



Dario Tučić • Goran Janković • Miloš Šipragić

PRAKTIČNI SAVJETI ZA PREDUZETNIKE
PREDUZETNIŠTVO I MARKETING



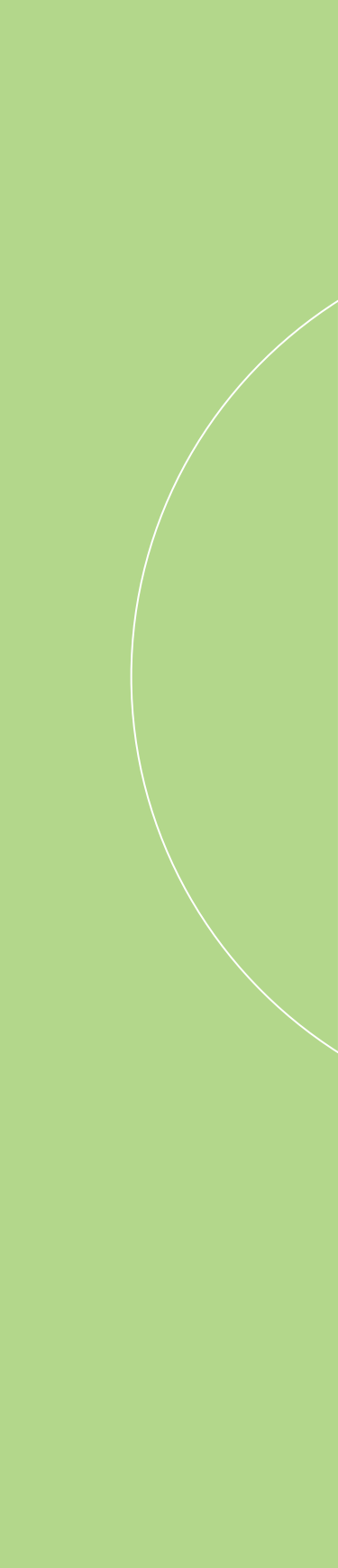
projekat je finansiran od strane EU



TAC

PROJEKAT TRENINGA I KONSULTACIJA ZA MALA I SREDNJA PREDUZEĆA

www.eutac.eu



PREDUZETNIŠTVO I MARKETING

PRAKTIČNI SAVJETI ZA PREDUZETNIKE

Ova publikacija je izdata uz podršku Evropske unije. Sadržaj ove publikacije u potpunosti odražava mišljenje autorskog tima Agencije za razvoj preduzeća EDA - Banja Luka, te ne predstavlja zvanične stavove Evropske unije.

This publication has been produced with the assistance of the European Union. The content of this publication is the sole responsibility of team of authors of Enterprise Development Agency EDA - Banja Luka and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.

BANJA LUKA, 2007





PREDUZETNIŠTVO I MARKETING

PRAKTIČNI SAVJETI ZA PREDUZETNIKE

Autori:

Dario Tučić
Goran Janković
Miloš Šipragić

Izdavač:

EDA - Agencija za razvoj preduzeća, Banja Luka

Za izdavača:

Zdravko Miović, direktor

Recenzent:

Prof. dr Mirza Kušljagić

Lektor:

Gojko Mijatović

Likovno - grafička oprema:

Nenad Savković

Štampa:

GRAFID d.o.o., Banja Luka

Za štampariju:

Branislav Ivanković

Tiraž: 10 000

CIP - Каталогизacija u publikaciji
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске, Бања Лука
005.5 (035)
658.8 (035)

ТУЧИЋ, Дарио

Preduzetništvo i marketing : praktični
savjeti za preduzetnike / Dario Tučić, Goran
Janković, Miloš Šipragić. - Banja Luka : EDA -
Agencija za razvoj preduzeća, 2007 (Banja Luka
: Grafid). - 40 str. ; 20 cm

Na kor.: EU TAC projekat treninga i konsultacija
za mala i srednja preduzeća. - Tiraž 10.000. -
Str. (4) : Predgovor / Karl-Heinz Jach. - Rječnik
korištenih termina: str. 36-39. - Bibliografija:
str. 40.

ISBN 978-99938-745-6-0

1. Јанковић, Горан 2. Шипрагић, Милош

COBISS.BH-ID 524312

SADRŽAJ



PREDGOVOR	4
PRIKAZ POSLOVNOG SLUČAJA	5
PREDUZETNIŠTVO	7
1. Preduzetništvo - odluka	8
2. Ideje za biznis	9
3. Testiranje ideja za biznis	10
4. Registrovanje preduzeća	11
5. Menadžment - upravljanje preduzećem	13
6. Kapital	15
7. Kadrovi	16
8. Oprema	18
9. Poslovanje i poslovna orijentacija	19
MARKETING	21
1. Marketing orijentacija i marketing sistem	22
2. Tržište, tržišni i prodajni potencijal	24
3. Marketing informacijski sistem - MIS i istraživanje marketinga/tržišta	26
4. Strategijski marketing	28
5. Taktički i operativni marketing	30
6. Upravljanje marketingom	32
7. Marketing u praksi	34
RJEČNIK KORIŠTENIH TERMINA	36
KORIŠTENA I PREPORUČENA LITERATURA	
/KORISNE WEB STRANICE/ EU TAC KANCELARIJE - KONTAKT	40



PREDGOVOR

„Preduzetnik uvijek traži promjenu, reaguje na nju i koristi je kao priliku.”

Peter F. Drucker, najpoznatiji autor u oblasti menadžmenta

„Marketing i preduzetništvo” je prva od tri planirane publikacije u okviru EU TAC projekta. Cilj EU TAC projekta je povećanje konkurentnosti sektora malih i srednjih preduzeća u BiH, kroz izgradnju kapaciteta i pružanje usluga obuke i konsultacija za mala i srednja preduzeća i početnike u poslovanju. Projekat obuhvata analizu stanja u oblasti treninga za mala i srednja preduzeća, razvoj trening programa, obuku trenera, organizovanje treninga i pripremu poslovnih savjeta u vidu publikacija, koje će pratiti teme obuka organizovanih u okviru projekta.

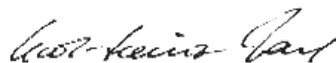
Razvojna agencija EDA iz Banjaluke je član konzorcijuma koji, pod vodstvom organizacije „InWent” iz Njemačke, u sklopu podrške Evropske Unije regionalnom ekonomskom razvoju u BiH i uz finansijsku podršku Delegacije Evropske komisije u BiH, implementira projekat EU TAC. Članovi konzorcijuma su još Udruženje CEFÉ trenera BiH i „Izbor Plus” iz Sarajeva. Projekat će doprinijeti uspostavljanju održivog ekonomskog prostora, stvaranju novih i održavanju i prilagođavanju postojećih radnih mjesta, te privlačenju investicija i razvoju konkurentne privrede u BiH.

Ova kratka publikacija je rezultat timskog rada kreativnog EDA tima, koji čine istraživači i konsultanti, sa „kritičnom masom” iskustva da se uhvate u koštac sa preduzetničkim problemima i marketinškim izazovima, ali dovoljno mladi da ponude jedno svježije, novo, zanimljivo i „pitko” štivo za sve koje na bilo koji način zanimaju preduzetništvo i marketing, kao ključni pojmovi novog doba.

Analizom jednog slučaja kroz sve tri publikacije biće naglašeni važni aspekti poslovanja i dati primjenljivi savjeti. U ovoj publikaciji razmatraće se aspekti operacionalizacije poslovne ideje i upravljanja marketingom, dok će u sledećim biti obrađeni aspekti strategijskog i operativnog menadžmenta, kao i upravljanja finansijama i ljudskim resursima.

Operacionalizacija preduzetničkih ideja u praksi je rizičan proces. Pravilnim razmišljanjem i donošenjem dobrih odluka, preduzetnik značajno smanjuje rizik, te je zbog toga neophodno da poznaje metode koje će mu omogućiti donošenje dobrih odluka i olakšati njihovo provođenje. Tako će imati veće šanse da njegovo preduzeće opstane na tržištu i da se uspješno razvija.

Nadamo se da će sadašnjim i budućim preduzetnicima ova publikacija biti od koristi i da ćemo tako dati mali doprinos rađanju novih ideja i njihovom uspjehu na tržištu.



Karl-Heinz Jach

EU TAC Koordinator projekta

PRIKAZ POSLOVNOG SLUČAJA

Marko Marković je radio 15 godina u državnom preduzeću čija je osnovna djelatnost bila proizvodnja sokova. Preduzeće je nakon rata izgubilo tržište, a plata g. Markovića je bila sve manja i kasnila sve više. Kada je shvatio da ne može očekivati poboljšanja, odlučio je da preuzme rizik i osnuje vlastito preduzeće za proizvodnju sokova.

Znanja i iskustva koja je posjedovao u proizvodnji sokova doprinijeli su njegovoj odluci da preuzme rizik, te je smatrao da će mu njegova upornost i predanost biti od pomoći u vođenju vlastitog preduzeća.

Da bi bio što sigurniji u svoj uspjeh u novom poslu, g. Marković je nastojao da dođe do što više informacija o zakonima koji regulišu djelatnost proizvodnje sokova, potrebnim mašinama i raspoloživim kreditima. Smatrao je da su prikupljene informacije dovoljne za zaključak da ne postoje nepremostive prepreke i problemi koji bi onemogućili realizovanje njegove preduzetničke ideje.

Odmah je otišao u opštinu da se raspita o uslovima i načinu registrovanja preduzeća. Smislio je naziv firme i iznajmio prostor sa potrebnom infrastrukturom. Uz pomoć advokata, prikupio je potrebnu dokumentaciju i registrovao preduzeće.

Sljedeći korak je bio da ode u banku i traži kredit za nabavku opreme. Međutim, u banci su mu objasnili da mu je neophodan poslovni plan! Bez toga nije mogao da podnese zahtjev za kreditna sredstva. Forma poslovnog plana je bila složena, pošto treba da sadrži ključne podatke o poslovanju. G. Marković se obratio za stručnu pomoć u njegovoj izradi jednoj od razvojnih agencija.

U agenciji su poslovnim planom definisali viziju novog preduzeća - gdje hoće da bude, misiju - šta će da postigne, ciljeve, strategiju - kako da sve to ostvari, ukazali na tržišni potencijal i različitost potreba i želja kupaca, kao i da se treba orijentisati na određene segmente i njihove potrebe i kako se pozicionirati na tržištu s obzirom na snagu konkurentskih kompanija. Definisan je gotovinski tok i predviđeni mogući problemi sa likvidnošću. Ovo je praktično bio prvi pravi test za ideju g. Markovića, koji je pokazao da je zaista dobra i ostvariva.

Tek nakon pripreme poslovnog plana, postalo je jasno koliko treba sredstava da se zatvori finansijska konstrukcija za realizaciju cijelog projekta. Od potrebnih sredstava, 20% je pokrio iz vlastite uštede, 15% kroz programe podrške preduzetništvu vlade i opštine, 5% od rodbine i prijatelja, a preostalih 60% je tražio od banke. Zahvaljujući dobro pripremljenom poslovnom planu i činjenici da je dio investicije pokrio iz vlastitih izvora, banka mu je odobrila kredit.

U agenciji je g. Markoviću rečeno da dobar plan ne znači mnogo ukoliko ne pronađe prave radnike za svako definisano radno mjesto. Prijem nekih radnika je obavio po preporuci, nekoliko njih su mu rođaci, a ostale je našao posredstvom agencija za zapošljavanje.



Na osnovu poslovnog plana, znanja i iskustva koje ima, nabavio je opremu i materijal potrebne za početak poslovanja u skladu sa poslovnim planom.

Napori su u početku bili prvenstveno usmjereni na blagovremeno pokriće rata za kredit, računa za režijske troškove, plata radnika i nabavku sirovina, ali s obzirom na to da je znao da je kvalitet izuzetno važan, g. Marković je od samog početka insistirao na održavanju dobrog kvaliteta proizvoda.

Nakon izvjesnog vremena, razvoj poslovanja je donio nove izazove. Potrebne su kvalitetne i pravovremene informacije da bi mogao da upravlja nabavkom, proizvodnjom, prodajom, finansijama i kadrovima. To je podrazumijevalo uvođenje informacionih tehnologija u proizvodnju, računovodstvo i ostale segmente poslovanja, kako bi preduzeće održalo konkurentnost kroz kvalitet, unapređenje proizvoda i sistema distribucije, adekvatno definisanje cijena, osmišljavanje promotivnih aktivnosti i upravljanje rizicima.

Sistem upravljanja finansijama je takođe došao na nivo koji obezbjeđuje rast preduzeća, te kroz analizu i korištenje najpovoljnijih izvora sredstava obezbjeđuje povoljne finansijske uslove ulaganja. Planiranje, izvještavanje i kontrola su došli u fazu kada daju čvrstu osnovu za upravljanje obrtnim sredstvima i troškovima.

Nesporno je da se radilo o procesu koji je zahtijevao visok stepen spremnosti na prihvatanje niza rizika, ulaganje znanja, kapitala, vremena i ogromne energije g. Markovića.

Vjerovao je u uspjeh. Ključna karakteristika koju je posjedovao je svjesnost da njegovo individualno znanje i intuicija nisu dovoljni za uspjeh, te da je potrebno potražiti pomoć kako bi ostvario poslovne ciljeve. Rezultat se ogleda u zavidnoj tržišnoj poziciji i stabilnom učešću preduzeća na tržištu BiH, rastu dobiti iz godine u godinu, povećanju proizvodnih kapaciteta, kontinuiranom uvođenju novih proizvoda i rastu broja zaposlenih.



PREDUZETNIŠTVO I MARKETING

PRAKTIČNI SAVJETI ZA PREDUZETNIKE

PREDUZETNIŠTVO

1. PREDUZETNIŠTVO – ODLUKA

„Ako preuzmete rizik, možete pogriješiti. Ali ako ne preuzmete rizik, sigurno ćete pogriješiti. Najveći rizik je da ne učinite ništa.”

Robert Goizueta, predsjednik kompanije Coca Cola

Pod preduzetništvom se obično smatra obavljanje sopstvenog, malog i novog posla. Međutim, da bi se moglo govoriti o preduzetništvu i preduzetničkom poslu, neophodno je da taj posao po nečemu bude specifičan i različit od svih drugih poslova. Odluka da se postane *preduzetnik*¹ može biti rezultat nemogućnosti da se pronađe posao ili rezultat ideje o novom proizvodu i/ili usluzi koja ne postoji na tržištu, ali je najčešće to osjećaj zasićenja radom za poslodavca koji na adekvatan način ne cijeni i ne nagrađuje savjesno i kvalitetno obavljanje posla. Sa druge strane, veliko znanje i iskustvo koje je stečeno u određenom poslu, navode na ideju da bi se taj posao mogao raditi za sebe, te tako postati „sam svoj gazda”. To ima mnoge prednosti – nezavisnost i fleksibilnost u poslu, kontrola posla i njegovih rezultata („sudbina u vlastitim rukama”), kao i mogućnost ostvarenja relativno velike zarade. Ipak, treba biti svjestan i nedostataka vođenja vlastitog posla: velika odgovornost i mnogo više rada često za posljedicu imaju umor i stres koji mogu da negativno utiču na porodični i društveni život.

Da bi bio uspješan, poželjno je za preduzetnika da, u većoj ili manjoj mjeri, bude vizionar, *inovator*, kreativan, okrenut ka budućnosti, planovima i novim poduhvatima (zato ga ponekad saradnici teško prate), posjeduje znanje i iskustvo u određenoj oblasti, da je samopouzdan, predan, uporan, optimističan, orijentisan na akciju i rezultate, spreman da uči i da se usavršava i bude sklon preuzimanju *rizika* i donošenju odluka.

Preduzetnici često prave neke od tipičnih grešaka koje mogu da destabilizuju i ugroze poslovanje, na primjer: odlučivanje na osnovu intuicije, zanemarivanje analize tržišta, nedostatak *marketing* strategije, potcjenjivanje očekivanih troškova osnivanja preduzeća i potrebnih obrtnih sredstava, precjenjivanje očekivane prodaje, zapošljavanje nekompetentnih ljudi, nemogućnost kontrole tokova gotovine i ugrožavanje likvidnosti.

Analiza slučaja

S obzirom na to da je g. Marković zbog loših uslova na poslu (smanjenje i kašnjenje plate) odlučio da osnuje vlastito preduzeće, odluka da započne sopstveni posao bila je motivisana time da obezbjedi osnovna životna sredstva svojoj porodici i sebi, ali i vjerom da samostalnim radom može da ostvari više. Znanje i iskustvo u proizvodnji sokova, spremnost da se preuzme rizik, kao i upornost i predanost koje je posjedovao, samo su neke od osobina koje će mu biti od koristi u vođenju sopstvenog preduzeća. G. Marković ne donosi odluke intuitivno, već prikuplja određene *informacije* za koje smatra da će mu biti od pomoći pri donošenju odluke o pokretanju vlastitog posla.

! Važno je zapamtiti!

- Morate biti svjesni rizika koji preuzimate pri donošenju odluke o pokretanju vlastitog posla.
- Ne odlučujte intuitivno, već na osnovu informacija.
- Proširujte svoja znanja iz menadžmenta, marketinga, finansija i drugih oblasti. Poznavati određeni posao (struku) i voditi preduzeće u toj branši, dvije su različite stvari.

¹ Definicije termina označenih kurzivom mogu se naći u Rječniku korištenih termina, na stranici 36.

2. IDEJE ZA BIZNIS

„Ništa na svijetu nije tako snažno kao ideja čije je vrijeme stiglo...”

Victor Hugo, francuski književnik

Kada donose odluku o osnivanju vlastitog preduzeća, veliki broj preduzetnika već ima ideju o djelatnosti kojom će se baviti. Vrlo često, riječ je o poslu kojim se preduzetnik inače bavi ili eventualno o nekom njegovom hobi ili sporednoj djelatnosti koju povremeno obavlja u slobodno vrijeme. Ako to nije slučaj, ideje za novi posao mogu se zasnivati na novom proizvodu i/ili usluzi koja trenutno ne postoji na tržištu ili uočavanjem nekog uspješnog preduzeća koje nudi specifične proizvode, a koje bi moglo da posluži kao uzor u pokretanju vlastitog posla. Pored osnivanja vlastitog preduzeća „od nule”, preduzetnicima je takođe na raspolaganju mogućnost kupovine većinskog *kapitala* nekog postojećeg preduzeća ili kupovine *franšize* kojom preduzetnik dobija pravo da proizvodi ili prodaje poznatu marku proizvoda (npr. McDonald’s, Lacoste, UPS itd.) određeno vrijeme na određenom području, uz plaćanje određene naknade vlasniku marke. Kod izbora djelatnosti preduzeća, važno je razmotriti i procijeniti da li imate dovoljno znanja i iskustva u toj djelatnosti, koliko novca je potrebno za početak poslovanja, postoji li tražnja za tim proizvodom i/ili uslugom na tržištu koji možete isporučiti *potrošačima* bolje od konkurencije, da li biste voljeli da radite tu vrstu posla, kao i sve druge faktore koji vam omogućavaju da posao sagledate što bolje iz različitih perspektiva.

■ Analiza slučaja

■ Znanje i iskustvo koje je g. Marković imao u proizvodnji sokova, naveli su ga na ideju o djelatnosti vlastitog preduzeća. Stoga nije ni razmišljao niti se raspitivao o nekim drugim alternativama.

! Važno je zapamtiti!

- Najbolje i najmanje rizične ideje za novi posao nastale su uočavanjem nedostatka određenog proizvoda i/ili usluge na tržištu, odnosno uočavanjem nezadovoljstva potrošača postojećim proizvodima i/ili uslugama, te na osnovu toga kreiranjem superiornih proizvoda i usluga, kojim se maksimizira njihovo zadovoljstvo.
- Gledajte i slušajte – putovanja u druge gradove i zemlje, razgovori sa stručnjacima, sajmovi i drugi aktuelni događaji, mediji (naročito Internet), kao i stručna literatura, mogu biti dobar izvor poslovnih ideja.
- Budite oprezni sa novim proizvodima! *Inovacija* ne smije biti svrha samoj sebi! Ona mora biti tržišno orijentisana, odnosno mora biti u funkciji podmirivanja potrebe, ispunjavanja želje i rješavanja problema potrošača na bolji način, nego što to mogu postojeći proizvodi koji se već nalaze na tržištu.

3. TESTIRANJE IDEJA ZA BIZNIS

„Vrijeme koje je utrošeno na izviđanje terena, rijetko kad je izgubljeno vrijeme.”

Sun Tzu, kineski vojni strateg, IV vijek p.n.e.

Testiranje poslovnih ideja je vrlo važan korak koji je neophodno uraditi prije registracije preduzeća i drugih koraka kojima se kreće u realizaciju poslovne ideje. Mnogi preduzetnici, ushićeni svojom poslovnom idejom i nošeni *vizijom* o uspješnom poslovanju, preskaču ovu fazu. Na žalost, ta greška može da ugrozi čitav preduzetnički poduhvat. Da bi se to izbjeglo, neophodno je izvršiti prikupljanje i analiziranje *podataka* relevantnih za preduzetnički poduhvat (podaci o političko-pravnom, socio-kulturnom, ekonomsko-demografskom i tehničko-tehnološkom okruženju, o veličini i strukturi tržišta, dobavljačima, potrošačima, konkurenciji - njihovim proizvodima, cijenama, načinu promocije, kanalima distribucije i dr.). Dobro je prvo pokušati doći do podataka koji su već ranije bili prikupljeni za slične potrebe i koji zainteresovanim licima stoje na raspolaganju, te ih je moguće brzo i lako prikupiti, uz male troškove. Izvori takvih podataka su razne publikacije i izvještaji statističkih zavoda, ministarstava, privrednih komora, naučno-istraživačkih instituta, strukovnih udruženja, preduzeća, međunarodnih organizacija, stručna literatura, časopisi, novine i Internet. Ako se na ovaj način ne uspiju prikupiti željeni podaci ili ako su oni nepotpuni, zastarjeli ili nepouzdati, može se pristupiti prikupljanju kvalitetnijih podataka „sa terena” putem posmatranja, ispitivanja i eksperimenata, ali to podrazumijeva i veće troškove.

Prikupljeni podaci služe nam za izradu *poslovnog plana* koji sadrži sve bitne elemente poslovanja i koji pokazuje njihove međusobne veze i odnose. Poslovni plan predstavlja određenu vrstu simulacije koja treba da nam ukaže na dobre i loše strane poslovanja, kao i da nas upozori na eventualne probleme. Međutim, poslovni plan je i putokaz koji nas usmjerava na to kako treba da funkcioniše poslovanje, da bismo realizovali postavljene ciljeve.

Analiza slučaja

Prije nego što je donio definitivnu odluku o osnivanju sopstvenog preduzeća, g. Marković je testirao svoju ideju prikupljanjem podataka o relevantnim zakonima, potrebnim mašinama i raspoloživim kreditima. Na žalost, pri tome je zanemario podatke koji se odnose na tržište (veličina, struktura, rast tržišta, potrošači, *konkurencija*, dobavljači, proizvodi, cijene, kanali distribucije i način promocije). Na taj način g. Marković je mogao steći samo djelimičnu sliku o poslu kojim je namjeravao da se bavi, pa mu je to bilo dovoljno samo za donošenje odluke o registraciji preduzeća i realizaciji poslovne ideje.

! Važno je zapamtiti!

- Uvijek testirajte i simulirajte ideju prije početka njene realizacije.
- Prikupite što više dostupnih podataka i informacija u vezi sa odlukom koju treba donijeti i objektivno ih analizirajte.
- Ne zaboravite - poslovni plan radite zbog sebe, a ne zbog drugih (npr. banaka).
- Tražite stručnu pomoć u istraživanju tržišta i izradi poslovnog plana, ako smatrate da sami to ne možete uraditi dovoljno dobro.

4. REGISTROVANJE PREDUZEĆA

„Putovanje od hiljadu milja započinje sa prvim korakom .”

Lao Tzu, kineski filosof

Informacije o samom procesu registracije preduzeća mogu se naći u opštini i u drugim relevantnim institucijama, kao i u zakonskim odredbama. Važno je odabrati adekvatnu pravnu formu - samostalna djelatnost (ugostiteljska, trgovinska, zanatska itd.) ili preduzeće (društvo sa ograničenom odgovornošću ili neki drugi oblik). Svaka ima svoje prednosti i mane, a razlike su u visini troškova registracije, proceduri i uslovima registrovanja preduzeća, a odražava se i na finansijski rizik vlasnika.

Preduzetnik može da odabere radnju ili obrt (ako vam treba poslovni prostor), odnosno samostalno obavljanje djelatnosti ili samostalnu profesiju (ukoliko vam prostor nije potreban). Ovu zakonsku formu možete registrovati kao osnovnu djelatnost (ukoliko niste zaposleni) ili kao dopunsku djelatnost (ako ste već zaposleni). Troškovi u početku poslovanja su niski, a proces registracije jednostavan, kao i procedure koje se primjenjuju u samom poslovanju (npr. knjigovodstvo). Treba imati u vidu da vlasnik odgovara svojom cjelokupnom imovinom za sve obaveze koje nastaju poslovanjem.

Proces registrovanja samostalne djelatnosti se obično sastoji od podnošenja zahtjeva koji sadrži podatke o sjedištu, nazivu i šifri djelatnosti, nazivu firme i poslovnom prostoru, uz koji se prilažu dokazi o ispunjavanju uslova poslovne sposobnosti, stručnoj spremi, zdravstvenoj sposobnosti, dokumentacija poslovnog prostora (upotrebna dozvola, atest za mjerenje elektroinstalacija, dokaz o vlasništvu ili ugovor o zakupu), uvjerenje da nema zabranu obavljanja djelatnosti, kod dopunskih zanimanja uvjerenje o zaposlenju, dokaze o plaćenim taksama za pregled poslovnog prostora i administrativnim taksama.

Preduzeće je druga opcija zakonski regulisane forme poslovanja. Proces registracije je nešto komplikovaniji, kao i procedure u poslovanju, a troškovi započinjanja poslovanja veći. Najčešća forma je društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.). Kod ove forme, zakonom je definisan minimalan iznos osnivačkog uloga, koji je neophodno obezbijediti da bi se registrovalo preduzeće. Značajna prednost ove forme je to što je poslovni rizik ograničen na ulog u društvo, odnosno osnivač odgovara za obaveze društva samo uložnim sredstvima, a ne cjelokupnom svojom imovinom. Ovo je naročito značajno kad osnivanje preduzeća zahtijeva značajan kapital koji ćete velikim dijelom pokriti iz pozajmljenih sredstava. Tada će vaše preduzeće imati visoka dugovanja i dobro je ograničiti ličnu odgovornost.

Proces registrovanja preduzeća obično se sastoji od:

- donošenja odluke o osnivanju koja sadrži podatke o osnivaču, direktoru, nazivu i sjedištu preduzeća i vrsti djelatnosti (osnivači donose statut kojim se regulišu osnovna pitanja u vezi sa funkcionisanjem preduzeća);

- 
- upisa u sudski registar (obrasci se mogu kupiti u knjižari, a prilažu se osnivački akti, ovjerena kopija diplome direktora, potvrda o položenom osnivačkom ulogu u banci, sudska taksa, ovjeren potpis lica ovlaštenog za zastupanje);
 - izrade pečata (pravi se na osnovu sudskog rješenja o registraciji);
 - odobrenja za obavljanje djelatnosti preduzeća (izdaje opštinska uprava na osnovu zahtjeva i priloženih dokumenata - izvoda iz upisa u sudski registar, dokaza o korištenju i upotrebnoj dozvoli za poslovni prostor, atesta za mjerenje elektroinstalacija, kopije diplome direktora, plaćene takse);
 - statističkog broja (izdaje Zavod za statistiku, na osnovu Rješenja o upisu u sudski registar, uz plaćenu taksu);
 - računa u banci (u bilo kojoj od poslovnih banaka podnosi se zahtjev, sa priloženim sudskim rješenjem, statističkim brojem i potvrdom o deponovanom potpisu ovlaštenih lica);
 - poreskog (izdaje poreska uprava) i carinskog broja (izdaje uprava carina).

U određenim slučajevima, kao što su strana ulaganja, zdravstvene djelatnosti itd., može biti neophodno i rješenje nadležnog ministarstva.

Analiza slučaja

Nakon odluke da osnuje preduzeće, g. Marković je otišao je u opštinu da se raspita o uslovima i načinu registrovanja preduzeća. Saznao je da su neki od uslova za registraciju preduzeća definisan naziv firme i poslovni prostor. Zatražio je pomoć advokata, kako bi u što kraćem vremenu prikupio potrebnu dokumentaciju i registrovao preduzeće.

! Važno je zapamtiti!

- Tražite stručnu pomoć u procesu registracije preduzeća - brže ćete ispuniti uslove i započeti poslovanje.
- Pri osmišljavanju naziva preduzeća imajte u vidu da bude kratko i lako pamtljivo, da asocira na vašu djelatnost i prednosti vašeg preduzeća, da ćete nastupiti na raznim tržištima, da će vaši klijenti poticati iz različitih civilizacijskih, kulturnih, religijskih i nacionalnih grupa, kao i da ćete naziv koristiti za različite promotivne materijale.
- Kod traženja prostora, treba imati u vidu lokaciju i cijenu, saobraćajnu povezanost i kvalitet prostori-ja, tj. da li odgovaraju planovima preduzeća. Takođe, treba provjeriti da li postoji mogućnost dobijanja prostora u *poslovnom inkubatoru* ili *poslovnoj zoni*, pošto su tamo uslovi bolji - niže cijene prostora, bolja infrastruktura, mogućnost korištenja određenih usluga i podsticaja.

5. MENADŽMENT – UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM

„Ako ne znate u koju luku ste se uputili, nijedan vjetar vam ne može pomoći.”

Seneka, rimski književnik i filozof

U poslovanju, kao i u kretanju, moramo da znamo kuda idemo i kako do tamo da stignemo. Da bismo znali gdje idemo moramo da definišemo viziju - gdje želimo da budemo u budućnosti, *misiju* - razlog postojanja preduzeća (sadrži detalje o djelatnosti, ciljnom tržištu, geografskom području djelovanja, težnju za rastom i profitabilnošću, filozofiju preduzeća i željeni imidž), ciljeve (precizno definisani, mjerljivi, realni i vremenski definisani, koji omogućavaju vođenje, motivisanje i kontrolu) i strategiju, koja nam pomaže da koncentrišemo svoje napore i resurse i da, korak po korak, dostignemo ciljeve i približimo se ostvarenju poslovne vizije.

Kretanje po poznatom i vidljivom terenu nije teško, ali kretanje u mraku je vrlo rizično. Da bi tržište na kojem djelujemo bilo poznat teren, treba da ga sagledamo primjenom metoda *istraživanja* tržišta. Upotrebom kvalitativnih i kvantitativnih tehnika, prikupljamo podatke na osnovu kojih analiziramo postojeća i potencijalna tržišta. Istraživanje nam pomaže da damo odgovore na pitanja šta, kome, koliko, na koji način, gdje i po kojoj cijeni možemo da prodamo, kao i kakva je konkurencija i kako na naše poslovanje utiče okruženje u kojem djelujemo. Tako će nam i rizik poslovanja biti znatno manji, a šanse za uspjeh veće. Inicijalno prikupljanje podataka nam je pomoglo da razradimo i provjerimo svoju poslovnu ideju, ali stvari se mijenjaju. Ako nećemo da budemo zatečeni aktivnostima konkurencije ili reakcijama potrošača, treba stalno da prikupljamo i analiziramo podatke i donosimo odluke zasnovane na dobrim informacijama o dešavanjima na tržištu. Što je preduzeće veće, potrebno je više podataka i informacija za donošenje odluka. Metodologija prikupljanja i analize podataka mora da prati ovo usložnjavanje i razvoj poslovanja i podrazumijeva primjenu novih metoda, kao i saradnju sa stručnjacima.

Kako bismo na sistematičan način predstavili u jednom dokumentu sve parametre i važne aspekte poslovanja, pripremamo poslovni plan. On sadrži informacije o tome šta radimo, kojom tehnologijom to radimo, kojim kadrovima, kakva nam je tržišna *strategija*, koja su nam finansijska sredstva potrebna za poslovanje i sve druge informacije koje do detalja opisuju naše poslovanje. Tako će i nama samima, a i drugima biti jasno šta radimo i kolike su šanse da uspijemo. Poslovni plan je neophodan i da bismo dobili kredit, ali njegova najvažnija funkcija je da nam sistematično predstavi kompletno poslovanje, tako da imamo sve na oku i da možemo da vršimo kontrolu, kako bismo sagledali dobre strane, i mogli da ih iskoristimo, i loše strane, koje bismo trebali da popravimo.



Analiza slučaja

Kada je g. Marković tražio kredit, u banci su mu objasnili da mu je neophodan poslovni plan. Forma poslovnog plana sadrži ključne podatke o poslovanju i g. Marković se obratio za stručnu pomoć u njegovoj izradi, čime je dobio priliku da još jednom provjeri koliko je ideja dobra i da sve aspekte poslovanja jasno predstavi i otkloni nedoumice. Poslovnim planom je definisana vizija novog preduzeća - gdje hoće da bude, misiju - svrhu postojanja, definisali su ciljeve i strategiju - kako da sve to ostvari, uzimajući u obzir tržišni potencijal, heterogenost kupaca, konkurenciju, segmentaciju i pozicioniranje, te su definisanjem gotovinskog toka izbjegnuti mogući problemi sa likvidnošću

! Važno je zapamtiti!

- Definišite šta hoćete da postignete i detaljno razradite plan kako to da ostvarite.
- Stalno prikupljajte relevantne, pouzdane i ažurne podatke, sami ili uz stručnu pomoć - odluke zasnovane na takvim podacima i informacijama nose manji rizik.

6. KAPITAL

„Ako želite da saznate kolika je vrijednost novca, pokušajte ga posuditi.”

Benjamin Franklin, naučnik i političar, jedan od osnivača SAD

Koliko sredstava nam treba da počnemo sa poslovanjem zavisi od toga šta radimo. Za neke djelatnosti će i vrlo skromna sredstva biti dovoljna za početak. To je jedan od kriterija koje uzimamo u obzir kada biramo oblast u kojoj ćemo poslovati. Iz poslovnog plana potpuno nam je jasno šta sve treba da bismo poslovali. Moramo prilagoditi rješenja raspoloživim resursima - polovna oprema može neko vrijeme sasvim dobro da koristi, ako bi nabavka nove podrazumijevala preveliku opterećenost kreditima.

Kako sredstva koja imamo obično nisu dovoljna, treba obezbijediti dodatna finansijska sredstva, koja možemo, pod određenim uslovima, dobiti od banaka i mikrokreditnih organizacija. Uslovi dobijanja kredita kod banaka su obično rigorozniji nego u mikrokreditnim organizacijama, ali su i kamatne stope niže. Određena sredstva se mogu dobiti i kroz programe podrške preduzetništvu koje finansiraju vlade, opštine i međunarodne organizacije, pa se treba raspitati da li su trenutno raspoloživi takvi programi. Treba prikupiti informacije i identifikovati najbolji dostupni izvor finansijskih sredstava koja su nam neophodna. Možemo kontaktirati nekoliko banaka i mikrokreditnih organizacija i opisati im ukratko šta nam treba, a oni će nam dati svoje ponude, tako da možemo odabrati onu koja nam najviše odgovara. Kad odaberemo izvor sredstava, predstoji procedura apliciranja i odobravanja zahtjeva za kreditna sredstva. Banke i mikrokreditne organizacije će nam detaljno opisati proces i reći šta nam je sve potrebno za kompletnu aplikaciju. Pored popunjavanja formulara i obezbjeđivanja prateće dokumentacije (rješenja o registraciji i dr.), obično traže i poslovni plan, koji možemo da pripremimo sami ili uz stručnu pomoć. Pomoć možemo dobiti od službenika u banci ili mikrokreditnoj organizaciji, od konsultantskih kuća i razvojnih agencija. Treba imati u vidu da nam kvalitet poslovnog plana nije važan samo za dobijanje kredita, već mnogo važniji za upravljanje poslovanjem, pa njegovoj pripremi treba posvetiti punu pažnju i, mada će koštati, obezbijediti potrebnu pomoć u njegovoj pripremi. Mnogo su skuplje greške, koje ćemo ovako izbjeći.

Analiza slučaja

Poslovnim planom je jasno definisano koliko treba sredstava za otpočinjanje poslovanja. G. Marković je 20% pokrio iz vlastite uštede, 15% kroz programe podrške preduzetništvu vlade i opštine, 5% od rodbine i prijatelja, ali preostalih 60% je morao da pokrije iz kredita. Na osnovu kvalitetnog poslovnog plana, što dokazuje i ozbiljnost pristupa g. Markovića, banka mu je odobrila kredit.

! Važno je zapamtiti!

- Vrlo precizno i bez suvišnih troškova predvidite šta vam treba za poslovanje.
- I pored detaljnog planiranja, budite spremni na neočekivane troškove.
- Prikupite informacije o mogućim izvorima finansijskih sredstava i odaberite najbolje opcije (kreditna sredstva, *lizing* aranžman) i uslove (*grejs period*, kamatna stopa, visina *anuiteta* - rate, rok otplate, zahtjevnost procedure odobravanja).

7. KADROVI

„Svi ne možemo učiniti sve.”

Vergilije, rimski književnik

Kada znamo šta ćemo i kako raditi, treba odgovoriti na pitanje ko će to da radi. U početku, vlasnik preduzeća obavlja veliki broj različitih poslova. Međutim, povećavanjem obima i složenosti poslova, javlja se potreba za angažovanjem dodatnih kadrova. Da bismo na pravi način angažovali i upravljali kadrovima moramo, u skladu sa planiranim kapacitetom, definisati organizacionu strukturu sa brojem izvršilaca i opisom poslova. Tako ćemo znati koliko i kojih kadrova trebamo u proizvodnji, prodaji, administraciji i ostalim organizacionim jedinicama, kao i šta će svako od njih da radi i kako, nakon čega možemo angažovati potrebne kadrove. U procesu angažovanja mogu nam pomoći Zavod za zapošljavanje, agencije koje se bave angažovanjem kadrova, kao i preporuke koje kandidati imaju. Objavljivanje oglasa će nam obezbijediti zainteresovanost raspoloživih kadrova, pa možemo da kroz procese testiranja i razgovora odaberemo najbolje kandidate. Odabrane kadrove treba uvesti u poslovanje tako što ćemo im jasno predložiti njihove radne zadatke, prava i obaveze, ali i obezbijediti obuku i savjete, sarađujući korektno od samog početka. Takođe im treba pružiti mogućnost stalnog učenja i usavršavanja u poslovanju. Osoblje treba kontrolisati, kako bismo ostvarili ciljeve na najbolji mogući način, ali i dati im dovoljno prostora da budu kreativni, jer je to jedino što nas može održati ispred konkurencije. Sve ostalo je pod određenim uslovima dostupno i konkurentima (tehnologija, novac, sirovine itd.), ali kreativnost vas i vaših saradnika proizvodi rješenja koja nude nove vrijednosti kupcima, štede novac i daju vam prednost nad konkurencijom. Stalan razvoj kadrova je jako važan, jer što su kompetentniji, više mogu da doprinesu razvoju poslovanja. Treba uvažiti njihovo mišljenje i razmotriti kreativne ideje, jer ćemo njihovom operacionalizacijom zadržati prednost nad konkurencijom. Dobre kadrove treba zadržati, a naročito kada imaju iskustvo i razvijenu međusobnu saradnju i mogu da daju maksimalan doprinos uspjehu preduzeća. S druge strane, u slučaju da napuste preduzeće, mogu svoje znanje i kreativnost staviti u funkciju razvoja poslovanja konkurencije. Da bi bili zadovoljni, često nisu potrebna dodatna finansijska sredstva, već prije dobar odnos i dobra atmosfera.



Analiza slučaja

G. Marković je za vrijeme pripreme poslovnog plana shvatio da će mu trebati kvalitetni kadrovi odgovarajućih profila i sposobnosti za uspješno poslovanje - treba prave radnike za svako definisano radno mjesto, u proizvodnji, prodaji, administraciji. Odluka o zapošljavanju rođaka može biti loša, ako pri njihovom angažovanju nismo uzimali u obzir njihove kvalifikacije za obavljanje određenog posla. To neka- da može da stvori i dodatne probleme u upravljanju, u smislu nedostatka radne discipline. Preporuke su dosta pouzdane, ako dolaze od ljudi kojima vjerujemo. Agencije za zapošljavanje imaju podatke o kadrovima koji traže zaposlenje i mogu da ponude rješenje, kao i da obezbijede savjetodavnu podršku u procesu odabira u smislu pomoći u testiranju i vođenju intervjua sa kandidatima i ocjenjivanju njihovih sposobnosti i kvalifikacija. G. Marković je mogao i sam da objavi oglas i obavi razgovore i odabere kadrove, ali kako nema prethodnog iskustva u selekciji kadrova, tražio je stručnu pomoć agencije.

! Važno je zapamtiti!

- Kriteriji za odabir kadrova su kvalifikacije i sposobnosti.
- Jasno definišite zadatke i odgovornosti i uspostavite korektan odnos sa zaposlenima.
- Kontrolišite izvršenje zadataka, ali omogućite zaposlenima da dođu do kreativnih ideja i rješenja koje ćete primijeniti u poslovanju i ostvariti prednost nad konkurencijom.
- Zadržite kvalitetne kadrove, adekvatno ih nagradite, motivišite i omogućite im stalan razvoj.

8. OPREMA

„Mašine – nikad ne troše ničije vrijeme, nikad ne gledaju u poslovođe, nikada ne prigovaraju.”

Carl Sandburg, američki pjesnik i historičar

Kada smo istraživali tržište i pripremali poslovni plan, procijenili smo koliko proizvoda možemo da prodamo u određenom vremenskom periodu. Prema toj procjeni treba da projektujemo proizvodne kapacitete. Trebaju nam mašine koje mogu da proizvedu toliko proizvoda - ako imamo neke koje mogu da proizvedu više, nećemo ih koristiti u okviru optimalnog kapaciteta i naša proizvodnja će biti skuplja, dok u slučaju da ne možemo da proizvedemo onoliko koliko možemo da prodamo, propuštamo mogućnost da ostvarimo dodatni profit.

Kvalitet proizvoda je dugoročno jako važan i oprema treba da nam omogući da isporučujemo konstantan kvalitet kupcima, uz najmanje moguće troškove.

Dobrim projektovanjem proizvodnih linija izbjecemo uska grla, gubitke vremena u procesu proizvodnje i olakšati rad i transport sirovina i gotovih proizvoda i time izbjeći nepotrebne troškove, kao i stvoriti dobru osnovu za uvođenje standarda kvaliteta. Treba voditi računa i o skladištenju sirovina i gotovih proizvoda, kako ne bismo u ovim fazama narušili kvalitet proizvoda i kontinuitet proizvodnje i prodaje.

Analiza slučaja

G. Marković je na osnovu poslovnog plana, znanja i iskustva koje ima nabavio opremu i materijal potrebne za početak poslovanja. Treba imati u vidu da je imao dugogodišnje iskustvo u proizvodnji i da na osnovu planiranog obima proizvodnje može da projektuje proizvodne kapacitete. Tako je nabavio opremu čiji je kapacitet u skladu sa planiranim obimom prodaje. U slučaju da takvo znanje i iskustvo nemamo, treba tražiti stručnu pomoć u projektovanju proizvodnih kapaciteta.

! Važno je zapamtiti!

- Prvo na osnovu istraživanja tržišta definišemo obim prodaje, a zatim koja nam oprema treba da bismo ostvarili taj obim proizvodnje u datom vremenu i sa traženim nivoom kvaliteta.
- Ne treba podleći iskušenju nabavke opreme mnogo većeg kapaciteta nego što nam je trenutno potreban - to će nam poskupiti proizvodnju i stvoriti dodatna finansijska opterećenja, dovodeći u pitanje opstanak preduzeća. Opremu većeg kapaciteta nabavićemo kada se javi potreba.
- Pažljivo planirajte kapacitet svake mašine u liniji da biste izbjegli uska grla - kapacitet linije je onoliki koliki je kapacitet najmanje mašine u njoj.
- Obučite zaposlene u rukovanju opremom.
- Redovno održavajte opremu.

9. POSLOVANJE I POSLOVNA ORIJENTACIJA

„Cilj posla nije da se pravi novac. Cilj posla je da zadovoljite svoje potrošače. Kao rezultat toga, dolazi novac.”

John Fraser-Robinson, konsultant za marketing

Svaki preduzetnik ima donekle različit pogled na posao i na „filosofiju poslovanja”. Nekima su posebno važni kupci, nekima mašine i tehnologija, nekima zaposleni, a nekima proizvod ili usluga koje prodaju. U skladu sa tim, određeni elementi poslovanja imaju različit značaj, a najznačajniji od njih određuje način poslovanja i cjelokupnu poslovnu orijentaciju preduzeća.

Tako, postoje poslovne orijentacije na:

- proizvodnju, kod koje se najveći značaj pridaje procesu proizvodnje, proizvodnoj tehnologiji i mašinama. Insistira se na visokoj produktivnosti kao pretpostavci niskih cijena proizvoda, te na njihovoj širokoj distribuciji;
- proizvod, kod koga se najveći značaj pridaje njegovom visokom kvalitetu, performansama i kontinuiranom poboljšavanju, te razvoju novih proizvoda;
- prodaju, kod koje se najveći značaj pridaje samoj prodaji, dok je pri tome zanemareno šta se prodaje i kome. Potrošači, sami po sebi, neće kupovati dovoljno, te ih putem agresivne prodaje i intenzivne promocije treba nagovarati i ubjeđivati da kupuju više, a da se pri tome ne obraća pažnja na stepen njihovog zadovoljstva poslije kupovine;
- marketing, kod koga se najveći značaj pridaje prepoznavanju *potreba*, želja i problema potrošača, kako bi im se na osnovu toga proizveo i isporučio proizvod koji im bolje od konkurencije podmiruje potrebu, ispunjava želju i rješava problem, što ima za posljedicu zadovoljnih potrošača i profit preduzeća.

Praksa je pokazala da su kompanije koje su usvojile marketing kao poslovnu orijentaciju uspješnije.



Analiza slučaja

S obzirom na to da je g. Marković posjedovao specifična znanja u proizvodnji sokova, kao i da je pri testiranju ideja prikupljao podatke o potrebnim mašinama, možemo pretpostaviti da je dominantna poslovna orijentacija g. Markovića na početku poslovanja bila orijentacija na proizvodnju. Međutim, vjerovatno je vremenom, pod pritiskom konkurencije, poslovanje dobijalo sve više marketinšku dimenziju (orijentaciju na potrošača), što je na kraju imalo za rezultat uspješno poslovanje koje se ogledalo u zavidnoj tržišnoj poziciji, uvođenju novih proizvoda, povećanju broja zaposlenih, rastu profita i drugim pokazateljima.

! Važno je zapamtiti!

- Cilj ne treba da bude „prodati ono što mogu proizvesti” već „proizvesti ono što mogu prodati”
- Budite orijentisani na zadovoljstvo potrošača – profit će nastati kao posljedica takvog odnosa prema potrošaču.
- Nastojte da ponekad prevaziđete očekivanja potrošača i da ih oduševite.
- Uspostavite način primanja i rješavanja reklamacija potrošača. Nezadovoljan potrošač će „podijeliti” svoje nezadovoljstvo sa velikim brojem svojih poznanika, što može negativno da utiče na imidž vaših proizvoda i reputaciju preduzeća, a time i na vaš profit.



PREDUZETNIŠTVO I MARKETING

PRAKTIČNI SAVJETI ZA PREDUZETNIKE

MARKETING



1. MARKETING ORIJENTACIJA I MARKETING SISTEM

„Marketing je zapravo civilizovani oblik ratovanja u kojem se veći dio bitaka dobija riječima, idejama i usmjerenim razmišljanjem.”

Albert W. Emery, konsultant za marketing

U današnjim uslovima poslovanja, doprinos marketinga se prije svega sagledava kroz marketing kao poslovnu orijentaciju, koja svoje ishodište ima u ostvarivanju profita uz efikasno i efektivno zadovoljenje potreba potrošača, te praćenje konkurencije u cilju unapređenja i/ili očuvanja postojeće pozicije preduzeća na tržištu.

Osnovni postulat marketing orijentisanog preduzeća glasi da su potrošači, a ne kompanija, u centru poslovanja, te da uspjeh na tržištu zavisi od razumijevanja potreba, želja, zahtjeva i preferencija potrošača, uz adekvatno prepoznavanje i zadovoljavanje istih brže i uspješnije od konkurenata, kroz efikasno kombinovanje i usmjeravanje vještina i resursa čitavog preduzeća.

Istovremeno, preduzeće je pri realizaciji definisanih ciljeva prinuđeno da se oslanja na pomoć drugih, bilo da se radi o dobavljačima ili marketing posrednicima, koji zajedno sa kupcima čine marketing sistem određenog privrednog subjekta, pa je u tom kontekstu neophodno insistirati na njegovanju dobrih odnosa sa njima.

Veliki broj domaćih preduzeća ili ne poznaje ili ne praktikuje ovakav pristup poslovanju, poistovjećujući marketing sa promocijom, prodajom ili istraživanjem, što negativno utiče na njihovu konkurentnost i poslovni rezultat koji ostvaruju.

Uopšteno posmatrano, bez formule koja uključuje identifikovanje potreba i razvijanje proizvoda i/ili usluga kojima se one mogu zadovoljiti uspješnije od konkurencije, sva očekivanja o dugoročnom opstanku, rastu i razvoju možemo svesti na minimum.



Analiza slučaja

Rezonujući da već postoji veliki broj preduzeća koja prodaju svoje sokove i opstaju na tržištu, g. Marković je vjerovao da je najbitnije nabaviti odgovarajuću tehnologiju, izabrati vrstu soka koju će proizvoditi i definisati cijenu koja će biti u rangi konkurentskih, pri tom u potpunosti zanemarujući tržišni aspekt poslovanja.

Naime, prije donošenja navedenih odluka koje je smatrao ključnim, bilo je neophodno da sebi postavi niz pitanja koja se odnose na mogućnosti samog ulaska na tržište, na postojanje potrebe za određenim vrstama soka, preferencija koje potrošači već imaju u odnosu na pojedine vrste i proizvođače, postojeću konkurenciju u djelatnosti, kao i onu po osnovu supstituta, tj. proizvoda koji potrošaču mogu da zamijene sok. Odgovori na ova pitanja predstavljaju osnovu daljeg odlučivanja i smanjuju rizike koji proizlaze iz isključive orijentisanosti preduzeća na proizvodnju, obezbjeđujući od samog starta zasnovanost poslovanja na tržišnim osnovama, čime osiguravaju veće šanse za opstanak, rast i razvoj preduzeća.

! Važno je zapamtiti!

- Osnova uspješnog poslovanja je tržište sa svojim potrebama, željama, preferencijama i zahtjevima.
- Dobro upoznajte konkurenciju da biste mogli iskoristiti vaše prednosti i njihove mane u svrhu realizacije poslovnih ciljeva.
- Kreirajte ambijent u preduzeću koji će obezbijediti da svi razumiju značaj potrošača i učestvuju u procesu zadovoljavanja njihovih potreba, ali i u uspostavljanju pozitivnih odnosa sa vašim dobavljačima i posrednicima.

2. TRŽIŠTE, TRŽIŠNI I PRODAJNI POTENCIJAL

„Velika je nesreća kad čovjek ne zna šta hoće, a prava katastrofa kad ne zna šta može.”

Jovan Dučić, srpski književnik

Jednostavno rečeno, tržište je mjesto gdje se susreću ponuda i tražnja, odnosno mjesto gdje potrošači razmjenjuju dio svog dohotka za određeni proizvod ili uslugu, pri čemu marketing obezbjeđuje realizaciju razmjene prevazilaženjem barijera koje stoje između proizvođača i kupca.

Tržište na koje planiramo plasirati određeni proizvod ili uslugu se može i mora sagledati sa aspekta stepena i karaktera tražnje za specifičnim proizvodom ili uslugom, veličine, odnosno broja potencijalnih kupaca sa odgovarajućim dohotkom i interesom, apsorpcione moći ili potencijala, stanja, koje je rezultat konkurentskih odnosa, životnog ciklusa, koji je opredijeljen procentom kupaca koji već upotrebljavaju generički proizvod ili uslugu i konjunktura, koja ukazuje na oscilacije na samom tržištu.

Apsorpciona moć ili ukupni tržišni potencijal predstavlja ukupnu količinu specifičnog proizvoda koju će potrošači kupiti na nekom geografskom prostoru i u nekom vremenskom periodu uz određeni nivo uložених marketing napora, te se izračunava kao proizvod broja potencijalnih kupaca, količine proizvoda koju kupuje prosječni kupac i prosječne cijene jedinice proizvoda.

U tako definisanim okvirima, za preduzeće je nužno da utvrdi sopstveni potencijal prodaje u ukupno utvrđenom potencijalu tržišta, koji predstavlja proizvod njegovog procenta tržišnog učešća (postojećeg ili pretpostavljenog) i ukupnog tržišnog potencijala.

Bitno je istaći da se radi o relativnim veličinama, koje su podložne varijacijama s obzirom na dinamiku tržišta i veliki broj nekontrolisanih faktora, te da dominantno zavise od visine i načina ulaganja marketing napora od strane preduzeća u svrhu realizacije postavljenih ciljeva.



Analiza slučaja

G. Marković je svoj prodajni potencijal isključivo vezivao za kapacitet mašina koje je namjeravao nabaviti, pri čemu nije uzimao u obzir parametre koji opredjeljuju karakter ovoga tržišta, mogućnost plasmana soka koji proizvede, ali i pretpostavljeni gotovinski tok koji je bio osnova za definisanje i odobrenje potrebnih sredstava od strane banke za početak djelatnosti. Počevši sa ukupnim tržištem i njegovim demografskim i socio-ekonomskim karakteristikama, agencija je kroz pojedine faze, primjenom odgovarajućih kriterija karakterističnih za tržište roba široke potrošnje i konkretno tržište hrane i pića u BiH identifikovala tržišni potencijal sokova od 45,6 miliona litara na godišnjem nivou (3,8 miliona stanovnika X prosječna potrošnja od 12 l soka po stanovniku). Takođe, izračunat je i prodajni potencijal od 4,56 miliona litara soka na godišnjem nivou ($10\% - \text{tržišno učešće} \times 45,6 \text{ miliona litara}$ koliko iznosi tržišni potencijal = prodajni potencijal od 4,56 miliona litara).

! Važno je zapamtiti!

- Jasno definišite okvire vašeg budućeg tržišta i faktore koji ga opredjeljuju.
- Procijenite koje tržišno učešće možete očekivati i obim prodaje u nekom vremenskom periodu uz vaš uloženi određeni napor.
- Vaš prodajni kapacitet i mogućnosti rasta opredjeljuju i vaš tehnološki kapacitet, a nikako obrnuto.
- Preispitujte svoju poziciju i ispunjenje zacrtanog u vremenu, da biste mogli na vrijeme preduzeti korektivne akcije.

3. Marketing informacijski sistem - MIS i istraživanje marketinga / tržišta

„Dobro voditi posao znači upravljati njegovom budućnošću, a upravljati budućnošću znači ovladati informacijama.”

Marion Harper, predsjednik kompanije McCann-Erickson

Racionalnost i na kraju uspješnost donesenih odluka, strateškog, taktičkog ili operativnog karaktera, u toku poslovanja zavisi od kvaliteta i relevantnosti informacija koje stoje u njihovoj osnovi. Oslanjanje samo na logiku, intuiciju ili analogiju najčešće vodi manjim prihodima, gubitku učešća i tržišne pozicije.

U tom smislu, neophodno je uspostaviti kontinuirani i sistemski pristup otkrivanja, prikupljanja, klasifikovanja, analiziranja, interpretacije i distribucije potrebnih podataka i informacija za proces odlučivanja ili, jednostavno rečeno, uspostaviti marketing informacijski sistem - MIS, u kojem je neophodno da učestvuju svi zaposleni u preduzeću.

Marketing informacijski sistem se sastoji od:

- internog sistema izvještavanja (podaci o prodaji, narudžbama, najvećim kupcima, troškovima, novčanim tokovima i sl.);
- marketing obavještajnog sistema koji podrazumijeva prikupljanje informacija o kretanjima i stanju u marketing okruženju;
- sistema marketing istraživanja u okviru kojeg se generišu i analiziraju informacije u svrhu uspostavljanja uzročno-posljedičnih veza između preduzeća i situacije u kojoj se isto nalazi i
- analitičkog podsistema koji se sastoji od odgovarajućih baza podataka.

Marketing istraživanje se provodi s ciljem rješavanja unaprijed definisanog problema, a u čemu nam ne mogu pomoći informacije kojima već raspolažemo ili se radi o odluci od strateškog značaja. Sam proces istraživanja se provodi u četiri osnovne faze:

- planiranje istraživanja;
- prikupljanje podataka;
- analizu podataka i
- prezentovanje rezultata istraživanja.

S obzirom na njihov izvor, razlikujemo dvije vrste podataka i to sekundarne, koji su već prikupljeni i nalaze se u različitim internim i/ili eksternim bazama podataka (bilansi stanja, godišnje publikacije, Internet magazini, novine, časopisi itd.), i primarne podatke, koje dobijamo direktno sa tržišta posmatranjem, putem *fokus grupa*, *anketama* i *eksperimentisanjem*. U zavisnosti od internih kapaciteta i resursa (ljudskih, tehnoloških i informacionih) preduzeće može istraživanje sprovoditi samostalno ili u saradnji sa nekom od specijalizovanih istraživačkih agencija, što je češći slučaj.



Analiza slučaja

U početku samog poslovanja g. Marković se oslanjao na podatke koje je dobijao interno sa finansijskih kartica za svakog od veleprodavaca kojima je plasirao sokove. Sa rastom i razvojem preduzeća, tj. pri uvođenju novog proizvoda imao je potrebu da angažuje specijalizovanu agenciju za istraživanje, kako bi dobio odgovore na pitanja u vezi sa veličinom i dizajnom pakovanja, ukusom soka, prihvatljivim nivoom cijene, tipičnim mjestima i količinama kupovine i medijima koje potrošači najviše prate, da bi po tom osnovu smanjio rizike koji prate uvođenje novog proizvoda na tržište.

! Važno je zapamtiti!

- Bez dobrog poznavanja okruženja i posjedovanja relevantnih informacija i podataka ne može se očekivati visok stepen racionalnosti odluka, niti njihova uspješna realizacija.
- Zadužite nekoga ko će pratiti šta se dešava na tržištu i blagovremeno vas obavještavati o promjenama, kako biste na njih mogli adekvatno reagovati.
- Kvalitetne informacije nisu besplatne.

4. STRATEGIJSKI MARKETING

....suština je nevidljiva očima."

Antoine de Saint Exupery, francuski književnik

Strategijski marketing predstavlja moderan upravljački koncept stalnog i adekvatnog prilagođavanja aktivnosti preduzeća promjenama na tržištu i direktno se oslanja na marketing orijentaciju, koja kao suštinu poslovanja ističe potrebe potrošača.

U tom kontekstu posebno treba istaći tri osnovne marketing strategije:

- segmentaciju tržišta;
- *targetiranje* ili izbor ciljnih tržišta i
- pozicioniranje na izabranom tržištu.

Ove strategije su usko povezane i usmjerene na identifikaciju pojedinih tržišnih segmenta, te izbor i nastup na onim segmentima koje je preduzeće u stanju da opsluži, shodno svojim internim snagama i slabostima i pomažu mu da kreira odgovarajuće prednosti u odnosu na konkurenciju.

Segmentacija tržišta se zasniva na pretpostavci da postoji niz sličnosti i razlika među kupcima, te da je na osnovu te karakteristike moguće primjenom jasno definisanih kriterija grupisati potencijalne kupce tako da te grupe slično ili jednako reaguju na našu ponudu (slični ljudi slično reaguju). Kriterije koje koristimo u procesu segmentacije možemo razvrstati na geografske, demografske, psihografske (način i stil života, lične karakteristike i sl.) i *biheviorističke* (status potrošača, način, obim i frekvencija upotrebe proizvoda ili usluge i sl.).

Targetiranje ili izbor ciljnih segmenata je proces vrednovanja identifikovanih segmenata i izbor onih koje preduzeće može opslužiti na osnovu svojih mogućnosti. Kriteriji za izbor ciljnih tržišta mogu biti brojni, a kao najvažnije možemo izdvojiti potencijal segmenta, njegov rast ili opadanje, prisustvo direktnih konkurenata i konkurenata supstitucijom, pregovaračku snagu kupaca i dobavljača i sl.

Pozicioniranje proizvoda ili usluge je takvo kreiranje ponude i imidža preduzeća koje će jasno istaći i staviti do znanja potrošačima prednosti ponude preduzeća u odnosu na konkurente. Osnovna pravila pri pozicioniranju su da jasno treba istaći prednosti i razlike, dobro informisati kupce o istima, biti dosljedan i ne pretjerivati u broju isticanih prednosti.



■ Analiza slučaja

- S obzirom na karakter tražnje, karakteristike soka kao proizvoda i strukturu tržišta, ciljni segment obuhvata djecu do 14 godina i njihove roditelje, koji su donosioci odluka u procesu kupovine prehrambenih proizvoda za porodicu, motivisani kvalitetom, cijenom i zemljom porijekla proizvoda. Na osnovu definisanog ciljnog segmenta g. Marković je pozicionirao proizvod djeci dopadljivog *dizajna* i visokog kvaliteta domaće proizvodnje.

! Važno je zapamtiti!

- Pošto su potrebe potrošača različite, nužno ih je identifikovati i na osnovu toga grupisati potrošače prema sličnosti njihovih potreba.
- Izaberite segment/e dovoljno velikog tržišnog potencijala koje možete zadovoljiti shodno sopstvenim mogućnostima, uzimajući u obzir identifikovane potrebe, karakter tražnje i intenzitet konkurencije.
- Identifikujte prednosti koje imate u odnosu na konkurenciju i na odgovarajući način dajte do znanja potrošačima koje koristi imaju kupovinom vašeg proizvoda.

5. TAKTIČKI I OPERATIVNI MARKETING

„Sitnice čine savršenstvo, a savršenstvo nije sitnica.“

Michelangelo Buonarroti, italijanski umjetnik

Taktički marketing je operacionalizacija definisanih marketing strategija i odnosi se na izbor i adekvatnu kombinaciju i stepen upotrebe određenih instrumenata marketing miksa, odnosno proizvoda, cijene, promocije i distribucije, a sve to shodno karakteristikama izabranih ciljnih tržišnih segmenata.

Proizvod je najvažniji instrument marketinga i obuhvata sve što se može ponuditi tržištu u cilju zadovoljenja potreba, ali je i osnovni uslov realizacije ciljeva preduzeća. Može se napraviti razlika između tri nivoa koncepta proizvoda, odnosno suštine proizvoda (šta stvarno kupac kupuje), formalnog proizvoda koji je kroz oblik i sadržinu učinjen opipljivim za kupca (kvalitet, karakteristike, stil, *marka*, pakovanje) i uvećanog proizvoda, koji se odnosi na garancije, isporuku i niz drugih postprodajnih usluga. Skup svih *linija* proizvoda i *artikala* koje određeni ponuđač nudi kupcima na prodaju, nazivamo proizvodnim programom i on predstavlja osnovu definisanja strategije proizvoda, te se istim upravlja na osnovu odluka o širini (broj linija u programu), dužini (broj artikala u liniji), dubini (broj varijanti proizvoda u liniji) i konzistentnosti proizvodnog programa (stepen povezanosti različitih linija proizvoda). Bitno je istaći da je definisanje i sprovođenje strategije, kao i upravljanje proizvodnim programom po tom osnovu izuzetno složen, zahtjevan i bitan proces, s obzirom da on praktično opredjeljuje opstanak, rast i razvoj preduzeća. On podrazumijeva kontinuitet odnosa na relaciji proizvod - tržište i po tom osnovu visok stepen fleksibilnosti i adaptibilnosti u odnosu na promjene u okruženju, a u svrhu očuvanja i/ili unapređenja postojeće tržišne pozicije.

Cijena je novčani izraz nekog proizvoda i/ili usluge na tržištu i u uskoj je vezi sa vrijednošću koju je potrošač spreman da plati za neki proizvod i/ili uslugu. Ciljevi koji se žele postići definisanjem određenog nivoa cijena su trojaki. Oni mogu biti profitno orijentisani, s ciljem brzog povrata investicije ili maksimizacije profita, prodajno orijentisani, u cilju povećanja prodaje ili rasta tržišnog učešća i usmjereni na prilagođavanje postojećem nivou cijena definisanih od strane konkurenata. Tri su osnovna pristupa definisanju cijena i to prema troškovima (gdje se na visinu troškova proizvodnje jedinice nekog proizvoda dodaje definisana marža), zatim prema konkurenciji (na više ili na niže, s tim da u ovome slučaju mora izrazito biti naglašena diferencijacija proizvoda) i prema kupcima (koji uzima u obzir internu vrijednosnu ocjenu od strane kupca koja odražava koliko mu vrijedi konkretni proizvod).

Distribucija kao instrument marketinga se odnosi na izbor kanala prodaje i obezbjeđenja dostupnosti proizvoda krajnjim kupcima, što je ujedno i jedan od preduslova razmjene na tržištu. Standardne kanale distribucije možemo podijeliti na direktne, bez posrednika između proizvođača i potrošača (prodaja u objektu proizvođača, kataloška prodaja, prodaja putem Interneta, maloprodajni objekti proizvođača i sl.), te indirektnu koja podrazumijeva prisustvo jednog ili više posrednika između proizvođača i potrošača (veleprodavci, maloprodavci).



Distribucija može biti intenzivna, kada proizvođač želi da plasira robu na sva raspoloživa prodajna mjesta, kako bi bio što bliže potrošaču, ekskluzivna pri kojoj proizvođač bira samo ekskluzivne gradove i lokacije u njima i selektivna - dopuštajući samo pojedinim distributerima prodaju njihovog proizvoda. Navedeni posrednici su kao i preduzeće sastavni dio marketing sistema, te je neophodno da preduzeće stvara i održava dobre odnose sa posrednicima u kanalu s obzirom na to da u određenim elementima ponude, odnosno njenog plasmata u mnogome od njih zavisi.

Promocija obuhvata sve aktivnosti usmjerene na komunikaciju preduzeća sa svim tržišnim akterima, a sa posebnim akcentom na potrebe i želje potrošača. Instrumenti koji čine tzv. **promotivni miks** su **privredna (ekonomska) propaganda**, koja obuhvata svaki plaćeni oblik prezentacije i promocije ideja, dobara, usluga, a koje nisu lične, **unapređenje prodaje** kao niz kratkoročnih aktivnosti sa ciljem pospješivanja prodaje, **lična prodaja** kao usmena prezentacija koja se obavlja direktnim kontaktom sa jednim ili više potencijalnih kupaca, **direktni marketing**, u kome se promotivne poruke upućuju direktno potencijalnim kupcima sa ciljem dobijanja porudžbine ili druge željene akcije koja se može mjeriti, te publicitet koji podrazumijeva stimulaciju tražnje za proizvodom neplaćenim plasiranjem značajnih novosti putem štampe ili prezentaciju putem određenih promotivnih sredstava. Treba naglasiti i značaj **odnosa s javnošću** čiji je osnovni cilj stvaranje povoljnog mišljenja ili slike u široj javnosti o preduzeću i njenim proizvodima ili uslugama. Kombinacija, nivo, načini, troškovi i vremenska dimenzija upotrebe navedenih instrumenata marketinga, kao i nosioci pojedinih aktivnosti se definišu u okviru marketing programa, koji predstavlja suštinu operacionalizacije definisanih marketing strategija.

■ Analiza slučaja

Osnovne karakteristike proizvoda su visok i konstantan kvalitet, raznovrsnost pakovanja u skladu sa ciljnim grupama i mjestima konzumacije, te prepoznatljiv dizajn dopadljiv djeci. Cijene proizvoda su u nivou sa cijenama konkurenata. Distribucija je intenzivna i koristi usluge većeg broja velepodavaca na području BiH. Za uspostavljanje i održavanje poslovne saradnje sa veleprodavcima, g. Marković je organizovao sistem lične prodaje. Promotivne aktivnosti su obuhvatale oglašavanje na lokalnim tv i radio stanicama, kao dio privredne propagande, kao i degustacije i prezentacije na mjestima prodaje, te promotivne popuste u okviru mjera unapređenja prodaje. Određen publicitet mu je obezbijedilo redovno snabdijevanje besplatnim sokovima vrtića koji se nalazi u njegovom gradu, pošto je ta informacija objavljena u lokalnim novinama i na televiziji.

! Važno je zapamtiti!

- Potrošač kupuje očekivanu korist, a ne proizvod.
- Jednom definisanu cijenu nemojte prečesto mijenjati.
- Osigurajte da vaš proizvod bude na pravom mjestu u pravo vrijeme i u odgovarajućim količinama.
- Kreirajte i putem adekvatnih medija prenesite poruku koja će izazvati pažnju, pobuditi interesovanje i želju i potaknuti na kupovinu vašeg proizvoda.
- Instrumenti marketing miksa moraju biti konzistentni i komplementarni, tj. međusobno usklađeni tako da podržavaju jedan drugi, kako bi se ostvario sinergijski efekat.

6. UPRAVLJANJE MARKETINGOM

„Ništa ne može tako da nas prevari kao naše rođeno osjećanje smirenosti i prijatnog zadovoljstva tokom stvari.”

Ivo Andrić, naš nobelovac

Shodno osnovnom postulatu tržišne orijentacije, zadatak menadžmenta preduzeća je da, upravljajući marketing aktivnostima, poslovne procese prilagodi promjenama u okruženju i na tržištu, pri čemu je krajnji cilj upravljanja marketingom realizacija razmjene i održavanje i razvijanje odnosa sa marketing okruženjem.

Upravljanje marketingom se odvija preduzimanjem niza upravljačkih aktivnosti u kontekstu analize tržišta, marketing istraživanja, marketing informacionog sistema, planiranja marketing aktivnosti, prodaje, promotivnih aktivnosti, cjenovne politike, distribucije, razvijanja postprodajnih usluga i kontrole izvršenja postavljenih zadataka.

To je kontinuiran proces koji obuhvata:

- fazu planiranja, u okviru koje se donose odluke o ciljevima, politici, strategijama, planovima i programima;
- fazu organizovanja u okviru koje se vrši kreiranje i prilagođavanje organizacione strukture preduzeća shodno definisanim ciljevima i strategijama njihove realizacije;
- fazu realizacije u kojoj se provodi definisani program - ko, šta, kada, kako i uz koje troškove radi;
- fazu kontrole u kojoj se mjeri stepen ostvarenja planskih odluka, ali i vrši korekcija aktivnosti kako bi se obezbijedili uslovi za ostvarenje ciljeva, te
- fazu strateške kontrole ili revizije koja podrazumijeva analizu stanja u grani u kojoj preduzeće djeluje, analizu pozicije preduzeća u grani u skladu sa stanjem na tržištu i definisanim ciljevima i provedenim aktivnostima, te preispitivanje definisanih politika i ciljeva preduzeća.

Analiza slučaja

Dugo vremena je poslovni plan koji je razvojna agencija uradila za g. Markovića, odnosno definisani ciljevi, strategije, taktički i operativni aspekti poslovanja, predstavljao vodilju njegovog poslovanja. Vremenom je bilo neophodno revidirati postavljene ciljeve, sagledati nove pravce i izvore rasta, te uspostaviti odgovarajuće kontrolne punktove u vremenu, kako bi se mogao utvrditi stepen izvršenja definisanih ciljeva. Uvidom u realizovanu prodaju u proteklih šest mjeseci, g. Marković je utvrdio da je stepen realizacije manji za 20% u odnosu na planirani. Uzrok tome je ulazak na tržište novih konkurenata sa nižim cijenama i agresivnom promocijom. S obzirom na veličinu preduzeća i mali broj zaposlenih, sama organizacija preduzeća u početku nije imala neku prepoznatljivu formu, jer se radilo o specifičnom periodu opstanka u kojem nije bilo striktno podijeljenih odgovornosti i zadataka među zaposlenima. Uvidom u trenutno stanje preduzeća, g. Marković je shvatio da je rast i razvoj preduzeća nametnuo potrebu angažovanja novih radnika, specifičnog znanja i profila, kao i uspostavljanje organizacione strukture sa prepoznatljivom, ali fleksibilnom formom, identifikovanje pojedinih nosilaca odgovornosti i aktivnosti, kao i uspostavljanje odgovarajućih relacija između pojedinih organizacionih dijelova preduzeća.

! Važno je zapamtiti!

- Jasno definišite ciljeve, ali i načine, korake i nosioce njihove realizacije i dajte im vremensku i kvantitativnu dimenziju - definišite šta, koliko i kada.
- Ne robujte formama, već kreirajte organizacionu strukturu koju će biti moguće prilagođavati vašim ciljevima i strategijama i koja će obezbijediti fleksibilnost preduzeća u odnosu na prilike u okruženju
- Provjeravajte gdje se nalazite u odnosu na željeno stanje i šta je eventualno potrebno promijenti kako biste tamo stigli još brže.

7. MARKETING U PRAKSI

.U razmišljanjima početnika postoji mnogo alternativa, a u razmišljanjima stručnjaka, samo nekoliko.”

Shunryu Suzuki, japanski sveštenik

Suočeni sa dinamikom tržišta, intenzivnom konkurencijom, shvatanjem značaja tržišne orijentacije i nemogućnošću da raspoloživim internim resursima riješe poslovne probleme koji se oslanjaju na marketing, sve veći broj preduzeća ima potrebu za uspostavljanjem saradnje sa specijalizovanim razvojnim i marketing agencijama, kao što su konsultantske agencije, *advertising* i agencije za odnose s javnošću, agencije za istraživanje tržišta, agencije za kreaciju i produkciju i sl.

Radi se o tržištu koje je u fazi rasta, te je veliki broj agencija ovog karaktera, koje se međusobno razlikuju kako sa aspekta kvaliteta rješenja koja nude, kadrova, spoljnih saradnika, pa i opšteg razumijevanja specifične problematike i krajnjih motiva ulaska u ovaj posao, što nameće imperativ opreznosti za preduzeće pri izboru agencije kojoj će povjeriti rješenje konkretnog problema sa kojim se suočava.

Motivi za angažovanjem specijalizovane agencije mogu biti nedostatak internih resursa, činjenica da će troškovi po ovom osnovu biti znatno niži nego pri internoj realizaciji predmeta angažovanja agencije ili jednostavno u neiskustvu kadrova preduzeća.

Osnovno je da, prije uspostavljanja kontakta sa agencijom, postoji interno razumijevanje problema sa kojim je preduzeće suočeno, jasno definisan rezultat koji se očekuje od agencije i dobro poznavanje principa saradnje sa ovakvim institucijama, kako bi se agenciji omogućio adekvatan uvid u trenutno stanje i identifikovani problem.

Pri izboru agencije od izuzetnog su značaja reference agencije, zaposlenih i spoljnjih saradnika, kao i ranije izvršeni poslovi sa predloženim rješenjima i rezultatima i kontakt osobama u preduzećima klijentima koji mogu potvrditi navedeno.

Neophodno je uzeti u razmatranje nekoliko različitih agencija i osloniti se na preporuku osoba od povjerenja, a naročito ukoliko se radi o preduzeću koje tek ulazi na tržište i nema iskustva u ovim odnosima.

Iako je cijena, odnosno trošak angažovanja agencije, izuzetno bitan faktor, stavite kvalitet na prvo mjesto, jer pogrešna rješenja mogu biti preskupa.



Analiza slučaja

G. Marković je u samom početku poslovanja uspostavio kontakt sa razvojnom agencijom, te je ta saradnja nastavljena i sa kasnijim razvojem njegovog preduzeća, pri čemu je izgrađeno međusobno povjerenje i partnerski odnos. Pored razvojne dimenzije poslovanja i pružanja konsultatskih usluga, g. Marković je u nekoliko navrata povjerio razvojnoj agenciji i angažovanje agencija za istraživanje tržišta i advertising, znajući da će im dobro formulisati problem i dati odgovarajuće smjernice za rad.

! Važno je zapamtiti!

- Ako niste uvjereni u ono šta radite ili šta biste trebali uraditi, obratite se za pomoć.
- Budite orijentisani na kvalitet rješenja i iskustva drugih, prije nego na cijenu usluga agencije.
- Agenciju čine ljudi i njihova rješenja, a ne prostor u kojem se nalaze.
- Obezbijedite im sve potrebne informacije, dajte im do znanja da poznajete problematiku i da znate koje i kakve rezultate od njih očekujete.

Advertajzing (eng. *advertising* oglašavanje, ekonomska propaganda) – oblik nepersonalne plaćene komunikacije od strane poznatog naručioca, koja koristi masovne medije za distribuciju poruka do definisanog auditorijuma, radi njihovog informisanja, podsjećanja i ubjeđivanja da se preduzme akcija (npr. kupovina) koja preduzeću donosi korist.

Anketa – jedan od metoda prikupljanja primarnih podataka o činjenicama, mišljenjima, stavovima, namjerama i motivima potrošača, koji istraživač–anketar sprovodi na osnovu određenog broja pripremljenih pitanja koja se postavljaju lično, putem telefona ili se šalju poštom.

Anuitet – određeni novčani iznos koji se redovno, u jednakim vremenskim razmacima, uplaćuje radi podmirenja duga. Sastoji se iz kamate i iznosa kojim se otplaćuje nominalna vrijednost duga.

Artikl - skup proizvoda u liniji proizvoda koji se međusobno razlikuju jedino po veličini i/ili po dimenzijama pakovanja.

Biheviorizam (eng. *behaviour* ponašanje) – psihološko učenje zasnovano na pretpostavci da se jedino pomoću posmatranja ljudskog ponašanja može doći do valjanih podataka o psihološkim stanjima i procesima, te je sa aspekta upravljanja preduzećem od značaja u kontekstu identifikovanja modela ponašanja potrošača u procesu kupovine, odnosno njihovih osnovnih motiva, faktora koji utiču na njihovo donošenje odluka u ovome procesu i sistem preferencija u odnosu na pojedine proizvođače i njihove proizvode.

Dizajn – interdisciplinarna stvaralačka djelatnost određivanja oblika, kvaliteta i odnosa industrijski proizvedenih predmeta, ambalaže, komunikacija, sistema, procesa i okoline zadovoljavanjem funkcionalnih, estetskih, ekonomskih i ergonomske uslova proizvodnje, distribucije, tržišta i korištenja.

Eksperiment – jedan od metoda prikupljanja primarnih podataka kojim se na odgovarajuće grupe ispitanika primjenjuju različiti postupci uz praćenje vanjskih varijabli, te se provjerava da li su zapažene razlike statistički važne, čime se mogu identifikovati uzročno – posljedični odnosi.

Fokus grupa – grupa od 8 do 12 ispitanika izabranih po određenim kriterijumima, koji pod vođstvom moderatora odgovaraju na postavljena pitanja i razgovaraju o određenoj temi koja je predmet istraživanja. Fokus grupe, kao metoda kvalitativnih istraživanja, koriste se u ranim fazama istraživanja, kako bi se obezbijedio opšti uvid u problem i njegovo bolje razumijevanje, te kako bi se dobila osnova za pripremu eventualnog kvantitativnog istraživanja.

Franšiza – pravo koje vlasnik određenih licencnih prava i afirmisanog modela poslovanja (franšizer) daje proizvođaču ili trgovcu (franšizantu), da proizvodi ili prodaje poznati proizvod i/ili uslugu na određenom području u određenom vremenskom periodu, uz određenu nadoknadu (franšizu).



Grejs period – vrijeme u kome obaveze plaćanja anuiteta po dobijenom kreditu miruju, odnosno vrijeme koje korisniku kredita stoji na raspolaganju od momenta dobijanja kredita do momenta početka plaćanja anuiteta.

Informacije – obrađeni podaci koji za primaoca predstavljaju novost i povećavaju nivo njegovog znanja.

Inovacija – svaki nov pristup u dizajniranju, proizvodnji ili marketingu proizvoda i/ili usluga koji daje inovatoru ili njegovoj kompaniji prednost nad konkurencijom.

Inovator – osoba koja se smatra stvaraocem (autorom) određenog novog ili unaprijeđenog rješenja nekog postojećeg ili novog tehničko-tehnološkog, poslovnog ili organizacionog sistema, a koje je prihvaćeno kao izum, tehničko unapređenje ili neka druga vrsta inovacije.

Istraživanje tržišta/marketinga – sistematsko planiranje, prikupljanje, analiziranje i izvještavanje o podacima i nalazima relevantnim za specifičnu marketinšku situaciju sa kojom se susreće kompanija. U opštem slučaju, predmet istraživanja čini situaciono istraživanje, istraživanje marketing miksa i istraživanje performansi marketinga. Istraživanje tržišta/marketinga predstavlja dio marketing informacionog sistema.

Kapital - ekonomska vrijednost koja se ulaže u proizvodnju ili neku drugu ekonomsku djelatnost s osnovnom svrhom da se uveća, odnosno da se ostvari željena dobit. Kapital se može javiti u svoja dva osnovna oblika:

- realni kapital (mašine, stvari, gotove robe, oprema itd.) i
- finansijski kapital (novčani krediti, finansijski instrumenti, obveznice, akcije, zapisi i druge hartije od vrijednosti).

Konkurencija - tržišno stanje koje karakteriše određeni stepen rivaliteta između dva ili više preduzeća u procesu zadovoljenja identifikovane tražnje na tržištu, čiji se krajnji rezultat manifestuje kroz ostvarenu dobit, obim prodaje i tržišno učešće ovih preduzeća.

Kvalitet proizvoda - stepen sposobnosti određenog proizvoda da shodno njegovim funkcionalnim karakteristikama (trajnost, pouzdanost, lakoća rukovanja, estetski izgled, pakovanje i sl.) zadovolji očekivanja i zahtjeve potrošača sa aspekta njegovih potreba, želja, preferencija i krajnje koristi.

Linija proizvoda - grupa srodnih proizvoda koji imaju istu funkcionalnu namjenu, prodaju se istoj grupi kupaca i kroz iste kanale distribucije i pripadaju određenoj cjenovnoj grupi.

Lizing (eng. *leasing* iznajmljivanje, zakup) - odnos između dva preduzeća u kojem se jedno preduzeće, umjesto da kupi opremu i mašine, obraća drugom preduzeću koje mu isto daje u zakup na određeni vremenski period, a korisnik lizinga za primljenu opremu davaocu lizinga periodično plaća naknadu u skladu sa uslovima utvrđenim ugovorom. Nakon isteka lizinga, korisnik može da produži zakup po nižoj cijeni, kupi opremu pod povoljnijim uslovima ili vrati opremu preduzeću koje mu je dalo u zakup.



Marketing - društveni i upravljački proces u kojem putem stvaranja, ponude i razmjene proizvoda i/ili usluga od vrijednosti s drugima, pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno ili što žele. Marketing se bavi potrebama, željama, preferencijama i problemima ljudi i pronalazi načine njihovog zadovoljenja, ali i pronalaskom potreba kojih potrošači u datom vremenu još nisu svjesni, a sve to u cilju opstanka, rasta i razvoja preduzeća.

Marketing miks - predstavlja kombinaciju kontrolisanih instrumenata marketinga kojima se koristi preduzeće da bi postiglo definisane ciljeve na izabranom tržištu. Cilj primjene marketing miksa, odnosno utvrđivanja adekvatne kombinacije pojedinih instrumenata, prevazilaženje je transakcionih i operativnih barijera koje se nalaze između preduzeća i potrošača u procesu zadovoljenja potreba ciljnog tržišta s jedne strane, odnosno realizacije ciljeva preduzeća s druge. U literaturi najčešća klasifikacija instrumenata marketing miksa obuhvata (4P) proizvod, cijenu, distribuciju i promociju, s tim da treba istaći da savremene definicije uključuju i (3C), to jest obezbjeđenje dugoročnih interesa potrošača, kontrolu racionalnog korišćenja resursa i očuvanje okoline, te (3P) u uslužnim djelatnostima ljude, proces pružanja usluga i fizičku sredinu u okruženju u okviru koje se usluga pruža.

Menadžer - osoba koja je zadužena i ovlašćena, ali i nosilac odgovornosti za rad i rezultate poslovanja čitavog ili određenog dijela preduzeća. Menadžer je osoba koja upravlja timom, s krajnjim ciljem izvršavanja određenog zadatka. Ova definicija može da se odnosi na posebne stručnjake (profesionalce), koje angažuju vlasnici kapitala, odnosno preduzeća, sa zadatkom da u skladu sa definisanim ovlašćenjima i odgovornostima obavljaju određene funkcije u preduzeću, ili na vlasnike preduzeća kada oni obavljaju određene poslove i zadatke u cilju ostvarenja željenih ciljeva preduzeća. Neophodno je da menadžeri posjeduju potrebna menadžerska znanja i vještine.

Misija - misijom preduzeće uspostavlja osnovne vrijednosti, uvjerenja i smjernice ponašanja kojima se rukovodi pri obavljanju poslovne aktivnosti. Misija treba da odgovori na pitanja: „Kojim se poslom bavimo?“, „Ko su naši klijenti?“, „Zašto se bavimo ovim poslom?“ i „Kakva smo firma?“. Misija treba biti realistična, specifična, zasnovana na posebnim sposobnostima preduzeća i motivirajuća. Dobro definisanu misiju karakterišu ograničen broj ciljeva, osnovna politika i vrijednosti na kojima preduzeće insistira i osnovna konkurentska područja djelovanja.

Podatak - registrovana činjenica koja se odnosi na određeni aspekt funkcionisanja proučavanog sistema, a koja se kroz procese obrade i tumačenja pretvara u informaciju.

Poslovni inkubator - predstavlja organizovan oblik podrške razvoju novih preduzeća. Da bi preduzetnici realizovali svoje poslovne ideje, obezbjeđuje im se prostor pod povoljnim uslovima (cijena rentiranja niža od tržišne), kao i određene usluge (savjetodavne usluge u vezi sa poslovanjem, računovodstvene usluge, povezivanje sa potencijalnim partnerima i slično).

Poslovni plan - dokument koji opisuje preduzeće - njegove ciljeve i načine njihovog ostvarivanja kao i potrebne resurse, strategije, tržište i finansije. Sadrži podatke o istorijatu preduzeća, trenutnom stanju i planovima za budućnost.



Poslovna zona - organizaciono i infrastrukturno uređeno područje u okviru koga se, po povoljnim uslovima, preduzetnicima nudi infrastruktura potrebna za poslovanje. Najčešće su to uređene i određenim planskim dokumentima regulisane parcele spremne za gradnju, sa obezbijeđenim instalacijama za snabdijevanje električnom energijom i vodom, telekomunikacijama, saobraćajnicama i kanalizacijom. U nekim slučajevima su raspoložive i dodatne pogodnosti za preduzetnike (brža registracija, niže takse i slične olakšice).

Potreba - osjećaj nedostatka nečega neophodnog i korisnog koji osoba nastoji da ublaži ili ukloni. Želja je osjećanje težnje ili žudnje usmjerene na određeni objekat. Preferencija je sklonost određenom rješenju kada postoji nekoliko alternativa (npr. potrošač je skloniji kupovini određene marke proizvoda u odnosu na druge).

Potrošač - subjekat (osoba, preduzeće ili organizacija) koji koristi proizvode i usluge za zadovoljavanje svojih potreba.

Preduzetnik - osoba koja prepoznaje tržišne prilike i angažuje resurse kako bi uočene prilike iskoristio kroz razvoj i tržišnu operacionalizaciju novog proizvoda, usluge ili koncepta. Preduzetnik uočava poslovnu šansu (obično zasnovanu na novom konceptu poslovanja, novom biznis modelu) i pristupa njenoj realizaciji, formiranjem organizacije, angažovanjem vlastitog tehnološkog i menadžerskog znanja i drugih ljudskih i finansijskih resursa. Prema tome, preduzetnici su nosioci promjena i, poželjno, napretka. Pri tome su preduzetnici svjesni rizika koji promjena - novi koncept nosi sa sobom (uspjeh realizacije ideje nije zagarantovan) i spremni su da se suoče sa posljedicama rizika (kako negativnim tako i pozitivnim, pošto rizik podrazumijeva mogućnost gubitka, ali i zarade). Preduzetnici se dakle razlikuju od inovatora (koji ne pristupaju realizaciji ideje), ali i menadžera.

Rizik - moguća šteta koja nastaje zbog trenutnih okolnosti ili nekog budućeg događaja. Predstavlja vjerovatnoću pojavljivanja neželjenih događaja koji imaju negativan uticaj na ostvarenje planova.

Robna marka i brend - robna marka predstavlja ime, simbol, znak, dizajn ili njihovu kombinaciju koju koriste proizvođači i prodavači da bi označili proizvod ili uslugu, kako bi bili prepoznatljivi u odnosu na konkurenciju, dok brend obuhvata sve informacije, odnosno vizuelne elemente, ali i percepciju i očekivanja potrošača u vezi sa određenom markom proizvoda ili usluge.

Strategija - je dugoročni plan koji definiše usmjerenja, ciljeve i načine njihovog ostvarivanja.

Targetiranje (eng. *target* meta, cilj) - proces identifikovanja specifičnih potreba tržišnih segmenata, odabira jednog ili više segmenata kao cilja i razvoj marketing programa prilagođenog svakom od njih.

Tržišno učešće - procentualno izražena ukupna prodaja određene robne marke u poređenju sa ukupnom prodajom određene kategorije proizvoda.

Vizija - predstavlja definisano buduće stanje, vrlo blisko idealnom stanju, koje preduzeće želi da dostigne u dužem vremenskom periodu.

KORIŠTENA I PREPORUČENA LITERATURA

1. Drucker, P.: *Inovacije i preduzetništvo*, Praksa i načela, Globus, Zagreb, 1992.
2. Gerber, M. E.: *Legenda o poduzetništvu - Zašto većina malih poduzeća propada i što poduzeti?*, IBS - Informatorov biro sustav, Zagreb, 2005.
3. Jobber, D.; Fahy, J.: *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd, 2006.
4. Kotler, P.; Keller, K. L.: *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, 2006.

KORISNE WEB STRANICE

www.eu-tac.eu
www.antiventurecapital.com
www.bplan.com
www.businessfinance.com
www.businesspartners.com
www.cim.co.uk
www.entrepreneur.com
http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu
www.marketingpower.com
www.sba.gov
www.score.org

EU TAC KANCELARIJE - KONTAKT

Jedinica za koordinaciju projekta Sarajevo

Aščiluk 1
71 000 Sarajevo
033/236 655
info@eutac.eu

Regionalna jedinica za preduzetništvo Sarajevo

Hamdije Čemerlića 2
71 000 Sarajevo
033/703 801
reu.sarajevo@eutac.eu

Regionalna jedinica za preduzetništvo sjeverozapadne BiH

Krfska 74
78 000 Banja Luka
051/460 260
reu.banjaluka@eutac.eu

Regionalna jedinica za preduzetništvo centralne BiH

Štrosmajerova 11
72 000 Zenica
032/463 982
reu.zenica@eutac.eu

Regionalna jedinica za preduzetništvo Hercegovina

Bulevar Narodne Revolucije 15
88 000 Mostar
036/556 320
reu.mostar@eutac.eu

Regionalna jedinica za preduzetništvo sjeveroistočne BiH

M. i Ž. Crnogorčevića 5
75 000 Tuzla
035/276 461
reu.tuzla@eutac.eu

