



Osnove poduzetništva za mlade

UVOD

Problem nezaposlenosti je trenutno jedan od najvećih problema bosanskohercegovačkog društva. U skladu sa pokazateljima Federalnog zavoda za zapošljavanje za 2010. godinu, od ukupnog broja registriranih nezaposlenih u FBiH, posmatrano po kantonima, broj nezaposlenih osoba na području općine Tešanj je 7.788 lica ili kantonu (91.301 ili 22,25 %).

Veliki broj u strukturi zaposlenih čine marginalizirane grupe stanovništva, među koje spadaju i mladi. Težak socijalni položaj u društvu i visok nivo nezaposlenosti, utiču na mlade ljude da se, u potrazi za radnim mjestima, često odluče za odlazak iz zemlje. Tome svemu doprinosi trenutno stanje privrede, neadekvatnost obrazovnog sistema, nemogućnost sticanja iskustva i nedostatak novih znanja i vještina. U BiH, svaka četvrta zaposlena mlada osoba radi posao za koji se nije školovala. U cilju rješavanja ovog vrlo ozbiljnog problema za zajednicu, neophodno je poduzeti niz mjera i aktivnosti kako bi se podstaklo poduzetništvo i zapošljavanje nezaposlene mlade populacije te kreirali uslovi za njihovo zadržavanje u državi. Jedna od njih je i poticaj za poduzetništvo kao podrška povećanju samozapošljavanja.

Razvoj poduzetništva proizilazi iz strateških dokumenata Općine Tešanj: Strategije za razvoj 2007-2015 i Strategije za podršku mladim, ali razvoj poduzetništva se ističe i u kontekstu unapriješenja europskih integracija i razvoja, iz čega proizilaze i obaveze zemalja potencijalnih članica na jačanju vlastitih poduzetničkih kapaciteta. Bosna i Hercegovina ima obavezu osnažiti svoje poduzetničke kapacitete kako bi ispunila temeljne pretpostavke za ulazak u euroatlanske asocijacije. Takoše, ima obavezu i educirati i ojačati kapacitete mladih ljudi kako bi oni, u budućnosti, bili nosioci razvoja ove zemlje.

Nakon što su došli do ideje, mladi trebaju analizirati, odnosno pretvoriti ideju u poslovni plan. Poželjno je da mladi prođu obuku na temu "Kako napraviti poslovni plan", jer će, kroz takav vid edukacije, naučiti dosta o svim aspektima poslovnog planiranja i moći kreirati svoj poslovni plan (koji će im eventualno omogućiti samozapošljavanje).

Sljedeći korak je registrovanje djelatnosti, osiguranje potrebnog adekvantnog prostora za rad i pokretanje samog biznisa.

Ukoliko se to ne obezbijedi, onda su ideja i poslovni plan osuđeni na propast. Potreban je i novac za pokretanje biznisa, jer bez početnog kapitala nema ni pokretanja biznisa. Kapital se može naći na osnovu kvalitetnog poslovnog plana. Nakon što mladi čovjek pokrene biznis, potrebno je naći i određene poslovno-savjetodavne usluge, koje će omogućiti da njegov biznis ojača.

1.1. Poduzetništvo i poduzetnik

Dobrodošli u svijet poduzetništva! Oživljavanje poduzetničkog duha je najznačajnije ekonomsko dostignuće u ne tako davnoj historiji biznisa. Heroji nove ekonomije oživljavaju snažno takmičarsko poslovno okruženje, čiji poslovi zadivljujućom snagom stvaraju inovativne proizvode i usluge, potiskuju tehnološke granice i kreiraju nove biznise.



Poduzetništvo se svugdje u svijetu smatra izuzetno naprednom i propulzivnom društvenom aktivnošću, zbog čega svake godine raste broj novih biznisa. Prepoznato kao djelotvoran instrument za dostizanje konkurentskih prednosti, poduzetništvo u razvijenim zemljama postaje središte interesovanja, kako pojedinaca tako i društva u cjelini. U tranzicijskim zemljama poduzetništvo je označeno kao pokretački faktor tranzicije bivših socijalistički zemalja u tržišnu ekonomiju.






Poduzetništvo veoma kompleksno i kao takvo **poduzetništvo čini simbiozu teorije, prakse i umjetnosti**. Danas, dominiraju dva pristupa razumijevanju poduzetništva: europski i američki pristup.

Europski pristup razumijevanju poduzetništva stavlja naglasak na način razmišljanja, dok američki pristup naglasak stavlja na način djelovanja.

Europski pristup razumijevanju poduzetništva zasniva se na definiciji navedenoj u Zelenoj knjizi o poduzetništvu, koja glasi:

Poduzetništvo je način razmišljanja, odnosno proces stvaranja i razvijanja ekonomskih aktivnosti kombiniranjem rizika, kreativnosti i/ili inovativnosti uz pouzdanu upravljačku strukturu unutar nove ili postojeće organizacije.

Premda sažeta i kratka, što i jeste osobina dobrih definicija, ipak ona ukazuje na sljedeće činjenice:

-  poduzetništvo stavlja naglasak na kreativnost i inovativnost odnosno inovaciju;
-  poduzetničku aktivnost, kao osnovu kombiniranja elemenata poduzetničkog procesa;
-  uvažavanje rizika, ističući sklonost poduzetnika ka riziku i stalnu brigu za njegovo reduciranje kroz proces programiranja;
-  nužnost posjedovanja i stalnog usavršavanja savremenih menadžerskih znanja i vještina kako bi se moglo upravljati poduzetničkim organizacijama;
-  mogućnost primjene poduzetništva u svim vrstama organizacija, profitnim i neprofitnim.

Imajući u vidu istaknute osobine poduzetništva, jasno je kako poduzetništvo ne treba isključivo vezivati za mala i srednja poduzeća, što je kod nas vrlo čest slučaj. To je zapravo svojevrsan mit, stvoren usljed nedostatka pravilnog poimanja poduzetništva. Mikro, mala i srednja preduzeća čine poseban sektor unutar privredne strukture nacionalnih ekonomija. Ova preduzeća, jednako kao velika preduzeća i neprofitne organizacije, predstavljaju samo objekt za realizaciju poduzetništva. Mikro, mala i srednja poduzeća su poduzetnička u onoj mjeri koliko u svom nastajanju, funkcioniranju i razvoju praktiraju elemente sadržane u dominantnim pristupima poduzetništvu.

Poduzetnik i poduzeće se usko vežu za poduzetništvo. Poduzeće je objekt a poduzetnik subjekt poduzetništva. Ko je zapravo poduzetnik? Definicije poduzetnika se mogu grupisati u dvije kategorije, prve koje poduzetnika definiraju preko osobina i druge koje poduzetnika definiraju preko aktivnosti.

Poduzetnik je poslovno kreativan, inovativan, samouvjeren čovjek, koji je sposoban brzo uočiti pojave, probleme i mogućnosti, te spreman na razuman rizik i maksimalni napor da bi ostvario svoje ideje i ciljeve uz prihvaćanje pune odgovornosti za uspjeh i neuspjeh svog poduhvata.





Poduzetnik je prije svega inicijator, inovator i lider, bez obzira da li je on vlasnik biznisa, partner u biznisu, ili je „plaćen“ od strane nekog drugog vlasnika kao „najskuplja radna snaga“.

1.2. Zbog čega je poduzetništvo značajno?



Poduzetništvo predstavlja glavnu polugu savremene ekonomije svijeta i nosilac je općeg društvenog razvoja. Poduzetnička životna filozofija kreira fizionomiju svjetske privrede, pod čijim se uticajem oblikuje i društveno okruženje. Zemlje koje žele pratiti svjetske trendove ili ih nesvjesno oponašaju, prilagođavaju svoj zakonski i institucionalni okvir na način da potakne razvoj poduzetništva. S druge strane, ekonomije zemalja koje zaostaju u razvoju, pokazuju niži stepen poduzetničke aktivnosti i društvene svijesti o potrebi razvoja poduzetništva. Iz naprijed rečenog, proizilazi kako poduzetništvo daje očekivane rezultate samo u okruženjima koja imaju razvijenu svijest o značaju poduzetništva i gdje se njegov razvoj potiče, odnosno gdje prevladava poduzetnička klima.

U Zelenoj knjizi „Poduzetništvo u Europi“, Europska komisija ističe slijedeći društveni značaj poduzetništva:

-  poduzetništvo pomaže otvaranju novih radnih mjesta i privrednom rastu,
-  poduzetništvo je od presudnog značaja za konkurentnost,
-  poduzetništvo razvija osobne potencijale i
-  poduzetništvo razvija opće društvene interese.

Razvoj poduzetništva se posebno ističe i u kontekstu unaprijeđenja europskih integracija i razvoja, iz čega proizilaze i obaveze zemalja potencijalnih članica na jačanju vlastitih poduzetničkih kapaciteta. Bosna i Hercegovina ima obavezu osnažiti svoje poduzetničke kapacitete kako bi ispunila temeljne pretpostavke za ulazak u euroatlanske asocijacije, što ukazuje na potrebu za relevantnim istraživanjima u području poduzetništva.

1.3. Proces poduzetništva



Proces poduzetništva je iterativni proces koji se sastoji iz četiri uzajamno povezane faze:

1. donošenje odluke o postavljanju poduzetnikom;
2. razvijanje uspješne poslovne ideje;
3. prelazak sa ideje na poduzetništvo;
4. vođenje i razvoj poduzeća.

Odluka o postavljanju poduzetnikom.

Odluka o ulasku u poduzetništvo, odnosno o postavljanju poduzetnikom, temelji se na različitim motivima budućih poduzetnika. Neki ljudi su motivirani novcem, drugi željom za samostalnošću, treći da postanu sami svoji šefovi, četvrti da riješe problem vlastitog zaposlenja ili zaposlenja članova svoje porodice, peti da iskoriste ukazanu priliku itd. Motivi su različiti. Ovisi od internih i eksternih faktora. Interne faktore nalazimo u karakteru ličnosti potencijalnih poduzetnika, a eksterne u okolini u kojoj će se razvijati poduzetnički poduhvat.




Mogli bismo ustvrditi kako potencijalni poduzetnici, obzirom na okolinu, svoju odluku o ulasku u poduzetništvo temelje na ideji da:

-  iskoriste ukazanu poduzetničku priliku (poduzetnici iz prilike);
-  riješe vlastiti problem (poduzetnici iz nužde).

Razvijanje uspješne poslovne ideje.

Uspjeh poduzetničkog poduhvata uslovljen je kvalitetom poduzetničke ideje. Bez obzira na količinu uloženog rada i sredstava, poduzetnički poduhvat će biti neuspješan ako poslovna ideja nije kvalitetna tj. ako nema izgleda na uspjeh. Poduzetnici su, u ovoj fazi, suočeni sa traženjem odgovora na pitanja:



-  Koja poslovna ideja ima šanse za uspjeh?
-  Koja poslovna ideja je kvalitetnija, uspješnija, profitabilnija?
-  Kako evaluirati uspješnu poslovnu ideju?.

Poduzetnička prilika predstavlja izvor poduzetničke ideje. Za neke je to mogućnost/prilika otklanjanja nesrazmjere između postojećeg i mogućeg, dok za druge ona predstavlja proces rješavanja problema. Poduzetnička prilika ima četiri bitna obilježja: privlačnost, trajnost, postojanost i sigurnost proizvoda/usluge koji se nudi kupcu.

Poslovna ideja se provjerava kroz analizu izvodljivosti u okviru koje se ispituje mogućnost njene komercijalizacije. Proces razvoja uspješne poslovne ideje nastavlja se analizom industrije.

Ukoliko analiza ukaže na mogućnost implementacije biznisa u toj industriji proces razvijanja uspješne ideje nastavljamo kroz analizu konkurenata. Razvijanjem uspješnog biznis modela, završava se druga faza razvijanja uspješne poslovne ideje.

Prelazak sa ideje na poduzetništvo.

Poduzetnik je, u prethodnim fazama, odlučio ući u proces poduzetništva, istražio i došao do spoznaje o mogućnostima poslovne ideje i sada se nalazi pred izazovom ulaska u poduzetništvo. Da bi smanjio rizik neuspjeha poduzetnik treba analizirati: izgradnju i sposobnosti tima koji će implementirati poslovnu ideju, izvore i veličinu potrebnih finansijskih sredstava, te etičke i pravne osnove organiziranja biznisa. Poslije provedene analize poduzetnik treba napisati poslovni plan u kojem će detaljno opisati sve aspekte budućeg poslovanja.

Upravljanje i razvoj poduzeća. Poslovnim planom između ostalog predviđa se i vrijeme započinjanja biznisa. Poduzeće tada prelazi iz apstraktnog u konkretno okruženje i biva izloženo konkurenciji. Njegova sposobnost opstanka, rasta i razvoja ovisna je o kvaliteti menadžmenta. U početnoj fazi, menadžment treba biti posebno fokusiran na probleme marketinga, intelektualnog vlasništva, pripreme za rast i strategije rasta.

1.4. Prednosti koje vam pruža poduzetništvo

- 1. Prilika za kreiranje vlastite sudbine** - posjedovanje vlastitog poduzeća omogućava poduzetnicima neovisnost.
- 2. Prilika za različitost** - poduzetnici pokreću vlastito poslovanje jer vide priliku za stvaranje različitosti u stvarima važnim za njih.
- 3. Prilika za postizanje svog punog potencijala** - poduzetnicima njihov posao postaje instrument za igru i samodokazivanje.
- 4. Prilika za ubiranje visokih profita** - premda novac nije primarna vodilja većine poduzetnika, profit koji oni svojim poslovanjem mogu ostvariti predstavlja važni motivirajući faktor.
- 5. Prilika za doprinos društvu i priznanje za vlastite napore** - vlasnici poduzeća često su među najuglednijim članovima u svojoj cijeloj zajednici.
- 6. Prilika za rad na onom što vole i što ih zabavlja** - poduzetnici su u prilici da izaberu posao koji vole i oni su uistinu «djeca sreće».

1.5. Poduzetničko obrazovanje i obuka u Općini Tešanj prema EU Povelji za mala poduzeća

1.5.1. Politika i primjena politike



Na nivou Općine Tešanj nije izrađena strategija razvoja i cjeloživotnog učenja poduzetništva. Iako postoje izrađene strategije razvoja poduzetništva na nivou pojedinih općina i pokrenute inicijative u pojedinim općinama za razvoj poduzetništva, kroz politike definirane u općim lokalnim strategijama ekonomskog razvoja, nije uspostavljena koordinacija aktivnosti i usaglašenost između interesnih strana, kako bi se postigla balansirana primjena politike cjeloživotnog učenja poduzetništva.

1.5.2. Osnovno obrazovanje

Na području općine Tešanj postoji 9 osnovnih škola. Ne postoji promocija učenja poduzetništva na nivou osnovnog obrazovanja i još uvijek nije usvojena politika za uvođenje učenja poduzetništva, kao ključne kompetencije, u obavezni program osnovnog obrazovanja. Za napredak u razvoju ove politike neophodna je reforma osnovnog obrazovanja, kroz koju bi učenje poduzetništva postalo integralni dio obaveznog programa na ovom obrazovnom nivou, uz aktivnosti neophodne edukacije nastavnog osoblja. Osnove za to pruža i prijedlog za uvođenje predmeta poduzetništva u osnovne i srednje škole, koji je sastavni dio prijedloga Strategije razvoja MSP-a na nivou BiH. Pored toga, kao dio reforme programa osnovnog obrazovanja neophodno je uvesti i organizovani sistem praćenja realizacije aktivnosti promocije ove oblasti, kako bi se obezbjedili podaci za ocjenu napretka i definiranje mjera daljeg razvoja ove politike.

1.5.3. Srednjoškolsko obrazovanje

Na području općine Tešanj postoje 3 srednje škole. U odnosu na nivo osnovnog obrazovanja, situacija na nivou srednjoškolskog obrazovanja, u odnosu na promociju učenja poduzetništva, je nešto povoljnija. Iako na kantonalnom nivou nije uspostavljena jedinstvena politika promocije poduzetništva kroz aktivnosti Srednje mješovite škole se provode projekti poduzetništva..

Posebno je značajno napomenuti realizaciju EU VET programa i uvođenje učenja poduzetništva u ovoj školi, što je bio dio pilot projekta, koji se provodio u BiH. Ipak, za implementaciju politike utvrđene EU poveljom za MSP-a, neophodno je provesti kompletnu reformu srednjoškolskog obrazovanja u cilju uvođenja učenja poduzetništva kao integralnog dijela programa na ovom obrazovnom nivou. Uz to je neophodno razviti kompetencije nastavnog osoblja, kroz programe osposobljavanja te razviti sistem za monitoring i ocjenu napretka za dalji razvoj ove politike. Na državnom nivou, ova politika je uključena u prijedlog Strategije razvoja MSP-a, što je osnova za buduću reformu na svim nivoima.

1.5.4. Pilot projekti i eksperimentiranje

U okviru postojećih ad-hoc aktivnosti i realizacije projekata promocije učenja poduzetništva u srednjim školama, na području općine Tešanj, značajnije napore ulaže jedino Srednja mješovita škola koja se uglavnom odnose na: posjete učenika i nastavnika poduzećima, izložbe poduzeća u školama i dijelom učenička poduzeća. Međutim, za značajniji napredak u ovoj oblasti, neophodno je razviti strateške projekte i eksperimentiranje učenja poduzetništva, koje bi obuhvatilo značajniji broj srednjih škola uz primjenu svih metoda učenja poduzetništva:

učenička poduzeća, virtualna poduzeća, ad-hoc predavanja od strane biznismena, posjete učenika i nastavnika poduzećima, izložbe poduzeća u školama i sl.

1.5.5. Neformalno obrazovanje



Neformalno učenje poduzetništva je postavljeno kao jedan od strateških ciljeva Općine Tešanj ali pristup još nije razrađen..

1.5.6. Preporuke za razvoj poduzetničkog obrazovanja i obuke

Može se konstatovati da su aktivnosti na planu razvoja poduzetničkih znanja i vještina, kroz formalni i neformalni sistem obrazovanja i obuke, nezadovoljavajuće. Za ostvarenje napretka na ovom planu, neophodna je bolja koordinacija između ministarstva obrazovanja i ministarstva za poduzetništvo, kako na nivou entiteta tako i kantona, kako bi se više promovirala politika cjeloživotnog učenja poduzetništva.

Buduće akcije trebaju biti usmjerene u pravcu: uvođenja prilagođenih programa poduzetničkog obrazovanja u osnovno i srednjoškolsko obrazovanje te organizovanja obuka za nastavno osoblje, kao i poduzetničkih pilot projekata u školama. Važno je raditi i na razvoju programa neformalnog obrazovanja odraslih za poduzetništvo.

STRATEŠKO PLANIRANJE POSLOVANJA

Najbitniji zadatak menadžera u oblikovanju okruženja za učinkovito djelovanje pojedinaca, koji rade zajednički u skupinama, je osigurati da svako razumije svrhu skupine, njene ciljeve i metode njihovog ostvarivanja. Planiranje uključuje izbor misija i ciljeva te akcija za njihovo ostvarenje: ono iziskuje odlučivanje, tj. izbor između alternativnih budućih smjerova djelovanja. Planiranje premašuje jaz između onoga gdje smo sada i onoga gdje želimo stići. Ako ne planiramo, događaje prepuštamo slučaju.

Planiranje je intelektualno zahtjevan proces: traži da svjesno odredimo smjerove djelovanja i temeljimo naše odluke na svrsi, znanju i brižljivim procjenama. Strateško planiranje u poslovanju je važno iz perspektive dugoročnog zdravlja poduzetničkog poduhvata.

Strateško planiranje je sistematski proces u kojem organizacija, utvrđuje značajna pitanja i postavlja realne ciljeve, zadatke i strategije za rješavanje tih pitanja

Srednjoročno i dugoročno planiranje predstavlja donošenje odluka u svjetlu njihove srednjoročne i dugoročne realizacije. Suština strateškog planiranja je u prepoznavanju vanjskih prilika razvoja, kao i vanjskih prijetnji, odnosno, opasnosti po poslovni uspjeh poduzeća.

Ovakvim planiranjem usmjeravate se na iskorištavanje šansi, tj. prilika za uspjeh uz minimiziranje ili izbjegavanje opasnosti ili prijetnji po poslovni uspjeh.

U okviru strateškog planiranja pojavljuje se nekoliko bitnih elemenata koji iziskuju detaljnije objašnjenje, koje navodimo u nastavku.

Strategija

Strategija se definiše kao određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća, usvajanje pravca akcije i alokacije resursa nužnih za njihovo ostvarenje. Svrha strategije je utvrditi i dati na znanje, pomoću sistema glavnih ciljeva i politika, zamišljenu sliku poduzeća. Strategijom se ne nastoji tačno odrediti kako će poduzeće ispuniti svoje ciljeve.

Njome se izgrađuje okviri koji usmjerava razmišljanje i djelovanje.

SWOT analiza

Da biste izvršili analizu planiranog biznisa, možete koristiti SWOT matricu koja je popularna zbog svoje jednostavnosti.



- 🛡️ **S- Strengths - snage** (Zašto ste uspješni? Šta je to što dobro radite? Zašto su vaši kupci zadovoljni vama? Koje su vaše prednosti?)
- 🛡️ **W- Weaknesses - slabosti** (šta je potrebno poboljšati? Šta je potrebno promijeniti? Šta nedostaje? Zašto su kupci nezadovoljni? Šta konkurencija ima bolje od vas?)
- 🛡️ **O - Opportunities - prilike** (Koje su šanse za vaš biznis? šta kupci žele? šta konkurencija ne nudi? Koji su novi trendovi? Koja su nova moguća tržišta?)
- 🛡️ **T- Threats - prijetnje** (Koje su prijetnje od konkurencije? Koje su moguće promjene tehnologija? Koje su moguće promjene poslovnog i političkog ambijenta?)

Snage i slabosti, predstavljaju unutrašnje faktore biznisa, dok prilike i prijetnje predstavljaju vanjske faktore. Svrha SWOT analize je da se utvrde perspektive za buduće djelovanje, pri čemu treba:

- 🛡️ graditi na snagama,
- 🛡️ eliminirati slabosti,
- 🛡️ iskoristiti prilike i
- 🛡️ smanjiti prijetnje.

UNUTRAŠNJE OKRUŽENJE	
Strengths	Snage
Weaknesses	Slabosti
Opportunities	Prilike
Threats	Prijetnje
VANJSKO OKRUŽENJE	

Slika 2.1. SWOT matrica

Politike su, takođe, planovi, utoliko što su općenito izjave ili sporazumi koji vode ili usmjeravaju razmišljanja u odlučivanju. Nisu sve politike izjave, one često same proizilaze iz akcija menadžera. Politike pomažu da se pitanja riješe prije nego postanu problem, one čine bespotrebnom analizu istih situacija svaki put kada se pojave.

Misija ili **svrha** bi za poduzeće značila ono što poduzeće radi, čime se bavi. Misija ili svrha identificira osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća.

Ciljevi - u naopštijem smislu, su buduća stanja ili rezultati u poslovanju koji se žele ostvariti. Oni ne predstavljaju samo krajnje tačke planiranja, već i završetak kojem je usmjereno organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje i kontrola.

Vizija je predodžba o tome kako bi poduzeće trebalo biti u budućnosti, odnosno ono što bi poduzeće moglo postati u grani djelatnosti u kojoj djeluje, odnosno u privredi zemlje.

POSLOVNI PLAN

3.1. Izrada i značaj poslovnog plana

Savremena istraživanja su pokazala kako poduzetnici veoma malo pažnje posvećuju izradi poslovnog plana. S obzirom na izuzetan nivo rizika, koji prati ulazak u novi poslovni poduhvat, izrada poslovnog plana je od izuzetnog značaja.

Vlasnici postojećih biznisa smatraju da je poslovni plan samo vježba, da oni vrlo dobro poznaju svoj proizvod ili uslugu i da im poslovni plan, u biti, nije potreban. Razlog ovakvom stavu najvjerovatnije leži u nerazumijevanju svrhe poslovnog plana za započinjanje biznisa, kao i njegovog razvoja. Poslovni plan se danas posmatra kao



sredstvo za dobijanje poslovnih kredita, međutim, mnogi poduzetnici čine grešku jer nikada više ne pogledaju poslovni plan svog poduzeća ponovo, jer upravo u njemu možda mogu pronaći rješenje problema na kojeg su naišli u praksi. Nameće se zaključak da poduzetnici trebaju na svoj poslovni plan gledati kao na putokaz poslovanja njihovog poduzeća.

Nakon navedenog postavlja se pitanje: „šta je to poslovni plan?“.

Poslovni plan je korak po korak pisana analiza kako da poduzetnik ideju pretvori u realnost i svoju prednost, nije ništa drugo nego dobro struktuirani projekat koji mora da odgovori na pitanja tipa: šta, kako, kome, koliko, kada i gdje proizvoditi, prodavati ili usluživati, te koliko profita ostvariti u početnim i kasnijim godinama realizacije projekta.

Postoje brojni posredni i neposredni korisnici poslovnog plana: poduzetnici (vlasnici poduzeća), potencijalni dioničari, banke, budući kupci, dobavljači i distributeri, budući menadžeri te društvena zajednica. Međutim, poslovni plan se prije svega piše iz razloga koji se odnose na interese poduzetnika i investitora.

Jedan od razloga zbog kojeg poduzetnici trebaju pisati poslovni plan jeste da će time steći potpuni uvid u realizaciju svoje poduzetničke ideje. Takođe, mnogo je lakše unijeti promjene u napisani poduzetnički projekat koji još nije započeo sa realizacijom nego uvidjeti da su načinjeni propusti nakon što je poslovanje pokrenuto. Poduzetnik će kroz kreiranje poslovnog plana uvidjeti da li mu se ulaganje u konkretnu poduzetničku ideju isplati, odnosno, izbjeći će ulaganje finansijskih sredstava i vremena u neprofitabilne poslove i omogućiti siguran pristup eksternim izvorima finansiranja.

Prilikom donošenja odluke o ulaganju u određeni finansijski projekat, investitori trebaju poslovni plan kako bi mogli razumjeti svrhu i vrijednost poduzetničke ideje, a na osnovu njega će imati uvid u izvodljivost i finansijsku ocjenu poduzetničkog poduhvata. Investitori će koristiti poslovni plan kako bi procijenili kredibilitet samog poduzetnika, kao i menadžerskog tima koji će raditi na realizaciji poduzetničke ideje.

3.2. Sadržaj poslovnog plana

Nije moguće predstaviti univerzalnu i jedinstvenu shemu sadržaja poslovnog plana. Naime, sadržaj poslovnog plana ovisi o: karakteristikama poduzetnika, njegovom znanju i vještinama, obliku vlasništva preduzeća, karakteristikama proizvoda/usluge i ciljnog tržišta, veličini i značaju poduzetničkog poduhvata, razlogu pisanja poslovnog plana, i drugim brojnim faktorima. Nerijetko, eksterni korisnici propisuju strukturu pisanja poduzetničkog projekta što je naročito izraženo kod poslovnih banaka.

Međutim, iako ne postoji univerzalna shema poslovnog plana, brojni teoretičari su pokušali da sačine određene prijedloge sadržaja poslovnog plana kako bi poduzetnicima olakšali pisanje poslovnog plana. Moguća struktura poslovnog plana je predstavljena je kako slijedi:

1. REZIME

2. OPIS PODUZETNIČKE IDEJE

2.1. Evolucija poduzetničke ideje

2.2. Vizija

2.3. Misija

2.4. Ciljevi

2.5. Eksterna i interna analiza

2.6. SWOT analiza

2.7. Poslovna strategija i poslovni ciljevi

3. PROIZVOD/USLUGA



- 3.1. Opis proizvoda ili usluge
- 3.2. Inovativni aspekti
- 3.3. Razvoj proizvoda ili usluge
- 3.4. Potrebna tehnologija i know-how za uspostavu biznisa (opis mašina i ostalih potreba za početak biznisa)
- 3.5. Mikro i makro lokacija
- 3.6. Dodatna korist za kupce

4. TRŽIŠTE

- 4.1. Tržišni makro i mikro podaci
- 4.2. Obim tržišta i tržišni potencijal
- 4.3. Segmentacija tržišta (geografska i segmentacija kupaca)
- 4.4. Istraživanje tržišta
- 4.5. Glavni kupci
- 4.6. Konkurencija
- 4.7. Pozicioniranje na tržištu

5. MARKETING

- 5.1. Marketing mix
- 5.2. Marketing plan

6. MENADŽMENT

- 6.1. Organizacijska shema
- 6.2. Struktura menadžmenta i zaposlenih
- 6.3. Terminski plan implementacije poduzetničkog projekta

7. PRAVNI ASPEKTI

- 7.1. Pravno organizacioni oblik
- 7.2. Opći i posebni propisi koji se primjenjuju u vezi sa proizvodom i uslugom









8. FINANSIJE

- 8.1. Potrebna ulaganja i izvori ulaganja
- 8.2. Početni bilans stanja
- 8.3. Projicirani prilivi i odlivi novčanih sredstava
- 8.4. Projicirani bilans uspjeha i projicirani bilans stanja
- 8.5. Analiza i tržišna ocjena projekta
- 8.6. Tačka prijeloma

PRILOZI

Naslovna strana projekta

Naslovna strana poduzetničkog projekta bi trebala sadržavati sljedeće elemente:

-  Naziv, djelatnost, adresu, telefon, fax, e-mail poduzeća
-  Naziv poduzetničke ideje
-  Podatke o autorima projekta
-  Podatke o primaocu projekta
-  Podatke o osobi za vezu u poduzeću (telefon, fax, adresa, e-mail i sl)
-  Podatke o rednom broju primjerka projekta
-  Podatke o mjestu i vremenu izrade projekta
-  Upozorenje o zaštiti autorskih prava

Prvi dojam kojeg poduzetnički projekat ostavi na potencijalnog čitaoca je od izuzetne važnosti. Stoga, utisak kojeg naslovnica poduzetničkog projekta ostavi na potencijalnog čitaoca mora biti impresivan, kako bi ga zaintigirala i ubijedila da poduzetnička ideja ima izgled za uspjeh.

Rezime poduzetničkog projekta










Rezime poduzetničkog projekta je najvažniji pojedinačni dio poduzetničkog projekta iz razloga što većina potencijalnih investitora nema dovoljno vremena da pročita cijeli poduzetnički projekat, nego na osnovu rezimea uočava da li potencijalna poduzetnička ideja ima izgled za uspjeh.

Rezime poslovnog plana piše se nakon što su napisani i završeni svi ostali dijelovi poduzetničkog projekta. Sadržaj rezimea poslovnog plana treba pratiti strukturu poslovnog plana po dijelovima i u njemu se trebaju nalaziti sažeti najznačajniji rezultati poslovnog plana. Poduzetnici posebnu pažnju trebaju posvetiti pisanju rezimea poslovnog plana, koji mora biti sažet i koncizan te sadržavati ključne tačke poduzetničke ideje i privoliti potencijalnog čitaoca da projekat pročita do kraja.

OPIS PODUZETNIČKE IDEJE

Opis poduzetničke ideje je prvi dio poduzetničkog projekta i u njemu bi trebalo istaći:

-  evoluciju poduzetničke ideje
-  misiju privrednog društva
-  viziju privrednog društva
-  ciljeve privrednog društva
-  eksternu i internu analizu
-  SWOT analizu
-  poslovnu strategiju i poslovne ciljeve

Evolucija poduzetničke ideje

Poduzetnička ideja nastaje kao rezultat kreativnosti koja je prirođena svim ljudima, ali poduzetnike ipak karakteriše povećan stepen kreativnosti te su oni sposobni prepoznati ideju za novim poslom tamo gdje drugi ljudi ne uočavaju poslovne prilike. Takođe, mnogi poduzetnici se odlučuje za ideju za koju imaju potrebna znanja i vještine.

U evoluciji poduzetničke ideje potrebno je navesti na koji način ste došli do ideje o realizaciji poduzetničkog poduhvata. Razloge pokretanja poduzetničkog projekta je potrebno jasno i precizno iskazati na način da se potencijalni korisnik poslovnog plana uvjeri u opravdanost realizacije konkretnog poduzetničkog projekta. U ovom dijelu važno je istaći najvažnije pozitivne karakteristike poduzetničke ideje te u čemu se ogleda njena inovativnost.

Misija

Misija je osnovna funkcija, svrha postojanja ili zadatak poduzeća te bilo kojeg njegovog dijela. Kako bi na pravilan način definisali misiju svog poduzetničkog projekta morate ga detaljno i objektivno analizirati. Misija je kvalitativnog karaktera i u sebi ne sadrži kvalitativne podatke, kvantitativni rezultati sadržani su u ciljevima.

Vizija

Vizijom predstavljate ono što bi poduzeće moglo postati u grani djelatnosti u kojoj djeluje, odnosno u privredi zemlje, ako pri tome ostvaruje svoju misiju.






Vizija je ideja vodilja poduzeća. Kreira se prije početka poslovanja i primjenjuje se tokom cijelog vijeka poslovanja.

Definisanje vizije pomaže poduzetniku da svom poduzetničkom poduhvatu definiše: smjer, svrhu, oblik i pravac. Izjava o viziji mora biti kratka i usmjerena na bit. Mora biti slikovita, poželjna, izvodljiva, fokusirana, fleksibilna i prenosiva.

Strateški ciljevi



Ciljevi su osnova planiranja. Predstavljaju krajnje tačke prema kojima usmjeravamo naše aktivnosti i pružaju im smisao. Postavljanjem ciljeva određuju se pravci za donošenje menažderskih odluka, kao i kriteriji za mjerenje učinaka donešenih odluka. Prilikom određivanja ciljeva i njihovog unošenja u poslovni plan poželjno je da se pridržavate tzv. SMART koncepta koji podrazumijeva da ciljevi trebaju biti:

-  **Specific** – specifični;
-  **Measurable** – mjerljivi;
-  **Achievable** – ostvarivi;
-  **Realistic** – realni;
-  **Time based** – vremenski određeni.

Ciljevi definisani na pravilan način omogućit će vam da pratite njihovo izvršenje i kontrolišete u kojoj mjeri poduzeće ispunjava planiranu realizaciju postavljenih ciljeva.

Eksterna i interna analiza

Eksterna i interna analiza podrazumijeva identifikovanje vanjskih i unutrašnjih faktora od kojih zavisi uspješnost poslovanja. U ovom dijelu poslovnog plana sačinjavaju se dvije tabele u kojima se daje pregled osnovnih vanjskih faktora (konkurenti, tehnologija, društveno okruženje, ekonomsko okruženje, političko i pravno okruženje te ekološko okruženje a zatim se određuju šanse, prijetnje te snage i slabosti naspram tih faktora. Šanse, prijetnje, snage i slabosti ocjenjuju se naspram njihove važnosti ocjenama od 1 do 5 pri čemu ocjena 5 znači izrazit utjecaj tog faktora dok ocjena 1 označava slab utjecaj tog faktora iz ugla preduzeća.

SWOT analiza

Nakon identifikacije osnovnih vanjskih i unutrašnjih faktora od kojih zavisi uspješnost poslovanja moguće je izvršiti njihovo uzajamno/unakrsno poređenje S.W.O.T. analizom. SWOT matrica predstavljena je u dijelu 2 «Strateško planiranje poslovanja» Za potrebe kreiranja matrice najčešće se koriste informacije iz tabele analize internog i eksternog okruženja pri čemu se uvrštavaju samo oni faktore koji imaju izražen utjecaj (ocijenjen stepenom relativne važnosti sa ocjenom 4 i sa ocjenom 3).

Poslovna strategija i poslovni ciljevi

S obzirom na činjenicu da bi poslovna strategija trebala omogućiti postizanje tržišne, tehnološke, troškovne i menadžerske sinergije, a imajući u vidu faktore iz eksternog i internog okruženja navedene u S.W.O.T. matrici, u ovom dijelu poslovnog plana potrebno je definisati opće poslovne strategije koje će menadžment provoditi u narednom periodu poslovanja kao i njegove ciljeve poslovanja koji se, pak, definišu na osnovu vizije, misije, strateških ciljeva poduzeća i definisanih općih strategija.

PROIZVOD/USLUGA

U ovom dijelu poslovnog plana potrebno je detaljno opisati proizvod/uslugu poduzeća te elemente proizvoda: dizajn, ambalažu, kvalitet i asortiman. Potencijalnom čitaocu treba pokušati što vjerodostojnije opisati proizvod/uslugu.

Navedite: po čemu će se proizvod/usluga poduzeća razlikovati od konkurentskih proizvoda/usluga, da li postoje i koji su inovativni aspekti, te kako će se proizvod/usluga razvijati, tj. koje su to aktivnosti koje će proizvodu/usluzi dati novu vrijednost i unaprijediti postojeću, a u cilju zadovoljenja potreba kupaca.



Ovaj dio poslovnog plana treba sadržavati i opis potrebne opreme i mašina, potrebnih sirovina i repromaterijala te njihove glavne dobavljače.

Navedite gdje će poduzeće i poslovanje biti locirano, odnosno, makro i mikro lokaciju preduzeća. Makrolokacija podrazumijeva položaj poduzeća u okviru države ili regije, dok mikro lokacija podrazumijeva tačan položaj poduzeća u okviru grada, odnosno, određenog područja.

Ovdje je važno istaknuti i dodatnu korist za kupce koja proizilazi iz same namjene proizvoda (usluge), a koja može biti bazirana na cijeni, kvaliteti i sl.

TRŽIŠTE

Ovaj dio poslovnog plana treba sadržavati podatke o vašem planiranom mikro i makro tržištu (širem i užem ciljnom tržištu poduzeća), a uz to i tržišni potencijal odnosno ukupnu količinu/vrijednost proizvoda koju dato tržište može apsorbovati.

Navedite kako će poduzeće izvršiti segmentaciju tržišta, kako geografsku tako i segmentaciju kupaca, te kako će proizvod/usluga biti pozicionirani na tržištu.

S obzirom da je prije pisanja poslovnog plana potrebno izvršiti istraživanje tržišta kako bi se dokazala potreba za proizvodom/uslugom poduzeća, važno je istaknuti najvažnije podatke iz izvještaja o provedenom istraživanju (glavne kupce, odnose na ciljnom tržištu, informacije o kupovini, konzumiranju i postojećoj ponudi proizvoda, a naročito preferencijama potencijalnih kupaca).

Kako bi uspješno poslovalo poduzeće mora poznavati svoje konkurente i pratiti njihove aktivnosti. U ovom dijelu se navode konkurenti poduzeća, kako na užem tako i na širem području.

MARKETING

Ranije u poglavlju je navedeno da su četiri osnovna instrumenta marketing miksa: proizvod, cijena, distribucija, i promocija te bi ovaj dio poslovnog plana trebao sadržavati informacije o njima.

Proizvod/usluga - ukratko navesti: osnovne karakteristike proizvoda/usluge, proizvodni asortiman, ambalažu, dizajn i kvalitet proizvoda, te preferencije potrošača u vezi sa proizvodom/uslugom.

Cijena - koja je politika cijena poduzeća, na koji način je izvršena cjenovna kalkulacija i šta je ona pokazala, da li će se i na koji način vršiti diferencijacija cijena (rabati na količinu, skonta na gotovinska plaćanja, razni popusti i sl.).

Distribucija - put vašeg proizvoda/usluge od mjesta nastanka do kupca, je potrebno definisati kroz odgovor na slijedeće pitanje: Koji su najpovoljniji kanali distribucije u skladu sa prirodom biznisa koji se započinje i koji je najbolji način distribucije?

Odgovor se može odnositi na mogućnosti veleprodaje, maloprodaje, direktne prodaja, on-line prodaje i slično.

U planiranju distribucije potrebno je voditi računa o uticaju distribucije na kvalitet proizvoda/ usluge, kao i o uticaju troškova distribucije na cijenu proizvoda.









Promocija - obzirom da je krajnji cilj promocije proizvoda/usluga ubijediti kupca da kupi proizvod/uslugu, polazište promocije treba da bude identifikacija njegovih konkurentskih



prednosti, koje se odnose na: cijenu, kvalitet, nove karakteristike te post-prodajne usluge.

Da bi povećali svjesnost kupca o proizvodu/usluzi potrebno je koristiti kombinaciju različitih instrumenata promocije, koji će dati najbolje efekte, a u odnosu na raspoloživa sredstva za promociju.

Instrumenti za promociju proizvoda/usluge, koje je moguće kombinovati u svrhu stvaranja podsticaja na kupnju su slijedeći:

-  oglašavanje putem medija:
-  elektronskih (radio i TV) i
-  štampanih (novine, časopisi i sl.);
-  plakati, džambo plakati, baneri, totemi;
-  prospekti, letak;
-  web prezentacija;
-  učešće na sajmovima, izložbama i skupovima;
-  drugo: uzorci, promotivni artikli, pokloni i sl.

U kreiranju promotivnih poruka, potrebno je isticati korist koju kupac ima od proizvoda ili usluge, a ne mogućnosti koje nude–njegove tehničke karakteristike, jer kupci ne kupuju mogućnosti već koristi.

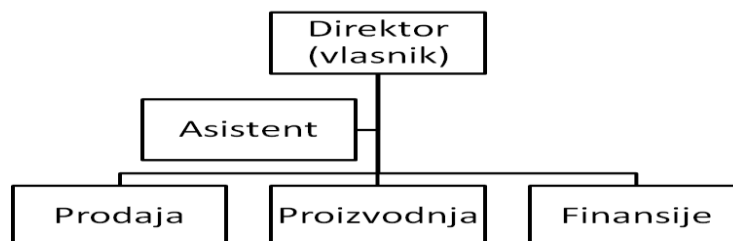
Poželjno je da u ovom dijelu poslovnog plana navedete i marketing plan.

MENADŽMENT

Organizaciona struktura






Rijetko se dešava da poduzetnik raspolaže sa svim potrebnim vještinama potrebnim za obavljanje biznisa te je potrebno da planira i potrebe za specijalizovanim kadrovima za pojedine vrste poslova sa posebnim znanjima i vještinama. Potrebno je izraditi organizacijsku shemu poduzeća i izvršiti opis potrebnih radnih mjesta, kao i podjelu ovlaštenja.

Primjer moguće organizacione strukture dat je na grafikonu koji slijedi.



Slika 3.1 – Primjer organizacione strukture

Prilikom izbora kadrova, potrebno je koristiti kriterije koji se odnose na:

-  sposobnost i vještine za efikasano obavljanje posla,
-  znanje stranog jezika,
-  poznavanje rada na računaru,
-  sklonost za napredovanje,
-  karakteristike ličnosti (izgled, ponašanje, maniri) i sl.

Pri planiranju resursa, potrebno je da planirate i način podsticanja zaposlenih na rad i usavršavanje, kroz metode motivacije i nagrađivanja.



Terminski plan

Vrijeme, kao resurs, predstavlja značajan faktor ukupnog poslovnog planiranja, jer tok realizacije poslovne ideje može značajno uticati na finansijske rezultate. Terminski plan realizacije poslovnog poduhvata treba da obuhvati:

- pregled potrebnih glavnih aktivnosti,
- odgovorne osobe po aktivnostima,
- potrebna sredstva po aktivnostima, te
- realan rok realizacije, sa naznačenim periodom realizacije za svaku aktivnost.

Oblik terminskog plana, dat je na slici koja slijedi.

	Resursi		Period realizacije											
	Odgovorna osoba	Potrebna sredstva	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Akt 1														
Akt 2														
Akt 3														
Akt 4														
Akt 5														

Slika 3.2 Termin plan kativnosti

Pravni aspekt

U ovom dijelu poslovnog plana potrebno je navesti organizacioni oblik poduzeća, broj rješenja o registraciji poduzeća, te poreski broj poduzeća. Najčešći organizacijski oblici poduzeća u Bosni i Hercegovini su obrti i društva sa ograničenom odgovornošću.

Takođe je važno istaći da ste svjesni pravnih regulacija koje se odnose na poslovanje poduzeća i da ćete poslovati u skladu s njima, čime se potencijalnom čitaocu naglašava da su menadžeri poduzeća društveno odgovorni i svjesni svojih pravnih obaveza.

Potrebno je istaknuti i opće i posebne propise koji se primjenjuju u vezi sa proizvodom/ uslugom vašeg poduzeća.

FINANSIJE

Jedan od najvažnijih dijelova poslovnog plana svakako su finansijski podaci koji će mjeriti ostvarenje postavljenih ciljeva poduzeća.

Prema predloženom sadržaju ovaj dio poslovnog plana treba da sadrži sljedeće:

- podatke o potrebnim ulaganjima i izvorima ulaganja** – iznos potrebnih ulaganja za pokretanja posla te koju su izvori iz kojih ćete ih finansirati (ukoliko dižete kredit, potrebno je navesti: od koga ćete ga uzeti, koji je iznos kredita, ukoliko uzimate pozajmicu od koga je uzimate i koji je iznos pozajmice i sl.);
- početni bilans stanja** - predstavlja sistematski prikaz imovine – AKTIVA, i obaveza i kapitala preduzeća - PASIVA, poduzeća na tačno određeni dan (tj. dan bilansiranja);
- gotovinski tok (eng. cash flow)** – pokazuje koliko, za šta i kada je novac potreban poduzeću;
- projicirani bilans uspjeha** – pokazuje prihode, rashode te finansijski rezultat kojeg je poduzeće ostvarilo u posmatranom obračunskom periodu (dobitak ili gubitak);
- tržišnu ocjenu projekta** – treba sadržavati pokazatelje o poslovanju poduzeća (pokazatelje rentabilnosti, likvidnosti, ekonomičnosti i dr.);



- 🏷️ **tačku prijeloma** – pokazuje koliko koliko proizvoda/usluga poduzeće mora prodati kako bi poslovalo na nuli tj. bez dobitka ili gubitka.

PRILOZI

Poslovni plan može imati i priloge koji će se vezati za pojedine dijelove poslovnog plana, kao što su:

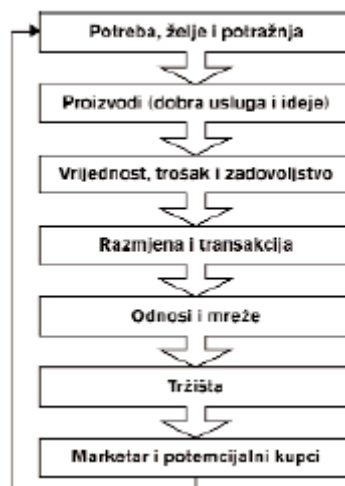
- 🏷️ ponude dobavljača,
- 🏷️ pisma potencijalnih kupaca,
- 🏷️ skice ili slike poslovnog prostora,
- 🏷️ skice ili slike proizvoda,
- 🏷️ tehnički opis proizvoda,
- 🏷️ biografija i referense poduzetnika i sl.

S obzirom na prirodu obuke i zahtjeve korisnika u nastavku će se detaljnije prezentirati oblasti "Marketing i tržište" te "Osnove finansija i izvori finansiranja"
MARKETING I TRŽIŠTE

4.1. Od ideje do tržišta

Poduzeće, u svom nastojanju da ovlada određenim tržišnim segmentima, nužno mora početi od spoznaje i razmišljanja načina zadovoljenja potreba i želja potencijalnih potrošača. To znači da je pretpostavka uspješne poslovne koncepcije polazanje od potrošača. Proces spoznavanja i analiziranja potreba, navika, želja potrošača, te iznalaženja rješenja zadovoljavanja istih nije uopće jednostavan. Znanja za uspješno savladavanje ovog procesa daje nam marketing. Marketing uči kako pronaći, zadržati i njegovati unosne kupce.

Prvi korak u kreiranju vašeg poslovnog procesa sagledavanje potreba, želja i potražnje (slika 4.1).



Slika 4.1. Konceptualni okvir marketinga

Postavlja se pitanje kako da potrošači, između velikog broja proizvoda koji mogu zadovoljiti njihove potrebe, izaberu vaš proizvod. Potrošači pripisuju određenu vrijednost svakom proizvodu. *Vrijednost* je procjena potrošača o ukupnom kapacitetu proizvoda kojim on nastoji da zadovolji svoje potrebe. Da bi potrošač osigurao za sebe određeni proizvod kojim će zadovoljiti svoje potrebe/želje, nužno mora računati sa određenim troškom, odnosno mora za dati proizvod platiti određenu cijenu. Zato potrošač uvijek stavlja u odnos cijenu proizvoda i nivo (obim) u kojem dati proizvod zadovoljava njegovu određenu potrebu/želju.



Razmjena je čin nabavke željenog proizvoda potrošača nuđenjem, zauzvrat, neke druge vrijednosti.

Marketing proces započinje i završava se sa *tržištem*. Tržište sadrži sve potencijalne kupce kojima je zajedničko postojanje određenih potreba/želja te koji bi bili spremni i platežno sposobni uključiti se u razmjenu, u cilju zadovoljavanja svojih potreba/želja. Iz iznijetog proizilazi kako marketing podrazumijeva rad s tržištima u cilju ostvarivanja potencijalne razmjene, a u svrhu ispunjavanja potreba i želja potrošača.

4.2. Marketing

Peter Drucker kaže: „*Marketing je toliko sveobuhvatan da se ne može smatrati zasebnom funkcijom. On se smatra cjelokupnim poslovnim procesom gledano sa stanovišta konačnog rezultata, odnosno sa stanovišta potrošača. Poslovni uspjeh ne određuje proizvođač već potrošač*“.





Percepcija marketinga se ostvaruje na različite načine, u zavisnosti od strane koga se to čini. Primjera radi, različito marketing doživljavaju potrošači, poslovni ljudi ili pak naučni radnici. Većina potrošača doživljava marketing kao skup promotivnih aktivnosti, i to, nerijetko, one agresivne i omražene promotivne aktivnosti. Imajući ovo u vidu, onda je sasvim razumljivo što većina potrošača ne vidi u marketinškim aktivnostima ništa što je usmjereno na zadovoljavanje njihovih potreba, i općenito, ne vide marketinške aktivnosti kao nešto pozitivno. Otuda proizilazi i rezerviranost većine potrošača prema etičkim vrijednostima marketinga.

S druge pak strane, poslovni ljudi na marketing gledaju kao na sredstvo kojim će osigurati povećanje djelatnosti svojih prodajnih aktivnosti. Naravno, ima i onih koji shvataju da je marketing mnogo više od ovog prethodno iznijetog.

Marketing se može posmatrati i kao poslovna koncepcija (filozofija) i kao poslovna funkcija.

Posmatran kao poslovna koncepcija, marketing označava način poslovnog promišljanja i poslovnog djelovanja. To promišljanje i poslovno djelovanje ima kupca kao polaznu i završnu tačku. Iz tog razloga se često marketinška koncepcija poslovanja naziva i tržišnom orijentacijom poduzeća. Marketing posmatran kao poslovna funkcija podrazumijeva skup aktivnosti koje su usmjerene na to da se identificiraju, razumiju i zadovolje potrebe potrošača (tražnja), uz ostvarivanje poslovnih ciljeva poduzeća.

Proces upravljanja marketingom se sastoji od:


-  analize tržišnih mogućnosti;
-  razvoja marketinških strategija;
-  kreiranja marketinških programa;
-  upravljanja marketinškim naporima.

U teoriji i praksi susrećemo različite definicije marketinga. Jedan od najrelevantnijih izvora American Marketing Association-AMA (Američko udruženje za marketing) definiše marketing na sljedeći način:





Marketing je proces planiranja i provođenja koncepcija, određivanja cijena, razvijanja i razmjenjivanja ideja, proizvoda i usluga radi ostvarivanja prometa kojim se postižu ciljevi pojedinaca i organizacija.

Posao marketinga na tržištu formalno provode prodavači, prodajni menadžeri, menadžeri za promociju, marketinški istraživači, PR menadžeri, menadžeri proizvoda i marki, te ostali učesnici marketinških aktivnosti.










Marketing kao poslovna funkcija treba dati odgovore na određena fundamentalna pitanja vašeg poslovanja, kao što su:

-  šta treba da čini našu ponudu (koji proizvodi i usluge);












-  *kome* treba ponuditi proizvode i uslugu (izbor ciljnog tržišta);
-  *kada* treba ponuditi proizvode i usluge ciljnom tržištu;
-  *kako* treba da izgleda ponuda (usklađivanje elemenata ponude i njihovo prilagođavanje potrebama i zahtjevima ciljnog tržišta);
-  *pod kojim uslovima* ponuditi proizvode i usluge (određivanje cijene, određivanje popusta za različite tipove kupaca, određivanje ostalih uslova prodaje).





Sadržaj marketinških odluka u poduzeću se može, simplificirano, predstaviti u slijedećem:

-  marketinške strateške odluke:
 -  *definisanje misije* ili područja poslovanja poduzeća (izbor grupe kupaca koji će se uslužiti, izbor potreba kupaca kojima će se udovoljiti, izbor tehnologije koje će zadovoljiti te potrebe),
 -  *izbor metoda rasta* (intenzivni rast-penetracija na tržišta, razvoj tržišta, razvoj proizvoda; rast putem integracija-vertikalne ili horizontalne; rast putem diverzifikacije-koncentrične, horizontalne ili konglomeratske),
 -  *oblikovanje osnovne konfiguracije marketinških* (upravljačkih) varijabli za svaku misiju;
-  marketinške operativne odluke:
 -  *politika proizvoda* - lansiranje novog proizvoda, izmjena i povlačenje postojećih proizvoda, ambalaža i marka proizvoda,
 -  *politika cijena* – nivo cijena, popusti, beneficije, rok plaćanja,
 -  *politika promocije* – lična prodaja (ciljevi, aktivnosti, budžet), ekonomska propaganda (ciljevi, poruke, način oglašavanja, budžet), unaprijeđenje prodaje (ciljevi, metode, budžet),
 -  *politika distribucije* – izbor kanala distribucije, logistika (upravljanje zalihama, transportovanje, skladištenje).

Sadržaj strateškog marketinškog plana čini:

-  izjava o misiji,
-  sažeti rezultati,
-  sažete finansijske prognoze,
-  pregled tržišta,
-  SWOT analiza za glavna tržišta i glavne proizvode,
-  sažetak asortimana,
-  pretpostavke planiranja,
-  marketinški ciljevi i strategije,
-  finansijske prognoze za godinu, tri i pet godina.

Upravljanje marketinškim procesima se ostvaruje preko četiri osnovna instrumenta marketing miksa:



-  proizvod,
-  cijena,
-  distribucija i
-  promocija.

4.3. Tržište

Najjednosatvnija definicija tržišta je da je to mjesto gdje se susreću ponuda i potražnja. Ono što je potrebno istaknuti, kada je tržište u pitanju, jeste sagledavanje ponašanja učesnika na tržištu (potrošača, konkurencije, tržišnih institucija) i njihov uticaj na tržišnu poziciju vašeg poduzeća. Pažnju posebno treba fokusirati na: segmentiranje tržišta i tržišno pozicioniranje, te mjerenje tržišnog potencijala.



Osnovna podjela tržišta jeste podjela na:

-  tržište lične potrošnje,
-  tržište finalne potrošnje (tržište poslovne potrošnje).




















Tržište lične potrošnje obuhvata sve subjekte koji učestvuju u razmjeni proizvoda koji su namijenjeni finalnoj (konačnoj) potrošnji.

Tržište poslovne potrošnje obuhvata sve subjekte koji učestvuju u razmjeni proizvoda koji se dalje koriste u procesu reprodukcije za proizvodnju drugih proizvoda.






Poduzetnik mora donijeti odluku na koji segment tržišta će se fokusirati i usmjeriti svoju ponudu, jer je nemoguće očekivati da će se zadovolji cjelokupno tržište od strane jednog ponuđača. Tehnika koja se koristi, da bi se izašlo na kraj sa raznovrsnom prirodom tržišta, naziva se segmentacija tržišta.

Segmentacija tržišta podrazumijeva podjelu raznolikog tržišta na nekoliko manjih podtržišta, koja imaju zajedničke karakteristike. Cilj je da se identificiraju grupe kupaca sa sličnim zahtjevima tako da se mogu efikasno uslužiti, a da su, pri tom, dovoljno veliki da im se proizvod može dostaviti na efikasan način.

Ono što pomaže u segmentaciji tržišta jesu kriteriji segmentacije tržišta i oni se razlikuju za tržište lične i za tržište poslovne potrošnje. Kriteriji segmentacije na tržištu lične potrošnje se mogu sistematizirati na slijedeći način:

-  bihevioristički kriteriji:
 -  tražena korisnost,
 -  status korisnika,
 -  stepen korištenja,
 -  status privrženosti,
 -  spremnost na kupovinu;
-  geografski kriteriji:
 -  zemlja, regija,
 -  urbano/ruralno;
-  demografski kriteriji:
 -  životna dob,
 -  porodični status,
 -  spol,
 -  prihodi,
 -  zanimanje,
 -  društveni sloj;
-  psihografski kriteriji:
 -  životni stil,
 -  ličnost.

Kriteriji segmentacije na tržištu poslovne potrošnje se mogu sistematizirati na slijedeći način:

-  veličina organizacije,
-  privredna grana,
-  geografska lokacija,
-  kriterijumi izbora,
-  organizacija kupovine, i sl.

Nakon što su identifikovani tržišni segmenti i odlučeno koji će se segment/segmenti odabrati kao tržišna meta, potrebno je pozicionirati svoj proizvod.



Pozicioniranje proizvoda označava mjesto koje proizvod zauzima na datom tržištu, a određuje se načinom kako ga doživljava ciljna skupina potrošača.






U okviru ove problematike treba skrenuti pažnju na pitanje ocjene tržišnog potencijala i potencijala prodaje (prodajnog potencijala), koji predstavljaju jedan od temeljnih zadataka istraživanja tržišta. U procjeni tržišnog potencijala polazi se od određivanja globalne potražnje za proizvodom određene vrste.

Tržišni potencijal predstavlja ukupnu količinu/vrijednost određene vrste proizvoda koju dato tržište može apsorbovati.

Prodajni potencijal predstavlja ukupnu količinu/vrijednost određene vrste roba koju dati ponuđač može realizirati na tržištu.

4.4. Faktori uspješnosti prodaje

Uspješan marketing zahtjeva od poduzetnika sposobnost da identifikuje i razumije pojedine uticaje na ponašanje kupaca, kao i sposobnost da predvidi kako će se oni odraziti na potražnju. Kako bi se razumjelo ponašanje kupaca, potrebno je odgovoriti na slijedeća pitanja:

-  **ko je važan u donošenju odluke o kupovini?**
-  **kako potrošači kupuju?**
-  **koji su potrošačevi kriteriji pri izboru?**
-  **gdje potrošači kupuju?**
-  **kada potrošači kupuju?**

Navedeno predstavlja faktore koji utiču na uspješnost prodaje i o ovome treba voditi računa prilikom odabira djelatnosti kojom ćete se baviti.

4.5. Marketing i internet


Internet je danas vrlo razvijen marketinški alat koji omogućava realizaciju kompletnog marketing procesa.

U posljednjoj deceniji dvadesetog stoljeća klasičan oblik komunikacije sa potrošačima je zamijenjen porukama bogatog vizuelnog i asocijativnog sadržaja. Ova praksa je prisutna kako kod print izdanja (printanih medija komunikacije) tako i kod medija sa video sadržajima.



Medij koji se u poslednjoj deceniji najbrže razvija i koji predstavlja izuzetno veliki potencijal za razvoj marketinške komunikacije jeste internet. Razlog tome jeste atraktivnost, privlačnost i raznovrsnost sadržaja koji internet pruža te, naravno, isplativosti, jer je to ono što svaki medij čini održivim. Sve je to zahvaljujući web prezentaciji koja se naprosto smatra sinonimom za internet, jer ona omogućava sasvim nove audio-vizuelne mogućnosti u kreiranju i prenošenju marketinške poruke. Međutim, web je samo jedna dimenzija korištenja interneta.

Marketinška komunikacija poduzeća sa okruženjem treba osigurati pozitivan stav potrošača prema njegovim proizvodima i uslugama, a koji će rezultirati favorizacijom datog poduzeća u procesu kupovine. Prema tome, zadatak e-marketinške komunikacije jeste doprinijeti realizaciji poslovnih ciljeva poduzeća kroz stvaranje željene slike o poduzeću u javnosti.

Kroz proces komunikacije sa okruženjem, poduzeće, u zavisnosti od tržišnih odnosa i životnog ciklusa u kojem se nalazi prodajni program poduzeća, može imati namjeru da:




-  **informiše potrošače** (kada se radi o nekim novinama u asortimanu koji se nudi na tržištu),



-  *ubijedi* potrošače (kod jake konkurencije), te
-  *podsjeti* potrošače (kod proizvoda koji su u fazi zrelosti, da i dalje razmišljaju o datom proizvodu).

Za razliku od klasičnih medija masovne komunikacije (TV, radio, novine) jedna od prednosti interneta jeste i mogućnost da se u svakom trenutku prati stanje promotivne kampanje i reakcije potrošača na poruke koje im se žele poslati. U svakom trenutku menadžment organizatora promotivne kampanje može pratiti, osim demografskih karakteristika posjetilaca web stranice, i frekvenciju posjeta, zatim koliko vremena se posjetilac web prezentacije zadržao na njoj, i sl.

Tri su vida komunikacije koju možete ostvariti sa potrošačima koristeći internet kao medij:

-  različiti modaliteti komunikacija u formi web prezentacije;
-  komunikacija u formi slanja e-mail poruka korisnicima koji su posjetili web prezentaciju i javljanje na dobijene e-mail poruke od korisnika;
-  komunikacija u formi debata u okviru različitih forum grupa.




Dizajn web stranice je izuzetno važan aspekt marketinške internet komunikacije koja treba rezultirati pozitivnim implikacijama na posjetioce. Prvo što posjetilac web stranice vidi je home page koja zapravo predstavlja naslovnu stranu web stranice. Ova strana predstavlja svojevrsnu oglasnu tablu stranice te je stoga važnost vizuelnog kompozicioniranja elemenata koji se na ovoj strani trebaju nalaziti izuzetno naglašena. Naravno, cilj je da cijela web stranica svojim izgledom i sadržajem ostvari pozitivan efekat kod posjetioca a home page su ulazna vrata stranice.

Cilj vizuelnog kompozicioniranja sadržaja vaše web stranice jeste da posjetioci jednim pogledom na stranicu uoče ključne tačke. Ukoliko ih ono što vide zainteresuje, korisnici će ostati na vašoj stranici i nastaviti čitati i ostatak sadržaja. Izuzetnu pažnju trebate posvetiti i sadržajnoj strani stranice. Vizualizacija web stranice doprinosi privlačenju pažnje i održavanju zainteresovanosti posjetilaca, ali posjetioci više fokusiraju sadržaj na web stranici, jer su je oni i posjetili radi zadovoljavanja potrebe za određenim podacima.

OSNOVE FINANSIJA I IZVORI FINANSIRANJA




5.1. Izvori finansiranja

Finansiranje se može definisati u širem i užem smislu. U užem smislu finansiranje obuhvata samo pribavljanje prvenstveno finansijskih sredstava (novca) potrebnih za tok reprodukcije. U širem smislu, finansiranje predstavlja dinamički proces koji obuhvata:

-  pribavljanje finansijskih sredstava;
-  investiranje (ulaganje) tih sredstava;
-  vraćanje finansijskih sredstava izvorima.



Da bi poduzetnik mogao da započne proces reprodukcije, najprije mora obezbijediti određenu količinu novca. Taj novac poduzetnik ulaže u materijalne i druge oblike imovine, koji su neophodni za obavljanje poslovne aktivnosti, zatim organizuje proizvodnju, a na kraju prodaje proizvedene proizvode i naplaćuje potraživanja od kupaca. Tako oslobođena novčana sredstva poduzeće koristi za vraćanje novčanih sredstava njihovim izvorima.

Prema vlasništvu izvori finansiranja mogu biti:





-  vlastiti (sopstveni);
-  tuđi (pozajmljeni);
-  hibridni (kombinovani).





Prema svom porijeklu izvori finansiranja se dijele na:

-  interne (unutrašnje) – zadržana zarada;
-  eksterne (spoljne) – zajmovi.

Interni izvori kao oblik finansiranja imaju slijedeće prednosti:




-  oni su najsigurniji i najstabilniji izvori finansiranja,
-  samofinansiranje omogućava veću elastičnost u vođenju poslovne politike,
-  poslovanje nije opterećeno kreditnim troškovima i
-  finansijer u ovom slučaju povećava svoju imovinu.

Polazeći od roka raspoloživosti izvori finansiranja mogu biti:





-  dugoročni (imaju rok duži od 1 godine) i
-  kratkoročni (imaju rok do 1 godine)

Tuđi izvore finansiranja mogu biti:

banke:

-  državne (neprivatizirane),
-  komercijalne (privatne) i
-  hipotekarne;






vlada:

-  lokalni zajmovi od općinske uprave,
-  kantonalni zajmovi,
-  zajmovi države i
-  grant sredstva i podsticaji;

izvori međunarodnih finansijskih institucija





-  Svjetska banka i sl.

U ostale izvore finansiranja možemo svrstati:

-  emisiju dionica,
-  emisiju obveznica,
-  lizing,
-  faktoring i
-  finansiranje u vrijednosne papire.

Kada ste utvrdili sve načine i izvore finansiranja neophodno je odlučiti koji je oblik i način finansiranja optimalan za vaše poslovanje.






Principijelno je racionalna kompozicija finansiranja determinisana:

-  cijenom kapitala;
-  raspoloživošću kapitala;
-  namjenom korištenja kapitala; te
-  očekivanim profitabilitetom investiranja.

5.2. Planiranje troškova





Planiranje je faza procesa upravljanja u kojoj se donose odluke o ciljevima, programima, planovima i strategijama.

Planiranje troškova i planiranje rashoda su veoma važni i bitni dijelovi svakoga poslovnog plana. Od planiranja troškova i rashoda uglavnom zavisi i uspješnost samog biznisa. Svaki finansijski plan bi trebao sadržati slijedeće obračune:

-  izvore i potrebna ulaganja,
-  cash flow procjene,
-  bilans stanja,
-  bilans uspjeha i
-  analizu rentabilnosti (tačka prijeloma).



Da bi došli do navedenih obračuna potrebno je najprije isplanirati sve troškove i prihode. Kako bi se razumio pojam troška potrebno je definirati i pojmove utroška, rashoda i izdatka.

-  **Utrošci** su prirodni vid trošenja pojedinih elemenata proizvodnje ili količinski izraz fizičkog trošenja elemenata procesa proizvodnje.
-  **Rashodi** su šira kategorija od pojma troška, te treba razlikovati poslovne i neposlovne rashode.
-  **Izdatak** je termin vezan za isplatu novca. Riječ je o sumi izdatih novčanih sredstava u određenom trenutku bilo za poslovne ili ne poslovne svrhe.
-  **Trošak** utrošeni resurs za ostvarivanje nekog cilja. Iskazuje se u novčanim jedinicama.

Troškovi su izuzetno važna stavka finansijskog planiranja. Najveći razlog jeste taj što od samih rashoda zavisi dobit. Ukoliko podcijenite troškove možete se suočiti sa problemom likvidnosti, ili u najgorem scenariju poslovati u gubitku. Sve dok su rashodi pravilno isplanirani te manji od prihoda ostvarivat ćete pozitivne rezultate. Izuzetno je važno za uspjeh biznisa da se unaprijed što bliže predvide rashodi, kako bi se ispravno isplanirala potrebna sredstva, te njihova optimalna alokacija. Određeni troškovi nastaju odmah na početku poslovanja, odnosno, pri osnivanju poduzeća, a to su administrativni troškovi osnivanja poduzeća. S aspekta procesa proizvodnje, također, troškovi nastaju odmah u samome startu, jer su potrebna ulaganja u sredstva za rad, predmete rada, rad i usluge.



Kako bi se troškovi pravilno isplanirali i obračunavali potrebno je upoznati i njihovo podjelu.



Postoji više aspekata u vezi s podjelom troškova:

1. s aspekta ekonomske suštine ili prema porijeklu odnosno načinu nastajanja troškova ili po njihovoj supstanci ili prirodi troškove dijelimo na:

- a) troškove rada (troškovi plaća, doprinosi iz plaća, izdaci za naknade radnicima),
- b) troškovi sredstava rada (amortizacija je najznačajnija stavka, troškovi investicionog održavanja, premije osiguranja osnovnih sredstava, kamate na kredite na osnovna sredstva),
- c) troškovi materijala ili predmeta (troškovi osnovnih sirovina i materijala, troškovi pomoćnog materijala, te materijala za održavanje sredstava za rad, rezervni dijelovi, troškovi ambalaže, troškovi sitnog inventara, troškovi energenata),
- d) troškovi za tuđe usluge (troškovi proizvodnih usluga, transportne usluge, usluge trećim licima za remont i održavanje, troškovi zakupa poslovnih prostora, PTT usluge, bankarske usluge i marketinški troškovi, zdravstvene usluge, seminari i savjetovanja, učešće na sajmovima, razni doprinosi i članarine, te porezi i druge dadžbine);

2. s aspekta osnovnih funkcija postoje: troškovi nabave, proizvodnje, prodaje, troškovi istraživanja i razvoja proizvoda, troškovi uprave;

3. sa gledišta važnosti ili značaja, troškovi u poduzeću svrstavaju se u dvije uže skupine i to:

-  glavne (troškovi osnovnih materijala ili plaće radnika),
-  sporedne (troškovi pomoćnih materijala ili doprinosi na plaće radnika);






4. sa stanovišta obračuna i kalkulacija sve troškove svrstavamo na direktne: (pojedinačne) i indirektno (opće), a pri tome treba imati u vidu da se indirektni troškovi prate kao dvovrsni i to kao opći troškovi izrade i kao opći troškovi zajedničkih službi;
5. sa stanovišta reagovanja na obim proizvodnje troškove svrstavamo na fiksne, koji se pojavljuju u dva reda i to kao apsolutno fiksni i relativno fiksni te varijabilne (promjenljive), koji se ispoljavaju kao proporcionalni, zatim kao degressivni i kao progresivni;
6. sa stanovišta složenosti troškova podrazumijevamo grupisanje troškova na proste (npr. amortizacija, troškovi električne energije ili doprinos kamatama i sl.), i složene troškove koji objedinjavaju trošenje više elemenata procesa proizvodnje (troškovi materijala, izrade, opšti troškovi zajedničkih službi, opšti troškovi izrade).





5.3. Planiranje prihoda

Prihodi – u privrednom subjektu predstavljaju prodajnu vrijednost prodanih proizvoda, trgovinske robe i materijala, kao i obavljenih usluga, a dodaju se i neke druge vrijednosti koje povećavaju poslovni rezultat u određenom periodu.

Prihode možemo podijeliti na sljedeći način:

-  prihode od poslovanja,
-  vanposlovne i
-  vanredne prihode.






Planiranje prihoda se vrši na osnovu:

-  prihoda od prodaje,
-  prihoda od investicija,
-  donacija i grantova te
-  ostalih prihoda (ostali izvori finansiranja).

Glavni izvor prihoda trebaju da budu prihodi od prodaje

nema prodaje = nema prihoda = nema ni posla.

Uspješno poslovanje u suštini zavisi od prihoda i rashoda:

-  prihodi > rashodi,
-  prihodi – rashodi = dobit
-  $TR = P \times Q$
-  $TC = TFC + TVC$
-  $Q = TFC / P - AVC$

pri čemu je:

TR (Total Return) – ukupni prihodi od prodaje;

P (Price) – cijena;

Q (Quantity) – prodana količina;

TC (Total Costs) – ukupni troškovi;

TFC (Total Fix Costs) – ukupni fiksni troškovi;

TVC (Total Variable Costs) – ukupni varijabilni troškovi;

AVC (Average Variable Costs) – prosječni varijabilni troškovi.

Da bi došli do prodajne cijene potrebno je, također, izvršiti kalkulaciju cijene.

Osnovni elementi kalkulacije cijene su slijedeći:

1. materijalni troškovi,
2. plate,
3. amortizacija,
4. opšti troškovi izrade,
5. ostali troškovi izrade te



6. opšti troškovi uprave.

I Cijena koštanja

7. Profit (razlika u cijeni)

II Prodajna cijena bez PDV-a

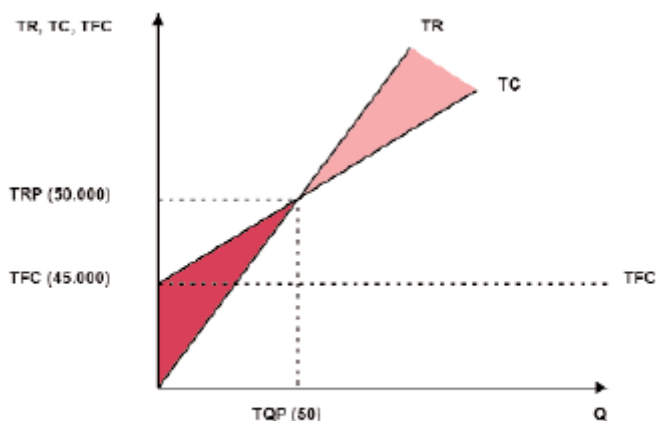
8. Porez na dodanu vrijednost

III Prodajna cijena

Za gotovo sve poslovne planove predviđanje prodaje je ključ za razumijevanje budućnosti. Za postojeće proizvode ili poslovne grane postoje podaci iz prethodnih razdoblja koji daju dobar temelj za procjenu budućnosti. Ponekad, ovi podaci se mogu koristiti i za pravdanje nerealnih očekivanja. Otvarate li novo poslovno područje ili lansirate sasvim novi proizvod, tada ne postoji polazište bazirano na prethodnim podacima te sami morate predvidjeti i projicirati ukupne prihode i troškove.

Na osnovu izračunatih troškova i prihoda, te kalkulacije prodajne cijene, izračunava se tačka prijeloma ili pokriva troškova, koja nam pokazuje koliko proizvoda morate prodati da bi pokrili vaše troškove. Obrazac za računanje tačke rentabilnosti (tačke prijeloma) izgleda ovako:

$TPT(Q) = TFC / P - AVC$, grafički:



Slika 5.2. Analiza rentabilnosti (tačka pokriva troškova)

5.4. Bilans stanja

Bilans stanja predstavlja sistematski prikaz imovine (tzv. aktive), s jedne, i obaveza i kapitala poduzeća (tzv. pasive), s druge strane, na tačno određeni dan (tj. dan bilansiranja). Osnovna bilansna ravnoteža glasi:

$$\text{Aktiva} = \text{Pasiva},$$

odnosno

$$\text{Aktiva} = \text{Obaveze} + \text{Kapital}.$$



Dok se pozicije (stavke) aktive u bilansu stanja poduzeća obično razvrstavaju prema *principu opadajuće likvidnosti*, pozicije pasive prikazuju se u bilansu stanja prema principu rastuće ročnosti (slika 5.3.). U skladu s tim, osnovni agregati u aktivni su:

- tekuća aktiva (obrotna sredstva), koja se odnose na kratkoročnu imovinu poduzeća, i
- fiksna aktiva (stalna sredstva), koja obuhvataju dugoročnu imovinu poduzeća.

Osnovni agregati u pasivi su:

- kratkoročne obaveze, koje dospijevaju u periodu kraćem od godine dana;
- dugoročne obaveze, koje dospijevaju u roku preko godine dana, i
- kapital (tj. vlasnički kapital), koji ima trajni karakter.

AKTIVA	PASIVA
I Tekuća aktiva	I Kratkoročne obaveze
- gotovina	- obaveze po osnovu kratkoročnih kredita
- potraživanja	- obaveze prema dobavljačima
- zalihe	- ugovorne obaveze
- kratkoročne investicije	
II Fiksna aktiva	II Dugoročne obaveze
- vozila	- obaveze po osnovu dugoročnih kredita
- oprema	- obaveze po osnovu emitovanja vrijednosnih papira (obveznice)
- zemljište	
- poslovne zgrade	
III Ostala aktiva	III Vlasnički kapital
- potraživanja po osnovu dugoročnih ulaganja u vrijednosne papire	- zadržani dobitak tekućeg perioda
	- rezervni fond
	- osnivački kapital
UKUPNA AKTIVA	UKUPNA PASIVA

Slika 5.3 Pregled osnovne strukture Bilansa preduzeća

5.5. Bilans uspjeha

Bilans uspjeha (račun dobitka i gubitka) predstavlja vremensku specifikaciju poslovnih transakcija i njihovog uticaja na (vlasnički) kapital ili neto imovinu poduzeća. Ovaj finansijski izvještaj obuhvata one transakcije poduzeća koje dovode do prihoda i rashoda, odnosno sadrži pozicije (tabela 5.1):








- prihoda,
- rashoda i
- finansijski rezultat koji je poduzeće ostvarilo u posmatranom obračunskom (računovodstvenom) periodu.

Prodaja (realizacija)

Cijena koštanja realizacije proizvoda i/ili usluga



Bruto dobitak

-  Operativni troškovi
-  administrativni troškovi
-  troškovi kancelarijskog materijala
-  troškovi struje
-  troškovi vode
-  troškovi održavanja
-  amortizacija tekućeg perioda

Operativni (poslovni) dobitak

 Finansijski troškovi

Dobitak prije oporezivanja

 Porez na dobitak

Neto dobitak

Tabela 5.1. Pregled osnovne strukture bilansa uspjeha poduzeća

5.6. Izvještaj o novčanim (gotovinskim) tokovima

Osnovna razlika između bilansa uspjeha i izvještaja o novčanim tokovima i razlog sastavljanja izvještaja o novčanim tokovima (tabela 5.2.) jeste što se prihodi i rashodi priznaju i evidentiraju na obračunskoj osnovi računovodstva (tj. kada nastanu), bez obzira jesu li (na)plaćeni. Izvještaj o novčanim tokovima zasniva se na gotovinskoj osnovi, tj. na gotovinskim prilivima i odlivima, te objašnjava neto povećanje (smanjenje) gotovine poduzeća u toku obračunskog (računovodstvenog) perioda.

Gotovinski prilivi (primici) - Gotovinski odlivi (izdaci) = Gotovina (saldo gotovine na kraju perioda)

Tabela 5.2.. Pregled osnovne strukture izvještaja o novčanim tokovima poduzeća
Novčani tokovi u izvještaju o novčanim tokovima obično se grupišu u tri glavne kategorije aktivnosti, i to:



I Operativne (poslovne) aktivnosti	
Gotovinski prilivi	Gotovinski odlivi
- od prodaje roba i usluga	- plaćanje roba i/ili usluga
- od naplate kamate(dividende - na zajmove/ulaganja	- kupovina za gotovo - za plaćanje rashoda
-od prodaje kratkoročnih zajmova	- za plaćanje kamata
II Investicione (ulagačke) aktivnosti	
Gotovinski prilivi	Gotovinski odlivi
- od prodaje nekretnina, postrojenja	- za kupovinu nekretnina, opreme i drugih ulaganja
- od naplate zajmova, ulaganja	- za zajmove
III Finansijske aktivnosti	
Gotovinski prilivi	Gotovinski odlivi
- od emisije običnih i preferencijalnih dionica	- za ponovnu kupovinu običnih i preferencijalnih dionica
- od izdavanja/prodaje duga	- za otplatu duga

5.7. Osnovni finansijski pokazatelji

Osnovni finansijski pokazatelji (finansijski indikatori, ratio brojevi) u praksi se obično razvrstavaju kao što slijedi.

5.7.1. Indikatori likvidnosti

Ratio opšte ili tekuće likvidnosti odnosno likvidnosti II stepena (stopa tekuće aktive, tekući (current) ili bankarski odnos) = tekuća aktiva / kratkoročne obaveze normala: **2**

Ovaj indikator pokazuje sa koliko je novčanih jedinica (KM) tekuće aktive (gotovine, sredstava na računu, zaliha, potraživanja od kupaca i hartija od vrijednosti) datog poduzeća pokrivena svaka novčana jedinica (KM) kratkoročnih obaveza. Normalom ovog odnosa smatra se odnos 2:1, što znači da svaka novčana jedinica (KM) kratkoročnih obaveza treba da bude pokrivena sa 2 novčane jedinice (KM) tekuće aktive. Samo će pod tim uslovom dato poduzeće biti likvidno. U finansijskoj literaturi, pod likvidnošću se podrazumijeva permanentna sposobnost poduzeća da izmiruje dospjele obaveze.

Ratio reducirane ili žestoke likvidnosti odnosno likvidnosti I stepena (stopa finansijske aktive, acid test, brzi odnos) = (tekuća aktiva - zalihe) / kratkoročne obaveze normala: **1**

U teoriji se normalom ovog odnosa smatra odnos 1:1, što znači da je za održavanje likvidnosti poduzeća poželjno (zadovoljavajuće) da 1 KM kratkoročnih obaveza bude pokrivena sa 1 KM obrtnih sredstava, izuzimajući zalihe.

Defanzivni test = (gotovina + stanje na žiro računu) / kratkoročne obaveze

Ako ovaj indikator izrazimo u procentima, onda će on pokazivati u kojem su procentu kratkoročne obaveze pokrivena gotovinom i sredstvima na računu.



Radni kapital (neto obrtna sredstva) = tekuća aktiva - kratkoročne obaveze
Posmatrano iz ugla aktive (imovine) poduzeća, neto obrtna sredstva označavaju dio obrtnih sredstava (tekuće aktive) koji je finansiran dugoročnim (permanentnim) izvorima, tj. vlasničkim kapitalom poduzeća i dugoročnim obavezama. Dakle, to je preostali dio obrtnih sredstava nakon podmirenja kratkoročnih obaveza.

5.7.2. Indikatori solventnosti (zaduženosti)

Solventnost podrazumijeva trajnu sposobnost poduzeća u domenu ispunjenja svojih finansijskih obaveza.

Zaduženost prema ukupnoj aktivi = ukupne obaveze / ukupna aktiva

Zaduženost prema vlasničkom kapitalu (neto imovini) = ukupne obaveze / vlasnički kapital

Dugoročne obaveze / ukupna aktiva - pokazuje u kojem je procentu ukupna imovina poduzeća finansirana dugoročno pozajmljenim izvorima.

Dugoročne obaveze / vlasnički kapital - pokazuje relativan odnos dugoročno pozajmljenih i sopstvenih izvora.

Pokriće kreditnih obaveza = (otplata glavnice + kamate) / neto dobit poduzeća - pokazuje u kojem procentu otplata glavnice (kao aproksimacija se uzima »dugoročni bankarski kredit« iz bilansa stanja) i kamate (»kratkoročni bankarski kredit«) učestvuju u neto dobiti preduzeća.

5.7.3. Indikatori operativne aktivnosti ili efikasnosti (menadžment indikatori)

Obrt ukupne aktive = ukupna prodaja / ukupna aktiva

Obrt ukupne imovine poduzeća pokazuje koliko je puta, u prosjeku, ukupna imovina poduzeća prošla svoj kružni tok od ulaza do izlaza iz poduzeća (od nabavke do prodaje) u posmatranom vremenskom periodu, obično godišnje. Ili, koliko se KM prihoda od prodaje ostvaruje po svakoj KM angažovanih poslovnih sredstava.

Obrt fiksne aktive = ukupna prodaja / fiksna aktiva

Analogno prethodnom, mogao bi se definisati i ovaj indikator. Poznato je da je koeficijent obrta fiksne imovine, u principu, manji od 1.

Obrt vlasničkog kapitala (neto imovine) = ukupna prodaja / vlasnički kapital

Pokazuje koliko se KM prihoda od prodaje ostvaruje po 1 KM vlasničkog kapitala.

Obrt zaliha = troškovi prodaje, tj. cijena koštanja realizovanih proizvoda / zalihe odnosno u danima:

Obrt zaliha (dani vezivanja zaliha) = zalihe (po nab. ili prod. cijeni) × 360 / troškovi prodaje

Obrt zaliha pokazuje koliko su prosječno puta godišnje zalihe prošle svoj kružni tok od nabavke do prodaje odnosno od ulaza do izlaza iz poduzeća.

Obrt potraživanja = ukupna prodaja / potraživanja odnosno u danima:



Obrt potraživanja (dani vezivanja potraživanja, prosječno vrijeme naplate potraž. od kupaca) = $\text{potraživanja} \times 360 / \text{ukupna prodaja}$

Obrt potraživanja pokazuje koliko se prosječno puta godišnje naplaćuju potraživanja od kupaca.

Utvrđivanje i kontrola ratia upravljanja vrlo je značajna sa stanovišta finansijskog upravljanja s obzirom da se njihov uticaj direktno reflektuje na stanje likvidnosti i stepen profitabilnosti.

5.7.4. Indikatori profitabilnosti

Stopa prinosa od prodaje ili ratio marže prinosa = $\text{profit (obično prije oporezivanja)} / \text{ukupna prodaja}$

Obično pokazuje koliko se KM dobiti (prije oporezivanja) ostvaruje po 1 KM prihoda od prodaje. Pokazatelj je efikasnosti prodaje i proizilazi iz principa pokriva troškova.

Stopa prinosa od aktive (ratio povrata investiranog kapitala) = $\text{profit} / \text{ukupna aktiva}$
Budući da predstavlja višak ostvarenih prihoda preko troškova poslovanja (koji ne sadrže amortizaciju, rezervisanja i kamate), on se može korisno upotrijebiti kao pokazatelj vraćanja dugova i reinvestiranja.

Stopa prinosa na vlasnički kapital (neto imovinu) ili ratio rentabiliteta vlasničkog kapitala = $\text{profit} / \text{vlasnički kapital}$ Pokazuje koliko se KM dobiti (prije oporezivanja) ostvaruje po svakoj KM angažovanog vlasničkog kapitala.






Analiza finansijskih pokazatelja veoma mnogo se primjenjuje kod ocjene kreditne sposobnosti preduzeća, posebno njihove sposobnosti da vrše servisiranje dužničkih obaveza.

5.8. KREDITI KAO IZVOR FINANSIRANJACI APLICIRANJE ZA KREDIT


5.8.1. Krediti kao izvor finansiranja

U finansijskoj literaturi, kredit se definiše kao »ustupanje određene sume finansijskih sredstava od strane finansijske institucije (obično banke) kao kreditora (povjerioca, zajmodavca) nekoj osobi (debitoru, zajmoprimcu) uz obavezu da mu ih ovaj vrati u dogovorenom roku i plati pripadajuću naknadu – kamatu«












Banke obično nude sljedeće *forme kredita*:

-  **kratkoročne kredite za obrtna sredstva** - ovu formu kredita banke, u principu, odobravaju poduzećima u svrhu finansiranja njihovih povremenih zaliha ili za pokriva njihovih potraživanja od kupaca;
-  **investicione kredite** - radi se o dugoročnim kreditima namijenjenim finansiranju fiksnih aktiva i dijela tekućih aktiva, odnosno, trajnih obrtnih sredstava poduzeća;
-  **revolving kredite** – radi se o srednjoročnim kreditima koji se obično odobravaju na rok od 1 do 3 godine;
-  **kredite za finansijsko prestrukturiranje** - koriste se za finansiranje kupovine poduzeća i za velike finansijske transakcije;
-  **hipotekarne kredite za nekretnine** - radi se o kreditima koje banke odobravaju pojedincima i/ili poduzećima u svrhu finansiranja izgradnje: stambenih objekata, poslovnih zgrada, trgovinskih centara, parkinga i sl.



-  **potrošačke (konzumne) kredite** - ova forma kredita odobrava se na rok od 1 do 4 godine pojedincima za kupovinu trajnih potrošnih proizvoda (primjera radi, automobila) ili, pak, za korištenje kreditnih kartica.

5.8.2. Aplikiranje za kredit Da bi aplikacija za kredit za kupovinu nekretnine bila potpuna, većina banaka zahtijeva sljedeće:

-  predugovor o kupoprodaji nekretnine (advokat),
-  zemljišno knjižni izvadak,
-  ovjerena kopija lične karte i prijave prebivališta vlasnika nekretnine (općina);
-  ako gradite nekretninu:
 -  građevinska dozvola ili urbanistička saglasnost,
 -  predračun radova;
 -  dokumentacija za hipoteku:
 -  ovjerena kopija lične karte (općina),
 -  prijavnica prebivališta vlasnika nekretnine,
 -  ZK izvadak ne stariji od mjesec dana,
 -  procjena vrijednosti nekretnine u 3 kopije (sudski vještak).

SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO

Socijalno poduzetništvo predstavlja stvaranje socioekonomskih struktura, veza, institucija, organizacija i mjera koje rezultiraju održivim društvenim koristima, kao i korištenje poduzetničkog ponašanja više za društvene, a ne toliko profitne ciljeve.

Prema Said Business School socijalno poduzetništvo možemo definisati kao profesionalan, inovativan i održiv pristup sistematskim promjenama koje prevazilaze nedostatke tržišta i iskorištavaju date mogućnosti.

Pojam socijalnog izaziva različite konotacije u našem jeziku te se društveno i socijalno mogu tretirati kao sinonimi, ali ipak se radi o specifičnim značenjima ova dva pojma.

Naime, potreba za njihovim diferenciranjem proizilazi iz činjenice da je društveni uvijek širi okvir od socijalnog u smislu činjenice da se društvo javlja kao relativno autonomna cjelina u odnosu na svoja okruženja (prirodu, druga društva i slično), dok se socijalno tretira kao specifični vid te društvenosti na jednoj, a u "tehničkom" značenju na drugoj strani da tu specifičnost učini posebnim predmetom teorijskog posmatranja. Upravo u ova dva aspekta koristiće se termin "socijalno poduzetništvo", zato što se isto nalazi u društvu, kao jednoj totalnoj ili samodovoljnoj cjelini, dok se socijalno uvijek nalazi pod uticajem različitih društvenih faktora i njima je više ili manje determinirano. Dakle, socijalno poduzetništvo nije isto što i društveno poduzetništvo.

Socijalni poduzetnici su vođe u području socijalne promjene, a možemo ih naći u privatnom, javnom i neprofitnom sektoru. Može se reći i da je socijalni poduzetnik pojedinac koji koristi profitabilne strategije kako bi postigao socijalne ciljeve, simultano tražeći i finansijske i socijalne povrate na investiciju.

Socijalni poduzetnici često kreiraju značajne koristi i to osobito kada rješavaju osnovne humanitarne probleme, kao što je pružanje lijekova ili hrane, budući da su od životne važnosti onima koji tu pomoć primaju. Ujedno se suočavaju s velikim problemom naplate svojih potraživanja, budući da su njihovi "potrošači" uglavnom nesporni na plaćanje i malog udjela u pokriću troškova za dobivenu uslugu ili proizvod.

U Bosni i Hercegovini ovaj koncept ne zauzima mjesto koje mu pripada. Vrlo malo se zna o socijalnom poduzetništvu, a i ako se govori o njemu pogrešno se interpretira njegova svrha i dimenzija.