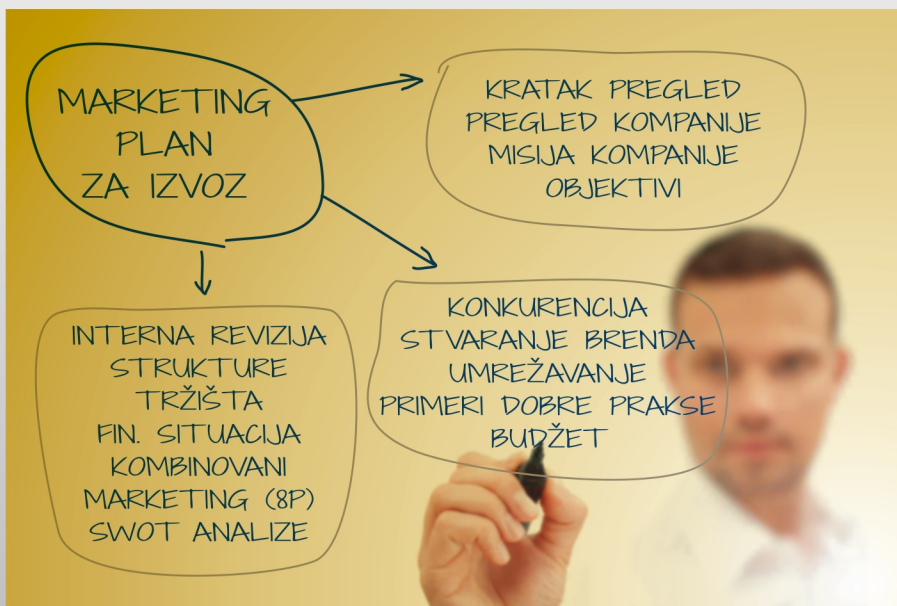




MINISTRY FOR FOREIGN  
AFFAIRS OF FINLAND



Empowered lives.  
Resilient nations.



# MARKETING PLAN ZA IZVOZ

Vodič - Korak po Korak



MINISTRY FOR FOREIGN  
AFFAIRS OF FINLAND



*Empowered lives.  
Resilient nations.*

# MARKETING PLAN ZA IZVOZ

## Vodič - Korak po Korak

### APSTRAKT

*Tokom čitanja ovog dokumenta vi ćete se uveriti da je ovo mapa vašeg puta  
od pozicije gde ste sada do krajnjeg cilja kome idete.*

## **Zahvalnost**

Finansiranje je osigurano od strane Ministarstva spoljnih poslova Finske u okviru projekta Pomoć za trgovinu.

Vodič je pripremio:

**Robert Alexandriysky** - autor

## **Poseban doprinos pružili su:**

Atif Bashani

Tasim Shashivari

## **Program Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP) Osiguranje kvaliteta na Kosovu:**

Teuta Purrini Xhabali, Menadžer projekta, Pomoć za trgovinu

Anita Smailovic, saradnik projekta, Pomoć za trgovinu

Erbliin Ribari, NUNV saradnik projekta, Pomoć za trgovinu

Artane Rizvanolli, Spoljni konsultant

Erëblina Elezaj, Analitičar tima za istraživanje, politiku, komunikaciju, pol i ravnopravnost

Iris Duri, Statističar tima za istraživanje, politiku, komunikaciju, pol i ravnopravnost

Burbuqe Dobranja, Saradnik za komunikaciju, tim za istraživanje, politiku, komunikaciju, pol i ravnopravnost

Danijela Mitić, Ekspert za komunikaciju, tim za istraživanje, politiku, komunikaciju, pol i ravnopravnost

Posebnu zahvalnost dugujemo ovim lokalnim poslovnim udruženjima: Udruženje zanatlija i trgovaca iz Prizrena (SHZAP), ESNAF i SOFRA na njihovoj plodonoj saradnji.

Ne postoje autorska prava nad ovim dokumentom; njegov sadržaj se stoga može koristiti bilo delimično ili potpuno bez prethodne dozvole od strane UNDP-a. Zahteva se samo citiranje ovog dokumenta kao izvora.

Analize i preporuke izražene u ovom izveštaju su pripremljene od strane autora i ne predstavljaju zvaničan stav Programa Ujedinjenih nacija za razvoj ili Ministarstva spoljnih poslova Finske.

## SADRŽAJ

Kako koristiti ovaj vodič korak po korak da bi razvili jedan marketing plan za izvoz? .....	5
Rečnik pojmova i skraćenice .....	8
<b>Uvod</b> .....	11
<b>1. Marketing plan za izvoz</b> .....	18
1.1 Kratak pregled .....	18
1.2 Pregled kompanije .....	20
1.3 Misija kompanije .....	21
1.4 Objektivni .....	21
<b>2. Analiza stanja</b> .....	22
2.1 Interna revizija .....	22
2.1.1 Struktura kompanije .....	23
2.1.2 Operacije .....	24
2.1.3 Tržišta .....	25
2.1.4 Finansijska situacija .....	26
2.1.5 Kombinovani marketing.....	32
2.1.5.1 Produkti .....	33
2.1.5.2 Cena .....	35
2.1.5.3 Mesto .....	36
2.1.5.4 Promocija .....	37
2.1.5.5 Planeta .....	39
2.1.5.6 Ljudi .....	41
2.1.5.7 Proces .....	42
2.1.5.8 Fizička evidencija .....	43
2.1.5.9 Revizija kombinovanog marketinga .....	44
2.1.6 SWOT analize .....	45
2.2 Spoljašnje okruženje .....	46

2.3 Analiza tržišta .....	47
2.4 Globalni trendovi .....	50
2.5 Trendovi tržišta u EU .....	51
2.6 Snage tržišta .....	55
3. Strategija stupanja na tržište .....	58
4. Ciljno tržište i pozicioniranje .....	60
5. Konkurencija .....	63
6. Marketing strategija .....	64
7. Stvaranje brenda .....	65
8. Umrežavanje .....	67
9. Partnerstvo .....	68
10. Primeri dobre prakse .....	69
11. Akcioni plan .....	70
12. Budžet .....	73
13. Završna reč.....	74
14. Korisni online linkovi i reference .....	74
Svi industrijski sektori .....	74
Korisni linkovi za pojedinačne sektore .....	75
1. Poljoprivreda .....	75
2. Tekstilna industrija .....	75
3. Industrija građevina .....	75
4. Zanati i oprema .....	75
5. Industrija hrane .....	75
6. ICT industrija .....	76
7. Cipele, torbe i kožna industrija .....	76
8. Industrija turizma .....	76
9. Drvna industrija .....	76
Reference .....	77
Futnote .....	77

## KAKO KORISTITI VODIČ KORAK PO KORAK DA BI RAZVILI JEDAN MARKETING PLAN ZA IZVOZ?

Ovaj marketing plan za izvoz napravljen je za menadžere malih i srednjih preduzeća (MSP) da bi bolje razumeli okruženje u međunarodnoj trgovini, da im pomogne kako da istraže najbolje mogućnosti za izvoz, i da naprave jedan akcioni plan kako bi ostvarili svoje ciljeve u poslovanju.

Sa čitanjem sadržaja ovog dokumenta čitalac treba imati u vidu sledeće:

- 1) Definicije – Lista korišćenjih termina i njihovo značenje u skladu sa navedenim izvorima. Iako neke reči koristimo tokom dnevne komunikaciju, može biti da smo ih upotrebili u ovom dokumentu sa posebnim značenjem. Na primer reč "produkt" se često koristi u smislu fizičkih proizvoda ili robe u našoj komunikaciji, međutim „produkt“ je "nešto što je rezultat nekog procesa" tako da ćemo mi koristiti termin "produkt" da bi opisali robu, usluge ili ideje. Upravo zbog ovoga, molimo vas da pročitate definiciju kada prvi put naiđete na termin koji je označen kao bold.
- 2) Uvod – Napisali smo ovaj deo da bi predstavili čitaocu kratki opis u vezi sistema međunarodne trgovine i da bi uklonili pogrešno shvatanje i izazvali iskricе početnih ideja o pronalasku konkurentnih prednosti koje firma može imati. Imajte u vidu da su u ovom dokumentu spomenute neke države samo za potrebe poređenja.
- 3) Marketing plan za izvoz (MPI) Vodič Korak po Korak – napravljen je u kontekstu razvoja na Kosovu<sup>1</sup>. Svaki element plana ima dve sekcije koje su predstavljene ispod. Sa razvojem vašeg plana korak-po-korak, mi vama preporučujemo da počnete vaš MPI plan sledeći opisane instrukcije i prateći strukturu predstavljenu u ovom vodiču. Mi procenjujemo da razvoj MPI može potrajati nekoliko meseca, te je zato neophodna dobra organizacija da bi se izbegle konfuzije. Nakon što kompletirate sve elemente vašeg MPI, vi ćete spojiti sve ove elemente i napraviti potrebnu reviziju.

---

<sup>1</sup> Za UNDP, sve reference za Kosovo u ovom dokumentu napravljene su u kontekstu UN Rezolucije 1244 Saveta Bezbednosti (1999)

Uputstva (boja pozadine ovoga teksta je svetla plava) – ima za cilj da pruži čitaocu osnovne informacije o tome kako razviti taj elemenat od vašeg MPI. Može biti potrebno da nastavite dalje i da istražujete druge izvore da bi vas dodatno uputili u izradi vašeg MPI.

Da bi vam olakšali zadatak, navedene su i ključne reči koje trebaju biti korišćene za dodatna istraživanja. Imaćete veći pristup online (onlajn) izvorima u slučaju da radite vaš posao na engleskom jeziku.

**Primer** (pozadina ovog teksta je svetlo zelena boja) – ovaj MPI je napravljen za fiktivnu poljoprivrednu kompaniju na Kosovu tako da se analiziraju neke specifičnosti za poslovanje u ovom sektoru i na ovom tržištu. Mi preporučujemo da pročitate **primere** kako bi dobili dodatne ideje iako možda vaša kompanija posluje u drugom sektoru.

- 4) Molimo vas da imate u vidu da i pored toga što je autor ovog dokumenta nastojao dizajnirati dokumenat koji bi mogao poslužiti potrebama u više sektora na tržištu Kosova, postoje različiti izazovi za svaki sektor. Na primer, ono što može biti efektivno za sektor prerade hrane i poljoprivredu ne mora biti efektivno za sektor prerade drveta i sektor građevine, ili sektor obuće i odeće će imate druge izazove tako da će se okrenuti drugim tržištima u poređenju sa drugim sektorima. Ovo je razlog zašto će svaka kompanija imati puno toga uraditi i napraviti opsežna istraživanja da bi napravili svoj MPI koji će biti u skladu sa početnom pozicijom i krajnjim ciljevima.
- 5) Čitalac će biti u stanju naći puno korisnih informacija koje će biti dodatna pomoć u izradi draft- MPI, ili će videti referentne informacije za kontakt sa drugim vladinim i nevladinim organizacijama koje već imaju prikupljene informacije za odgovarajući sektor iz vašeg poslovanja (sektor poslovnih organizacija treba igrati posebnu ulogu u razvoju adekvatnih analiza koje

su dosta zahtevne i skupe i koje zahtevaju neprekidno angažovanje). Kako god, ovaj dokumenat neće biti dovoljan ako vi ne napravite dodatna istraživanja na terenu, posete potencijalnim tržištima, važnim poslovnim sajmovima, kontakte sa klijentima, razmenu informacija i sistematizaciju istih. Iako istraživanje iz kancelarije može biti korisno za prikupljanje kvantitativnih informacija, istraživanjem na terenu vi možete prikupiti veliki spektar kvalitetnih informacija.

- 6) Želimo vas ohrabriti da uradite istraživanje uporedo sa čitanjem ovog dokumenta koji će vam biti od koristi u donošenju odluka na osnovu jasnih činjenica. Može biti da ćete imati i kontradiktorne informacije, pogotovo ako je izvor istih neka online stranica. Nemojte uzimati svaki deo informacije koje nađete preko interneta ili od nekog drugog izvora kao potpuno sigurnu. Proverite dva i tri puta svaki deo informacije sa ciljem da bi dobili jasnu perspektivu.
- 7) Na kraju ovog dokumenta navedene su korisne internet adrese i reference za dokumente koji su citirani u ovom vodiču.
- 8) Ovaj dokumenat napravljen je u kontekstu realne spremnosti kompanija sa Kosova za izvoz koristeći različite izvore da bi čitaoc dobio brži pristup poslovnim informacijama i alatima. Vi možete dodatno istražiti referentne dokumente – Konstruktor marketing plana za izvoz (*eng: The Export Marketing Plan builder*)<sup>2</sup> i Marketing plan za izvoz – EMP<sup>3</sup>.
- 9) Molimo vas da imate u vidu da je vaš MPI uvek u razvoju. Vi ćete koristiti svaku mogućnost za izvoz, koja vas neće udaljiti od vaše misije i vaših objekta. Na primer, u ovom dokumentu naveden je primer jedne kompanije koja je proširila svoje poslovanje na tržišta drugih zemalja koristeći poslovne veze sa kosovskim preduzetnicima u dijaspori, koji su napravili svoje prodajne tačke/skladišta u neke od zemalja koje su krajnja destinacija produkata sa Kosova. Ovo ne treba značiti da vi trebate čuvati samo ovu poziciju za poslovanje na ovom tržištu. Naprotiv, vi trebate biti spremni da maksimalno iskoristite mogućnosti i potencijale sa drugim kupcima. Ovo je razlog zašto je neophodno neprekidno poboljšanje

---

<sup>2</sup> Marketing plan izvoza (MPI) graditelj – CBI.eu <http://www.cbi.eu/sites/default/files/files/EMP%20builder%20draft%20f%2025062013.docx>.

<sup>3</sup> Marketing plan izvoza – MPI, prvobitno razvijen od strane Peter Lichthart, CBI ekspert [http://www.cbi.eu/sites/default/files/subweb/emp\\_template\\_based\\_on\\_zorarko\\_example.docx](http://www.cbi.eu/sites/default/files/subweb/emp_template_based_on_zorarko_example.docx).



organizacionih potencijala i kapaciteta da bi kompanija uvek bila spremna odgovoriti zahtevima takvih klijenata, uključujući potrebne certifikate, dodatne usluge i dr. U ovom našem slučaju, otvaranje prodajne tačke je samo prvi početni korak u promovisanju produkata na stranom tržištu, ali zato za daljnju penetraciju na novo tržište sa mnogo ozbiljnijim i dugoročnim ciljevima potrebno je razmotriti i proširenje distributivne prodajne mreže.

## REČNIK POJMOVA I SKRAĆENICE

**Brend:** Neko ime, termin, simbol, znak, dizajn ili kombinacija ovih koji se koriste za identifikaciju produkata jedne firme da bi se razlikovali od sličnih konkurentnih proizvoda.

**CBI:** Centar za promociju uvoza iz zemalja u razvoju – Organizacija Ministarstva Spoljnih Poslova države Holandije.

**CEFTA:** Srednje evropski ugovor o slobodnoj trgovini (eng: Central European Free Trade Agreement).

**Korporativna društvena odgovornost (KDO):** Koncept menadžmenta po kojem kompanije u svojim poslovnim aktivnostima, komunikaciji sa poslovnim partnerima i klijentima imaju u obzir društvene probleme i probleme očuvanja životne okoline.

**Kancelarijska istraživanja:** Istraživanje koje se bazira na podacima koji su već negde objavljeni.

**Diferencijacija:** Pristup na osnovu kojeg jedna firma nastoji razvijati i prodavati jedinstvene proizvode za različite kategorije korisnika.

**Ime domena:** Jedinstveno ime po kojem se identifikira veb izvor (deo internet veb adrese).

**Izvoz:** Neki produkt ili usluga poslata u drugu zemlju za prodaju.

**EU:** Evropska Unija

**Lokavori:** Osoba koja se zalaže za korišćenje hrane koja je proizvedena lokalno.

**Miopija menadžmenta:** Kratkovidost, ograničeno razmišljanje – u našem tekstu u smislu menadžmenta ili inovativnosti.

**Tržište:** Grupa ljudi koji trebaju ili žele neki posebni produkt ili uslugu i imaju novac za kupovinu.

**Marketing:** Pronalazak informacija o tome šta kupac treba ili želi i dostaviti to do njega da bi se ostvario prihod i dobrobit svakog učesnika u ovakvoj transakciji.

**Kombinovani marketing:** Predstavlja specifičnu kombinaciju marketinških elementa koji se koriste sa namerom da se realizuju objektivni organizacije i da se zadovolji ciljno tržište.

**Tržišna niša:** Mali, ali profitabilni segment tržišta koji zaslužuje posebnu pažnju onoga koji prodaje usluge ili proizvode. Tržišne niše ne postoje same po sebi, nego su formirane identifikacijom potreba i želja koje imaju i nisu identificirane od strane konkurencije, i nude se produkti kojim će oni zadovoljiti svoje potrebe i želje.

**Tržišna zrelost:** Tržište koji funkcioniše bez promena ili inovacije ili nema rast.

**Segmentacija tržišta:** Proces podele tržišta na pod sektore razdvajanjem različitih grupa korisnika koji imaju isto ponašanje ili imaju slične potrebe.

**Deklaracija misije:** Kratka rečenica ili paragraf koji se koristi od strane kompanije da objasni, u jednostavnom i konciznom iskazu suštinu svog postojanja.

**Multinacionalne kompanije (MNK):** Organizacije koje poseduju ili kontrolišu proizvodnju dobara ili usluga unutar jedne ili više država izvan matične države.

**Potrebe:** Motivaciona snaga koja stvara akciju za zadovoljenje potreba.

**Strategija razvoja novog tržišta:** Razvoj tržišta je strategija rasta koja identifikuje i razvija nove tržišne segmente za postojeće proizvode.

**Objektivi:** Specifični rezultat kojeg čovek ili sistem nastoji ostvariti u određenom vremenskom periodu sa postojećim resursima.

**Organski rast:** Ekspanzija aktivnosti jedne firme na osnovu resursa kojim raspolaže (generisani interno), bez pribegavanja zajmovima ili pozajmljivanja od drugih firmi.

**Organizaciona kultura:** Vrednosti i ponašanja koja doprinose jedinstvenom socijalnom i psihološkom okruženju jedne organizacije.

**Perceptualno mapiranje:** Tehnika marketinškog istraživanja kojom se mišljenja korisnika za proizvode prate ili vizualno predstavljaju na grafikonu.

**Lična prodaja:** Glavni alat za komunikaciju koji se koristi za izvoz a koji obuhvata istraživanje, komunikaciju sa prospektima, uspostavljanje odnosa, identifikacija potreba, i povezivanje produkata sa potrebama.

**Proizvodi:** Roba, usluge ili ideje.

**Životni ciklus produkta:** Koncept sa kojim se nastoji opisati prodaja nekog produkta, profit, klijenti, konkurencija, i marketinške kampanje od početka ciklusa pa sve do uklanjanja produkta sa tržišta.

**Istraživanje (Prospekcija):** Proces identifikacije potencijalnih klijenata.

**Maloprodaja:** Obuhvata sve poslovne aktivnosti koje su povezane sa prodajom dobara i usluga do krajnjeg korisnika za lične, familijarne ili kućne potrebe.

**Prodavac na malo:** Organizacija ili pojedinci koji kupuju ili zadržavaju proizvode i usluge za prodaju (preprodaju) do krajnjeg kupca.

**Pravila o poreklu:** Potrebni kriterijumi da bi se odredilo poreklo produkta.

**Segmentacija (tržište):** Usmeravanje marketinških aktivnosti i ulaganja u smeru specifičnih delova celokupnog tržišta.

**Lanac snabdevanja:** Kompletna mreža svih elemenata koji su direktno ili indirektno povezani i u isto vreme nezavisni u opsluživanju istok korisnika ili potrošača

**Samoodrživost:** Kreiranje i održavanje potrebnih uslova u kojima ljudi i priroda mogu opstati u produktivnoj harmoniji, koji omogućavaju zadovoljenje socijalnih, ekonomskih i drugih zahteva postojeće i budućih generacija.

**SGE (Switzerland Global Enterprise):** Švajcarska državna organizacija koja pruža podršku uvozu iz zemalja u razvoju.

**Lanac vrednosti:** Međusobno povezane vrednosne aktivnosti kojima se dodaju vrednosti ulaznim elementima i sa time se ostvaruje prednost u odnosu na konkurenciju.

**Htenja:** Neispunjene želje.

**STO (Svetska Trgovinska Organizacija):** Internacionalna organizacija koja se bavi globalnim pravilima za trgovinu između nacija.

### ***Izvori korišćeni za definicije:***

“Marketing”, Joel R. Evans and Barry Berman, Macmillan Publishing Company, 4. izdanje.

“Poslovanje danas”, David J. Rachman and Michael H. Mescon, Random House, 4. izdanje.

<http://www.epa.gov/sustainability/basicinfo.htm>

<http://www.unido.org/en/what-we-do/trade/csr/what-is-csr.html>

## UVOD

Mi živimo u svetu mogućnosti. **Globalizacija** nudi mogućnost za razvoj samoodrživih biznisa i trgovine sa **produktima** koji nemaju dobar promet na jednom tržištu ali zato mogu imati veliku potražnju na nekom drugom tržištu – koje može biti udaljeno.

Mogućnosti dolaze nakon analize različitih faktora koji su neophodni za jedan produkt da stigne na ciljano međunarodno tržište (*do pravog mesta*) *u pravo vreme, sa pravim kvalitetom, sa pravom cenom, i ako prođe kroz lanac vrednosti na održivi način, kada su korisnici na tržištu spremni i voljni kupiti robu.*

Mnogi preduzetnici u zemljama u razvoju traže način za razvoj **izvoza** da bi povećali finansijski prihod za svoje familije i da poboljšaju kvalitet života. Opšte razmišljanje je da je Kina svetska fabrika, međutim da li Kina pokriva celo svetsko tržište sa svim vrstama dobara? Sigurno da je odgovor “ne”. Kina ne zadovoljava kompletne **potrebe i htenja** na svetskom tržištu. Mnoge druge zemlje su aktivne<sup>i</sup> uspešne u **međunarodnoj trgovini** upravo zbog specifičnosti **malo prodaje** na tržištu na različitim nivoima i za različite produkte.

Kada se produkti prodaju od kompanije do kompanije koje funkcionišu na različita tržišta, mi onda prvu kompaniju nazivamo izvoznikom i drugu uvoznikom, i ovaj proces opisujemo kao internacionalna trgovina. Da bi opslužio i podržao trgovinu između zemalja i da se stvori mogućnost za veću razmenu dobara u svetu stvoren je trgovinski sistem pod pokroviteljstvom **Svetske Trgovinske Organizacije (STO)**. Zašto mi trebamo razmenu dobara? Hajde da uzmemo jedan primer za produkt kao što je banana. Ova drveća rastu samo u nekim zemljama u svetu koje poseduju neophodne prirodne uslove za ovo voće, dok drugi korisnici ne mogu uživati u njihovom ukusu sve dok ne budu uvezene. U drugom primeru, samo nekoliko zemalja u svetu proizvode pametne telefone, ali zato svi mi želimo koristiti najefikasnije savremene tehnologije da bi bili povezani sa prijateljima i familijom. Imajući u vidu ovu činjenicu, nekoliko kompanija svojim ponudama konkurišu da bi nama ponudili najbolje vrednosti za naš novac.

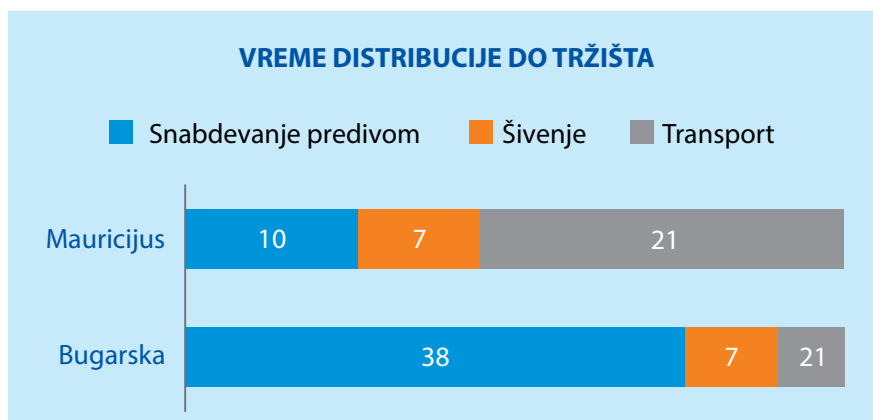
Kada su funkcionisale u sistemu sa centralnim planiranjem ekonomije (socijalizmu), države su bile mnogo više sa zatvorenim tržištem i opsluživale su svoje potrebe proizvodnjom skoro svega, bile su specijalizirane za neke

produkte u okviru širokog tržišta kojem su pripadale. Na primer, bivša Jugoslavenska Republika Makedonija bila je specijalizirana u proizvodnji poljoprivrednih dobara u okviru Jugoslavije.

U tržišnoj ekonomiji, korisnici imaju pristup uvezenim produktima, ako ovi produkti odgovaraju zahtevima korisnika. Isti produkti mogu biti proizvedeni u različitim zemljama po različitim troškovima. Dodatno, proizvođači u jednom mestu mogu imati različite strukture troškova zbog razlike u produktivnosti, tehnologije, iskustva i znanja radne snage i drugih uslova.

Mnogi ljudi mogu misliti da je jedini razlog zašto uvoznici daju prednost uvozu u odnosu na robu proizvedenu lokalno je **cena**. U realnosti, cena je samo jedan od razloga koji određuju snabdevanje od izvora B umesto od izvora A, C, D i E. Drugi faktor za ovakvu odluku može biti **pravovremeno snabdevanje**. Dodatno, postojanje boljeg lanca snabdevanja će imati prednost u odnosu na druge. Blizina tržišta je važni faktor za neke industrije ali ne za sve. Na primer, otok Mauricijus nalazi se na udaljenosti od 10 000 km od Londona, ali dobavljač od Mauricijusa može biti bolji izbor jer je u stanju dostaviti pamučne džempere brže nego njihov konkurent iz Bugarske koji poseduje fabrike koje nemaju domaćeg dobavljača koji proizvodi pamučne konce (pređe). Uvoz pamučne pređe može trajati vremenski više nego što je potrebno dobavljaču iz Mauricijusa da brodom pređe 10 000 km brodom do Londona (slika 1).

**Slika 1. Potrebno vreme do tržišta (broj dana)**



Stoga, uvoznik će tražiti bržu dostavu zato što je za njega važnije da ima robu proizvedenu u Mauricijusu umesto u Bugarskoj i pored toga što cena dobavljača iz Bugarske može biti povoljnija. Bržom dostavom robe pomoći će uvozniku / prodavcu na malo da uvede tu robu na tržište kada nema puno drugih kompanija koje nude slične proizvode ili tokom implementacije u faze razvoja **Životnog Ciklusa Proizvoda (ŽCP)**. Ispravno razumevanje koncepta ŽCP-a je važno za svaki biznis.

Važna činjenica za uvoznike je da izabere izvoznike koji imaju mogućnost redovnog snabdevanja, kada postoji povećana potražnja na tržištu za robom tada dobavljač treba biti u mogućnosti da dostavi kupcu istu ili sličnu robu. Dugoročno, uvoznici će se pre odlučiti za saradnju sa fleksibilnim dobavljačem u odnosu na nekog drugog koji ima povoljniju cenu. U drugom primeru, postoji posebno tržište za hranu koja je proizvedena u krugu od otprilike 160 km. Ovi kupci, poznati kao **lokavori** konzumiraju samo hranu koja je proizvedena samo u oblasti spomenute daljine zato što nastoje konzumirati zdravu i svežu hranu, analiziraju količinu ugljenika u hrani, i žele ovim postupkom podržati lokalne poljoprivrednike i ekonomiju. U ovakvim slučajevima, proizvođači koji su na velikoj udaljenosti od ovakvih tržišta nemaju skoro nikakve šanse da prodaju robu ovakvim specifičnim grupama potrošača i pored toga ako imaju bolju ponudu.

Danas većina potrošača uzimaju u obzir svoju kupovnu moć kada nabavljaju neki produkt. Takvi kupci imaju želju investirati i potrošiti svoj novac u samo održive biznise i stoga žele biti više informisani kako je neki produkt proizveden i ko stoji iza tog produkta. Kompanije koje imaju efektivnu komunikaciju sa svojim kupcima i koje objašnjavaju svoje objektivne/priče o svojim produktima imaju veće šanse u poređenju sa "tihim" kompanijama.

Svi navedeni primeri demonstriraju činjenicu da cena nije jedini faktor koji traže i posmatraju uvoznici i prodavci na malo. Dodatno, trgovina jednostavno nije ulica u jednom smeru. Kina može biti glavni izvoznik za mnoge proizvode, ali oni isto tako rade i uvoz mnogih produkta iz drugih zemalja, na primer vino uvoze iz Francuske, Čile i Argentine, maslac iz Novog Zelanda i Danske, itd.

Kompanije iz Ujedinjenog Kraljevstva mogu uvoziti vino iz BJR Makedonije zato što žele ponuditi svojim kupcima raznovrsnost vina za viši **nivo** cena (neke cene mogu biti niže za neke vrste vina). Onda, neka Nemačka kompanija će napraviti porudžbinu na isto tržište da bi proizveli košulje za

srednji segment cena (tržište se srednjim cenama). Ovo je drugi koncept koji treba razumeti – svaki produkt, brend pa čak i mesto imaju svoju **perceptualnu poziciju (mapiranje)** u mislima kupaca. Ponekada državni brend ide zajedno sa **brendom** produkta.

Međunarodno tržište nije isključiva privilegija **multinacionalnih kompanija (MNK)**. Mala preduzeća zarađuju milijarde dolara izvozeći svoje produkte u mnogim industrijama, počevši od hrane, odeće, sportskih rekvizita, turizma i drugih. Ove kompanije se ne plaše poslovanja i trgovine preko granice. Barijere mogu postojati samo u mislima menadžera koji žive u prošlosti.

Zamislite tržište bivše Jugoslavije. Nekada je to bilo veliko tržište, roba se prevozila slobodno od proizvođača do tržišta unutar bivše Jugoslavije. Međutim, sada je to tržište podeljeno na nekoliko manjih (Srbija, BJR Makedonija, BiH, itd). Iako je trgovina između zemalja bivše Jugoslavije bez carinskih dažbina, samo zato što postoje carinske kontrole i procedure, mnogi proizvođači markiraju izvoz na takva tržišta kao “nemoguća misija”, i to je poznato kao **miopija rukovodstva (kratkovidost menadžera)**.

Svakako, roba se ne kreće uvek bez carinskih obaveza između zemalja. I pored toga što Svetska Trgovinska Organizacija (STO) konstantno radi u pravcu smanjivanja trgovinskih tarifa, i dalje postoje carinske obaveze i/ili takse koje se trebaju platiti od strane uvoznika nakon što preuzmu svoj kargo na samom ulazu u državu. Dok u nekim slučajevima ovo može stvoriti gubitak na ceni za uvoznika, u drugim slučajevima može stvoriti prednost u ceni kada i ako su produkti uvezeni ispod standardne tarife iz drugih zemalja. Sledeći primer će ilustrirati to što je pojašnjeno:

Kompanija XYZ iz Nemačke želi izvršiti uvoz 8,000 kg grožđa i analizira dva izvora: Kosovo i Moldaviju. Kosovo je bio njihov snabdevač pre 2014, ali XYZ vidi novu mogućnost zbog Sporazuma o Pridruživanju potpisanom između EU i Moldavije. 27. juna 2014. godine, EU i Moldavija potpisale su Sporazum o Pridruživanju koji bi trebao stupiti na snagu od 01.09.2014. Pre ovog datuma, obaveze u iznosu od 23.80 € za 100 kg su važile za robu ako je nabavna cena manja od 56.80 € za 100 kg. Kompanija XYZ poredila je cene iz oba izvora:

	Proizvod Kosova	Proizvod Moldavije (pre 1.09. 2014.)	Proizvod Moldavije (posle 1.09. 2014.)
Vrednost u fabrici kod izvoznika	3,200.00	2,500.00	2,500.00
Transport + osiguranje	350.00	240.00	240.00
Ostali troškovi	500.00	500.00	500.00
Ukupno	4,050.00	3,340.00	3,240.00
Carinski troškovi	-	23.80/100 kg = 1,904.00	-
PDV 19%	769.50	996.36	615.60
Ukupno	4,819.50	6,240.36	3,855.60
Cena po kg (kada stigne u Nemačku)	0.60	0.78	0.49

Na osnovu poređenja očigledno je da Kosovo gubi prednost na ceni od Moldavije nakon 01.09.2014. Sa sličnim ukusom i kvalitetom Nemačka kompanija će se odlučiti za uvoz grožđa iz Moldavije zbog prednosti u ceni nakon 01.09.2014. U svakom slučaju ako je kvalitet i ukus grožđa sa Kosova bolje u poređenju sa onim iz Moldavije, XYZ kompanija može odlučiti da koristi oba izvora da bi plasirali svoje proizvode za različite nivoe cena na tržištu maloprodaje.

Drugi koncept koji treba razumeti je **pravilo o poreklu** koje se definiše sa "Made in..." oznakom i odgovarajućim carinskim obavezama koje se trebaju platiti nakon uvoza robe.

Ovi primeri demonstriraju potrebu da kompanije koje se bave izvozom trebaju razumeti zakonodavno okruženje i perspektivu kupca da bi iskoristili prednosti u postojećim okolnostima. Svakako, u gornjem primeru možemo videti da nekada sigurna prednost za kompanije sa Kosovo će se suočiti sa



realnošću ekonomskih promena koje se dešavaju na međunarodnom tržištu. Izvoznici trebaju biti svesni takvih promena na takav način da uzimaju u obzir aktivnosti konkurenata. Veoma je važno za jednu kompaniju da ne zavisi samo od jednog tržišta sa ciljem da smanji rizik.

Hajde da pogledamo poslednju situaciju sa sankcijama koje su uvedene od strane Rusije tokom Rusko-Ukrajinske krize na hranu proizvedenu u EU. Izvoznici poljoprivrednih proizvoda iz Poljske suočili su se teškom situacijom zato što su se oslanjali na ovo tržište. Da su oni imali različita tržišta i da su razvijali druga stabilna tržišta izbegli bi težak period.

EU tržište je definitivno pravac u kome se kosovske kompanije trebaju fokusirati radi svoje ekspanzije. Postoje različiti razlozi zašto je ovo tržište toliko važno za Kosovo. Jedan od razloga je zato što su svi proizvodi sa Kosova pri uvozu u EU oslobođeni poreskih obaveza.

EU je odobrila posebne trgovinske povlastice svim zemljama Zapadnog Balkana na osnovu Sporazuma o Stabilizaciji i Pridruživanju (SSP)<sup>4</sup>. Ove povlastice omogućavaju skoro svim izvoznicima da pristupe tržištu EU-28 bez carine ili nekog ograničenja u količini. Samo vino, teleće meso i nekoliko proizvoda od ribe mogu biti uvezeni na tržište EU po preferencijalnim tarifnim kvotama.<sup>ii</sup> Ovo znači da Kosovo može imati prednosti u odnosu na druge zemlje koje nemaju pravo na povlašćeni pristup pri uvozu.

Drugi sporazum koji daje Kosovskim kompanijama konkurentnu prednost i pristup tržištu je Srednje Evropski Ugovor o Slobodnoj Trgovini (CEFTA). Kosovo trenutno ima slobodni pristup tržištu u zemljama CEFTA, sa čime se omogućava proizvođačima sa Kosova da imaju pristup regionalnom tržištu kojeg čini 28 miliona kupaca, bez carine. Članovi CEFTA-e sporazuma su: Kosovo, Albanija, Bosna i Hercegovina, BJR Makedonija, Moldavija, Crna Gora i Srbija.

Ako bi hteli diskutovati o glavnim razlikama između EU i CEFTA tržišta, mi bi trebali diskutovati o zrelih i nezrelih tržištima. Mnogi kupci iz zrelih tržišta su izgradili svoje potrošačke navike; tako da su mnogi proizvodi dostigli prihvatljivost kod tržišne potražnje. Ovo ne znači da ne postoji mogućnost za

---

<sup>4</sup> Pregovori i početak Sporazuma o Stabilizaciji i Pridruživanju (SSP) između Kosova i Evropske Unije je počeo je Jula 2014. Sporazum otvara mogućnost ubrzanog političkog dijaloga, bližu trgovinsku integraciju, uključujući i otvaranje EU tržišta za industrijske i poljoprivredne proizvode sa Kosova, i nove oblike saradnje.

nove učesnike, međutim novi učesnici trebaju biti inovativni i doneti nešto novo na tržištu, ili da se fokusiraju na neku tržišnu nišu da bi uspeali. Zahtevi na ovakvim tržištima su veoma striktni i ne postoji prostor za pravljenje kompromisa.

Nezrela tržišta su u fazi razvoja, kupci još uvek nemaju izgrađenu lojalnost određenim produktima/brendovima tako da su mogućnosti bolje za one koji prvi krenu. Potražnja za produktima i standardima su ostvarljivi tako da se može smatrati da je pristup kosovskih kompanijama na ova tržišta lakši.

Mnoga pitanja se mogu pojaviti u mislima izvoznika dok čitaju ovaj priručnik. Izvoz može izgledati kao težak zadatak. Realnost je da ako kompanije ne počnu sa planiranjem, istraživanjem i umrežavanjem, onda nikada neće biti u situaciji da isprobaju mogućnost da se bave izvozom. Jedan od prvih koraka ka međunarodnom tržištu je umrežavanje i razmena informacija. Učešće na treninzima za izvoznike je deo ovog procesa na kome učesnici stvaraju veze sa pojedincima iz istog sektora ili drugih sektora i onda oni stvaraju mrežu sa drugim akterima u lancu snabdevanja, razmenjuju ideje ili planiraju poslovnu saradnju za kasnije faze. "Poslovne veze i umrežavanja izgrađuju osnovu za internacionalizaciju (Musteen, Francis, and Datta 2010), smanjuju investicione troškove i vreme procesa integracije (Lin and Chaney 2007), i poboljšavaju internacionalne performanse (Redding 1996)."<sup>iii</sup>

Evropska Komisija<sup>iv</sup> je došla do zaključka da su glavne barijere za veću internacionalizaciju MSP-a (mala i srednja preduzeća):

- Nedovoljno menadžersko vreme i/ili iskustvo potrebno za internacionalizaciju;
- Nedostatak finansijskih resursa;
- Nedostatak znanja o stranim tržištima, uglavnom posledica prethodna dva razloga.

Ove barijere su važeće i za kosovske kompanije. Menadžeri će uvideti da će prevazilaženjem ovih barijera ostvariti pristup na nova tržišta. Da bi ostvarili objektivne, kompanije će trebati usvojiti kreativnije preduzetništvo, osigurati finansije kroz partnerstvo sa lokalnim i stranim kompanijama ili će koristiti svoje izvore, zaposliti osoblje za marketing i voditi kompaniju u smeru samoodrživog razvoja. Ovaj vodič za izvoznike će vam pomoći da ostvarite ove ciljeve.

Čitanjem i sleđenjem uputstva ovog dokumenta vi ćete se uveriti da je ovo vaša mapa puta od pozicije u koju ste sada do cilja kome želite stići. Na ovom putovanju vi ćete biti podržani od strane partnera i drugih aktera koji neće samo čitati i pratiti vašu strategiju da bi ostvarili izvoz nego žele biti sigurni da je svaki iskaz tačan, da je svaki predviđeni korak detaljno analiziran i u skladu sa postojećim resursima te da su ciljevi ostvarljivi. Vi trebate izraditi vašu strategiju izvoznog marketinga zasnovanu na analizi vaših mogućnosti da funkcionišete unutar tržišnog okruženja, razumevajući pri tome organizacione potrebe za vaše potencijalne kupce, i očekivanja krajnjih potrošača.

Usvajanje tržišnog koncepta nije opcija zato što će vas danas izjednačiti sa vašom konkurencijom. Nego, ako vi razumete organizaciju potrošačkog ponašanja vaših kupaca bolje nego konkurenti onda će vam to stvoriti konkurentnu prednost.<sup>v</sup> Ovo znači da svaki put kada analizirate vašu spremnost i mogućnosti za izvoz ili poredite vaše proizvode i usluge u odnosu na vašu konkurenciju tada vi morate uzeti u obzir perspektivu iz koje gledaju vaši kupci.

## 1. MARKETING PLAN ZA IZVOZ

### 1.1 KRATAK PREGLED

Ovaj deo će biti izrađen nakon što kompanija napravi analizu trenutne situacije, istraži mogućnosti, pronađe najbolje opcije da ih iskoristi, usvoji odluke i isplanira objektivne. Obično ovaj deo treba obuhvatati jednu stranu. Čitaoc treba biti u situaciji da može razumeti da ljudi koji su napisali ovaj dokumenat imaju potpuno jasnu sliku trenutne situacije u kompaniji, da su analizirali tržišnu situaciju, da su identifikovali mogućnosti i razvili plan/objektive sa kojim će oni stupiti u akciju u okviru jasnog vremenskog okvira.

**Ključne reči:** izvoz, marketing plan, korak po korak, vodič, konstruktor, strategija, dizajn

Sadašnji izvozni plan (u razvoju) je usvojen od strane akcionara koji će biti uključeni u operacionim i izvoznim procesima. Rukovodstvo kompanije je udruženo i zainteresovano za mogućnosti koje su otkrivene u ovoj početnoj fazi razvoja marketing plana za izvoz. Mi smo se odlučili da investiramo resurse, vreme i napor u cilju dovršetka plana i stavljanja istog u akciju. Tokom procesa razvoja utvrdili smo važne činjenice, razumeli smo da je mnogo posla, istraživanja i analize potrebno odraditi, što obuhvata:

- Transformaciju našeg unutrašnjeg partnerstva u bolju korporativnu strukturu i izgraditi snažno ime brenda;
- Kupci i njihove potrebe će biti u centru našeg interesovanja;
- Transformaciju naših slabosti u našu prednost;
- Sleđenje akcionog plana i njegovo proširenje u skladu sa svim mogućnostima;
- Razvijanje jednog integracionog komunikacionog marketing plana koji će povećati našu marketinšku vidljivost, transparentnost i koji će nas učiniti različitim od drugih dobavljača;
- Mi trebamo obučavati i usavršavati naše ljude da budu deo našeg dugoročnog uspeha;
- Mi trebamo razviti naše KDO (korporativna društvena odgovornost) poslovne navike koje će biti utkane u komunikacionom planu;
- Razvijanje partnerstva sa našim kupcima, ili dobavljačima tako da kompletni lanac snabdevanja bude stabilan i siguran sa našim produktima i uslugama;

Naše predviđanje je da sledeće objektivne mi možemo ostvariti u naredne 3 godine:

- Povećati naše prisustvo na sadašnjem regionalnom (izvoznom) tržištu za 4 %;
- Identifikovati nove izvozne kanale i otvoriti dva nova tržišta u Švajcarskoj i Nemačkoj, zemlje sa velikom kosovskom dijasporom gde će se prodavati roba u iznosu od 10 000 € u 2015. godini, povećavajući prodaju za 100 % svake godine, u naredne 2 godine;
- Transformisati našu organizaciju, procese i ljude i postati izvozni lider u ovom regionu u naredne 5 godine;
- Dobri izvozni rezultati i medijska prisutnost će biti povod za poboljšanje rezultata na našem unutrašnjem tržištu za 10-12 % svake godine, 2015 i 2016.

## 1.2 PREGLED KOMPANIJE

U ovom delu vi ćete dati odgovore na pitanje: "Gde smo mi sada?" opisujući vašu kompaniju, korporativnu strukturu i misiju. Opis vaše kompanije treba biti kratak, odgovarajući na glavna pitanja što uključuje kada je kompanija formirana, ko je formirao, kakva je struktura vlasništva, koja tržišna potreba je bila povod formiranja kompanije, šta kompanija trenutno radi, i koje su prednosti koje imate koje vas čine drugačijim od vaše konkurencije.

Ime kompanije: Kooperativa Paprika (KP)  
Opština: Mamuša  
Predsednik: Ms. Shpresa Ahmeti  
e-mail: s.ahmeti@hotmail.com  
veb adresa: nn  
Broj zaposlenih: 7 (sezonskih radnika oko 50)

Naša kompanija formirana je od strane četiri odlučne žene sa iskustvom u porodičnoj zemljoradnji koje su odlučile iskoristiti svoje iskustvo u većim poslovnim aktivnostima.

Partnerstvo je uspostavljeno u januaru 2010. godine bez jasne korporativne strukture koja bi odgovorila potrebama organizacije koja ima nameru da pomogne vrednim poljoprivrednicima koji prodaju svoje proizvode po ekstremno niskim i nepovoljnim cenama i da izgradi infrastrukturu za prikupljanje poljoprivrednih proizvoda. Kompanija radi sa zemljoradnicima, pruža njima odgovarajuće konsultantske usluge i nastoji pronaći tržište za prodaju njihovih proizvoda. Zajedno sa našim partnerima mi pokrivamo površinu od 10 ha obradive zemlje sa godišnjom proizvodnjom od 200 tona povrća. U drugoj fazi razvoja mi smo izgradili staklenu baštu sa površinom od 500 m<sup>2</sup> odakle i dolazi deo prodatih proizvoda.

## 1.3 MISIJA KOMPANIJE

Svrha misije je da vodi vas i vaše osoblje na dugom putu ka uspehu. Ona će osigurati objektivne kompanije i istaknuti vaše vrednosti. Dodatno, misija će opisati vaše produkte i usluge, kupce u vašem fokusu, i koju jedinstvenu uslugu vi nudite. Svaki put kada ste u dvoumici da li napredujete u pravom smeru, pogledajte vašu misiju.

**Ključne reči:** kompanija, korporacija, misija

Primer: "Mi radimo da bi odgovorili potrebama potrošača za zdravom hranom i čistim ambijentom koristeći godine iskustva i tradicije, ohrabrujući male poljoprivrednike da razviju dobru praksu i da učestvuju u našim samoodrživim programima, i negovati saradnju između njih."

## 1.4 OBJEKTIVI

U ovom delu vi ćete opisati objektivne vaše kompanije. Objektivni će biti u skladu sa vašom misijom s tim što će biti određeni za dugoročne ciljeve – strateški ili za kratkoročne ciljeve – taktični. Objektivni odgovaraju na pitanja: "Gde mi želimo stići?" i "Kako da stignemo do cilja?"

**Ključne reči:** kompanija, korporacija, objektivni

"Naša je težnja da budemo lider u uzgajanju zdravog povrća na kosovskom tržištu i da budemo lider izvoznik poljoprivrednih proizvoda na tržište EU".

"Mi ćemo raditi sa našim partnerima da smanjimo zagađivanje ambijenta koristeći tradicionalne i savremene poljoprivredne tehnike, povećavajući produktivnost bez ugrožavanja kvaliteta produkta i ugled brenda".

## 2. ANALIZA STANJA

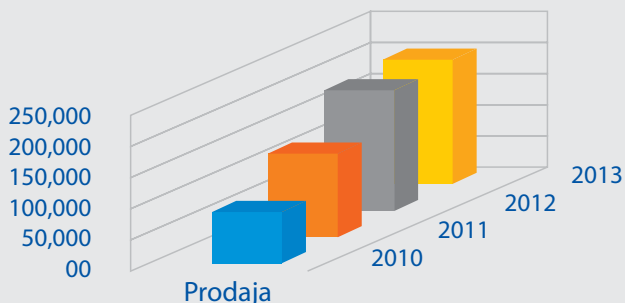
### 2.1 INTERNA REVIZIJA

U ovom delu vi ćete analizirati sadašnje stanje kompanije, strukturu i organizaciju, i analizirati osnovne menadžerske alate – operacije, marketing, ljudske i finansijske resurse.

Poželjno je pripremiti podatke na takav način da možete napraviti poređenje sa prosečnim vrednostima u tom sektoru i sa konkurencijom.

**Ključne reči:** interna revizija, kompanija

Primer: “ Nas četiri sastale smo se usred oštre zime 2010. godine, kada je zimnica u našim podrumima bila potrošena i kada je naša jedina nada bila u vazduhu. Mi smo obećale sebi da nećemo dozvoliti još jednu oštru zimu bez hrane i novca i da ćemo zato raditi zajedno koristeći naše znanje u zemljoradnji, da ponudimo našim budućim kupcima uživanje u svakom momentu sa našim proizvodima i da ćemo koristeći prednosti timskog rada našim familijama osigurali ugodan život. Mi smo preživele zimu, naredne mesece provele smo u planiranju i aktivnostima da počnemo prvu sezonu naše nove kompanije. Mi smo došle do zaključka da možemo pomoći ne samo sebi nego i mnogim drugim vrednim zemljoradnicima koji su bili prinuđeni da prodaju svoje plodove za nepovoljne i niske cene. Nakon 4 godine razvoja, mi smo prerasli u malu kompaniju sa čistim i jasnim fokusom i ciljevima. Naša prodaja je u porastu tokom godina:



Mi ćemo završiti 2014. godinu sa porastom, naša bruto prodaja će biti približno 212,000 € i pored nepovoljnih vremenskih uslova.

	2010	2011	2012	2013	2014*
Prodaja (euro)	90,000	135,000	195,750	202,833	212,000
Izvoz (euro)	0	0	0	33,500	35,000
Prodaja (tona)	81	122	177	183	190

\*2014 predviđanje

U poslednjoj prodajnoj godini na kosovskom tržištu mi imamo stabilnu poziciju, dok je izvoz u okolnim zemljama u porastu sa dodavanjem Albanije kao novo tržište.

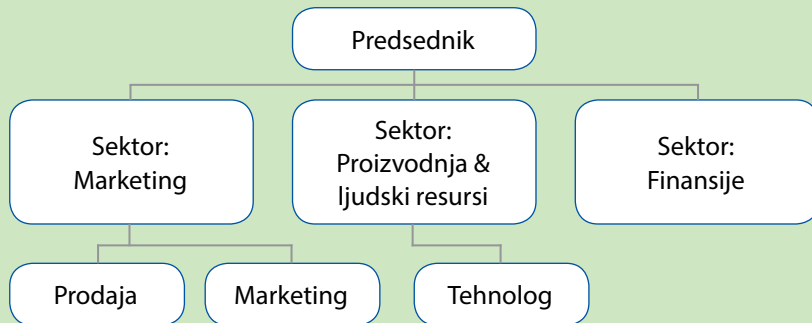
### 2.1.1 Struktura kompanije

Analizirajte strukturu kompanije, uključujući i menadžerske alate. Vitalni alati koji trebaju funkcionisati zajedno da bi se ostvarili objektivni kompanije su aktivnosti u proizvodnji, marketingu, ljudskim resursima i finansijama. Svakako, struktura treba biti u potpunom skladu sa situacijom kompanije. Analizirajte korporativnu kulturu.

**Ključne reči:** kompanija, korporacija, struktura



Primer: Nakon nekoliko godina timskog rada i saradnje kada su većina pitanja bila rešena od strane osnivača kompanije, mi smo osetile potrebu da uspostavimo viši korporativni duh našoj organizaciji tako da smo formirale sledeću strukturu:



**Organizaciona kultura** – mi ćemo obučavati naše zaposlene novim tržišnim zahtevima. Postoji praznina između očekivanja kupaca za kvalitet i razumevanje zaposlenih o kvalitetu. Orijentacija ka kupcima i nova realnost na tržištu trebaju biti ispleteni sa našim dnevnim aktivnostima i filozofijom rada.

### 2.1.2 Operacije

Opišite proces pretvaranja sirovine (osnovnog materijala) u finalni produkt, šta vaša kompanija radi da bi proizvela vrednost za potrošače. U ovom delu možete obuhvatiti sadržaj o resursima koje ste odlučili da koristite u proizvodnji, lokaciju, i planiranju. Koliko će dugo proces trajati uključujući kontrolu proizvodnje, kontrolu kvaliteta, menadžiranje i kontrolu skladištem (magacinom). Neki procesi mogu zahtevati sekvencijalno planiranje dok drugi mogu biti organizirani paralelno. Menadžment odlučuje za produkte, gde (lokacija) i koliko će takvih produkata biti napravljeno. Ljudski resursi i finansijske mogućnosti trebaju također biti uzete u obzir. Ovo znači i da menadžeri proizvodnje održavaju snažnu saradnju sa drugim sektorima/odeljenima unutar organizacije. Proces proizvodnje trebaju uzeti u obzir konkurenciju, stoga je od velike važnosti realizacija proizvodnje iznad industrijskih standarda.

**Ključne reči:** kompanija, operacije, proizvodnja

Kooperativa Paprika (KP) nudi konsultantske usluge za poljoprivrednike u blizini Mamuše, pribavlja mehaničke alate i pronalazi tržište za njihove poljoprivredne proizvode. Deo prodate robe je njihova lična proizvodnja. Staklenik površine 500 m<sup>2</sup> produžava period prodaje i održava naše zaposlene aktivne tokom čitave godine. Tokom sezone, poljoprivredne aktivnosti se izvršavaju na obradivoj zemlji u površini od 10 ha sa godišnjom proizvodnjom od skoro 200t paprika i drugog povrća. Mi koristimo po standardima minimalne količine pesticida i osiguravamo zaštitu radnika. Naš menadžer i tehnolog nadgledaju kompletni proces proizvodnje da bi osigurali kvalitet i trajnost. Paprike i drugo povrće seku se oštrim alatima da bi ostvarili najbolji kvalitet. Radnici imaju radnu uniformu i prošli su obuku pre nego što su uključeni u neki od radnih procesa.

### 2.1.3 Tržišta

Opisujući vašu sadašnju kombinaciju proizvod-tržište čitaocu će biti predstavljena trenutna pozicija kompanije na relaciji proizvod-tržište.

**Ključne reči:** kombinacija proizvod-marketing, PMC, segment, Ansoff matrica

Glavno tržište kompanije KP je Kosovo. Međutim, kompanija je počela izvoz na regionalno tržište u Albaniju, BJR Makedoniju, Crnu Goru i u zadnje vreme u Srbiju.

Tržište/Proizvodi u % od ukupne prodaje	Sveže rezane paprike	Prerađene paprike	Drugo prerađeno povrće	Ukupno % prosečna prodaja 2012/2013
Kosovo- supermarketi	15	37.5	12.5	65
Kosovo- male prodavnice	5	10	3.5	18.5
Albanija - uvoznici	0	5	1.5	6.5
BJR Makedonija	0	3.75	1.25	5
Crna Gora	0	2.5	0.75	3.25
Srbija	0	1.25	0.5	1.75
Total	20	60	20	100.00

## 2.1.4 Finansijska situacija

**Finansije** omogućavaju realizaciju poslovnih aktivnosti ako je menadžiranje ispravno. Finansije su uvek povezane sa drugim menadžerskim alatima. Na primer, ako želite isporučiti vaše proizvode po konkurentnoj ceni i da pri tom poboljšate ponudu na tržištu, onda vi morate uzeti u obzir kontrolu troškova. Kada razmatrate proširenje vašeg biznisa onda će biti potrebno planirati upošljavanje novog osoblja tako da menadžeri finansija, operacija i ljudskih resursa trebaju koordinisati u planiranju po ovom pitanju. Dobro menadžiranje finansijama će imati pozitivan uticaj na razvoj biznisa i u odnosima sa potrošačima, dobavljačima i osobljem.

**Ključne reči:** korporacija, finansije

**Prihod i troškovi** ili bilans uspeha pokazuje prihod od prodaje koji treba biti ostvaren i troškovi koji će biti realizirani tokom određenog vremenskog perioda, na primer za jednu godinu.

**Ključne reči:** prihod, iskaz, razumevanje, pokazatelji, analize

### Prihod i troškovi (2010-2013)

<b>Ukupni Troškovi</b>				
	2010	2011	2012	2013
<b>Prodaja</b>	90,000	135,000	195,750	202,833
<b>Ukupni troškovi prodaje</b>	64,286	96,429	139,821	139,885
<b>Bruto profit</b>	25,714	38,571	55,929	62,948
<b>Troškovi</b>				
Troškovi za plate - vlasnici	10,800	14,400	21,600	25,200
Troškovi za plate – sezonski radnici	6,750	15,750	18,000	22,500

Logistika (kancelarija i operacije)	240	240	240	240
Popravke i održavanje	-	-	-	-
Reklamiranje	-	-	-	-
Automobil, distribucija i putovanje	840	1,080	1,200	1,800
Knjigovodstvo i zakon	-	-	-	-
Kirija i povezani troškovi	-	-	-	-
Telefon	360	840	840	840
Komunalije	960	1,200	1,200	1,200
Osiguranje	-	-	-	-
Porezi (imovina, i dr.)	203	202	201	200
Amortizacija	-	-	-	-
Ostali troškovi (voda)	180	180	180	180
Ostali troškovi (grejanje)	-	-	1,500	1,500
<b>Ukupni troškovi</b>	<b>20,333</b>	<b>33,892</b>	<b>44,961</b>	<b>53,660</b>
<b>Neto profit pre oporezivanja</b>	<b>5,381</b>	<b>4,679</b>	<b>10,968</b>	<b>9,288</b>
<b>Porez na prihod</b>	<b>538</b>	<b>468</b>	<b>1,097</b>	<b>929</b>
<b>Neto prihod</b>	<b>4,843</b>	<b>4,211</b>	<b>9,871</b>	<b>8,359</b>

**Bilans stanja** - Bilans stanja pokazuje finansijsku situaciju kompanije u datom datumu. Prikazuje stanje da li je kompanija u mogućnosti da pokrije trenutne i buduće troškove.

**Ključne reči:** bilans stanja, razumevanje, pokazatelji, analize

**Bilans stanja (2010-2013)**

<b>Valuta Evro</b>				
	2010	2011	2012	2013
<b>Imovina (aktiva)</b>				
<b>Trenutna imovina</b>				
Keš u banci	5,505	6,306	11,076	10,834
Kratkoročna potraživanja	2,200	5,320	9,680	11,650
Inventar	3,600	4,100	10,500	15,620
Plaćeni troškovi	-	-	-	-
<b>Ukupno Trenutna imovina</b>	<b>11,305</b>	<b>15,726</b>	<b>31,256</b>	<b>38,104</b>
<b>Fiksna imovina</b>				
Mašine i oprema	7,540	82,540	82,540	82,540
Nameštaj	-	-	-	-
Zemlja i objekti (zgrade)	-	-	-	-
<b>Ukupno fiksna imovina</b>	<b>7,540</b>	<b>82,540</b>	<b>82,540</b>	<b>82,540</b>
<b>Ukupna imovina (aktiva)</b>	<b>18,845</b>	<b>98,266</b>	<b>113,796</b>	<b>120,644</b>
<b>Obaveze i kapital (pasiva)</b>				
<b>Trenutne obaveze</b>				
Obaveze iz poslovanja	2,150	3,200	6,250	4,320
Ostale trenutne obaveze	1,852	3,052	3,930	4,505
<b>Ukupno trenutne obaveze</b>	<b>4,002</b>	<b>6,252</b>	<b>10,180</b>	<b>8,825</b>
<b>Dugoročni dugovi</b>				
Bankarski krediti	-	-	-	-

Ostali dugoročni dugovi	-	-	-	-
<b>Ukupno dugoročni dugovi</b>	-	-	-	-
<b>Ukupno obaveze (pasiva)</b>	<b>4,002</b>	<b>6,252</b>	<b>10,180</b>	<b>8,825</b>
<b>Vlasnički kapital</b>	-	-	-	-
<b>Ukupni vlasnički kapital</b>	<b>14,843</b>	<b>92,014</b>	<b>103,616</b>	<b>111,819</b>
<b>Ukupno obaveze i kapital</b>	<b>18,845</b>	<b>98,266</b>	<b>113,796</b>	<b>120,644</b>

**Protok novca** - Prihodi kompanije od prodaje i računi koji se trebaju platiti dolaze u različito vreme. Predviđanjem protoka novca vi demonstrirate koliko ste spremni za buduće potrebe novcem. Problemi sa protokom novca su jedan od razloga zašto mnoge kompanije ne uspevaju ostvariti poslovne obaveze i ovo je nešto što je neprihvatljivo u današnjem biznisu i pogotovo u operacijama izvoza.

**Ključne reči:** protok novca, pokazatelji, analize

### Projekcija protoka novca (2010-2013)

Kooperativa Paprika (KP)				
<b>Valuta Euro</b>				
	2010	2011	2012	2013
<b>Novac u blagajni</b>	2,460	5,505	6,306	11,076
<b>Blagajne</b>				
Prodaja u gotovini	87,800	131,880	187,640	197,530
Donacije i grantovi	-	75,000	-	-
Kredit i drugo	-	-	-	-

Ukupno	87,800	206,880	187,640	197,530
<b>Ukupno raspoloživi novac</b>	<b>90,260</b>	<b>212,385</b>	<b>193,946</b>	<b>208,606</b>
<b>Isplaćena gotovina</b>				
Kupovina (robe)	65,736	97,368	137,611	143,859
Kupovina (opisati vrstu)	-	-	-	-
Bruto plate (tačne vrednosti)	16,150	29,050	38,800	47,025
Troškovi obračuna (poreci i dr)	-	-	-	-
Honorarne usluge	-	-	-	-
Logistika (kancelarija i operacije)	240	240	240	240
Popravke i održavanje	-	-	-	-
Reklamiranje	-	-	-	-
Automobil, raspodela i putovanje	840	1,080	1,200	1,800
Knjigovodstvo i zakon	-	-	-	-
Kirija	-	-	-	-
Telefoni	360	840	840	840
Komunalije	960	1,200	1,200	1,200
Osiguranje	-	-	-	-
Porezi (imovina, itd)	289	1,122	1,298	1,129
Kamata	-	-	-	-
Ostali troškovi (voda)	180	180	180	180
Ostali troškovi (grejanje)	-	-	1,500	1,500
Ostalo	-	-	-	-
Razno	-	-	-	-
<b>Total - Ukupno</b>	<b>84,755</b>	<b>131,080</b>	<b>182,869</b>	<b>197,773</b>
<b>Plaćena gotovina na izlazu</b>				

Uplate za glavniciu kredita	-	-	-	-
Kapitalne nabavke (navedi)	-	75,000	-	-
Ostali početni troškovi	-	-	-	-
Rezerve	-	-	-	-
Podizanje od vlasnika	-	-	-	-
Ukupno	-	75,000	-	-
<b>Ukupno isplaćeni novac</b>	<b>84,755</b>	<b>206,080</b>	<b>182,869</b>	<b>197,773</b>
<b>Pozicija gotovine (na kraju meseca)</b>	<b>5,505</b>	<b>6,306</b>	<b>11,076</b>	<b>10,834</b>

**Pokazatelji** – Pokazatelji mogu biti koristan alat za ispitivanje i merenje efikasnosti vaše kompanije. Vi možete utvrditi koji su pokazatelji važni za vašu industriju i proveravati njihove vrednosti. Industrijska udruženja ili specijalizovane uslužne kompanije mogu biti u mogućnosti da vas snabdevaju sa takvim podacima tako da je bolje da se posavetujete sa nekim ekspertom koji će za vas analizirati ove pokazatelje.

**Ključne reči:** finansije, pokazatelji, .... (naziv sektora) industrije, analize, interpretacije



**Pokazatelji:** Mi poredimo našu proizvodnju sa najboljim kompanijama u poljoprivrednoj industriji u regionu, sa prinosom od približno 20t po jednom hektaru i prosečnom cenom paprika 1.1 € / kg.

Ostali pokazatelji	2010	2011	2012	2013
Sadašnji pokazatelji	2.83	2.52	3.07	4.32
Radni kapital – u poređenju sa troškovima	36%	28%	47%	55%
Dug prema kapitalu	27%	7%	10%	8%
Dug / inventar	21%	8%	12%	11%
Imovina / inventar	79%	111%	125%	135%
% Prodaje u odnosu na 2010	1.00	1.5	2.18	2.25

## 2.1.5 Kombinovani marketing

Marketing je jedan od najefektivnijih menadžerskih alata, *“nauka i umetnost istraživanja, kreiranja, i dostavljanja vrednosti da bi se udovoljilo potrebama ciljnog tržišta za određeni profit. Marketing pronalazi neispunjene potrebe i želje...”* (Philip Kotler). Strategija marketinga bazira se na tri pokretačke sile – kompaniju, potrošače i konkurenciju. Pri tome razmatra mogućnosti, rizike i pronalazi trendove. Marketing menadžer razvija kombinovani marketing da bi se obratio ciljnom tržištu. Kombinovani marketing čine nekoliko elemenata, što uključuje proizvod, cenu, mesto, promociju, planetu, ljude, procese i fizičku realnost.

Postoji mogućnost da vaša sadašnja strategija kombinovanog marketinga nije odgovarajuća potencijalnim potrošačima. Vi trebate čuvati sadržaj elementa kombinovanog marketinga tokom izrade plana. Stoga, uvek čuvajte sadržaj u dve kolone – prva kolona treba biti usmerena na vašu sadašnju poziciju, dok druga treba biti fokusirana ka cilju kome težite, shodno vašim rezultatima na tržištu. Kada procenite da su sva moguća očekivanja vaših potencijalnih kupaca ostvarena, onda možete smatrati da je sadržaj kombinovanog marketinga poboljšan.

Imajte u vidu da kombinovani marketing radi kao mali orkestar, vi se ne možete osloniti samo na jedan instrument, nego svi instrumenti trebaju svirati u harmoniji. Upravo zbog toga, dok budete radili na svakom elementu kombinovanog marketinga mi ćemo vas podsećati na važnost drugih elemenata u marketingu sa znakom (+7).

**Ključne reči:** marketing, kombinacija, 8P

**Kombinovani marketing** – metoda primenjena od strane naše kompanije obuhvata sve elemente koji su važni za naše kupce. Mi smo potpuno svesni da posvećivanje pažnje osnovnim metodama marketinga nije dovoljno jer potrošači dodaju nove zahteve našim poslovnim partnerima.

### 2.1.5.1 Produkti

Pod produktom mi podrazumevamo fizičku robu, usluge ili ideje. Ljudi i organizacije kupuju produkte zato što takvi produkti doprinose fizičkom ili psihološkom dobitku. Svako tržište traži svoj pravi produkt.

Ovakav produkt nema svako mesto/industrija; ali zato postoje mnogo proizvođača koji veruju da oni imaju pravi produkt. Pravi produkt (+7) je onaj koji će potrošačima ponuditi razloge da ga kupe. Novi produkti trebaju biti testirani da li su odgovarajući za nova tržišta; novi proizvođači trebaju prilagoditi već postojeće produkte. Na primer navike u ishrani i piću kod ljudi na Balkanu su potpuno različite od onih u zapadnoj Evropi tako da izvoznici hrane trebaju imati u obzir ovu činjenicu. Proizvođači odeće trebaju razumeti razliku između nemačkog i engleskog tržišta. Industrija prerade drveta je različita u Italiji u odnosu na Švedsku zbog različitih koncepta u dizajnu i klimi.

Industrija turizma treba uzeti u obzir individualne potrebe i želje internacionalnih turista. Tržište je utoliko veće ukoliko je veći broj ljudi koji imaju istu kulturu, tako da su veće šanse za uspeh izvoznika ako su produkti u skladu sa kulturom ljudi na tom tržištu. U primeru navedenom ispod, sadržaj je uzet od veb stranice [www.cbi.eu](http://www.cbi.eu) i možete videti praktične napomene koje se odnose na svaku industriju.

Opišite vaš kombinovani marketing i koristi koje će doneti potrošačima.

**Ključne reči:** produkt, kombinacija, marketing, koristi

**Naši proizvodi** su sveže rezane i prerađene paprike i drugo povrće. Sveže rezane paprike prodaju se na Kosovu, zato što naša kompanija ima pakovanje za prodaju samo u mreže. Ne postoji hladnjača tako da kompanija nema uslove za skladištenje robe na duži vremenski period. Prerađeno povrće spremljeno je na osnovu omiljenog kućnog recepta koji odgovara ukusu ljudima na Kosovu i okolnim zemljama. Miris i ukus privlače potrošače da kupuju naše produkte.

Kvalitet proizvoda je glavni kriterijum za dostizanje uspeha na konkurentnim tržištima. Kontrola kvaliteta osigurava da sirovi materijali i završeni produkti su obrađeni, uskladišteni, prerađeni ili upakovani u skladu sa standardima za kvalitet. Osnovna svrha programa za standard kvaliteta je da se osiguraju vremenske i povezane informacije za sve atribute jednog proizvoda koji utiču na njegov kvalitet.

Kvalitet kao sinonim za sigurnost (zdrave) hrane može biti korišćen kao alat za marketing sveže rezanih proizvoda u zemljama sa visokim standardima za sigurnost ishrane.

Mi ćemo nastaviti proizvodnju naših glavnih produkta gde smo konkurentni u proizvodnji i efikasnosti sa drugim proizvođačima u regionu i uvek ćemo imati u vidu potrebe i ukus potrošača na EU tržištu. "Za interesovanje i poverenje kupaca za svežim produktima utiče boja, spoljašnji izgled, miris i ukus tako da su ovo glavni razlozi za kupovinu proizvoda od strane kupaca. Kupci biraju sveže voće na osnovu svežine, cene i pakovanja. Potrošačka navika u ishrani (miris, ukus, izgled) određuje da li će oni nastaviti kupovinu takvih proizvoda.

Ubeđenje je glavni razlog za kupovinu svežeg povrća.

Kvalitet produkta može biti implementiran u celokupnom lancu nabavke primenom dobre prakse. Gubitak kvaliteta ima uzroke u vremenu i temperaturi. Ako su produkti zanemareni, makar i u kratkom vremenskom periodu na visokoj temperi tokom utovara ili istovara, onda je rok trajanja na polici smanjen. Rashlađivanje prilikom skladištenja uklanja povišenu štetnu temperaturu tako da postoji mogućnost za kontrolu temperature svežeg povrća. Osiguranje "hladnog lanca je ključ za uspešnu dostavu svežeg voća do zadnjeg kupca."<sup>vi</sup>

### 2.1.5.2 Cena

U visoko konkurentnim tržištima kao što su EU i CEFTA, izvoznici trebaju imati konkurentnu ponudu (cena +7). Vi možete brzo dobiti orijentaciju da li ste i koliko konkurentni ako pogledate produkte iz vaše sredine na tržištu (ne umanjene). Odluka o ceni treba biti balansirana između mogućnosti da uđete na tržište i da sa prihodom osigurate samoodrživost. Odluka o ceni treba biti zasnovana na potrebi da uposlite vaše pune tehnološke kapacitete i da zadržite zaposlene. Viša cena može kratkoročno imati pozitivni uticaj za osiguranje gotovog novca, ali isto tako dugoročno može imati negativni uticaj kada vaša konkurencija postane snažnija. Niske cene ne mogu vam osigurati samoodrživost u biznisu. Pitanje na koje izvoznik treba odgovoriti je sa kojom cenom (+7) će oboje, i kupac i prodavac, imati dovoljno prihoda da osiguraju dugoročno partnerstvo. Raznolikost će vama pomoći da izaberete tržišnu cenu za produkt koja će vam omogućiti samoodrživi biznis.

**Ključne reči:** Kombinovani marketing, cena

Sveže rezane paprike na tržištu niskih cena prodaju se po ceni od 0.50-0.60 €/kg. U realnosti mi nastavljamo prodaju svežih paprika, zato što naši kupci za konzervirane paprike i povrće imaju potrebu da im ovaj asortiman bude na raspolaganju i mi ih trebamo opsluživati. S obzirom da prodavnice imaju veliku kupovnu moć, ne postoji opcija da dobijemo bolju cenu za sveže rezane paprike.

Naše cena na kosovskom tržištu za konzervirano voće je 3-5 % niža nego naši konkurenti koji su imali visoke investicije u marketingu. Prodaja je u porastu zbog dobrog ukusa, kvalitet produkta i bolje prodajne cene ali porast je u malom usponu. U sezonama sa dobrim prinosom, mi možemo dati našim kupcima prodajni popust da bi stimulisali porudžbine. Naša je težnja da dostignemo najbolji nivo na tržištu i da ponudimo bolju prodajnu cenu nego naši direktni konkurenti iz zemalja istočne Evrope. Na regionalnom izvozu naše cene su konkurentne sa drugim kompanijama iz regiona.

### 2.1.5.3 Mesto

Svako mesto je dobro za biznis ako mi imamo dovoljno potrošača koji će kupovati naše produkte. Potrošači trebaju imati poverenje i sigurnost kada kupuju naše produkte. Porast online biznisa je jedna demonstracija kako potrošači organizuju svoj dinamični životni stil. Kada radimo izvoz mi trebamo izabrati distributivnu mrežu koja će odgovarati potrošačkim navikama i biti u skladu sa njihovim zahtevima za sigurnost i povećanje poverenja. Svaki industrijski sektor ima svoje specifičnosti i pravila kako se postaviti na tržištu.

**Ključne reči:** kombinovani marketing, mesto, distribucija

Trenutno mi pokrivamo oko 1% prerađenog povrća na tržištu Kosova i suočavamo se sa inostranom konkurencijom i drugim kosovskim kompanijama/brendovima kao što su ABC, Gusto, Mace, i drugi. Prodaja se obavlja bez posrednika za supermarkete i male prodavnice. Konkurencija koristi iste distributivne kanale.

### 2.1.5.4 Promocija

Promocija=Komunikacija. Ne postoji šansa da potrošači saznaju nešto za vašu kompaniju/produkte sve dok ne razvijete promocionu/komunikacionu strategiju. Razmotrite dva scenarija:

1. Kupac traži dobavljača. Ako je već vaš industrijski sektor dobar u izvozu, vi ćete videti mnogo kupaca koji su zainteresirani kupiti vaše produkte. Vaša industrijska asocijacija će nastaviti sa promocijom da bi osigurala da su potrošači svesni uspeha sa tim. Svakako, kada je izvozna industrija u samom početku dok su potrošači još uvek skeptični za vaše produkte, onda vi imate mnogo više potrebe za tim. Menadžeri trebaju razmotriti sve krugove u kojima su potrošači uključeni sa ciljem da budu sigurni da su informacije za njihovu kompaniju dostupni preko: online pretraživača, kanalima trgovinskih udruženja, ambasade i internacionalnim donatorskim organizacijama, mašineriji ili ulaznim procedurama, logistici, bankama, medijima, dnevnim novinama, agentima ili pružaocima usluga. Ovo zahteva nekoliko aktivnosti kao što su: otvaranje veb stranice ili novine za poslovne aktere, izgradnja jakog i poverljivog brenda na Kosovu, i uspostaviti dobre korporativne navike i običaje.
2. Vi tražite kupca i vaša industrija je u početku. Tada vi trebate biti proaktivni u vašoj komunikaciji stvaranjem integrisanog marketinškog plana za komunikaciju što obuhvata sve alate i metode koji vama mogu pomoći da stignete do potrošača: lično ponašanje, internet i marketing na društvenim mrežama, komunikacija sa javnošću, direktni marketing. Tokom procesa izvoza, najvažniji alat u komunikaciji je lično ponašanje. Vaši potrošači mogu čuti za vašu kompaniju i ne samo putem gore spomenutih kanala nego i putem „žive reči“ (zaposleni, i odnosi poslovnih aktera u društvu) ili industrijskim publikacijama.

**Ključne reči:** kombinovani marketing, promocija, komunikacija, lična prodaja.

Sadašnja promocijna (komunikaciona) kombinacija obuhvata personalnu prodaju i aktivnosti na razvijanju komunikacije sa javnošću. Publicitet koji imamo u medijima nije rezultat naše aktivne pozicije nego je zasluga naših donatora koji ističu naše aktivnosti i pozitivne rezultate. U skorije vreme objavljen je članak, koji pokazuje našu kooperativu kao jednu od vodećih proizvođača u Južnom Ekonomskom Regionu (JER), primili smo nekoliko kontakata i napravili smo prvi izvoz, zahvaljujući ovom medijskom marketingu.

Izvoz je menadžiran od strane našeg osoblja.

Pakovanje – naše sveže rezane paprike prodate su kao roba široke potrošnje, u džakovima od mreže. Takvo pakovanje nema etikete sa imenom naše kompanije. Naši konzervirani proizvodi označeni su nalepnicama na kojima stoji ime naše kompanije. Nemamo posebni logo.

Trgovinske promocije su važne za prodaju naših produkata i mi ćemo nastaviti ovu praksu.

Mi planiramo da prisustvujemo i možda uzmemo aktivno učešće na sajmu Agrokos Hrana & Piće – promovisan kao glavni poljoprivredni događaj na Kosovu.

Transparentnost i promocija uz pomoć sadržajne priče: mi trebamo pokazati krajnjim korisnicima odakle proizvodi dolaze i ko su zemljoradnici, sa ciljem da bi bili otvoreni i ljubazni. Mi trebamo koristiti prednosti i mogućnosti korišćenja društvenih medija i druge informativne tehnologije za promociju i odnose sa potrošačima. Društvene medijske platforme koje se naveliko koriste u Evropi podrazumevaju Facebook i Twiter. Interaktivne veb stranice i platforme također se često koriste za komunikaciju sa različitim strankama. Sigurno da u našem umu trebamo imati posebnu potrošačku grupu prema kojoj treba biti kompletna komunikacija fokusirana. Mi ćemo biti aktivni u maloprodaji i promocijama aktivnostima u javnost da bi napravili veću popularnost naših proizvoda i da bi pridobili različite aktere i partnere.

Na osnovu naše marketinške strategije mi se trebamo fokusirati na komunikacioni plan razvijanja uverenja za naše produkte kod kosovske dijaspore, i dizajniranju e-baze podataka koja će služiti našim potrebama za komunikaciju kada produkti budu distribuirani do Švajcarske i Nemačke u drugoj polovini 2015. godine.

Pakovanja naših produkata se treba razlikovati od drugih na policama u marketima.

Učestvovanjena internacionalnim sajmovima će biti analizirano, nakon posete evropskim sajmovima. Mi trebamo razviti naš komunikacioni plan da bi pridobili ne samo sadašnje potrošače nego i druge kupce koji ne kupuju naše proizvode. Mi očekujemo da će krajnji potrošači biti pokretačka snaga za potražnju naših proizvoda.

### 2.1.5.5 Planeta

Većina prodavca na malo imaju veliki pritisak od potrošača i njihovih organizacija da se pridržavaju dobre ambijentalne prakse, održavajući harmoniju između ljudi i prirode. Preprodavci u svoje ime zahtevaju od dobavljača da primenjuju takve prakse. Neki od preprodavaca će biti zadovoljniji da istaknu imena svojih dobavljača kada njihove prakse budu u skladu sa zahtevima. Stvaranje plana za dobar ambijent ne znači obavezno i zahtev za velike investicije, ali je to deo kontrolne liste za potencijalne kupce, stoga postoji potreba koja treba biti isplanirana i predstavljena.

**Ključne reči:** kombinovani marketing, planeta, samoodrživost



Mi nemamo posebno uspostavljenu politiku koja se odnosi na zaštitu okoline ali mi koristimo pesticide na minimalnom nivou.

Mi ćemo razviti samoodrživi program baziran na očuvanju okoline. Mi shvatamo da produktivnost ide zajedno sa samo održivošću i mi ćemo to predstaviti u našem programu i našim aktivnostima.

U skladu sa kodeksom alimentarius, sledljivost ili praćenje produkta je "mogućnost praćenja hrane kroz specifične faze proizvodnje, prerade i distribucije".<sup>vii</sup> Ova definicija ističe dva koncepta: praćenje, što podrazumeva mogućnost određivanja u realnom vremenu tačnu lokaciju i status u proizvodnji u lancu logistike; registrovati proces, što podrazumeva mogućnost rekonstrukcije historijskog toka produkta na osnovu zapisa stvaranih u tom lancu. Objektiv/cilj dobrog sistema sledljivosti treba biti poboljšanje u menadžmentu nabavke i pomoć u stvaranju registra o sigurnosti hrane i parametara o kvalitetu.

Mnogi široki lanci restorana i prodavca na malo očekuju sada od svojih dobavljača da izrade sistem za praćenje. Ovakvi sistemi bivaju verifikovani od strane treće revizorske strane za celokupni sistem sigurnosti hrane. Program praćenja treba čuvati podatke i informacije od polja gde je posejana hrana do malo prodajne lokacije. Strogo zakonodavstvo, zabrinutost potrošača za sigurnost hrane i rastući pritisak od strane prodavaca na malo primoravaju proizvođače da nađu svaki mogući način kojim će osigurati sledljivost i efikasnost u celokupnom lancu distribucije. I mi moramo uspostaviti ovaj sistem.<sup>viii</sup>

Drugi važni aspekt/zabrinutost u razvijenim zemljama je u vezi menadžment otpada. Ovi otpaci od hrane mogu biti konvertirani u bio-đubrivo i obnovljivu energiju umesto deponiranjem na neku poljanu gde se stvara metan, plin sa snažnim efektom staklene bašte.

### 2.1.5.6 Ljudi

Danas su mnoge kompanije ponosne kada kažu: "Ljudi su naša najvažnija imovina". Kompanije u istočnoj Evropi i na Kosovu se ne razlikuju po ovom pitanju, međutim njihovi menadžeri nalaze se pred velikim izazovom da izgrade novu organizacionu kulturu koja će se uskladiti sa promenljivom situacijom na tržištu. Kompanije na Kosovu trebaju investirati novac i vreme da treniraju i razviju osoblje koji će biti uključeni u operacijama kompanije u narednim godinama.

**Ključne reči:** kombinovani marketing, ljudi

Naši članovi su radne i vredne žene koje osiguravaju svojim familijama održivi prihod. Njihova prosečna starosna dob je oko 40 godina. Mi konstantno zajedno razmatramo potrebu za proizvodnjom dobrog kvaliteta i postizanje boljih rezultata.

Pojedinci koji su angažirani u berbi svežeg povrća moraju biti trenirani za selekciju plodova sa visokim kvalitetom. Plodovi moraju biti rukovani na takav način da se izbegnu oštećenja i kontaminacija. Rukovodioci moraju osigurati da će samo plodovi sa najboljim kvalitetom biti selektirani za procesiranje svežeg povrća.

Prateći proširenje proizvodnih operacija mi smo uposlili i tehnologa za hranu koji održava procese na nivou sa zahtevima potrošača. Radnici su naučili i prihvatili zahteve i procedure za sigurnost hrane i koriste čistu uniformu svakoga dana.

Menadžment treba osigurati sve potrebne alate i uslove koji su potrebni za osiguranje minimalne štete plodova tokom berbe, na primer oštri noževi za berbu, torbe i obloženi paketi. Radnici moraju obući čistu odeću i pridržavati se sanitarnih pravila. Svaka osoba koja se priključi našoj kompaniji, bilo da su to profesionalci za marketing ili radno osoblje, će imati obavezno obuku i bit će potpuno upoznati sa misijom naše kompanije.

### 2.1.5.7 Proces

Proces podrazumeva sve među aktivnosti između izvoznika i uvoznika i način na koji oni međusobno organizuju kompletni lanac svih aktivnosti, konkretno u čitavom izvozno-uvoznom procesu.<sup>ix</sup> Kombinacijom stalne komunikacije i evidencije o vašoj efektivnosti vi trebate uveriti kompaniju uvoznika da će proces komunikacije i dogovorenih operacija biti realizovan bez poteškoća.

**Ključne reči:** kombinovani marketing, proces

Postoje table u operacionoj sobi i u stovarištu na kojima su istaknuti dnevni ciljevi i rezultati, koji se proveravaju dva puta na dan. Komunikacija sa kupcima funkcioniše, pošto oni primaju nedeljne izveštaje o procesu proizvodnje i uvek su dobrodošli da posete naša proizvodna postrojenja i da vide proces.

### 2.1.5.8 Fizička evidencija

Vaši kupci bi voleli da posete vaše prostorije i fabrike i da budu sigurni da su njihovi zahtevi za proces proizvodnje ispunjeni. Razlog zašto vaši kupci imaju potrebu da provere vaše prostorije i radna polja je zato što se oni žele uveriti da vaša kompanija ima kapaciteta da izvrši njihove narudžbine na vreme i sa pravim kvalitetom. Drugim rečima: "vi ste me zainteresovali, ispričali ste mi lepu priču za vaše proizvodne kapacitete, sada želim proveriti da su te priče tačne". Kupci sa jakom organizacijom ne prave porudžbine pre nego što se potpuno uvere da će produkti biti dostavljeni u ispravnom stanju, na vreme i sa pravim kvalitetom; zahtevi za sigurnost će također biti poštovani.

Procesi i radni uslovi trebaju ispuniti očekivanja. Tokom obilaska vaših prostorija oni će posmatrati kako se zaposleni ponašaju u jednoj ili drugoj situaciji (efikasnost, kvalitet). Na primer, biznis u industriji turizma mnogo zavisi od fizičke provere i kontrole, slična situacija ovih dana je i sa svim drugim sektorima. Da bi ste osigurali da vaši potencijalni kupci steknu prvi dobar dojam za vašu kompaniju bilo bi dobro da izvoznici snime kratke filmove (sa virtualnim obilaskom vaših prostorija) i da takve snimke objavite na veb stranici. Kupci sa jakom organizacijom žele raditi sa efikasnim kompanijama koje će podržati njihove poslovne operacije ne samo jednom i žele znati i proveriti da je vaša kompanija jedan od takvih dobavljača.

**Ključne reči:** kombinovani marketing, fizička evidencija

Naša kooperativa ima 250 m<sup>2</sup> radnih prostorija, uključujući kancelarije, jedinicu za preradu i skladište u kojem se čuva dnevna proizvodnja i gde kupci dolaze da podignu njihove porudžbine koristeći svoj transport. Mi nemamo rashladni sistem. Staklena bašta površine 500 m<sup>2</sup> radi tokom čitave godine. Mi se trudimo da naša radna okolina bude čista i sigurna kako bi izbegli bilo kakav incident sa radnicima.

## 2.1.5.9 Revizija kombinovanog marketinga

Revizijom kombinovanog marketinga vi ćete saznati da li je moguće da dobijete B2B (biznis do biznis) kupce u trenutnoj fazi. Vi ćete saznati da li možete pridobiti neke kupce sa tehničkim porukama. Kao što ćete videti na sledećem primeru, *jedna imaginarna kompanija nije prošla 6 od osam elemenata kombinovanog marketinga.*

<b>Kombinovani marketing</b>	<b>Status</b>	<b>Mogućnost da pridobijete B2B kupca</b>	<b>Potrebna akcija</b>
Produkt	Propusti u kvalitetu	Ne	Izgraditi / rekonstruisati sektor za pripremu
Cena	Cene su konkurentne	Da	Razmotriti daljnje sniženje
Mesto	U redu	Da	Istražiti bolju logistiku i smanjiti troškove
Promocija	Nema kvalifikovanog osoblja za marketing koji će razviti strategiju za komunikaciju	Ne	Zaposliti visoko kvalifikovano osoblje koje govori engleski jezik
Planeta	Ograničeno razmatranje	Ne	Treba se razviti
Ljudi	Program nije na mestu	Ne	Trebaju se dodatno trenirati
Procesi	Organizovani sa propustima	Ne	Treba se poboljšati
Fizička evidencija	Nivo nije zadovoljavajući	Ne	Treba se rekonstruisati

## 2.1.6 SWOT analize

SWOT analize istražuju jačinu/prednost (S) i slabosti (W) vaše organizacije (unutrašnje snage) da bi se uhvatili u koštac sa poslovnom situacijom koja odgovara vašim delovanju. Što više, SWOT analiza opisuje i mogućnosti (O) i pretnje (T) sa kojima se možete suočiti. Kada se priprema SWOT analiza potrebno je evoluirati funkcionalne oblasti koje će biti ispitane i koje će biti proverene od strane vaših kupaca, kao što su finansije, osoblje, procesi, kompletni kombinovani marketing i dr. Nakon što SWOT analiza bude pripremljena, vi trebate planirati sledeću fazu što obuhvata jačanje i zaštitu vaših prednosti, smanjivanje vaših slabosti i pretvaranje istih u vaše prednosti. Mogućnosti trebaju biti prepoznate i iskorišćene, pretnje se trebaju pratiti, i negativne efekte smanjiti ili izbeći. Uopšteno, ovo je to što treba biti ugrađeno u vašem akcionom planu.

**Ključne reči:** SWOT, analiza, interpretacija

### Jačine/Prednosti

KP oformljena je od strane nekoliko prijatelja, poznatih po svome radu, opredeljenju i znanju u poljoprivrednoj proizvodnji.

Produkti su u skladu sa tradicionalnom kosovskom i balkanskom kuhinjom.

Dobar kvalitet proizvoda.

Lojalni kupci.

Nivo pesticida je značajno smanjen.

### Mogućnosti:

Otvoreni pristup međunarodnom tržištu.

Pristup na tržište od pola milion potrošača kosovske dijaspore u Evropi.

Porast tržišta za sveže povrće.

Dobijanje novih 5 ha obradivog zemljišta za uzgajanje paprike i drugog povrća.

IPA (EU) će nastaviti sa pružanjem podrške za mikro preduzeća i start-up preduzeća sa posebnim fokusom za inovativne modele, izvozno orijentisanim poslovima i ženskim preduzetnicima.

**Slabosti:**

Nedostatak kalibracione aparature i skladišta za konzervaciju i proizvodnju sve do prodaje.

Nedostatak profesionalnih ljudskih resursa na tržištu radne snage.

Nedostatak osoblja sa iskustvom u marketingu.

Ne postoji internacionalna promocija.

Ne postoji jasni brend.

Miopija u inovaciji.

Ne postoji dugoročna politika za očuvanje okoliša.

Nova korporativna struktura.

Organizaciona kultura.

**Pretnje**

Druga konkurencija na tržištu široke potrošnje.

Promena demografije i životnog stila, promena potrošačkih navika.

Prekidi u lancu nabavke.

Povećanje cena.

## 2.2 SPOLJAŠNJE OKRUŽENJE

U mnogim industrijama izvoznici trebaju biti uspešni u domaćim operacijama. Vi ćete studirati spoljašnje okruženje da bi napravili biznis na domaćem tržištu. Ovaj deo će demonstrirati da li je svaka mogućnost na vašem domaćem tržištu ispitana do adekvatnog nivoa i koji su vaši mogući izbori za proširenje vaše kompanije. Veoma često kompanije u ekonomijama u tranziciji kroz tržišnu ekonomiju suočavaju se sa poteškoćama da konkurišu uvoznicima na njihovim domaćim tržištima. Biti uspešan u promenljivoj tržišnoj situaciji znači da vi prednjačite u korišćenju postojećih mogućnosti. Vi takođe trebate diskutirati u vezi političke, ekonomske situacije, društvenim vrednostima i životnom stilu, demografiji stanovništva, i o drugim faktorima koji su van kontrole vaše kompanije.

Da li vidite neku od ovih situacije kao mogućnost ili kao pretnju?

**Ključne reči:** PEST, STEP, PESTLE, analize

Primer: Ograničeni pristup finansijama, nepravedna konkurencija i nedostatak konkurentnosti prouzrokovani su ne odgovarajućim poslovnim okruženjem tako da su ovo glavni izazovi za razvoj privatnog sektora na Kosovu. Borba protiv sive ekonomije je višeslojni izazov koji se treba tretirati iz različitih uglova, kao što su mnoge organizacije istakle u svojim analizama. Adekvatna infrastruktura je jedna potreba za tehnološki napredak, proizvodnju, usluge i trgovinu. Laboratorije za merenje još uvek nisu funkcionalne jer im nedostaju ljudski resursi, znanje i oprema da bi osigurali efektivnu regulaciju. Ne postoje institucije za procenu usklađenosti industrijske robe i postoji nedostatak standarda za kvalitet.\*

## 2.3 ANALIZA TRŽIŠTA

Polazeći od domaćeg tržišta vi trebate dodatno analizirati svetske trendove, promene obrazaca trgovine, i time suziti horizont na vaše ciljno tržište. Moraćete da istražujete mnogo dodatnih informacija o vašoj industriji koristeći i engleski i albanski jezik (bilo koji drugi jezik je prednost za vas) koji će vam pomoći da osigurate pristup raznim resursima. Takođe, ako dobro razumete jezike koji se govore u zemljama u regionu to će vam dati veliku prednost u prikupljanju podataka. Dostupnost takve vrste resursa će se razlikovati za svaku industriju, možda ćete vrlo često morati da budete kreativni u potrazi za informacijama i podacima. Na primer, ako vam nedostaju studije iz vaše domaće industrije, možete pronaći ili saznati da su vaši susedi već napravili takve studije za svoje potrebe, možda čak uključujući i vašu industriju kao potencijalnog konkurenta ili repera. Uključujući najnovije podatke za kosovski uvoz i izvoz koji se odnose na vaš miks proizvoda može vam predstaviti sliku o nedavnim događajima i menjanju obrazaca. Informacije u sledećim primerima su potpuno prikupljene preko onlajn internet resursa kako bi mogli da vam demonstriramo neke primere.



Prema UNDP izveštaju pod nazivom „Osnovna ocena ekonomskog regiona jug“ mnoge kosovske kompanije više uvažavaju uvozne proizvode (64.5%), u odnosu na lokalno proizvedene proizvode (24.2 %), kao vid konkurencije svojim proizvodima na tržištu. Samo 11,3 % smatra uvezene proizvode i lokalne proizvode kao ravnopravne konkurente njihovim proizvodima na tržištu. Ovo predstavlja izazov za lokalne proizvođače u odnosu na strane kompanije, jer proizvođači iz drugih zemalja dobijaju subvencije od vlada svojih zemalja, oni su u stanju da ponude svoje proizvode na kosovskom tržištu u konačnoj ceni koja je jednaka, a ponekad čak i niža nego cena proizvoda napravljenih na Kosovu; kao takvi i zbog takvih uslova, domaći proizvođači su primorani da žrtvuju svoj profit kako bi ostali konkurentni na tržištu.

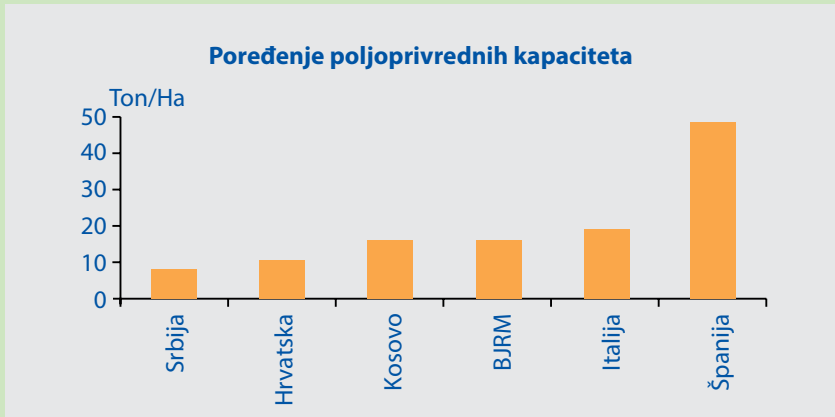
Samo jedna od preostalih 65 kompanija koje su predmet proučavanja i studije je izjavila da izvozi svoje proizvode. Ova kompanija je počela da izvozi u 2011. godini i prijavila je da su povećali proizvodnju na međunarodnom tržištu u 2013. godini, u odnosu na 2012. Kompanija nije ponudila nikakve informacije o svom izvozu; Međutim, ona navodi da je glavna barijera za izvoz sam prevoz robe. Ova kompanija izvozi 25% od svoje ukupne proizvodnje.“ Sveukupno posmatrajući, kosovska industrija povrća nije prepoznata kao jak izvoznik u Evropi.

Trendovi na kosovskom tržištu ne pokazuju velike mogućnosti za razvoj naše prodaje. Promene u demografiji i rezultati potrošnje nisu u skladu sa tradicijama kuhinje Kosova gde leži naša najveća snaga. Sa stopom siromaštva od 29.7 %, i stope nezaposlenosti od 35.1%, tržište ne dozvoljava rast pa stoga ne možemo da koristimo sve naše resurse i potencijale. Sa drugim lokalnim i regionalnim učesnicima već prisutnim na tržištu, šanse da se poveća udeo na tržištu od 1% godišnje su prilično optimistične.

#### Kosovsko poljoprivredno tržište – paprika

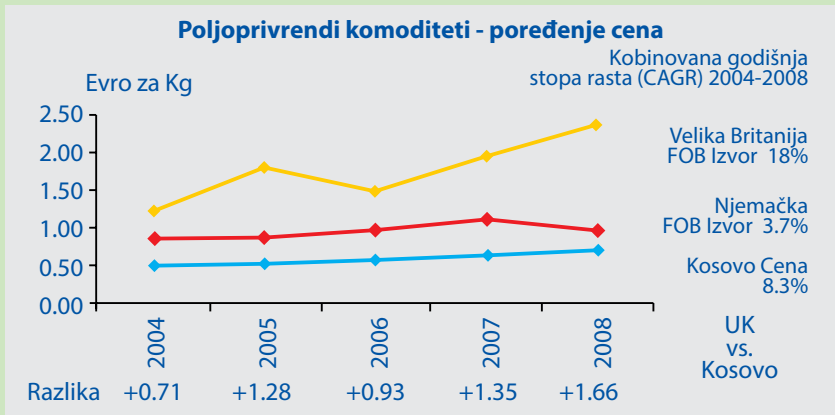
Kosovo ima veće prinose paprike u odnosu na utvrđene standarde, tako da KP ima prosečne prinose paprike koji se mogu porediti sa drugim zemljama kao što je Italija.

Tabela sa izvorima informacija: Kosovska strategija za poljoprivredne mogućnosti Booz Allen Hamilton 2010.

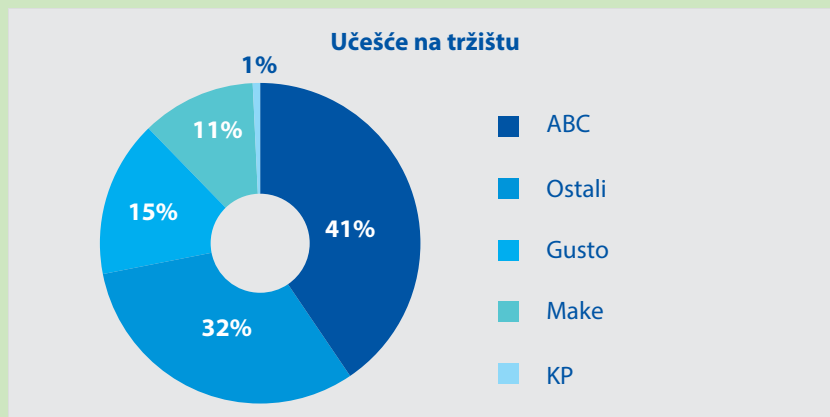


Međutim, u poređenju sa tržištima u industrijski razvijenim zemljama i u rangu sa ostalim balkanskim zemljama kao što BJRM, cene na Kosovu su niže.

Tabela sa izvorima informacija: Kosovska strategija za poljoprivredne mogućnosti Booz Allen Hamilton 2010.



## Udeo tržišta Kosovo



## 2.4 GLOBALNI TRENDOVI

U ovom delu vi treba da opišete globalne trendove koji nose vašu industriju. Bićete u mogućnosti da koristite mnogo slobodnih onlajn resursa od strane stručnjaka za razne namene i svrhe. Znajući trendove u vašem poslovanju možete prepoznati mogućnosti i bolje planirati svoju budućnost.

Rast globalne populacije i promenljive dijete su projektovane da dovedu do povećanja od 70% potražnje hrane kako bi se nahranilo 9 milijardi ljudi do 2050. godine. Najveći izazov sa kojim se suočava poljoprivreda je da treba da odgovori na ciljeve razvoja i održivosti, uz povećanje proizvodnje. Tokom narednih decenija, doći će do povećanja globalne konkurencije za korišćenje zemljišta. To je 'dilema oko hrane, energije i životne sredine', gde se kombinuju povećana potražnja za hranom i energijom, pritisak na konverziju zemljišta je povećan, što dovodi do daljih klimatskih promena, što može uticati na produktivnost i dostupnost zemljišta. Zato je ustanovljeno da se oko 30% od povećane potražnje za hranom može postići poboljšanjem efikasnosti upotrebe resursa.<sup>xi</sup>

Pojavili su se novi trendovi na tržištu. Novi sveži proizvodi su povrća uz bolju preradu koje je sada ukrašeno, oljušteno i/ili seckano, rezano kao potpuno upotrebljiv proizvod, koje je potom upakovano da ponudi potrošačima visoku hranljivost, praktičnost i ukus uz održavanje svežine (IFPA 2001).

Tržište za ohlađene sveže rezane i seckane proizvode je doživelo dramatičan rast u poslednjih nekoliko godina, stimulirano uglavnom zahtevima potrošača za svežom, zdravom i praktičnom hranom bez prisustva aditiva koja je istovremeno bezbedna i hranljiva. Prehrambena industrija je odgovorila na ovaj zahtev kroz kreativni razvoj proizvoda, novih proizvodnih postupaka, inovativnu upotrebu tehnologije i većih marketinških inicijativa.

Potrošači generalno kupuju sveže rezane proizvode zbog ugodnosti, svežine, hranljive vrednosti, bezbednosti i gastronomskog iskustva. Potražnja za ovim atributima je, zaista, dovela do značajnih inovacija i raznovrsnosti u industriji sveže rezane hrane. Pored predstavljanja potrošača sa nizom opcija u jednom pakovanju, sveže rezana hrana smanjuje rasipanje na nivou domaćinstva, tako da je sada dozvoljeno i omogućeno potrošaču da nabavi samo potrebne količine svežih proizvoda, pritom dozvoljavajući mogućnost da se lako proceni kvalitet plodova koji se kupuju.

Dok proizvodnja sveže rezanih proizvoda zahteva relativno malu transformaciju proizvoda, što zahteva ulaganje u tehnologiju, opremu, sisteme za upravljanje i striktno poštovanje principa bezbednosti hrane i prakse kako bi se osigurao kvalitet proizvoda.<sup>xiii</sup>

## 2.5 TRENDOVI TRŽIŠTA U EU

Nekoliko EU zemalja trenutno ohrabruje uvoz poljoprivrednih, potrošačkih i drugih industrijskih proizvoda iz zemalja u razvoju. Oni imaju programe koji podržavaju MSP izvoznike u ovim zemljama kako sa informacijama tako i sa drugim uslugama. Takvi resursi su neprocenjiva sredstva i mogu se naći na linkovima na kraju dokumenta. Mi vam preporučujemo da ih koristite i obuhvatite u vašem marketing planu za izvoz.

Vaše sopstveno istraživanje će vama pomoći da razumete i bolje opišete ove trendove. Važno gledište može se dobiti analizom sajtova i godišnjih izveštaja vodećih brendova u datom sektoru; možete proučavati svaku poruku, jer svaka informacija na sajtu korporacije je poruka namenjena za određenu publiku. Od ovih poruka bićete u stanju da razumete pritisak organizacija potrošača prema maloprodajnim operatorima po raznim osetljivim pitanjima, kao što su zaštita životne sredine, korporativne društvene odgovornosti i druge. Trgovci ne mogu sami da snose odgovornost, moraju da je podele sa svojim dobavljačima, a samim tim ono što je imperativ za maloprodaju postaje imperativ i za dobavljače.

### **Trendovi tržišta u EU**

“Evropska industrija sveže rezane i obrađene hrane je doživela eksponencijalni rast od ranih 1980-ih. Prema Rabobanci (2009) potrošači stavljaju naglasak na udobnost i zdrav život što je ključni pokretač za rast u sektoru sveže pakovanog povrća, sa maloprodajom kao glavnim distributivnim kanalom.

Dok su Holandija, Švajcarska, Italija i Španija već uspostavili tržište pa su pokazali snažan rast u sektoru proizvodnje sveže rezane hrane, Nemačka tek treba da prihvati ovaj sektor. Italija se trenutno pojavljuje kao jedan od vodećih evropskih tržišta sveže rezanih proizvoda dok je prodaja sveže rezanog voća i povrća u ekspanziji u poslednjih nekoliko godina, a sada su drugi odmah posle Ujedinjenog Kraljevstva u smislu vrednosti.”<sup>xiii</sup>

“Glavni trendovi u narednim godinama će biti zdravi prirodni proizvodi, korporativna društvena odgovornost (KDO) i praktičnost. Bolje integrisani KDO programi i programi sertifikacije se suočavaju sa povećanom razmenom informacija duž ukupnog lanca snabdevanja. Programi sadrže pitanja prehrambene bezbednosti, ekološke probleme i socijalna pitanja. Preduslovi za ulazak na evropsko tržište su dobar ukus i poštovanje Maksimalno dozvoljenih ostataka (MDO).

U Nemačkoj i Francuskoj, postoji veća fragmentacija u pod sektoru svežih proizvoda, a tržište veletrgovine je važnije (nego u Velikoj Britaniji na primer).

Ovi manji agenti - uvoznici i trgovci na veliko - mogu biti pristupačniji, ali to je slučaj za znatno manje količine od snabdevanja velikih lanaca supermarketa. Sa više kratkoročne trgovine zasnovane na ovim tržištima, za razliku od dugoročnih odnosa, obimi i cene variraju, što u velikoj meri smanjuje atraktivnost tržištima.”<sup>xiv</sup>

Prehrambena industrija predstavlja još jednu ulaznu opciju za dobavljače svežeg povrća pa tako ova industrija raste brže od sektora maloprodaje u Evropi. Kako veći ugostitelji i velike ugostiteljske grupe osvajaju tržišta preko manjih igrača, oni se kreću ka efikasnijim, centralno kontrolisanim sistemima nabavke koje će im omogućiti da trguju robu direktno sa proizvođačima. Kao i lanci maloprodaje, trgovci na veliko u prehrambenim uslužnim delatnostima žele pouzdanost i usaglašenost proizvoda, nešto što oni mogu postići i masovnijom kupovnom moći. Kao primer, prehrambeno uslužni sektor u Velikoj Britaniji čini oko 35 odsto ukupne potražnje za povrćem, u odnosu na 65 odsto trgovine koja prolazi kroz sektor maloprodaje.”<sup>xv</sup>

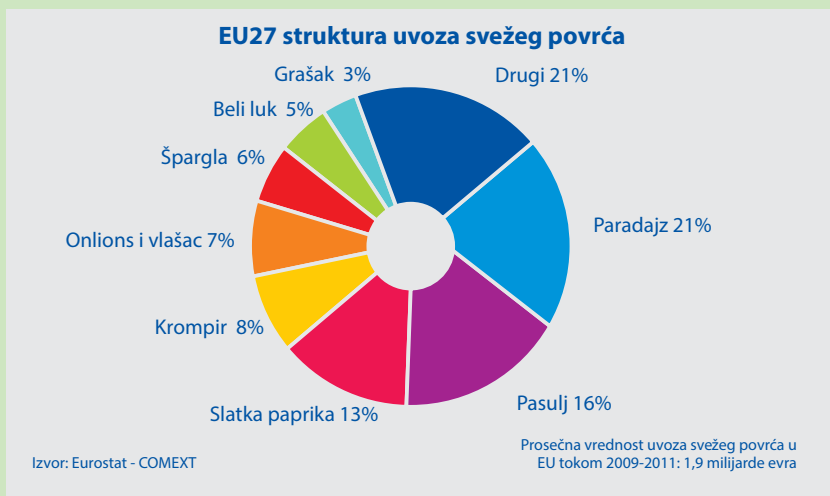
Trendovi i dešavanja unutar tržišta EU i EFTA za sveže voće i povrće mogu se ilustrovati na slici ispod.

Mapiranje trendova za sveže povrće<sup>xvi</sup>

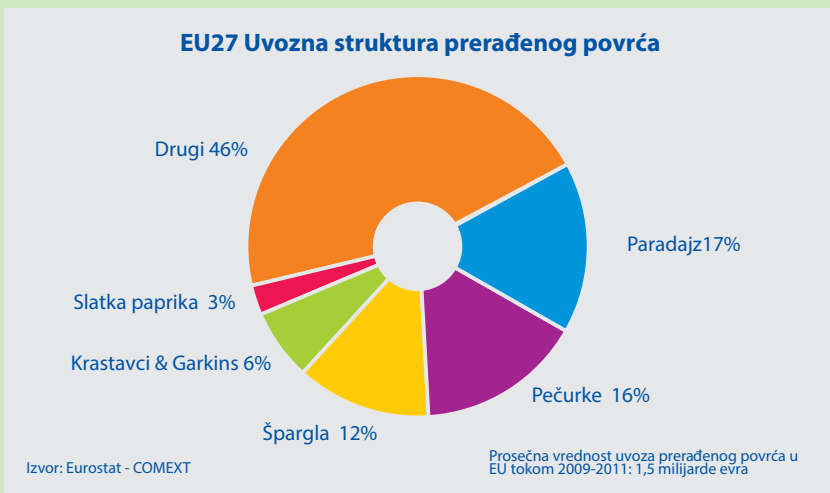


Statistika tržišta EU potvrđuje gornju analizu.

Struktura trgovine svežim povrćem. Izvor je Eurostat.

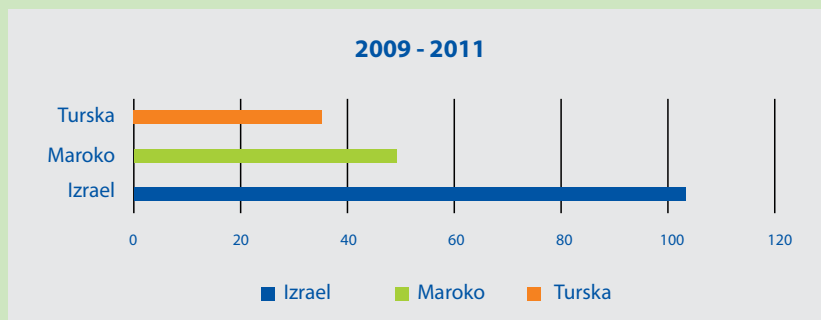


Struktura trgovine prerađenim povrćem. Izvor je Eurostat.



Prerađene (slatke) paprike predstavljaju 3% ili 45 miliona evra u EU izvozu i izvoz je trenutno u rastu.

Slatka paprika predstavlja 13% ili 217 miliona evra u uvozu EU, sa ukupnim uvozom od 218 hiljada tona ili oko 1.00 evra/kg za ovaj period. Među njima, tri zemlje sa 187 hiljada tona su glavni dobavljači (podaci za period 2009-2011):



Međutim, u poslednjih nekoliko godina dostava iz Izraela je pogođena bojkotom, jer su trgovci bili suzdržani od kupovine proizvoda koji dolaze iz Izraela. Takve priče su otvorile vrata proizvođačima iz Poljske (cene za crvene paprike su iznosile 0.67 – 0.77, za zelene paprike 0.48 – 0.57 evra) što pokazuje koliko je bitna percepcija javnosti i glas organizacija koje zastupaju potrošače. Međutim, cene su pale.

## 2.6 SNAGE TRŽIŠTA

Svaka kompanija mora da razume tržišne snage. Prema Majkl Porteru, vodećeg autora u konkurentskoj strategiji, te snage su pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača, pretnja novim učesnicima, pretnje zamenom, kao i stepenom rivalstva.<sup>xvii</sup> Evidentno je da čak ni oni koji nisu stručnjaci mogu uvideti da je tržište EU veoma konkurentno i sa prevelikom ponudom. Donji tekst koji se navodi sa sajta Centra za promociju uvoza iz zemalja u razvoju (CBI)<sup>xviii</sup> će vam dati orijentaciju o mogućim razlozima i zaključcima. Možete pronaći slične studije za nekoliko sektora na njihovom sajtu. Terenska istraživanja (poseta tržištu) će vama pomoći da bolje razumete uticaj tih snaga.



Nabavna moć – koncentrisana kod evropskih kupaca je visoka. Stepen rivalstva će se dodatno povećati u srednjem i dužem roku.

**Kupovna moć: koncentrisana evropska maloprodaja povećava zahteve i uslove za proizvode.**

**Kupovna moć evropskih supermarketa se povećava** i očekuje se da nastavi još više sa povećanjem i u budućnosti. Ovo je evidentno u zahtevima koje postavljaju supermarketi. Ako se neko ne pridržava ovih zahteva, supermarket se prebacuje ka drugom dobavljaču jer dobavljača ima u izobilju. Ovo je u skladu sa trenutnom situacijom; u ovom trenutku evropsko tržište svežeg povrća je uglavnom tržište kupaca koje se karakteriše viškom ponude. Takmičenje se uglavnom zasniva na ceni, što predstavlja visoku osetljivost cena za kupce iz EU. To se zatim prevodi u veći pritisak na druge aktere koji su bliže nivou proizvodnje, kao što su EU agenti za uvoz i izvoz.

Velike maloprodajne organizacije **povećavaju svoje zahteve koji se tiču pitanja bezbednosti i održivosti hrane**. Kupci iz EU će izvršiti veći pritisak na izvoznike da se pridržavaju ovih zahteva.

**Povećanje transparentnosti lanca snabdevanja** je još jedan uslov iz maloprodaje i veleprodaje koji utiče na izvoznike. Odgovornost u vezi bezbednosti hrane se postepeno prenosi prema dobavljačima. Pored toga, potrošači su više skloni želji da znaju priču o proizvodima koje koriste.

Trgovina sve više postaje veoma poslovna. To takođe znači da možete da očekujete povratak robe i tužbu ako vaš proizvod nije u skladu sa minimalnim propisanim zahtevima. Nepoštovanje pravila je teško kažnjivo. Pravila su sve oštrija, lanci proizvodnje su kraći. Ovakav razvoj povećava značaj postojanja dobrih dobavljača.

**Stepen rivaliteta:** Konkurencija između dobavljača komoditetne robe je visoka, sa nekoliko velikih firmi koje dominiraju na tržištu. Generalno, postoji mnogo dobavljača među kojima kupci mogu da biraju, za skoro svaki proizvod. Izvoz na evropsko tržište uglavnom podrazumeva konkurenciju oko cene, količine i poštovanja strogih pravila i propisa. Podešavanje svog proizvoda pravljenjem razlike u odnosu na dodatu vrednost, kvalitet, ukus i održivost barem privremeno mogu smanjiti rivalstvo.

**Manja specijalizovana tržišta (tržišna niša)** u Evropi su fokusirana na proizvode koji imaju dodatnu vrednost kao što je organska hrana, održivost i 'autentičnost'. U okviru ovog tržišta rivalstvo može biti manjeg intenziteta, jer ti proizvodi nisu široko dostupni ili se ne gaje u Evropi. Rivalstvo će se takođe povećati zbog **novih razvoja u informacionoj tehnologiji i socijalnim medijima**.

Iako je broj artikala nizak, rivalstvo je visoko a proizvodi se razlikuju kroz vrhunski kvalitet, dobar ukus ili ciljanje specifične grupe potrošača kao što su stariji ili deca, može isto napraviti razliku.

**Pretnja novim učesnicima: novi dobavljači se bore oko udela na tržištu**

**Mnogo svežeg povrća nema brend i može se prodati u relativno malim količinama.** U celini, najvažnija prepreka prilikom ulaska na tržište je pronalaženje pouzdanog kupca (bez takvog kupca, tržište vam ne može biti dostupno) i ispunjavanje njihovih zahteva u vezi sa proizvodom, naročito u pogledu bezbednosti hrane. Potvrda može biti neophodna unapred, ali to obično ne predstavlja veliku prepreku za profesionalne proizvođače/trgovce. U budućnosti, očekuje se da granice za maksimalno dozvoljeni ostatak (Agencija za zaštitu životne sredine postavlja Maksimalno dozvoljeni ostatak (MDO) ili tolerancija za pesticide koji se mogu koristiti za raznu hranu i komoditetnu robu) će biti dodatno smanjena, na taj način olakšava se ulazak na tržište, jer će biti više fleksibilnosti u vezi sa MDO.

**Oni koji nisu članovi Organizacija evropskih proizvođača mogu da se suoče sa produženjem pravila,** zbog čega postaje teže ući na tržište (EK, 2012.) (među ostalim pitanjima novi standardi koji će stupiti na snagu posle 13.12.2014. (Uredba # 1169/2011 za dodatne informacije na nalepnici ambalaže)). Isto tako, na nivou EU, dolazi do pomeranja ka održivosti, transparentnosti i jačanju tržišne pozicije u svetu. Kao budući izvoznik, morate se nositi sa ove strane kako bi isporučili proizvode u skladu s trendovima utvrđenih iz EU i gradili dugoročne partnerske odnose sa drugim kompanijama.

Imajući pravi biljni materijal kako bi se obuhvatio kvalitet i ukus je jedan od zahteva koji je veoma važan; većina specijalno za veće robne komoditetne proizvode. Prava uzgajivača su strogo regulisana u EU.

**Diferencijacija će dati snabdevačima povećanu pregovaračku moć**

Sveukupno, **pregovaračka moć dobavljača do evropskih malo-prodajnih kanala je niska za robne proizvode**. Za diferencirane specijalne proizvoda, situacija može biti drugačija, barem privremeno. Tržišna moć takođe može se povećati u vreme niskog snabdevanja zbog žetvenih uslova. U ovom trenutku ne postoji generalno višak ponude na zajedničkim zelenim pijacama, koji smanjuje pregovaračku moć dobavljača.

U dodatku tome, **privatni i javni zahtevi (i redovne kontrole bezbednosti hrane) za ulazak na evropsko tržište hrane postaju strožiji** u pogledu održivosti i bezbednosti hrane. To znači dalje smanjenje moći delovanja dobavljača, jer se dobavljač mora pridržavati pravila ili ne može izvoziti.

U ovom trenutku, takmičenje još uvek se odvija na nivou cena, ali to će se promeniti u budućnosti, posebno za mala i specijalizovana tržišta (tržišne niše). **Kvalitet i održivost će postati izraženije vrednosti na tržištu EU**. Ovo bi se moglo posmatrati kao prilika za dobavljače da obezbede evropske kupce sa visokokvalitetnim proizvodima sa povećanom cenom. Za to će, međutim, biti potrebno neko vreme. Istočno evropski dobavljači dobijaju udeo na tržištu i uskoro će postati ozbiljniji konkurenti. Pošto je tržište EU vrlo atraktivno, trebamo razumeti da postoji jaka konkurencija sa svežim povrćem koje dolaze iz Maroka, Turske, Poljske i drugih zemalja Istočne Evrope.

### 3. STRATEGIJA STUPANJA NA TRŽIŠTE

Najbolja opcija da se osigura pristup na nekom tržištu je da se direktno proda do potrošača, bez posrednika, ili od Proizvođača do Potrošača (od P do P). Takvu operativnost nije lako postići za mala i srednja preduzeća koja su u nastajanju, ali ne i nemoguće u nekim industrijama, na primer kroz prodaju preko interneta, ili kroz uspostavljanje magacina na destinaciji tržišta (uz pomoć kosovske dijaspele).

Druga mogućnost je da prodajete svoje proizvode drugoj kompaniji, ili od kompanije do kompanije (od K do K) poslovanje, pa opet ako imate manje posrednika do krajnjeg potrošača (i vas) onda ćete imati bolju cenu. Moramo da kažemo da su posrednici ponekad čak i obavezni ako trgovac ne veruje novim izvozniciima.

Obično, trgovci vole da imaju nekog ko je veoma blizak sa njima (agent za kupovinu ili za veletrgovinu) koji se u potpunosti razume oko poslova sa stanovništvom, koji će garantovati da će izvoznik pratiti sve uslove koji su dogovoreni, pre nego što se roba dopremi u prodavnicu. Od kompanije do kompanije je opcija sa najvišom verovatnoćom za kosovska MSP koja su početnici u izvozu.

Prema svojim istraživanjima o mogućim kanalima ulaska na tržište shvatićete da imate veće verovatnoće za ulazak na neka izvozna tržišta u odnosu na druga. Razlozi za to mogu biti da su vaši proizvodi novi na ovom tržištu, ili je vaša cena jednaka ili bolja od konkurencije, ili ste uspostavili dobru komunikaciju sa kupcem i kupac je zadovoljan proizvodima i uslugama koje možete ponuditi njemu/njoj, itd. Trebalo bi razmotriti i do tri izvozna tržišta za početak, gde možete postići organski rast. Sa ograničenim resursima teško da je moguće misliti da možete širiti svoje napore ka mnogim tržištima, neki od ovih napora mogli bi biti čisto gubljenje vremena i novca. Predložena strategija je fokus i **diferencijacija**.

Kosovska preduzeća trebaju biti u stanju da uspostave kontakte sa članovima kosovske dijasporu, sa preko pola miliona ljudi koji žive u Nemačkoj, Švajcarskoj, Italiji, Švedskoj i drugim zemljama. Ovi ljudi bi mogli biti katalizatori za prve prodaje i tako vam pomognu da dalje razvijate vaše poslovanje.

Primer: Mi smo pažljivo analizirali mogućnosti za ulazak na tržište kako bi saznali sledeće:

Tržišna roba u EU je veoma konkurentna i imamo vrlo malo šanse za ulazak na tržište sa velikim maloprodajnim lancima, jer je Kosovo relativno malo, a mi smo mala firma. Zbog fragmentirane proizvodnje na Kosovu, teško da je moguće zamisliti da možemo da privučemo takve kupce ili uvoznike koji ih snabdevaju. KP će nastaviti sa širenjem na regionalnim tržištima kao što BJRM, Srbija, Albanija i Crna Gora, gde hrana zadovoljava ukus i očekivanja kupca. Mi ćemo koristiti strategiju tržišnog nastupa u tom pogledu.

KP su skoro spremna za početak izvoza ka preduzećima vezanim za kosovsku dijasporu u Švajcarskoj, Nemačkoj i drugim većim zajednicama. Ovo obećava tržišta sa potrošačima koji imaju stabilne prihode i naši proizvodi su poznati sa njima.

Pošto su mnogi od tih ljudi integrisani u društvo, možemo očekivati dalji razvoj tržišta sa dodatnim potrošačima koji nisu kosovskog porekla. Mi smo identifikovali partnere koji su spremni da upravljaju velikim poslovanjem u Štuttgartu, u Nemačkoj i u Cirihi u Švajcarskoj. Mi ćemo proširiti kreditne uslove za njih, dok će oni sami organizovati poslovanje. To je najviše održiva opcija za izvoz.

Mi ćemo pratiti promene na tržištu koje će dovesti do daljeg razvoja. Dalje dodatne mogućnosti postoje i možemo preduzeti akcije u bliskoj budućnosti. Tržište sveže obrađenog rezanog povrća raste, zato bi kosovski proizvođači trebali razmotriti ulazak na tržišta u EU sa prerađenim svežim povrćem. To zahteva novu strategiju razvoja proizvoda, naporan rad i odlučnost.

Takođe ćemo razmotriti ulazak na EU tržište kroz prehrambenu industriju što će zahtevati intenzivno istraživanje o potrebama kupaca u ovoj konkretnoj industriji.

KP mogu razmotriti procenu alternativa, kao što su ulazak u trgovinu preko sajмова ili organsku trgovinu, međutim, dalje istraživanje treba ispitati koja su to tržišta, veličinu tržišta, konkurenciju i trendove razvoja. Kroz BIOFACH izložbu trgovine u Nemačkoj ćemo dobiti više znanja o organskom rastu i potrošnji hrane. Isto važi i za trgovinu proizvoda preko sajмова.

## 4. CILJNO TRŽIŠTE I POZICIONIRANJE

Tržište podrazumeva ljude. Ljudi obično imaju različite potrebe i želje, te različite prihode. Ponekad imaju iste prihode ali različite stilove života, što ih čini kupcima različitih proizvoda. Mladi ljudi sa istim nivoom prihoda kao starije osobe će imati drugačije motive prilikom kupovine. Mlada udata žena sa decom će imati različite obrasce o kupovini u odnosu na drugu iste starosti a koja nije udata. Ciljno tržište je grupa potrošača koji dele iste potrebe, a koji su spremni i sposobni da kupuju proizvode koji su im potrebni.

Imamo nekoliko nivoa tržišta u svakom poslu i karakterišu se kao niski, srednji i visoki. Vrlo često, igrači na tržištu pokušavaju da se pozicioniraju između dva nivoa. Neki prodavci možda imaju brendove za nekoliko tržišna nivoa.

Kosovske kompanije treba da izbegavaju ulazak u segment najnižih cena komoditetne robe na izvoznim tržištima. To su tržišta sa najvećom konkurencijom i najnižim profitnim maržama. Umesto toga, kosovske kompanije trebaju nastojati da uđu na tržište proizvoda dodate vrednosti u srednjem i gornjem nivou tržišta. Da biste pristupili sa pozicije u višem segmentu tržišta, kosovske kompanije bi trebalo razmotriti i ispuniti očekivanja potrošača za proizvod (+7) i izgraditi pravu strategiju komunikacije. Kao rezultat toga, izvozna preduzeća trebaju biti konzervativna u pogledu profita koji im veći tržišni segment može doneti. U stvari zbog obilja dobavljača, svako malo ali specijalizovano tržište je veoma konkurentno i stabilni profiti se mogu postići kroz godine partnerstva sa svojim kupcima.

Vi bi trebali proučiti krajnjeg potrošača, njihovo ponašanje prilikom potrošnje i šta oni kupuju. Zatim proučiti potencijalne organizacione kupce vaših proizvoda. Proverite da tržište nije previše malo.

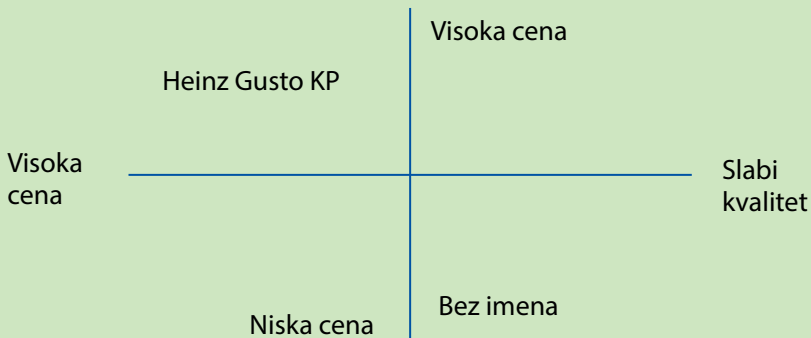
Ciljno tržište? Ako mi ne prodajemo direktno kupcima već je u pitanju od K do K, moramo identifikovati ko su kompanije u srednjem ili višem segmentu tržišta koje bi mogle biti naši potencijalni kupci. Kompanije koje služe našim ciljanim potrošačima indirektno su naši glavni kupci. Tako da, ako želimo da prodamo kosovskoj dijaspori kroz lokalnu maloprodaju, mi treba da tražimo trgovce koji rade u gradovima/oblasti naseljenim sa najvećim brojem ljudi sa Kosova. Ali trebamo biti svesni da neće svaka osoba sa korenima sa Kosova biti naš kupac čak i ako donosimo naše proizvode na tržište. Samo potrošači sa određenim načinom života i demografijom će kupiti naše proizvode. Profil (demografija i psihografija) potrošača treba da postoji u našem planu.

Pozicioniranje – mi trebamo pozicionirati naše proizvode u mislima potrošača kroz neke jasne karakteristike. Takve asocijacije će biti izazvane kada potrošač oseća potrebu da kupuju taj proizvod. Na primer, ako potrošač misli o mirnom odmoru sa dobrom hranom i lakim vinom tokom večere, on/ona će se setiti liste mesta koja nude takve mogućnosti.

Ovakvi potrošači steknu takva iskustva ranije kroz sećanja na ličnom putovanju, iz turističkih informacija i kroz razmenu informacija sa drugim ljudima. Kratka lista sastavljena od nekoliko mesta kao što su Prizren i Ohrid možda bi trebala biti opozvana. Ako je lista prekratka onda će potrošač sprovesti dodatno istraživanje preko interneta ili zamoliti prijatelja za informacije. U onlajn potrazi ona/on će koristiti slične ključne reči kao njegova/njena asocijacija. Trgovci moraju biti svesni potrebe svojih ciljnih grupa i trebaju promovisati svoje proizvode/ mesta sa ključnim rečima koje se podudaraju sa potrebama svojih ciljnih kupaca.

Naše ciljno tržište čine porodica i pojedinci u starosti preko 40+. Većina njih dolazi sa Balkana i živi trenutno u zapadnom delu Evrope. Porodice imaju prosečne evropske prihode jer su njihova deca porasla i oba roditelja rade. Takve porodice ne izlaze često po restoranima zbog toga, oni konzumiraju zdravu hranu u zatvorenom prostoru. Ovi potrošači čine većinu svojih kupovina kolima i kratka vožnja zbog kupovine određenih proizvoda ne predstavlja ograničenje za njih. Mapa u nastavku opisuje položaj naših proizvoda u percepciji tih potrošača u odnosu na proizvode drugih igrača na tržištu. Oni vrednuju naš kvalitet i preferiraju da proizvodi budu zdravi, uz prirodni rast, i domaće proizvodnje.

Mapa pozicije percepcije:



Asocijacije: zdrav, prirodni rast, domaća proizvodnja

## 5. KONKURENCIJA

Bićete u mogućnosti da identifikujete svoju konkurenciju na tržištu uglavnom kroz posete i istraživanja. Kada razmišljate o konkurenciji mnoge kompanije će razmotriti Kinu na prvom mestu. Naš savet je da razmotrite i uzmete u obzir Kinu kao tržišnog igrača, ali ne kao direktnog konkurenta tako da jednostavno treba da izbegavate ulazak u isti tržišni segment.

Konkurencija je neizbežna, čak ona može biti ponekad korisna; na regionalnom tržištu funkcionise kao magnet za privlačenje većih kupaca, a ako je vaša kompanija premala, možda nećete biti u mogućnosti da privučete takve kupce. Na primer, ako Nemačka kompanija odeće radi u Albaniji ili Makedoniji oni će otkriti da poslovanje na Kosovu moglo im dati cenovnu prednost u odnosu na druga mesta gde posluju, jer sve fabrike na Kosovu i Albaniji mogu biti na udaljenosti od samo 200 km. Kosovske kompanije treba da prouče konkurenciju, uče iz njihovog iskustva i identifikuju svoje prednosti i mane.

### **Konkurencija iz Istočne Evrope, slučaj BJRM**

*Neki od najjačih konkurenata za naše proizvode su kompanije iz BJR Makedonije. Proizvodnja **paprike** ima dugu tradiciju u BJRM a to je najčešće u Strumici i Radović regionu kao i u regionu Polog - Skoplje i Kumanovo. Paprika se pretežno gaji na otvorenom polju, ali određene količine se proizvode kao rano povrće u plastenicima i staklenim baštama. U 2004/2005 oko 10 % površine je bilo pod industrijskom paprikom a druga oblast bila za ne-industrijsku papriku (na malim parcelama ali i daju veći prinosi). U poslednjih nekoliko godina došlo je do povećanja proizvodnje u savremenim plastičnim i staklenim baštama. Nove tehnike i nova proizvodnja industrijske paprike stvorila je veći prihod, prevazilaženje sezonskog karaktera, kontrolu proizvodnje i bolesti.*

*Osim za svežu potrošnju, paprika se uglavnom koristi za prerađivačku industriju, kao: poluproizvod (polu-zamrznuta, zamrznuta, sušena, paprika u sirćetu, feferoni u buradima) i konačni proizvod (ajvar, ljutenica, pinđur, đuveč, pečene paprike, pohovane paprike, feferoni u sirćetu). Trenutno postoji 25 preduzeća za preradu u BJRM, ali postoji prostor za dalje širenje i modernizaciju industrije, kao što je usev, sveže ili prerađene paprike, pokazuje ukupne zanimljive događaje na domaćem i inostranom tržištu. BJRM uvozi ali i proizvodi semenski materijal.<sup>xix</sup>*

*Prinosi po hektaru i cene za 1 kg procesiranog povrća ima veoma slične dimenzije i u BJRM i na Kosovu.*



## 6. MARKETING STRATEGIJA

**Marketing strategija** će se fokusirati na sve što će vaši klijenti očekivati od vas kao novog dobavljača. U slučaju da su vaši kupci krajnji potrošači, vi ćete razviti marketinšku strategiju koja je privlačna za njih. Ako prodajete drugim preduzećima moraćete osmisliti strategiju koja odgovara organizacionim potrebama vaših kupaca. Razviti marketing i strategiju komunikacije za svaku ciljnu grupu. Postoje tri cilja za dostizanje:

- 1) Identifikovati potrebe vaših klijenta.
- 2) Da budete u mogućnosti da ponudite proizvod ili uslugu koji zadovoljava te potrebe. Vaš marketing i/ili komunikacioni napori trebaju klijenta usmeriti ka vašoj internet stranici prodaje ili ka vašim prostorijama što god je prvo moguće.
- 3) Da ih uverite da sve što ih je ubedilo da posete tvoje mesto/firmu je isto kao što je opisano u vašoj ponudi i da će proces (odnos) ići glatko.

Razmislite o ovim scenarijima:

- A. Kupac je u potrazi za dobavljačem. Oni mogu da pronađu tvoj profil i kontakte (bez previše napora), komuniciraju sa vama i da posluju sa vama? Odgovorite na ova pitanja i izradite svoj plan. Da biste dobili zadovoljavajući odgovor onda je potrebno da radite naporno na izgradnji dobrog imena/brenda na domaćem tržištu i/ili na odredište tržišta i komunikacija sa zainteresovanim stranama u industriji kroz različite kanale uključujući i internet stranicu.
- B. Vi tražite kupca. Trebate pronaći kompaniju, pozovite ih, i napišite im pismo ili e-mail. Mislite da li će kompanija odgovoriti na vaše pozive i pisma? Ako niste sigurni oko odgovora, podsetite sebe koliko ste puta dali odgovor pojedincima koji su želeli da prodaju vašu robu ili uslugu, ne znajući ništa o njima. Još jedno pitanje: Da li kupujete vaš pametni telefon od uličnog prodavca? Odgovor je "ne", dakle, ne očekujte da neko drugi odgovori na vašu ponudu, osim ako ste profesionalno pripremljeni. U komunikaciji sa izglednim klijentima, molimo vas da ne koristite besplatne adrese kao što su name@gmail.com ili name@yahoo.com, jer time ka organizacionim kupcima odajete utisak da niste realna kompanija sa imovinom i adresom. Registrujte se i koristite svoj domen (vašu sopstvenu internet adresu).

Dakle, gde idemo odavde? Da li je to ulica sa jednim smerom, kao i komunikacija samo u jednom smeru? U stvari postoje novi izvoznici koji se probiju kroz gužvu i to rade sa visoko profesionalnim porukama poslatim potencijalnim kupcima, i sa istorijom kompanije koju možete proveriti preko različitih izvora, uključujući preporuke.

Tako treba da razmotrite kombinovani marketing u ponudi za kupca i time osigurate uticaj. Budite profesionalac koji je u stanju da se probije kroz gužvu!

Naše istraživanje pokazuje da pripadnicima kosovske dijaspore trebaju naši proizvodi. Možemo stvoriti održivo poslovanje otvaranjem maloprodaje u blizini glavnih potrošačkih centara. Pošto nismo spremni da služimo organizacione kupce onda ćemo uspostaviti prodajne lokale u većim gradovima naseljenim sa ljudima sa Kosova. Kroz upotrebu socijalnih medija i usmenim putem mi ćemo dostići svoju ciljnu grupu. Mi ćemo razviti marketing miks za svoje krajnje potrošače. Komunikacija i praktičnost, otvaranje e-poslovanja da dostignemo one koji ne mogu fizički doći do naših prodajnih objekata, davanje dobrih razloga (beneficija) potrošačima da kupuju naše proizvode, sve ovo će biti deo naše strategije. Verujemo da će ovaj kanal doneti ne samo veći broj korisnika, već možemo iskoristiti ovo iskustvo da otvorimo još objekata i prodremo na tržište u ovim zemljama. Odlučili smo se za komunikacionu strategiju izvlačenja i pritiskanja, da utičemo na krajnjeg potrošača u prvoj fazi i privučemo nove organizacione kupce. Izgradnja interaktivnog sajta i prave slike obavezno trebaju biti deo naše strategije komunikacije.

## 7. STVARANJE BRENDIA

**Stvaranje brenda (brendiranje)** je proces koji će vam pomoći da diferencirate svoj proizvod/kompaniju od konkurencije. Proces brendiranje obuhvata stvaranje identiteta – ime brenda, **internet domen**, logo i ostale elemente koji čine vizuelno opažanje kompanije. Nekoliko stvari sa kojima trebate početi su: dizajn logotipa i naziv brenda, kupite internet domen koji se podudara sa imenom vaše kompanije ili nazivom brenda, uspostavite 5 e-mail adresa (za direktora + menadžere četiri glavnih funkcija) sa vašeg domena i onda odštampajte vizit karte.

Nemojte koristiti name@gmail.com, ili name@yahoo.com i bilo koju drugu besplatnu e-mail adresu za poslovne svrhe. To ne predstavlja neku veliku investiciju ali je bitan deo identiteta vašeg brenda. Sada kada ste obavili sve što je bilo potrebno oko imena domena, nemojte da žurite da napišete ime vaše internet adrese na vašim vizit kartama ako vam internet stranica nije funkcionalna. Internet stranica na kojoj samo piše "Pod izgradnjom" je mnogo gore nego da nemate bilo kakvu. Ne zaboravite da svake godine platite nadoknadu za svoj domen, inače ga izgubite. Kao rezultat toga, deo vašeg identiteta brenda će nestati. Nastavite proces brendiranja u skladu sa finansijskim mogućnostima kojima raspolazete.

Zapamtite da brendiranje nije samo logo i ostale vizuelne stvari, to je proces formiranja u mislima kupaca i isporuka obećanja vašim klijentima, što je važnije od bilo čega drugog. Brendiranje se smatra strategijom preživljavanja rizika potrošača od strane mnogih autora (Kapferer, 1991; Keller, 1998). Drugim rečima, ako vaša firma ima uspostavljeno ime (brend) sa dobrim kvalitetom, uvek ćete imati kupce koji kucaju na vaša vrata da započnu novi biznis, uključujući izvoz. Rizik o kojem smo već diskutovali je sakriven u nedostatku iskustva između kupaca i dobavljača i nedostatka poverenja ako se stranka bavi nepoznatom temom.

Klijenti ne mogu rizikovati ulažući svoj novac u poslovnu aktivnost da bi se to završilo sa pogrešnom robom, ne isporukom ili kašnjenjem u isporuci. Brendiranje je proces izgradnje svoje slike, na osnovu svojih proteklih delatnosti i pomaže da se smanji taj rizik.

Potrebno je odlučiti o svom nazivu brenda posle dodatnih istraživanja. Naš brend treba da bude kratak, jedinstven i da se lako izgovara na bilo kom evropskom jeziku; trebate imati besplatan domen da bi mogli da postavite sajt pod svojim imenom; treba da zvuči ukusno i prirodno, itd. Na prvom koraku, mi treba da registrujemo naziv na Kosovu, a kasnije i u Nemačkoj i Švajcarskoj. Mi ćemo razviti naš logo i pakovanje korak po korak pre preduzimanja prvih izvoznih aktivnosti ka Zapadnoj Evropi.

## 8. UMREŽAVANJE

Kao što je već rečeno u uvodnom delu, umrežavanje označava početak internacionalizacije vaše kompanije. Potrebno je nastaviti sa umrežavanjem kroz upoznavanje novih ljudi - napraviti plan za upoznavanje najmanje 5 novih osoba svake nedelje. Odštampajte vaše poslovne kartice i pridružite se raznim izvoznim udruženjima i događajima iz sektora. Nemojte odmah aktivirati i krenuti sa poslovnim razgovorima, uz istovremeno povezivanje. Kada upoznajete nove ljude, važno je da pokažete svoju profesionalnost, da pronađete zajedničke interese i vrednosti.

Dok se umrežavate možete krenuti sa stvaranjem izvoznog konzorcijuma sa drugim kompanijama. Na primer, ako izvoznik želi da uspostavi prodajni mehanizam ili magacin za distribuciju konzervirane turšije u Malmi, Švedska, to bi moglo biti veoma uspešno jer su šanse minimalne da će neko ko živi u Malmi putovati 40 minuta sam zato da kupi 2 tegle. Međutim, ako nekoliko prehrambenih izvoznika iz različitih pod-sektora sklopi konzorcijum (sir, meso, med, boza, itd.) takva vrsta mesta za šoping će privući kupce. Kontakti i ideje za takve konzorcijume mogli bi biti sklopljeni za vreme umrežavanja i sastanaka udruženja iz istog sektora.

Udruženja iz istog sektora mogu biti važan izvor informacija i marketinga industrije i kontakata ako organizovano i pravilno pristupite tome. Biti član aktivnog udruženja iz istog sektora će pružiti pristup raspoloživom praktičnom znanju i mogućnost da učestvujete u radionicama, sajmovima, poslovnim misijama i biti na radaru informacija koje isti pokreću. Proverite usluge koje nudi vaše udruženje iz sektora, pitajte za mišljenje druge ljude koji se bave ovim uslugama, ali ne uzimajte njihova mišljenja zdravo za gotovo. Svako preduzeće i svaki menadžer ima svoje ciljeve, svaka kompanija ima različite želje i potrebe. Ako udruženje nije zdravo, podignite glas kako bi jasno znali koja su vaša očekivanja, da podržavate brzu uslugu i ako je potrebno, pokrenite i rekonstruišite organizaciju kojoj pripadate. Zapamtite ovo sredstvo vam može pomoći da izvozite brže nego bilo koji drugi pojedinačni napor.

Proces **umrežavanja** je pokrenut uspešno. Tokom nekoliko radionica u organizaciji međunarodnih organizacija za podršku našem poslovanju, uspostavljen je kontakt sa proizvođačima paprike koji bi želeli da dobiju pomoć za marketing svoje proizvodnje i logistiku. Jedan od tih proizvođača je kompanija MNO i mi planiramo da zajedno radimo tokom naredne sezone.

Zajednički je stav da moramo imati trgovinsko telo na centralnom nivou iz nekoliko razloga. Pre svega, da podignemo glas o poljoprivrednoj industriji van i unutar Kosova. Postoji potreba za utvrđivanjem rezultata koje želimo postići zajedno sa drugim kompanijama u industriji. Mi trebamo graditi lanac vrednosti. Stoga, udruženje iz istog sektora može nam pomoći da ostvarimo rezultate privlačenjem više igrača i stvaranjem platforme za interakciju među njima. Mi možemo razmenjivati znanje, udeo u marketinškim aktivnostima (i time smanjiti troškove) i znanje prilikom izvoza i čak se konsolidovati sa drugim lokalnim preduzećima da zadovoljimo potrebe velikih kupaca. Ostali donatori i njihove organizacije će takođe biti u potrazi za partnerom sa udruženjima iz sektora u cilju implementacije daljih projekata. Zbog nedostatka aktivnih udruženja na Kosovu, trebam se udružiti sa drugim kosovskim kompanijama radi formiranja takvog trgovinskog tela. Na početku možemo početi sa kompanijama koje nisu naša konkurencija na formiranju Udruženje kompanija svežeg i prerađenog voća i povrća na Kosovu, a kasnije možemo razmotriti pod- sektore za specijalizaciju po proizvodima.

## 9. PARTNERSTVO

U našim uvodnim napomenama pomenuli smo termin partnerstvo kao mogućnost da se reše neki svoji finansijski problemi. To je stvarno tako! Možete sami otkriti (kroz umrežavanje) da postoje potencijalni partneri (lokalni ili oni koji nisu lokalni) koji imaju na raspolaganju finansijska sredstva koja žele iskoristiti kroz poslovne aktivnosti (izvoz) koje ne mogu sami realizovati. Identifikujte ih, steknite njihovo poverenje i razvijajte projekte zajedno. Njihova pomoć ne mora biti samo u gotovini, već vam mogu osigurati odložene uslove plaćanja, koji će vam omogućiti da svoj novac uložite u druge aktivnosti kao što su marketing i brendiranje. Takvi projekti mogu biti od uzajamne koristi za dve ili čak više kompanija koje se bave izvozom.

Kada dođete do izvoznih poslova, vaš cilj je da stvorite stabilne odnose sa svojim kupcima. Uspostavljanje odnosa kupaca i dobavljača je identifikovano kao još jedan rizik koji se smanjuje kroz pravilnu pripremu strategije. Održavanje efikasne komunikacije je od vitalnog značaja kako bi se olakšalo postizanje brzog dogovora.<sup>xx</sup> Prepoznajte svog prvog kupca, izgradite jaku vezu sa njima, a onda identifikujte vašeg sledećeg kupca. Obratite punu pažnju ka svima koji to zaslužuju. Ponekad su potrebne godine da se izgradi partnerstvo sa kupcem, međutim ponekad ga možete izgubiti za jedan dan zbog potcenjenih prepreka.

Jedan od razloga zašto nismo mogli da proširimo naš marketing i izvoz za sada je svakodnevna fokusiranost našeg menadžmenta na nedostatak finansija. Morali smo u gotovini isplatiti neke od naših poljoprivrednika - dobavljača za njihovu robu. To je dovelo do stalne napetosti prilikom plaćanja plata za naše osoblje i dovelo do nemogućnosti da zaposlimo nove ljude poput onih za marketing. Kroz naše nedavne kontakte (preko umrežavanja) pronašli smo tu firmu MNO koja ima velike operacije na 5 ha, dok im je potrebna podrška od prodaje kako bi mogli čekati za uplate dok se proizvodi prerađuju i prodaju. Takav partner može osloboditi finansijski teret sa naših leđa, pružajući nam mogućnost da uložimo novac u marketing i osiguramo kupovnu moć. Mi ćemo se potruditi da poslujemo u skladu sa pravilima i uspostavimo dugoročno dobre odnose sa našim kupcima. Dugoročna partnerstva su visoko poželjna od strane evropskih kupaca. Međutim, evropski kupci su kritični pre pristajanja na takvu obavezu. Mi ćemo se truditi da razumemo organizacione potrebe i motive kupovine našeg kupca sa ciljem da budemo bolji od naših rivala u industriji, da postanemo više konkurentni.<sup>xxi</sup>

## 10. PRIMERI DOBRE PRAKSE

**Dobre prakse** su one koje će vas razlikovati od neuspešnih preduzetnika. One uključuju društvenu odgovornost, bilo koju drugu praksu vezanu za očuvanje životne sredine ili podizanje vaše efikasnosti. Inovacija je još jedan primer dobre prakse. Istraživanja potvrđuju da međunarodno aktivne firme uvode proizvode/usluga i proces inovacije češće nego aktivne firme koje ne posluju na međunarodnom nivou.<sup>xxii</sup> Ove kompanije imaju bolje uspehe u izvozu od onih koje nisu inovativne.

**Ključni izrazi:** korporativna socijalna odgovornost, praksa, inovacija, izvoz

**Korporativna socijalna odgovornost** – sledeće dobrovoljne prakse su razvijene u skladu sa našim vrednostima:

Napravili smo vrtić za našu decu i decu naših zaposlenih, gde majke mogu ostaviti svoju decu pod pažljivom prismotrom, u toku radnog dana. Ovaj vrtić radi tokom cele godine, čak i posle sezone. Jedini uslov za korišćenje vrtića je da sledeće sezone radnici ponovo rade sa nama.

Ako se iz nekog razloga na početku naredne sezone zaposleni ne vrati kod nas, mesto majke i deteta biće zauzeto od strane novog radnika i njenog/njegovog deteta. Iako se time stvara udobnost za naše osoblje, ova inicijativa gradi lojalnost zaposlenih prema nama.

Naša kompanija uživa raznolikost u ekipi zaposlenih. Mi zapošljavamo radnike različitih nacionalnosti koji imaju sve prednosti kao i svi drugi radnici, uključujući posjedovanje bankovnih kartica sa platama, i i novčana prekoračenja zagarantovane od strane naše kompanije. Tako da svako može koristiti prekoračenje ako imaju slučajne potrebe koje prevazilaze njihove mesečne plate

Ručak se služi tokom radnog vremena za zaposlene i za decu koja pohađaju vrtić.

**Inovacije** – mi radimo sa tradicionalnim proizvodima i receptima. Oni su dobro prihvaćeni od većine naših tradicionalnih kupaca; ipak, njihova sezonska priroda posla skraćuje životni ciklus proizvoda i potražnju. Moramo raditi na razvoju novog proizvoda koji odgovara stilu života naših klijenata koji će zadržati ideju prodaje tokom cele godine i doneti nam stabilnije prihode.

## 11. AKCIONI PLAN

Onda kada završite istraživanje, identifikujete slabosti i pretnje, jasne mogućnosti i izazove, potrebno je da planirate vaše naredne korake koji će vas približiti željenom cilju da počnete izvoz. Možete izraditi draft jednog akcionog plana koji će biti dorađen svaki put kada rešite neku dilemu/pitanje ili kada završite neki zadatak. Neophodno je da odredite razumni vremenski okvir za svaku akciju. Tako da je uvek marketing plan za izvoz u neprekidnom poboljšanju i razvijanju.

Br.	Aktivnost	Početak	Kraj	Odgovorni
1.	Implementacija korporativne strukture			Predsednik raportira Bordu
2.	Poboljšati strukturu procesa za sveže rezane i prerađene proizvode odvojeno			Potpredsednik operacija (VP)

3.	Razviti jedan plan za instalaciju rashladnih komora (da bude spreman za apliciranje u vezi granta)			Potpredsednik operacija (VP)
4.	Razviti plan za instalaciju kalibracione opreme			Potpredsednik operacija (VP)
5.	Razviti plan za procesiranje sveže rezanog povrća			Potpredsednik operacija (VP)
6.	Prikupiti ponude za potrebnu opremu za proširenje			Potpredsednik operacija (VP)
7.	Pratiti EU-IPA pozive za nove grantove			Potpredsednik operacija (VP)
8.	Napraviti/nastaviti daljnje istraživanje EU tržišta, posebno tržišta kao što su ona Nemačkoj i Švajcarskoj			Potpredsednik marketinga (VP)
9.	Prikupiti informacije za potrebne sertifikate i druge detalje za izvoz u EU zemljama			Potpredsednik marketinga (VP)
10.	Ostvariti marketing plan			Potpredsednik marketinga (VP)
11.	Izraditi komunikacioni plan			Potpredsednik marketinga (VP)
12.	Dovršiti sporazume za otvaranje distributivnih centara u Nemačkoj i Švajcarskoj			Predsednik Potpredsednik marketinga (VP)
13.	Planirati potrebe za ljudskim resursima koje će biti u skladu sa fazama razvoja			VP Ljudskih resursa uz koordinaciju sa svim drugim VP-s



14.	Izraditi plan za obuku i usavršavanje zaposlenih			VP Finansija uz koordinaciju sa svim drugim VPs
15.	Izraditi finansijski plan za investicije u mašinama, materijalu i osoblju potrebnih po fazama			VP Finansija uz koordinaciju sa svim drugim VPs
16.	Izraditi program samoodrživosti			Predsednik
17.	Naučiti/Istražiti najbolje prakse za sistem sledljivosti.			Predsednik uz koordinaciju sa svim drugim VPs
18.	Nakon identifikacije potrebe tržišta planirati šeme sertifikiranja.			VP Marketing
19.	Nadzor i akcije na „mezzo“ (srednjem društvenom) nivou razvoja			Predsednik
20.	Razvijati, kontrolisati i koordinisati na ovom planu			Predsednik

#### Stvari KOJE TREBATE RADITI kad god ste u mogućnosti:

- Učestvovati na svakom sastanku i radionici u vezi izvoza i povezanih tema;
- Učestvovati u diskusijama sektorskih udruženja, okruglim stolovima i drugim događajima;
- Posećujte evropske, regionalne i nacionalne sajmove koji su bitni za vaš sektor;
- Uspostavljajte kontakte sa internacionalnim kupcima da bi ste razmenili informacije i tehničke specifikacije u vezi izvoza i zahteva za produktima;
- Dajte mogućnost kupcima da isprobaju vaše produkte, čujte njihove sugestije i budite inovativni;
- Razvijajte kapacitete vašeg osoblje korišćenjem različitosti u starosti, polu, nacionalnosti, jeziku, profesiji idr.;
- Prilagođavajte vašu strategiju u skladu sa promenama na tržištu.

**Stvari KOJE NE TREBATE RADITI:**

- Nemojte raditi nijednu aktivnost koja će vas udaljiti od vaše misije;
- Nemojte praviti nikakve kompromise koji će poljuljati ugled vašeg imena i brenda;
- Nemojte preduzimati nikakvu akciju sve dok detaljno ne pripremite plan i budžet.

## 12. BUDŽET

Vi trebate veoma pažljivo planirati vaše finansijske resurse da bi imali dovoljno protoka gotovog novca i prebrodili teške situacije. Isplaćujte redovno svaku platu radnicima i ispunjavajte komunalne i poreske obaveze redovno. Svaka prihvaćena porudžbina treba biti finansijski pokrivena do poslednjeg centa. Vi ne smete dozvoliti da kasnite sa isporukom prema vašim kupcima zbog razloga što protok gotovog novca nije dobro planiran. Maloprodaja (uvoznici) ne prihvataju obrazloženja; oni imaju potrebu za robom da bi udovoljili potrebama svojih potrošača onda kada su njihovi potrošači spremni i voljni kupiti robu. To je i razlog zašto su vas izabrali kao dobavljača, zato što ste vi njima rekli "nema problema gospodine/gospođo". Ali zato, ako ne ispunite svoje obećanje onda budite spremni da prihvatite punu odgovornost.

### Budžet za marketing 2015

Pakovanje za promociju brenda (logo, društvene mreže)	1,000 evra
Etikete, nalepnice	1,000 evra
Izrada veb stranice	2,500 evra
Posete tržištima	1,500 evra
Istraživanje i inovacija	2,000 evra
Nepredviđeno	1,500 evra
<b>Ukupno</b>	<b>9,500 evra</b>

## 13. ZAVRŠNA REČ

Kao što je već spomenuto, svaka kompanija ima različite ciljeve. Ono što zbližava i ujedinjuje sve kompanije u ovom marketing planu za izvoz je MARKETING, zatim mogućnost za PROŠIRENJE putem izvoza i težnja za poslovanjem koje je SAMOODRŽIVO. Ako verujete u vaše potencijale da predviđate i da planirate nepredviđene situacije (podsetite se koliko puta ste to uradili tokom čitave poslovne karijere), onda počnite sledeći korak na izradi vašeg marketing plana za izvoz koji će vam doneti rezultate pre ili kasnije.

Zapamtite, mi vas ne savetujemo da potrošite sve familijarne resurse na razvoju plana, nego vas savetujemo da radite mudro, planirate i rezultati će doći. Naša težnja je da vama pokažemo put koji će vam doneti nove poslove bez negativnog uticaja na sadašnji.

## 14. KORISNI ONLINE LINKOVI I REFERENCE

### Svi industrijski sektori

Svetska trgovinska organizacija (WTO) - <http://www.wto.org/>

Pravilo o poreklu [http://www.wto.org/english/tratop\\_e/roi\\_e/roi\\_info\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/roi_e/roi_info_e.htm)

[http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm;jsessionid=2E4A8427BF7E128261116D742F77EC96?page=cd%2fcd\\_RulesOfOrigin.html&docType=main&langageld=en](http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm;jsessionid=2E4A8427BF7E128261116D742F77EC96?page=cd%2fcd_RulesOfOrigin.html&docType=main&langageld=en)

Internacionalni Trgovinski Centar (ITC) <http://www.intracen.org/>

ITC – market informacioni alati <http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/>

Centar za promociju uvoza iz zemalja u razvoju (CBI): <http://cbi.eu/>

CBI: Market – Informaciona i inteligentna platforma: [http://cbi.eu/market-intel\\_platform](http://cbi.eu/market-intel_platform)

Evropska Komisija, Internacionalizacija Evropskih malih i srednjih preduzeća (SMEs), EIM [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation\\_of\\_european\\_smes\\_final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf)

## Korisni linkovi za pojedinačne sektore

### 1. Poljoprivreda

CBI – sve voće i povrće –

[http://cbi.eu/marketintel\\_platform/fresh-fruit-vegetables/136122](http://cbi.eu/marketintel_platform/fresh-fruit-vegetables/136122)

CBI - EU sektorske organizacije za podršku biznisima - [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/fresh-fruit-vegetables/136122/landscape](http://cbi.eu/marketintel_platform/fresh-fruit-vegetables/136122/landscape)

SGE – voće i povrće - <http://www.s-ge.com/switzerland/import/en/content/fruit-and-vegetable-market-switzerland?ref=/Food/Fruit%20and%20vegetables>

CBI – paprike i trave - [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/spices-and-herbs-/177404](http://cbi.eu/marketintel_platform/spices-and-herbs-/177404)

CBI - EU sektorske organizacije za podršku biznisima - [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/spices-and-herbs-/177404/landscape](http://cbi.eu/marketintel_platform/spices-and-herbs-/177404/landscape)

SGE – Organski market - <http://www.s-ge.com/switzerland/import/en/content/organic-market-europe-2011-1?ref=/Food/Natural%20ingredients>

### 2. Tekstilna industrija

MTI-KS - [http://www.mti-ks.org/repository/docs/Sector\\_profile\\_Textile\\_718225\\_183315.pdf](http://www.mti-ks.org/repository/docs/Sector_profile_Textile_718225_183315.pdf)

CBI – odeća [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/apparel/135943](http://cbi.eu/marketintel_platform/apparel/135943)

CBI - EU sektorske organizacije za podršku biznisima [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/apparel/135943/landscape](http://cbi.eu/marketintel_platform/apparel/135943/landscape)

SGE – Pregled vodič za marketing za Švajcarsku i glavna tržišta u Evropsku Uniju <http://www.s-ge.com/switzerland/import/en/content/new-outer-wear-brochure?ref=/Non-Food/Fashion>

### 3. Industrija građevina

CBI – prirodne stene -

[http://cbi.eu/marketintel\\_platform/natural-stone/195669](http://cbi.eu/marketintel_platform/natural-stone/195669)

### 4. Zanati i oprema

ICT Marketing zanata i vizualne umetnosti: uloga intelektualne svojine, praktični vodič [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/itc\\_p159/wipo\\_pub\\_itc\\_p159.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/itc_p159/wipo_pub_itc_p159.pdf)

CBI – nakiti - [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/jewellery/195579](http://cbi.eu/marketintel_platform/jewellery/195579)

Marketing zanata i maloprodaje

<http://www.ccoienterprise.ie/downloads/crafts-marketing-and-pr-tips.pdf>

### 5. Industrija hrane

MTI-KS – profile sektora ishrane [http://www.mti-ks.org/repository/docs/Sector\\_profile\\_Food\\_515732.pdf](http://www.mti-ks.org/repository/docs/Sector_profile_Food_515732.pdf)

CBI – prerađeno voće i povrće – [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/processed-fruit-and-vegetables-and-edible-nuts/177430](http://cbi.eu/marketintel_platform/processed-fruit-and-vegetables-and-edible-nuts/177430)

CBI – prerađeno voće i povrće - EU sektorske organizacije za podršku biznisima [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/processed-fruit-and-vegetables-and-edible-nuts/177430/landscape](http://cbi.eu/marketintel_platform/processed-fruit-and-vegetables-and-edible-nuts/177430/landscape)

CBI - vino - [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/wine-/177456](http://cbi.eu/marketintel_platform/wine-/177456)

CBI – vino - EU sektorske organizacije za podršku biznisima - [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/wine-/177456/landscape](http://cbi.eu/marketintel_platform/wine-/177456/landscape)

CBI – med - [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/honey-and-sugars/195547](http://cbi.eu/marketintel_platform/honey-and-sugars/195547)

## 6. ICT industrija

MTI-KS – ICT sektor [http://www.mti-ks.org/repository/docs/Sector\\_profile ICT\\_840572\\_307277.pdf](http://www.mti-ks.org/repository/docs/Sector_profile ICT_840572_307277.pdf)

CBI – IT Outsourcing [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/it-outsourcing-ito-/177482](http://cbi.eu/marketintel_platform/it-outsourcing-ito-/177482)

CBI - EU sektorske organizacije za podršku biznisima - [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/it-outsourcing-ito-/177482/landscape](http://cbi.eu/marketintel_platform/it-outsourcing-ito-/177482/landscape)

## 7. Cipele, torbe i kožna industrija

CBI – cipele - [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/footwear/294920](http://cbi.eu/marketintel_platform/footwear/294920)

## 8. Industrija turizma

MTI-KS– Profil sektora turizma - [http://www.mti-ks.org/repository/docs/Sector\\_profile\\_Tourism\\_130623.pdf](http://www.mti-ks.org/repository/docs/Sector_profile_Tourism_130623.pdf)

CBI – turizam - [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/tourism/136109](http://cbi.eu/marketintel_platform/tourism/136109)

CBI - turizam EU sektorske organizacije za podršku biznisima - [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/tourism/136109/landscape](http://cbi.eu/marketintel_platform/tourism/136109/landscape)

## 9. Drvna industrija

MTI-KS – Profil sektora drvne industrije [http://www.mti-ks.org/repository/docs/Sector\\_profile\\_Wood\\_717692.pdf](http://www.mti-ks.org/repository/docs/Sector_profile_Wood_717692.pdf)

CBI - [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/timber-and-timber-products/135906](http://cbi.eu/marketintel_platform/timber-and-timber-products/135906)

CBI – EU sektorske organizacije za podršku biznisima - - [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/timber-and-timber-products/135906/landscape](http://cbi.eu/marketintel_platform/timber-and-timber-products/135906/landscape)

CBI – domaći nameštaj [http://cbi.eu/marketintel\\_platform/domestic-furniture/195625](http://cbi.eu/marketintel_platform/domestic-furniture/195625)

SGE - nameštaj - <http://www.s-ge.com/switzerland/import/en/sector/Non-Food/Furniture>

SGE – Vodič za Evropsku regulativu za drvnu građu (EUTR)- <http://www.s-ge.com/switzerland/import/en/content/guide-european-timber-regulation-eutr?ref=/Technical%20Products/Technical%20wood>

## REFERENCE

Strateški dokument za Kosovo (draft verzija septembar 2013) 2014-2020  
 Međunarodni marketing i tržišni sistem, Michel Kosteci, ITC  
 CBI <http://www.cbi.eu>  
 Nemački Ekonomski TIM Moldavije, Jörg Radeke, June 2014  
<http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/regions/western-balkans/>  
[http://ec.europa.eu/enlargement/policy/glossary/terms/saa\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/policy/glossary/terms/saa_en.htm)  
 Uticaj tržišta Kosova na Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između  
 Kosova i Evropske Unije: Ocena rezultata i implikacija- Grupa za pravne i  
 političke studije, Erëza Pula \*, 2014  
 Procesiranje sveže iseckanog tropskog voća i povrća: Tehnički vodič,  
 Jennylynd B. James Tipvanna Ngarmsak, 2010  
 Švajcarska Globalna Preduzeća <http://www.s-ge.com/en> ; <http://www.s-ge.com/global/about/en/content/import-promotion>

## Futnote

- <sup>i</sup> Ustvari medjunarodna trgovina je napravljena od strane kompanija ne od strane zemalja.
- <sup>ii</sup> [http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=cd/cd\\_WesternBalkans.html&docType=main&languageId=EN](http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=cd/cd_WesternBalkans.html&docType=main&languageId=EN)
- <sup>iii</sup> Umrežavanje-zasnovano na teorijama i internacionalizaciji kompanija: aplikacije za empirijske studije, Mojtaba Hosseini and Hosseini Dadfar, Linkoping University, Sweden
- <sup>iv</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support\\_measures/internationalisation/report\\_internat\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/internationalisation/report_internat_en.pdf)
- <sup>v</sup> Ross Brennan, Paul Baines, Paul Garneau, Savremeni Strateški Marketing, Palgrave Macmillan, 2003
- <sup>vi</sup> <http://www.fao.org/docrep/014/i1909e/i1909e00.pdf>
- <sup>vii</sup> Lanac upravljanja u hortikulturi za istočnu i južnu Afriku: Teoretski priručnik, FAO
- <sup>viii</sup> Procesiranje sveže iseckanog tropskog voća i povrća: TEHNIČKI VODIČ, FAO, 2010
- <sup>ix</sup> <http://www.marketingteacher.com/marketing-mix/>
- <sup>x</sup> Kosovo IPA lista aktivnosti 18.8.2014
- <sup>xi</sup> [http://www.forfas.ie/media/22072013-I\\_Action\\_Plan-Publication.pdf](http://www.forfas.ie/media/22072013-I_Action_Plan-Publication.pdf)
- <sup>xii</sup> <http://www.fao.org/docrep/014/i1909e/i1909e00.pdf>

- xiii Procesiranje sveže iseckanog tropskog voća i povrća: Tehnički vodič, Jennylynd B. James Tipvanna Ngarmsak, 2010
- xiv [http://www.cbi.eu/marketintel\\_platform/fresh-fruit-vegetables/136122/trendmapping/affiliate](http://www.cbi.eu/marketintel_platform/fresh-fruit-vegetables/136122/trendmapping/affiliate)
- xv Izvozna tržišta za povrća velike vrednosti iz Tanzanije, DAI Vašington, 2007
- xvi [http://www.cbi.eu/marketintel\\_platform/fresh-fruit-vegetables/136122/trendmapping/affiliate](http://www.cbi.eu/marketintel_platform/fresh-fruit-vegetables/136122/trendmapping/affiliate)
- xvii Strategija Konkurentnosti: Tehnike za analiziranje industrija i konkurenata, Michael E. Porter, 1998
- xviii [http://www.cbi.eu/marketintel\\_platform/Fresh-Fruit-Vegetables/136122/competitiveness/affiliate?sp=1](http://www.cbi.eu/marketintel_platform/Fresh-Fruit-Vegetables/136122/competitiveness/affiliate?sp=1)
- xix Nacionalna poljoprivredna i ruralna strategija za razvoj Makedonije (NARDS) za period 2007-2013
- xx Upravljanjem rizikom internacionalizacijom dizajniranje proizvoda: Slučaj istraživanja Marks & Spencer, Omera Khan
- xxi Savremena strategija marketinga, R. Brennan, P. Baines, P. Garneau, Palgrave Macmilan
- xxii [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation\\_of\\_european\\_smes\\_final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf)



MINISTRY FOR FOREIGN  
AFFAIRS OF FINLAND



*Empowered lives.  
Resilient nations.*

