Expert Consilium

VODIČ / RADNI OKVIR

Pre nego što kažete DA

Sedam provera pre prihvatanja ponude dobavljača, velikog kupca ili poslovnog partnera

Goran Granić

Više pogleda. Jedna jasna odluka.

Izdanje 3.5 | 9. novembar 2026.

Sedam provera, svaka objašnjena. Dva razrađena primera. Jedan radni list.

01 / EXPERT CONSILIUM

Kako koristiti ovaj vodič

Ovaj vodič je za vlasnike i rukovodioce koji imaju konkretnu ponudu pred sobom i još mogu da promene uslove ili pravac. Koristite ga sami, sa timom ili kao pripremu za dodatnu analizu.

Sedam provera je praktičan radni okvir, ne potvrđen test koji garantuje uspeh. Primeri su zasnovani na tipičnim situacijama. Radni okvir je poslovna analiza i nije regulisano savetovanje.

Sedam provera ukratko	Pitanje koje postavlja
1. Odluka	Šta tačno prihvatam?
2. Činjenice i pretpostavke	Šta znam, a šta pretpostavljam?
3. Ukupna obaveza	Šta moram da uradim i finansiram da bih dobio ponuđeno?
4. Oslanjanje	Na koga ili na šta se oslanjam?
5. Šta može da omane	Šta bi moglo da obori plan?
6. Srednji put	Postoji li put između da i ne?
7. Šta bi me preokrenulo	Koji podatak bi promenio moj izbor?

Kako ga čitati

Strane 3 do 9 prolaze kroz sedam provera, jednu po jednu. Strane 10 do 13 razrađuju dva primera. Strana 14 pokazuje kako da proveru uradite uz AI ili tim, strana 15 je radni list, a strane 16 i 17 objašnjavaju gde se uklapa Expert Consilium i šta raditi posle odluke.

Nije vam potrebno svih sedam provera za svaku ponudu. Za malu ponudu koja može da se vrati, provere 1, 2 i 7 mogu da budu dovoljne.

Provera 1: Šta tačno prihvatam?

Napišite odluku jednom rečenicom. Razlikujte prihvatanje cele ponude od odluke da nastavite pregovore, sprovedete pilot ili pribavite podatak. Nejasne obaveze označite pre odgovora.

Odluka	Šta to znači u praksi
Prihvatam celu ponudu	Pristajete na sve uslove kako su napisani.
Prihvatam uz izmene	Predlažete izmene određenih uslova i čekate odgovor.
Pilot ili ograničen početak	Prvo se obavezujete na manji obim.
Prvo prikupljam podatke	Ne odgovarate dok se određena činjenica ne potvrdi.

Znaci da je odluka još nejasna

- Opisujete je rečima „razmišljamo o…“ umesto glagolom i datumom.
- Različiti ljudi u timu je opisuju različito.
- Ne možete da kažete ko potpisuje i do kada.
- Reagujete na rok koji je postavila druga strana, a ne na sopstveni cilj.

Zapišite: Odlučujem da li da _____, do _____, radi _____.

Rok koji postavi druga strana je informacija, ne naredba. Pitajte šta se dešava ako vam treba još nekoliko dana.

Provera 2: Šta znam, a šta pretpostavljam?

Za svaku važnu tvrdnju navedite izvor. Odvojite ono što vam je partner obećao od onoga što je potpisao: „oko 10.000 komada godišnje“ nije isto što i ugovorni minimum, a procena tražnje nije isto što i potvrđena porudžbina. Odvojite i pretpostavku o trošku od stvarne kalkulacije.

Oznaka	Značenje	Primer
Obećano	Rekla je druga strana, nije napisano	„Očekujemo oko 10.000 komada godišnje.“
Potpisano	Napisano u dokumentu koji su obe strane prihvatile	Godišnji minimum od 1.200 komada, član 4.
Izračunato	Dobijeno iz brojki koje možete da pokažete	Ukupna godišnja nabavka po 90 EUR za jedinicu.
Pretpostavljeno	Korišćeno u planu, nije potvrđeno	Potražnja će ostati na današnjem nivou.

Pored svake važne tvrdnje napišite jednu od četiri oznake i izvor. Sve što nosi oznaku „pretpostavljeno“ traži ili proveru ili jasnu belešku da plan zavisi od toga.

Praznina u podacima je nalaz

Ako brojka nedostaje, napišite „nije dostavljeno“. To je korisnije od nagađanja i pokazuje šta treba da zatražite pre odgovora. Praznina u podacima je nalaz, ne nešto što treba sakriti.

Najopasnija brojka je ona za koju niste shvatili da je pretpostavka.

Provera 3: Koja je ukupna obaveza?

Pored cene ili prihoda razmotrite zalihu, naplatu, vreme tima, dodatnu podršku, kapacitet i uslove izlaska. Pitanje nije samo koliko dobijamo nego i šta moramo da uradimo i finansiramo da bismo to dobili.

Oblast	Pitanje koje treba postaviti
Novac	Šta plaćam, kada, i koliki je pun trošak za ceo period?
Zaliha i roba	Šta moram da držim i šta se dešava sa neprodatom robom?
Naplata	Ko finansira vreme između nabavke i uplate?
Ljudi i vreme	Ko radi dodatni posao i šta ostaje po strani da bi bilo mesta?
Kapacitet	Možemo li da isporučimo ovaj obim bez štete za postojeće kupce?
Izlazak	Kako mogu da izađem i koliko izlazak košta?

Napišite obe kolone

Na jednoj polovini strane napišite šta dobijate. Na drugoj napišite šta morate da uradite i finansirate da biste to dobili. Poredite ih tek kada su obe popunjene.

Privlačan deo ponude nije isto što i dobra odluka o celom paketu uslova.

Provera 4: Na koga ili na šta se oslanjam?

Razmotrite dobavljača, velikog kupca, ključnu osobu, tehnologiju i podatke potrebne da posao funkcioniše. Šta se događa ako ta strana promeni cenu, kvalitet, rokove ili dostupnost? Ne pretpostavljajte da postoji lako dostupna zamena.

Oslanjanje	Šta ako se promeni?	Kako da smanjim izloženost?
Dobavljač	Promena cene, kvaliteta, rokova ili dostupnosti	Drugi izvor, kraći rok, klauzula o reviziji cene
Veliki kupac	Pad obima ili promena uslova	Drugi kupci, rokovi plaćanja, otkazni rok
Ključna osoba	Osoba odlazi ili nije dostupna	Pisane procedure, druga osoba obučena
Tehnologija ili podaci	Sistem ili pristup se menja	Izvoz podataka, rezervni postupak

Pitanje o zameni

Za svako oslanjanje pitajte: ako sledećeg meseca nestane, koliko bi trajalo i koliko bi koštalo da se zameni? „Našli bismo nekog“ nije odgovor dok ne navedete koga.

Ovo su mogućnosti koje vredi ispitati, ne preporuke. Uslove ugovora treba da pregleda kvalifikovan stručnjak.

06 / EXPERT CONSILIUM

Provera 5: Šta bi moglo da obori plan?

Izaberite tri relevantna uzroka neuspeha, ne dvadeset generičkih rizika. Za svaki navedite rani signal, osobu koja ga prati i proveru pre prihvatanja. Ne unosite proizvoljne procente verovatnoće da bi analiza delovala precizno.

Uzrok neuspeha	Rani signal	Ko prati	Provera pre prihvatanja
Potražnja je niža od prognoze	Porudžbine ispod plana u prvim mesecima	Šef prodaje	Tražite potvrđene porudžbine, ne prognoze
Partner menja uslove	Zahtevi koji kasne ili se menjaju	Vlasnik	Pitajte šta može da se promeni i uz koji otkazni rok
Izostavljen je trošak	Marža niža od izračunate	Finansije	Preračunajte sa punim spiskom iz provere 3

Tabela prikazuje primer tri uzroka. Izaberite uzroke koji se odnose baš na vašu ponudu. Ako uzrok može da se primeni na svaku ponudu, preopšti je da bi pomogao.

Rizik bez ranog signala i odgovorne osobe je samo briga.

Provera 6: Postoji li put između da i ne?

Razmotrite manji početni obim, probni period, fazno ulaganje ili izmenu presudnog uslova.

Mogućnost	Šta pitati drugu stranu
Manji prvi obim	Možemo li da počnemo sa delom obima ili jednom lokacijom?
Probni period	Mogu li prvi meseci da budu probni, uz jasan izlaz?
Fazno ulaganje	Može li obaveza da raste u koracima kako stižu rezultati?
Izmena presudnog uslova	Koji jedan uslov, kada bi se promenio, učinio bi ovu ponudu prihvatljivom?

Nije uvek dostupno

Druga strana može da odbije, a izmena može da ima pravne posledice. Proverite spremnost druge strane i obezbedite odgovarajući stručni pregled izmenjenog teksta pre nego što se na njega oslonite.

Srednji put vredi predložiti samo ako čuva ono što zaista želite od ponude.

Provera 7: Šta bi promenilo moj izbor?

Definišite presudan podatak ili uslov i sledeću radnju: ko proverava, šta i do kada. Ako novi podatak ne bi promenio vaš stav, proverite da li tražite analizu ili opravdanje već donete odluke.

Ako naginjem ka…	Podatak koji bi promenio moje mišljenje (primeri)
Prihvatanju	Potvrđena brojka niža od pretpostavljene; izlazni uslov mnogo gori od očekivanog
Odbijanju	Izmena jednog presudnog uslova; potvrđena porudžbina koja otklanja glavnu sumnju
Pregovaranju	Odbijanje presudnog uslova; bolja alternativa nađena drugde

Analiza ili opravdanje?

Ako ništa ne bi moglo da promeni vaš stav, možda tražite podršku za odluku koju ste već doneli. To nije pogrešno, ali je bolje to znati pre nego što potrošite vreme na analizu.

Zapišite: Promenio bih mišljenje ako _____. Proveriću to do _____ (datum).

Dobar rezultat nije uvek da ili ne. Ponekad je: najpre proverite bar ovu jednu stvar.

Primer: popust koji povećava nabavku

PRIMER NA TIPIČNOJ SITUACIJI. Sada kupujete prema potrebi po 100 EUR za jedinicu. Nova ponuda je 90 EUR, uz godišnji minimum 1.200 jedinica. Očekujete potrebu za 1.000 jedinica. Pretpostavljamo isti kvalitet, bez poreza, finansiranja, skladištenja i razlike u rokovima plaćanja.

Stavka	Postojeća ponuda	Nova ponuda
Jedinična cena	100 EUR	90 EUR
Godišnja nabavka	1.000 jedinica	1.200 jedinica
Godišnji izdatak	100.000 EUR	108.000 EUR
Višak iznad potrebe	0	200 jedinica

Niža jedinična cena ne donosi automatski niži ukupan izdatak. Ovde kupujete više i izdvajate 8.000 EUR više te godine. To nije automatski gubitak od 8.000 EUR: dodatna zaliha može biti upotrebljiva kasnije. Njenu vrednost i trošak držanja treba posebno proceniti.

Koje provere menjaju odluku?

Da li je potreba od 1.200 jedinica realna ili optimistična? Koliki je rok trajanja robe? Može li minimum da se koriguje? Kada dospevaju uplate? Da li ekskluzivnost ograničava druge proizvode? Da li su izlazni uslovi prihvatljivi i stručno provereni?

Razumniji sledeći korak

Ne prihvatajte i ne odbijajte ponudu samo zbog popusta. Proverite prodaju i celu obavezu, pa razgovarajte o minimumu ili probnom periodu. Ako podaci podrže veću prodaju i uslovi odgovaraju, ponuda može biti korisna.

Koliki je popust u vašoj ponudi i koliko iznosi obaveza koju morate da preuzmete zauzvrat?

Isti primer: kako potreba menja rezultat

Rezultat zavisi od toga koliko jedinica vam stvarno treba. Tabela prikazuje tri moguće potrebe prema istoj ponudi od 90 EUR sa minimumom od 1.200 jedinica.

Godišnja potreba	Postojeća nabavka	Nova nabavka	Višak jedinica
800 jedinica	80.000 EUR	108.000 EUR	400
1.000 jedinica	100.000 EUR	108.000 EUR	200
1.200 jedinica	120.000 EUR	108.000 EUR	0

Pri potrebi od 800 jedinica nova ponuda košta 28.000 EUR više u nabavci. Pri 1.000 jedinica košta 8.000 EUR više. Pri 1.200 jedinica košta 12.000 EUR manje.

Gde se dve ponude izjednačavaju

Za godišnju potrebu od D jedinica, do 1.200, postojeći izdatak je 100 × D, a novi 90 × 1.200 = 108.000 EUR. Jednaki su pri D = 1.080 jedinica. To je prag izdatka za nabavku u pojednostavljenom primeru, ne test ukupne isplativosti.

Šta iz toga treba zapamtiti

- Popust pomaže samo ako je stvarna potreba blizu minimuma ili iznad njega.
- Pravo pitanje je koliko je pouzdana brojka o potražnji (provera 2).
- Dodatne jedinice imaju vrednost i trošak držanja koje treba posebno proceniti (provera 3).
- Uslovi kao što su ekskluzivnost i izlazak menjaju sliku (provere 4 i 6).

Primer: veliki kupac, dobar posao?

PRIMER NA TIPIČNOJ SITUACIJI. Potencijalni kupac nudi veći obim, ali traži nižu cenu, dužu naplatu i poseban nivo usluge. Nemamo kompletne troškove, potvrđen obim ni plan kapaciteta. Bezuslovna preporuka bila bi preuranjena.

Šta je poznato, a šta nije

Poznato je šta kupac traži. Nije potvrđeno koliko će naručivati, koliko dodatni zahtevi koštaju i kako utiču na postojeće kupce. Veliki prihod je samo deo slike.

Tri pitanja pre ponude

Koji obim je obaveza, a koji prognoza? Ko finansira period između nabavke i naplate? Koje resurse treba dodati ili preusmeriti? Za svako pitanje odredite izvor i odgovornu osobu.

Tri moguća pravca

Prihvatiti ako podaci i uslovi podržavaju cilj firme. Pregovarati ako je prilika dobra, ali neki uslov menja ekonomiku. Ograničiti početni obim ili odložiti ako nema dovoljno podataka. To nisu automatske preporuke; to je način da formulišete stvarni izbor.

Zapišite pre razgovora

Spreman sam da prihvatim ako _____.
Najpre moram da proverim _____.
Predložiću izmenu uslova _____.
Neću preuzeti obavezu dok _____.

Vrednost provere nije u tome da vas zaustavi. Ona treba da pokaže šta prihvatate i pod kojim uslovima.

Isti primer: pitanja pretvorena u plan

Pitanja pomažu samo kada ih neko vodi. U primeru sa velikim kupcem, tabela svako pitanje dodeljuje ulozi i navodi podatak koji bi dao odgovor. Uloge su primeri; koristite ljude iz vaše firme.

Pitanje	Ko odgovara	Šta pribaviti
Koji obim je obaveza, a koji prognoza?	Šef prodaje	Pisana obaveza ili član koji određuje minimum
Ko finansira period između nabavke i naplate?	Finansije	Pregled novčanog toka pri traženim rokovima plaćanja
Koje resurse treba dodati ili preusmeriti?	Operacije	Plan kapaciteta za traženi nivo usluge
Kako to utiče na postojeće kupce?	Vlasnik	Spisak pogođenih kupaca i šta im je obećano

Kako izgleda uslovan zaključak

Slabo: „Kupac je veliki, pa treba prihvatiti.“ Bolje: „Prihvatićemo ako potvrđeni obim pokriva dodatni trošak i ako se rokovi plaćanja mogu finansirati. Dok ta dva uslova nisu potvrđena, ne preuzimamo obavezu.“

Uslovan zaključak navodi šta mora da bude tačno. Lakše se proverava nego da ili ne.

Provere uz AI ili tim

Provere možete da uradite sami, sa kolegama ili uz AI alat. Ako koristite AI, dajte mu jasan zadatak i nemojte da cilj bude slaganje. Četiri upita koje možete da prilagodite:

Na osnovu ovog opisa izdvojite najjači protivargument, podatke koji nedostaju i uslove pod kojima prihvatanje ima smisla. Razdvojite činjenice od pretpostavki. Ne izmišljajte podatke i ne tretirajte slaganje sa mnom kao cilj.

Navedite svaku brojku i tvrdnju iz ovog opisa. Svaku označite kao navedenu u dokumentu, usmeno obećanu, izračunatu ili pretpostavljenu. Ne dodajte svoje brojke.

Navedite tri najverovatnija razloga zbog kojih ovaj plan može da omane. Za svaki dajte rani signal i proveru koju mogu da uradim pre prihvatanja.

Predložite dve mogućnosti između prihvatanja i odbijanja, na primer manji obim ili probni period. Za svaku navedite šta bih morao da pitam drugu stranu.

Ne unosite poverljive podatke (cene, ugovore, imena kupaca) u alate koje vaša firma nije odobrila za tu svrhu. Odgovor AI-ja je nacrt koji vi proveravate, ne odluka.

Radni list: pre mog odgovora

Koristite za jednu odluku. Sačuvajte datum i vratite se na list kada stigne novi podatak. Ne unosite poverljive podatke (cene, ugovore, imena kupaca) u alate koje vaša firma nije odobrila za tu svrhu.

1. Šta tačno prihvatam i do kada?

2. Koje podatke imam, a šta pretpostavljam?

3. Koja je ukupna obaveza za novac, ljude i kapacitet?

4. Na koga ili na šta se oslanjam?

5. Koji događaj ili podatak bi oborio plan?

6. Koju izmenu, alternativu ili pilot mogu da razmotrim?

7. Sledeći korak: ko proverava šta i do kada?

Datum: _____ Odgovorna osoba: _____

Od pitanja do sledećeg koraka

Jedan AI alat može biti koristan za nacrt i preispitivanje argumenata. Više modela nije garancija tačnosti. Za važnu odluku ključni su pouzdani ulazi i provera pretpostavki pre primene zaključka; broj odgovora to ne zamenjuje.

Kada je potrebna druga vrsta pomoći

Ako nedostaje činjenica, pribavite je. Ako je pitanje tehničko, testirajte ga sa odgovarajućim ljudima. Ako odluka zavisi od pravnog, poreskog, računovodstvenog, investicionog ili drugog regulisanog mišljenja, taj deo je van okvira ovog vodiča. Takvo angažovanje je zasebno i nije deo Expert Consilium usluge.

Gde se uklapa Expert Consilium

Expert Consilium automatizovano analizira konkretnu poslovnu odluku kroz AI perspektive, anonimno ocenjivanje i rangiranje odgovora i završnu sintezu u izveštaj. Essential, Consilium i Grand Consilium obuhvataju 4, 8 i 12 AI perspektiva. Ljudski pregled izveštaja nije uključen ni u jedan nivo.

Pre kupovine pogledajte primer isporuke i procenite da li vam odgovara. Ne mora vam trebati najširi nivo; potrebna vam je odgovarajuća analiza.

Opišite odluku u nekoliko rečenica ili pogledajte primer izveštaja na sajtu. U prvom upitu ne morate slati poverljive dokumente.

Posle odluke i vaš sledeći korak

Kada odlučite, zapišite kratku belešku. Ako se neka ključna pretpostavka kasnije pokaže pogrešnom, znaćete zašto je odluka tada delovala dobro i šta treba promeniti.

Odluka i datum:

Glavni razlozi:

Pretpostavke na koje se oslanjam:

Datum provere i šta ću proveriti:

Expert Consilium

expertconsilium.com
office@expertconsilium.com

Prateća literatura

Za širi uvod: „Kako AI pomaže poslovanju“, Expert Consilium, izdanje 3, 2026. Tu su dodatni primeri, izvori i predlog malog pilota za poslovnu primenu AI-ja. Za pitanje kada je jedan AI odgovor dovoljan: „Jedan AI odgovor ili više perspektiva“, izdanje 3, 2026.

Informativni materijal, a ne regulisani stručni savet. Primeri su zasnovani na tipičnim situacijama. Radni okvir ne garantuje tačnost analize ili poslovni ishod.