

NEFINANSIJSKI ASPEKTI POSLOVANJA KAO FAKTORI RAZVOJA PREDUZETNIŠTVA

UDC: 005.336.1
005.332.8:334.72

Slobodan Andžić¹, Mile Rajković², Marko Ćosić³

Rezime

U uslovima brzih poslovnih promena, globalizacije i svetske ekonomske krize, svi poslovni subjekti, pa tako i preduzetničke trgovinske radnje, dužni su da prate sve češće promene na tržištu, da idu u korak sa njima ili još bolje ispred njih. U uslovima velike opterećenosti malih i srednjih preduzeća porezima i taksama, nestabilnog kursa dinara, inflacije, dampingovanja cena od strane konkurencije na tržištu i posebno naglašenog ukрупnjavanja samog tržišta na štetu manjih subjekata - stalna analiza uspešnosti poslovanja postala je prioritet datog poslovnog subjekta i faktor razdvajanja uspešnih od neuspešnih.

Pravilna analiza i segmentacija tržišta, uspešno organizovan proces nabavke, pravilno sprovedena politika ljudskih resursa uz stalno učenje i rast, sprovođenje principa menadžmenta odnosa sa kupcima i menadžmenta totalnog kvaliteta u svakodnevnoj praksi su garancija poslovnog opstanka i poslovnog uspeha jedne preduzetničke radnje. U ovom radu su navedeni aspekti i predstavljeni, a za određene i dati rezultati sprovedene ankete.

Ključne reči: *Preduzetnička radnja, marketing, kupci, segmentacija, učenje i rast, pozicioniranje.*

JEL: L53, M11.

Uvod

Savremeni uslovi poslovanja zahtevaju od svih poslovnih subjekata na tržištu, stalno unapređivanje poslovnih rezultata. Odgovarajućim merilima uspešnosti poslovanja preispituje se ostvarivanje ciljeva, kao i ispravnost namera koje proizlaze iz njihove misije i vizije.

Poslovni ambijent savremenog društva karakteriše politička i ekonomska nestabilnost, kojima su uslovljeni poslovno okruženje i tržišni udeli preduzeća, pad proizvodnje, visoke stope nezaposlenosti, i dr. Kod nas su preduzeća i naročito veliki privredni

¹ Prof. dr Slobodan Andžić, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Kraljice Marije 73, Beograd, Srbija, Email: s.andzic@bbs.edu.rs

² Mr Mile Rajković, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Kraljice Marije 73, Beograd, Srbija, Email: m.rajkovic@bbs.edu.rs

³ Mr Marko Ćosić, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Kraljice Marije 73, Beograd, Srbija, Email: marko.cosic@bbs.edu.rs

sistemi postali nekonkurentni u odnosu na inostrane kompanije. Indeks globalne konkurentnosti izračunava se na osnovu analize sledećih 12 determinanti: institucije, infrastruktura, makroekonomska stabilnost, zdravstvo, osnovno obrazovanje, visoko obrazovanje, stručno usavršavanje, efikasnost tržišta roba, efikasnost tržišta radne snage, sofisticiranost finansijskog tržišta, tehnološka spremnost, veličina i potencijal tržišta, poslovna sofisticiranost i inovativnost.

Republika Srbija, u saradnji sa privatnim sektorom, mora ulagati i podizati performanse svih 12 navedenih determinanti, u cilju globalne konkurentnosti, kao i podrške nastupa domaćih preduzeća na globalnom tržištu. Međutim, stvar je prioriteta u odnosu na šanse i slabosti tržišne privrede Republike Srbije. Treba imati u vidu da je proces globalizacije nezaustavljiv i da će se pritisak konkurencije na naša preduzeća, tokom vremena, pojačavati. Koncept totalne satisfakcije potrošača i razvoj novih proizvoda i usluga moraju se stalno primenjivati radi postizanja uspeha na svetskom tržištu. Suština je u inovacijama i prestrukturiranju poslova. Opstaće preduzeća koja su agresivnija i bolja u marketingu. Razvoj novih proizvoda i usluga u našim preduzećima nije povoljan. To stanje se mora promeniti na nivou preduzeća i društvene zajednice u celini. U daljem tekstu će biti više reči o nefinansijskim aspektima u okviru analize poslovanja preduzetničkih subjekata (radnji), baziranim na „Balanced Scorecard“ (BSC) analizi.

1. Aspekt kupaca

U ovoj oblasti, koja se može nazvati i oblašću odnosa sa kupcima (potrošačima) postavljaju se odgovarajući pokazatelji. Analiza tržišta preduzetničkih trgovinskih radnji predstavlja jedno od područja analize njihovih marketing mogućnosti. Preduzetničke trgovinske radnje moraju da spoznaju funkcionisanje tržišta i delovanja koja su pod uticajem ponašanja kupaca. Ukoliko je tržište za njihove proizvode i usluge veliko i u porastu, velike su šanse za uspešno poslovanje.

Analizom tržišta preduzetničkih trgovinskih radnji identifikuju se i mere faktori (pozitivni i negativni) koji uslovljavaju dešavanje na tržištu i podstiču ili ograničavaju njihovo poslovanje. Reč je o tržištu krajnjih potrošača na kome oni koji kupuju istovremeno i troše proizvode i usluge radi zadovoljavanja svojih potreba. Zato su za preduzetničke trgovinske radnje primarni broj i struktura stanovnika, platežna sposobnost i dr.

Pozicioniranje usluga preduzetničkih trgovinskih radnji predstavlja njihov aktivan odnos prema ciljnom tržištu. Stepem pozicioniranja na tržištu je jedan od nefinansijskih pokazatelja koji se prati anketiranjem.

Preduzetničke trgovinske radnje treba da utvrđuju merila za ocenu privlačnosti pojedinih identifikovanih segmenata. To su merila koja izražavaju njihove sposobnosti da identifikovane privlačne kupce stvarno privuku ka svojoj ponudi. Segmenti (kategorije) kupaca koji su odabrani postaju predmet dalje intenzivne pažnje preduzetničkih trgovinskih radnji kao poslovnih subjekata. Pri tome ostali segmenti kupaca bivaju manje tretirani.

Uspešno segmentiranje tržišta (kupaca) predpostavlja raspolaganje validnim i blagovremenim informacijama. Informacije se, zavisno od tipa i karaktera kupaca koji se segmentiraju, mogu pribaviti na različite načine: posmatranjem, anketiranjem samih kupaca, analizom prodaje pojedinih proizvoda.

Ekonomsko-analitički pristup efektivnosti prodaje (prometa) u preduzetničkim trgovinskim radnjama bazira se na "analizi ukupnog prihoda" (Kotler, Keller, 2006). Pri tome, treba ispitivati odnos (količnik) (Malešević et al., 2009):

- ukupnog prihoda radnji (preduzetničkih trgovinskih) i ukupnih prihoda radnji srodne grupacije,
- ukupnog prihoda i ukupnog prihoda konkurenta sa kojim se konkretna radnja može porediti,
- ukupnog prihoda i prosečnog dnevnog prihoda u grupaciji i radnji srodnih po poslovanju,
- ukupnog prihoda i najnižeg ostvarenog ukupnog prihoda u grupaciji srodnih radnji.

Strukturne promene koje menjaju preferencije kupaca obično su spore i neprimetne. One predstavljaju procese koji se na tržištu kontinuirano odvijaju i povećavaju. Preduzetničke trgovinske radnje treba da ih blagovremeno uočavaju i da prema njima zauzimaju odgovarajuće ispravne stavove kako ne bi bile zatečene u tržišnom poslovanju, tj. kako bi uvek bile tržišno aktuelne.

Ciljno tržište je grupa (grupe) kupca za koje preduzetničke trgovinske radnje kreiraju i održavaju marketing miks, koji je podešen prema njihovim potrebama i preferencijama. Pri izboru ciljnog tržišta vrednuju se moguća tržišta da bi se sagledalo kako će nastup na njima uticati na prodaju, troškove i uspeh poslovanja. Potrebno je analizirati konkurenciju koja već opslužuje ili namerava da opslužuje ciljna tržišta.

Korektno izveden postupak izbora ciljnih kupaca pretpostavlja procenu obima, tj. veličine kupovnih potreba i intenziteta potreba identifikovanih segmenata. Ova procena je veoma bitna jer svi kupci ne izražavaju iste potrebe, niti želje za kupovinom određenih proizvoda ili usluga.

Ključna potvrda pravilne segmentacije (uz dobro izvršenu nabavku) je dobra snabdevenost preduzetničkih trgovinskih radnji, dobar odnos s kupcima i, kao krajnji cilj i ishod, porast prosečnog dnevnog pazara preduzetničkih trgovinskih radnji, uprkos činjenici da je direktna konkurencija na tržištima veoma velika, a platežna sposobnost kupaca sve slabija.

Ovde je ključan utisak potrošača. Stepenn njihovog zadovoljstva pruženom uslugom je veom bitan nefinansijski pokazatelj i može se pratiti anketiranjem.

Vrednuju se aspekti usluge koji se odnose na poverenje i naklonost (broj poseta, mogućnost poverljivog razgovora, ljubaznost).

Utvrđuje se i procenat poseta preduzetničkim trgovinskim radnjama u toku jedne godine, što je veoma važan nefinansijski pokazatelj.

Na osnovu do sada pomenutog ističe se mera performansi uspešnosti izražena stepenom (procentom) zadovoljstva kupaca uslugom u preduzetničkoj trgovinskoj radnji, tj. stručnošću, ljubaznošću i dr. Utvrđuje se anketiranjem i izražava se odnosom broja zadovoljnih i ukupnog broja anketiranih kupaca.

Tabela 1. Rezultati ispitivanja zadovoljstva korisnika u preduzetničkom trgovinskom subjektu „A“ – celokupnom uslugom u periodu od dve uzastopne godine.

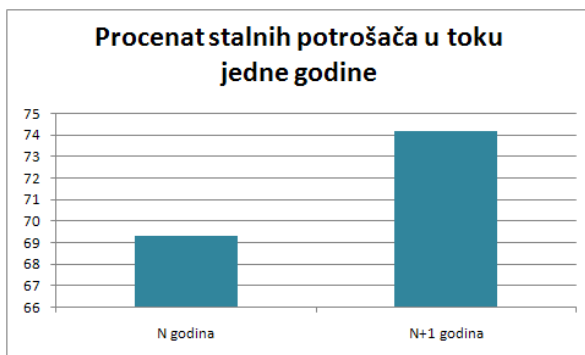
Zadovoljstvo korisnika	U procentima (%) u toku godine	
	N	N+1.
Veoma nezadovoljan	1,06	0,83
Nezadovoljan	1,46	0,83
Ni zadovoljan ni nezadovoljan	7,43	6,55
Zadovoljan	32,05	29,11
Veoma zadovoljan	50,66	55,92
Bez odgovora	7,34	6,77

Izvor: Rad autora na osnovu istraživanja

Očigledno je međusobni odnos kupaca-korisnika i zaposlenih u preduzetničkoj radnji „A“ unapređen. Kupci-korisnici su zadovoljniji u drugoj godini poslovanja (N+1) u odnosu na prethodnu godinu aspektima usluge koji se odnose na poverenje i naklonost.

Većina ispitanika su stalni kupci-korisnici usluga preduzetničke radnje „A“, što se vidi iz toga da je 74,13% njih odgovorilo da su preduzetničku trgovinsku radnju posetili 6 i više puta u toku poslednjih 12 meseci, što je za oko 5% više nego prethodne godine (slika 1).

Slika 1. Procenat poseta preduzetničkom subjektu „A“ u toku jedne godine.



Izvor: Rad autora na osnovu istraživanja

Ocenu da su zadovoljni i veoma zadovoljni mogućnošću poverljivog razgovora u preduzetničkoj trgovinskoj radnji dalo je 75,67% korisnika (porast od približno 3% u

odnosu na prethodnu godinu). Ljubaznost je, kao i svake godine, najbolje ocenjena (89,59%) i istovremeno ima i najveći procenat veoma zadovoljnih ispitanika (slika 2) u odnosu na sve ostale ocenjivane elemente usluge.

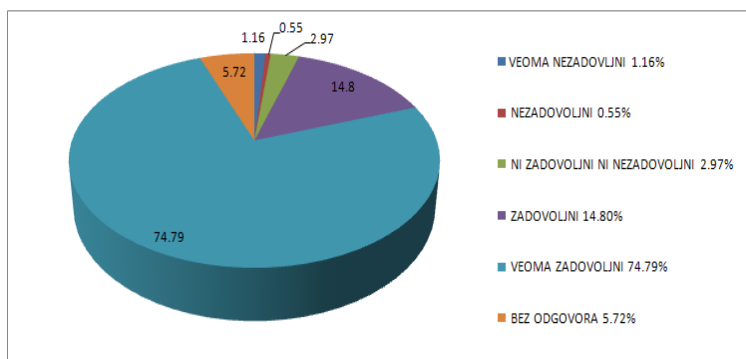
Ovo su samo neki od primera kako se utvrđuju i predstavljaju mere performansi marketinškog aspekta celokupne analize poslovanja.

Sprovedene ankete, samim tim, doprinose i unapređenju kvaliteta rada u datim zdravstvenim ustanovama.

Ispitivanjem zadovoljstva korisnika uslugama pruženim u preduzetničkim trgovinskim radnjama stvara se potreba da se stepen kvaliteta usluge i dalje održava.

Aspekt kupaca, tj. marketinški aspekt je, preko dobre snabdevenosti (adekvatne nabavke), povezan sa aspektom unutrašnjih poslovnih procesa, a preko stručnog i ljubaznog osoblja (zaposlenih) povezan je sa aspektom učenja i rasta.

Slika 2. Ljubaznost zaposlenih u preduzetničkom subjektu „A“.



Izvor: Rad autora

Strategija kreiranja vrednosti za kupce podrazumeva izbor između:

- izvrsnosti u poslovanju,
- bliskosti sa kupcima,
- liderstva u proizvodima i uslugama.

Poslovni subjekti koji su izabrali *strategiju izvrsnosti poslovanja* usmereni su na konkurentnost cena, kvalitet proizvoda (usluga), vreme proizvodnje (pružanja usluga) i pravovremenu isporuku.

Bliskost sa kupcima zahteva kvalitet odnosa sa njima, dodatne usluge, kompletnost usluga, prilagođenost pojedinim korisnicima.

2. Aspekt unutrašnjih poslovnih procesa

U ovom aspektu izdvajaju se:

- nabavka gotovih proizvoda i sirovina;

- proizvodnja.

Snabdevenost preduzetničkih trgovinskih radnji je bitan činilac razvijanja poslovanja. Ukoliko kupac može sve neophodno da nabavi na jednom mestu, a pri tome mu je najbliže mestu stanovanja, postaće stalna mušterija.

Poslovne aktivnosti preduzetničkih trgovinskih radnji odvijaju se u pravcu snabdevanja novim visokokvalitetnim proizvodima, privlačenja novih mušterija, kao i stalnog i dugoročnog ispunjavanja njihovih očekivanja.

Zalihe gotovih proizvoda moraju biti iznad onih koje se mogu prodati, tj. onolike koliko je potrebno za izlazak na tržište. To uključuje asortiman potreban da se privuku kupci. U slučaju niskog stepena zaposlenosti u proizvodnom sektoru konkretne preduzetničke radnje moraju da drže izvesne zalihe potrebne za njeno obezbeđivanje. Što se tiče sirovina i ambalaže, potrebno je držati minimalan iznos potreban da se otpočne proizvodnja (ukoliko je preduzetnički subjekt poseduje).

Ukoliko preduzetničke trgovinske radnje nabavljaju zalihe u manjim količinama, moraju češće da planiraju porudžbine. To rezultira u smanjivanju troškova držanja zaliha. Kada preduzetničke radnje prilagođavaju obim proizvodnje obimu prodaje, tada se povećavaju troškovi proizvodnje, uz smanjivanje troškova držanja zaliha.

Nakon izvršenog procesa nabavke, gotovi proizvodi idu direktno u prodaju, a sirovine i ambalaža u proizvodnju uz poštovanje principa menadžmenta lanca vrednosti, gde svaki član lanca vrednosti dodaje novi kvalitet, novu vrednost u lancu, a celokupan proces se završava prodajom datog proizvoda. Tipičan primer jeste *just in time* ugovor s dobavljačima da isporučuju sirovine ili proizvode samo nekoliko sati ranije pre nego što će biti upotrebljeni u procesu proizvodnje ili prodaje. Time se znatno smanjuju troškovi držanja zaliha i skladištenja.

Neophodno je da preduzetničke radnje budu izuzetno fleksibilne i da registruju svaku bitnu promenu kod dobavljača kako bi se, u novim okolnostima donela kvalitetna i brza odluka. Spora, zakasnela odluka je najlošija odluka. Dobri dobavljači moraju da imaju adekvatnu ponudu i dopremu potrebnih preparata i resursa za magistralnu proizvodnju. Pravovremenim isporukama stvara se osnova za ostvarivanje konkurentске prednosti preduzetničke trgovinske radnje, bazirane na vremenu.

Dobro odabrani dobavljači obezbeđuju radnjama kvalitet dostavljene robe i ugovorenih usluga. Oni obezbeđuju i pravovremenost isporuke, koja je od suštinskog značaja za njihovo poslovanje.

Preduzetničke trgovinske radnje teže da imaju širok i dubok asortiman, s obzirom na izvore snabdevanja, za formiranje optimalnog asortimana. Tome doprinose dobro pozicioniranje procesa nabavke u njima, brzina obrta zaliha i pravovremene usluge. Sve ovo determiniše visoka pouzdanost nekih dobavljača, postignuta na osnovu višegodišnje poslovne saradnje. Pouzdanost dobavljača direktno doprinosi konkurentskoj prednosti, koja je osnov poslovnih rezultata uspešnih preduzetničkih trgovinskih radnji. Mnogi poslovni subjekti su, u trci za rastom i diverzifikacijom,

izgubili iz vida konkurentsku prednost. Značaj konkurentske prednosti teško da bi mogao da bude veći nego što je to danas. Poslovni subjekti su u celom svetu suočeni sa sporijim rastom, kao i sa domaćim i globalnim konkurentima koji se više ne ponašaju kao da je “kolač” dovoljno veliki za sve.

Za uspešne preduzetničke radnje je važno da povremeno sprovede istraživanje pouzdanosti dobavljača. Interes preduzetničkih trgovinskih radnji za ovu vrstu istraživanja determinisan je njihovim aktivnostima u lancu vrednosti.

U ovom aspektu, kao i u marketinškom, mogu se utvrditi određeni *stepeni (procenti)* kao merila performansi uspešnosti:

- *stepen zadovoljstva kuapca snabdevenošću preduzetničke radnje;*
- *stepen zadovoljstva kupaca dužinom čekanja u preduzetničkoj radnji;*
- *stepen zadovoljstva vlasnika i zaposlenih pouzdanošću dobavljača.*

Ovi pokazatelji se utvrđuju anketiranjem.

Treba istaći i *odnos novčane vrednosti artikala kojima je istekao rok i ukupnih zaliha; udeo novčane vrednosti artikala kojima je istekao rok u visini ukupnih troškova preduzetničke radnje; odnos novčane vrednosti artikala kojima je istekao rok u tekućoj prema prethodnoj godini (lančani indeksi).*

3. Aspekt učenja i rasta

Merila performansi u oblasti upravljanja inovacijama i učenjem su: ocena kvaliteta sredstava za rad (opreme) unutar preduzetničke radnje, ocena kvaliteta usluge (pisana informacija zaposlenog, veština verbalne komunikacije, savet, stručnost), koju kroz anketiranje daju kupci (korisnici); stepen učešća novih proizvoda u ukupnoj prodaji; stepen uspešnosti programa stalnih unapređenja; visina prihoda od inovacija; stepen obučenosti zaposlenih kroz programe kontinuirane edukacije zaposlenih u preduzetničkim radnjama; vreme lansiranja novog proizvoda (usluge); vreme za edukaciju kupaca.

Menadžment ljudskih resursa u preduzetničkim trgovinskim radnjama, po sadržaju, obuhvata sve relevantne poslove vezane za upravljanje ljudskim resursima. Reč je o poslovima upravljanja ljudima, radi sprovođenja postavljene poslovne strategije.

Zaposleni u preduzetničkim trgovinskim radnjama treba da imaju stalne treninge na poslu, tj. na radnom mestu. Oni treba da oblikuju, neguju i razvijaju kulturu usmerenu na učenje, znanje, obrazovanje, usavršavanje, inovacije. Sve ovo se odnosi na internu edukaciju, a eksterna kontinuirana edukacije se održava kroz predavanja, seminare i kongrese. Na samim seminarima učesnici svoje znanje potvrđuju kroz radionice i testove.

Stalnim osposobljavanjem zaposlenih u preduzetničkim trgovinskim radnjama prenose se vizije i vrednosti (zajedničke) koje se na prikladan način izdvajaju i na

pravi način iskazuju. To čini preduzetničke radnje homogenim celinama, u stalno promenljivom okruženju.

U ovom aspektu se definišu: sposobnost zaposlenih, tehnologija i klima koja će podržati odabranu strategiju. To omogućava usaglašavanje ljudskih resursa i tehnologije sa stratezijskim zahtevima.

Hijerarhijski odnos merila performansi pokazuje da je oblast inovacija i učenja najvažnija, jer je temelj za održavanje kvaliteta i osnova za unapređenje i stvaranje vrednosti. Interni poslovni procesi su na drugoj lestvici značaja. To su specifične aktivnosti koje se izvode radi zadovoljenja kupaca (potrošača). Kupci (potrošači) su na trećoj lestvici hijerarhijskog odnosa. Na četvrtoj lestvici, koja se predstavlja na samom vrhu piramide, su finansije, kao realizacija ciljeva vlasnika kapitala ili akcionara.

Specifična je uloga svake od pomenutih oblasti (perspektiva). Finansijska perspektiva (sigurno ne manje važna od ostalih) odgovorna je za procenu profitabilnosti strategije jednog poslovnog subjekta. Osnovni zadatak, u okviru ove perspektive, je *obezbeđivanje prinosa* na investicije vlasnika ili akcionara.

Upravljanje *kupcima* (potrošačima) identifikuje ciljne tržišne segmente i meri uspeh poslovnog subjekta na njima. Bazira se na stvaranju veće vrednosti za kupca, putem inoviranih i kvalitetnih proizvoda i usluga.

Aspekt, tj. oblast *internih procesa* usredsređena je na *lanac vrednosti* jednog poslovnog subjekta. Ovde je važna efikasnost ostvarivanja vrednosti i kvaliteta. Analiziranje obavljenih aktivnosti služi za određivanje da li doprinose vrednosti i kako ih najefikasnije izvršavati.

U osnovi *upravljanja inovacijama i učenjem* je infrastruktura poslovnog subjekta. Jednom poslovnom subjektu potrebni su pravi stručnjaci, sistemi i oprema koji će omogućiti određivanje postavljenih ciljeva. Kroz inovacije i učenje poslovni subjekt se prilagođava dinamičkom okruženju. Pri tome je potrebno uspešno adaptiranje promenama kroz kontinuiranu obuku i trening zaposlenih, odgovarajuće tehnološke i informacione sisteme, a takođe i ostala sredstva za zadovoljavanje novih potreba kupaca.

Svaka oblast analize poslovanja mora biti povezana (direktno ili indirektno) sa ostalim, a takođe i sa strategijom razvoja poslovnog subjekta. Povezivanje počinje od finansijske perspektive i kreće ka upravljanju inovacijama i učenjem. Drugim rečima, ide se od *finansijskih* ka *operativnim* merilima. Zato relacije uzrok-posledica idu u suprotnom smeru. Pобољшanje operativnih merila, na primer, vodi ka pobољšanju finansijskih merila. Finansijski uspeh predstavlja logičnu posledicu dobrog funkcionisanja osnovnih aktivnosti.

Celokupna analiza poslovanja objedinjuje i većinu, naizgled nespojivih, elemenata konkurentne sposobnosti poslovnog subjekta. Reč je o orijentisanosti ka kupcima, unapređivanju kvaliteta, upražnjavanju timskog rada, i dr. Pošto viši nivoi

menadžmenta uvažavaju sva važna operativna merila istovremeno, moguće je pratiti uticaje napretka na jednom području na promene u drugim područjima.

Aдекватnom strategijom se ostvaruju vizija i misija preduzetničkog subjekta. Njome se precizira kako poslovni subjekt, upotrebom sopstvenih resursa, koristi mogućnosti na tržištu da bi se ostvarili opšti ciljevi. Za formulisanje strategije treba analizirati privrednu granu u kojoj poslovni subjekt funkcioniše. To se vrši analizom tzv. *pet sila* (Porter, 1996) koje deluju na poslovni subjekt: rivalitet između postojećih poslovnih subjekata, tj. postojeća konkurencija; opasnost od novih ulazaka u granu (potencijalna konkurencija); opasnost od supstituta, tj. ekvivalentnih proizvoda; snaga pregovaranja kupaca; snaga pregovaranja dobavljača.

* *Marketinški aspekt* celokupne analize poslovanja, tj. oblast odnosa sa kupcima, predstavljena je opštim i nefinansijskim pokazateljima kao što su razni stepeni zadovoljstva korisnika usluga pruženim u preduzetničkim trgovinskim radnjama. Veoma važni nefinansijski pokazatelji odnose se na aspekte usluge kao što su poverenje i naklonost, broj poseta, mogućnost poverljivog razgovora, ljubaznost, procenat poseta preduzetničkim trgovinskim radnjama u toku jedne godine.

* U okviru *aspekta unutrašnjih poslovnih procesa* obuhvataju se pokazatelji kao što su: stepen zadovoljstva kupaca snabdevenošću preduzetničke trgovinske radnje i dužinom čekanja, stepen zadovoljstva vlasnika i zaposlenih pouzdanošću dobavljača.

* U *oblasti upravljanja inovacijama i učenjem* merila performansi su: ocena kvaliteta sredstava za rad (opreme) unutar preduzetničke trgovinske radnje i kvaliteta usluge (pisana informacija, veština verbalne komunikacije, savet, stručnost), koje kroz anketiranje daju kupci; stepen učešća novih proizvoda u ukupnoj prodaji; stepen uspešnosti programa stalnih unapređenja; visina prihoda od inovacija; stepen obučenosti zaposlenih kroz programe kontinuirane edukacije zaposlenih u preduzetničkim trgovinskim radnjama; vreme lansiranja novog proizvoda (usluge); vreme za edukaciju kupaca (potrošača).

* Aspekt inovacija i učenja predstavlja temelj za održavanje kvaliteta i osnovu za unapređenje i stvaranje vrednosti. Interni poslovni procesi su specifične aktivnosti koji se vrše radi zadovoljenja kupaca (potrošača). Odnos sa kupcima meri se brojnim nefinansijskim pokazateljima obuhvaćenim marketinškim aspektom. Finansijski aspekt je deo celokupne analize poslovanja, u kojoj su sadržani finansijski pokazatelji, koji izražavaju realizaciju ciljeva vlasnika kapitala ili akcionara.

Zaključak

Usled brzih poslovnih promena svaki poslovni subjekt, zarad opstanka ali i dostizanja liderske pozicije na tržištu, primoran je na stalno praćenje, sve bržih, poslovnih promena i na stalnu analizu uspešnosti poslovanja.

Očigledno je da je oblast inovacija i učenja najvažnija, jer je temelj za održavanje kvaliteta i osnova za unapređenje i stvaranje vrednosti. Slede interni poslovni procesi, odnosno specifične aktivnosti koje se izvode radi zadovoljenja kupaca. Kupci su na

narednom mestu u hijerarhiji odnosa. Na vrhu piramide su finansije, kao realizacija ciljeva vlasnika kapitala ili akcionara.

Celokupna analiza poslovanja objedinjuje i većinu, naizgled nespojivih, elemenata konkurentske sposobnosti poslovnog subjekta. Reč je o orijentisanosti ka kupcima, unapređivanju kvaliteta, upražnjavanju timskog rada i dr. Pošto viši nivoi menadžmenta uvažavaju sva važna operativna merila istovremeno, moguće je pratiti uticaje napretka na jednom području na promene u drugim područjima. Koncept celokupne analize poslovanja stavlja akcenat na procese koje poslovni subjekt mora da obavlja efikasno da bi bio uspešan. Njime se vrši prevođenje zadataka i strategije u opipljive ciljeve i mere.

Literatura

1. Arthur A, Thompson JR, Strickland AJ, Gamble EJ. 2008. Strateški menadžment – teorija i slučajevi iz prakse. Zagreb, „Mate“.
2. Bandin T. 2004. Filozofija produktivističke teorije efikasnosti. Bečej, „Proleter“.
3. Draker P. 2005. Upravljanje u novom društvu. Novi Sad, „Adižes“.
4. Ivanišević M. 2009. Poslovne finansije. Beograd, Ekonomski fakultet.
5. Kaplan RS, Norton DP. 1996. The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Boston, Harward Business Schol Press.
6. Kotler Ph, Keller KL. 2006. Marketing menadžment. Beograd, „Data status“.
7. Malešević Đ, Čavlin M. 2009. Poslovna analiza. Novi Sad, Fimek.
8. Porter M. 1996. Competitive Strategy, Free Press, 1980; Competitive Advantage, Free Press, 1985; What is Strategy. Harvard Business Review.
9. Živković M. 2010. Statistika. Beograd, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija.
10. Interni knjigovodstveni podaci preduzetničko-trgovinske radnje (subjekta) „A“

NON-FINANCIAL ASPECTS OF BUSINESS AS FACTORS OF ENTREPRENEURSHIP

Slobodan Andžić⁴, Mile Rajković⁵, Marko Ćosić⁶

Summary

In conditions of rapid business change, globalization and the global economic crisis, all companies, including commercial and entrepreneurial activities, are obliged to follow the more frequent changes in the market to keep up them and constantly move forward.

In conditions of high load SMEs taxes and fees, the unstable exchange rate, inflation, the dumping of foreign competition in the market and in particular a pronounced enlargement of the market to the disadvantage of smaller companies - a constant analysis of business performance has become a priority for a given business entity and the separation factor of successful from failures. A guarantee of business survival and business success is an entrepreneurial activity of proper analysis and market segmentation, successfully organized the procurement process, a properly implemented policy of human resources through constant learning and growth, the implementation of the principles of customer relationship management and total quality management in daily practice. In this paper, these aspects are presented together with the results of the survey.

Key words: Entrepreneurial store, marketing, customers, segmentation, learning and growth, positioning.

Rad primljen (paper received): 03.03.2016.

Rad prihvaćen (paper accepted): 25.05.2016.

⁴ Slobodan Andžić, Ph.D., Full professor, Belgrade business school, Higher education institution for applied studies, Kraljice Marije no. 73, Belgrade, Serbia, E-mail: s.andzic@bbs.edu.rs

⁵ Mile Rajković, M.A., Belgrade business school, Higher education institution for applied studies, Kraljice Marije no. 73, Belgrade, Serbia, E-mail: m.rajkovic@bbs.edu.rs

⁶ Marko Ćosić, M.A., Belgrade business school, Higher education institution for applied studies, Kraljice Marije no. 73, Belgrade, Serbia, E-mail: marko.cosic@bbs.edu.rs