



**Strateška mapa**  
**na primeru kompanije**  
***VIP Mobile***





<b>Ciljevi (vezani za poslovne strategije)</b>	Kreiranje najpovoljnijih i najatraktivnijih ponuda u odnosu na konkurenciju u narednih 5 godina	Osvajanje najvećeg broja novih korisnika u odnosu na konkurenciju u narednih 5 godina	Povećati kvalitet i pokrivenost mrežnog signala na teritoriji Srbije za 30% u narednih 3 godine
<b>Finansijska perspektiva (zadaci)</b>	Povećanje troškovne efikasnosti	Povećati prihode iz novih izvora	Rast prihoda kroz povećanje vrednosti za potrošače
<b>Perspektiva kupaca (zadaci)</b>	Povoljna cena, proizvod koji na najbolji način zadovoljava potrebe korisnika	Izbor Vip mobile-a, zadovoljstvo korisnika, bliski odnosi sa korisnicima	Kvalitet usluge i mrežnog signala, poverenje u brend Vip mobile
<b>Perspektiva internih procesa (zadaci)</b>	Identifikovanje šansi, dizajn i razvoj novih proizvoda, optimizacija operativnih procesa	Pridobijanje i zadržavanje ciljnih korisnika, povećanje obima aktivnosti po korisniku	Razvoj poverenja korisnika, izvrsnost kvaliteta usluge
<b>Perspektiva učenja i razvoja (zadaci)</b>	Kreiranje baze znanja (o uslovljenosti prethodnih ponuda Vipa i konkurencije i tržišnog udela u datom trenutku)	Razvoj kompetencija zaposlenih	Razvoj tehnologije




***Balance Scorecard***  
**na primeru kompanije**  
***VIP Mobile***



Perspektiva	Strateški zadaci	Ključni indikatori performansi	Mere performansi	Mete			Inicijative ( projekti i aktivnosti)
				n	n+1	n+2	
<b>FINANSIJSKA</b> 	Povećanje troškovne efikasnosti	% smanjenja troškova u odnosu na prethodnu godinu	Troškovi razvoja, troškovi marketinga, operativni troškovi, troškovi materijala, troškovi održavanja...	- 6%	- 8%	- 10%	- Edukacija zaposlenih - Optimizacija poslovnih procesa
	Povećati prihode iz novih izvora	% povećanja prihoda od novih korisnika u odnosu na prethodnu godinu	Broj novih korisnika, veličina korisničke baze, količina ostvarenog saobraćaja	+ 5%	+ 7%	+ 10%	- Projekat razvoja novog proizvoda - Marketinške aktivnosti za promovisanje proizvoda
	Rast prihoda kroz povećanje vrednosti za potrošače	% povećanja prihoda od rasta vrednosti za potrošače u odnosu na prethodnu godinu	Broj novih korisnika na teritorijama gde je uveden signal, količina ostvarenog saobraćaja na tim teritorijama i ka tim teritorijama	+ 5%	+ 7%	+ 10%	- Projekat unapređenja Vip mreže

Perspektiva	Strateški zadaci	Ključni indikatori performansi	Mere performansi	Mete			Inicijative ( projekti i aktivnosti)
				n	n+1	n+2	
<b>KUPCI</b>  	Povoljna cena, proizvod koji na najbolji način zadovoljava njihove potrebe	Net Promoter Score	Na skali od 1 do 10 da li biste preporučili Vip mobile svojim poznanicima?	8	9	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekat razvoja novog proizvoda</li> <li>- Marketinške aktivnosti za promovisanje proizvoda</li> </ul>
	Izbor Vip mobile-a, zadovoljstvo korisnika, bliski odnosi sa korisnicima	% tržišnog udela koji se odnosi samo na nove korisnike	Broj novih korisnika u Vipu, broj novih korisnika kod konkurencije	35%	36%	37%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekat razvoja novog proizvoda</li> <li>- Marketinške aktivnosti za promovisanje proizvoda</li> </ul>
	Kvalitet usluge i mrežnog signala, poverenje u brend Vip mobile	% povećanja pokrivenosti teritorije Srbije signalom	Pokrivenost 2G signalom, pokrivenost 3G signalom i pokrivenost 4G signalom	+ 30%	+ 35%	+ 40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekat unapređenja Vip mreže</li> </ul>

Perspektiva	Strateški zadaci	Ključni indikatori performansi	Mere performansi	Mete			Inicijative ( projekti i aktivnosti)
				n	n+1	n+2	
<b>INTERNI PROCESI</b> 	Identifikovanje šansi, dizajn i razvoj novih proizvoda, optimizacija operativnih procesa	% povećanja novih korisnika u odnosu na prethodnu godinu	Broj novih korisnika	+ 5%	+ 6%	+ 7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekat razvoja novog proizvoda</li> <li>- Marketinške aktivnosti za promovisanje proizvoda</li> <li>- Edukacija zaposlenih</li> <li>- Optimizacija poslovnih procesa</li> </ul>
	Pridobijanje i zadržavanje ciljnih korisnika, povećanje obima aktivnosti po korisniku	% povećanja aktivnosti po korisniku	Broj novih korisnika, broj istih korisnika koji su nastavili da koriste uslugu, aktivnost po svakom korisniku	+ 8%	+ 10%	+ 12%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekat razvoja novog proizvoda</li> <li>- Marketinške aktivnosti za promovisanje proizvoda</li> <li>- Edukacija zaposlenih</li> </ul>
	Razvoj poverenja korisnika, izvrsnost kvaliteta usluge	Net Promoter Score	Na skali od 1 do 10 da li biste preporučili Vip mobile svojim poznanicima?	8	9	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketinške aktivnosti za promovisanje proizvoda</li> <li>- Optimizacija poslovnih procesa</li> <li>- Projekat unapređenja Vip mreže</li> </ul>

# UČENJE I RAZVOJ



Perspektiva	Strateški zadaci	Ključni indikatori performansi	Mere performansi	Mete			Inicijative ( projekti i aktivnosti)
				n	n+1	n+2	
UČENJE I RAZVOJ	Kreiranje baze znanja (o prethodnim ponudama Vipa i konkurencije i o tržišnom udelu u datom trenutku)	% primenjivanja baze znanja u budućem poslovanju	Korišćenje istorijskih podataka prilikom kreiranja koncepta proizvoda, korišćenje za predviđanje budućih trendova	90%	93%	95%	- Edukacija zaposlenih
	Razvoj kompetencija zaposlenih	% povećanja produktivnosti od porasta kompetencija zaposlenih u odnosu na prethodnu godinu	Broj novih proizvoda, vreme razvoja novih proizvoda	+ 10%	+ 13%	+ 15%	- Edukacija zaposlenih
	Razvoj tehnologije	% povećanja produktivnosti od razvoja tehnologija u odnosu na prethodnu godinu	Broj razvijenih funkcionalnosti, vreme razvoja novih funkcionalnosti	+ 10%	+ 13%	+ 15%	- Edukacija zaposlenih - Optimizacija poslovnih procesa - Projekat unapređenja Vip mreže



**Akcioni plan**  
**na primeru kompanije**  
***VIP Mobile***





# Akциони plan

**Specifičan cilj:** Povećati kvalitet i pokrivenost mrežnog signala na teritoriji Srbije za 30% u narednih 3 godine (Veća pokrivenost signalom na otvorenom i unutar objekata, i bolji kvalitet razgovora, uz brži mobilni internet)

**Projekat :** Projekat unapređenja Vip mreže

**Opis:** Od marta do novembra, modernizujemo mrežnu opremu uređajima najnovije generacije na više od 800 lokacija, dok će i mnoga manja mesta dobiti 3G signal. Vipova mrežna oprema spremna je da podrži mrežu 4. generacije (LTE) i ispunjava najviše međunarodne i domaće tehnološke i ekološke standarde.

**Datum početka:** 01.02.2015.

**Datum završetka:** 30.11.2015.

**Rezultati projekta:** 30% povećanja pokrivenosti teritorije Srbije signalom, bolji kvalitet razgovora, brži mobilni internet, veće zadovoljstvo korisnika, Net Promoter Score = 8

**Ekonomski rezultati** (broj radnih mesta, količina investicija, javno-privatna partnerstva, indirektni rezultati):  
Investicija 30 miliona evra, 5% povećanja prihoda od rasta vrednosti za potrošače u odnosu na prethodnu godinu

**Nadležni:** Menadžer mrežnih operacija

**Partneri u saradnji:** Spoljna agencija koja izvodi radove

**Izvori finansiranja:** Sopstveni

**Budžet:** 30 miliona evra

<b>R.B.</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Odgovoran</b>	<b>Datum početka</b>	<b>Datum završetka</b>	<b>Resursi</b>	<b>Troškovi</b>
<b>1.</b>	Planiranje lokacija, datuma, vremena i resursa	Menadžer mrežnih operacija	01.02.2015.	08.02.2015.	Menadžer mrežnih operacija	500 EUR
<b>2.</b>	Izrada dokumentacije i dobijanje dozvola	Junior menadžer mrežnih operacija	08.02.2015.	15.02.2015.	Junior menadžer mrežnih operacija, dozvole	9.000 EUR
<b>3.</b>	Poručivanje i skladištenje opreme za bazne stanice	Junior menadžer mrežnih operacija	15.02.2015.	23.02.2015.	Junior menadžer mrežnih operacija, magacioner, zakup skladišta, oprema za bazne stanice	15.000.000 EUR
<b>4.</b>	Transport opreme i priprema terena	Spoljna agencija za izvođenje radova	23.02.2015.	28.10.2015.	Prevozna sredstva, oprema za pripremu terena, radnici	4.990.000 EUR
<b>5.</b>	Postavljanje i povezivanje baznih stanica	Spoljna agencija za izvođenje radova	01.03.2015.	31.10.2015.	Delovi za bazne stanice, alati, radnici	10.000.000 EUR
<b>6.</b>	Kontrola i izveštavanje	Junior menadžer mrežnih operacija	01.11.2015.	30.11.2015.	Junior menadžer mrežnih operacija	500 EUR

# Akcioni plan

**Specifičan cilj:** Kreiranje najpovoljnijih i najatraktivnijih ponuda u odnosu na konkurenciju u narednih 5 godina

**Projekat :** Projekat razvoja novog proizvoda

**Opis:** Ovaj projekat se odvija četiri puta godišnje svake godine, kako bi se išlo u korak sa potrebama korisnika i ponudom konkurencije. Novi proizvod predstavlja kreiranje određenog telekomunikacionog sadržaja po određenoj ceni, od konceptualne faze, do njegovog razvoja i implementacije.

**Datum početka:** 01.04.2015.

**Datum završetka:** 30.06.2015.

\*Datum je uzet za jedan konkretan projekat, s tim postoji 4 projekta godišnje u trajanju od po 3 meseca.

**Rezultati projekta:** 5% povećanja novih korisnika u odnosu na prethodnu godinu, 8% povećanja aktivnosti korisnika,  
Net Promoter Score = 8

**Ekonomski rezultati** (broj radnih mesta, količina investicija, javno-privatna partnerstva, indirektni rezultati):

Investicija 250.000 evra, 5% povećanja prihoda od novih korisnika u odnosu na prethodnu godinu

**Nadležni:** Menadžer proizvoda

**Partneri u saradnji:** Spoljna agencija za razvoj i programiranje

**Izvori finansiranja:** Sopstveni

**Budžet:** 250.000 evra

R.B.	Aktivnosti	Odgovoran	Datum početka	Datum završetka	Resursi	Troškovi
1.	Analiza korisničkog ponašanja i potreba, ponuda konkurencije	Junior menadžer proizvoda	01.04.2015.	10.04.2015.	Junior menadžer proizvoda, menadžer za istraživanje i obradu podataka, DataWarehouse	1.000 EUR
2.	Planiranje i izrada koncepta proizvoda	Menadžer proizvoda	10.04.2015.	20.04.2015.	Menadžer proizvoda, Junior menadžer proizvoda	1.000 EUR
3.	Finansijska analiza isplativosti	Kontroling ekspert	20.04.2015.	30.04.2015.	Kontroling ekspert, Junior menadžer proizvoda	500 EUR
4.	Razvoj proizvoda na sistemima	Spoljna agencija za razvoj i programiranje	01.05.2015.	25.05.2015.	Programeri, developeri	20.000 EUR
5.	Implementacija i lansiranje proizvoda	IT menadžer	25.05.2015.	01.06.2015.	IT menadžer, mrežni resursi	7.000 EUR
6.	Promovisanje proizvoda	Menadžer marketinga i komunikacija	01.06.2015.	30.06.2015.	Menadžer marketinga i komunikacija, zakup medija, troškovi marketinškog materijala	220.000 EUR

# Akcioni plan

**Specifičan cilj:** Poboljšati kompetencije zaposlenih kako bi oni kreirali veću vrednost za kompaniju

**Projekat :** Edukacija zaposlenih

**Opis:** Ovaj projekat se odvija tokom cele godine kako bi svi zaposleni prošli kroz treninge koji su relevantni za njihov delokrug odgovornosti, ali i šire kako bi uz određeno znanje o upravljanju projektima mogli da na efikasniji i produktivniji način doprinesu kreiranju veće vrednosti za kompaniju.

**Datum početka:** 01.01.2015.

**Datum završetka:** 31.12.2015.

**Rezultati projekta:** 90% primenjivanja baze znanja u budućem poslovanju, 10% povećanja produktivnosti od porasta kompetencija zaposlenih u odnosu na prethodnu godinu

**Ekonomski rezultati** (broj radnih mesta, količina investicija, javno-privatna partnerstva, indirektni rezultati):  
Investicija 250.000 evra, 6% smanjenja troškova u odnosu na prethodnu godinu

**Nadležni:** HR menadžer

**Partneri u saradnji:** Spoljna agencija za trening i obuku zaposlenih

**Izvori finansiranja:** Sopstveni

**Budžet:** 200.000 evra

<b>R.B.</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Odgovoran</b>	<b>Datum početka</b>	<b>Datum završetka</b>	<b>Resursi</b>	<b>Troškovi</b>
<b>1.</b>	<b>Odabir agencije za obuku zaposlenih i programa koje će pohađati</b>	<b>Junior HR menadžer</b>	<b>01.01.2015.</b>	<b>15.01.2015.</b>	<b>Junior HR menadžer</b>	<b>1.000 EUR</b>
<b>2.</b>	<b>Planiranje vremena i rasporeda zaposlenih na treninzima</b>	<b>Junior HR menadžer</b>	<b>15.01.2015.</b>	<b>31.01.2015.</b>	<b>Junior HR menadžer, HR menadžer</b>	<b>1.000 EUR</b>
<b>3.</b>	<b>Održavanje treninga</b>	<b>Spoljna agencija za trening i obuku zaposlenih</b>	<b>01.02.2015.</b>	<b>15.12.2015.</b>	<b>Treneri</b>	<b>197.000 EUR</b>
<b>4.</b>	<b>Evaluacija i izveštavanje</b>	<b>Junior HR menadžer</b>	<b>15.12.2015.</b>	<b>31.12.2015.</b>	<b>Junior HR menadžer</b>	<b>1.000 EUR</b>

# Akcioni plan

**Specifičan cilj:** Optimizovati odvijanje poslovnih procesa kako bi troškovi bili smanjeni na najmanju moguću meru

**Projekat :** Optimizacija poslovnih procesa

**Opis:** Ovaj projekat se odnosi na analizu i revidiranje svih poslovnih procesa kako bi se optimizovalo vreme odvijanja i troškovi koji nastaju.

**Datum početka:** 01.09.2015.

**Datum završetka:** 31.12.2015.

**Rezultati projekta:** 10% povećanja produktivnosti od razvoja tehnologija u odnosu na prethodnu godinu

**Ekonomski rezultati** (broj radnih mesta, količina investicija, javno-privatna partnerstva, indirektni rezultati):

Investicija 500.000 evra, 6% smanjenja troškova u odnosu na prethodnu godinu

**Nadležni:** Menadžer za istraživanje i obradu podataka

**Partneri u saradnji:** Spoljna konsalting agencija

**Izvori finansiranja:** Sopstveni

**Budžet:** 500.000 evra

R.B.	Aktivnosti	Odgovoran	Datum početka	Datum završetka	Resursi	Troškovi
1.	Odabir konsultantske agencije	Junior menadžer za istraživanje i obradu podataka	01.09.2015.	15.09.2015.	Junior menadžer za istraživanje i obradu podataka	1.000 EUR
2.	rasporeda i procesa koji će biti poboljšavani	za istraživanje i obradu podataka	15.09.2015.	30.09.2015.	istraživanje i obradu podataka, menadžer za istraživanje i obradu podataka	1.000 EUR
3.	Analiza procesa, uvođenje poboljšanja i obuka zaposlenih	Spoljna konsalting agencija	01.10.2015.	15.12.2015.	Konsultanti	497.000 EUR
4.	Evaluacija i izveštavanje	Junior menadžer za istraživanje i obradu podataka	15.12.2015.	31.12.2015.	Junior menadžer za istraživanje i obradu podataka	1.000 EUR



# Akcioni plan

**Specifičan cilj:** Osvajanje najvećeg broja novih korisnika u odnosu na konkurenciju u narednih 5 godina

**Projekat :** Marketinške aktivnosti za promovisanje proizvoda

**Opis:** Marketinške aktivnosti za promovisanje proizvoda se odvijaju 4 puta godišnje, svake godine, u skladu sa razvojem novog proizvoda, kako bi on bio predstavljen korisnicima i time privukao nove korisnike.

**Datum početka:** 01.04.2015.

**Datum završetka:** 30.06.2015.

**Rezultati projekta:** 35% tržišnog udjela u odnosu na prethodnu godinu, 8% povećanja aktivnosti po korisniku na prethodnu godinu, 8% povećanja aktivnosti po korisniku, 5% povećanja novih korisnika u odnosu na prethodnu godinu, 8% povećanja aktivnosti po korisniku

**Ekonomski rezultati (broj radnih mesta, količina investicija, javno-privatna partnerstva, indirektni rezultati):**

Investicija 220.000 evra, 5% povećanja prihoda od novih korisnika u odnosu na prethodnu godinu

**Nadležni:** Menadžer marketinga i komunikacija

**Partneri u saradnji:** Spoljna marketinška agencija

**Izvori finansiranja:** Sopstveni

**Budžet:** 220.000 evra

R.B.	Aktivnosti	Odgovoran	Datum početka	Datum završetka	Resursi	Troškovi
1.	Odabir marketinške agencije	Junior menadžer marketinga i komunikacija	01.04.2015.	20.04.2015.	marketinga i komunikacija	1.000 EUR
2.	i briefovanje agencije	Menadžer marketinga i komunikacija	20.04.2015.	30.04.2015.	Menadžer marketinga i komunikacija	1.000 EUR
3.	Kreiranje promotivnih rešenja	Spoljna marketinška agencija	01.05.2015.	5.	menadžeri...	EUR
4.	lansiranje promotivnih aktivnosti	marketinga i komunikacija, menadžer marketinga i komunikacija	01.06.2015.	30.06.2015.	Junior menadžer marketinga i komunikacija, menadžer marketinga i komunikacija	1.000 EUR