

## Poslovno predviđanje, megatrendovi i planiranje preduzetničkih poduhvata

Prof. dr Saša Petković  
[sasa.petkovic@ef.unibl.org](mailto:sasa.petkovic@ef.unibl.org)

Ekonomika i  
upravljanje MSP

# Cilj predavanja

- ← Razumjeti i objasniti razliku između poslovnog predviđanja i poslovnog planiranja
- ← Upoznati se sa aktuelnim megatrendovima i razumjeti njihov uticaj na preduzetništvo budućnosti.
- ← Upoznati se sa osnovnim načelima planiranja i vrstama planova
- ← Predstaviti biznis plan i njegovu strukturu



## Literatura:


- ❑ Petković, S. (2025). *Preduzetnički menadžment inovativnih startapa*. Banja Luka: Univezitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet
- ❑ Petković, S. (2021). *Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri*. Banja Luka: Univezitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet i Udruženje ekonomista Republike Srpske SWOT.
- ❑ Petković, S., & Milanović, M. (2017). *Laboratorija ideja. Od ideje do preduzetničkog poduhvata*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet. ISBN 978-99938-46-72-7.




Suština preduzetništva je *inovacijom, odnosno kreativnim rješenjem* ublažiti ili **riješiti nečiji problem i donijeti vrijednost** i preduzetniku/ci, ali i korisnicima proizvoda, usluga, digitalne aplikacije, organizacionih procesa ili percipiranih zadovoljstava konzumiranjem kulturnih i kreativnih sadržaja, u zavisnosti od kreativnog rješenja.

Poslovno predviđanje i poslovno planiranje neophodni su **preduslovi smanjenja rizičnih poslovnih poteza** i „*bježanje*“ iz zone neizvjesnosti.




A photograph of a business meeting. In the foreground, a person's hand is gesturing over a document with various charts, including a bar chart and a pie chart. In the background, another person is writing in a notebook. The scene is set on a desk with several documents and a pen.

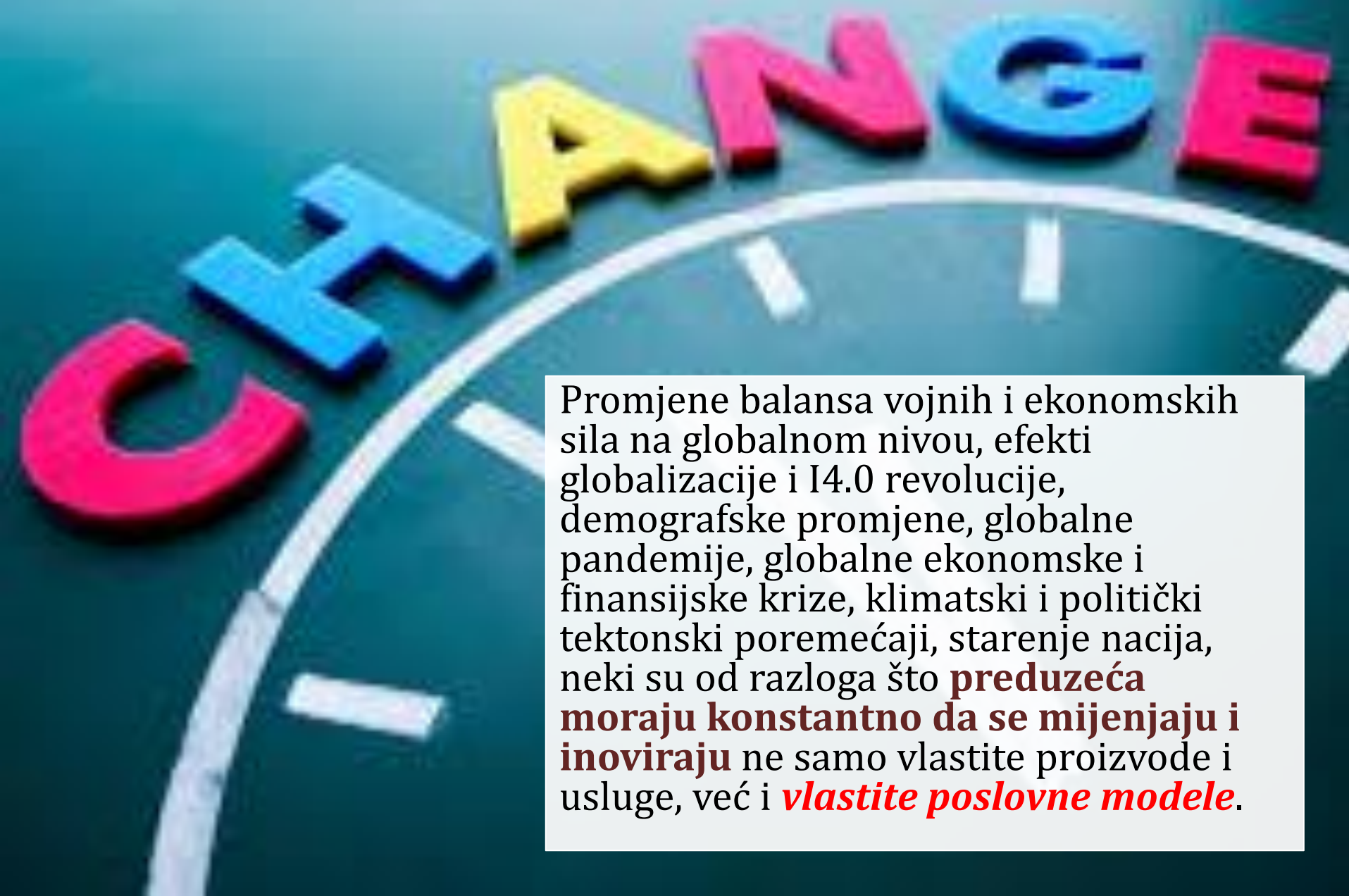
Da bi se poslovno predviđanje i planiranje moglo provoditi, neophodno je vršiti **analizu okruženja** u kojem preduzeće posluje.



**Predviđanje** je proces davanja viđenja o događajima čiji *stvarni rezultati još uvijek nisu poznati.*



**Planiranje** se odnosi na isprogramirano djelovanje za postizanje određenog cilja u budućnosti, a predviđanje predstavlja izjavu o uslovima (okruženju) u kojima se plan odvija.



Promjene balansa vojnih i ekonomskih sila na globalnom nivou, efekti globalizacije i I4.0 revolucije, demografske promjene, globalne pandemije, globalne ekonomske i finansijske krize, klimatski i politički tektonski poremećaji, starenje nacija, neki su od razloga što **preduzeća moraju konstantno da se mijenjaju i inoviraju** ne samo vlastite proizvode i usluge, već i ***vlastite poslovne modele***.

# Kako je Netflix inovirao svoj poslovni model?

Unlimited movies, TV  
shows, and more.

Watch anywhere. Cancel anytime.

Ready to watch? Enter your email to create or restart your membership.

Get Started >

## Kratka istorija Netflix-a

- ↪ Netflix su osnovali **Mark Rendolf** (Marc Randolp) i **Rid Hejstings** (Reed Hastings) 1997. godine u Kaliforniji.
- ↪ **Do ideje su došli tokom putovanja** između svojih domova u Santa Kruz i Pure Atria, Hejstingove kompanije, gdje je Rendolf radio kao direktor marketinga.



# Kratka istorija Netflix-a

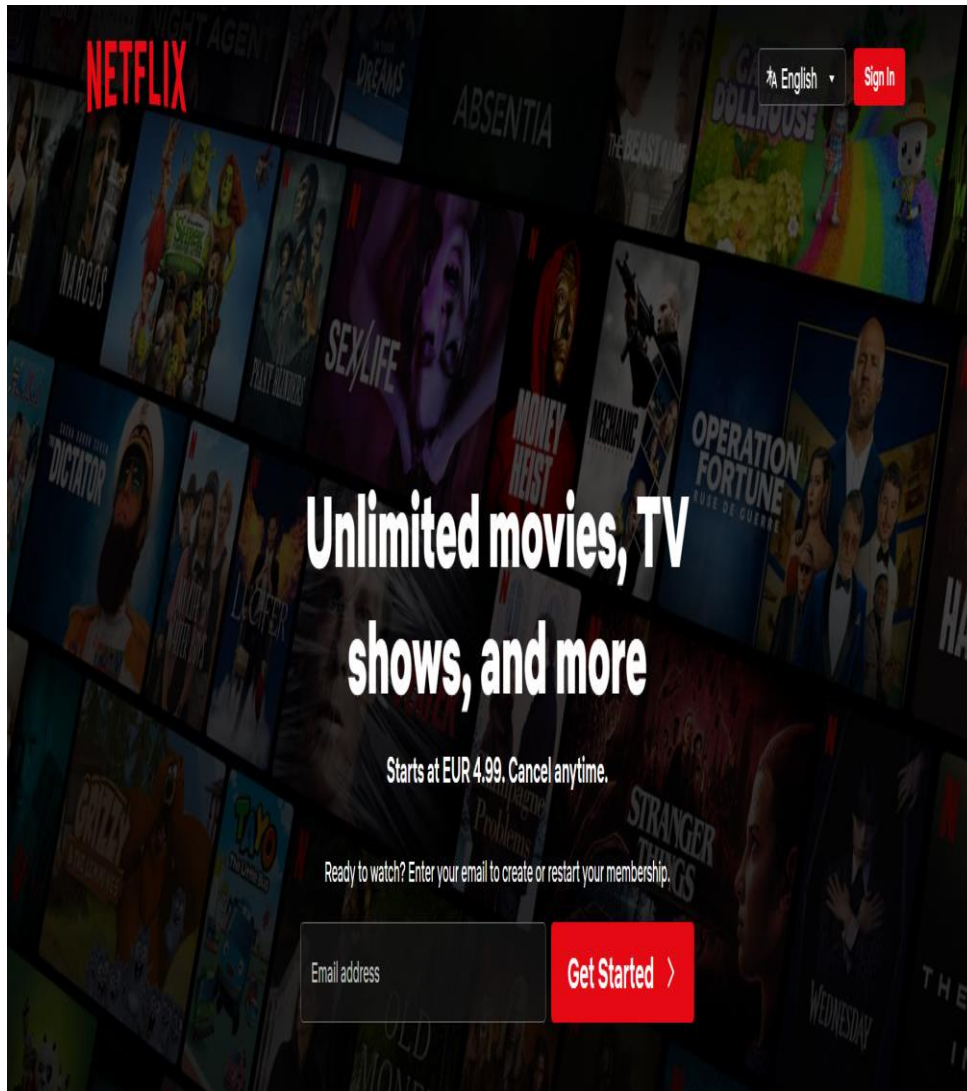
- Netflix je pokrenut u 10.04.1998. godine kao jedna od prvih svjetskih kompanija **za iznajmljivanje DVD-ova na netu**, sa malim brojem naslova (i ispod 1.000).
- Njihov početni posao je bio **da šalju kopije filmova, emisija, video igara i drugih medija** preko američkog standardnog sistema za slanje pošte, po **modelu plaćanja za korišćenje**.



The screenshot shows the DVD.COM website interface. At the top, it says "DVD.COM The #1 Online DVD Rental Service." Below that is a "Welcome" message. The main visual is a large DVD graphic with the text "THANKS FOR WATCHING" in the center. The DVD also features "EST 1998" on the left and "25 YEARS" on the right. The DVD.COM logo is at the bottom of the DVD graphic. To the right of the DVD graphic is a list of milestones:

- ✓ First DVD Shipped  
**Beetlejuice** March 10, 1998
- ✓ Number of DVDs Shipped  
**5.2+** Billion
- ✓ Most Popular Title  
**The Blind Side**
- ✓ Number of Supported Genres  
**20** Main genres, 530 subgenres
- ✓ Unique Subscribers over the years  
**40** Million

# Kratka istorija Netflix-a



- ❑ Sljedeće godine prešli su na **pretplatnički model** (do ideje su došli u teretani ?????). Da bi naručili filmove, korisnici bi pregledali Netflix-ovu veb lokaciju, izabrali naslov i naručili. Nakon gledanja, morali su samo da vrate DVD slanjem poštom.
- ❑ **Video striming** je pokrenut 2007. godine, sa samo 1.000 naslova, i radio je samo na računarima i Internet Explorer-u, sa ograničenjem od 18 sati besplatnog striminga mjesečno, na osnovu pretplatničkog plana korisnika. Na kraju te godine, Netflix je imao **7,5 miliona registrovanih pretplatnika**.

- ↑ Do 2016. Netflix se već proširio na 190 zemalja, nudeći programe na 21 jeziku uz preporuke putem AI.
- ↑ A u narednim godinama, kompanija je osvojila Oskara za neke od svojih **originalnih produkcija**. Transformisanjem svog poslovnog modela, Netflix je takođe transformisao način na koji ljudi konzumiraju video zabavu.
- ↑ U 2022. godini imao je 223 miliona pretplatnika, a u 2025. godine **301** miliona pretplatnika

Number of Netflix paid subscribers worldwide from 1st quarter 2013 to 3rd quarter 2024  
(in millions)



# Netflix Inc (NFLX)

312.59 ↓ -7.82 (-2.44%) USD | NASDAQ | Dec 05, 16:00 312.75 ↑ +0.16 (+0.05%) After-Hours: 04:55

[Quote](#) [Performance](#) [Key Stats](#) [Financials](#) [Estimates](#) [News](#) [Events](#) [Y-Rating](#) [Valuation](#) [Multichart](#) [Fundamental Chart](#) [Scatter Plot](#) [T](#)

**Netflix Market Cap:** 139.11B for Dec. 5, 2022

VIEW 4,000+ FINANCIAL DATA TYPES:

Search

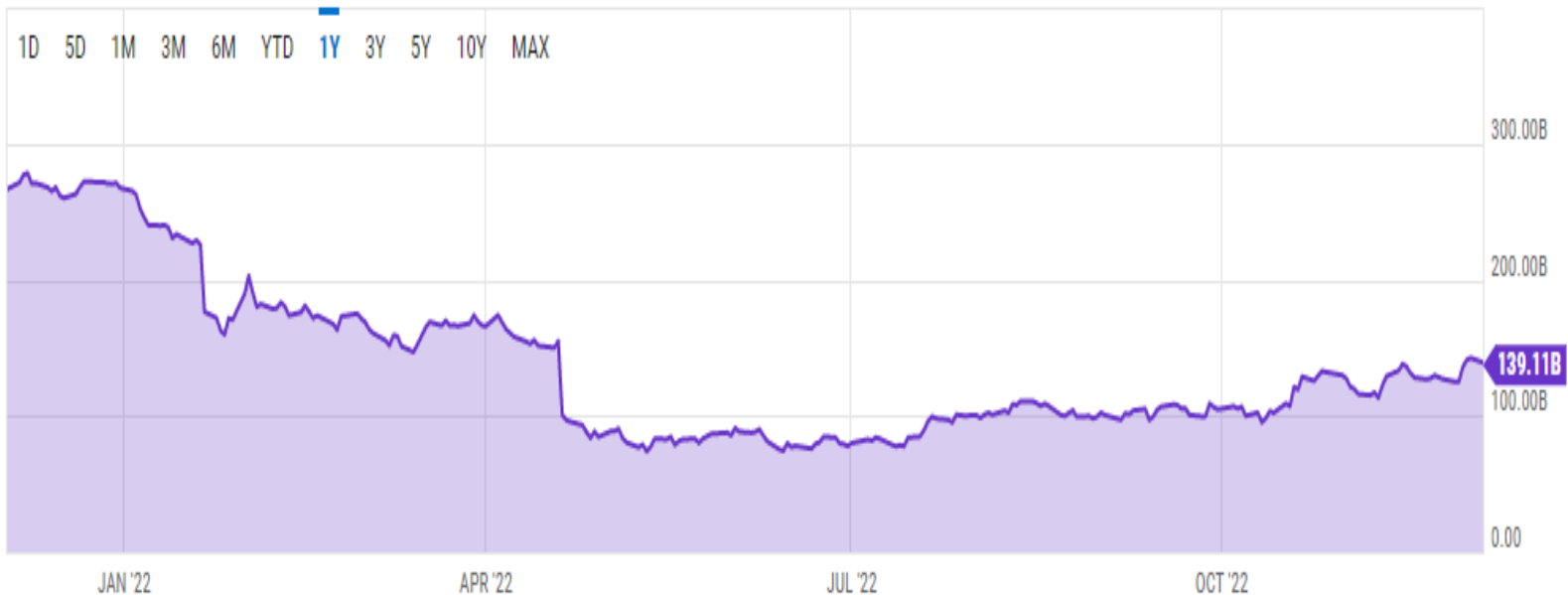
ADD

BROWSE

## Market Cap Chart



VIEW FULL CHART



# Netflix Inc (NFLX)

611.74 ↓ -2.57 (-0.42%) USD | NASDAQ | Apr 02, 14:35

Quote Performance Key Stats Financials Estimates News Events Y-Rating Valuation Multichart Fundamental Chart Scatter P

**Netflix Market Cap: 264.74B for April 2, 2024**

VIEW 4,000+ FINANCIAL DATA TYPES:

Search

ADD

BROWSE

## Market Cap Chart



VIEW FULL CHART



From: 05/23/2002 To: 03/30/2026

Zoom: 3M 6M 1Y 2Y 3Y 5Y All



\$390.19B

03/16/2026

# Filmska industrija u šoku: Netflix kupuje Warner Bros, Discovery i HBO za 71 milijardu





Spremnost na  
*promjene i*  
*prilagođavanje*  
poslovanja, jedna je  
od osnovnih  
karakteristika  
preduzetničkog  
koncepta.

TIME

for  
Change

- Promjene mogu imati pozitivan, negativan ili nikakav uticaj na procese i rezultate
- Većina globalnih promjena **mogu biti poslovne prilike** ako se znaju **pravilno protumačiti.**



Globalne promjene koje utiču na društvo, ekonomiju i prirodno okruženje, smatraju se **mega trendovima** (Reimers-Hild & Schlake, 2014).

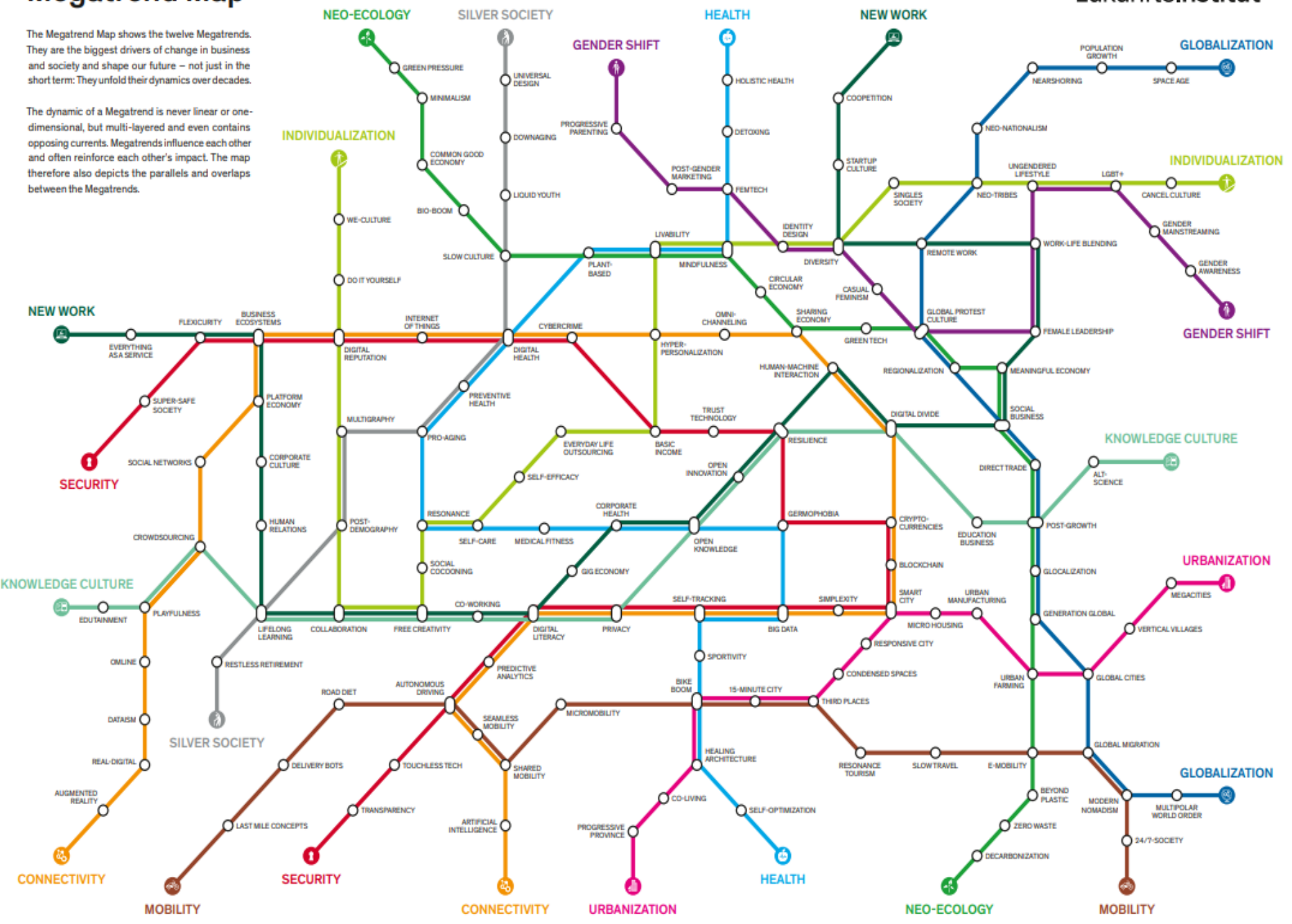


Promjene trendova za preduzetnički orijentisane organizacije koje ih prate, uočavaju i pravilno tumače, **predstavljaju preduzetničku priliku** koja može da doprinese dugoročnom razvoju i posljedičnom rastu, ako se radi o profitnim organizacijama.

# Megatrend Map

The Megatrend Map shows the twelve Megatrends. They are the biggest drivers of change in business and society and shape our future – not just in the short term: They unfold their dynamics over decades.

The dynamic of a Megatrend is never linear or one-dimensional, but multi-layered and even contains opposing currents. Megatrends influence each other and often reinforce each other's impact. The map therefore also depicts the parallels and overlaps between the Megatrends.

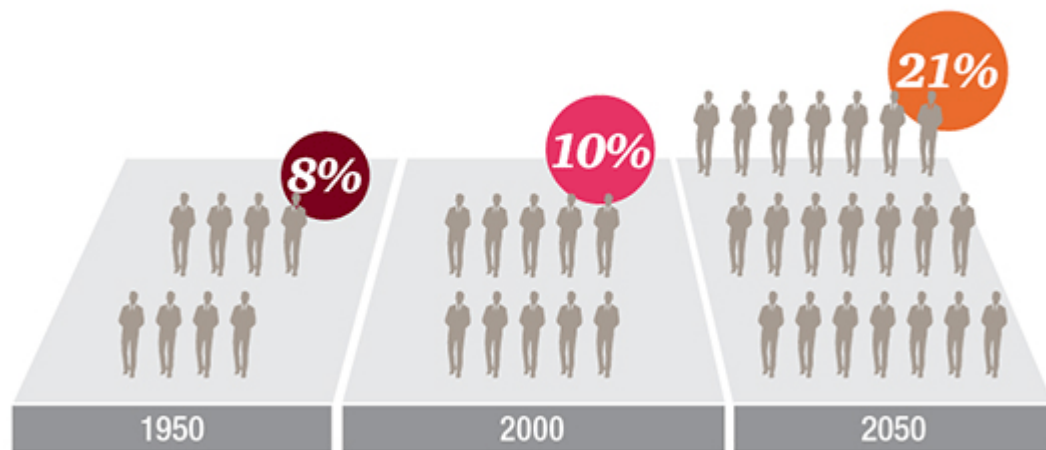


MIT je nedavno objavio listu od 9 megatrendova koji će oblikovati svijet do 2030. godine:

**Demografski trendovi:** Više ljudi će živjeti duže, a do 2030. godine više od milijardu ljudi biće stariji od 65 godina.



Proportion of the world population aged 60 years or more



Source: UN report World Population Ageing 1950-2050

## *Urbani razvoj:*

Veći broj ljudi  
će se seliti u  
gradove, te će  
do 2030.

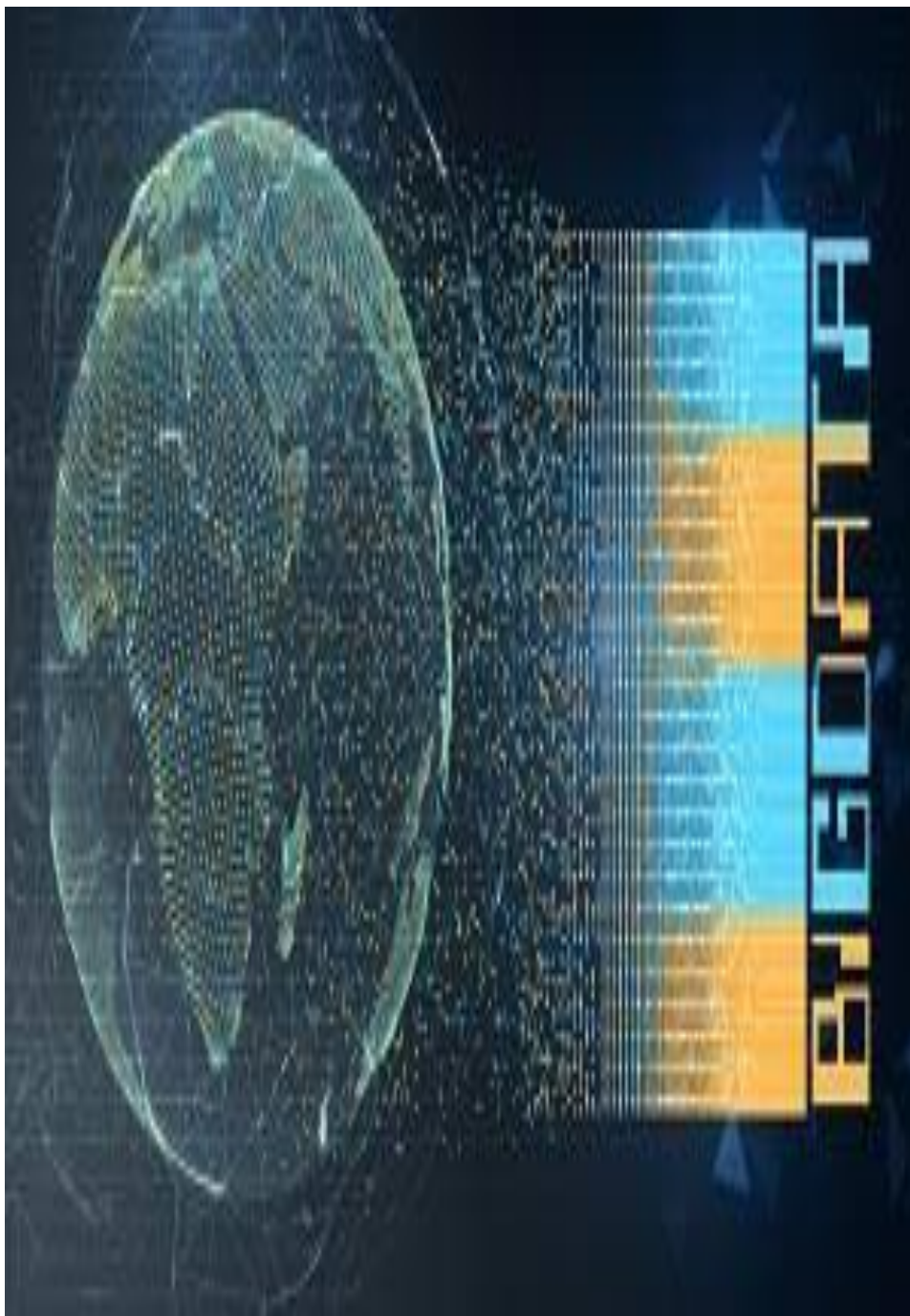
godine više od  
**2/3 svjetskog  
stanovništva**  
živjeti u  
urbanim  
centrima.

## Urbanization




Defined by UN HABITAT as a city with a population of more than 10 million





## *Transparentost:*

Količina podataka prikupljena o svakom pojedincu, proizvodu i organizaciji će **eksponencijalno rasti**, kao i pritisak  na razmjenu tih informacija.

## ***Klimatska kriza:***

Iako postoji sve veća svijest o klimatskim promjenama, vlade i dalje imaju teškoća u balansiranju dugoročnih ekoloških potreba sa kratkoročnim ekonomskim interesima.





***Pritisak na resurse:*** Voda će postati sve više ugroženi resurs, s mnogim gradovima u stalnom stanju suše.

*Čista tehnologija:*  
Zbog gore navedenih problema, **očekuje se eksplozija podataka** koji će učiniti kolektivnu infrastrukturu znatno efikasnijom

## POWER PLANTS WATER NETWORKS


The solution reduces water pressure while tapping its potential energy to generate electricity.



# *Promjene u tehnologiji:*

Povezanost će se nastaviti širiti, a do 2030. godine očekuje se da će ekonomski dostupna AI postići ljudski nivo inteligencije





**Globalna politika:** Globalni problemi zahtijevaju globalno ujedinjene odgovore, ali se čini **sve manje vjerovatnim da će nacionalne države biti u stanju da efikasno upravljaju kolektivno, a kamoli kolaborativno.**

Kao rezultat toga, na **biznisu će biti da preuzme vođstvo** u rješavanju ovih pitanja.

***Nacionalizam:***

Očekuje se  
porast  
nacionalizma, a  
ksenofobija će  
nastaviti da  
raste.



# O megatrendovima pročitajte:

❑ *Dobrodošli u 2030: Megatrendovi*

<https://ec.europa.eu/assets/epsc/pages/espas/chapter1.html>

❑ *Buduće stanje do 2030. godine*

<https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2015/03/future-state-2030.html>

❑ *MIT 9 megatrendova koji će oblikovati svijet 2030. godine*

<https://www.inc.com/sean-wise/mit-published-a-list-of-9-megatrends-that-will-shape-world-in-2030-heres-what-they-all-have-in-common.html>

# POSLOVNO PLANIRANJE



# Kada se izrađuje poslovni plan?

- Postoje dvije okolnosti pod kojima je izrada poslovnog plana apsolutno neophodna.
- Jedna je **kada ga outsajderi očekuju**.  
*To se naziva spoljni legitimitet.*
- Druga okolnost pod kojom je potreban poslovni plan: to je za **unutrašnje razumijevanje**.



**Najčešći problemi (izazovi) u preduzeću su:**

- ? Kako povećati efikanost proizvodnje proizvoda i/ili usluga (produktivnost i ekonomičnost)?
- ? Kako povećati rentabilnost postojećeg proizvodno-uslužnog portfolia (istraživanje i razvoj; istraživanje marketinga)?
- ? Kako poboljšati komunikaciju između menadžmenta, zaposlenih i ostalih eksternih stejkholdera?
- ? Kako nastupiti na regionalnom i globalnom tržištu?
- ? Kako na strateški način uspješno digitalno transformisati poslovni model?
- ? Kako uspješno komercijalizovati inovacije?
- ? Kako efektivno i efikasno ostvariti prekograničnu saradnju sa partnerskim preduzećima i institucijama?



# Razrada ideje – uvod u predviđanje i planiranje

Veoma često se dešava da se mnogi preduzetnički projekti socijalnog preduzetništva koji traže podršku donatora ili eksternih finansijera odbijaju sa sljedećim obrazloženjem:

*“Ideja je dobra, ali nije dobro obrazložena ili je nejasna”* itd.



**LOŠE IDEJE**  
**Svi ih imamo**

U razradi ideje u preduzetnički projekat socijalnog preduzetništva, odnosno poduhvat, mogu nam pomoći sljedeće smjernice:



## Razrada ideje

- **Šta želimo poboljšati?** – zbog čega smatramo da su poboljšanja potrebna, *koji problem želimo riješiti, koji su uzroci tog problema?*
- **Kakve promjene želimo podstaći/postići?** – šta želimo vidjeti kao rezultat našeg rada, u kojem omjeru i vremenskom razdoblju?
- **Šta ćemo učiniti?** – koje ćemo aktivnosti preduzimati i u okviru toga koje ćemo zadatke obavljati.



## Razrada ideje

- ← **Kako ćemo znati da su se promjene dogodile?** – kako ćemo procijeniti jesmo li bili efikasni, da li u budućnosti moramo nešto unaprijediti u svom radu.
- ← **Koliko bi koštalo izvođenje svih naših aktivnosti?** – na koji način ćemo investirati, vlastitim i/ili sa pozajmljenim sredstvima? Kako ćemo obezbijediti finansijsku konstrukciju?



# PLANIRANJE BIZNISA



Ciljevi planiranja se mogu izraziti preko sljedećih predviđanja:

Vrste, obima i strukture poslovanja

Obima i strukture angažovanog kapitala

Iznosa i strukture troškova biznisa

Uslova pod kojima se ostvaruje poslovanje

Odnosa firme prema tržišnom i ukupnom okruženju

# Kada se izrađuje poslovni plan?

Postoje dvije okolnosti pod kojima je izrada poslovnog plana apsolutno neophodna.

1) Jedna je **kada ga outsajderi očekuju**. To se naziva *spoljni legitimitet*.

2) Druga okolnost pod kojom je potreban poslovni plan: to je za **unutrašnje razumijevanje**.



# Planiranjem se:



Predviđaju  
rezultati  
poslovanja



Kalkuliše iznos  
potrebnih ulaganja



Omogućava  
praćenje odnosa  
između planiranog  
i ostvarenog

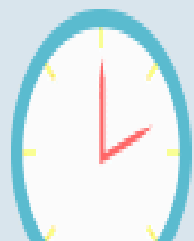


# Definisanje ciljeva

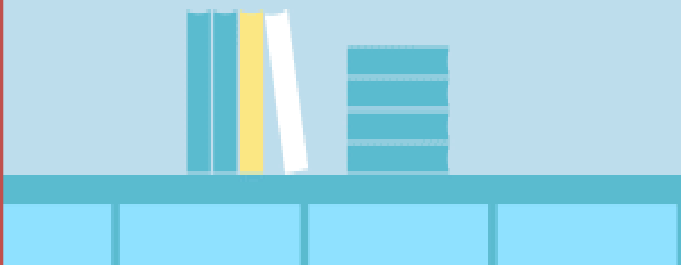
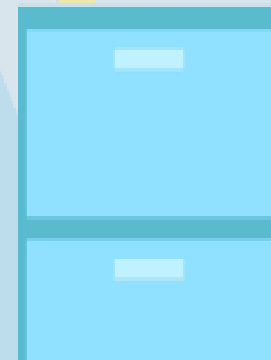
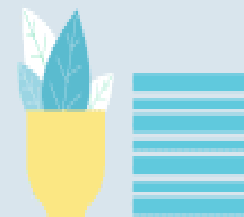
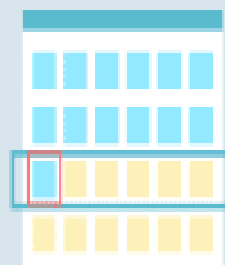
Ključni aspekt poslovnog planiranja je ***definisanje jasnih i mjerljivih poslovnih ciljeva*** prema kojima će biti definisana poslovna strategija.

U procesu poslovnog planiranja koji podrazumijeva **mapiranje strategije ostvarivanja vizije preduzetnika**, izvršenja misije poslovne organizacije na putu ostvarenja preduzetnikove vizije i dostizanju poslovnih ciljeva, moglo bi biti korisno **započeti proces planiranja traženjem odgovora na sljedeća pitanja:**





# Financial Goals



- Gdje želimo biti?
- Gdje smo sada?
- Kako ćemo doći do željene destinacije?
- Šta smo do sada naučili?
- Čiji problem rješavamo i koju vrijednost kupcima donosimo?
- Kako ćemo iskomunicirati ključne vrijednosti poslovnog modela?
- Na šta sljedeće treba da se fokusiramo?

## FORMULISANJE CILJEVA – SMART METODOLOGIJA

Ciljevi moraju biti:

- 🎯 Specifično određeni
- 🎯 Mjerljivi
- 🎯 Ostvarivi
- 🎯 Vremenski i prostorno usklađeni
- 🎯 Realni
- 🎯 Vremenski ograničeni





# Načela planiranja

Nosioci aktivnosti u procesu planiranja, prilikom utvrđivanja planskih ciljeva i pri izradi planova, moraju pridržavati sljedećih načela:

- realnosti;
- homogenosti;
- istovremenosti;
- kontinuiteta;
- elastičnosti;
- verifikacije



## Definisanje plana kao dokumenta

Faze izrade plana:



- istorija biznisa i sadašnja situacija;
- istraživanje tržišta;
- konkuretska poslovna strategija;
- funkcionisanje prodaje;
- rezultati privređivanja;
- kontrola biznisa;
- pisanje i prezentacija plana.

## Biznis plan i njegova struktura

- **Svaka finansijska institucija** koja se bavi ulaganjem novčanih sredstava ili koja se bavi kreditiranjem, od potencijalnog partnera ili komitenta tražiće na uvid izrađen biznis (poslovni) plan.
- Bez obzira na broj poglavlja od kojih se sastoji biznis plan, svi modeli biznis plana služe kao putokaz za dolazak do odredišta, a to je u slučaju biznisa **osigurano tržište i naplaćena potraživanja od kupaca.**

Problem

Costs & Revenue

Soluti

Business Plan





## Pregled rada može se predstaviti u četiri paragrafa

- **Paragraf 1** – Navesti naziv poslovnog projekta, način organizovanja, početni datum ili datum kada treba početi zvanično sa poslom, gdje će poslovna aktivnost biti obavljana, čime se posao bavi i koje su jedinstvene osobine proizvoda, odnosno usluge.
- **Paragraf 2** – U tri do četiri rečenice navesti kakvi su rezultati i zaključci dobijeni istraživanjem tržišta

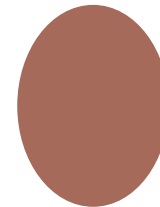


- **Paragraf 3** – U nekoliko rečenica opisati **kako će se postići prodaja** (marketinška strategija) i u jednoj rečenici opisati ciljeve do kraja poslovne godine, kao i projekciju prodaje za naredne tri godine.
- **Paragraf 4** – Navesti koliko novca je neophodna, za šta i zašto? Predstaviti finansijsku strukturu izvora neophodnih ulaganja.



---

## I. Pregled rada



## II. Opis posla

- Ovaj dio biznis plana treba da sadrži jednu do dvije stranice teksta. U pet paragrafa treba opisati posao, odnosno poslovni poduhvat.



- **Paragraf 1** – Pravno ime poslovnog projekta, kad je počeo da radi ili kada će početi? Navesti da li će posao biti inokosno vlasništvo, partnerstvo ili korporacija, sa neograničenom ili ograničenom odgovornošću, to jest u kojoj formi će biti ili je registrovano. U najviše tri ili četiri rečenice opisati čime će se posao baviti.

## II. Opis posla

- **Paragraf 2** – Gdje će posao biti smješten i zašto: poštanska adresa, brojevi žiro računa, brojevi telefona i faksa, e-mail adresa, www adresa, Facebook/Instagram/Twitter.
- **Paragraf 3** – Poslovni ciljevi: Navesti dostignuća u prodaji u novčanim iznosima u prethodnom periodu (ako se ne radi o start up biznisu). Zatim objasniti i opisati očekivane rezultate u narednih od tri do pet godina poslovanja. Uzeti u obzir sljedeće stavke za svaku godinu:
  - usluge koje će biti nuđene i/ili proizvode koji će biti izrađivani
  - opisati poboljšanja za svaku godinu.
  - prodaja: količina prodatih jedinica - bilo da se radi o proizvodima ili satima pružanja usluga, i novčana vrijednost ovih prodaja, to jest ukupan prihod.
  - cjelokupni profit koji se očekuje za svaku godinu poslovanja.



- **Paragraf 4** – Opisati kako je identifikovana poslovna ideja
- Elaborirati uočene potrebe i tražnju.
- Šta izdvaja i šta daje prednost ili oštrinu u odnosu na konkurenciju na tržištu? Praktično, kako će se posao takmičiti sa konkurencijom?



---

## II. Opis posla



# Tražnja i faktori tražnje

- ❑ Tražnja je jedan od **najvažnijih aspekata poslovne ekonomije**. Nepostojanje ili nemogućnost izazivanja dovoljne tražnje za nekim proizvodom, dovodi u pitanje poslovanje postojećih i osnivanje novih preduzeća.
- ❑ Drugim riječima, čak i uz primjenu najefikasnijih proizvodnih metoda i najefikasnijih rukovođenja u preduzeću bez tražnje, dovoljne barem za pokrivanje svih troškova proizvodnje i prodaje, preduzeće jednostavno ne može preživjeti.

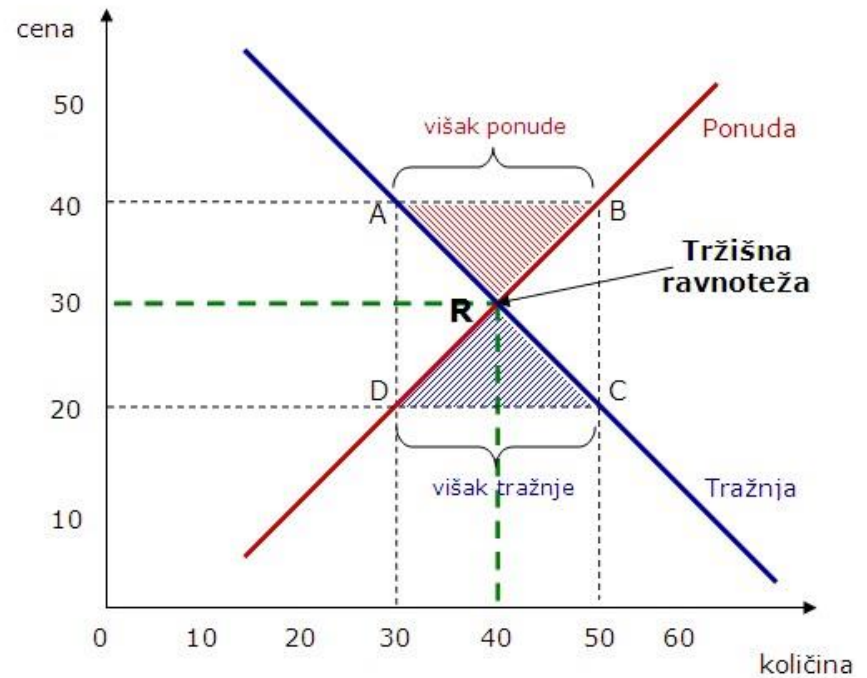


# Tražnja

- ❑ Mnoga se preduzeća usprkos izdašne reklame zatvaraju nedugo nakon osnivanja, upravo zbog neispunjenih očekivanja tražnje za njihovim proizvodima.
- ❑ Zbog povećanog zanimanja potrošača za druga preduzeća i druge proizvode, svake se godine također zatvaraju mnoga prethodno profitabilna i uspješna preduzeća.
- ❑ Tražnja je ključna za osnivanje, opstanak i profitabilnost preduzeća.

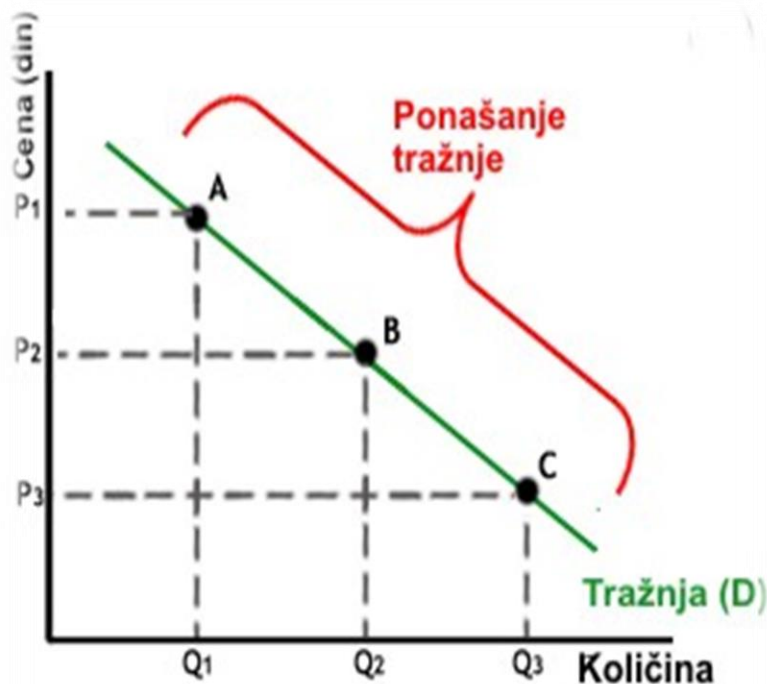


**Kriva tražnje** – je linija koja pokazuje povezanost između cijene proizvoda ili faktora proizvodnje i kvantitativne tražnje po periodima.



**Individualna tražnja za dobrom** – količina dobra koja se potražuje funkcija je cijene dobra, dohotka potrošača, cijene povezanih dobara i ukusa potrošača.

$$Q_{dx} = f(P_x, I, P_y, T)$$



www.preduzetnik.co.vu

gdje je:

**$Q_{dx}$**  – količina dobra X koju pojedinac potražuje u određenom vremenskom razdoblju (godina, mjesec, sedmica, dan ili druga vremenska jedinica)

**$P_x$**  = jedinična cijena dobra X

**I** – dohodak potrošača

**$P_y$**  – cijena povezanog (komplementa ili supstituta) dobra

**T** – ukusi potrošača



# Determinante tražnje

## Jedinična cijena dobra $P_x$

- Što je niža cijena dobra, u uslovima savršene konkurencije, biće veća tražnja za proizvodom, uz uslov da kvalitet proizvoda nije niži i da su ostali faktori tražnje nepromijenjeni

## Dohodak potrošača I

- S porastom dohotka raste tražnja.
- Ako za nekim dobrom pada tražnja kad dohodak raste, takvo dobro je inferiorno (npr. jeftine stvari lošeg kvaliteta)

# Determinante tražnje

## Cijena drugih proizvoda $P_y$

- ***Supstituti*** (proizvodi koji se koriste u istu svrhu, alternative)
  - Veća cijena supstituta povisuje potražnju našeg proizvoda
- ***Komplementarni proizvodi*** (koji se konzumiraju zajedno)
  - Povećanje cijene komplementarnog proizvoda snižava tražnju za našim proizvodom



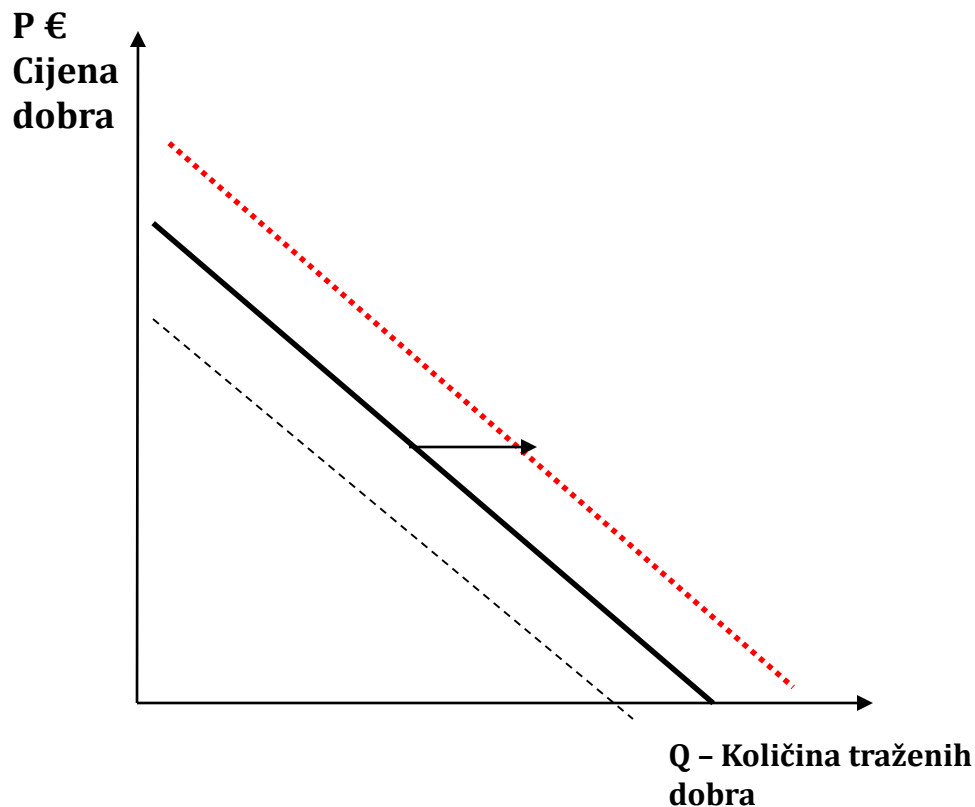
# Determinante tražnje

## Ukusi potrošača T

- Moda (mini vs. maxi), stil života (prehrambeni proizvodi s manje masnoće i šećera,..)



# Individualna tražnja za dobrom



Kriva individualne tražnje (količina potraživanih dobara) će se pomjeriti udesno na grafu, sa  $dx$  na  $dx'$  ako:

- ako se smanji cijena jediničnog dobra  $P_x$ ,
- poraste dohodak potrošača  $I$ ,
- poveća cijena supstituta i smanji cijena komplementarnog dobra  $P_y$ , i
- ako se povećaju sklonosti potrošača za tim dobrom (ukusi potrošača)  $T$ .

# Odstupanja od zakona opadajuće tražnje

- Za mala i srednja preduzeća neophodno je da poznaju i odstupanja od zakona opadajuće tražnje, jer im se u tzv. tržišnim nišama otvaraju velike poslovne mogućnosti!!!!



# Odstupanja od zakona opadajuće tražnje

## 1) *Veblenov ili snobovski efekat*

- Smanjenjem cijena opada tražnja za pojedinim proizvodima i uslugama. Javlja se kod roba koje predstavljaju tzv. statusni simbol za određene segmente potrošača.
- Ekskluzivnost je bitno obilježje takvih proizvoda i tražnja društvenih slojeva sa najvećim dohotkom će opadati jer je proizvod izgubio željena svojstva (tzv. snobovski efekat)



- 2) **Gifenov paradoks** govori o povećanju potraživane količine jedne robe kada se cijena povećava. Gifen je početkom XIX vijeka zapazio da kada raste cijena hljeba povećava se potražnja za hljebom.
- To je posljedica činjenice da veliki dio stanovništva ima nizak realni dohodak. Zbog toga su oni upućeni na tzv. **inferiorna dobra** (kao što je hljeb), koja oni kupuju budući da nemaju novca za kupovinu vrijednijih tzv. **superiornih** dobara.



---

## Odstupanja od zakona opadajuće tražnje



# Odstupanja od zakona opadajuće tražnje

## 3) *Efekat špekulacije*

- Kupci se suzdržavaju izvjesno vrijeme od kupovine, jer očekuju pad cijena. Primjer: tržište nekretnina



## II. Opis posla

- **Paragraf 5** – SWOT ili TOWS analiza poslovnog poduhvata - opišite koje su to snage, jake strane vašeg posla, a koje su slabosti? Koje su prilike, odnosno šanse koje dolaze iz vašeg poslovnog okruženja, a koje su to prijetnje?



# SWOT analiza




SWOT analiza je alatka strateškog planiranja koja se primjenjuje u svim sektorima (vladin, profitni i neprofitni sektor).

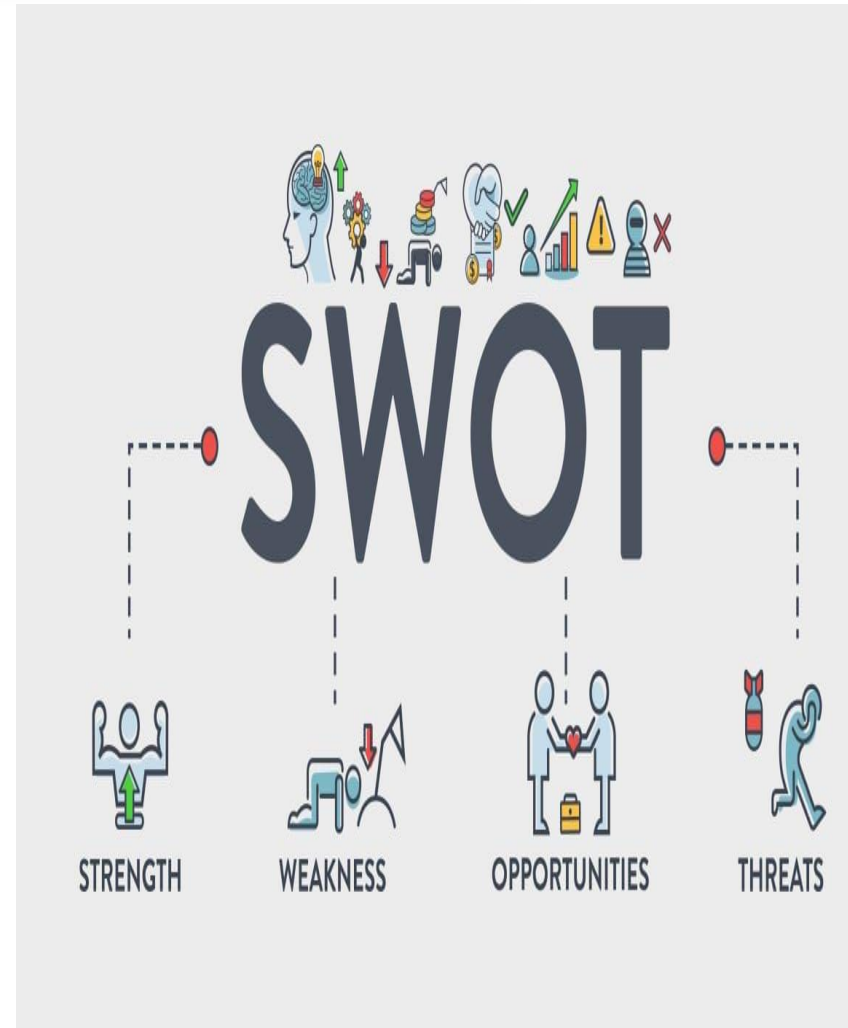
Pomoću ove alatke, moguće je skenirati jake strane (**S - strengths**, engl.) organizacije, tj. posmatranog preduzeća, njene slabosti (**W - weaknesses**, engl. ), prilike koje se javljaju iz okruženja (**O - opportunities**, engl. ), kao i prijetnje za rast i razvoj preduzeća (**T - threats**, engl.)



SWOT matrixa

# Razlozi za pokretanje projekata

-  Razlozi za početak projekta mogu takođe proistići iz sprovedenog istraživanja, kao što je SWOT analiza.
-  SWOT je skraćenica za snage (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats).
-  Da biste analizirali prijetnje i prilike sa kojima se vaše preduzeće suočava, jedan od alata je PEST(LE) analiza, koja obuhvata političke, ekonomske, sociološke, tehnološke, pravne i ekološke faktore koji utiču na organizaciju.



## S – Strengths (Snage):

- ➔ pozitivna reputacija
- ➔ vrijedna intelektualna svojina
- ➔ inovativan način razmišljanja
- ➔ niski troškovi proizvodnje (pružanja usluga)
- ➔ raznolikost proizvoda i/ili usluga
- ➔ vrijedni ljudski resursi
- ➔ atraktivan asortiman proizvoda/usluga

## Weaknesses (slabosti) – W:

- ↓ visok nivo duga
- ↓ nisko zadovoljstvo kupaca
- ↓ dugi rokovi isporuke
- ↓ zastarjela oprema i/ili mašinerija
- ↓ nedostaci u stručnosti / praznine u ekspertizi
- ↓ slaba angažovanost i zadržavanje zaposlenih
- ↓ sporo plasiranje proizvoda na tržište
- ↓ rigidne organizacione strukture i nedostatak agilnosti

## O – Opportunities (Prilike):

- ↑ novi trgovinski sporazum — mogućnosti za izvoz
- ↑ novi zahtjevi za izvještavanje o ekološkim, društvenim i korporativnim standardima (ESG) — izvor održivih inovacija
- ↑ trend kupovine lokalnih i ekološki prihvatljivih proizvoda — ide u prilog vašim lokalno proizvedenim proizvodima
- ↑ trend rada od kuće
- ↑ novi programi podrške vlade
- ↑ nova platforma društvenih mreža postaje popularna i nudi mogućnosti oglašavanja

## Threats (Prijetnje) –

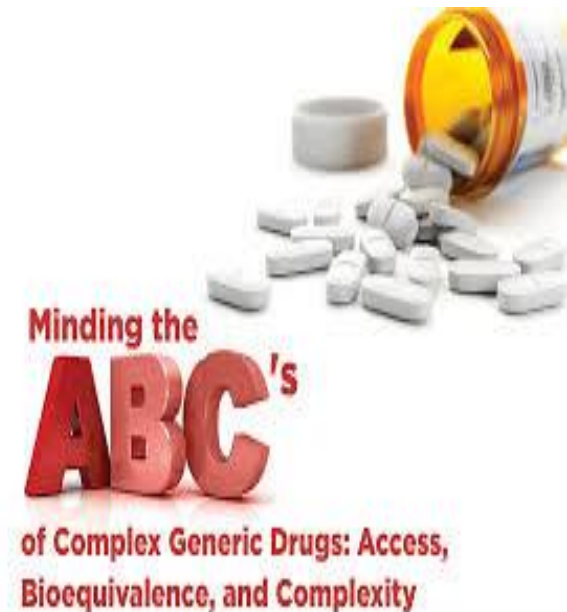
T:

- ↘ novi trgovinski sporazum – koji može donijeti pojačanu konkurenciju
- ↘ novi zahtjevi za ESG izvještavanje – s mogućnošću povećane papirologije
- ↘ problemi u lancu snabdijevanja
- ↘ nedostatak potrebnih ljudskih resursa
- ↘ starenje baze kupaca
- ↘ promjena standarda proizvoda

P  
E  
S  
T

# Evo pojednostavljenog primjera SWOT analize za kompaniju ABC Pharmaceuticals: (bdc, n.d.)

Snage	Snažne sposobnosti istraživanja i razvoja (R&D), proizašle iz <u>zavidne kompanijske</u> kulture. Visoko zadovoljstvo zaposlenih pomaže u privlačenju i zadržavanju stručnjaka za formulaciju.
Slabosti	Neefikasni i skupi proizvodni procesi. Mogu dovesti do problema s kvalitetom.
Prijetnje	Novi ESG standardi izvještavanja <u>znače složenije</u> izvještavanje o proizvodnji farmaceutskih proizvoda.
Prilike	U Aziji se razvijaju novi lanci snabdijevanja. To može predstavljati priliku za <u>outsourcing proizvodnje</u> po niskoj cijeni.



## Kako se izvodi SWOT analiza?

- 🌈 SWOT analiza se obično sprovodi tokom radionice, uz prisustvo lidera iz svakog odjela. Ključni zaposlenici i menadžeri takođe obično učestvuju u sesijama.
- 🌈 Da bi proces bio efikasan, važno je da svi uključeni, kad god je moguće, prikupe i predstavljaju relevantne podatke koji ukazuju na svaku snagu, slabost, priliku i prijetnju.
- 🌈 Može biti korisno prikupiti sljedeće informacije prije završetka SWOT analize. Generativni AI alati poput ChatGPT-a ili CoPilot-a mogu biti vrijedni za dopunu vašeg istraživanja.



- Istraživanje tržišta **je sistematsko** prikupljanje, analiza i interpretacija dobijenih podataka s ciljem dobijanja validnih i vrijednih informacija na osnovu kojih se donose poslovne odluke.
- S obzirom na to da svi tržišni akteri **nemaju jednak pristup informacijama**, a tržište je promjenljivo, dinamično i turbulentno, prilikom donošenja odluka strateškog karaktera, **neophodno je sprovesti** aktivnosti istraživanja tržišta.



---

### III. Analiza tržišne tražnje



- Istraživanje tržišta podrazumijeva analizu **primarnih i sekundarnih podataka**, o čemu ćemo više reći u poglavlju o marketingu u malim i srednjim preduzećima. Za potrebu izrade biznis plana neophodno je uraditi sljedeće analize:
  - sektorsku analizu,
  - analizu okruženja – PEST analizu,
  - analizu konkurencije i
  - opis ciljanog tržišta.



---

### III. Analiza tržišne tražnje



# Sektorska analiza

- Kojem sektoru pripada planirani posao (poljoprivreda, industrija, usluge, informacije)?
- U kojem pravcu sektor ide, da li raste, stagnira ili opada?
- Kakvo mjesto zauzima planirani posao u sektoru, na osnovu veličine posla i na osnovu vrste proizvoda ili usluge koji će se plasirati na tržište.



# ANALIZA INDUSTRIJE

- % Veličina i stopa porasta u vašem sektoru
- 📄 Trenutno stanje u sektoru = novi, rastući, stabilan, u opadanju: koji su potencijali ili budućnost (posmatrano unutar sektora i spolja)
- ➔ Postoje li sezonske promjene u sektoru?
- ➔ Osnovni izazovi i problemi u sektoru?
- € Metodi prodaje u sektoru
- 👤 Osnovne karakteristike sektora



# Analiza okruženja - PEST analiza

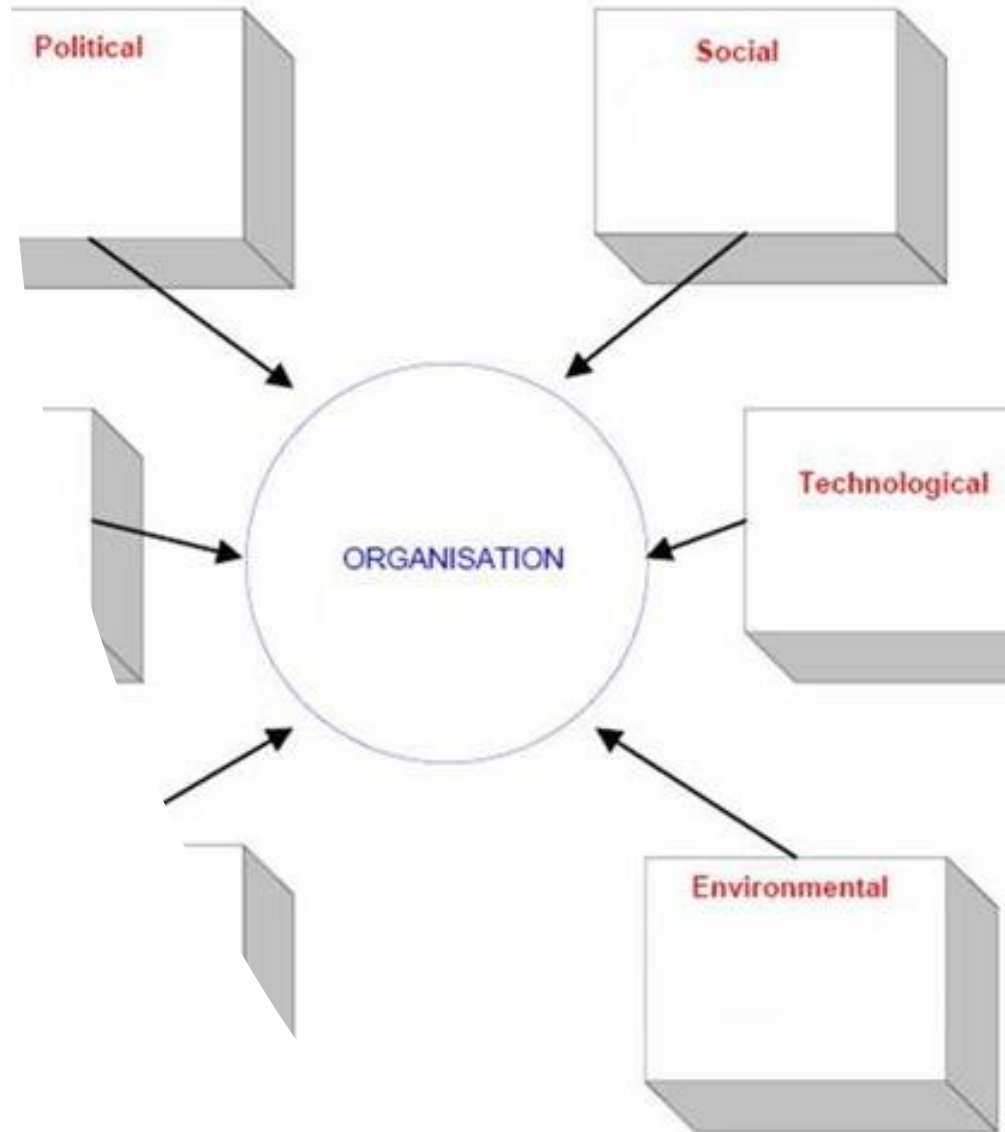
PEST analiza predstavlja jednu od **najpoznatijih metoda za istraživanje uticaja opšteg okruženja na poslovanje preduzeća**. Njenu suštinu čini pojedinačno ali i integralno analiziranje četiri ključne dimenzije okruženja:

- 1) Politička,
- 2) Ekonomska,
- 3) Sociokulturna i
- 4) Tehnološka dimenzija.



# PEST analiza

Pri tome se ovi uticaji analiziraju kao **opšti, nacionalni i svjetski trendovi** i stanja koja će makar posredno i u dugom roku imati uticaja na poslovanje preduzeća.



# Šta analiziramo?

- Kakve trendove/tokove možete očekivati?
- Koji uslovi (društveni, ekonomski, politički, ekološki, tehnološki) će direktno i indirektno uticati na industriju?
- Kako?
- **Politička/pravna okruženja:** propisi/zakoni koji utiču na posao, tj.: dozvole, patentni, inkorporacijska pravila, ekološka pravila (pravila za očuvanje okoline), legislacija hrane i lijekova, standardi.

Marketing  
Trends  
2018

# Šta analiziramo?

- **Ekonomsko okruženje:** Na koji način ekonomsko okruženje utiče ili će uticati na rast i razvoj posla?
- Opisati trenutnu ekonomsku situaciju u vašoj zemlji, prosječnu neto platu, broj zaposlenih i nezaposlenih, bankarski sektor, fiskalnu (poresku) politiku.
- Kako ekonomsko okruženje utiče na posao?
- **Ekološki trendovi:** potrošači su zabrinuti za okolinu i kupiče proizvode koji ne štete okolinu. Da li ovakav trend ide u prilog proizvodu/uslugama? Kako?
- Objasnite na koji način svi ovi uslovi utiču na posao.

# Šta analiziramo?

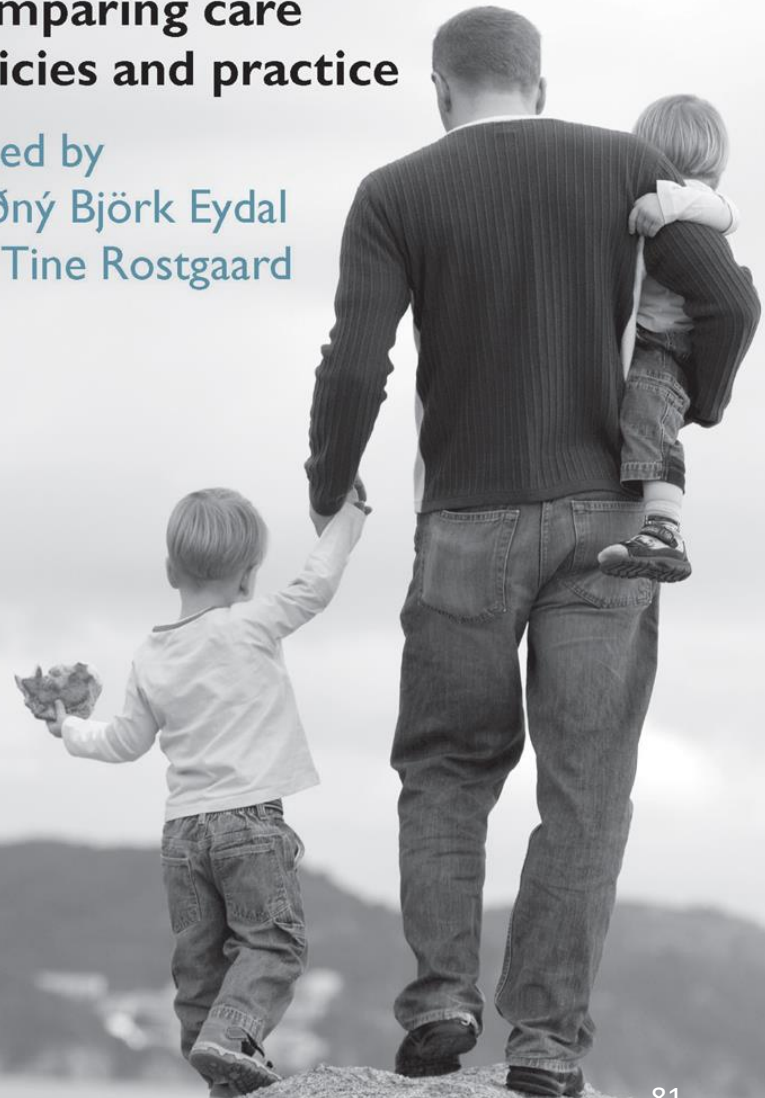
- **Socio-kulturološka okruženja:**

što ljudi više rade to se više čaure (zatvaraju u sebe), multietnički pristupi otvaraju raznovrsnije tržište za proizvode/usluge, ljudi svjesni važnosti domaćeg tržišta zainteresovani su za kupovinu domaćih proizvoda, trendovi korišćenja IKT.

## FATHERHOOD IN THE NORDIC WELFARE STATES

### Comparing care policies and practice

Edited by  
Guðný Björk Eydal  
and Tine Rostgaard

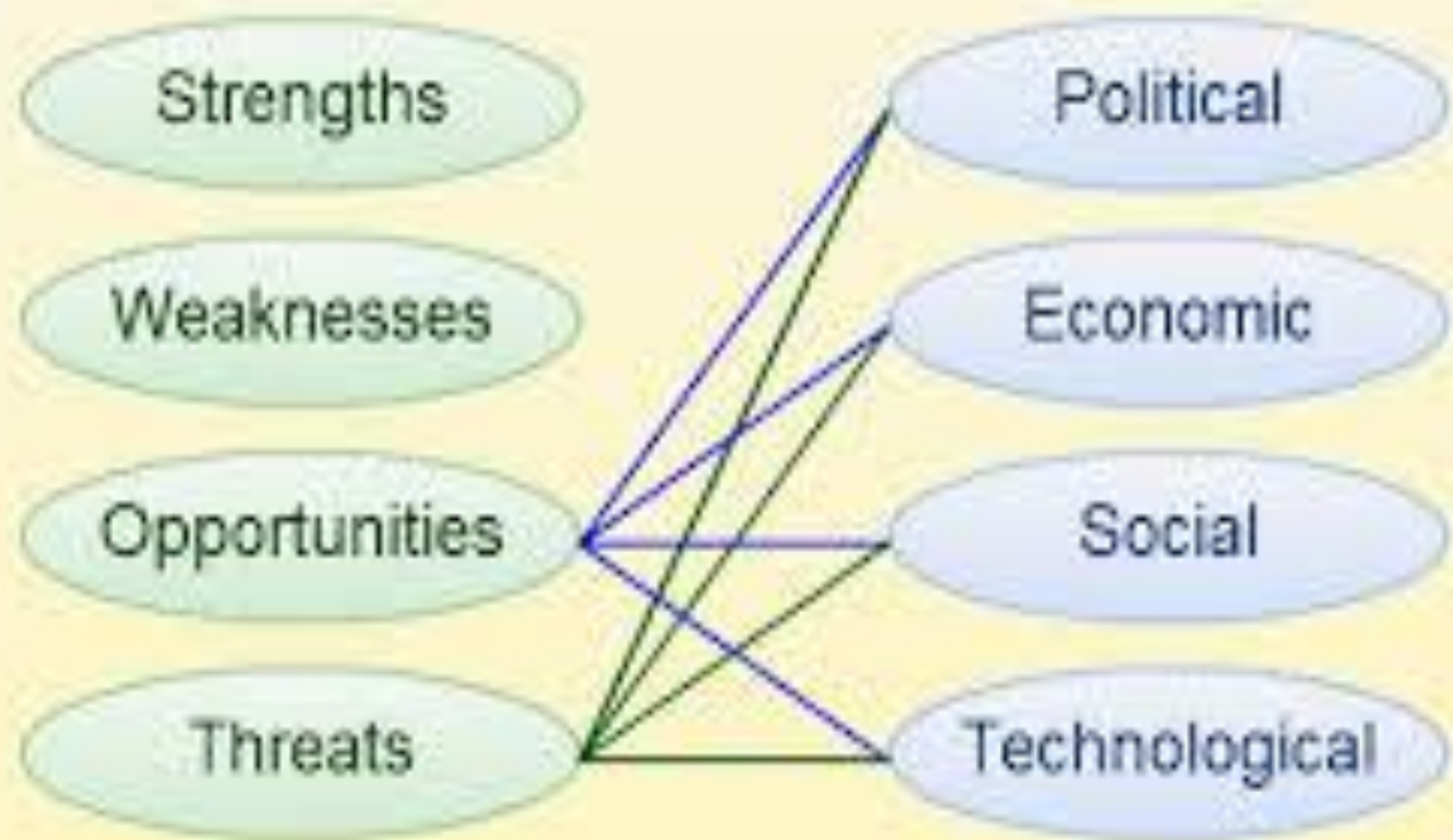




- ***Tehnološka okruženja:***  
Kako će biti od pomoći ili predstavljati problem?  
Pratite li tehnološke inovacije i jesu li one primjenjive u poslu?

***Šta analiziramo?***

# SWOT Analysis vs PEST Analysis



# Rad u grupi: Napravite SWOT/PESTEL analizu Ekonomskog fakulteta – 20 minuta

SWOT vs PEST matrica

S - (Strengths - Snage, jake strane)	(Weaknesses - Slabosti) - W
O - (Opportunities - prilike, mogućnosti)	(Threats - Prijetnje) - T

P  
E  
S  
T



# Analiza konkurencije

- Konkurencija u određenoj grani prevazilazi postojeće učesnike. **Konkurentske snage** u jednoj grani čine, pored postojećih učesnika, **proizvođači supstituta, kupci, dobavljači**, kao i sva preduzeća koja imaju namjeru da uđu u određenu granu.
  - Prije ulaska u segment i tokom poslovanja, **potrebno je znati kakva je konkurentska situacija na datom segmentu**, koliko je dati segment atraktivan. U tom smislu Porter (1985) je, kako navodi Kotler (2008), odredio pet faktora konkurentnosti koji određuju profitabilnost privrednog segmenta, kao što je prikazano na sljedećoj slici



**Potencijalni novi konkurenti**  
(ulazne, izlazne barijere)

**Dobavljači**  
(snaga dobavljača)











**Konkurenti u području djelatnosti**  
(konkurencija u segmentu)

**Kupci**  
(snaga kupaca)

**Supstituti**  
(opasnost od zamjene)

# Analiza konkurencije



- 
-  Kako vode posao:
  -  Proizvodi/usluge koje nude
  -  Cijene ponuđenih proizvoda/usluga
  -  Kvalitet proizvoda/usluga
  -  Vrsta usluga i garancije koje nude
  -  Radno vrijeme
  -  Usluživanje mušterija
  -  Koliko osoblje zna o proizvodu/uslugama
  -  Reputacija/imidž
  -  Lokacija

- Ko su direktni, indirektni i potencijalni konkurenti
- Unutrašnji faktori rada koji utiču na poslovne funkcije vaših konkurenata/rivala:
- Finansijski izvori
- Reklamna nastojanja i pokrivenost u medijima– količina, efektivnost
- Raspoloženje/motivisanost zaposlenih
- Dostupnost dobavljača
- Strateška partnerstva



---

**Kada definišemo  
sektor, moramo saznati  
sljedeće informacije:**



Za analizu konkurencije možemo koristiti razne verzije matrica! Par verzija ćemo vam predstaviti na sljedećim slajdovima

# Competitive Analysis

	My Business	Strength	Weakness	Competitor A	Competitor B	Competitor C	Importance to Customer
Products							
Price							
Quality							
Selection							
Service							
Reliability							
Stability							
Expertise							
Company Reputation							
Location							
Appearance							
Sales Method							
Credit Policies							
Advertising							
Image							

Factor	Your Company	Competitor #1	Competitor #2	Competitor #3
Low Price	4	5	4	2
Superior Quality	5	4	4	5
Onboard Controls	Yes	No	No	Yes
Installation	Yes	No	No	Yes
Training of Operators	Yes	No	No	No
Customizable Products	5	3	3	4
Unique Features	5	3	4	5
Rapid Delivery	4	3	3	4

<b>MATRICA ZA ANALIZU KONKURENCIJE</b>	<b>Moj posao</b>	<b>Konkurent A</b>	<b>Konkurent B</b>	<b>Konkurent C</b>
<b>Proizvodi i/ili usluge</b> (napišite glavne proizvode ili usluge koji čine 80% prodaje)				
<b>Vrijednost brenda biznisa - Šta znači za kupce?</b> (od 1 do 5, s time da je 5 – najveća ocjena)				
<b>Reputacija biznisa - Šta znači za kupce?</b> (od 1 do 5, s time da je 5 – najveća ocjena)				
<b>Snage biznisa</b> (iz SWOT analize navedite glavne snage biznisa)				
<b>Slabosti biznisa</b> (iz SWOT analize navedite glavne slabosti biznisa)				
<b>Kvalitet proizvoda kako ga percipiraju kupci</b> (od 1 do 5, s time da je 5 – najveća ocjena)				
<b>Cijene proizvoda/ ili usluga</b> ( <b>A</b> - više od prosjeka u grani, <b>B</b> - na nivou prosjeka u grani, <b>C</b> - niže od prosjeka u grani)				
<b>Vrsta postprodajnih usluga i garancije koje nude (napišite)</b>				
<b>Koliko osoblje zna o proizvodu/uslugama?</b> ( <b>A</b> – odlično znanje, <b>B</b> – prosječno znanje, <b>C</b> – slabo poznavanje vlastitog asortimana)				
<b>Supstituti</b> Opasnost od zamjene proizvoda/usluga ( <b>A</b> – visok nivo rizika supstitucije, <b>B</b> – srednji nivo rizika supstitucije, <b>C</b> – nizak nivo susptitucije)				
<b>Dobavljači</b> ( <b>A</b> – dostupni i pouzdani, <b>B</b> – dostupni, ali često kasne sa isporukama, <b>C</b> – nedostupni i ne poštuju rokove)				
<b>Snaga kupaca</b> - opišite				
<b>Potencijalni novi konkurenti</b> (napišite ulazne i izlazne barijere)				
<b>Kvalitet veb sajta</b> ( <b>A</b> – izuzetno kvalitetan i posjećen sajt, <b>B</b> – solidno dizajniran, ali neaktivan sajt, <b>C</b> – nema veb sajt ili je statičan)				
<b>Medijska pokrivenost</b> ( <b>A</b> – izuzetno vidljivo i preduzeće i proizvodi/usluge, <b>B</b> – solidno vidljivo i preduzeće i proizvodi/usluge, <b>C</b> – gotovo medijski nevidljivo preduzeće i proizvodi /usluge)				

## IV. Opis ciljanog tržišta

- **Slabe strane konkurenata i rezultati pregleda potreba potrošača** će pružiti uvid u to **kako da postati bolji od konkurenata** i koju vrstu proizvoda, odnosno usluge tržište zahtijeva.
- Opisati cijano geografsko područje za proizvode/usluge.



# IV. Opis ciljanog tržišta

- **Opisati dijelove tržišta** na kojem će se plasirati proizvod, odnosno usluga. Istraživanjem tržišta dobiće se uvid u ciljane populacije koje će kupovati novi proizvod/uslugu
- Na taj način moguće je **analizirati ljude** koji će koristiti proizvod, odnosno uslugu, kao na primjer njihovo etničko, kulturno porijeklo, nivo dohotka kojim raspolažu, pol, godine, posebna interesovanja i područje na kojem ćete plasirati vaš proizvod.
- *Ovo su grupacije prema kojima se usmjerava **marketinška strategija**.*



## Marketinška strategija

- Marketinška strategija je plan **na koji način ćete privući kupce** da koriste vaše usluge, odnosno da kupe proizvod.
- Neophodno je **integrirati elemente marketing miksa**, a radi se o donošenju odluka o proizvodu, odnosno usluzi, cijeni, distribuciji i promociji.



# Proizvod/usluga

- Neophodno je opisati u potpunosti sastav proizvoda, odnosno usluge, i to:
  - fizički sastav proizvoda,
  - sve karakteristike i odlike proizvoda, odnosno usluge.
- Ovaj opis treba da bude sažet i jasan.
- U opisu treba objasniti zašto je proizvođač jedinstven na tržištu i po čemu se razlikuje od konkurenata na tržištu.



# Cijena

- Koliko će koštati proizvod, odnosno uslugu po satu ili po komadu?
- Na osnovu čega je formirana cijena?
  - Da li je cijena formirana na osnovu cijene koju imaju konkurenti ili su korišćene druge raspoložive metode formiranja cijene.
  - Ako se cijena povećava ili smanjuje, na osnovu čega je donesena takva odluka?
- Da li ćete biti obezbijeđene garancije i postprodajni servisi i usluge i na koji način?



BEST  
PRICE

# Distribucija

- Ovaj dio biznis plana objašnjava **način privlačenja kupaca**, kako prodati proizvod, odnosno uslugu, i kako vršiti distribuciju.

- Navesti posrednike i kanale distribucije;
- Formulirati radno vrijeme da što bolje odgovara vašim kupcima;
- Formulirati da li se usluge nude na lokaciji koja odgovara korisnicima;
- Obrazložiti zašto je izabrana lokacija biznisa;
- Elaborirati tok saobraćaja;
- Pristupačnost lokacije biznisa;
- Parking i
- Vidljivost.



# Promocija

- Ovaj dio biznis plana objašnjava kako doći do kupaca opisanih kao ciljana potrošačka grupa.

- Ovaj dio treba da vam pojasni kako:
- Informisati potrošače o proizvodu, odnosno usluzi;
- Ubijediti kupce da kupe proizvod, odnosno koristi uslugu;
- Podsjetiti potrošače na proizvod, odnosno uslugu.



# Neki od načina promovisanja proizvoda su:

- ❑ Neophodno je navesti jednogodišnji plan promovisanja proizvoda i budžet potreban za svaki od načina promovisanja.
- ❑ Uzeti u obzir sezonska industrijska sniženja, kao i sezonske fluktuacije.



- Izložbe na sajmovima;
- Usmeno prenošenje (informacija o proizvodu, odnosno usluzi);
- Reklamiranje na TV i radiju;
- Oglašavanje u novinama;
- Bilbordi;
- Oslikana dostavna i službena vozila;
- Leci;
- Kuponi;
- www;
- Facebook/Instagtram/Twitter.

## V. Menadžment

- Ovaj dio biznis plana objašnjava osnovne detalje potrebne za posao, kao što su:
  - radnici koji su potrebni,
  - dobavljači,
  - radni objekti, i
  - tehnologija.



# V. Menadžment

- ❑ Ako se pokreće biznis od nule, navesti listu stvari koje treba obaviti prije početka posla sa cijenama za svaku stavku.
- ❑ To će biti tok aktivnosti i pojedinosti koje treba obaviti prije početka posla. Stvari koje treba obaviti su:

- Registrovanje firme;
- Nabavka dozvola;
- Ugovor sa zakupodavcem i cijena zakupnine;
- Ugovori sa bankama o kreditima;
- Porez;
- Materijal za promociju i poštarina;
- Izrada pečata, loga, veb stranice i društvenih mreža firme;



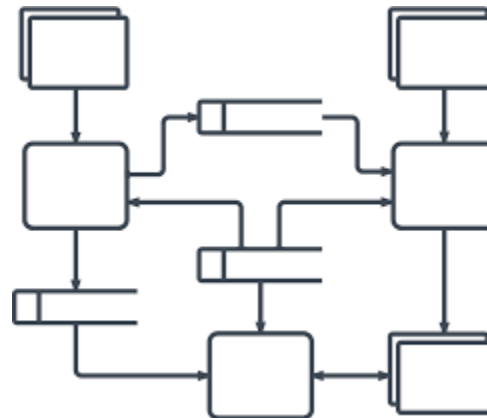
# V. Menadžment



- Vizit kartice, memorandummi, brošure;
- Telefonski i internet priključak;
- Dozvole od nadležnih ministarstava ukoliko su neophodne;
- Zapošljavanje i obuka radnika;
- Utvrđivanje lokacije i tome slično.

# V. Menadžment

- **Tabelarnim pristupom** prikazati potencijalne **dobavljače** sa svim podacima o dobavljačima, kao i cijenama i uslovima isporuke.
- **Shematski** predstaviti **poslovne zgrade**, lokaciju, dokumente o zakupnini ili ugovore o vlasništvu nekretnina (kopija treba da bude u dodatku biznis plana), uređenje prostorija, izgled skladišta.



- **Tok pružanja** usluge (ukoliko su primjenljivi). Navesti sve korake koji su uslijedili nakon promocije proizvoda do potpisivanja ugovora o prodaji.
- **Blok-dijagram proizvodnje:** navesti sve korake koji su uslijedili od nabavke sirovog materijala do izrade proizvoda i distribucije proizvoda.

## VI. Finansijska sredstva

- U ovom dijelu biznis plana potrebno je dati odgovor na dva osnovna pitanja:
  - 1. Koliko će iznositi cjelokupno ulaganje i na koji način će biti financiran pofuhvat?
  - 2. Koliko novca će biti zarađeno i koliki je potencijalni profit?



## VI. Finansijska sredstva

- Navesti sve uređaje i sav namještaj potreban za posao.
- Navesti svaki komad opreme i detaljno navesti koliko je stara pojedina oprema, najniža cijena na tržištu i da li je potrebno novo ulaganje ili ne.
- Navedite sve troškove rada i mjesečno planirane sume novca, uključujući zalihe i raspoloživa sredstva (ako je primjenljivo)



## VI. Finansijska sredstva

- Planirana prodaja i protok gotovine za najmanje 12 mjeseci (Cash Flow tabela).
- Ove informacije će se zasnivati na pregledu rezultata istraživanja tržišta i očekivanim rezultatima promotivne strategije.
- U ovom dijelu poslovnog plana navesti klasifikaciju prihoda, cijene i planiranu prodaju zasnovanu na broju prodatih jedinica ili broju radnih sati.



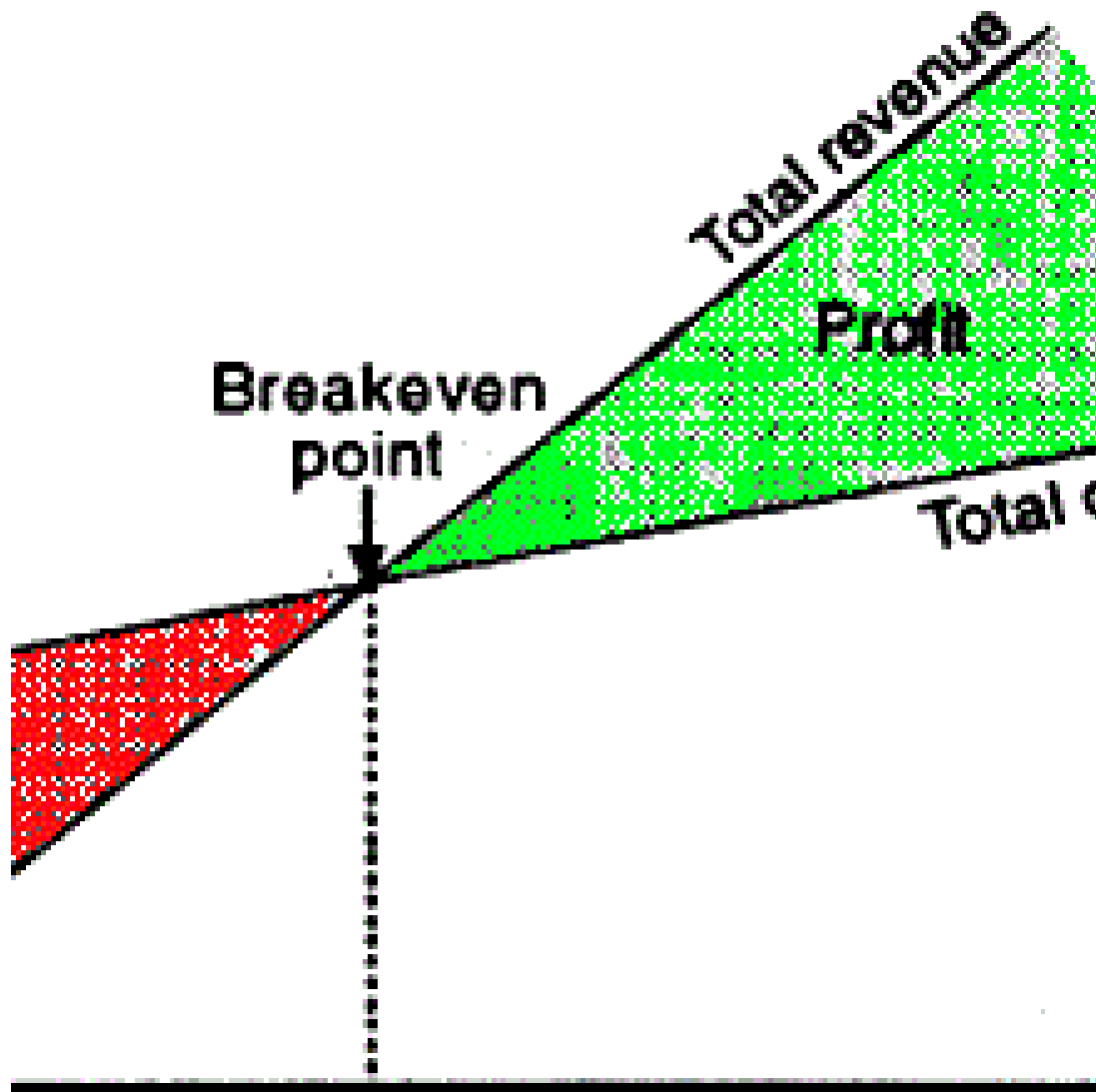
## VI. Finansijska sredstva

- Također objasniti prognozu opticaja novca pomoću sljedećih uputstava:
- Koliki je porast cijene po svakom komadu, odnosno jedinici proizvoda?
- Porast prodaje, kada i zašto?
- Troškovi prodane robe?
- Troškovi rada usljed porasta prodaje?
- Kamata na bankovni zajam?
- Porezi i doprinosi?
- Neto dobit poslije oporezivanja?
- Inflaciona stopa?



## VI. Finansijska sredstva

- Analiza praga ekonomičnosti (break even analysis, engl.). Kolika je minimalna prodaja koju treba ostvariti s ciljem pokrivanja troškova?
- Početni bilans stanja i planirani bilans uspjeha (koristiti standardni obrazac Bilansa stanja i Bilansa uspjeha).



## VII. Dodaci (Aneksi)

(Stavke označene sa\* koristite ukoliko su primjenljive na posao)

- U Aneks/Dodaci priložiti sve dokumente koji idu u prilog vaših tvrdnji iz prethodnih stavki biznis plana (ugovori, primjeri anketnih listića, dozvole, potvrda o registraciji, itd.), i to:

- \* Pisma preporuke;
- \* Pismo namjere o kupovini;
- \* Ugovori;
- \* Ugovor o zakupnini;

- \* Sporazumi o partnerstvu ili o udjelu ako se radi o akcionarima;
- \* Ime na koje se registruje firma;
- \* Dozvole i licence i
- \* Finansijske izjave o prethodnim poslovanjima (ako su primjenjive).



## VII. Dodaci (Aneksi)

- *Procjena rizika*
- Razmotrite nepredvidive situacije i probleme koji bi se mogli pojaviti u vašem poslu, naveesti kako spriječiti njihovo pojavljivanje i objasniti plan djelovanja ukoliko se ovi problemi ipak pojave.







- Структуру poslovnog plana sa uputstvima za izradu poslovnog plana možete preuzeti iz Google učionice.

САША  
ПЕТКОВИЋ

ВОДИЧ ЗА ПОСЛОВНО ПЛАНИРАЊЕ  
ПРАКТИЧНИ ВОДИЧ ЗА ВЈЕЖБЕ



**HVALA NA PAŽNJI**