u posmatranom periodu, u čemu se ogleda stabilnost. Došli smo do zaključka i da se poštuje “zlatno pravilo bilansiranja”. Pozajmljeni izvori finansiranja i njihov porast u poređenju sa porastom ukupnih sredstava, govori nam o jačanju i širenju poslovanja.

Odnos obaveza i sopstvenog kapitala			
Godina	Dugoročne obaveze i rezervisanja	Sopstveni kapital	Odnos
2011.	188.289	214.918	0,88
2012.	211.458	205.315	1,03
2013.	247.100	240.704	1,03

Odnos dugoročnih obaveza i rezervisanja i sopstvenog kapitala je stabilan i ne menja se bitno. Kada pogledamo iznose, primetićemo da su se dugoročne obaveze uvećavale srazmerno, a sopstveni kapital je u 2012. godini beležio pad, i to stavka *Neraspoređeni dobitak*. Iste godine su isplaćena određena sredstva na ime dividendi, što može biti uzrok.

2.3.6. Pokazatelji rentabilnosti

Stopa prinosa na poslovna sredstva				
Godina	Dobitak	Prosečna poslovna aktiva	ROA	%
2011.	43.899	370.234	0,119	11,9%
2012.	72.852	409.990	0,178	17,8%
2013.	51.455	452.289	0,114	11,4%

Stopa ostvarenog prinosa pokazuje da “Planet bike” efikasno koristi angažovana poslovna sredstva i uspešno generiše profit. Ova stopa je bila najveća u 2012. godini kada je iznosila 17,8 %. U ovoj godini su i ostvareni prihodi od prodaje bili veći. Da se prati trend porasta, može se zaključiti i ako se zna da je ova stopa 2010. godine bila oko 6,2 %.

Stopa prinosa na sopstveni kapital				
Godina	Neto dobitak	Prosečni sopstveni kapital	ROE	%
2011.	28.122	208.357	0,135	13,5%
2012.	38.176	210.117	0,182	18,2%
2013.	35.390	223.010	0,159	15,9%

Stopa prinosa na sopstveni kapital koja se meri ovim pokazateljem govori o postignutoj rentabilnosti i efikasnosti poslovanja "Planet bike"-a. Uopšteno govoreći, stopa prinosa između 15 i 20 % se smatra dobrom. Naravno ova stopa je irelevantna ukoliko se dobit ne investira. Ako znamo da je firma ulagala bitna sredstva u unapređenje proizvodnje i nove maloprodajne objekte, kao i u povećavanje uvoza i prodaje, možemo reći da su ulaganja bila opravdana i da su se isplatila. Dakle pomenuta ulaganja su bila prethodno predmet detaljne analize isplativosti i studije izvodljivosti.

2.3.7. Du Pont sistem analize

Du Pont sistem analize				
Redni Broj	Pozicija	2013.	2012.	2011.
1	Dobit	51.455	72.852	43.899
2	Kamata	16.835	31.085	20.900
3	Stalna sr. na pocetku godine	38.325	35.506	38.796
4	Stalna sr. na kraju godine	39.173	38.325	35.506
5	Prosecna poslovna sredstva	38.749	36.916	37.151
6	Sopstveni kapital	240.704	205.315	214.918
7	Stopa prinosa na ukupna sr.	1,33	1,97	1,18
8	Multiplikator sopstvenog kapitala	0,75	0,70	0,68
9	Koeficijent finansijske strukture	0,16	0,18	0,17
10	Stopa prinosa na sopstveni kapital	16,11%	24,87%	13,84%

Radi približnije analize stope prinosa na sopstveni kapital pristupili smo izradi Du pont analize. Ova analiza nam omogućava da sagledamo sve pokazatelje kao povezane delove jedne celine. Ova analiza nam je pokazala stabilnu stopu prinosa od 16,11 % u 2013. godini, dok je u 2012. bio čak 24,87 % , jer se sopstveni kapital smanjio u toj godini, dok se dobit uvećala sa 43.899.000 na 72.852.000 dinara. Troškovi kamata su tada takođe bili na višem nivou od prethodne i naredne godine.

Možemo zaključiti da preduzeće posluje rentabilno, da efikasno koristi pozajmljene izvore finansiranja, i da je nizak stepen zaduženosti. Koeficijent obrta ukupnih sredstava je u proseku grane.

2.3.8. Pokazatelji novčanih tokova

Odnos neto novčanog toka i neto dobitka			
Godina	NNT iz poslovne aktivnosti	Neto dobitak	Odnos
2011.	68.514	28.122	2,44
2012.	99.506	38.176	2,61
2013.	78.586	35.390	2,22

U odnosu na 2012. godinu, u 2013. je zabeleženo smanjenje odnosa neto novčanog toka i neto dobitka što nije dobar pokazatelj jer znači da je sposobnost preduzeća da izvlači gotovinu iz poslovne delatnosti smanjena. Došlo je do smanjenja odliva iz aktivnosti investiranja koje je u 2012. bilo izraženo, i smanjenja odliva iz aktivnosti finansiranja, kao posledica otplate kredita.

Učešće Neto novčanog toka u prihodima od prodaje				
Godina	NNT iz poslovne aktivnosti	Prihod od prodaje	Učešće	Učešće (%)
2011.	68.154	461.795	0,148	14,8%
2012.	99.506	622.381	0,160	16,0%
2013.	78.586	637.419	0,123	12,3%

Kod ovog koeficijenta takođe uočavamo veliki porast u generisanju neto novčanog toka kada su u pitanju prihodi od prodaje. Povećanje učešća od 16 % u 2012. godini je praćeno smanjenjem na 12,3% učešća u 2013. godini. U narednom periodu možemo očekivati porast učešća kao posledicu slabljenja efekata odliva po osnovu ulaganja u razvoj.

Odnos neto novčanog toka i ukupnih sredstava preduzeća			
Godina	NNT iz poslovne aktivnosti	Prosečna ukupna sredstva preduzeća	Odnos
2011.	68.154	370.234	0,184
2012.	99.506	409.990	0,243
2013.	78.586	452.289	0,174

U 2013. godini preduzeće je ostvarilo 78.586.000 neto novčanog toka iz poslovne aktivnosti., a odnos NNT i ukupnih sredstava preduzeća se smanjio u odnosu na 2012. godinu jer su se uvećala ukupna sredstva, a prilivi gotovine iz poslovne aktivnosti su se smanjili. Može se primetiti blago smanjenje priliva po osnovu prodaje, ali i veliko uvećanje *plaćanja po osnovu javnih prihoda*. Na svaki dinar uloženih ukupnih sredstava preduzeće ostvari 0,17 dinara kao

priliv gotovine. Odlive gotovine iz aktivnosti investiranja u 2012. u izveštaju prepoznajemo kao kupovinu nematerijalnih ulaganja, nekretnina postrojenja i opreme i bioloških sredstava, i neto odliv po osnovu dugoročnih i kratkoročnih kredita i ostalih obaveza, angažovanih u aktivnosti finansiranja.

Slobodan novčani tok (free cash flow)				
Godina	NNT iz poslovne aktivnosti	Dividende	Neto ulaganja u stalna sredstva	SNT
2011.	68.154	15.000	-1.425	54.579
2012.	99.506	47.778	-2.532	54.260
2013.	78.586	0	180	78.406

Smanjenje slobodnog novčanog toka u 2012. godini je posledica:

- odliva gotovine iz investicione aktivnosti (posledica ulaganja u dugoročna sredstva);
- odliva gotovine iz finansijske aktivnosti (isplata dividendi i otplata kredita).

Ovi odlivi nastali su po osnovu ulaganja u rast preduzeća, pa je rezultat iz 2013. godine počeo da pokazuje isplativosti preduzetih koraka u prethodnom periodu. Ovo je karakteristično za preduzeća čije su prodaja i proizvodnja stabilne sa tendencijom porasta.

2.3.9. Analiza leverage-a

Merenje izloženosti firme riziku pomoću analize leveridža, predstavlja prvi korak u prevenciji istog.

Obratićemo pažnju na sledeće vrste rizika:

- poslovni rizik (poslovni leveridž);
- finansijski rizik (finansijski leveridž);
- kombinovani rizik (kombinovani leveridž).⁵

Godina	Promena dobitka pre oporezivanja (%)	Promena obima prodaje (%)	Faktor poslovnog leveridža
2011.	25,8%	14,8%	1,74
2012.	26,3%	25,8%	1,02
2013.	0,4%	2,4%	0,16

Obim prodaje se povećavao u 2011. i 2012. godini, dok je u 2013. njegov rast bio najmanji i iznosio je 2,4%. Dobitak se shodno tome povećao u 2011. u odnosu na 2010. za

⁵ Knežević G.: *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. str. 151.

25,8%, a u 2012. je pratio ovaj trend sa 26,3% povećanja. U 2013. zbog rashoda postojala je pozitivna promena u dobitku, ali je bila zanemarljiva. Dakle, vidimo da bi povećanje, odnosno smanjenje obima prodaje za 1% uticalo na povećanje odnosno smanjenje dobitka za 0,16% u 2013. godini, dok je u 2012. taj procenat bio 1,02%. Poslovni rizik je na zadovoljavajućem nivou.

Finansijski leveridž			
Godina	Poslovni dobitak	Dobitak pre oporezivanja	Leverage
2011.	43.899	31.253	1,405
2012.	72.852	42.385	1,719
2013.	51.455	42.547	1,209

Ako se poslovni dobitak poveća za 1%, dobitak pre oporezivanja će se povećati za 1,2%. U 2012. godini troškovi nastali u vidu finansijskih rashoda u vezi sa korišćenjem pozajmljenih sredstava su bili povećani što znači da je naplata uzetih kredita imala dospeće u toj godini.

Finansijski leveridž			
Godina	Pozajmljena sredstva	Sopstveni kapital	Leverage
2011.	188.289	214.918	0,876
2012.	211.458	205.315	1,030
2013.	247.100	240.704	1,027

Finansijska situacija preduzeća je stabilna prema pokazateljima. Pozajmljena sredstva su se povećavala, ali i redovno otplaćivala, dok je sopstveni kapital u porastu. Rashodi na ime kamata su fiksni, pa povećavaju finansijski rizik.

2.3.10. Altmanov z score model

Altman z score		x1	x2	x3	x4	x5
Neto obrtna sredstva	249.013	0,510478	0,4923883	0,08722	0,97412	1,306711
Zadržani dobitak	240.189	Z = 2,767				
Dobitak pre oporezivanja	42.547					
Sopstveni kapital	240.704					
Prihodi od prodaje	637.419					
Ukupne obaveze	247.100					
Ukupna aktiva	487.804					

$Z < 1,20$ Verovatnoća bankrotstva je velika (crna zona);
 $Z > 2,90$ Niska verovatnoća bankrota (bela zona);
 $1,20 < Z < 2,90$ Šanse za bankrot su 50 % (siva zona).

Altmanov z-score model stavlja u odnos različite veličine radi iskazivanja kombinovanog leveridža. Prema dobijenom rezultatu $Z=2,767$ preduzeće se nalazi u sivoj zoni. Varijabla x_5 ukazuje da se radi o profitabilnom preduzeću, dok varijabla x_3 ukazuje na manjkavosti u poslovnoj aktivnosti. Kako model nije savršen alat za predviđanje, bićemo obazrivi u tumačenju rezultata i uzeti u obzir faktore kao što su zatvaranje manje profitabilnih i otvaranje novih poslovnica, kao i prethodno pomenuta ulaganja.

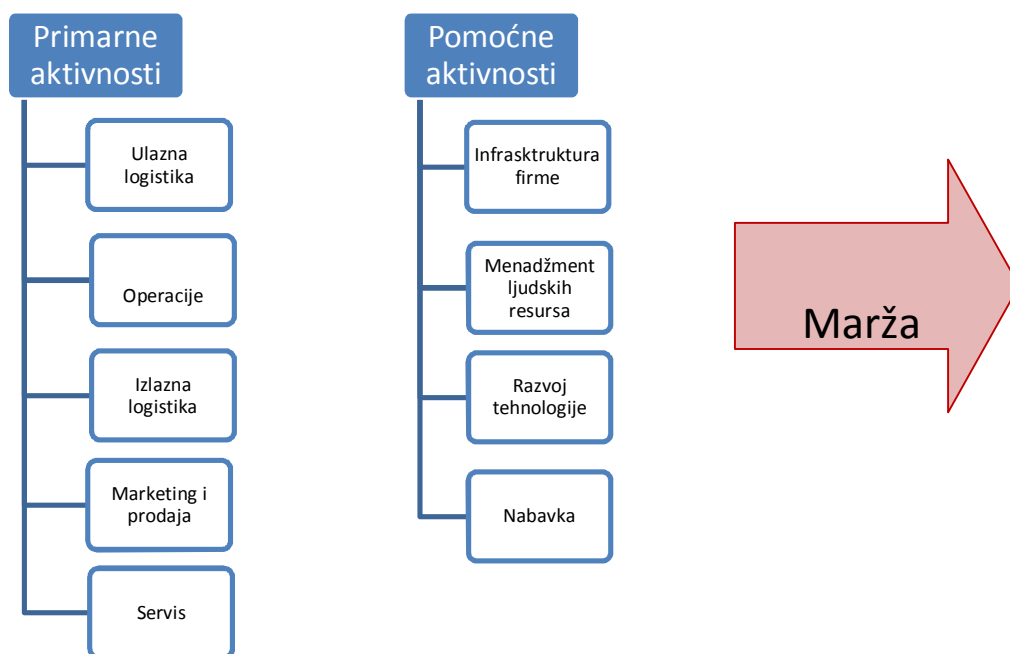
III Strategija razvoja

Sada kada smo sagledali stanje koje vlada na tržištu i analizirali poslovanje firme koja je učesnik na tom tržištu, sledeći korak će predstavljati pokušaj kreiranja strategije koja bi unapredila poslovanje, i doprinela razvoju biciklizma.

Pre svega koristićemo model lanca vrednosti (value chain) koji je definisao Majkl Porter.⁶

Analiziraćemo kako to primarne odnosno pomoćne aktivnosti u delatnosti koju kompanija obavlja (u ovom slučaju proizvodnja i prodaja), učestvuju u pravljenju finalnih proizvoda i koje su mogućnosti i opcije da bi se one unapredile i osavremenile, radi optimizacije troškova i postizanja veće profitabilnosti.

Na slici ispod smo prikazali osnovnu šemu lanca vrednosti:⁷



3.1. Razvijanje proizvodnje

U aprilu mesecu 2007. godine počela je sa radom fabrika za proizvodnju bicikala „Planet bike“ u Kruševcu. Zapravo radi se o preseljenoj fabrici iz Beograda, u kojoj nije postojala kontinuirana proizvodnja. Na ovaj način poboljšala se logistika, pošto je sedište proizvodnje u blizini autoputa, a pri tom ne predaleko od Beograda sa dobrim magacinskim prostorom, jer je

⁶ Ovaj model je prvi put opisan u knjizi Majkla Portera: *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.

⁷ prilagođeno prema: Dess G., Lumpkin G.T., Eisner A.: *Strategijski menadžment*, 3. izdanje, Data status, Beograd, 2007. str.165.

reč o sezonskoj robi za čije skladištenje treba dosta prostora. Dodatni motiv su bile uštede koje su ostvarene u vidu cene zakupa prostora, cene radne snage, kao i transporta. Primera radi, u okolini Beograda, tj. njegovoj industrijskoj zoni (Dobanovci, Stara Pazova, itd.) veoma je teško naći slobodna postrojenja, a izgradnja novih bi bila veoma skupa.

Kada se radi o dostavi robe, najisplativiji vid je železnica. To znači da bi roba sa dalekog Istoka, potrebna u proizvodnji, dolazila u luku Kopar ili Rijeka, odakle bi se vozom dalje transportovala teretnim vozovima ka fabrici.

Šanse za proizvodnju

Pošto je proizvodnja bicikala kooperantski vid proizvodnje, na taj način što se radi o sklapanju delova koji stižu sa raznih strana, samim tim je potrebno da sam mehanizam nabavke funkcioniše dobro. Uzmimo za primer prosečan bicikl proizveden u ovoj fabrici. Osim rama (uglavnom Tajvan, Kina), tu su i delovi: kočnice, menjači (ako ih ima), srednji pogon, točkovi (Tajvan, Vijetnam, Malezija), zatim sedišta (uglavnom Kina), itd. Praktično svi veliki proizvođači ovu opremu pakuju na svoje modele, jer je to najjeftinije i najisplativije. Kada se radi o ramovima, smatramo da tu postoji šansa za domaće proizvođače. Na primer, proizvođač ramova „Kovjanić“ mogao bi biti konkurentan po kvalitetu uvezenim ramovima, a sigurno bi jeftinije bilo proizvoditi ramove u Srbiji, nego plaćati carinu i uvoz iz inostranstva.

U 2013. godini holandska kompanija „Mega bike“ je objavila da je zainteresovana za proizvodnju bicikala u Srbiji. Po kvalitetu „Planet bike“ je konkurentan na evropskom tržištu, a cena radne snage je znatno jeftinija nego u Evropi, pa je to jedan od razloga zbog kojih „Mega bike“ razmatra ovaj korak. Ono što može biti problem je obim proizvodnje. Naime, „Mega bike“-u je godišnje potrebno 200.000 bicikala, dok fabrika u Kruševcu proizvede oko 40.000. Dakle potrebno je proširenje proizvodnje, jer će se u suprotnom slučaju partner potražiti na drugoj strani. Saradnja sa holandskom firmom već postoji, interes je zajednički, proizvod je dobro diferenciran, čim su se odlučili za „Planet bike“. Ako se ima u vidu da svi proizvođači bicikala u Srbiji zajedno proizvedu oko 130.000 bicikala godišnje, jasne su razmere problema.

Zato bi trebalo animirati ostale evropske proizvođače da ulože u biznis u Srbiji, i na taj način spojiti tražnju i ponudu kvalitetnih proizvoda. Primera radi „Cannondale“ i „Scott“, čije bicikle kao gotove proizvode „Planet bike“ već uvozi, mogao bi i da ih sklapa u Srbiji. Naravno, za to je potrebna i podrška regulatornih tela, kao i brojne olakšice i carinske subvencije koje bi privukle te kompanije na ovaj vid poslovanja.

„Planet bike“ u manjem broju sklapa bicikle sa „Scott“-ovim ramovima i opremom nižeg ranga radi prodaje po nižoj ceni od standardnih „Scott“ bicikala iz uvoza („Scott Planet bike custom“ modeli). Prilika leži u povećavanju broja na ovaj način sklopljenih bicikala, jer kupac za manju cenu dobije kvalitetan ram zbog kojeg se i odlučio za taj model. Ostale delove i mehaniku kasnije može zameniti, pa se očekuje zarada i od prodaje ovih delova.

Retro bicikli

Takođe, na globalnom tržištu je postao trend sklapanja tzv. retro bicikli. Radi se o tipu proizvoda koji su bili u modi pre 20 i više godina, oldtajmeri u svetu biciklizma. Za njih su zainteresovani entuzijasti i kolekcionari istančanog ukusa i velikog poznavanja razvoja biciklizma, koji mogu bez problema da izdvoje veće sume novca. Prilika se nalazi u uvozu

određenog broja retro-vintage ramova ili gotovih bicikala, koje bi kolekcionari mogli da kupe direktno kod „Planet bike“-a kao ovlašćenog dilera, umesto da se sami upuštaju u neizvesnost naručivanja preko drugih kanala i stvaranje teškoća u vezi sa garancijom i slično. Pre određenog vremena u ponudi je postojala replika tiskog bicikla proizvođača „Scott“, bicikla kakav je vožen na Tour de France trci početkom dvehiljaditih. Uvoz je bio ograničen na nekoliko komada koji su veoma brzo rasprodati, što govori o postojanju tržišta za luksuznim proizvodima u ovom segmentu. Napominjemo da je na bicikl bila napakovana niža klasa mehaničke opreme, i jeftiniji točkovi, pa mu je i cena bila niža. Naravno, ovakav bicikl se kupuje zbog rama, a posle se dograđuje. Posedovati „Colnago Master“, ili „Bianchi Specialissima“ ram je za ljubitelje nešto neprocenjivo. Stoga u ponudu obavezno treba uvrstiti neki od prepoznatljivih i veoma traženih retro modela. U Italiji, u Kjanti regiji, severna Toskana postoji takmičenje „L'Eroica“ koje okuplja upravo kolekcionare i ljubitelje starih bicikli koji po makadamskim putevima voze svoje oltajmere u replikama starih vunjenih dresova i kompletnoj opremi kakva je bila u modi pre više decenija. U Srbiji postoji interesovanje za učestvovanje u ovoj avanturi, pa je to razlog više za obezbeđivanje ovakvih proizvoda kod nas. Svakako pre konkurencije.

Bicikli retro izgleda, onakvi koji su se vozili 70-ih i 80-ih godina dvadesetog veka dobili su poklonike i kod subkulture grupacije tzv. „hipstera“. Treba iskoristiti trenutnu popularnost koju bicikli ovde uživaju, jer se o modnim trendovima ništa više ne zna osim da su kratkotrajni i da se ponavljaju. Ne želeći da generalizujemo, pomenuti „hipsteri“ uglavnom ne spadaju u kolekcionare, niti u deo biciklističke populacije koja se preterano razume u bicikle, prateću opremu ili u biciklizam kao sport niti se rekreativno bave biciklizmom. Oni stvaraju tražnju za oldtajmerima jer je to trenutno moda. Dakle, proizvodnja *look-a-like* (proizvoda koji izgledom podsećaju) na retro bicikle, a pri tom su pristupačni bi bio izazov za proizvodnju. Zapravo, proizvodnja bi bila isplativa, jer su to obično bicikli bez menjača (singlespeed), tako da se na mehanici dosta uštedi. Samim tim, cena je niža i dostupnija. Ovde je bitno obratiti pažnju na detalje poput boje rama ili stavljanja kožnog sedišta umesto običnog, jer te sitnice opredeljuju ovu grupu kupaca).

Poslednjih godina drumski bicikli su sve popularniji u gradskim okruženjima. Tako je proizvodnja drumskih bicikala u „Planet bike“-u posle nekoliko godina pauze ponovo počela. Stvoren je novi model „Polar Furia“, koji teži da bude što konkurentniji „Capriolovom“ modelu „Firebird“, koji ova firma proizvodi dugi niz godina. Što se tiče cene, to je donekle postignuto, s tim što „Capriolo“ ima redovne akcije popusta (ili „staro za novo“-smanjenje cene ako zamenite stari bicikl za novi, ili sezonskih 15%). Imajući ovo u vidu, treba se truditi i pokrenuti slične akcije, ili uz kupovinu deliti poklone u vidu sitne proratne opreme (npr. rezervnih guma, ulja za podmazivanje lanca, jeftinijih svetiljki, rukavica ili slično). Tako bi se smanjile zalihe robe, i privukli kupci da kupe ovaj model umesto konkurentnog.

Pre nekoliko godina „Capriolo“ je u svoju ponudu uvrstio novi model „Eclipse“, sa prevaziđenom mehanikom, kakva je retko gde u upotrebi, robusnog čeličnog rama, uostalom karakteristika koje ne bi privukle kupce, da mu cena nije veoma niska-na takvom nivou na kom se ne može naći drumski bicikl ne samo kod nas nego i šire. Smatramo da na ovaj korak konkurencije ne treba odgovarati proizvodnjom sličnog modela, jer bi se odstupilo od načela kvaliteta, a moglo bi se desiti da se u sam proces uloži mnogo više sredstava, nego što bi se vratilo kroz prodaju, pa bi jedino što bi se uvećalo bile zalihe. Jedno je stvoriti pristupačan i

kvalitetan konkurentan proizvod koji koliko-toliko prati tehnološke tokove, a potpuno drugo stvoriti proizvod koji osim cene nema ništa što bi bilo od koristi kupcu.

Dodatna oprema

Što se tiče propratne opreme, tu takođe postoji velika prilika. Dosta garderobe i obuće završi na zalihama jer je jednostavno nemoguće prodati zbog, za naše prilike visoke cene. Greška je u uvozu samo skupljih proizvoda. Oni jesu kvalitetniji, ali bi u ponudu trebalo uvrstiti i proizvode drugih proizvođača koji su takođe kvalitetni, a cenovno pristupačniji. Eventualno, mogla bi se razmotriti mogućnost proizvodnje ovih tekstilnih proizvoda. „Capriolo“, kao konkurent ima u ponudi dresove i biciklističke šortseve sa otprintanim svojim logom. Sigurno je da bi se mogao naći proizvođač koji bi u saradnji sa „Planet bike“-om izrađivao dresove i ostalu opremu diskretno, ali upečatljivo dizajnirano, tako da bude prepoznatljivo kao brend. Cena bi trebalo da bude formirana na isplativom i pristupačnom nivou (stvaranjem sopstvene robne marke troškovi bi se znatno smanjili-smatramo da 30% cene proizvoda iz „Northwave“ i „Scott“ asortimana odeće nosi ime). Tako bi kupci mogli da kupovinom artikla sličnog ili istog kvaliteta plate skoro duplo manje. Za početak mogle bi se sprovesti akcije, poput poklanjanja nekog odevnog predmeta uz kupljen bicikl određenog cenovnog ranga, ili popusti za kupljen određen broj artikala. Na taj način bi se postigla diferencijacija proizvoda i poboljšala prepoznatljivost istih.

Jedna od manjkavosti jeste u tome da određenih konfekcijskih brojeva retko ima na stanju jer se veoma brzo rasprodaju. To znači da treba pratiti zahteve tržišta i analizirati koja roba je deficitarna, a koje ima previše i delovati u pravcu uspostavljanja ravnoteže.

Takođe, potrebno je poboljšati ponudu kaciga kao bitne zaštitne opreme i pristupiti edukaciji kupaca o važnosti korišćenja iste.

3.2. Razvijanje prodajne mreže i poboljšanje prodaje

Maloprodajna mreža „Planet bike“-a je, kako je pomenuto, veoma dobra, jer osim sopstvenih maloprodaja, u saradnji sa ovlašćenim dilerima distribuira svoje proizvode širom Srbije. Tokom 2012-2013. godine u Beogradu su zatvorene dve manje rentabilnije radnje radi otvaranja dva veća i lokacijski bolje pozicionirana centra. Tako je zatvorena prodavnica na Dorćolu (mala prodavnica, sa servisom pored, blizu biciklističke staze, ali dosta neupadljivo postavljena), i prodavnica na Autokomandi (mala prodavnica u dva nivoa, na za većinu biciklom teško dostupnom mestu), a otvoreni su veliki centri na Bulevaru kralja Aleksandra i u prizemlju hotela „Jugoslavija“ na Novom Beogradu, kao i „Outlet“ prodavnica u Zemunu gde se mogu naći i artikli sa sitnijim nedostacima i stalnim popustom po tom osnovu.

Iako je u glavnom gradu prodajna mreža veoma dobra, a ostatak Srbije ima mogućnost kupovine kod ovlašćenih distributera, moramo izraziti konstataciju da ponegde firma nije dovoljno prisutna. Na primer, od „Planet bike“ centara u Vojvodini postoji samo jedan-u Novom Sadu, dok ih „Capriolo“ ima čak šest (Zrenjanin, Bečej, Bačka Topola, Subotica, Temerin, Sremska Mitrovica). Takođe, na jugu zemlje postoje radnje samo u Nišu i na Kopaoniku. U budućnosti bi trebalo planirati razvoj prodajne mreže jer se kod dilera često ne može naći sva oprema iz „Planet

bike“ ponude, a često ne postoji čak ni mogućnost naručivanja, pa su kupci prinuđeni da putuju u Beograd radi kupovine. Očekuje se da se ulaganje u maloprodajne objekte u Beogradu isplati u roku od dve do tri godine, pa bi za to vreme trebalo pribеći istraživanju tržišta i prodaje bicikli i biciklističke opreme po ostalim gradovima i na osnovu te analize doneti odluku o otvaranju poslovnica na specifičnim lokacijama (kraj biciklističkih staza, ako ih ima, u centru grada, u tržnim centrima, u blizini ostalih prodavnica sportske opreme).

Kako je konkurencija takođe slabo zastupljena na području juga Srbije, trebalo bi ovo iskoristiti kao prednosti. Pre svega otvaranjem centra koji bi obuhvatao prodaju i servis, a onda i prodaju proizvoda koje konkurencija nije u stanju da nabavi. Ovo bi predstavljalo ofanzivni napad, tačnije tzv. „taktiku bezrezervnog napada“, što znači da se protivnik napada i sa aspekta proizvoda i sa aspekta tržišnih segmenata.⁸ Ovo bi zahtevalo angažovanje velikih sredstava i sposobnosti, ali bi u posmatrano iz šire perspektive donelo višestruke prednosti nad konkurencijom i mogućnost za daljim proširivanjem kapaciteta.

Kada se radi o tržištu na prostoru Vojvodine, bilo bi dobro analizirati način poslovanja „Capriola“, kao firme koja je tamo dosta prisutna i uočiti potencijalne prednosti i greške koje ovaj konkurent pravi u poslovanju i iznalaženjem rešenja kako bi se te greške zaobišle. Ovde bi preuzimanje tržišta bilo teže, jer je „Capriolo“ i nastao na ovom prostoru, ima dobre distributivne kanale, i veoma je zastupljen što je na izvestan način stvorilo naviku kod kupaca. Ovde bi bilo dobro pristupiti primeni „gerila napada“, i oslabiti konkurenciju pomoću raznih promocija, sniženja, i agresivnijim reklamiranjem.

3.3. Strategija razvoja u pružanju usluga

3.3.1. Servis i prodaja

Uporedo sa prodajom, servis je najvažniji segment u poslovanju. Popravka i održavanje bicikala moraju da budu povereni stručnom licu, dobro upoznatom sa tehničko-tehnološkim razvojem u proizvodnji bicikala. Konkurentan servis je onaj koji ima sve alate potrebne za dijagnostiku i servisiranje i osobu koja zna da koristi taj alat. Začudo, u Srbiji postoji mnogo servisa, ali jako malo *dobrih* servisa i serviseri. U pojedinima se zateknu i oni koji ne znaju da određeni alati uopšte postoje, a kamoli da ih upotrebe. Poverenje mušterije u serviseri se dugo i teško gradi, a lako gubi. Kupac neće dolaziti u servis „Planet bike“-a samo zato što je to servis „Planet bike“-a, već zato što tamo radi neko u koga ima poverenja i za koga ne postoji posao koji ne može da obavi, već samo izazov koji teži da savlada.

Dakle, treba biti obazriv pri zapošljavanju ovog stručnog osoblja i ulagati u njih, u vidu stalnih edukacija i praksi u velikim evropskim i svetskim servisima, stručnih seminara i slično. Rad u servisu je veoma naporan sam po sebi, a i po tome što dosta klijenata nema strpljenja i razumevanja (na primer, očekuju da im se odmah izađe u susret, bez obzira koliko posla trenutno ima serviser). Takođe potrebno je proceduralno predvideti sve moguće opcije i kako se ponašati u različitim situacijama, pri tom negujući ljubaznost, objektivnost i predusretljivost. Serviseri su

⁸ prema: Coulter M.: *Strategijski menadžment na delu-4*. izdanje, Data status, 2008. str. 225.

osobe od koji se često traže saveti ne samo po pitanju održavanja, već i po pitanju kupovine opreme i nadogradnje.

U biciklizmu se iz godine u godinu vrše velike promene i inovacije u tehnološkom smislu. Primera radi, tržište polako počinju da osvajaju elektronski menjači, potom osavremenjene i korisniku bliže komponente. Što se tiče opreme i garderobe, situacija je slična. Kvalitetniji, lakši, na vetar i kišu otporni materijali smenjuju stare modele, koji to nisu bili. Tako se “Planet bike” suočava svake godine sa preostalom opremom koja je u cenovnom rangi približna, a u kvalitativnom udaljena od prošlogodišnje. Takođe, na kraju sezone, kada se smenjuju godišnja doba, treba iskoristiti priliku i “otarasiti se” preostale količine robe kroz posebne akcije i pogodnosti. U zalihama je, ipak potrebno imati određenu količinu delova radi kompatibilnosti pri servisiranju prodatih modela iz nekoliko godina unazad. Ovo je bitno imajući u vidu da većina kupaca ne obraća pažnju na važnost redovnog održavanja i servisa, pa delove menja tek kad postanu potpuno neupotrebljivi. U servis koji je u sklopu prodavnice dolaze i klijenti sa veoma starim biciklima, pa treba imati u vidu i pružanje usluga servisiranja starih delova koje je inače teže naći. Ovo bi značio “korak dalje” u uspostavljanju poverenja kod klijenata.

Primera radi, dogodi se da u servis dođe mušterija koja ima bicikl star 12 godina, delova toliko zastarelih i niže klase, da se pratkično zaboravilo kad su bili aktuelni u upotrebi. On nema posebnih zamerki, ali bi hteo da osavremeni bicikl, s napomenom da ga mehanika (prim. menjači, ručice menjača) služi dobro i da ne želi da je menja. Sa druge strane, želeo bi da promeni delove točkova, tj. obruče i žice. Problem je u tome što na zalihama nema potrebnih delova. Na tržištu još manje, ali kupac to ne zna i ne zanima ga. Prodavac ovde treba biti realan pri proceni, i da predoči da je promena delova koje kupac zahteva skuplja varijanta od kupovine novog, gotovog točka, a nabavka bi bila komplikovana i dugotrajna.

Svojom stručnošću, on treba da argumentovano uputi kupca u prednosti predloženog i/ili mane zahtevanog. Samo tako kupac će videti da prodavac zaista vodi računa o njegovoj dobrobiti, bezbednosti i novcu, pa će razliku u ceni najverovatnije potrošiti odmah na dodatnu opremu (kacigu, nove rukavice, naočare, bidon, torbicu ili slično što mu se učini da mu treba. I doći će ponovo. Veoma je bitno znati “pročitati” kupca, njegovo materijalno stanje i karakter na diskretan način. Pomoću tog “alata” prodavac iznosi ponudu, savete i odabire način na koji nastupa. Ljubaznost je uvek na prvom mestu, bez obzira na to sa kakvim se kupcem susreće. Konkurencija je u blizini.

Navešćemo primer prodavnice koja oslikava negativan odnos prema kupcu. Naime, mušterija je razmatrala ponudu na tržištu želeći da kupi bicikl. Prethodno se na internetu “grubo” informisala koja joj veličina rama treba i proverila telefonom u nekoliko radnji da li imaju na stanju željeni model te veličine. Neki od kontaktiranih prodavaca su kratko odgovorili da nema, samo je u gorepomenutoj prodavnici dobila potvrđan odgovor. Kada je mušterija lično otišla, čekalo ju je razočaranje jer nije dobio tačnu informaciju. Prodavac je zatim rekao kupcu da može uzeti i veći ram i da to ionako nije bitno i da neće primetiti razliku. Ovo nije usamljen slučaj gde je prodavac pokušao da obmane kupca, vodeći se isključivo motivom ostvarivanja procenta od prodaje. Savremene tehnologije su približile nezadovoljne mušterije i omogućile im da svoja negativna iskustva brzo podele sa drugima. Ako prodavac nije ljubazan, nije stručan ili pošten, može očekivati da ostane bez mušterija veoma brzo.

Pri selekciji zaposlenih, osim zahteva za poznavanjem robe, treba dati prednost onima koji su se ovim sportom bavili aktivno ili se još uvek bave, rekreativno, jer poseduju entuzijazam koji se retko može naći kod osoba koje ranije nisu imale dodirnih tačaka sa biciklizmom.

3.3.2. Bike fit

Jedan od predloga strategije bio bi i pružanje usluga takozvanog *bike fitting-a*, koji bi predstavljao iskorak u ovoj vrsti poslovanja u Srbiji. Radi se, da pojasnimo, o dodatnom prilagođavanju bicikla pojedinačnom kupcu i korisniku, određivanje anatomske pravilne, ergonomski prilagođene pozicije koje biciklista zauzima pri vožnji. U skladu sa datim karakteristikama: pol, visina, težina, dužina ekstremiteta, radilo bi se na iznalaženju najoptimalnijeg i najprirodnijeg položaja, koji bi vodio ka što udobnijem i manje napornom bavljenju ovim sportom.

Veoma je bitno pored odabira veličine rama bicikla, znati parametre za određivanje visine sedišta, hvata volana, visine volana, položaja pločica na sprintericama, itd. Ukoliko je položaj koji vozač zauzima pri vožnji nepravilan, može dovesti do ozbiljnih povreda na duži rok (povrede kolena, bol u vratu, ramenima, itd.). U Srbiji trenutno ne postoji firma ili pojedinac koji bi se profesionalno bavili ovim pitanjem.

Prednost otpočinjanja pružanja ovih usluga je i to što ne zahteva dodatna ulaganja, jer bi se obavljalo u prostoru prodavnica ili servisa. Za početak bi bio potreban statični trenažer na koji bi kupac stavio svoj bicikl ili bicikl koji planira da kupi, seo i počeo da okreće pedale zauzevši uobičajenu poziciju, a prodavac bi izvršio sva potrebna merenja i doneo odluku na osnovu primećenog. Postoji i mogućnost automatizacije, tako što bi kompjuter obavljao merenja, a specijalista ili prodavac tumačio rezultate i predlagao rešenja na osnovu tih rezultata. Ovaj način bi zahtevao dodatna ulaganja u skupu IT opremu, pa bi za domaće uslove trebalo izvršiti probu sa klasičnim metodom. Ukoliko se interesovanje poveća, dodatna ulaganja se mogu preduzeti.

Svakako najbitnije je odabrati stručan kadar i edukovati postojeći. Najbolje bi bilo da se bike fit poveri osobi koja pored neophodnih znanja anatomije ljudskog tela ima iskustvo u bavljenju biciklizmom i srodnim sportovima (u inostranstvu se ovim poslom često bave fizijatri i fizioterapeuti).

Što se tiče formiranja cene, ona bi morala biti pristupačna i privlačna, posebno iz razloga što mnogi misle da im ova usluga nije bitna, da im nije potrebna. Pošto će rezultati verovatno pokazati da bi bilo dobro zemeniti neku od komponenti radi poboljšavanja performansi (npr. sedlo je preusko, nosač volana suviše kratak), treba biti spreman da se odmah ponude odgovarajući proizvodi koji bi zamenili stare. Ukoliko cena bike fit-a nije preskupa, veća je verovatnoća da će se to nadoknaditi prodajom proizvoda, nastalom kao posledica odradenog bike fit-a. Sa druge strane, ukoliko osoba kupuje bicikl u "Planet bike"-u, trebalo bi mu obavezno ponuditi besplatno osnovnu uslugu prilagođavanja, što je za kupca dodatna vrednost.

3.3.3. Tehnologija u službi promocije

Jedna od glavnih karakteristika današnjeg vremena jeste ekspanzija tehnologije, koja je stavljena u službu olakšavanja komunikacije među ljudima na dnevnoj bazi. Društvene mreže su fenomen koji se sa informatičkog preselio u domen sociološkog i postao predmet svakodnevnog dijaloga i polemike, odobravanja s jedne i negodovanja sa druge strane.

Drugim rečima, deljenje informacija svih vrsta prebačeno je na teren novih medija, mreža poput *Facebooka*, *Twittera*, *Instagrama*, dostupnim sa različitih platformi. Brojne aplikacije (primera radi, na *Google Play*-u postoji preko milion i po dostupnih aplikacija)⁹ pružaju mogućnost posredovanja među korisnicima, olakšavajući način na koji se do informacije dolazi. Jedna od najpopularnijih aplikacija za trkače, bicikliste i ostale sportiste svakako jeste *Strava*, zanimljivo i kreativno osmišljena, koja često podstiče simpatičan vid kompetitivnosti među svojim korisnicima.

Za bilo koju ozbiljnu kompaniju koja gradi imidž organizacije posvećene klijentima, predstavljanje ovim putem je neophodno. Posebno imajući u vidu da izrada osnovne aplikacije sa ponudom proizvoda i usluga nije komplikovana niti skupa.

3.4. Uloga marketinga u kreiranju poslovne strategije

Marketing aktivnosti su od vitalnog značaja kada je reč o biciklizmu u Srbiji. Pre svega, uz njihovu pomoć analiziramo tržište i ciljne grupe, kreiramo ponudu proizvoda i pratećih usluga i radimo na poboljšanju pozicije u odnosu na konkurenciju. S druge strane, dobar finansijski plan, logistika, računovodstvo i druge poslovne aktivnosti ne znače mnogo ukoliko ne postoji dovoljna tražnja za proizvodima. Tako finansijski uspeh često zavisi od sposobnosti marketing sektora preduzeća. Širi značaj marketinga se ogleda u uticaju na društvo u celini, kroz kreiranje novih i poboljšavanje postojećih proizvoda i usluga, koji će olakšati ili na neki način obogatiti život korisnika.¹⁰

Kompanije bi stoga trebalo da teže konceptu *potpunog zadovoljenja kupaca* (*Total customer satisfaction*). Zadovoljenje kupaca zavisi od više faktora, između ostalog i od ranijih iskustava pri kupovini sličnih proizvoda, preporuke prijatelja ili saradnika, i obećanja koja su deo marketinške kampanje. Očekivanja kupaca ne treba da budu previsoka (ukoliko se ne ispune, kupac neće biti zadovoljan), ni preniska (jer neće kupovati te proizvode). Takođe, lojalnost kupaca prema kompaniji i brendu se gradi postepeno, upravo kroz pomenuto. Nezadovoljni kupci će brzo promeniti prodavca (i vrlo često prenositi negativna iskustva), oni koji su osrednje zadovoljni, takođe će se u jednom trenutku odlučiti za konkurenciju (ako se stvari ne promene), a jedino će se kupci koji su veoma zadovoljni vezati za kompaniju na višem nivou od čisto racionalnog i preporučiti je prijateljima.¹¹

⁹ <http://www.statista.com/statistics/276623/number-of-apps-available-in-leading-app-stores/>

¹⁰ prema: Kotler P., Keller K: *Marketing management*, 14th edition, Prentice hall, New Jersey, 2012., str. 3-4

¹¹ prema: Kotler P., Keller K: *Marketing management*, 14th edition, Prentice hall, New Jersey, 2012., str. 128

Tržište biciklističke opreme u Srbiji je još u povoju. Sa njegovim rastom, pojavljuju se i nove ciljne grupe. Broj rekreativaca se povećao veoma poslednjih godina kao i broj onih koji bicikl koriste kao prevozno sredstvo do posla i nazad. Sa druge strane dosta je onih koji iznajmljuju bicikl vikendom na izletištim, a osim toga se retko usuđuju da sednu na isti, neki zbog nedostatka vremena (koji je po mišljenju autora samo loš izgovor), a neki jer se ne osećaju bezbedno u saobraćaju. Što se tiče profesionalnog bavljenja ovim sportom kod nas, trenutno nije na zavidnom nivou. Naravno, u Srbiji svakako ima kvalitetnih sportista, ali mnogi od njih zbog loših finansijskih prilika u kojima se nalazi sport (nedostatak sponzora, loši klupski uslovi, obaveza finansiranja opreme iz sopstvenog budžeta), ili odustaju ili se ne usuđuju da se uključe ozbiljnije u ovaj sport. Marketing aktivnosti velikog preduzeća kao što je „Planet bike“ moraju biti okrenute pre svega jačanju biciklizma kao sporta, poboljšavanju njegovog imidža i popularizaciji.

3.4.1. Ulaganje u profesionalni biciklizam

Biciklisti su posebna vrsta sportista. Njihova arena je drum. Njihov prostor za trening je drum. Verovatno ćete svaki put kada izađete sresti nekog profesionalca kako trenira. Oni moraju da trpe svakakve vremenske uslove, loše puteve, neodgovorne vozače, nekulturu istih. Dešavalo se da biciklisti budu izloženi i fizičkom nasilju na treningu samo zato što nose dresove svojih timova. O verbalnoj torturi i čestom podsmehu da i ne govorimo. Jer u Srbiji trenutno nije poželjan zdrav, sportski način života. Poželjno je opijanje, vožnja u pijanom stanju, koja rezultira katastrofalnom statistikom smrtnosti u saobraćajnim nesrećama. A od sportova su u republici Srbiji popularni oni koji donose zaradu na kladionici. Od individualnih sportova samo tenis. Popularnost košarke je opala i teško se vraća, ostali sportovi prestaju biti predmetom interesovanja čim se ne osvoje titule. Fudbalske utakmice su postale poligon za obračun huligana.

Stoga bi trebalo raditi na promociji sporta posredstvom sponzorstava klubova i sportskih događaja (trka, prvenstava, MTB i drumskih kupova). „Planet bike“ je bio sponzor nekih od događaja (npr. „Planet bike“ MTB prvenstvo Srbije, dugogodišnji sponzor prenosa *Trke kroz Srbiju*, itd.), ali je potrebno veće angažovanje po tom pitanju. A evo zbog čega.

Televizijski prenosi trka

Primer radi Tur de Frans je jedan od najgledanijih sportskih događaja na svetu. Tokom tri nedelje koliko traje, trku prati oko **3,5 milijarde** gledalaca širom sveta. Deo tolike gledanosti duguje se svakako atraktivnim predelima i činjenici da trku prate i dva helikoptera koja iz vazduha prate sve lokacije kuda karavan prolazi. Zapravo, većina trka u svetu se prati na taj način. Kada krene biciklistička sezona, od trka *Strade Bianche* i *Roma Maxima* preko prolećnih klasika *Milano-San Remo*, *Pariz-Nica*, *Pariz-Rube* preko tri velika tura (*Điro*, *Tur* i *Vuelta*), do jesenjih *Milano-Torino* i *Điro di Lombardija* počinju i njihovi prenosi na televizijama širom sveta. Televizijski kanal *Eurosport Srbija* je poslednjih godina u svoj program uvrstio više prenosa biciklističkih trka nego što je to ranije bio slučaj, i to kao rezultat velikog interesovanja za praćenjem ovog sporta. Ovo pokazuje da slika nije uvek tako crna kako se čini. Deo gledalaca prati prenos zbog trke, velika većina zbog prirodnih lepota zemalja gde se trke održavaju.

Jedna od trka koje se emituju je *Trka kroz Tursku* koja se održava sredinom aprila. Naime, uvidevši svoj veliki turistički potencijal, turistički poslenici u ovoj zemlji su rešili da ponudu svoje zemlje predstave pred sam početak turističke sezone, isprativši *Trku kroz Tursku* snimanjem iz vazduha, pri tom više snimajući hotelske komplekse i turističke lokacije nego samu trku. I uspeo im je. Ima još ovakvih slučajeva, ali ovo je eklatantan primer. U 2015. Hrvatska se odlučila na ovaj korak, veoma profesionalno isprativši putem medija svoj inauguralni *Tour of Croatia*. Dobar marketinški potez bi bio prenos *Trke kroz Srbiju* i na ovaj način. Za sada, tokom trajanja trke postoje samo dnevne reportaže u trajanju od 15-ak minuta sa presekom stanja, a „Planet bike“ je već jedan od sponzora. U dogovoru sa *Turističkom organizacijom Srbije*, takođe jednim od sponzora i *Radio televizijom Srbije*, koji kao medij godinama izveštava sa ove trke, moglo bi se pristupiti delu finansiranja direktnih prenosa. Ovo bi pogodovalo popularizaciji biciklizma, ali i turizma u Srbiji, a i spoju ova dva. TOS u saradnji sa evropskim biciklističkim turoperaterima inače planira da kreira ponudu u oblasti *cikloturizma*. Sa druge strane ovo bi dovelo do postepene promene svesti o biciklistima kao učesnicima u saobraćaju i njihovim potrebama vezanim za učestvovanje u istom. Što je najvažnije opredelilo bi mnoge mlade da se bave sportom i vode zdrav način života. Šta bolje može predstaviti jednu zemlju od slike koja govori više od 1000 reči? Mnoštvo slika koje se smenjuju na ekranu. Smatramo da bi ovo povećalo udeo u gledanosti televizije koja bi se odlučila na ovaj korak. Primer je *ESPN*, koji je na samom početku rada prenosio manje poznate, lokalne i manje poznate sportske događaje (npr. *World's strongest man*). Poseban način pristupa sportskom izveštavanju i koncept vesti postigao je da *ESPN* bude jedan od najpoznatijih svetskih sportskih mreža. Dakle, prilika postoji i za domaće medije, samo je pitanje koliko su spremni da je iskoriste i koliko su kreativni da u tome uspeju.¹²

Sponzorstva

Spomenuli smo loše stanje u kojem se nalaze neki od klubova. Primer bi bio beogradski „Avalski soko“, koji se nedavno suočio sa problemom jer su im prostorije gde članovi treniraju oštećene u poplavama sredinom maja 2014. godine, i treba naći novi prostor i stalno rešenje. Osim toga treba obezbediti i opremu počev od bicikla do timskih dresova. Kako sve to zahteva velike izdatke, sponzorstvo klubova bi bilo ulaganje koje bi se višestruko vratilo. Sponzorstvo bi moglo biti direktno-donacijom, ili indirektno. Na primer specijalni popust za aktivne članove klubova na deo asortimana. U saradnji sa klubom moglo bi se raditi na obezbeđivanju odlaska u zimske kampove širom Evrope, gde bi se pored treninga takmičari susreli sa kolegama iz inostranstva i dobili praktična znanja i razmenili iskustva. Ovim bi srpski biciklizam počeo da staje na noge, a samim tim bi raslo interesovanje za rekreativnim bavljenjem ovim sportom, pa bi se i prodaja povećavala.

Najbolji trening za trku je trka. Ono što je zatvoreno u svoje okvire ne može da raste.

¹² prema: Kotler P., Keller K: *Marketing management*, 14th edition, Prentice hall, New Jersey, 2012, str. 43

3.4.2. Ulaganje u rekreativni biciklizam i ostale vidove biciklizma

Biciklom do zdravlja

Zaboravlja se, tačnije ne zna se da sport nije samo profesionalni sport. Sport je i amaterski sport, rekreativno bavljenje sportom radi zdravlja, održavanja fizičke spremnosti i sposobnosti pojedinca. Stanovništvo Srbije je usled loših navika u ishrani, povećanja broja pušača i alkoholičara i nedostatka fizičke aktivnosti sve više izloženo raznim bolestima kao što su dijabetes, gojaznost, respiratorna i kardiovaskularna oboljenja.

Sa druge strane, istraživanja su pokazala da bavljenje biciklizmom poboljšava upravo kardiovaskularni kapacitet, smanjuje rizik od dobijanja dijabetesa, smanjuje stres i pozitivno utiče na jačanje kostiju i povećanje mišićne mase. Takođe, pomaže u kontrolisanju telesne težine na zdrav način (za razliku od bezbroj dijeta koje iscrpljuju organizam i rizikuju slabljenje imunostistema, a pritom ne pokazuju rezultate).

Stoga bi se moglo pristupiti nizu akcija u kojima bi osoblje firme u dogovoru sa Ministarstvom prosvete i osnovnim i srednjim školama, držalo gostujuća predavanja-časove o prednostima bavljenja ovim sportom. U toku istog dana moglo bi biti organizovan neki vid takmičenja ili testiranja bicikala i opreme od strane zainteresovanih učenika. U razvijenim zemljama u inostranstvu, škole i fakulteti daju stipendije uspešnim sportistima. Ovo bi bio početak uvođenja te prakse.

Kao prevozno sredstvo, bicikl pomaže u čuvanju životne okoline i smanjenju zagađenja izazvanih izduvnim gasovima. Kada se spomene dolaženje biciklom na posao, obično se naiđe na negodovanje, pa su izgovori razni, od loše saobraćajne infrastrukture do loših meteoroloških uslova. Što se poslednjih tiče, zanimljivo je da je ovaj vid biciklizma najpopularniji na severu Evrope gde je klima hladna, sa dosta padavina. Obično se može čuti izreka da ne postoji loše vreme, već samo loša oprema. Prirodno je da nećete krenuti biciklom na posao ako je poledica, ili jako nevreme, ali to su ionako uslovi sa kojima se ne suočavamo tako često. U letnjim uslovima obično se navodi velika vrućina kao prepreka, pa mnogi ne žele stići oznojeni na radno mesto. Ovakav pristup je pogrešan, jer ćete se, ako idete autobusom takođe oznojiti, s tim što ćete se sigurno zaglaviti i u saobraćajnoj gužvi. Pri tom treba spomenuti i štetnost klima uređaja u javnom prevozu po zdravlje ljudi. Dolazak biciklom će pružiti dnevnu dozu vežbanja za koju inače ne biste imali vremena i volje, a definitivno će popraviti raspoloženje. A pri tom ćete čuvati okolinu.

Kada znamo ove prednosti, treba da sagledamo i načine na koje bi jedna firma kao „Planet bike“ mogla da pomogne. Da ne bi bila samo proizvođač i prodavac, ova kompanija bi trebalo da se bliže uključi u akcije promocije biciklizma i edukacije biciklista. Spomenućemo da ovo preduzeće u određenoj meri učestvuje u ovim akcijama, sponzorišući biciklijade, i organizujući „bike test“ (testiranje bicikala od strane svih zainteresovanih građana), podržavajući „Kritičnu masu“ (mesečno okupljanje biciklista u cilju ukazivanja na probleme sa kojima se suočavaju). Ipak, pošto je tehnologija uznapredovala toliko da se ljudi sve više povezuju putem društvenih mreža, šansa leži u iskorišćavanju ovog najjeftinijeg načina promocije.

Jedna od poslovnih *ideja* koja bi mogla da se isplati jeste ponuda na partnerstvo sa velikim društveno odgovornim kompanijama koje posluju u našoj zemlji. Ove kompanije često ističu brigu o zaposlenom kao osnovni postulat u stvaranju zdravog poslovnog okruženja, pa bi im se mogla pružiti prilika da to dokažu na još jedan način. Naime, mogao bi im se odobriti rabat za nabavku veće količine bicikala i električnih bicikala namenjenih zaposlenima, koji bi dobili određeni bonus na zaradu ukoliko dolaze na posao biciklom (praksa u nekim evropskim zemljama). Obim prodaje bicikala bi se povećao, zaposleni u tim kompanijama bi ubrzo shvatili prednost (brže putovanje kroz saobraćajnu gužvu, manji troškovi za gorivo, manje problema sa parkingom, a pri tom i efekti na zdravlje), poslodavci bi povećali produktivnost i smanjili troškove bolovanja i probleme koje oni nose sobom, a i ekološka opravdanost je dodatni podsticaj.

„Planet bike“ ima u okviru svog veb sajta blog, koji je zamišljen kao mesto gde će zainteresovani moći da nađu različite teme vezane za ponašanje u saobraćaju, opremu, održavanje bicikle i način na koji bi mogli da treniraju. Međutim, čini se da blog nije zaživeo u punoj meri, tako da je za godinu dana objavljen mali broj tekstova. Bilo bi dobro makar prevesti deo tekstova kojih ima u izobilju na Internetu, a dati svoj doprinos u vidu ličnih iskustava, i slično. Dobro bi bilo otvoriti i forum na kojem bi kupci mogli da razmenjuju iskustva, jedni sa drugima, ali i sa prodavcima, i ostalim zaposlenima u „Planet bike“-u. Na ovaj način, ne samo da bi se približili klijentima, već bi mogao neposredno da se stekne uvid u njihove želje, zahteve i na osnovu toga kreira ponuda. Ulaganja ne bi bila velika, a brzo bi se isplatila, jer bi privukla nove mušterije.

Biti prisutan u medijima znači stvoriti svest o važnosti bavljenja sportom. Širenju biciklizma može se doprineti oglašavanjem u reklamnim blokovima ili specijalnim emisijama u kojima bi se razgovaralo sa našim reprezentativcima, članovima klubova, predstavnicima proizvođača i prodavaca, koji bi predstavili inovacije. Trebalo bi uključiti javnosti prepoznatljive uspešne promotere sporta, i javne ličnosti (Novak Đoković, na primer kao kros trening koristi i bicikl). O važnosti uključivanja profesionalnih sportista u promociju sportskih aktivnosti i uspehu takvih poduhvata za sport najbolje govori primer kompanije „Nike“ i Lensa Armstronga. „Nike“ je sa tada sedmostrukim pobednikom najveće trke na svetu (prim. Tour de France), sklopila partnerstvo, ne samo radi prodaje svojih proizvoda, već i kako bi pomogla njegovoj humanitarnoj fondaciji „Livestrong“ u kampanji. Prodato je više od 70 miliona „Livestrong“ narukvica koje je „Nike“ dizajnirao i proizveo, zaradivši 80 miliona dolara fondaciji i promovišući bavljenje sportom.¹³

Mediji treba da posvete pažnju biciklizmu, ali dok neko ne bude to sponzorisao neće. Tu je prilika za „Planet bike“. Kada je Jan Ulrih 1997. postao prvi Nemačkinac koji je pobedio na Tur de Fransu, biciklizam u Nemačkoj je doživeo neverovatnu ekspanziju. One kompanije koje su to spremno dočekale, ostvarile su neverovatan profit. Kako se bude širilo interesovanje za ovaj sport, širiće se i tražnja, pa će se postepeno proširivati i ponuda. Povećavaće se zahtevi za proizvodima koji kod nas ne mogu da se nabave. Treba biti spreman, jer se ovo već dešava. Zašto ne razmišljati o dovođenju još nekih velikih imena iz sveta biciklizma u Srbiju? Zašto ne pružiti ponudu „Campagnolo“ opreme? Zašto ne preuzeti ulogu glavnog distributera „SRAM“-a za

¹³ prema: Kotler P., Keller K: *Marketing management*, 14th edition, Prentice hall, New Jersey, 2012., str. 29

Lens Armstrong se biciklizmu vratio 1998. posle teške bolesti koju je uspeo da pobedi. Postao je prvi biciklista koji je Tur de Frans osvojio čak sedam puta uzastopno. Osnovao je 1997. godine fondaciju *Livestrong* za obolele od raka. Svih sedam pobeda na Turu, kao i još mnoštvo trofeja, mu je oduzeto zbog dopinga. (prim. aut.).

Srbiju? „Campagnolo“ rezervni delovi praktično ne mogu da se pronađu u Srbiji. Kupci koji su kupili ili dobili na poklon bicikl u inostranstvu, sa „Campagnolo“ opremom moraju da se dovijaju na razne načine kako da obezbede delove za servis. A prelazak na drugog proizvođača bi bio veoma skup, zbog česte nekompatibilnosti u delovima između različitih proizvođača.

IV LIDERSTVO U OBLASTI BIKIKLIZMA

4.1. O promenama i njihovoj neminovnosti

Broj stanovnika na planeti koju mi, njeni stanovnici zovemo Zemlja, 1800. godine je bio 1 milijarda. Samo dva veka kasnije (tačnije 2011. godine) broj stanovnika se uvećao 7 puta. Ni svakodnevni ratovi, prirodne kataklizme, glad i siromaštvo i bolesti nisu zaustavili ovaj rast. Procena je da će do 2025. stanovništvo dostići broj od 8 milijardi. Sa rastom populacije, pojavljuju se problemi infrastrukture, zaposlenosti, higijene, opskrbljenosti hranom, vodom, itd. Svakako, svedoci smo dosad nezabeleženih promena u svim aspektima života, naročito u tehničko-tehnološkom smislu. Nauka je toliko uznapredovala da je ono što je do pre samo nekoliko decenija unazad bilo nezamislivo i predmet naučno-fantastične literature i filmova postalo realnost. Tačnije, mašta je nekada predviđala budućnost, a sadašnjost često premašuje ono što smo bili u stanju da zamislimo.

Pre petnaestak godina nosili smo vokmene koji jedva staju u džep, sa baterijama koje jedva izdrže jednu „stranu“ kasete (oko 45 minuta), a danas na android telefonima veličine šake imamo mogućnost „skladištenja“ nekoliko hiljada pesama, sa više sati reprodukcije. Mladih koji znaju šta su gramofonske ploče ima sve manje.

Do juče smo na godišnje odmoro nosili teške fotoaparate sa filmovima kapaciteta 36 slika, nimalo jeftine. Kada se tome dodaju troškovi obrade slika, cena postane poprilična. Danas nosimo lake (i po težini i za upotrebu) digitalne fotoaparate, tablete, telefone sa visokim kvalitetom slike. Povezanost preko društvenih mreža raznih tipova na Internetu, i preko mobilnih tehnologija je neverovatna promena nesagledivih razmera.

U vreme kada je broj stanovnika na svetu bio 1 milijarda, tačnije oko 1820. godine, konstruisan je prvi bicikl. Iznenadujuće, ovo je jedan od retkih izuma koji su od svog nastanka do danas ostali u osnovi isti. Naravno, sa strane dizajna, usavršavanja u konstrukciji, izbora materijala i mnogobrojnih tehnoloških aspekata on je doživeo mnoge promene koje su ga poboljšale. Činjenica da ovaj proizvod postoji već dva veka, da prati trend rasta broja stanovnika dovoljno govori o njegovoj popularnosti i potrebi. Moglo bi se reći da se bicikl tokom svog postojanja samo prilagođava potrebama ljudi koji se menjaju. Svoju karijeru počeo je kao igračka za dokolicu nemačkog barona Karla von Drajasa, bio je popularan u viktorijansko doba (bicikl sa ogromnim, oko 1,5 metara u prečniku širokim točkom napred i jednim manjim pozadi), zatim je počela njegova upotreba u transportu („zlatno doba“, do pojave automobila), a poseban deo u njegovoj istoriji zauzimaju biciklističke trke, danas sve popularnije, i biciklizam kao sport uopšte, i u profesionalnom i u rekreativnom aspektu. Ono što je zanimljivo je da se usled velikih saobraćajnih gužvi i zagađenja, ljudi širom sveta sve više odlučuju za bicikl kao prevozno sredstvo. Dakle, kada bismo sumirali njegov razvoj, to bi u grubim crtama izgledalo ovako:

igračka-prevozno sredstvo-rekreacija i sport-prevozno sredstvo-igračka.

Ovako je slično i na mikroplanu- u prosečnom ljudskom životu. Kao deca, najviše nas obraduje kada za rođendan dobijemo novu igračku- bicikl. Kad malo odrastemo služi kao prevozno sredstvo do prodavnice da poslušamo starije, ili do škole, eventualno do igrališta. U malo zrelijem dobu bicikl služi za rekreaciju i sport, kada počnemo da radimo često opet kao prevoz, a u ozbiljnijim godinama, kada je vremena za vožnju i trening sve manje, a novca malo više, opet služi kao igračka koju stalno poboljšavamo kupovinom novih dodataka i delova.

Dakle, promene su stalne, ali ipak postoji neki obrazac, neka vrsta cikličnosti. U poslovnom svetu, znati opipati puls tih promena, oslušivati ih na vreme i znati na koji način odreagovati na njih i koliki rizik se sme preuzeti, a kad je bolje odstupiti, jeste ono što izdvaja sposobnog lidera od ostalih.

4.2. Definisanje liderstva

“Život je kao vožnja bicikla. Da biste održavali ravnotežu, morate se kretati”, rekao je Albert Ajnštajn. Zaista, da bi pojedinac opstao, mora biti uporan, verovati u sebe, imati unutrašnju snagu koja ga pokreće i nagon koji čini da se nikad ne preda. Lideri su osobe koje ne pokleknu pred svakodnevnim izazovima, koje imaju viziju i volju da je sprovedu u delo, spremne da prihvate rizik, i imaju odličnu sposobnost percepcije, koja im omogućava da *“održavaju ravnotežu”*, tj. da se kreću.

Lideri moraju imati harizmu i moć motivacije svojih saradnika kojom ih pridobijaju za sebe i omogućavaju sebi ostvarivanje ciljeva. Dobar lider se prepoznaje u ogledalu svojih zaposlenih koji će Vam, ukoliko ih pitate za mišljenje reći: *“S njim je zadovoljstvo raditi”*.

Pored toga, da bi spomenuto imalo utemeljenje, lider mora imati neophodna znanja i veštine, obrazovanje i vaspitanje koji mu pomažu da način ophođenja prema zaposlenima i prema poslu uopšte bude na visoko profesionalnom nivou. Pravi lider će učiniti da dodatno zavolite svoj posao i omogućiće da ga obavljate lako i bez opterećenja. On će i u teškim trenucima biti tu da da smernice, i ne da kažnjava, već da izvuče pouku radi budućih poteškoća.

Ipak, važno je reći da lideri nisu mađioničari, ne znaju sve, i nemaju unapred spreman izlaz iz svakog ćorsokaka. Oni zavise od svog poslovnog okruženja, od svojih saradnika, od ponašanja konkurencije i mnogih drugih mikro i makro faktora, o kojima će kasnije biti reči, u istoj meri u kojoj svi oni zavise od njegovog ponašanja. Liderstvo je dvosmerna ulica, proces međusobnog uticanja, akcije i reakcije, uz očekivanja da će se preduzeto vratiti u vidu ostvarenja zamišljenog. Instant formula za uspeh ne postoji sama po sebi, ali najbliže bismo joj bili kada bismo rekli da: imati prave ciljeve, prave ljude na pravom mestu, i odabrati pravi put za sprovođenje vizije u delo jeste put koji do uspeha vodi.

Što se poslovanja u oblasti biciklizma tiče, lider mora imati više ciljeva. Težnja za profitom je u redu, potpuno opravdana kategorija, ali profit sam po sebi ne znači ništa, ako je jedini cilj. Ponuditi alternativu nezdravom načinu života koji uzima maha u Srbiji i globalno, dati izbor mladima, da se umesto kriminalom bave sportom, da umesto huligana postanu zdravi ljudi koji će jednog dana voditi ovo društvo, jeste sjajna vizija trenutno maglovite budućnosti. Promovisanje sporta dobrim delom počiva na jakim kompanijama koje posluju u ovoj oblasti i

koji su glavni distributeri specijalizovane opreme, i koji pomažu u finansiraju sportskih događaja i sportskih institucija kao i samih sportista.

U stvaranju boljeg imidža društva, koje je dugo urušavano, uvek je potreban posrednik. To su poznati umetnici, sportisti, koji na pravi način reprezentuju prave vrednosti. Za formiranje takvih ljudi potrebni su sponzori, a njih pronalazimo među bankama, velikim koncernima, preduzećima i društveno odgovornim kompanijama. Da bi te kompanije jednog dana mogle da postanu sponzori i faktor na makroplanu, moraju pre svega biti izgrađene na čvrstim temeljima i imati jasnu viziju i misiju poslovanja i definisanu strategiju poslovanja. Bitno je da imaju na svom čelu lidera u pravom smislu te reči, koji poseduje sve gorepomenute osobine.

4.3. Aktivnosti lidera na biciklističkom tržištu

Treba naglasiti, pre svega da, kada se govori o liderstvu, ne možemo govoriti o osobi koja se nalazi na "poziciji lidera". Lider nije radno mesto, to je sposobnost. U tom kontekstu možemo govoriti o menadžmentu svih nivoa, ili osoblju, zaposlenima kompanije koje izvršavaju aktivnosti koje kreira lider. U tom smislu, najbliži saradnici lidera umnogome mu pomažu u realizaciji zamišljenog i planiranog, i svojim predlozima poboljšavaju i nadograđuju osnovnu ideju i sprovode je iz misli u delo. . Zapravo, da bi neko bio lider potrebno je da ima za početak ideju i hrabrost da je sprovede u delo. Teže nego što izgleda. Raditi prave stvari na pravi način, u poslovnom svetu koji se neverovatno brzo menja, u kome se te prave stvari i pravi načini stalno preispituju jeste hrabrost.

Liderstvo je proces transformisanja organizacija od onakvih kakve trenutno jesu do onakvih kakve bi neki lider želeo da postanu.¹⁴ Aktivnosti koje lider preduzima moraju biti usmerene ka poboljšavanju poslovanja i imidža kompanije, i sticanja konkurentske prednosti. Možemo ih podeliti na¹⁵:

1. Akcije vezane za određivanje pravca:

Akcije koje se preduzimaju kako bi se sagledala trenutna pozicija organizacije, i kako bi se videle koje su to greške u dosadašnjem poslovanju i zbog čega su nastale (da li je uzrok ljudski faktor, loša procena u prošlosti, proceduralni propusti i sl.)

Ovde se ubraja analiza trenutne strategije i njenih efekata, analiza postojećih resursa kompanije, sagledavanje konkurencije i dinamike tržišta, kao i interesa stejkholdera.

Na osnovu pomenutog se kasnije kreira strategija unapređenja, tako da je ovaj prvi korak u lancu odlučivanja izuzetno bitan i potreban je pragmatični pristup kako bi se olakšali dalji koraci.

¹⁴ Dess G., Lumpkin G.T., Eisner A.: *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd 2007. , str. 397

¹⁵ zasnovano na modelu autora Dess G., Lumpkin G.T., Eisner A.: *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd 2007. , str. 399-401

2. Projektovanje organizacije

Na osnovu uočenog u prvoj fazi, sledi nacrt izgleda kompanije u budućnosti i primena predloženih strategija. Ovde neretko može biti problema, usled manjkavosti u planiranju (loša procena kapaciteta, prevelika očekivanja), nemotivisanosti i nerazumevanja zaposlenih (od kojih zapravo implementacija i zavisi), loše komunikacije različitih nivoa menadžmenta, ili prosto prenebregavanja postojećih rizika.

Naravno, može se desiti i da je liderova vizija prosto nerealna ili neizvodljiva u postojećem okruženju. Ipak, potrebne su pažljive pripreme i odlučnost saradnika da upozore na ove poteškoće na vreme. Menadžeri moraju lideru reći ne samo ono što *želi* da čuje, već ono što *mora* da čuje. Dobar lider pravi dobar tim. Dobra komunikacija među svim korporativnim nivoima i u celini je preko potrebna. Na primer, izdvajanja za reklamiranje moraju biti dobro finansijski isplanirana, tako što će zaposleni u marketing sektoru predložiti efekte koje planiraju da postignu i sučeliti ga sa budžetom koji imaju na raspolaganju, pa tek onda preduzeti akciju. Menadžment totalnog kvaliteta, dobro upravljanje zalihama, liderstvo u troškovima, zatim diferenciranje u odnosu na konkurente su nešto čemu svaka ozbiljna firma treba da teži.

Na koncu, svako treba da radi svoj posao najbolje što ume, ali sa punim razumevanjem za rad drugih, i to naročito kad se poslovi prepliću. U firmi poput "Planet bike"-a, postoji mnoštvo sektora, od prodaje, nabavke, prodaje, marketinga do servisa i ostalih. Svi oni moraju biti umreženi i jedino dobrom komunikacijom među zaposlenima u okviru sektora i među različitim sektorima može se steći uvid u zahteve tržišta i klijentele, modne trendove, i ostale parametre potrebne za kreiranje ponude.

Drugim rečima, vizija je jedno, njena implementacija sasvim drugo, a uspešno izvedena strategija zasnovana na viziji je pokazatelj da se nalazimo na pravom putu.

3. Kreiranje izuzetnosti i etički ispravno ponašanje

Veoma je važno da lider bude osoba sa visokim moralnim i etičkim standardima i osobinama. Pre svega, on svojim ličnim primerom predstavlja model svojim zaposlenima, a potom, on je taj koji oslikava organizaciju na čijem je čelu i svojim imidžom kreira imidž kompanije, i predstavu kod klijenata i konkurencije. Svojim pozitivnim stavom on motiviše svoj tim, i može od njega očekivati da radi samo onoliko koliko se on sam tom poslu daje. On mora da postupa tako da zaposleni imaju svest o tome da ***zajedno*** obavljaju ***isti*** posao. Lider mora biti uzor svim zaposlenima, a menadžeri svojim podređenima.

U današnje vreme nije retko da su međuljudski odnosi veoma loši, da je komunikacija na niskom nivou, jednom rečju, da je okruženje nezdravo. Ovakvi problemi se ne rešavaju samo sistemom nagrađivanja, čak se nekad i produbljuju, već pre svega dobrim odabirom kadrova, ne samo po kriterijumu stručnosti, već i po ličnim osobinama kandidata za posao (koje se mogu proveriti u ranijim kolektivima, gde je pojedinac bio zaposlen ili proceniti u kraćem roku).

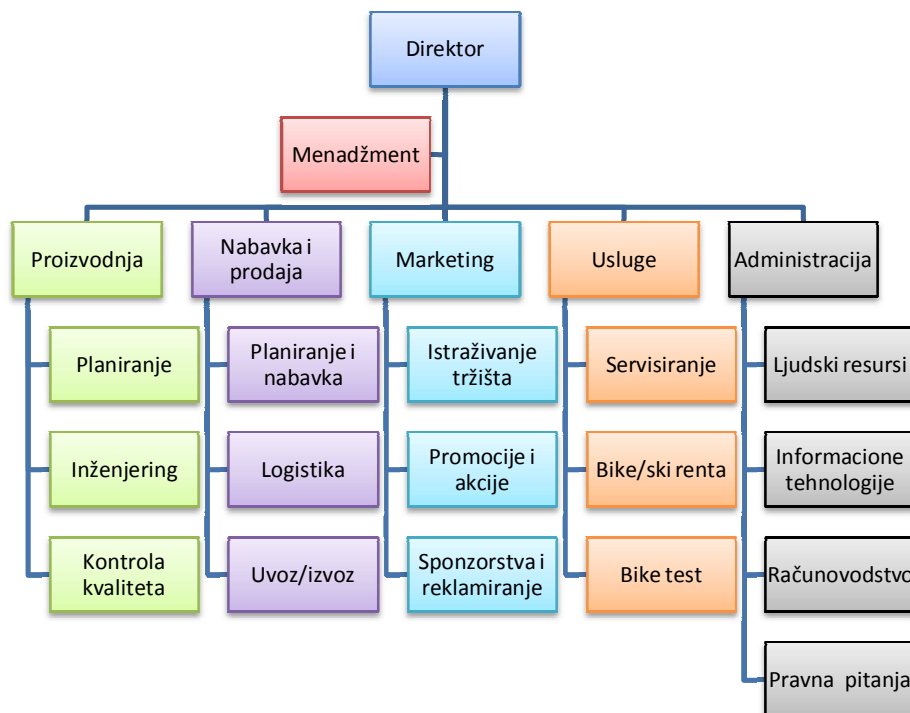
Potrebno je imati jasno definisan kodeks ponašanja kojeg su zaposleni u obavezi da se pridržavaju, a koji propisuje procedure na svim nivoima. Često se dešava da nelojalna konkurencija pokušava da „preotme“ kadrove, i očekuje od njih otkrivanje

poslovnih tajni i detalja koji bi mogli ugroziti kompaniju iz koje dolazi. Stoga, treba raditi na tome da se eliminišu potencijalni uzroci prelaska zaposlenog u drugu firmu (nedovoljni prihodi i vrednovanje uspeha, loša atmosfera, nepovoljno radno vreme, itd.) i takav epilog. S druge strane, ne treba biti ni inicijator ovakvog ponašanja.

U Novom Sadu je postojala tzv. *"Bike kitchen"*, zanimljivo koncipiran lokal, gde je servis bicikli bio besplatan, a u kafiću koji je bio deo tog lokala, održavali su se brojni kulturni događaji. Radionica je funkcionisala normalno, dok se nisu pojavili napisi u lokalnim medijima sa negativnom konotacijom, koji su neprovereno tvrdili da se radi o "sekti zabranjenoj u Americi". Zaposlenima je izrečena mera otkaza boravka, a ksenofobija, koja je prisutna u našem društvu je pobedila razum. Obrazloženje nadležnih je da je vlasnik, kome je odobren boravak na osnovu volontiranja, osnovao privredno društvo za trgovinu i usluge, što nije dozvoljeno. Ovo je naravno, kontradiktorno objašnjenje, donekle u skladu sa praksom, a svakako sa pomenutom ksenofobijom. Strani državljani sa privremenim boravkom nisu u obavezi da detaljno poznaju propise republike u kojoj se trenutno nalaze, tim pre što se oni u ovom slučaju menjaju dinamikom redovnih servisâ bicikli. Osim toga, nejasno je kako je moguće da nadležni nisu predložili pokretaču postupka konsekvence? Stoga se nameće pitanje, da li je moguće da se ovde radi o vidu netrpeljive konkurencije koja u svom okruženju ne podnosi besplatan servis? Pola godine kasnije, po epilogu novosadske priče, Beograd je dobio svoju *"Bike kitchen"*. Ali, Beograd je neuporedivo veći grad.

Organizacija kompanije

Kada je reč o kompaniji “Planet bike”, njena organizaciona šema bi približno izgledala kao što je prikazano na slici ispod (sl.1). U vlasničkoj strukturi pominju se četiri suvlasnika sa približno istim udelom u vlasništvu kompanije. Međutim, direktor kompanije je jedan od njih, ovlašćeno lice, a ne bord direktora, kako je to negde slučaj. U ovom slučaju liderstvo kompanije je njegov zadatak, dok svaki od sektora ima svog menadžera (prodaja, nabavka, prodaja, servis, itd.)



Slika 1: Organizaciona struktura kompanije Planet bike Co. d.o.o.

Radi se, dakle kompaniji srednje veličine (generalno uzimajući), veoma složene organizacije, (jer posluje u više različitih delatnosti: proizvodnoj, prodajnoj i uslužnoj). Kada uz to znamo da se radi o jednom od dva velika igrača na polju poslovanja u biciklizmu, i na neki način, kreatorom ponude i stanja na ovom tržištu, postaje jasno kakvi su i koliki izazovi koji se pred njenog lidera postavljaju i odgovornost koju snosi. Ova firma je dugi niz godina prisutna na našem tržištu, gradivši imidž uspešnog i ozbiljnog proizvođača i uvoznika kvalitetne robe. Liderstvo i upravljanje promenama su svakako zaslužni za ono što je firma postigla, ali treba razmotriti i koje su to prilike, odnosno koje segmente bi trebalo poboljšati i unaprediti.

Vizija

Biciklizam u Srbiji doživeo je veliku ekspanziju proteklih godina, što je otvorilo pitanja transformacije i rasta kompanija koje egzistiraju na tržištu ove vrste proizvoda. Takođe, sve više ljudi se odlučuje na poslovanje u ovoj oblasti, jer se klijentela uvećava iz godine u godinu. Nadasve, zanimljivo je uvideti kakva vizija opredeljuje pojedinca da pre svega počne da se bavi ovim poslom.

Često se kaže: „Jednom sportista, uvek sportista“. Zaista, česta je praksa da se, po okončanju karijere sportiste (u profesionalnom smislu), pred pojedinca postavlja pitanje: „Šta dalje?“ Čime bolje osigurati egzistenciju, nego ostati u onoj sferi interesovanja koju najbolje poznaju i u kojoj već imaju rezultate? Jedino što se promenilo jeste uloga. Sada su oni ti koji mogu da utiču na promociju sporta, na obezbeđivanje potrebnih sredstava sportistima, kakvi su oni do juče bili. A ko bi to bolje od njih znao, ko bolje zna potrebe sportista od njih koji su do juče to bili, a sada imaju dovoljno iskustva, i početni kapital koji su spremni da ulože u ostvarenje te vizije.

Najbitnije je u početku se okružiti pravim ljudima, kvalitetnim timom koji poseduje drugi tip znanja, pravno-poslovne i ekonomsko-administrativne prirode, kako bi se osigurali interesi svih strana i kreirala dobra razvojna strategija, i kako bi njena implementacija tekla bez većih problema.

Dakle vizija budućih lidera je pokretanje posla koji će na inovativan, kreativan način doprineti razvoju biciklizma, a u isto vreme doneti korist u vidu profita. Tako je firma počela skromno, sa jednim prodajnim objektom, skromnom ponudom, da bi kasnije postala uvoznik čuvenih robnih marki („Shimano“, „Scott“, „Northwave“, „Elan“, itd.) i pokrenula sopstvenu proizvodnju bicikala („Polar“, „Alpina“). Ova firma je počinjala sa nekolicinom zaposlenih, i bez prave ideje šta ih čeka u budućnosti. Osnivanje se poklopilo sa kriznim periodom i političko-ekonomskom nestabilnošću, vremenom u kome su preko noći zatvarane do juče uspešne firme, vremenom u kojem su hiljade ljudi svakodnevno ostajale bez posla. Vizija, optimizam i vera u uspeh bile su jedino što su osnivači imali. Želja za proizvodnjom što kvalitetnije opreme i želja da ponude alternativu u vidu bavljenja sportom su učinili da postoje dvadeset godina. Ono što je bilo ogroman pokretač jeste verovanje da će vreme moralnog sunovrata i urušavanja svih vrednosti savremenog društva (demokratije, slobode mišljenja, govora, različitosti) jednog dana ipak prestati i da će, kad se to desi biti potrebno mnogo raditi na rekonstruisanju uništenog. Liderima je ovo bio izazov.

Danas, „Planet bike Co.“ d.o.o. ima preko 100 zaposlenih, prodavnice u Beogradu, Nišu, Novom Sadu, Kopaoniku, i veliki broj dilera širom zemlje i regiona, kao i sopstvenu proizvodnju u Kruševcu. Generalni je distributer nekih od najvećih globalnih korporacija („Shimano“, „Scott“, „Vöelkel“, itd.).

4.4. Tip i osobine lidera

S obzirom da se veliki broj vodećih ljudi firmi koje se bave prodajom bicikala i biciklističke opreme prethodno bavio biciklizmom, takmičeći se u različitom tipu konkurencije (amaterski ili profesionalno), pokušaćemo da napravimo analogiju između lidera u biciklizmu i lidera u poslovnom smislu, dajući alternativni pristup prilagođen specifičnosti ovog posla.

Naime u svakom biciklističkom timu postoje jasno definisane uloge za svakog vozača. Tako, kao i u kompaniji, svaki tim ima svog lidera. Lider ima svoje pomagače (prim. rouleur, domestique¹⁶) vozače koji se staraju da njihov tim/lider odnese pobjedu na trci. A kako postoje različiti tipovi vozača (brdaši, hronometraši, sprinteri, all-rounderi, itd.), tako postoje i različiti tipovi lidera. Svakom tipu odgovara određeni teren ili određena disciplina više od drugih, iako svi imaju dobru generalnu utreniranost, veštine i sposobnosti. I kod lidera u firmama je slično. Baza koju svaki mora da poseduje jeste inteligencija, snalažljivost, i određene poslovne veštine, s tim da svaki ima svoj stil, svoje osobenosti i „teren“ koji im najviše odgovara. Želja za pobjedom je *spiritus movens* i zajednički imenitelj.

Izdvajamo tri glavna tipa lidera u zavisnosti od načina korišćenja njihovog autoriteta:

- autoritaran ili autokratski tip lidera;
- demokratski tip lidera;
- liberalni tip lidera.¹⁷

Autokratski tip (stil) liderstva se zasniva na tradicionalnom načinu vođenja kompanije, gde je moć centralizovana u jednoj osobi, koja kontroliše svaki aspekt organizacije i poslovanja. Ovakav lider ima glavnu i poslednju reč, a često ih karakteriše sujeta i preterana samosvest. U poslovanju firme kao što je „Planet bike“, koje se sastoji od mnoštva procesa i različitih delatnosti, ovaj tip lidera bi bio na prevelikom iskušenju i nosio bi preveliki rizik u odlučivanju.

Demokratski tip lidera sobom donosi veći stepen međusobne komunikacije sa podređenima i drugačiji sistem donošenja odluka, koje su posledica *brainstorming-a* (kreativnog sučeljavanja ideja) sa bliskim saradnicima. Stepenn kontrole je blaži, a rizik je u ovom slučaju pravilnije raspoređen na ceo menadžment. Ovakav tip lidera nastoji da stvori prijatno poslovno okruženje za svoj tim, a osobine su izražena empatija, iskrenost, otvoren um („razmišljanje van kutije”), spremnost na saradnju i konstruktivne predloge i kritiku. Uz navedeno, u ovakvim kolektivima vlada zdrav takmičarski duh, čiji je cilj napredak kompanije.

Liberalni tip lidera je stil vođenja u kome postoji najmanji stepen kontrole. Ovde lider ne učestvuje direktno u odlučivanju, (osim kada se to od njega zatraži), a odgovornost i zadatke prenosi skoro potpuno na svoje zaposlene. U ovom slučaju, potrebno je imati savršeno edukovan i uigran tim, čiji članovi poseduju veliko iskustvo i veštine u obavljanju posla. Liberalni lider je osoba koja ima veliko poverenje u svoje zaposlene, ali je uz to spremna jasno definisati ciljeve i pružiti sve potrebne informacije koje su timu potrebne za donošenje odluka i postizanje rezultata.

¹⁶ *Domestique*, na francuskom sluga, je tip vozača u biciklističkom timu koji radi u korist svog tima i lidera, taktički omogućujući njegovu pobjedu.

¹⁷ Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljanović J.: *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007. , str. 439

U praksi je retko izvodljivo, a za naše prilike i složenost kompanije koju posmatramo, ovaj stil je neadekvatan.

Da bismo stekli bolji uvid u način na koji menadžment kompanije "Planet bike" donosi odluke, vodi kompaniju, i vrši kontrolu poslovnih procesa, odlučili smo se na prikupljanje podataka preko anonimnog upitnika koji za cilj ima da prikaže menadžment iz perspektive zaposlenog.

Upitnik:

- | | |
|--|--|
| <p>I Lider ima glavnu reč u donošenju odluka:</p> <p>a) Apsolutno;</p> <p>b) Dozvoljava članovima kolektiva da učestvuju u donošenju odluka;</p> <p>c) Uglavnom.</p> | <p>b) Da, ali ima poslednju reč u odlučivanju;</p> <p>c) Apsolutno. Dozvoljava učestvovanje u donošenju odluka;</p> |
| <p>II Razmatra predloge saradnika:</p> <p>a) Nikada;</p> <p>b) Uglavnom;</p> <p>c) Stalno.</p> | <p>IX Traži savet od saradnika u složenim situacijama:</p> <p>a) Retko kada. Uglavnom sam odlučuje;</p> <p>b) Često. Traži tuđe mišljenje pri rešavanju problema;</p> <p>c) Prepušta saradnicima rešavanje problema.</p> |
| <p>III Govori zaposlenima šta da rade, kako da rade, i kada želi da bude urađeno:</p> <p>a) Povremeno;</p> <p>b) Retko kada;</p> <p>c) Stalno.</p> | <p>X Čini da se saradnici osećaju bitnima i uključenima u proces donošenja odluka:</p> <p>a) Veći deo vremena;</p> <p>b) Nikada;</p> <p>c) Sve vreme.</p> |
| <p>IV Ako zaposleni napravi grešku, biva ukoren ili kažnjen;</p> <p>a) Skoro nikada. Zaposleni mogu da reše probleme sami;</p> <p>b) Apsolutno;</p> <p>c) Retko kada. Greške koristi u cilju kreiranja nove strategije.</p> | <p>XI Kada postoje problemi u kolektivu, radi zajedno sa zaposlenima kako bi se pronašlo razumno rešenje:</p> <p>a) Uvek. Svi zajedno rade na tome.</p> <p>b) Nikada. Sam odlučuje o rešavanju problema;</p> <p>c) Često, ali insistira na predlozima zaposlenih.</p> |
| <p>V Pažljivo nadzire rad zaposlenih kako bi bio siguran da se zadaci izvršavaju na pravi način;</p> <p>a) Nikada. Članovi kolektiva su upućeniji u posao od njega samog;</p> <p>b) Ponekada. Spreman je da ponudi svoju pomoć kada je neophodna;</p> <p>c) Stalno.</p> | <p>XII Pomaže saradnicima da ostvare svoj potencijal:</p> <p>a) Ne praktikuje;</p> <p>b) Stalno radi na tome;</p> <p>c) Povremeno radi na tome.</p> |
| <p>VI Odlučno nagrađuje zaposlene koji ostvaruju dobre rezultate:</p> <p>a) Nikada;</p> <p>b) Uvek daje povišicu ili bonus;</p> <p>c) Ponekad se usmeno zahvali i dodeli bonus.</p> | <p>XIII Odluke se donose putem konsenzusa:</p> <p>a) Povremeno;</p> <p>b) Stalno;</p> <p>c) Nikada.</p> |
| <p>VII Zaposleni su motivisani zbog potrebe za sigurnošću (strah od otkaza):</p> <p>a) Da;</p> <p>b) Ne;</p> <p>c) Ponekad.</p> | <p>XIV Važne odluke moraju imati odobrenje većine kolektiva:</p> <p>a) Ne. Smatra da lideri sami treba da donose odluke;</p> <p>b) U svakom slučaju;</p> <p>c) Ponekada, uglavnom traži predloge zaposlenih.</p> |
| <p>VIII Prihvata predloge zaposlenih:</p> <p>a) Nikada. Nema vremena da sasluša tuđe ideje;</p> | <p>XV Dozvoljava podređenima da odluče šta treba da se uradi i na koji način:</p> <p>a) Nikada;</p> <p>b) Stalno;</p> <p>c) Povremeno.</p> |

- XVI Ne meša se u posao podređenih:
- a) Ne slažem se;
 - b) Slažem se;
 - c) **Ne znam.**
- XVII Poverava važne zadatke saradnicima:
- a) Često;
 - b) **Povremeno;**
 - c) Nikada.
- XVIII Deli svoju moć sa drugima:
- a) Dozvoljava drugima učestvovanje u upravljanju;
 - b) Ne deli je ni sa kim;
 - c) **U nekim situacijama.**

Rezultati ankete su nam pokazali da se u ovom slučaju radi o demokratskom tipu lidera, koji nastoji da sasluša predloge zaposlenih, ali zadržava pravo konačnog donošenja odluke. Ipak, ima izvesnih odstupanja od ovog stila, poput reagovanja u složenim situacijama i kod donošenja važnih odluka (vidimo iz pitanja 9. i 13.), i činjenice da zaposleni u nekim situacijama imaju neizvesnost radnog mesta. Motivisanje zaposlenih nagrađivanjem se ne praktikuje uvek (iako postoji, što je dobro), a i angažovanje po pitanju mentorstva i pomoći zaposlenima da ostvare svoj potencijal, je jedan od ciljeva koje treba postaviti u budućnosti. No, ovde uvek ima prostora za poboljšavanje.

4.5. Razvoj ključnih osobina

U literaturi nalazimo objašnjenje da u svakom periodu života različiti faktori utiču na određeni segment u formiranju ličnosti: (šta čujemo, šta je oko nas, šta osećamo, kako vidimo sebe, kako nas drugi vide, itd.)¹⁸

Prvi korak u poboljšavanju stila liderstva je prepoznavanje loših osobina i praksi. Obično su one uslovljene karakterom i temperamentom pojedinca, kao i vaspitanjem, obrazovanjem i kolektivom u kom raste, živi, radi i formira se osoba. Tačnije, sve pomenuto utiče na kreiranje stava, koji deluje u drugom pravcu- kreirajući pravac kompanije i radno okruženje. Stav može da se menja, ukoliko imamo volju za to. Talenat i ispravan stav su dobitna kombinacija u građenju tima.

“Planet bike” je uspešna kompanija, koja postoji dve i po decenije, ima trasiran put, i lidera koji je u zrelih godinama (kada iskustvo obično nasledi impulsivnost), ostvarenog na poslovnom planu po standardnim parametrima. Ovo je u stvari opasnost, jer vodi do “uljuljivanja” i često prenebregavanja svakodnevnih grešaka. Ko grešku ignoriše, ponavlja je iznova.

Primeru radi, poslovni poduhvat partnerstva sa holandskim “Mega bike”-om koji se bavi veletrgovinom bicikala jeste velika šansa i izazov, ali lako može prerasti u opasnost zbog nedovoljnih proizvodnih kapaciteta “Planet bike”-a. Kompanija proširuje proizvodnju, ulaže u nju, smanjuje troškove robe i materijala, ali čini se da su očekivanja veća od mogućnosti (holandska firma zahteva 200.000 bicikala na godišnjem nivou, a “Planet bike” je u stanju da proizvede 40.000- ukupno).

Građenje tima

Transformacija kompanije, zatvaranje manje profitabilnih poslovnica i otvaranje novih centara, povećanje uvoza, svakodnevni problemi, u stanju su da odvuku pažnju lidera, tako da mu napuštanje firme od strane veoma stručnih i kvalifikovanih dugogodišnjih radnika prođe bez adekvatne reakcije. U takvim prilikama on se mora zapitati : *Koji je razlog tome?* i *Kako da se to spreči?* Takav kadar se *ne sme* tako lako pustiti da ode. Zatim na red dolazi selekcija novih kadrova gde se neretko greši. Umesto posvećivanja pažnje isključivo ispunjavanju opštih uslova propisanih konkursom za posao, bitniji su oni dodatni utisci koje kandidat ostavi na poslodavca. Kandidata koji je aktivni biciklista i zaljubljenik u ovaj sport ćete lako prepoznati. Verovatno će više pričati o biciklima i opremi nego o sebi i sopstvenim kvalifikacijama. Mada, ovo može biti znak da se radi o pravoj osobi. Takođe, dobro je dovesti kandidata u situaciju da odmah pokaže

¹⁸ Maxwell J.: *Attitude 101: What every leader needs to know*, Thomas Nelson Inc., Nashville, Tennessee, str. 19-24

svoju veštinu. Postoje trikovi kojima se lako otkrije ko može biti odličan serviser, na primer, a ko možda i nije za taj posao. Ne vredi mnogo stečeno zvanje, ukoliko prodavac, na primer, nema elementarno poznavanje robe. Ali ukoliko nije ljubazan i predusretljiv (što je česta pojava), to je onda veliki problem. Praksa je postala da zaposleni u prodaji na svoje radno mesto gledaju kao privremeno rešenje, početnu stepenicu u karijeri, pa ga obavljaju bez mnogo volje i znanja. Lideri timova moraju da se više posvete ne samo selekciji kadrova, već i njihovoj edukaciji i motivisanju. Ako to zanemare, znači da su zaboravili na svoju viziju.

Lider biciklista

Lideri moraju učiti od svojih zaposlenih, ali je potrebno da imaju uzore da bi jednog dana i sami to postali nekome ko tek počinje sa poslom. U Srbiji trgovina na polju biciklizma nije bila toliko rasprostranjena, pa je samim tim i nedostatak takvih lidera. Biciklizam u Srbiji će tek u budućnosti sticati status porodičnog biznisa. Trenutno postoje dve veće kompanije- konkurenti "Planet bike" i "Capriolo", i mnoštvo manjih, od kojih mnoge zavise od pomenute dve velike firme. Situacija na tržištu utiče na ponašanje lidera, duopol vlada već godinama i pitanje je kada će se promeniti. Lideri postaju tromi, upadaju u rutinu, povećavaju obim posla, ali sve manje rade na diferenciranju, vođeni principom: "kupci nemaju izbora, i na kraju će se opet vratiti nama". Što se i dešava. Ma koliko da je izvesnost ostvarivanja profita primamljiva, potrebno je povremeno i rizikovati i ponuditi nešto novo, različito. Treba pronaći vremena i saslušati mušterije. Ako je lider bivši profesionalni biciklista, može pronaći vremena i otići na vikend izlet, vožnju sa lokalnim timom ili rekreativcima, i razmeniti mišljenja sa korisnicima robe koju proizvodi i prodaje. To je prednost ovog posla- lako ostvariva neposrednost sa klijentima. Na ovaj način se izlazi iz svakodnevne rutine. Dakle, socijalizacija je dobar način za poslovne ideje i podsticanje inovativnosti i kreativnosti.

Ključne osobine koje lider treba da razvija su predstavljene u tabeli ispod¹⁹:

Osobina	Karakteristike	Šta one znače za lidera
Inteligencija	Velikim delom urođena, inteligencija se može i razviti obrazovanjem, formalnim i neformalnim. Njene komponente su elokventnost, percepcija, zaključivanje, emocionalna inteligencija.	Inteligencija je pravo oružje samo ako se koristi na pravi način. Inteligentnom lideru su potrebni inteligentni saradnici. Emocionalna inteligencija i sposobnost empatije pomažu u očuvanju kohezije tima.
Samouverenost	Uverenost u ispravnost mišljenja i postupaka i opravdanost delovanja. Na nju utiče pozitivna reakcija na akciju pojedinca. Često zavisi od kompetencija i društvenog statusa.	Samouveren lider je spreman na delanje i siguran u ono što govori i radi. Važan faktor za ostvarivanje vizije je verovati u nju. Preterana samouverenost je uzrok nedovoljnog preispitivanja.
Odlučnost	Posvećenost teškom zadatku bez obzira na prepreke i poteškoće u ostvarivanju. Inicijativa, istrajnost, dominacija. Često je zatomljena sumnjom, pa je treba podsticati.	Pravi lideri ne vide problem nego prilike. Pojedinci pragmatičnošću pravdaju nedostatak odlučnosti. Neki nepromišljenost proglašavaju odlučnošću. Lideri moraju naći sredinu.
Integritet	Iskrenost i principijelnost	Lider sa integritetom je u stanju da preuzme

¹⁹prema: Northouse G. P. :*Leadership theory and practice*, 6th edition, SAGE Publications Inc., str. 19-27

	Konzistentnost i posvećenost ličnim načelima i stavovima. Karakterišu ga poštenje i lojalnost Svesnost sopstvenih prava i obaveza i poštovanje tuđih.	odgovornost za sopstvene postupke. Lider sa integritetom je dobar uzor sledbenicima. Integritet pomaže lideru da stekne poverenje zaposlenih. Sposobnost kontrole emocija nad razumom.
Društvenost	Otvorenost u komunikaciji Lako uspostavljanje i održavanje ličnih kontakata sa pojedincem ili grupama.	Druželjubivost, taktičnost i diplomatskičnost pomažu pri koordinaciji tima i poslovanja uopšte. Druželjubivost pomaže lideru da shvati tuđe potrebe i pokaže brigu za tuđe dobro.

Sticanje dobrih navika

U ovom smislu, osvrnućemo se na koncept “Sedam navika efektivnih ljudi” koji je osmislio Stiven Kavi²⁰. U pristupu treba prvo primetiti svoje mane, da bi se mogle pretvoriti u prednosti. Prvo treba upoznati sebe i svet oko sebe da bismo mogli nešto promeniti.

Biti proaktivan: znači biti spreman na promene i sposoban na učestvovanje u kreiranju promena. U suštini predvideti budućnost, a ne čekati da nas ona zatekne nespremne, pasivne, dovedene u situaciju da *moramo* da je prihvatimo. Ko samo čeka da se stvari dese, ne bude uvek nužno srećan kad se dese. Primera radi, lakše je dovesti konkurenta do pozicije da mora da odgovori na specijalnu akciju, promociju, sniženje ili sličan strategijski korak, nego biti onaj koji mora da smišlja načine kako da se odbrani, a da to ne znači izbacivanje iz posla.

Početi od zamišljenog kraja: Na ovaj način definišemo ciljeve, šta želimo da ostvarimo, a onda razmotrimo sredstva i način kako da to ostvarimo. Sposobnost anticipacije budućih događaja i epiloga određenih akcija omogućava da vidimo posledice akcija i predupredimo ih, usmerimo ih i kanališemo.

Staviti prve stvari na prvo mesto: prepoznavanje prioriteta, odvajanje bitnog od manje bitnog i nebitnog. Eliminisanje neproaktivnih procesa u radu i koraka u odlučivanju koji usporavaju i otežavaju posao. Radeći na ovaj način, pomažemo u ostvarenju vizije iz prethodne *navike*.

*No man is an island, , entire of itself*²¹

Ostvarivanje obostrane koristi: I privatno i poslovno važno je međusobno uvažavanje, ostvarivanje svojih interesa neugrožavanjem tuđih. U partnerstvu je važno razmišljati na ovaj način, da se i druga strana oseti zadovoljnom: kompanija “Planet bike” kao generalni distributer i zastupnik firmi “Shimano”, “Scott”, “Elite” i dr. za naše tržište treba nastojati da ispuni sve uslove i zahteve i opravda ukazano poverenje, jer na kraju krajeva, uspeh joj zavisi od toga. S druge strane, prema manjim učesnicima na tržištu se treba odnositi ravnopravno i ne potcenjivati ih: na kraju krajeva, razvoj biciklizma je ono što povezuje male i velike igrače na tržištu. Viši cilj: veći broj biciklista, zadovoljne mušterije, jačanje ovog sporta i ulaganja, treba da ujedini konkurente (to bi bar trebalo da im bude zajednička težnja).

²⁰ Covey R. S. : *7 habits of highly effective people*, Free Press, 1989.

²¹ John Donne: Meditation XVII

Trudite se da razumete, pa tek onda da vas razumeju: Empatija, to jest sposobnost saosećanja i saučestvovanja u tuđim brigama i problemima gradi poverenje među ljudima. Ovo pokazuje da niste samoživi i da vam je stalo do određene osobe, koja se na taj način oseća važnom za tim. Na taj način je posredno ohrabrujete da ispuni svoj potencijal. Globalizacija je učinila da dođe do svakodnevnih saradnje partnera koji dolaze iz različitih kultura, što je pravi izazov. Bitno je da lider nastoji da poštuje i trudi se da pomiri kulturne i etničke razlike i uklanja barijere.

Za kompanije koje posluju na prostoru bivše Jugoslavije, prirodno je da se šire na ova tržišta, upravo jer je kulturno- jezičko nasleđe zajedničko, često i karakterne osobine, tako da je međusobno razumevanje lakše. Nažalost, pustoš koju rat ostavlja dovodi do urušavanja poverenja, razumevanja i bliskosti. Izgraditi ih ponovo, ogroman je izazov. Današnji lideri biciklističke industrije Slovenije, Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Makedonije, Crne Gore i Srbije imaju zajedničku još jednu stvar: svi su oni kao deca vozili popularnu „poniku“, a kasnije „Rog“ modele ili bicikle čuvene subotičke „Fabrike bicikli Partizan“. Sećanje na prve padove sa kao tuč teške „ponike“ koje su se rasklapale na sredini budi simpatiju, i nostalgично sećanje na detinjstvo. Divno je razgovarati sa nekim ko zna o čemu pričamo.

Sinergizujte: Stvoriti uspešan tim kombinovanjem različitih kompetencija, veština i iskustava u jedan sklad je umeće koje ubrzo pokaže svoju dobru stranu. Vođa ne može biti vođa, ako nema koga da vodi. Razmena ideja i mišljenja je osnova dobrog funkcionisanja tima. Kada se dogodi sudar sujeta i različitih temperamenata, na scenu nastupa liderova sposobnost pomirljivosti.

Naoštrite testeru: Raditi na sebi, na svakom planu, fizičkom i mentalnom. Ne dozvoliti da preopterećenost poslom postane izgovor da se zapusti, ispadne iz kondicije, ili ne pročita ništa osim godišnjeg finansijskog izveštaja. Ako lider u biciklističkom poslu ne praktikuje biciklizam, znači da ne veruje u ono što prodaje i propagira. Što je nezamislivo, posebno ako znamo da je ovo sport kojim je lako „zaraziti se“. To bi bilo kao da je vlasnik mesare vegetarijanac. Ili obrnuto. Uglavnom, analogija je shvatljiva.

Stalno usavršavanje, čitanje i edukacija u tehničko- tehnološkom smislu je u ovom poslu preko potrebna, jer su inovacije svakodnevnice i u sadašnje vreme veće nego ikada.

Zanimljiv je primer Olega Tinkova, ruskog biznismena, vlasnika jednog od najvećih i najjačih pro tur timova „Saxo-Tinkoff-a“. On svoje sponzorstvo doživljava lično, biciklizam je važan deo njegovog života i ličnosti, pa svaku veliku trku isprati uživo, na terenu. Sa vozačima svog kluba neretko odlazi na trening, na biciklu. Tokom trke Giro d' Italia 2014. godine prešao je preko 3.000 kilometara na rutama koje su bile etape.²²

²² članak na: <http://roadcyclinguk.com>

V UPRAVLJANJE PROMENAMA U BICIKLIZMU

5.1. Promene u biciklističkoj industriji

Promene u tehnologiji, načinu proizvodnje i materijalima koji se koriste, s jedne strane, kao i promene u načinu života i svesti pojedinca s druge strane uslovile su razvoj biciklističke industrije na globalnom nivou. Takođe, preispitivanje i ažuriranje regulative u sportu, kao i potreba sportista za biciklima i opremom koja će im omogućiti da ostvaruju vrhunske performanse, postavile su inženjerima teške zadatke, a liderima kompanija- distributera dale priliku da pokažu svoju kreativnost i testiraju svoju sposobnost da nadigraju konkurenciju, postavljajući prave strategije.

Primeri radi, pre više decenija, kada su se na pozornici svetskog biciklizma takmičili čuveni Žak Anketil, Edi Merks, Bernar Ino, Šon Keli, Rejmon Pulidor ili čuveni rivali Fausto Kopi i Đino Bartali, materijali od kojih se šila odeća, su bili teški, zadržavali su vlagu na hladnoći, a bili pretopli leti. Ramovi bicikala su bili od čelika, takođe krutog, teškog materijala. Kada su se menjači pojavili, vozači su morali prvo da stanu, potom da ručno menjaju prenos; potom je to usavršeno polugama na donjoj cevi rama, da bi se danas govorilo o elektronskim menjačima čije su kontrole integrisane sa ručicom kočnica. Čelik je prvo zamenio aluminijum, skandijum i titanijum, a danas su karbonski ramovi standard. Laboratorijskim istraživanjima i testiranjima sportista, granice se pomeraju, a zahtevi za povećanjem aerodinamike diktiraju oblik bicikala. Granica težine bicikle takmičara ograničena je na 6,8 kilograma od strane UCI-ja (Svetska biciklistička unija). Postoje mnogi zagovornici ukidanja ovog limita, koji tvrde da je moguće napraviti bezbedan lakši bicikl. Ogromna je promena u izgledu i performansama hronometraških bicikala, kao posledica testiranja aerodinamike u tzv. vetro tunelima (wind-tunnels), jer u ovoj disciplini sekunde odlučuju porednika.

U proteklih godinu dana, mnogo se govori o “pametnim” menjačima- koji sami procenju stepen prenosa koji biciklisti povećava efikasnost kod trošenja energije. Takođe, pominje se i “samočišćajući” bicikl, napravljen od materijala za koje se prljavština i prašina ne “lepe”.

Kako god bilo, zaključak je da je biciklistička industrija veoma dinamična, izazovna i zahtevna za poslovanje. Ono što stvari otežava, jesu trendovi koji se brzo menjaju, i različitost ciljnih grupa, a u širem kontekstu šarolika imovinska mapa, koja je uslovljena ekonomskim prilikama društva. Na primer, ciljna grupa mogu biti deca, tinejdžeri, odrasli, stariji, ženska i muška populacija. Potom se ove grupe dalje dele na zaljubljenike u drumski odnosno planinski biciklizam, ljubitelje ciklokrosa, one kojima je bicikl samo transportno sredstvo, itd. Naravno, sportisti su posebna kategorija, na vrhu piramide. Deo profita koji se zaradi u svakodnevnom poslovanju trebalo bi uložiti u razvoj ovog sporta.

Navešćemo nekoliko manje poznatih zanimljivosti biciklizmu:

- U SAD 1 % putovanja se obavi biciklom, u Italiji 5%, a u Holandiji čak 30 %;
- Žene koje dnevno voze bicikl 30 minuta smanjuju rizik od karcinoma dojke;
- Biciklizam je najveći svetski sportski biznis: oko 100-144 miliona bicikala se proda godišnje;
- U razvijenijim zemljama, kuće pored uređenih biciklističkih staza su skuplje;
- Wiggle (distributer koji posluje onlajn), nedeljno isporuči preko 35.000 narudžbina u više od 100 zemalja sveta;

- Evropska unija uveze preko 60 % bicikala i opreme proizvedene u Tajvanu;
- Najbrže putovanje oko sveta biciklom izvezao je Britanac Majk Hol (91 dan, 18 sati), prešavši 28968 kilometara;
- U SAD se godišnje proda 3 puta više novih bicikala (14,9 miliona) nego automobila (4,6 miliona);
- Efekti koje biciklizam ostavlja na zdravlje ljudi, prevazilaze efekte faktora rizika 20 puta.²³

5.2. Učesnici u industriji

U biciklističkoj industriji postoji više subjekata:

- proizvođači bicikala i biciklističke opreme;
- distributeri;
- maloprodaja;
- uslužna delatnost (cikloturizam, servis, renta, kuriri na biciklu, itd.)

Prema nekim podacima, biciklistička industrija u Evropskoj uniji je stvorila preko 650.000 radnih mesta i zapošljava više ljudi od rudarskog sektora i skoro dvostruko više od industrije čelika. Udeo bicikala u evropskom prometu iznosi 3 %, prema podacima iz novembra 2014. godine, a ukoliko se taj broj udvostruči, broj zaposlenih bi mogao narasti na million do 2020. godine. Studija pod nazivom “*Poslovi i stvaranje poslova u evropskom biciklističkom sektoru*” pokazuje da je ulaganje u biciklizam isplativije od ulaganja u bilo koji drugi tip transporta, i to upravo iz ekonomskih, zdravstvenih i ekoloških razloga. Zanimljivo je da najveći deo zaposlenih radi u biciklističkom turizmu, oko 524.000, dok u prodajnom sektoru radi oko 80.000. Studija dalje pokazuje kako su poslovi u biciklističkoj industriji geografski stabilniji i da ova industrija nudi radna mesta i slabije obrazovanima. Takođe, industrija pozitivno utiče na druge delatnosti.²⁴

Prema istraživanjima ECF (Evropske biciklističke federacije), ekonomska korist koju biciklizam donosi zemljama EU-27 grupe, iznosila je najmanje 205 milijardi eura u 2013. godini. U ovom istraživanju, u obzir su uzeti parametri kao što su: pozitivan efekat na zdravlje, smanjenje buke i emisije ugljen dioksida, smanjenje zagađenja vazduha i ostvarene uštede na gorivu.²⁵

Vrsta koristi	U milijardama EUR (2010.)
Zdravlje- smanjenje smrtnosti	114-121
Olakšavanje protoka saobraćaja	24,2
Ušteda na gorivu (100 \$/barel)	2,7-5,8
Smanjenje emisije CO2	1,4-3,0
Smanjenje zagađenja vazduha	0,9
Smanjenje zagađenja bukom	0,3
Ukupno	143,2-153,2

²³ prema Global cycling network: *10 things you didn't know about cycling industry*), www.gcn.com

²⁴ prema: Blondiau T., Van Zeebroeck B.: *Jobs and job creation in European Cycling sector*, ECF, Brussels 2014.

²⁵ Kuster F., Benoit B.: *Calculating the economic benefits of cycling in EU-2*, ECF, 2013.

U većini evropskih zemalja, broj prodatih bicikala premašuje broj prodatih automobila (odnos je skoro 2:1). U 2010. godini u Velikoj Britaniji prodaja bicikala je porasla za 28% (prodatih 3,7 miliona bicikala), i ostvarila prihode od 1,62 milijarde funti, a 853 miliona funti su bili prihodi od prodaje biciklističke opreme i pružanja usluga servisa. Zabeležen je i porast broja novih biciklista- 1,3 miliona u 2010. Broj zaposlenih u biciklističkoj industriji Velike Britanije je oko 23.000 i to u sektorima prodaje, proizvodnje i infrastrukture i razvoja, koji kroz poreze i osiguranje doprinose nacionalnoj ekonomiji oko 106 miliona funti godišnje.²⁶ Zanimljivo je napomenuti da Velika Britanija godišnje proizvede oko 40.000 bicikala (od 11,7 miliona bicikala proizvedenih u EU)- godišnji proizvodni kapacitet "Planet bike" iz Srbije.

5.3. Propagiranje biciklizma

Više biciklista znači više prodatih bicikala i opreme, a to je dobro za posao. Ovo je kredo učesnika **Biciklističkog industrijskog kluba**, jednog od najuticajnijih aktera u propagiranju biciklizma na evropskom tlu. Udruženje okuplja velike firme proizvođače, distributere i ostale zainteresovane i ima za cilj proširivanje uticaja biciklističkih kompanija. Kroz saradnju i razmenu iskustava i promociju inovacija, utiče se na stvaranje boljeg okruženja za bicikliste, što se vraća kroz povećanje prodaje. U izjavi jednog od vodećih proizvođača, direktora kompanije "Schwalbe", vidi se značaj postojanja ove organizacije:

„Propagiranje biciklizma je značajnije od marketinga ili razvoja proizvoda. Ovo je način da zajednički gradimo nova tržišta. To je investicija u budućnost biciklizma“.

Prema istraživanjima Evropske biciklističke federacije, ukoliko bi se udvostručio nivo biciklizma u Evropi, broj prodatih bicikala bi se povećao za više od 10 miliona godišnje. Ukoliko bi nivo biciklizma širom Evrope dostigao danski, moglo bi se očekivati da prodaja godišnje poraste za 30 miliona bicikala. Članovi kluba su velike kompanije: "Shimano", "SRAM", "Mucc-off", "Trellock", "Trek", "Giant", "DT Swiss" i mnoge druge.

Kroz realizaciju **Leadership programme** koncepta planirano je da se manjim i srednjim organizacijama pruži prilika u promociji biciklizma u lokalnim sredinama. Federacija je tokom 2014. pružila podršku organizacijama iz Ukrajine, Češke, Bugarske, Austrije, Irske, Finske i Grčke u vidu obuke (način organizacije, politička kampanja i strateški razvoj) i novčanih sredstava. Ciljevi su: uticanje na državne institucije da prepoznaju značaj biciklizma, prikupljanje investicija za gradnju infrastrukture, promociju, i turizam, podrška razvoju novih koncepata, razvoj svih vidova biciklizma (transport, rekreacija, sport, itd.)

Evropska federacija razvija više korisnih projekata u ovom smislu, a neki od najznačajnijih su:

- **EuroVelo**- povezivanje evropskog kontinenta mrežom ruta kojima je biciklistima omogućeno nesmetano kretanje (kroz našu zemlju delom prolazi EuroVelo 6, trasa koja vodi od izvora reke Dunav, do mesta njegovog ulivanja u Crno more, i EuroVelo 11, koja vodi od severa Norveške, preko Finske, Poljske, Mađarske, Srbije do Atine u Grčkoj.)
Ukupna dužina EuroVelo mreže iznosi preko 70.000 kilometara, a očekuje se da će radovi na izgradnji biti privedeni kraju do 2020. godine.
- **Bike2Work**- koji za cilj ima predočavanje alternativnog vida prevoza i njegovog značaja u smislu očuvanja životne sredine, smanjenja emisije štetnih gasova i pozitivnih efekata koji on ima na zdravlje.

²⁶ Grous A.: *The british cycling economy*, London School of Economics, 2010.

- **Cycle logistics-** istraživanja su pokazala da polovina svih isporuka robe u urbanim sredinama može biti obavljena biciklom. Iako kamioni učestvuju svega 3% u svetskom transportu, izazivači su čak 18% nezgoda sa fatalnim ishodom. Firme kao što su “DHL”, “Outspoken!delivery”, “Michel&Augustin”e, i druge, koriste kargo bicikle u dostavi. U Kembridžu, na primer, automobilima i kamionima se ne dozvoljava istovar u period od 10 do 16 časova.

Širom sveta u velikim gradovima (London, Ženeva, Njujork, Pariz, itd.) postoje kuriri na biciklu. U Srbiji takođe postoje slične kompanije (npr. “Eko kurir”), a ovaj vid dostave naročito je povoljan kod manjih pošiljki (čestitke, dokumenta, rezultati, telegram, itd).

Prema podacima Evropske biciklističke federacije (ECF), zemlje u kojima je najzastupljeniji odnosno najbolje razvijen biciklizam su: Danska, Holandija, Švedska i Finska, dok su od zemalja iz našeg okruženja Slovenija na 7., a Mađarska na 8. mestu. Kriterijumi za rangiranje na ovoj listi su pravljani na osnovu činilaca kao što su: broj biciklista, bezbednost u saobraćaju, kao i stepen razvijenosti tržišta i akcije u koje su uključene organizacije u ovoj oblasti i njihova inicijativa.²⁷ U Beogradu je u 2015. godini formirana radna grupa koja za zadatak ima rešavanje problema biciklističkih staza.

5.3.1. Ciljne grupe

U izradi strategije, potrebno je razmotriti ne samo interne faktore, već i segmentaciju tržišta i postojeću konkurenciju. Različite ciljne grupe troše različite sume novca.

Bez obzira kako su upakovani, nazvani ili izreklamirani proizvodi široke potrošnje, ne postoji realna garancija za njihov opstanak na tržištu. I najmanja odstupanja u kvalitetu, ili pogrešno vođena marketinška kampanja dovodi do promene percepcije potrošača. Ovu vrstu proizvoda je lako zameniti konkurentnim, usled postojanja jake konkurencije odnosno niskih troškova prelaska na drugi proizvod.

Najmlađa populacija i roditelji

Deci će bicikli uvek biti zanimljivi. Za razliku od igračaka napravljenih po glavnim protagonistima trenutno popularnih serija i crtanih filmova ili slatkiša (neki od tih proizvoda ostavljaju loše posledice po zdravlje dece) koje su konzumirale te ličnosti i sličnih proizvoda, bicikli se uspešno bore sa efektima modnih trendova.

Radni timovi biciklističke industrije imaju prednost u odnosu na one zadužene za kampanje prehrambenih proizvoda i igračaka- imaju proizvod koji zaista vredi. Kako će se ova prednost iskoristiti, zavisi od lidera i njihovih timova. Kako zainteresovati decu, kako u njima probuditi ono nesvesno, urođeno?. Bicikli su nezaobilazan deo odrastanja. Prvi padovi, osećaj slobode, zadovoljstva i “zdravog” umora.

²⁷ <http://www.ecf.com/ecf-cycling-barometer/>

Deca imaju sve manje mašte, što se odražava na način igre. Da li će se današnje generacije dece za 10-15 godina sećati kako su igrali "Warcraft", "Call of duty", ili "Final fantasy"? Ne znamo. Ali možemo slobodno da potvrdimo da će se sećati mesta koji je u njihovom odrastanju zauzimao bicikl, kao što je to slučaj i sa njihovim roditeljima. I budućim generacijama treba pružiti zdrav način igre i zabave. Krajem 60-ih godina, kompanija "Schwinn" je proizvela redizajniran model bicikla "*Sting Ray*", (elegantni model sa malim točkovima, i brzinama, koji je zamenio dotadašnje nezgrapne bicikle sa glomaznim točkovima), koji su brzo rasprodati. U Jugoslaviji, popularnost "ponike" je bila ogromna. To je bilo vreme u kome marketing nije postojao u današnjem smislu. Ipak, danas je izazov veći, zbog konkurentnih vidova zabave.

S obzirom na savremeni način života, koji je pogrešan naročito u smislu organizacije vremena, postavlja se pitanje kako provesti kvalitetno vreme sa porodicom.

Izazov predstavlja i stvaranje uslova kako bi deca mogla bezbedno da voze bicikle, tj. smanjiti faktore rizika na minimum. Roditelji koji bi želeli da povedu decu na izlet na ovaj način, nemaju mnogo izbora. U glavnom gradu postoji više destinacija koje bi mogle poslužiti toj svrsi. Na primer Ada Ciganlija ima dobru infrastrukturu u tom smislu, ali je videndom nepodnošljiva gužva, i nebezbedno je za najmlađe. Broj automobila kojima se do ovog izletišta dolazi premašuje kapacitete parking mesta i samog prostora uopšte.

Igrališta u blokovima zgrada zamenile su prodavnice, a zelene površine- tržni centri (npr. lokacija TC "Ušće"). Standard za idealan vikend je postala kupovina za roditelje, igraonice za decu. Dok roditelji kupuju, deca se igraju, kao da je namera da se razdvoje i jedino vreme kada bi mogli biti zajedno. Građanska inicijativa je popustila pred obećanim parking mestima (u beogradskim tržnim centrima teško je naći parking mesto, naročito posle 17 časova jer se stanovnici okolnih zgrada parkiraju tu). Tako je parking mesto pretežno u odnosu na mogućnost druženja sa decom na zdrav način. Nećemo ulaziti u način dobijanja dozvola za izgradnju na javnom dobru, jer je ona sada samo posledica nemara, nezainteresovanosti i korupcije, i ne može se mnogo učiniti da se stvari vrate na pređašnje.

Umesto toga, možemo se baviti prilikama za budućnost. Košutnjak je takođe prava oaza, ali potpuno neiskorišćena. Avala je na udaljenosti 15 kilometara od centra grada, a okolina Novog Beograda takođe pruža dobre mogućnosti za boravak u prirodi. U dogovoru sa gradskim institucijama i organizacijama, moglo bi se uticati na to da se, npr. asfaltni put kroz Košutnjak vikendom zatvori za saobraćaj radi veće bezbednosti. Protok saobraćaja ne bi trpeo, jer postoje alternative, a parking je moguće potražiti u obližnjim naseljima. Uz to, omogućiti rentu bicikala na nekoliko punktova i školu biciklizma za najmlađe. Vikendom na izletištimu ostane mnogo otpada usled paljenja roštiljske vatre i ogromnih količina alkohola (vozači koji alkoholisani sednu za volan, predstavljaju neposrednu opasnost za ostale učesnike u saobraćaju). Zagađenje vazduha je takođe veliki problem. Ne možemo zamisliti tako nešto u njujorškom Central Parku, londonskom Hajd parku ili Luksemburg vrtu u Parizu. Određene norme ponašanja moraju postojati u civilizovanom društvu, tako da se stanovnici velikih gradova moraju edukovati u pogledu odnosa prema očuvanju prirode i životnog okruženja. Kroz koncept *biciklom do zdravlja* kojem bi se kompanija poput "Planet bike"-a bliže povezala sa velikim društveno odgovornim kompanijama koje posluju u drugim oblastima, i gradskim vlastima, može se uticati na formiranje svesti, koja bi se pozitivno odrazila kako na povećanje broja biciklista, tako i na prodaju.

Najbolje je početi od najmlađih, što neminovno uključuje i njihove roditelje u akciju. Na biciklističku opremu za najmlađe trebalo bi uvesti specijalne popuste (popust na zaštitnu opremu uz kupljen bicikl, akcije “staro za novo”, popust na stolice za prevoz dece koje se montiraju na bicikl roditelja, itd.). Ako bi se s jedne strane uspela obezbediti infrastruktura za bezbedno bicikliranje, a s druge strane omogućila kupovina bicikala za decu po pristupačnoj ceni, smatramo da bi se to pozitivno odrazilo na svest roditelja o važnosti bavljenja sportom i izleta u prirodi.

Kod dece nije toliko teško probuditi interesovanje, ali je teže roditeljima omogućiti da kupe određene proizvode usled hronično loše ekonomske situacije u republici i besmislene težnje za pravljenjem prioriteta kada je zdravlje najbližih u pitanju (naročito one koje su vezane za *neobavezne* vannastavne aktivnosti). Ako je biznis plan “Majkrosofta” svojevremeno bio “kompjuter u svakom domaćinstvu”, biciklističke kompanije bi trebalo težiti sličnom cilju. Najteži je korak ukazati roditeljima kako da budu pravi uzor svojoj deci. Prema podacima iz 2014. godine, broj gojazne dece u Srbiji se povećao sa 8,5 na 13,7 procenata (svako peto dete ima problem sa gojaznošću). Prekomerna gojaznost kod dece utiče na visok krvni pritisak, rizik na dobijanje dijabetesa, poremećaj masnoća u krvi, srčana oboljenja i depresiju.

Rekreativci (MTB, downhill, touring i drumski biciklizam)

Kupci u Srbiji se obično pri kupovini novog bicikla odlučuju za MTB tip bicikla, koji je namenjen prevashodno šumskom terenu, a ne asfaltu, jer uglavnom ne mogu sebi priuštiti dva bicikla, a smatraju da ga mogu koristiti i za asfalt i za teren. Mnogi ne siđu van asfalta, a ulaganje u uređivanje šumskih staza bi pomoglo da se to promeni za stanovništvo koje živi u gradovima.

Ako prodajete planinske bicikle (mountain bike) i sličan tip bicikala, u interesu je napraviti uslove, tj. staze za vožnju. Beogradski Košutnjak je idealan, ima mrežu puteljaka i staza koje je samo potrebno očistiti i raskršiti, a Avala je takođe dobra lokacija. Priroda treba da služi za rekreaciju i zdravlje stanovništva, a ne za snimanje rijaliti šou programa, od čijeg emitovanja korist imaju samo pojedinci.²⁸ I to isključivo materijalnu.

Ulaganja u infrastrukturu ne bi bila velika, jer ona donekle već postoji. Ipak, građani su stazu za tzv. *downhill* biciklizam, morali sami da urede. Smanjenje birokratije je pitanje zakonske regulative, ali spremnost na finansiranje ovakvih projekata zavisi od odgovornih u biciklizmu (kako formalnih, tako i neformalnih udruženja, ali naročito kompanija).

Inače, širom Srbije i u regionu postoje atraktivne lokacije za planinski biciklizam i cikloturizam. Na primer:

- Srbija (Bukulja, Jastrebac, Rudnik, Homoljske planine, Rtanj, Stara planina, Cer, Tara, Zlatibor, Fruška Gora, Deliblatska peščara, Vršacke planine, Avala i Kosmaj, itd.);
- Crna Gora (Lovćen, Prokletije, Durmitor);
- Makedonija (Belasica, Povardarje, Korab, Šar planina);
- Bosna i Hercegovina (Jahorina, Kozara, Bjelašnica, itd.);
- Hrvatska (Dalmacija, Istra, Zagorje, itd.);
- Rumunija (Severni i Zapadni Karpati);

²⁸ Pionirski park, nekada rekreativni centar za decu, pretvoren je devedesetih godina 20. veka u prihvatni centar za izbeglice, a od 2006. godine tamo se snimao rijaliti šou Big brother. Gradsko pravobranilaštvo ispituje uslove i transparentnost ugovora o zakupu 2.000 kvadratnih metara po ceni od 400 eura mesečno. (dnevni list “Danas”, februar 2014.)

- Grčka (Epir, Tesalija, Egejska Makedonija, Peloponez, itd.).

Cikloturizam je sve popularniji vid turizma, sa jakim uporištem u razvijenim evropskim zemljama, gde je i nastao. Procenjeno je da je tokom 2012. godine, oko 15.000 biciklista prošlo rutom Euro Velo 6 na deonici kroz Srbiju.²⁹ U tom smislu, *Dunavski centar za kompetenciju* planira osnivanje regionalnog biciklističkog produkt kluba koji će povezati Srbiju, Hrvatsku, Bugarsku i Rumuniju u jedinstvenu mrežu kako bi se povećali infrastrukturni kapaciteti. Na delu rute koji prolazi kroz Austriju, godišnje prođe oko 700.000 biciklista.³⁰

Prilika za kompaniju koje posluje u oblasti biciklizma je povezivanje sa turističkim organizacijama s jedne strane, a sa druge sa udruženjima građana u nevladinim organizacijama za promociju biciklizma u Srbiji (npr. "Ciklosvet"). Takođe, planinarska društva mogu pružiti korisne informacije o konfiguraciji terena i dostupnosti atraktivnih lokacija. Na ovaj način, kreiranjem turističke alternativne ponude za avanturiste i strane i domaće turiste koji bi želeli na ovaj način da upoznaju našu zemlju i šire, rekreativni biciklizam bi se podigao na viši nivo. Zainteresovanost postoji, a zadatak kompanije o kojoj govorimo mogao bi da bude u obezbeđivanju bicikala, dodatne potrebne opreme i servisnih punktova na odabranim lokacijama. Potrebno bi pre svega bilo obezbediti kapacitete i napraviti detaljan biznis plan i studiju isplativosti, a potom bi sve trebalo propratiti adekvatnom marketinškom kampanjom.

U ovom slučaju, za svačija interesovanja bi se moglo naći po nešto, kako za one koji su zainteresovani za planinski biciklizam van asfalta, tako i za drumske bicikliste. Za one turiste koji bi želeli da naprave kompromis, mogla bi se obezbediti mogućnost iznajmljivanja dvotočkaša. U svakom slučaju, potrebno je angažovati vodiča za stručno vođene ture, a verujemo da u okolini pomenutih mesta mogu da se nađu lokalni rekreativni biciklisti, kojima bi ovo predstavljalo zadovoljstvo i dodatni izvor prihoda.

Otvaranje biciklističko- skijaških centara i kampova, takođe može biti isplativa inovacija u ponudi na tržištu. U Srbiji postoji više letnjih i zimskih kompleksa, motela i smeštaja, koji su, nekada uspešna društvena i sindikalna svojina, postali preduzeća-gubitaši. Neka od njih su u stečaju, neka koegzistiraju. Zakup ovih centara, i ulaganje u njihovo renoviranje bio bi dobra poslovna prilika. Na primer, "Mitrovac" na Tari nudi mogućnost smeštaja tokom cele godine, a kako "Planet bike" pored biciklističke, prodaje i servisira i zimsku opremu (skije, sanke i dr.), tokom biciklističke sezone centar bi služio za ovaj vid turizma, a tokom zime bi kapaciteti bili takođe popunjeni. Ovo bi bila win-win kombinacija, jer ovo odmaralište trenutno nije u zavidnoj poziciji. Spomenućemo da je 2004. godine pomenut projekat "Tarocikl", kojim je predviđeno markiranje 24 biciklističke staze na Mitrovcu, u dužini od oko 420 km, što pokazuje izvodljivost ovakvog poduhvata.

U gradskoj sredini, u mnoštvu poslovnih prilika, izdvaja se partnerstvo koje ostvaruju kompanija "Sinergy talents" i "iBikeBelgrade" (kompanija za organizovanje biciklističkih tura po Beogradu). Cilj ovog partnerstva je da uz kombinovanje obrazovanja i stručnog usavršavanja sa zabavom, koncipira programe za unapređenje timskog rada. Na ovaj način mogli bi se podstaknuti preduzetnici koji su zainteresovani za poboljšanje efektivnosti svojih zaposlenih.

Kada je reč o biciklizmu kao sportu, "Planet bike" se ističe na ovom polju kao sponzor sportskih događanja i takmičenja (npr. "Planet bike" MTB prvenstvo Srbije, "Planet bike" liga

²⁹ prema podacima TO "Majdanpek"

³⁰ prema: www.bajsologija.rs

Srbije 2007., *Dunavski kup*- međunarodno takmičenje veterana i amatera, *Trku kroz Srbiju*, itd.). Svakako, pored navedenog, dobar način za razvoj rekreativnog biciklizma bilo bi osnivanje amaterskog lokalnog tima, gde bi zainteresovani koji pre nisu imali iskustva, mogli da nauče osnovne tehnike grupne vožnje, taktike, načina treniranja i ishrane. Članarina bi trebalo da bude dostupna, a ovo otvara priliku za proširenje asortimana robe i ponude i poboljšanje prodaje (članovima bi se mogao obezbediti određeni popust). Glavni konkurent, "Capriolo", je imao pokušaje na ovom polju.

Takođe, u svetskom biciklizmu, naročito poslednjih godina, trke odnosno maratoni za rekreativce sve više dobijaju na popularnosti (breveti, grand fondo, ciklosporativ događaji, itd.). Neki od najpoznatijih svakako su: Tour of Helsinki, L' etape du Tour, Maratona dles Dolomites, Paris-Brest-Paris (brevet koji se održava na 10 godina), itd.

Ideja organizovanja brevet maratona u Srbiji nije nova, i uspešno se realizuje više godina unazad, isključivo zahvaljujući entuzijazmu pojedinaca. Kako organizacija nije nimalo jednostavna, a potreba za bezbednošću učesnika je prioritet, uključivanje biciklističkih kompanija je neophodna. Potrebno bi bilo obezbediti smeštaj za učesnike, punktove sa osveženjem, servisne centre, i ostalu logistiku na putu kao i zdravstvenu zaštitu. Mnogi zainteresovani odustaju od učešća zbog neizvesnosti i velikog rizika koji je potrebno da preuzmu. Inicijativa podrške u ovom smislu, bi stvorila veću povezanost korisnika sa kompanijom i osećaj sigurnosti, a "Planet bike" bi učvrstio svoju reputaciju promotera biciklizma i svih njegovih oblika.

Takođe, obezbeđivanje licence i organizovanje ovakvih događaja, je bolje prepustiti organizacijama koje imaju već reputaciju i kontakte u svetskom biciklizmu, pri čemu naglašavamo da treba imati u vidu i ceniti ogroman entuzijazam i zalaganja pojedinaca, kao i da treba uzeti u obzir njihovo iskustvo na ovom planu. Kreativnost mora imati logističko-materijalnu podršku da bi uspela u savremenim okolnostima.

Profesionalni sportisti

Biciklizam u Srbiji ima tradiciju od 1884. godine, sa počecima u *Prvom srpskom velosipedskom društvu* koje su osnovali zaljubljenici u ovaj sport, a jedan od njih bio je Đorđe Nešić, kasnije profesor Univerziteta i akademik. Već u prvoj godini, društvo je postalo član međunarodne organizacije *Cycling touring club*. Društvo je imalo svoj Statut iz koga izdvajamo formulisani cilj:

„Cilj je Društva je rasprostiranje dobrih misli u publici o velosipedu i praktično pokazivanje vrlina njegovih, praveći na njemu razne izlete, šetnje, zabave, trke, kao i uopšte širenje velosipedskeg sporta svim dozvoljenim sredstvima“. Dakle, suština je ostala ista, s tim što ostvarenje ovakvih ciljeva zavisi od drugih pojedinaca i organizacija. Društvo je imalo viziju, ali nije uspelo da je ostvari. Zvuči neverovatno da je Beograd, pre Prvog svetskog rata imao dve piste, a vek kasnije nema nijednu. Po osnivanju prve organizacije ovog tipa, počeo je da izlazi časopis "Velosipedski list". Danas ne postoji biciklistički časopis u Srbiji, dok u svetu velike tiraže imaju *Bike magazine*, *Cycling weekly*, *Cycling news*, *Peloton*, *Velo magazine*, itd. koji su dostupni i u štampanom i u elektronskom izdanju. Prva trka organizovana je u Beogradu 1896. godine na trasi Beograd-Topčider-Beograd. Iste godine prvi put je u svetu održana čuvena trka Pariz-Rube. Prvi Šampionat Srbije bio je 1897. godine, na kojem je učestvovao i osnivač dnevnog lista "Politika"- Vladislav Ribnikar.³¹

³¹ "Politika", najstariji dnevni list u Srbiji, osnovan je 1904. godine. Važi za instituciju novinarstva. U rubrici "Da li znate?", jedan članak obznanjuje malo poznatu zanimljivost o Rolan Garosu, francuskom pilotu čije ime nosi teniski turnir. Naime, zabeleženo je da je bio prvak Francuske u biciklizmu 1906., a da je tenis igrao samo rekreativno.

Proizvodnja bicikala nije postojala u Srbiji, pa su oni uvoženi iz Mađarske i Austrije. Fabrike iz ovih zemalja su bile veoma zainteresovane za ovo tržište. U današnje vreme, strani investitori su zainteresovani za sklapanje bicikala u Srbiji radi sniženja troškova i daljeg izvoza, a ne toliko radi prodaje.

Zaključujemo da je stagniranje i opadanje interesovanja za ovaj sport posledica nedovoljne angažovanosti odgovornih i slabog promovisanja. Za promociju profesionalnog sporta potrebno je:

- vizija i plan razvoja (trasiranje puta biciklizma u Srbiji i načina ostvarivanja ciljeva);
- uspešni pojedinci- sportisti promotori;
- kompanije koje će to podržati (kroz sponzorstva i neformalni vid pomoći).

Kada je reč o kompanijama- sponzorima, u biciklizmu se pojavljuju imena proizvođača bicikala i opreme (npr. "Scott", "Cervelo", "Garmin", "Giant", "Giro", "Shimano", "Polar", "Vittoria", itd.), kao i firme koje posluju na drugim poljima (npr. banka "Rabobank", turistička kompanija "Vacansoleil", rent-a-car agencija "Europcar", proizvođač automobile "Škoda", inače generalni sponsor Tur de Fransa, itd.).

Šta njih povezuje? Pre svega korist. Kroz promociju sporta i sportista, posredstvom reklamne kampanje, one sebi grade imidž i prepoznatljivo ime, i opredeljuju nove klijente.

Bitno je na pravi način odabrati klub odnosno pojedinca za sponzorstvo. U svetu se često strahuje od doping skandala, kakvi su postojali u ovom sportu u prošlosti, i vezivanja imena firme za takve incidente. "Rabobank" je 2012. godine okončao sponzorstvo jednog od najvećih timova od 1996. godine. Kompanija je nastavila da finansira tim "Blanko" (kasnije "Belkin") u 2013. ali bez reklamiranja svog imena.³² U suštini, malo je lidera koji su spremni da rizikuju i zaigraju na ovu kartu, iako znaju da bi im se to isplatilo. Oni su često ograničeni internim politikama kompanije, odnosno neslaganjem ostalih stakeholdera.

Statistike vezane za sponzorstva na svetskom nivou:

- Izloženost UCI³³ pro tima medijima donosi u proseku 88,4 miliona dolara sponzorima;
- Na svaki uloženi dolar sponzori ostvare dobit od 5,17 dolara;
- Broj sati TV prenosa se povećao za 54 % u 2012. godini u odnosu na 2011. godinu i iznosio je 68.000 sati u preko 175 zemalja sveta;
- 79,9 % iznosi prosečna zastupljenost sponzora na televiziji tokom Tur de Fransa;
- Više od 65 miliona dolara dobiti na uloženi 1,5 milion dolara za kompaniju "Adidas" (samo kroz zastupljenost na televiziji).³⁴

S obzirom da u Srbiji ne postoji organizovan televizijski prenos biciklističkih trka, lideri moraju da se dovijaju i razmotre sve mogućnosti reklamiranja. Ono malo prostora u medijima treba iskoristiti što bolje i upečatljivije, a uglavnom se sve svodi na društvene mreže poput "Facebook"-a i "Twitter"-a. Sa malim ulaganjima može se otvoriti i održavati "Youtube" kanal na kome se mogu deliti snimci i reportaže sa trka, i na taj način se povezati sa širim auditorijumom. Primera radi, intervju sa španskim biciklistom Albertom Kontadorom koji je uradio *Global Cycling Network*, na "Youtube"-u, za dva dana imao je oko 27.000 pregleda. Inače, pomenuta mreža na ovaj način objavljuje korisne savete, servisne informacije, i inovacije

³² <http://www.cyclingnews.com/news/>

³³ Union cycliste internationale-međunarodna biciklistička unija

³⁴ <http://www.bikebiz.com>

na polju biciklizma, kao i reportaže sa svetskih trka. Ono po čemu se izdvajaju od ostalih jeste specifičan način pristupa, koji duguju činjenici da su urednici i prezenter i bivši takmičari, koji su dugo u biciklizmu.

U našim uslovima, postojanje ovakvog kanala, značio bi upoznavanje šire publike sa našim biciklistima, a ujedno i delatnošću kompanije.

5.4. Formiranje tima

Uspešnu kompaniju čini tim ljudi. Zadatak lidera je da okupi prave ljude u svoj tim. Kada govorimo o kompaniji kao što je "Planet bike", treba imati u vidu složenost organizacije, kao i mnoštvo procesa koji se u njoj odvijaju. Za svaku delatnost koja se obavlja, bilo da se radi o proizvodnji, prodaji, nabavci, servisu ili drugoj vrsti usluga, treba naći pouzdanog i sposobnog zaposlenog. Mnoge firme greše kada se pri izboru zaposlenog rukovode isključivo iskustvom koje poseduje ili opštim mestima, poput određenog stepena obrazovanja i slično. Računanje na dobijanje „gotovog proizvoda“ u koji ne treba ništa uložiti je sve češće kod upravljanja kadrovima. Iskustvo se ne može steći, ukoliko se nekome ne pruži prilika da ga stekne. Pre svega treba uzeti u obzir nečiju želju da radi na određenom poslu, i posvećenost koju pokazuje- u ovom slučaju biciklizmu.

Rad u proizvodnji je svakako naporan i zahteva određeni stepen obuke kroz koju svaki radnik mora da prođe, bez obzira na prethodno iskustvo na sličnim poslovima. Jednostavno, svaka kompanija ima svoje procedure i načine na koje posluje. Svoju proizvodnju, "Planet bike" je preselio zbog smanjenja troškova u Kruševac 2007. godine i zaposlio lokalnih 60 radnika (ostvarena ušteda je oko 60 evra po radniku, a godišnje se na ovaj način uštedi do 40.000 evra)³⁵ Ono što je poražavajuće jeste broj nezaposlenih u Kruševcu u trenutku preseljenja proizvodnog pogona, koji je prema podacima Nacionalne službe za zapošljavanje bio oko 20.000. (grad ima oko 59.000 stanovnika). Izbor je u ovom slučaju bio veoma težak zadatak.

Drugi sektor u kome zapošljavanje zahteva visoke standard jeste prodaja. Direktan odnos sa klijentima i kvalitet komunikacije jeste način na koji se firma predstavlja i tu ne sme postojati izgovor. Komercijalno poznavanje robe se ne uči samo u prodaji, već i korišćenjem tih proizvoda. Drugim rečima, kupci će imati više poverenja u prodavca koji ih savetuje *ličnim iskustvom* o nekom proizvodu od onog koji radi poslovično "po udžbeniku". U biciklizmu nikad ne znate ko će ući na vrata vaše prodavnice. Bilo da se radi o profesionalnom sportisti, rekreativcu ili apsolutnom početniku, svima bez izuzetka treba pokloniti pažnju i ukazati dužno poštovanje. Sve ovo spominjemo jer, nažalost to nije uvek slučaj. Sve češća je pojava arogantnih prodavaca, koji smatraju da znaju sve o robi, čak i kad to nije slučaj, i pred kupcem se ponašaju kao da je u pitanju protivnik u nekom takmičenju, a ne neko ko očekuje uslugu, ljubaznost i spreman je da za to plati.

Trenutna situacija u prodaji nije na zavidnom nivou. Inače, tendencija lidera kompanija koje u jednom trenutku počnu da ostvaruju sve bolje rezultate je da nenamerno počnu da zanemaruju neke od temelja na kojima su izgrađene. Veliki sistemi svoju kadrovsku politiku zaokrenu u drugom smeru. Hiperinflacija nezaposlenih je mač sa dve oštrice u ovom slučaju, jer lideri smatraju da lako mogu naći zamenu zaposlenima, čak i kada oni ostvaruju odlične rezultate.

³⁵ www.ekapija.com

Kada zbog lošeg načina nagrađivanja i manjka motivacije, dobar prodavac odluči da ode iz firme, njegov otkaz ne naiđe na otpor. Dešava se da ga zameni nezainteresovana osoba, koja posao u biciklizmu doživljava samo kao posao, jer se njime ni na koji način nije bavio pre. U istraživanju tržišta posmatrali smo ponašanje prodavaca u više biciklističkih radnji, kako kod firme "Planet bike", tako i kod njihove konkurencije. Stavljanjem u ulogu kupca u određenom vidu "mystery shopping-a", kao i anketiranjem nekih prodavaca i drugih kupaca, uporedili smo iskustva, i konstatovali da je česta pojava:

- neljubaznost prodavaca i nedovoljna posvećenost kupcu;
- neupućenost u tehnologiju i nedovoljno poznavanje robe;
- nezainteresovanost za potrebe kupca;
- „otaljavanje” posla.

Takođe, po forumima veb sajtova može se naići na teme koje govore o lošim iskustvima pri kupovini, ali i na neprimerene odgovore i način polemike sa kupcem koji se oseća oštećenim. Činjenica je da kupci nisu uvek u pravu, ali javna polemika im neće predočiti tu činjenicu, već će ih samo odvratiti od dalje kupovine. Smatramo da sve eventualne sporove sa klijentima treba rešavati drugačije. Primera radi, u jednoj diskusiji, kupac se žalio da je prodavac vršio korekciju cena na licu mesta pred njim, u trenutku kad je on želeo da kupi dati artikal, što je rezultiralo da odustane od kupovine i kasnije javno iskaže nezadovoljstvo na jednom od internet foruma. Drugi slučaj govori o neljubaznosti prodavca prema kupcu tokom telefonskog razgovora, i nepoznavanje kataloške klasifikacije robe. Ovaj slučaj je takođe kasnije predstavljen javno od strane kupca. Menadžment kompanije mora biti svestan činjenice da pozitivna iskustva retko kada budu predmet teme u internet komunikaciji, dok je sa lošim iskustvima potpuno drugačije. Internim procedurama je potrebno predvideti način na koji će se reagovati na kritike, i na provokacije, kao i njihovu klasifikaciju. Velikim kompanijama ponekad je bolje da ne gube ugled u nekonstruktivnoj polemici i ne odgovaraju na one kritike koje se pokazu neozbiljnim i neosnovanim.

Napomena: U pojedinim manjim prodavnicama je situacija potpuno drugačija. Prijatna, prijateljska atmosfera i prisnost u odnosu sa kupcem, kao i stručnost i ogromno znanje koje smo primetili u ovom slučaju, jeste primer kako treba poslovati

Što se stručnosti kadra tiče, ona se sve manje uzima u obzir. Napomenuli bismo, pri tom, da je ova komponenta ličnosti komplementarna sa ljubaznošću i predusretljivošću, tako da u nekim slučajevima, manjak upućenosti prodavac može nadomestiti svojim nastupom prema kupcu (retko ko će zameriti previd, ukoliko pokažete volju da ga ispravite). Ukoliko je, s druge strane, prodavac stručan, ali arogantan, velike su šanse da to odbije kupca.

Šta lider može učiniti kako bi poboljšao rezultate svojih zaposlenih?

Proces upravljanja kadrovima se ne završava inicijalnim odabirom, već bismo mogli reći da tada tek počinje. U suštini, možemo da razlikujemo nekoliko koraka, koje je potrebno stalno sprovoditi na ovom planu:

- **Motivacija:** Lider sopstvenim primerom, treba da motiviše zaposlene kako bi zajedno postigli definisane ciljeve. Kada zaposleni ne ostvaruje željene rezultate, treba ga podsticati kako bi ostvario svoj potencijal. Ponekad je dovoljno pokazati empatiju da bi se pojedinac motivisao da dela.
- **Nagrađivanje:** Svaki ostvaren cilj i postignut rezultat treba prepoznati i vrednovati na pravi način, nekad novčano, povišicom, nekada verbalno. Veoma je bitno da lider

pokaže da mu je stalo, kao i da bude pravičan pri nagrađivanju zaposlenih, uravnoteženih kriterijuma, da ne bi izazvao zavist i netrpeljivost, kao i osećaj niže vrednosti kod ostalih u kolektivu. Naći ovaj balans je veliki izazov;

- **Edukacija:** Dobar lider prepoznaje potrebe stalnog usavršavanja svojih saradnika, što je od velike važnosti, naročito u ovoj oblasti, koja se, kako smo pokazali stalno menja. Seminari i obuke u velikim svetskim kompanijama pomažu zaposlenima da sagledaju kakvi su trendovi na globalnom nivou, i koji su to proceduralno-tehnički standardi poslovanja. Naročito je potrebno edukovati servisere, i omogućiti im da prate tehnološke inovacije i trendove. Od njih zavisi bezbednost u smislu tehničke ispravnosti bicikla (npr. ukoliko serviser previdi sitnicu kao što je zatvaranje klješta kočnice, može indirektno biti odgovoran za nezgodu);
- **Evaluacija:** Ovde podrazumevamo konstantnu procenu osposobljenosti i edukovanosti kadra, tj. koliko su se ulaganja po ovom pitanju isplatila, i koliko je sam lider uspeo da motiviše zaposlenog.

Specifičnost serviserskog posla ogleda se ne samo u radu sa različitim mušterijama, već i u različitim problemima, na koje nailaze u svom poslu. Neko može biti dobar serviser, a da se tek posle više godina rada susretne sa određenim problemom. Potreba za ovom vrstom uslužne delatnosti stavlja pred lidera zadatak ne samo odabira kadrova, već i njihovog stručnog usavršavanja. Serviser mora biti upoznat ne samo sa robom koja se nalazi u prodavnici čiji je deo, već je potrebno i šire poznavanje, kako aktuelnih inovacija, tako i starije tehnologije. Različiti proizvođači proizvode komponente različitih specifikacija, od kojih su neke kompatibilne sa proizvodima drugih proizvođača, a neki ne (npr. “Shimano”, “SRAM” i “Campagnolo” mehanika). Serviser tačno mora znati šta može uklopiti sa čime, kako bi nesmetano funkcionisalo. Na ovaj način svojim mušterijama može uštedeti novac i vreme.

Prosečno radno vreme serviseru je od 7 do 8 sati dnevno, što iz nekoliko razloga nije dobro koncipirano. Primera radi, tokom sezone, frekvencija poseta servisu je daleko veća, tako da se tokom svog radnog dana serviser sretne sa čitavim nizom različitih operacija, od zamene gume, do onih težih, kompletnih servisa, koji zahtevaju po nekoliko sati rada. Potrebna je i dobra povezanost među serviserima, ne samo u okviru konkretne kompanije, već na celom tržištu, u slučaju da određeni delovi trenutno nisu na raspolaganju ili se pojavi problem koji serviser iz nekog razloga ne može otkloniti; *outsourcing* bi u ovim slučajevima bio jedno od rešenja. Naime, postoji dosta stručnih serviseru van firme kojima bi se mogli poveriti određeni poslovi. Svako prekidanje tokom rada smanjuje koncentraciju i usredsređenost na problem. S druge strane, ukoliko se ne izađe u susret mušteriji koja je došla sa sitnijim kvarom koji se lako može otkloniti, i ostavi se da čeka, postoji rizik od “loše reklame” i negativnih posledica po ugled kompanije. S toga bi trebalo razmisliti o zapošljavanju više osoba za ove poslove, i podeliti posao na taj način da osoblje koje je na obuci, obavlja jednostavnije poslove, povećavajući protok. Takođe, trebalo bi razmisliti o skraćanju radnog vremena, jer ovaj posao podrazumeva rad sa klijentima koji su neretko arogantni, smatrajući servisiranje jednostavnim, pri tom precenjajući svoje znanje. Navešćemo primer koji smo čuli u jednom servisu: naime, mušterija nije želela da plati uslugu zamene gume, tražeći da se sam posluži alatom i obavi posao lično. Cena gume je bila oko 300 dinara, a zamena oko 150 dinara. Mušterija je probušila tri unutrašnje gume u svom pokušaju, na kraju plativši i zamenu. Umesto 450 dinara, račun je bio 1350 dinara, dakle znatno veći. Svoje nezadovoljstvo je kasnije prenosio na raznim mestima, optužujući servis za prevaru. Ovo je samo ilustracija delikatnosti rada u servisu.

5.5. Budućnost biciklizma u Srbiji

Biciklizam će nastaviti da se razvija, kako globalno, tako i na mikroplanu. Stepenn njegovog razvoja uslovljava i tražnju za proizvodima, i povećava poslovne prilike kompanija koji se ovim poslom bave. Pre svega, potrebni su zajednički projekti državnih institucija, biciklističkih saveza i samih kompanija u ovoj oblasti kako bi se promocija podigla na viši nivo. Evropska biciklistička federacija planira da 10 % svih javnih ulaganja u saobraćaj usmeri u mere za poboljšanje biciklizma. Ovakva ulaganja su se pokazala isplativijim od ulaganja u bilo koji vid transporta.

U prošlosti je izgradnja infrastrukture povezivana sa finansijskim malverzacijama, pa se neretko u javnosti moglo čuti pitanje izgradnje novobeogradske mreže biciklističkih staza. Spomenute staze su zapravo delovi trotoara prepravljani u te svrhe, jako loše urađene i bez imalo smisla i konstruktivnog projekta. Beograd ima 66 kilometara staza za bicikliste, od kojih polovina samo može tako da se nazove. U 2014. izgrađena je staza u sklopu novog mosta koji povezuje Zemun i Borču, što je pohvalno da nije činjenice da je faktički neupotrebljiva, jer nema ni početak ni kraj (potrebno je preskočiti bankinu i izaći na autoput, što niti je dozvoljeno zakonom, niti je bezbedno). Izradnje ove staze koštala je 300.000 evra, a njena dužina je 3 kilometra. Izgradnja 7,5 kilometara staze od Dorćola do Ade Ciganlije trajala je 4 godine (1998-2002.), što je van svakih normalnih kriterijuma, na šta treba dodati i to da se, zapravo nije radilo o izgradnji već o iscertavanju žutih linija po ruiniranom putu uz reku. I tako od Dorćola, delom keja, preko Savamale i Sajma do Ade. Činjenica je da je ova staza rekonstruisana 2011., a zasluge pripadaju isključivo aktivistima, a ne gradskim organima od kojih beogradski biciklisti nisu dobili gotovo ništa. Bulevar kralja Aleksandra, najduža ulica u Beogradu je rekonstruisana, a da se nije uzela u obzir traka za bicikliste, a pitanje je da li će isto biti sa rekonstrukcijom trga Slavija. Vrhunac stupidnosti se ipak, ogleda u izjavi načelnika saobraćajne policije da biciklisti relativno slabo učestvuju u saobraćaju u Beogradu i da on nije biciklistički grad. Neozbiljne izjave za odgovornu funkciju. Epilog: oko 1.000 biciklista u protestnoj vožnji. Dakle, građanska inicijativa jedina može pokazati pravu sliku i ukazati na probleme. U Beogradu se procenjuje da ima oko 15.000 biciklista tokom sezone, što je jako mali broj za potencijal koji grad ima.

Velike metropole prepoznaju biciklizam kao ekonomski isplativ i održiv vid prevoza, kao i izvor zdravlja, i kvalitetnijeg stila života, i pospešuju ga u svakom smislu. Gradonačelnica Pariza, na primer, planira do 2020. godine zabraniti automobile sa dizel motorima u centru grada. Šta Parižani kažu na to? Danas 60 procenata Parižana ne poseduje automobil, više u odnosu na 2011., kada je taj broj iznosio 40 procenata, a 84 % vidi borbu protiv zagađenja kao prioritet. Svaki sekund se u Parizu iznajmi bicikl, a dnevno se beleži oko 100.000 vožnji, 25 miliona na godišnjem nivou. Postoji čak 1.450 mesta za iznajmljivanje, sa oko 20.000 bicikala.³⁶ Istraživanja belgijskih biciklističkih udruženja "Pro Velo" i "GRACQ" pokazala su da evro uložen u biciklizam može da "vrati" od 4 do 12 evra, tako da bi ulaganje u biciklizam od 78 miliona evra vratilo više od milijarde evra samo u Valoniji.³⁷ Inače, u Francuskoj, Danskoj, Belgiji, Nemačkoj i Holandiji nije strana praksa da kompanije svoje zaposlene nagrađuju ako dolaze na posao biciklom (nekoliko desetina centi po kilometru). Svakako, evropski lider po broju bicikala je Holandija u kojoj, prema procenama 99 procenata stanovništva poseduje bicikl, a samo u Amsterdamu postoji preko 800.000 dvotočkaša.

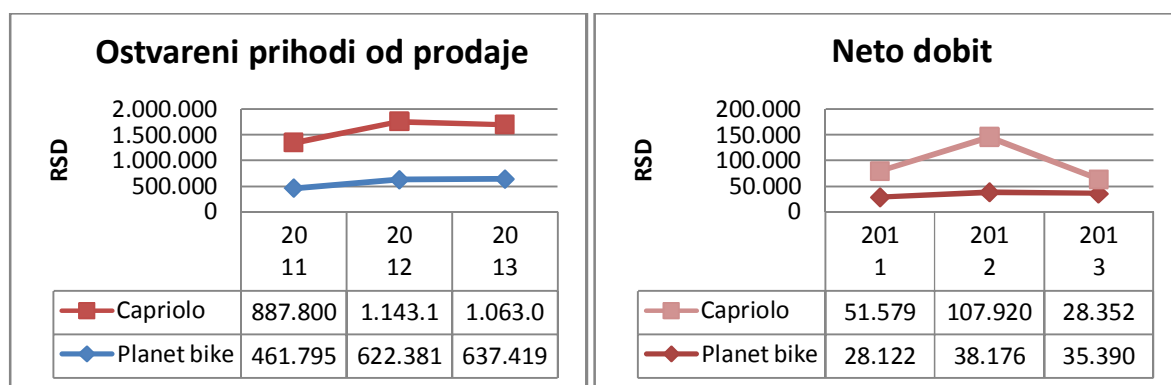
³⁶ <http://www.euractiv.rs/odrzivi-razvoj>

³⁷ www.bajsologija.rs

Iz svih pomenutih primera, onih pozitivnih iz inostranstva i negativnih iz naše zemlje, možemo izvući pouku za budućnost. Biciklističke kompanije moraju biti inovatori sa idejama i inicijatori projekata na osnovu tih ideja. Postoji, kao što smo videli mnoštvo planova koji se mogu preuzeti i prilagoditi našim uslovima. Činjenica da je do osnovnih statističkih podataka jako teško doći, govori u prilog tome da se dosad nije ozbiljnije bavilo sveobuhvatnom analizom.

Do 2020. godine, dakle, treba povećati broj biciklista, urediti infrastrukturu, povećati proizvodnju bicikala, povećati uvoz i prodaju.

Proizvodnja bicikala u Srbiji u današnje vreme podrazumeva u najvećoj meri dva glavna konkurenta- “Planet bike Co.” d.o.o. i “Capriolo” d.o.o. Uporedni podaci za period 2011.-2013. govore sledeće:



“Capriolo” godišnje proizvede oko 70.000 bicikala (oko 75 različitih modela), dok “Planet bike” proizvede oko 40.000. Obe firme izvoze bicikle na inostrano tržište, i obe su ovlašćeni distributeri renomiranih svetskih proizvođača delova i opreme. Prilike za izvoz bicikala na tržište EU, posebno se ogleda u činjenici da u EU postoji niz anti-damping mera za proizvode sa dalekog istoka, a konkurentnost se ogleda i u nižim cenama radne snage i poslovanja.

Izazov je napraviti kvalitetan bicikl za domaće tržište. S obzirom na loše ekonomske prilike, i loš standard, prosečan kupac izdvaja do 250 eura za bicikl. Kada se tome doda još i redovno servisiranje i kupovina rezervnih delova i opreme, mnogi kupci odustanu od kupovine. Međutim, pružanje mogućnosti godišnje pretplate na iznajmljivanje bicikala, privukla bi one koji nemaju dovoljno novca da izdvoje za sopstveni bicikl, a žele da ga koriste kao prevoz do posla. Francuski “Velib” u Parizu nudi godišnju pretplatu od 29 eura, koju planira da smanji čak za 10 eura. Oko 250.000 Parižana ima pretplatu, a porez koji grad ubire iznosi i do 20 miliona eura.³⁸

Gradovi širom Srbije imaju potencijal za ostvarenje ovakvog projekta. Efekti na proizvodnju bi bili pozitivni, a takođe i na prodaju, jer bi mogućnost korišćenja ovakve usluge opredelila mnoge da se bave ovim sportom i u drugom obliku. Grad Beograd je pre nekoliko godina pokrenuo akciju “Parkiraj-bicikliraj”, i korisnicima parking na Adi Ciganliji omogućio da, plativši parking besplatno iznajme električni bicikl. Program nije zaživeo u pravoj meri, najverovatnije zbog slabe kampanje i nedostatka restriktivnih mera po pitanju saobraćaja u centru grada.

³⁸ <http://www.euractiv.rs/odrzivi-razvoj>

Konstruktivni planovi za budućnost bi trebalo da predvide smanjenje saobraćaja u centru grada, izmeštanjem autobuske stanice i tranzita koji tuda prolazi, a potom i smanjenje broja putničkih automobila. S druge strane, megalomanski projekti, koji će, ukoliko do njihove realizacije dođe narušiti sliku grada i mogućnost boravka u prirodi, ne obećavaju smanjenje broja automobila. Naprotiv, oni ih podstiču. Ostaje tako nejasno, kako grad koji za 70 godina nije uspeo da finansira gradnju mosta od vitalnog značaja, u neverovatno kratkom roku napravi projekat nejasne forme i cene.

Takođe, velika neizvesnost je i poboljšanje ukupne ekonomske situacije. Uprkos tome, broj automobila se godišnje povećava za 50.000 u glavnom gradu (ukupno preko 600.000 registrovanih automobila). Ovome doprinose i niski kriterijumi škola za obuku vozača, kao i nedovoljna osvešćenost o problemu zagađenja životne sredine, kao i stepen evolucije društva, koji je na poražavajuće niskom nivou. Ušteda novca i vremena ukoliko se na posao ide biciklom jeste dovoljan razlog za motivaciju, ali u trenutnim uslovima nije dovoljno.

Kako uticati na pojedinca i na društvo uopšte, kada je u pitanju biciklizam, u domenu je kreativnosti i preduzimljivosti lidera. Načini su mnogi, prilike postoje i stvaraju se. Jedino sigurno je da veći broj biciklista znači veći broj prodatih bicikala.

5.6. Dodatak: Iskustva malog subjekta

Radi donošenja što objektivnijeg suda o trenutnim prilikama na tržištu, potrudili smo se da steknemo uvid i u poslovanje manjih subjekata, od kojih su neki svoje poslovanje započeli pre više od deceniju, a neki su se tek upustili u rad. Ovo su neka od zapažanja:

- *Biznis plan nije dovoljan*: Pored činjenice da je analiza tržišta, eksternih i internih faktora, ponude i tražnje osnov za započinjanje bilo kakve vrste posla, u biciklizmu je potrebno dugogodišnje iskustvo i “prekaljenost” u poznavanju ovog sporta, naročito ako otvarate novu radnju. Primera radi, iskustvo vlasnika jedne od novootvorenih prodavnica je pokazalo da je za upoznavanje sa zahtevima potrošača i istraživanje tržišta bilo potrebno čak 3 do 4 godine, a u slučaju servisiranja, skoro deceniju radnog iskustva. Biciklisti su slabo poverljivi prema majstorima, i loša iskustva se brzo prenose.
- *Nije problem u širenju biznisa, problem je u nedostatku radne snage*: Ma koliko paradokslano zvučalo, za zemlju sa visokom nezaposlenošću, kao što je to slučaj u Srbiji, teško je naći radnu snagu. Rečeno nam je da je širenje prodajne mreže problem jer “niko neće da radi”. A pri tom se ne radi o visini zarade.
- *“Kad sam ovde, nije dobro”*: Možda jedna od najtačnijih konstatacija. Vlasnik jedne radnje smatra da je obilazak terena od izuzetne važnosti za posao. Posao se sklupa “napolju”, a ne sedeći stalno u prodavnici, bez realnog kontakta sa ljudima i uvida u sistem. Prema njegovim rečima, dešavalo se da važan poslovni dogovor sa partnerima postigne u 5 sati ujutro na aerodromu; poslovni partneri vas cene koliko ste spremni da im izađete u susret, pri tom čuvajući sopstveni integritet.
- *Čekanje se isplati*: Donošenje inovacija na tržište može biti veoma isplativo ukoliko se ne uzme preveliki zalogaj; inače se može desiti da se zalihe preterano uvećaju za robu koju niko ne želi da kupi. Pripremiti postepeno teren za kvalitetnije i skuplje proizvode je domen dugoročnog planiranja.

- *Prema svima jednako:* Bez obzira ko uđe kroz vrata radnje, i koliki račun napravi, treba posvetiti jednaku pažnju i strpljenje. Ne treba ceniti ljude po trenutnom izgledu, možda je u pitanju “mystery shopping”, a loša iskustva odbijaju klijente, posebno u vreme društvenih mreža kada se informacije instantno prenose.
- *Prave stvari u pravo vreme:* Tajming je u prodaji veoma bitan, a kako je biciklizam sezonski sport, upravljanje zalihama je od vitalnog značaja. Velike firme poput “Planet bike”-a nisu se pokazali kao vizionari u svim kategorijama. Primera radi, količina garderobe je veoma mala u odnosu na tražnju, a ista se veoma brzo rasproda. Firme koje su uvidele ovu manjkavost, mogu je iskoristiti u svoju korist.
- *Prave stvari na pravom mestu:* Mali objekti mogu iskoristiti još jednu manjkavost sistema kao što je “Planet bike”: uređaji poput pulsmetara, vatmetara i slično, koji su potrebni sportistima, kako profesionalnim, tako i amaterima, radi merenja kvaliteta treninga su u velikim radnjama slabo dostupni, tačnije, nema ih. Jedan od najpopularnijih i svakako najzastupljenijih proizvođača na ovom polju, globalna korporacija “Garmin”, ima svoje zastupništvo u Srbiji. Njeni proizvodi se mogu naći ne samo kod generalnog uvoznika, već i u nekim od lanaca prodavnica mešovite tehničke opreme. Sa druge strane, “Garminovi” proizvodi namenjeni biciklistima, trkačima, triatloncima i ostalim sportistima svoje proizvode ne mogu se naći u “Planet bike”-u.
- *Poznate mušterije* mogu pozitivno uticati na posao. Mušterije koje su početnici u biciklizmu vole da saznaju o životu profesionalnih sportista, njihovom načinu treniranja, trkanja, opreme i slično. Mnoge od njih to može opredeliti da se u budućnosti takmiče u amaterskoj ligi, u svojoj kategoriji, a u svakom slučaju da svoj hobi podignu na viši nivo. Naši reprezentativci se češće susreću po manjim radnjama i servisima, kod vlasnika koji su im prijatelji, i neretko bivše kolege.
- *Volite ono što radite i radite ono što volite.*

VI Zaključak

Biciklistička industrija doživela je u proteklom periodu veliki razvoj i transformaciju. Ovo je posledica kako tehničko-tehnoloških promena i inovacija, tako i postepene promene svesti kada se govori o zdravlju, očuvanju životne sredine i potrebi korišćenja alternativnih vidova transporta.

Lideri kompanija koje posluju u okviru ove industrije našli su se pred neverovatnim izazovom, jer uspeh sistema kojima upravljaju direktno zavisi od promocije biciklizma u svim njegovim oblicima (kao sporta, rekreacije, transporta, turizma, itd.). Svoje delovanje i kreiranje strategije oni moraju da usmere ka menjanju svesti i saobraćajne kulture u Srbiji, što nije nimalo lak zadatak.

Na osnovu prethodno postavljene hipoteze, i izloženih primera, došli smo do zaključka da je liderstvo u kompaniji koja se bavi poslovanjem u oblasti biciklizma veoma izazovno i zahtevno, kako u pogledu koordinacije svih nivoa organizacije, tako i u drugim aspektima.

Takođe, polazeći od hipoteze da su inovacije stalne, a promene njima uslovljene česte, uvideli smo da su potrebna konstantna merenja efekata strategije i njena revidiranja. Upravljanje promenama umnogome zavisi i od tipa lidera, njegove sposobnosti upravljanja timom, kao i od pristupa koji on ima u građenju odnosa sa zaposlenima. U prilog ovako postavljenoj hipotezi govore i konkretni rezultati analize poslovnog okruženja i percepcije koju zaposleni u kompaniji imaju u odnosu na svoje pretpostavljene, na osnovu sprovedene ankete o stilu liderstva. Ova anketa je sadržala pitanja o motivaciji, načinu odlučivanja i međuljudskim odnosima u kompaniji. Iako se radi o demokratskom tipu lidera, potrebno je razmotriti mogućnost određenih korekcija u smislu pomoći saradnicima da što bolje ostvare svoj potencijal.

Lider u ovom smislu mora dobro poznavati prilike na tržištu, konkurente i mušterije, ali i interno okruženje. Izborom svojih saradnika, motivacijom zaposlenih i ulaganjem u svoj tim, on gradi međusobno poverenje. S obzirom da je reč o kompaniji koja obavlja više delatnosti, dakle o složenom sistemu, odabir i edukacija kadrova su imperativ. Pravi lider, u tom smislu je osoba koja ličnim primerom vodi svoje zaposlene, prenoseći im svoje ideje i koja je otvorena za konstruktivne predloge. Odlučivanje treba biti stvar konsenzusa, a shodno tome, preuzimanje odgovornosti obaveza svakog pojedinca u timu i tima zajedno. Sve navedeno dokazuje tvrdnju da kompaniju čine ljudi, da je tim taj koji postiže rezultate, zajedno sa liderom, koji svoje akcije usmerava ka prethodno definisanoj viziji. U kompaniji "Planet bike" potrebno je raditi u budućnosti upravo na edukaciji kadrova i poboljšavanju motivacije, i sistema nagrađivanja i vrednovanja postignutih uspeha zaposlenih. Takođe, potrebno je uvesti periodičnu proveru osposobljenosti i stručnosti zaposlenih.

Razvoj biciklizma i njegova promocija zahtevaju niz akcija i sveobuhvatnu kampanju. Koristi su evidentne, što su pokazale studije svetskih stručnjaka. One ne podrazumevaju samo ekonomski benefit, već i pozitivne efekte po zdravlje i produktivnost čoveka. Moglo bi se reći, da je prvi korak ka napredovanju u budućnosti, promena trenutnog stanja u biciklizmu, bilo da se radi o sportu, rekreaciji ili drugom vidu.

Da bi promene bile pozitivne, došli smo do zaključka da lider u ovoj oblasti mora biti svestan potencijala koji pruža podizanje biciklizma na viši nivo, i spreman da prilike i šanse koje se pružaju iskoristi na što pozitivniji način. Iz ove perspektive, to zahteva mnogo vremena, istrajnosti, strpljenja i nadasve rada.

U ovom radu pokušali smo da sagledamo tržište biciklističke opreme u Srbiji, koje poslednjih godina doživljava ekspanziju. Na konkretnom primeru firme “Planet bike” koja se bavi proizvodnjom, uvozom i prodajom bicikala i prateće opreme trudili smo se da sagledamo efekte potreba i zahteva kupaca, tj. tražnje na kreiranje ponude, kao i koje su to slabosti, opasnosti, ali i prilike domaćeg proizvođača.

Došli smo do zaključka da je ulaganje u povećanje kapaciteta proizvodnje veoma potrebno, zbog visokih kriterijuma i velikog obima potrebnih artikala. Pogotovo kad se zna da su strani partneri koji bi uvozili u svoje zemlje ove proizvode konstatovali da su oni kvalitetom konkurentni na tim tržištima. Takođe, smatramo da je smanjenje troškova vezanih za proizvodnju od vitalnog značaja. Konkretni koraci su preduzeti, ali s obzirom na očekivani obim posla, moraju ostati jedan od prioriteta.

Smatramo da bi proširenje ponude u pogledu mehaničke opreme, i ostvarivanje partnerstva sa još nekim od velikih proizvođača na svetskom planu, dovelo do povećanja prodaje i sticanja prednosti nad konkurentima. Što se ponude garderobe tiče, smatramo da bi kreiranje sopstvene robne marke bio veoma dobar poslovni potez, jer bi takođe pozitivno uticao na prodaju u ovom segmentu, uz postizanje cenovno kvalitativne diferencijacije proizvoda i eliminisanja postojanja proizvoda supstituta. Takođe, bike fit je jedna od usluga koja bi bila inovacija na našem tržištu i svakako je treba razmotriti, jer bi uz mala ulaganja, efekti na prodaju bili veliki.

Kako bi se biciklizam kao sport i dalje širio potrebno je angažovati se u akcijama promocije ovog sporta, kako profesionalnog, tako i rekreativnog i na taj način uticati na promenu svesti o važnosti zdravog načina života, tj. pružiti alternativu i šansu svima koji to žele. Sve dosad navedeno, odraziće se na poboljšanje poslovanja, i otvaranje novih poslovnih prilika.

VII Literatura

- Coulter Mary: *Strategijski menadžment na delu*, 4. izdanje, Data status, Beograd, 2008.
- Dess, Lumpkin, Eisner: *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, 2007.
- Knežević Goranka: *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
- Mašić Branislav: *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- Ćirović Milutin i grupa autora: *Strateški menadžment*, Naučno društvo Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- Jobber David, Fahy John: *Osnovi marketinga*, drugo izdanje, Data status, Beograd, 2006.
- Lovreta dr Stipe, Končar dr Jelena, Petković dr Goran: *Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2006.
- Golijanin Danilo, *Trgovinski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- Kotler Philip, Keller Kevin Lane: *Marketing management*, 14 th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2012.
- Lončarević R., Mašić B. , Đorđević-Boljanović J. : *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007.
- Maxwell J.: *Attitude 101: What every leader needs to know*, Thomas Nelson Inc., Nashville, Tennessee, 2003.
- Northouse G. P. : *Leadership theory and practice*, 6th edition, SAGE Publications Inc.
- Covey R. S. : *7 habits of highly effective people*, Free Press, 1989.
- Blondiau T., Van Zeebroeck B. : *Jobs and job creation in European Cycling sector*, ECF, Brussels 2014.
- Kuster F., Benoit B.: *Calculating the economic benefits of cycling in EU-2*, ECF, 2013.
- Grous A.: *The british cycling economy*, London School of Economics, 2010.
- Collins J. : *Good to great*, Random house business, 2001.
- Welch J. : *Winning*, Harper Collins Publishers, 2005.
- www.wikipedia.org
- <http://roadcyclinguk.com>

- www.gcn.com
- www.bajsologija.rs
- <http://www.bikebiz.com>
- www.ekapija.com
- <http://www.euractiv.rs/odrzivi-razvoj>
- www.planetbike.rs
- www.apr.gov.rs
- www.wikipedia.com
- www.ekapija.com (članak: (Ekonomist) Ode "Planet Bike" iz Beograda i BiH - u Kruševac)
- www.akter.co.rs (članak: Holandani za proizvodnju bicikala u Srbiji)
- www.statista.com
- <http://www.ecf.com/>