



Ovaj projekat financira  
Europska unija



Ovaj projekat  
sufinancira Caritas  
Internacionalis



# PRIRUČNIK ZA PISANJE PRIJEDLOGA PROJEKATA I IZRADA BIZNIS PLANA



Ovaj projekat financira  
Europska unija



Ovaj projekat sufinancira Caritas Internacionalis



ZA CARITAS: Udruženje INFOHOUSE

Autorice: Emina Bečić, Dalila Bavčić, Meliha Džananović i Dženana Alađuz  
Sarajevo, 2014.

Ova publikacija je urađena uz pomoć Evropske unije. Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost *Caritasa Biskupske konferencije Bosne i Hercegovine* i ni u kom slučaju ne predstavlja stanovišta Evropske unije

## SADRŽAJ

<b>PISANJE PROJEKATA</b>	<b>1</b>
ŠTA JE PRIJEDLOG PROJEKTA?	1
OSMIŠLJAVANJE PROJEKTA PREMA ŽELJAMA DONATORA	2
ELEMENTI PROJEKTNE APLIKACIJE	4
<b>PRIKUPLJANJE SREDSTAVA</b>	<b>14</b>
ŠTA JE PRIKUPLJANJE SREDSTAVA I ZAŠTO TO ČINIMO?	14
ZAŠTO BI NETKO TREBAO DATI NOVAC VAŠOJ ORGANIZACIJI?	14
DA LI JE PISANJE PRIJEDLOGA PROJEKTA JEDINI NAČIN ZA DOBIJANJE NOVCA?	14
ŠTA JE PRIJEDLOG?	15
UVOD U FINANCIRANJE KROZ POTPORE	15
STVARI KOJE TREBA RAZMOTRITI PRIJE POČETKA PROCESA TRAŽENJA POTPORE	15
MINI STRATEGIJA PRIKUPLJANJA SREDSTAVA	16
<b>PREDUZETNIŠTVO</b>	<b>17</b>
KAKO POSTATI PREDUZETNIK?	17
<b>MITOVI O PODUZETNICIMA</b>	<b>19</b>
RAZLIKE IZMEĐU PREDUZETNIKA I MENADŽERA!!!	21
<b>KAKO OTKRITI DOBRU IDEJU?</b>	<b>22</b>
SWOT ANALIZA	22
<b>BIZNIS PLAN</b>	<b>24</b>
ŠTA JE BIZNIS PLAN?	24
ZAŠTO JE VAŽAN BIZNIS PLAN?	24
OSNOVNI ELEMENTI BIZNIS PLANA	25
<b>MISIJA, VIZIJA I CILJEVI</b>	<b>25</b>
PROIZVOD/USLUGA	26
KONKURENCIJA	26
ANALIZA TRŽIŠTA	27
MARKETING PLAN	29
PROMOCIJA	31
CIJENA	32
DISTRIBUCIJA	33
<b>TROŠKOVI</b>	<b>34</b>
FINANSIJSKA ANALIZA	35
<b>POJAM I ULOGA MENADŽMENTA</b>	<b>36</b>
POSLOVNI MENADŽER	36
MENADŽMENT U BIZNIS PLANU	38
<b>REGISTRACIJA</b>	<b>39</b>
DA LI REGISTROVATI PREDUZETNIČKU DJELATNOST/OBRT ILI PRIVREDNO DRUŠTVO?	39
KAKO REGISTROVATI OBRT?	40
KAKO REGISTROVATI PRIVREDNO DRUŠTVO?	40
<b>Literatura</b>	<b>41</b>



**MOTO:**

***“Uvijek surađujte dok pripremate prijedlog projekta!  
Oni koji dodjeljuju potpore ne postavljaju pitanja da bi vas  
gnjavili, nego da bi vam pomogli i olakšali život članovima  
odboru koji odlučuju o dodjeli potpora pri donošenju odluka.”***

# PISANJE PROJEKATA

## ŠTA JE PRIJEDLOG PROJEKTA?

U zadnjih nekoliko decenija primjetan je značajan rast broja projekata, kao sredstva za ostvarivanje poslovnih ciljeva. Međutim, šta je to projekat? Uzmemo li u obzir da u svakodnevnoj komunikaciji, ali i teorijskim raspravama koristimo različite nazive kojima se pripisuje isti sadržaj prilikom definisanja pojma prijedlog projekta, a naročito pojma poduzetničkog prijedloga projekta suočavamo se s različitim problemima. Međutim, važno je znati da svaki projekat započinje idejom ili željom za promjenom i stvaranjem nečeg boljeg i pozitivnijeg. Međutim, ideja nije projekat i da bi to postala potrebno je da imamo jasnu sliku šta želimo stvoriti kroz njenu realizaciju. Želja za promjenom ogleda se u svrsi projekta, dok se namjera da nešto konkretno po tom pitanju poduzmemo, zacrtava ili postavlja u obliku cilja.

Ukoliko želimo preciznije definisati prijedlog projekta možemo reći da je to “pisani zahtjev za finansiranje upućen nekoj fondaciji, korporaciji, preduzeću, državnom ili međudržavnom tijelu, ili osobi. To je pažljivo i jasno napisan dokument, potkrepljen činjenicama, a čiji je cilj da ubjedi pomenuti finansijski izvor da treba da odobri sredstva za realizaciju ideje opisane u projektnom prijedlogu.” (BEČIĆ 2012:9) Krajnji ishod dobro realizovanih projekata jeste opće poboljšanje ili pozitivna promjena u društvenoj zajednici.

Prijedlog projekta najčešće podrazumijeva detaljan opis sljedećih aspekata:

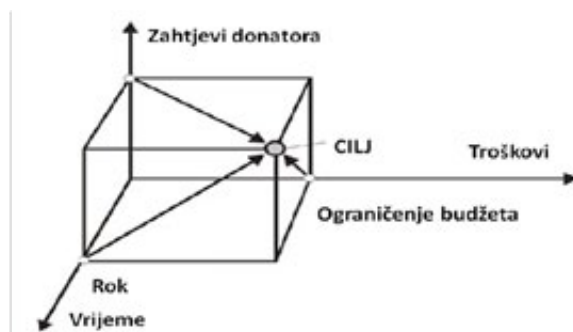
- opis situacije tj. problem koji treba da se riješi ili ublaži realizacijom projekta
- opšti i specifični ciljevi projekta
- aktivnosti i njihov vremenski raspored
- očekivani rezultati
- planirani budžet

### **Definicije:**

***“Projekat je privremeni napor preduzet da se stvori jedinstven proizvod, usluga ili rezultat.”  
(American National Standard ANSI/PMI 99-001-2000)”***

***“Jedinstven proces ograničen po vremenu, troškovima i resursima, sastavljen od skupa koordiniranih i upravljačkih aktivnosti, sa datumom početka i završetka, koji je preduzet radi postizanja cilja usaglašenog sa definisanim zahtjevima.” (ISO 10006:2001)***

Iako se forma prijedloga projekta često razlikuje ovisno od zahtjeva donatora, navedeni aspekti su uvijek sastavni dio prijedloga projekta.



Grafički prikaz prijedloga projekta Miroslav Janjić dipl. el. ing

Prijedlog projekta je jedna od najefikasnijih metoda prikupljanja sredstava od različitih vrsta donatora. Njegov cilj je uvjeriti donatore da vam odobre sredstva za realizaciju ideje opisane u projektu. Prijedlozi projekata i projekti mogu biti različiti, mogu tretirati različite proizvode/potrebe, a uvijek im je zajedničko zadovoljenje zahtjeva koje postavlja kupac/investitor/donator.

Životni ciklus jednog projekta ima šest stadija i on izgleda otprilike ovako:

1. stadij: Procijenite odgovarajuće potrebe i mogućnosti istraživanja
2. stadij: Utvrdite projektnu zamisao
3. stadij: Oblikujte projekt
4. stadij: Financirajte projekt
5. stadij: Provedite projektne aktivnosti
6. stadij: Ocijenite rezultate

## OSMIŠLJAVANJE PROJEKTA PREMA ŽELJAMA DONAORA

Prije pisanja prijedloga projekta važno je, također, da sami sebi razjasnimo **šta u stvari želimo** raditi u okviru određenog projekta. Veoma često se dešava da se mnogi projekti odbijaju sa slijedećim obrazloženjem: "Ideja projekta je dobra, ali nije dobro obrazložena ili je nejasna" itd.

Prema autorici Draganić i drugima u razradi ideje u projektni projekat mogu nam pomoći sljedeće smjernice:

- **Šta želimo poboljšati?** – zbog čega smatramo da su poboljšanja potrebna, šta je problem na kojeg želimo uticati, šta su uzroci tog problema;
- **Kakve promjene želimo potaknuti/postići?** – šta želimo vidjeti kao rezultat našeg rada, u kojem omjeru i vremenskom razdoblju;
- **Šta ćemo učiniti?** – koje ćemo aktivnosti poduzimati i u okviru toga koje ćemo zadatke obavljati;
- **Kako ćemo znati da su se promjene dogodile?** – kako ćemo procijeniti jesmo li bili učinkoviti, da li u budućnosti moramo nešto unaprijediti u svom radu.
- **Koliko bi koštalo izvođenje svih naših aktivnosti?** – razjasniti da li je moguće pronaći sredstva za takav projekat, gdje bismo sve mogli tražiti sredstva i kako ćemo utvrditi troškove. (Draganić 2005.)



Donatori žele dobro osmišljene prijedloge projekata u koje su aplikanti uložili dosta razmišljanja i planiranja. Osim toga, donatori/investitori će bolje ocijeniti projektne prijedloge projekte koji ne zahtijevaju mnogo sredstava a ostavljaju dugotrajan uticaj, projektne prijedloge koji obećavaju samoodrživost nakon realizacije, projektne prijedloge iz koji će proizvesti druge uspješne projekte, studije, partnestva i sl, prijedloge projekata koji su inovativni i kreativni, koji se bave određenom problematikom na specifičan način.

Iz tog razloga kada se odlučite da pripremu projekat odgovorite na devet pitanja koja će vam u mnogome olakšati kasniju izradu projektnog prijedloga i zahvaljujući kojima ćete utvrditi isplativost utroška vremena za pisanje projektnog prijedloga:

1. O čemu se zapravo radi u projektu?
2. Koje su osnovne potrebe korisnika i moje organizacije?
3. Koji je dio procesa najvažniji?
4. Gdje ću i kako pronaći financijera?
5. Kako kontaktirati moguće financijere kad smo ih pronašli?
6. Ko bi trebao pripremiti prijedlog i kako bi trebao biti pripremljen?
7. Kako ćemo znati da finansijeri razmatraju naš projekat?
8. Šta ako nas odbiju?
9. Šta ako dobijemo donaciju?

Prilikom izrade projektnog prijedloga razlikujemo dva pristupa pripreme projektnog prijedloga:

- **Planski pristup** koji podrazumijeva pripremu projektnih prijedloga u skladu sa svojim programom, a ne u skladu sa aktuelnim konkursom donatora. Takav pristup je mnogo kvalitetniji.
- **Oportunistički pristup** je pristup koji se jako često koristi prilikom pripremanja prijedloga projekata. Projekat se kreira više zbog pojave novih donatora, odnosno novog kruga natječaja postojećih donatora, a manje zbog pravih programskih prioriteta.



Dijagram različitih pristupa planiranja/pisanja projektnih prijedloga (Draganić 2005.)

## ELEMENTI PROJEKTNE APLIKACIJE

Kada ste obavili sve pripreme za izradu projekta vrijeme je za pisanje projektnog prijedloga. Ključna odluka koju trebate donijeti u ovoj fazi jeste ona o strukturi projektnog prijedloga, o sadržaju i dužini projektnog prijedloga koja najčešće ovisi o strukturi projektnog prijedloga i zahtjevima donatora. Postoje različiti formati, obrasci za prijavu projekta, uzorci za izradu projektnih prijedloga, aplikacijske forme, kao i smjernice za različite javne pozive. Međutim, svi prijedlozi projekata imaju određene elemente koji su im zajednički, a to su:

- Naslovna stranica
- Naziv projekta
- Sažetak projekta
- Mjesto i vrijeme trajanja projekta
- Izjava o problemu
- Cilj i podciljevi
- Indikatori
- Ciljna grupa i korisnici
- Rezultati projekta
- Partneri
- Plan aktivnosti sa vremenskim rokovima
- Budžet projekta



*Elementi projektnog prijedloga (PAVLOVIĆ 2014.)*



## NASLOVNA STRANICA

Prijedlog projekta ima zasebnu naslovnu stranicu koja u svom sadržaju ima naziv projekta, ime glavne organizacije koja provodi projekt (i moguće suradničke organizacije, ako one postoje), mjesto i datum izrade projekta, te naziv donatora kojemu je prijedlog projekta upućen.

## NAZIV PROJEKTA

Jedna od najčešćih poteškoća sa kojom se susreću svi ljudi koji pišu projekte jeste naziv projekta. Njegov odabir je jako važan dio procesa i mi to svi znamo, međutim kako doći do najboljeg imena!? Naziv projekta treba biti kratak, sadržajan i po mogućnosti upućivati na neki od ključnih rezultata projekta ili ključnu aktivnost u projektu. Nazivi projekata koji su predugi ili preopćeniti ne daju čitatelju konkretnu naznaku očekivanog sadržaja. Dakle, on kratko i jasno treba da predstavlja projekat i mora biti zvučan, mora plijeniti pažnju, a istovremeno mora biti povezan sa temom kojom se projekat bavi. Ponekad u naslovu projekta možete uključiti geografsko područje koje projekat pokriva ili naglasiti ko su njegovi korisnici.

Najbolje bi bilo da pokušate osmisliti ime koje će zvučati kao slogan kampanje, odnosno vašeg projekta jer slogani djeluju kao magnet na naš um i lako ih pamtimo.

*Primjeri:*

1. Volontiraj – Kreditiraj
2. POMAK u Starom Gradu – Profesionalna orijentacija mladih aktivista
3. Interventni fond za žensko poduzetništvo
4. 101 razlog zašto glasati za ženu
5. LOVE karavan
- ....

## SAŽETAK

Mnogi nemaju vremena za čitanje čitavog prijedloga projekta i iz tog razloga svaka projektna aplikacija sadrži sažetak projekta koji na jezgrovit i kratak način obašnjava suštinu projekta. Stoga, on je najvažniji, možda i osnovni dio svakog prijedloga projekta. Iako se čita prvi, sažetak se uvijek piše zadnji. Osobi koja čita sažetak treba da bude jasno šta je cilj projekta, o čemu se u tom prijedlogu zapravo radi i koliko to košta.

Ključna stvar je da sažetak daje kratko i jezgrovito objašnjenje suštine projekta. Ovaj dio treba sadržavati:

- Ko ste vi (vaš opis i/ili pravni status vaše organizacije) – Tko?
- Oblast za koju se aplicira
- Problem/potreba koje će projekat pokušati riješiti/adresirati – Zašto? Gdje?
- Cilj i najveći očekivani rezultati projekta – Šta?
- Ciljna grupa – Za koga?
- Mjesto realizacije projekta i vremenski period trajanja projekta – Gdje? Kada? Do Kada?
- Ukupan iznos projekta prepisan iz budžeta – Koliko?

Kroz sažetak projekta treba ukratko prezentirati sve druge dijelove aplikacije. Najbolje ćete to uraditi ako ih jednostavno prepričate. "Teoretski, sažetak treba sastavljati tek kada odgovarajući dijelovi dokumenta već postoje u svom duljem obliku. Kod manjih projekata, sažetak ne treba biti dulji od 10 redaka, dok veći projekti obično zahtijevaju sažetke duljine i do dvije stranice." (NABUI 2000:12)

## MJESTO I VRIJEME TRAJANJA PROJEKTA

U ovom dijelu aplikacije obavezni ste navesti mjesto i vrijeme trajanja projekta koji realizujete.

### **Primjeri**

*Općina Kreševo, 10 mjeseci*

*Federacija BiH, 24 mjeseca*

*Bosna i Hercegovina, 8 mjeseci*

## IZJAVA O PROBLEMU/POTREBI (MAKSIMALNO 1 STRANICA)

Ovdje trebate opisati na kojem problemu ili potrebi ćete raditi. Problem/potrebu opšite što konkretnije, a u vaš opis uključite što više činjenica za koje imate argumente. Najbolje bi bilo da izjavu o problemu sačinite kroz odgovor na dva pitanja:

- Što je to što se dešava u vašem okruženju (lokalnoj zajednici)?
- Ko je identificirao (utvrdio) problem/potrebu i kako je to učinio?

“U ovo poglavlje trebate uključiti detaljne demografske i statističke podatke koji će čitaocima jasno predstaviti obujam i veličinu problema. Dokumentacija je ključna riječ u ovom poglavlju. Možete uključiti sljedeće: opis ciljane skupine ili lokalne zajednice, statističke podatke koji će dokumentirati postojanje problema (navesti i izvore podataka), rezultate istraživanja, evaluacije, citate ili izvode iz službenih dokumenata (UN, ministarstva itd.), metode koje su korištene za utvrđivanje potreba/problema, urgentnost problema i što će se desiti ako se sada ništa ne poduzme, ostale organizacije koje se trenutno bave rješavanjem ovih potreba/problema.” (GREEN 2000:8)

Važno je zapamtiti i sljedeće: izbjegavajte izjave o problemu koji su napisani suviše uopćeno, uz korištenje fraza kao što su “malo se zna o...”, ili “nedostaju informacije o...”, ili “opće je poznato...”, “svi znaju...”.

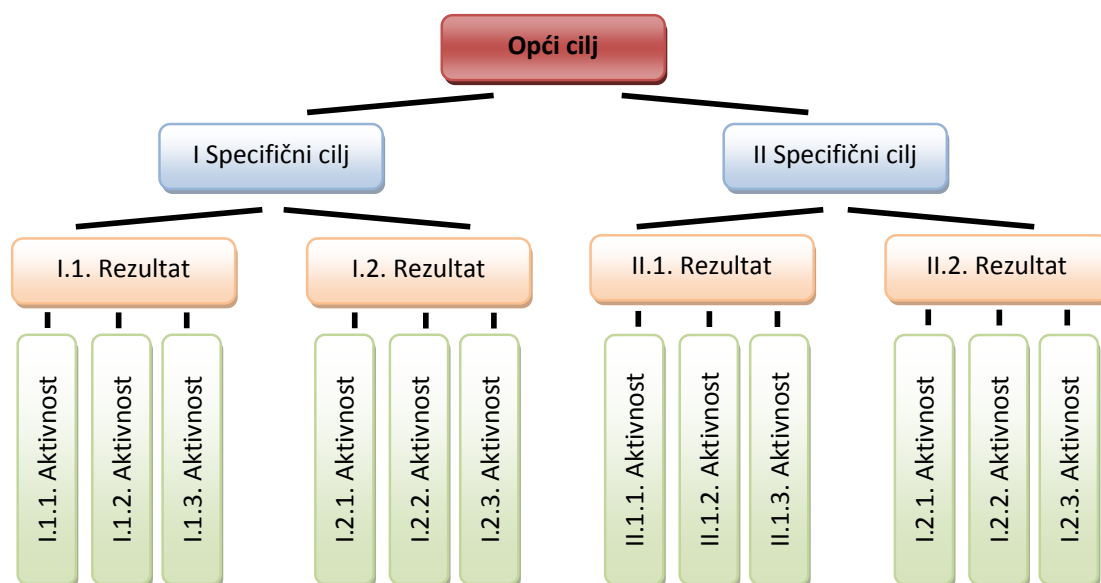
Osim ukazivanja na značaj problema/potrebe, u ovom dijelu Aplikacije trebate ukazati i na potrebu za vašim projektom jer on pomaže da problem/potreba bude uspješno riješena/prevaziđena. Pokušajte u ovom dijelu dati sliku koja će čitatelju/ici pomoći da nasluti vaše metode i strategije za rješavanje problema. Pozadina/izjava o problemu treba biti napisana na maksimalno 1 stranici.

Ovdje opišite na kojem problemu ili kojoj potrebi ćete raditi. Prilikom opisa problema/potrebe napišite nešto o svojoj opštini/zajednici i uzroku tog problema/potrebe. Bilo bi dobro da date neke vjerodostojne i validne podatke o tom problemu/potrebi. Potrebno je da predočite zašto je baš problem/potreba izabrana da se radi na tome i kakav će uticaj imati na boljitak u vašoj zajednici.

- Dajte odgovor – Zašto je potreban Vaš projekat?

Kroz odgovor na ovo pitanje opišite očekivano/željeno stanja u zajednici. Ni ovaj dio projektnog prijedloga ne bi trebao biti duži od jedne stranice.

## CILJEVI I PODCILJEVI



*Shematski prikaz odnosa ciljeva i ostalih elemenata prijedloga projekta*

Nakon opisivanja problema, u ovom dijelu prijedloga projekta trebate prezentirati cilj koji očekujete da ćete postići realizacijom projekta. U ovom dijelu aplikacije zapravo predviđamo budućnost.

Prilikom definisanja cilja bitno je odgovoriti na dva pitanja:

1. Šta želimo/mislamo da ćemo postići našim projektom?
2. Do kakvih promjena će doći? (DRAGANIĆ 2005.)

To su vaša postignuća, ona direktna koja ćete imati realizirajući ovaj projekat. Veoma su realna, ostvariva i mjerljiva.

- Cilj projekta je rješenje jednog problema, promjena situacije u neko realno vrijeme, i na mjerljiv način.
- Cilj objašnjava suštinu problema i korist od projekta.

Cilj projekta je vaše postignuće koje ćete imati kada realizujete projekat. Cilj projekta govori o pozitivnoj promjeni koja će se dogoditi prilikom rada na problemu/potrebi. Osobe koje pišu projekte ponekad miješaju aktivnosti i cilj. Na primjer "provesti edukaciju" nije cilj projekta. Edukacija je samo jedna od aktivnosti projekata koja će nam pomoći da realizujemo naš cilj (povisiti znanje/nivo svijesti o nečemu). Cilj projekta obično počinje sa infinitivom: poboljšati, osnažiti, povećati, smanjiti, podići i slično. Ciljevi su uvijek realni, ostvarljivi i mjerljivi.

Ciljevi mogu biti:

- Dugoročni / Glavni cilj projekta
- Kratkoročni / Specifični cilj projekta

### **Glavni cilj projekta**

Pravila određivanja glavnog cilja projekta:

1. Glavni cilj može biti samo jedan za svaki projekt.
2. Glavni cilj treba biti povezan s vizijom razvoja.

3. Teško je ili gotovo nemoguće mjeriti uspjeh glavnog cilja pomoću mjerljivih indikatora, ali trebalo bi biti moguće dokazati njegovu vrijednost i doprinos ostvarenju vizije.

Glavni cilj ukazuje na situaciju koja se ostvaruje kroz dugoročno razdoblje i kojom će projekat samo djelimično doprinijeti, tako da se glavni cilj ne može okarakterisati kao precizna korist za ciljne grupe u projektu. On je više dio jednog dugoročnijeg programa neke zajednice.

#### **Primjer**

*Glavni cilj projekta "POMAK u Starom Gradu" je u skladu sa prioritetnim područjima na koje se fokusiraju projekti koji će biti finansirani u okviru LOD III (3.1. Podsticanje aktivnosti i programa u oblasti rada i zapošljavanja, naročito za kategorije stanovništva koje se teško zapošljavaju: osobe sa invaliditetom, mladi do 30 godina, lica starija od 50 godina, Romi kao i 1. OBRAZOVANJE - 1.1. Neformalno obrazovanje, cjeloživotno učenje i projekti opismenjavanja stanovništva). SVEUKUPNI CILJ projekta "POMAK u Starom Gradu" je podsticanje i promocija proaktivnih poslovnih znanja, vještina i aktivnosti 100 mladih (naročito iz ugroženih kategorija), što će doprinijeti unaprijeđenju oblasti rada i zapošljavanja na području općine Stari grad Sarajevo.*

#### **Specifični ciljevi projekta**

Specifični ciljevi projekta su ciljevi koji se moraju ostvariti neposredno nakon što projekat završi ili nakon kraćeg vremenskog roka od završetka projekta.

Pri određivanju specifičnih ciljeva od velike pomoći je korištenje SMART metode, koja se smatra najuspješnijim pristupom postavljanja specifičnih ciljeva. Naziv je akronim engleskog jezika sastavljen od nekoliko pridjeva te kaže da cilj treba biti:

- Specific - specifičan
- Measurable – mjerljiv
- Achievable - ostvariv
- Realistic - realni, izvodljiv
- Time-bounded – vremenski ograničen (DRAGANIĆ 2005:14)

Poželjno je da svaki specifični cilj zadovolji barem tri od ovih pet kriterija, prije svega da je ostvariv i da ima jasno područje djelovanja. Zadovoljavanje ovih kriterija omogućava učinkovit monitoring i evaluaciju realizacije projekta.

#### **Primjer**

*Specifični ciljevi projekta "POMAK" u Starom Gradu – Profesionalna orijentacija mladih aktivista su:*

1. *Promocija stvarne potrebe, prednosti i provedbe profesionalne orijentacije i profesionalnog savjetovanja za srednjoškolce i njihove roditelje;*
2. *Jačanje konkurentnosti i kompetentnosti mladih na tržištu rada;*
3. *Medijska promocija projektnih vrijednosti i poduzetništva u Starom Gradu;*
4. *Izrada alata za aktivno traženje posla u svrhu informiranja šireg kruga mladih osoba*

## INDIKATORI

Indikatori su način da se izraze mjerljivost, realnost i vremensko ograničenje ciljeva.

Indikatori mogu biti:

1. Kvantitativni indikatori (mjerljivi/direktni indikatori - varijabla je jasna i laka za izmjeriti) i
2. Kvalitativni indikatori (nemjerljivi/opisni/indirektni indikatori - kod kojih je mnogo teže opisati promjene varijable).

### **Primjer**

#### *Kvalitativni indikatori*

- Razumijevanje značaja zaštite biodiverziteta
- Ostvareno znanje o relevantnim programima zaštite biodiverziteta
- Nivo primjenjivosti provedenih aktivnosti
- Unapređenje kvaliteta rada
- Uspostavljanje mreža, koordinacijskih tijela, unapređena saradnja
- Otvorenost za saradnju i diskusiju

*Komentari na odabrane teme i sl. (DRAGANIĆ 2005:14)*

### **Primjer**

#### *Kvantitativni indikatori*

- Broj primljenih komentara i sugestija
- Broj održanih sastanaka
- Broj članaka objavljenih u medijima
- Broj objavljenih publikacija
- Broj primljenih poziva na skupove
- Broj učesnika u projektu
- Broj održanih konsultacija
- Broj potpisanih ugovora

*(DRAGANIĆ 2005:14)*

Da biste napisali indikatore morate imati jasnu sliku trenutne situacije i napraviti ralan opis situacije koju želite postići u budućnosti, nakon realizacije vašeg projekta. Važno je da provjerite da li vaši indikatori precizno opisuju cilj, svrhu ili rezultat vašeg projekta. Ukoliko je vaš odgovor ne, onda morate dodati nove indikatore ili postojeće u potpunosti zamijeniti. Jedan cilj ne mora imati samo jedan indikator. Kada radite procjenu indikatora također je važno da provjerite da li su uključeni slijedeći elementi:

- jasan opis "proizvoda" ili "usluga" namjenjenih korisnicima;
- određeni korisnici (pol, godina, etnička pripadnost, klasa) koji će imati koristi;
- odgovornosti pri održavanju ovih usluga i proizvoda (DRAGANIĆ 2005).

## KORISNICI/E

Detaljno opišite direktne korisnike, osiguravajući društveno-ekonomsku i demografsku strukturu (u zavisnosti od projekta, mogu biti podaci o starosnoj dobi, o spolnoj strukturi, socijalnoj strukturi, itd.). Takođe, broj direktnih korisnika je neophodan. Informaciju o strategiji odabira ovdje napišite. Indirektni korisnike samo navedite.

- **Korisnici** – grupa ljudi u čiju korist djelujete, oni koji će imati korist od projekta.
- **Ciljna grupa** – grupa ljudi na koje djelujete, oni čije ponašanje će dovesti do toga da korisnici imaju korist od projekta.



**Primjer 1**

**Direktni korisnici** projekta "POMAK u Starom Gradu" bit će 100 srednjoškolaca završnih razreda u dobi od 17 i 18 godina (50 dječaka i 50 djevojčica) koji su socijalno isključeni i dolaze iz socijalno ugroženih kategorija društva (djeca bez jednog ili oba roditelja, djeca slabijeg imovinskog stanja, napuštena djeca smještena u ustanovama i dr.) i/ili pripadnici manjina (npr. Romi...). **Indirektni korisnici** ovog projekta su roditelji i nastavnici koji će biti uključeni u proces

savjetovanja za odabir zanimanja, ali i ostale projektne aktivnosti kao što su distribucija priručnika i sl. Procjenjujemo da će ovim projektom biti indirektno obuhvaćeno više od 500 osoba

**Primjer 2**

Ako se borite za zaštitu ljudskih prava zatvorenika korisnici su zatvorenici, a ciljna grupa uprava zatvora i čuvari.

**OČEKIVANI REZULTATI**

Rezultatima se opisuju usluge ili proizvodi koji će se omogućiti planiranim korisnicima. To je ono učinak koji obećava projekt. Rezultati su detaljniji od glavnog cilja i pojedinačnih ciljeva i trebali bi se moći mjeriti pomoću objektivnih indikatora. Stoga na ovo područje treba obratiti posebnu pozornost. Rezultati trebaju biti vezani uz glavne uzroke problema s kojima se suočava ciljna skupina.

"Rezultat je specifičan, mjerljivi proizvod projekta, koji se postiže provođenjem različitih aktivnosti u projektu. On se uvijek piše u prošlom vremenu (održano, educirano, tiskano i sl.)." (Pavić-Rogošić 2012:23)

Dakle, oni su konkretne usluge ili proizvodi koji sumiraju konkretne aktivnosti i koji su brojčano mjerljivi. To je učinak koji obećava projekt. Rezultati trebaju biti vezani za glavne uzroke problema sa kojima se suočava ciljna skupina. Da bi vaša projektna ideja ostvarila rezultate koji su povezani sa korisničkom grupom, trebali bi ste prethodno tačno utvrditi potrebe skupine. Krajnji ishod dobro realiziranih projekata je opći poboljšanje i pozitivna promjena u lokalnoj zajednici.

**Primjer**

Rezultati projekta "POMAK" u Starom Gradu – Profesionalna orijentacija mladih aktivista:

1. Promocija sistemskog pristupa Općine Stari grad jačanju kapaciteta nezaposlenih mladih kroz profesionalnu orijentaciju;
2. 100 srednjoškolaca obuhvaćeno procesom profesionalne orijentacije i dobilo upute o potencijalnom zanimanju za koje su predisponirani;
3. Povećan nivo konkurentnosti i kompetentnosti 100 mladih osoba, srednjoškolaca u Starom Gradu, budućih zaposlenika;
4. Više od 500 osoba u općini Stari Grad Sarajevo informirano o tehnikama i alatima aktivnog traženja posla putem priručnika;
5. Uspostavljena aktivna veza između uspješnih poslodavaca i srednjoškolaca općine Stari Grad;

6. Općina Stari grad promovirana putem medija kao lokalna zajednica koja aktivno podržava razvoj mladih i inovativne programe u oblasti rada i zapošljavanja;
7. Medijski promovirane projektnih vrijednosti i postignutih rezultata kao i promocija donatora kroz minimalno 50 medijskih istupa (štampanih, elektronskih, radio ili tv medija u na kantonalnom i entitetskom nivou)
8. Profesionalna orijentacija indirektno promovirana za oko 15 hiljada osoba na lokalnom i kantonalnom nivou kao program koji je nužno uvesti srednje škole općine Stari Grad
9. Profesionalna orijentacija te tehnike i metode proaktivnog traženja posla bit će promovirane putem web stranice [www.trikorakadoposla.ba](http://www.trikorakadoposla.ba).

## PLAN AKTIVNOSTI

Plan aktivnosti uključuje informacije i objašnjenja svake od planiranih aktivnosti projekta. U planu aktivnosti treba jasno naznačiti početak i kraj projekta. Radi preglednosti plan aktivnosti je najbolje raditi u tabelarnom prikazu. U planu aktivnosti hronološki navodimo sve aktivnosti koje ćemo raditi tokom realizacije projekta, a koji će u konačnici doprinijeti uspješnom ostvarenju našeg cilja i ostvarivanju rezultata. Pri planiranju aktivnosti vodite se očekivanim rezultatima, odnosno, za svaki očekivani rezultat osmislite bar jednu aktivnost i podijelite je na zadatke. To znači da u projektne aktivnosti/zadatke treba uvrstiti sve korake (čak i administrativne i logističke) koje je potrebno napraviti kako bi vaš očekivani rezultat bio realizovan. Naravno, nije potrebno ulaziti u najsitnije detalje i pisati, na primer, nazvati Petra Petrovića sa Radija XY; nazvati Selmu Selmić sa Televizije X, i tome slično.

Plan aktivnosti je usko povezan i sa kreiranjem budžeta zato savjetujemo da naročitu pažnju posvetite ovom dijelu aplikacije, jer ne bi se trebalo desiti da u planu aktivnosti zaboravite navesti aktivnost za koju su vam potrebna sredstva u budžetu.

Primjer:

BR.	Plan	Mjesec												Partneri / Odgovornosti
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.	Aktivnost 1 – PROCES PROFESIONALNE SELEKCIJE	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	Implementator
1.1	Nabavka (kupovina) standardiziranih i licenciranih testova profesionalne orijentacije	X	–	–	–	–	–	–	X	X	–	–	–	Implementator
1.2	Prikupljanje prijave za program profesionalne orijentacije i kontaktiranje roditelja	–	X	X	–	–	–	–	X	X	–	–	–	Implementator
1.3	Proces profesionalne orijentacije (proces testiranja)	–	–	–	X	X	–	–	X	X	–	–	–	Implementator
1.4	Proces obrade podataka i kreiranje portfolia učenika	–	–	–	–	x	x	–			–	–	–	Implementator
1.5	Proces savjetovanja za odabir karijere	–	–	–	–	–	x	X			–	–	–	Implementator

3	AKTIVNOST 3: MEDIJSKA PROMOCIJA	–	–	–	–	–	–	–			–	–	–	Implementator
3.1	Priprema, štampanje i distribucija priručnika "TRI KORAKA DO POSLA"	–	–	–	–	–	–	–			–	–	–	Implementator
3.2	Medijska promocija ciljeva i vrijednosti projekta	–	–	X	X	X	X	X			X	–	–	Implementator
3.5.	Kreiranje web stranice <a href="http://www.trikorakadoposla.ba">www.trikorakadoposla.ba</a>	X	X	X	X	X	X	X			X	–	–	Implementator

## BUDŽET

Budžet je sažeti prikaz očekivanih prihoda i troškova neke organizacije u određenom razdoblju, po stavkama. Ipak, ključno je da se osobe zadužene za financijsko planiranje u nekoj organizaciji pridržavaju financijskih zahtjeva donatora u pogledu planiranja proračuna i izvješćivanja. Dvije glavne stavke svakog proračuna su prihodi i troškovi.

**Prihodi** - U pregledu budžeta potrebno je prikazati i prihode. To su iznos finansijskih sredstava i doprinosa u naravi koji se koriste kao **sredstva** podrške projektu. Ako je izvor financiranja samo jedan, nije nužno prikazivati taj dio proračuna. Ipak, mnogi projekti financiraju se iz više izvora. Prihodi u proračunu trebaju prikazivati udio svakog od tih izvora.

**Troškovi** (nazivamo ih i izdaci ili rashodi) - su svi izdaci koje je moguće predvidjeti tokom provedbe projekta. Bez obzira na kriterije pri izračunavanju i razvrstavanju, troškovi projekta trebaju biti razumni odraz aktivnosti prikazanih u prijedlogu projekta.

Prijedlog budžeta sastoji se od proračunskih kategorija kroz koje se razvrstavaju troškovi u manje skupine prema određenim kriterijima, što služi praćenju trošenja u cilju pridržavanja plana. Dvije najvažnije vrste troškova su direktni troškovi i troškovi rada.

**Programski ili Direktni troškovi** vezani su uz neku aktivnost (npr. organizaciju radionice). **Operativni ili Troškovi rada** vezani su uz interne aktivnosti same organizacije i obično su kratko-ročno nepromjenjivi (npr. plaće osoblja, režije, itd.).

**Mjerne jedinice, količina u određenom razdoblju i približna jedinična cijena** potrebne su za izračunavanje troškova za bilo koju od navedenih kategorija.

Pirimjer

Broj	Kategorija	Jedinica	Broj jedinica	Jedinična cijena (KM)	Ukupno (KM)
1.	LJUDKI RESURSI				
1.1.	Projekt koordinator (70% radnog vremena)	mjesec	10	300,00	3.000,00
1.2.	Finansijski asistent (30% radnog vremena)	mjesec	10	100,00	1.000,00
3.	PROJEKTNI TROŠKOVI				
3.1.	Kupovina standardiziranih i licenciranih testova profesionalne orijentacije				
3.1.1.	Kupovina testova, priručnik za ocjenjivanje testova	set			2.800,00
3.3.	Organizacija radionica: Proaktivno traženje posla i soft skills				
3.3.1.	Edukatori (2 edukatora, 5 edukacija, 2 dana, 100 učesnika)	dan	10	200,00	2.000,00
3.3.2.	Prostor	dan	10	150,00	1.500,00
3.3.3.	Ručak i osvježenje za učesnike	učesnik	100	13,00	1.300,00
3.3.4.	Trening materijal-olovke	olovke	100	0,50	50,00
3.3.5.	Trening materijal-blokovi	blokovi	100	2,00	200,00
3.3.6.	Trening materijal-štampanje informativnog materijala	set	100	1,20	120,00
3.3.7.	Certifikati za učesnike	učesnik	100	3,00	300,00
UKUPNO (KM)					XXXXXX

“Važno je zapamtiti:

- Proračun treba biti razumljiv i u neposrednoj vezi s planiranim aktivnostima,
- Iznosi naznačeni u proračunu trebaju biti popraćeni objašnjenjima obračuna stavaka i trebaju se temeljiti na postojećim cijenama i troškovima za proizvoda ili usluga,
- Treba obuhvatiti sve troškove koji su u vezi s ostvarivanjem predloženog projekta (ali i indirektne troškove koji se odnose na troškove ureda i ostale administracijske troškove u odgovarajućem omjeru, proračun je procjena stvarnih troškova provedbe projekta i nitko ne očekuje da će preliminarni proračun projekta biti jednak ostvarenom, međutim u slučaju prevelikih razlika između ta dva proračuna trebat će se tražiti odobrenje donatora,
- Ukupni planirani proračun troškova treba biti popraćen sažetkom
- Proračunom koji prikazuje temeljne skupine troškova.” (Laginja 2000:96)

# PRIKUPLJANJE SREDSTAVA

## ŠTA JE PRIKUPLJANJE SREDSTAVA I ZAŠTO TO ČINIMO?

Prikupljanje sredstava ne znači samo dobijanje novca. Kada govorimo o prikupljanju sredstava, također mislimo i na pronalaženje prijatelja neke organizacije – onih koji vjeruju u misiju organizacije i žele sudjelovati u njenom radu. Kao i ostali projekti, prikupljanje sredstava trebalo bi također pomoći jačanju institucionalne strane organizacije. Prikupljanje puno novca naprosto zbog samog prikupljanja sredstava ne mora nužno pomoći organizaciji da se približi ostvarenju postavljenih ciljeva. Dok se bave aktivnostima prikupljanja sredstava, članovi organizacije trebali bi osjećati da uistinu doprinose postizanju ciljeva organizacije.

## ZAŠTO BI NETKO TREBAO DATI NOVAC VAŠOJ ORGANIZACIJI?

Pri stvaranju plana organizacije za prikupljanja sredstva ne biste trebali misliti samo na problem koji će biti riješen, korake koje treba poduzeti za rješavanje problema i troškove rada. Trebali biste se također pripremiti da pokažete mogućim donatorima što im možete ponuditi, kakve će mogućnosti i koristi imati ukoliko vas podupru. (Korist može biti materijal, moral itd.)

## DA LI JE PISANJE PRIJEDLOGA PROJEKTA JEDINI NAČIN ZA DOBIJANJE NOVCA?

Odgovor na ovo pitanje je glasno i jasno "NE", no u Srednjoj i Istočnoj Europi dobijanje novca pomoću pisanih prijedloga trenutno je najčešći i najpoznatiji način prikupljanja sredstava.

Postoji mnoštvo metoda za prikupljanje sredstava, a ovdje neke nabrojane:

- DOGAĐAJI
- POŠTOM
- OSOBNO
- TELEFONOM itd.



## ŠTA JE PRIJEDLOG?

Prijedlog projekta je pisano sredstvo prikupljanja sredstava. To je neka vrsta zahtjeva. Prijedlog se temelji na pretpostavci da organizacija koja traži sredstva i potencijalni financijer dijele neke zajedničke vrijednosti i/ili ciljeve. Postoje i prednosti i mane novcu prikupljenom iz potpora.

### PREDNOSTI PODRŠKE:

- Veliki iznosi novca mogu biti osigurani za određeni period;
- Pripremanje prijedloga projekta za dobijanje potpore tjera organizaciju na formalizaciju odgovornosti i čini da ljudi razmišljaju unaprijed;
- Ukoliko se izgradi dobar odnos između organizacije i financijera, potpore mogu predstavljati redovan izvor financijskih sredstava.

### NEDOSTACI PODRŠKE:

- Svaki financijer ima vlastita ograničenja (npr. potpomaže samo "moderne" aktivnosti);
- Proces donošenja odluka financijera obično je dug (novac sporo dolazi);
- Većina financijera ne daje potporu za operativne i režijske troškove;
- Novac primljen kao potpora načelno je "vezan" za određeni projekt.

## UVOD U FINANCIRANJE KROZ POTPORE

Voditelji, prikupljači sredstava, članovi i volonteri neprofitnih organizacija trebali bi se upitati sljedeće, ako namjeravaju pisati prijedlog projekta:

- Da li je problem/situacija prikladna za financiranje putem potpore?
- Šta bi moja organizacija trebala imati da bi bila sposobna uspješno se natjecati za financijsku potporu?
- Kako možemo razviti dobar odnos s financijerom/financijerima?
- Ko bi trebao pripremiti prijedlog projekta?
- Šta ako dobijemo potporu?

## STVARI KOJE TREBA RAZMOTRITI PRIJE POČETKA PROCESA TRAŽENJA POTPORE

Deset kritičnih pitanja:

1. O čemu se zapravo radi u procesu traženja potpore?
2. Kada bih trebao/la tražiti potporu?
3. Koje su osnovne potrebe moje organizacije prije nego započnemo pisanje prijedloga?
4. Koji će dio procesa najviše utjecati na dobijanje potpore?
5. Gdje ću i kako pronaći financijera?
6. Kako kontaktirati moguće financijere kad smo ih pronašli?
7. Tko bi trebao pripremiti prijedlog i kako bi trebao biti pripremljen?
8. Kada prijedlog bude spreman, kako ćemo biti sigurni da će biti razmotren od financijera?

9. Što bi trebalo učiniti ukoliko prijedlog projekta bude odbijen?
10. Što bi trebalo činiti ukoliko prijedlog projekta bude poduprt? Da li je organizacija i/ili projekt spreman za prijedlog?

Vaša je organizacija spremna za početak traženja potpore ako, uz dobar, vrijedan projekt:

- Ima informativnu brošuru ili neku vrstu letka s podacima o organizaciji – trebali bi sadržavati izjavu o misiji organizacije, kratku povijest, glavne programe ili djelatnosti, opis organizacijske strukture i najvažnija postignuća (uspjehe);
- Ima pripremljen važeći proračun, ili može dokazati financijeru da će upotrebljavati dobijena sredstva u skladu s planom projekta;
- Može biti odgovorna prema novcu i rezultatima
- Ima kopiju statuta
- Ima prošlogodišnji izvještaj
- Raspolaže novim člancima ili obavijestima o organizaciji za medijska predstavljanja
- Raspolaže pismima podrške i pismima zahvale, i
- Može ponuditi neku korist ili prilike mogućim financijerima.

## **MINI STRATEGIJA PRIKUPLJANJA SREDSTAVA**

- definirajmo ciljeve (npr. naći sredstva za zapošljavanje jedne osobe na pisanju projekata);
- odredimo najprikladniju tehniku (npr. uvrstiti postotak plaće u više projekata);
- odredimo korake kojima ćemo ostvariti ciljeve (kontaktirati xy donatora, napisati prijedlog projekta...);
- odredimo rokove za sve korake.

# PREDUZETNIŠTVO

Preduzetništvo je djelatnost usmjerena na pokretanje, organizovanje i inoviranje poslovanja preduzeća, sa osnovnim ciljem stvaranja novog tržišta i ostvarivanja dobiti. Ono je vezano za sve aspekte ljudskog ponašanja i djelovanja – razvija kreativnost, pospješuje rađanje ideja i obogaćuje ljudske potrebe". (Dr Nenad D. Penezić, "Kako postati preduzetnik", Beograd, 2003.)

## KAKO POSTATI PREDUZETNIK?

Počeli ste od ideje i od želje da stvorite nešto u čemu ćete da uspijete a da pritom projekat bude isključivo vaš - preduzeli ste određene mjere da vidite rezultate svog rada. To je ono šta vas čini preduzetnikom. Na vama je da razvijate ideju, da posjedujete neophodna znanja i da ulažete svoj kreativni potencijal u uspjeh svog preduzeća i da uz manju ili veću pomoć ljudi oko sebe počnete da gradite svoj san.

**Tri su osnovna elementa, bez kojih je nemoguće pokrenuti i uspešno voditi poslovni poduhvat: poslovna prilika, resursi i preduzetnički tim.**

**Poslovna prilika-** Svaka poslovna ideja ne predstavlja poslovnu priliku. Pronalazak dobre ideje predstavlja samo prvi korak u razvoju preduzetničkog procesa. Da bi neka poslovna ideja bila i poslovna prilika, ona treba da bude dovoljno atraktivna, postojana i vidljiva u pravo vrijeme kroz neki proizvod/uslugu, koji stvara dodatnu vrijednost za svog kupca/krajnjeg korisnika.

Osnovna karakteristika poslovne prilike je njena tržišna opravdanost, odnosno postojanje dovoljno velikog tržišta, zainteresovanog za kupovinu određenog proizvoda i usluge. Najuspješniji preduzetnici, privatni investitori, finansijeri - svi oni počinju s kupcem i onim što tržište želi i ne gube to iz vida!

## RESURSI

Jedno od najčešćih pogrešnih shvatanja među budućim preduzetnicima je da prvo treba imati sve resurse "na broju", pogotovo novac, kao preduslov uspešnog poduhvata. Misliti prvo na novac je velika greška. Dobre poslovne prilike, po pravilu, dođu do novca. Ali upravo je to ono što često nedostaje- dobre poslovne prilike i dobri preduzetnici.

## PREDUZETNIČKI TIM

Ključni faktor uspjeha preduzetničkog poduhvata svakako je čovjek, odnosno preduzetnik i tim ljudi koji ga okružuju. Preduzetnik je taj koji pronalazi poslovnu priliku i upravlja resursima s ciljem stvaranja nove vrednosti. Ali, u tom procesu teško može uspjeti sam. Potreban mu je tim ljudi, koji dijele njegovu viziju, cilj i koji su predani ideji preduzetničkog poduhvata i teže njegovom uspjehu.

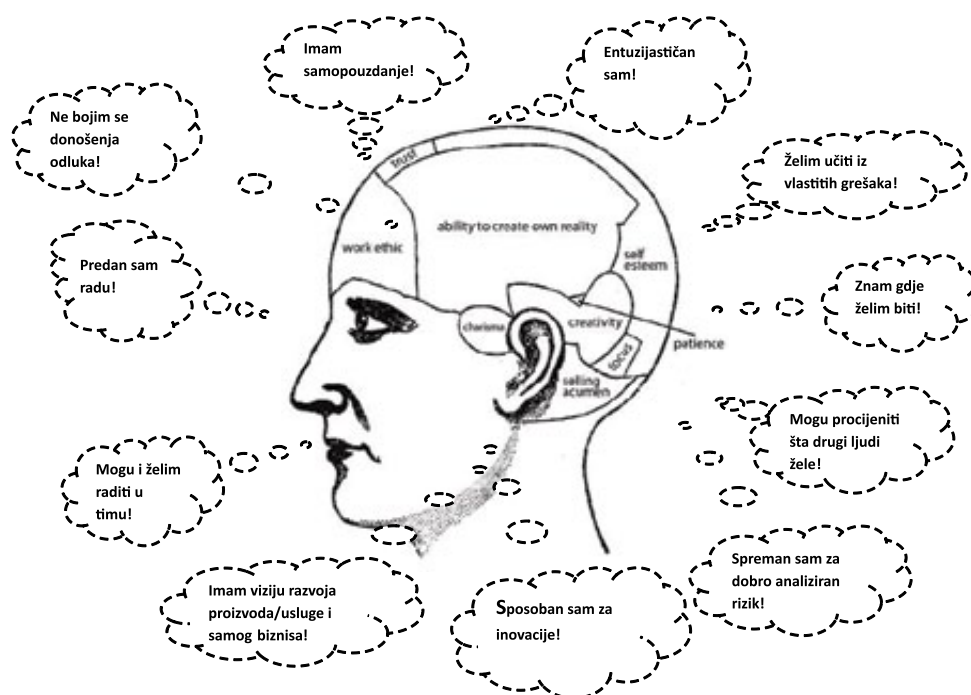
Svaka poslovna prilika nije jednako dobra za svaki tim ljudi. Možete imati odličnu poslovnu priliku, ali ukoliko nemate odgovarajući tim ljudi i dovoljno resursa potrebnih za njenu realizaciju teško da ćete uspjeti. Ili, ma kako dobar tim ljudi sa lošom poslovnom prilikom i bez resursa neće rezultirati uspjehom. Upravo, jedinstvena kombinacija ljudi, prilike i resursa u tačno određeno vrijeme i na tačno određenom mjestu predstavlja najvažniji faktor za uspjeh poslovnog poduhvata.

### **Najvažnije prednosti preduzetništva:**

- Prilika za kreiranje vlastite sudbine - posjedovanje sopstvenog preduzeća omogućava preduzetnicima nezavisnost,
- Prilika za različitost - preduzetnici pokreću vlastito poslovanje, jer vide priliku za stvaranje različitosti u stvarima važnim za njih,
- Prilika za postizanje sopstvenog punog potencijala – preduzetnicima njihov posao postaje instrument za igru i samodokazivanje,
- Prilika za ubiranje visokih profita - iako novac nije primarna vodilja većine preduzetnika, profit koji oni svojim poslovanjem mogu ostvariti predstavlja važan motivacioni faktor,
- Prilika za doprinos društvu i priznanje za vlastite napore - vlasnici preduzeća često su među najuglednijim članovima u svojoj zajednici,
- Prilika za rad na onom što vole i što ih zabavlja – mnogo vlasnika malih preduzeća uspeh su ostvarili iz razloga, jer rade ono što vole i što ih zanima.

### **Ko je preduzetnik?**

Preduzetnik je pokretačka sila preduzetničkog procesa- pojedinac koji stvara vrijednost i u tom procesu preuzima rizik gubitka novca, vremena ili nekog drugog oblika vrijednosti proizvoda ili usluge.



## MITOVI O PODUZETNICIMA

### MIT 1 - PREDUZETNICI SE RAĐAJU, A NE STVARAJU

Naravno da osobine i talenti, koje čovek dobija rođenjem, imaju određeni značaj pri definisanju onoga čime ćemo se baviti u životu, ali one predstavljaju samo dobru pretpostavku, nikako ne i garanciju uspjeha. Stvaranje preduzetnika je proces koji se sastoji od akumuliranja određenih, relevantnih vještina, znanja, iskustva i kontakata, kao i značajnog ulaganja u sopstveni razvoj.

### MIT 2 - SVAKO MOŽE ZAPOČETI VLASTITI POSAO

Najlakši dio svega je osnovati firmu. Preduzetnici koji shvataju razliku između ideje i prilike i koji razmišljaju dovoljno široko imaju veću šansu za uspjeh. Ono što slijedi nakon osnivanja je puno teže – preživljavanje, održivost i izgradnja uspješnog i profitabilnog biznisa.

### MIT 3 - PREDUZETNICI SU KOCKARI

Uspješni preduzetnici vrlo pažljivo mjere i kalkulišu rizik posla u koji ulaze. Oni nastoje da eliminišu, ili utiču na rizik, pronalaze partnere za podijelu rizika ili njegovo minimiziranje.

### MIT 4 - PREDUZETNICI ŽELE DA IMAJU SVE POD KONTROLOM, ŽELE SVE DA RADE SAMI

Posjedovanje i upravljanje biznisom potpuno samostalno predstavlja ograničenje za rast firme. Samostalni preduzetnici obično uspijevaju da zarade za sopstveni život. Ali vrlo je teško samostalno upravljati firmom sa visokim potencijalom rasta. Takvi preduzetnici grade tim, organizaciju i preduzeće. Oni radije rade na tome da naprave "kolač" većim, nego da uzmu veći dio "kolača" – jer 100% od ništa je ipak ništa.

### MIT 5 - PREDUZETNICI SU SVOJI VLASTITI ŠEFOVI I POTPUNO SU NEZAVISNI

Preduzetnici su daleko od toga da su potpuno nezavisni. Oni moraju zadovoljiti brojne obaveze prema partnerima, investitorima, kupcima, dobavljačima, zaposlenima, porodici. Ipak, preduzetnici donose odluku o tome da li će, kada će i šta uraditi.

### MIT 6 - PREDUZETNICI SU STALNO POD STRESOM I PLAĆAJU VELIKU CENU TAKVOG ŽIVOTA

Bez sumnje – biti preduzetnik je stresno i zahtjevno. Ali ne postoji dokaz da je stresnije ili zahtjevnije od bilo koje druge zahtjevne profesionalne uloge. Preduzetnici su uglavnom vrlo zadovoljni svojim poslom, imaju bolji osećaj za postignuće, zdraviji su i rjeđe odlaze u penziju nego oni koji rade za druge. Tri puta više preduzetnika je izjavilo da nikada ne želi ići u penziju nego menadžera.

### MIT 7 - ZAPOČINJANJE SOPSTVENOG POSLA JE RIZIČNO I ČESTO ZAVRŠI NEUSPEHOM

Iskusni i talentovani preduzetnici pronalaze atraktivne poslovne prilike, sposobni su da privuku prave ljude, neophodna finansijska sredstva i druge resurse, što vodi uspjehu poduhvata. Kada preduzeće i propadne, ne propadaju preduzetnici. Neuspjeh predstavlja dio edukacije preduzetnika iz kojeg izlaze pametniji i snalažljiviji.



## MIT 8 - NOVAC JE NAJVAŽNIJI RESURS KOD ZAPOČINJANJA POSLA

Ukoliko postoje svi ostali elementi potrebni za uspjeh preduzetničkog poduhvata, nije problem doći ni do novca, ali ne vrijedi i obrnuto – ukoliko preduzetnik posjeduje dovoljno novca, ne znači nužno da će i uspjeti. Novac je za preduzetnika isto što i olovka za umjetnika – inertni alat, koji u pravim rukama može napraviti čudo.

## MIT 9 - PREDUZETNICI TREBA DA BUDU MLADI I ENERGIČNI

Godine i starost preduzetnika ne predstavljaju ograničenje. Prosječna starost preduzetnika početnika je 35 godina, ali postoje brojni primjeri da su preduzetnici započeli poslove i u svojim 60-tim. Ono što je kritično za uspjeh je posjedovanje odgovarajućeg know-how, iskustva i kontakata, koji vode ka prepoznavanju i sprovođenju poslovne prilike.

## MIT 10 - PREDUZETNIKE MOTIVIŠE SAMO VELIČINA MOGUĆE ZARADE

Preduzetnici koji traže prilike sa razvojnim potencijalom su više vođeni rastom poduzeća i ostvarenjem dugoročnih ciljeva, nego "instant" ostvarenjima kao što je visoka plata. Sopstveno postignuće i zadovoljstvo, osećaj kontrole nad vlastitom sudbinom i realizovanje sopstvenih snova i vizije su takođe snažni motivatori. Novac se vidi kao alat i sredstvo praćenja rezultata.

## MIT 11 - AKO JE PODUZETNIK TALENTOVAN, USPEH ĆE DOĆI ZA JEDNU DO DVIJE GODINE.

Postoji izreka koja kaže da limun sazri za dvije i po godine, a biseru treba sedam ili osam godina. Rijetko se uspjeh poduzeća dogodi za manje od tri ili četiri godine.

## MIT 12 - UKOLIKO PREDUZETNIK IMA DOVOLJNO NOVCA ZA START-UP, NE MOŽE "PROMAŠITI"

Često je upravo suprotno. Previše novca na početku dovodi do euforije i sindroma "razmaženog djeteta". Uz to, nedostatak discipline i impulsivno trošenje obično dovode do ozbiljnih problema i neuspjeha.

Prvi korak za biznis: **Imati ideju**

Počnje se traganjem i otkrivanjem odgovarajuće poslovne ideje koju će preduzetnik realizovati.

Preduzetnička ideja je predstava o nečemu 1.što želimo da radimo(proizvod, usluga) da bismo zadovoljili 2.želje kupaca i 3.ostvarili profit.

## RAZLIKE IZMEĐU PREDUZETNIKA I MENADŽERA!!!

U literaturi često dolazi do miješanja pojma preduzetnik i menadžer ali u stvarnosti ove dvije pozicije su vrlo različite. Mi smo naveli nekoliko razlika:

Fokus poduzetnika	Osnovni koncepti	Menadžerski fokus
Motivisan prilikom	STRATEGIJSKA ORIJENTACIJA	Motivisan kontrolisanim resursima
Revolucionarna sa kratkim trajanjem	PRIVRŽENOST POSLOVNOJ PRILICI	Evolucijska sa dugim trajanjem
Povremeno korištenje ili rentiranja neophodnih resursa	PRIVRŽENOST RESURSIMA	Vlasništvo ili upošljavanje neophodnih resursa
Ravna sa više neformalnih mreža	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	Hijerarhija
Bazirana na stvaranju vrijednosti	FILOZOFIJA NAGRAĐIVANJA	Bazirana na odgovornosti i senioritetu
Brzi rast je prioritet; rizik se prihvata sa ciljem postizanja rasta	ORIJENTACIJA PREMA RASTU ORGANIZACIJE	Siguran, spor i stabilan rast
Promovisanje općeg traganja za prilikama, neuspjeh se osjeća	Poduzetnička kultura	Potruga za prilikama ograničena kontrolisanim resursima; neuspjeh se kažnjava

# KAKO OTKRITI DOBRU IDEJU?

1. Lični kontakti sa potencijalnim kupcima, dobavljačima, vlasnicima preduzeća, uspešnim preduzetnicima,
2. Lični interesi stvoreni tokom bavljenja nekim hobijem u slobodno vreme,
3. Interesantna razmišljanja tokom rada u nekoj kompaniji,
4. Kopiranje tuđih ideja sa uverenjem da ćemo uraditi nešto bolje,
5. Uočavanje problema koje kupci imaju na tržištu,
6. Prepoznavanje određenih praznina na tržištu,
7. Poseta poslovnim manifestacijama i sajmovima, izložbama inovacija,
8. Korišćenje interneta, čitanje novina i literature,
9. Tokom šetanja, odmora ili spavanja,
10. Razgovor sa članovima porodice i prijateljima.

**Najveća greška preduzetnika je nemati nijednu ideju!**

**Pravilo !**

***Ne možemo da prodajemo proizvod ili uslugu koju mi volimo već ono što ljudi žele da kupe!***

***Ideja mora da bude 1. privlačna, 2. ostvarena u proizvodu, 3. ima vrijednost za kupca, 4. pravovremeno inicirana i 5. održiva u dužem periodu.***

## SWOT ANALIZA

Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strategije.

## S-Strenght (snaga)

### *Snage*

*Određuju se jake točke.*

#### *Pitanja (neka od):*

1. Postoje li jedinstvene razlikovne prednosti koje čine da se ovo poduzeće razlikuje od konkurencije?
2. Zašto potrošači odabiru ovo poduzeće umjesto konkurenata?
3. Postoje li proizvodi i usluge koje konkurencija ne može im itirati (sada i u budućnosti)?

## W-Weakness (slabost)

### *Slabosti*

*Određuju se slabe točke, sa stajališta poduzeća i sa stajališta potrošača.*

*Slabosti je najbolje priznati bez suzdržavanja.*

#### *Pitanja (neka od):*

1. Postoje li operacije ili procedure koje mogu biti naglašenije?
2. Što i kako konkurencija radi bolje?
3. Postoji li neko izbjegavanje kojeg bi organizacija trebala biti svjesna?
4. Je li konkurencija osvojila određeni tržišni segment?

## O-Opportunities (prilika)

### *Prilike*

*Važan čimbenik je odrediti kako organizacija može nastaviti rast na tržištu. Prilike su posvuda, kao što su promjene u tehnologiji, vladina politika, društveni uzorci, itd.*

#### *Pitanja (neka od):*

1. Koje su atraktivne prilike na tržištu?
2. Javlja li se novi trendovi?
3. Koje je nove prilike moguće predvidjeti za budućnosti?

## T-Threat (prijetnja)

*To su vanjski čimbenici koji su izvan kontrole poduzeća. Važno je da poduzeće bude spremno suočiti se s prijetnjama čak i tijekom turbulentnih situacija.*

#### *Pitanja (neka od):*

1. Koji potezi konkurencije potiskuju razvoj poduzeća?
2. Postoje li promjene u potražnji potrošača, zbog kojih su potrebne nove karakteristike proizvoda i usluga?
3. Štete li promjene (primjerice, tehnologije) položaju poduzeća na tržištu?

# BIZNIS PLAN

## ŠTA JE BIZNIS PLAN?

Biznis plan predstavlja dokument kojim se definiše Vaš biznis, ono što želite da radite i sadrži načine kako to postići. Sadrži sve ono što je bitno za Vaš posao – strukturu Vašeg posla, opis proizvoda ili usluga, potencijalne korisnike, potencijale razvoja i finansije.

Biznis plan predstavlja 'stavljanje na papir' svega onoga što je bitno za Vaš cjelokupan poslovni poduhvat.

## ZAŠTO JE VAŽAN BIZNIS PLAN?

Biznis plan sadrži mnogo bitnih pitanja na koje vi kao preduzetnik morate znati odgovoriti. Jedini način da se suočite sa svim mogućim nedaćama u budućnosti te da na njih naučite pozitivno odgovarati je proces pisanja poslovnog plana. Kada jednom zaronite u analizu tržišta i ispitajte sve moguće faktore koji mogu uticati na razvitak vašeg projekta bit ćete sigurni da ste na pravom putu. Naime mnogi projekti izgledaju dobro na prvi pogled, bude neko zanimanje i osjeća se da imaju potencijala, no tek kada te projekte dobro raspišete u biznis planu može doći do konačnih rezultata uspjehnosti projekta. Ako ne znate kako napisati biznis plan velika je vjerojatnost da ni vaša vizija, ciljevi i strategija nije dobro razrađena te da na tome morate poraditi. Dok smjelo ne oговорite na sva pitanja i izazove tržišta nemojte s njim izlaziti na isto.

Najveća je pogreška na tržište plasirati samu ideju a da niste prethodno istražili sve faktore koji bi mogli na nju uticati. Ideja je možda i bila dobra, no ako je ne objasnite moguće je da ne predvidite sve izazove koje vam tržište može ponuditi. U tom slučaju vaša ideja biti će potrošena, a možda je samo trebala biti usmjerena u nekom drugom smjeru.

### Pet razloga zašto pisati Biznis plan:

1. Testiranje poslovne ideje
2. Poboljšanje šansi za uspjeh
3. Prikupljanje sredstava
4. Povećanje efikasnosti i efektivnosti planiranja
5. Uvođenje novih partnera



## OSNOVNI ELEMENTI BIZNIS PLANA

### SAŽETAK

- šta je poslovna ideja koju poduzetnik želi realizovati?
- koliko ulaganja su potrebna da bi poslovna ideja zaživjela?
- koji su očekivani efekti i koristi od realizacije ideje kako za podnosioca tako i za finansijere?

### NASLOVNA STRANA

- naziv tima/organizacije
- adresa
- telefon
- faks
- email
- kontakt osoba
- sadržaj

## MISIJA, VIZIJA I CILJEVI

**Misija** preduzeća treba da definiše zašto preduzeće treba da postoji. Misija preduzeća predstavlja osnovni okvir poslovanja i razvoja. Prilikom pisanja misije treba biti kreativan i pri tom voditi računa da bude određena: svrhom postojanja, strategijom dejstva, pokretačkim polugama koje pokreću zaposlene i standardima ponašanja.

**Vizija** treba da bude tako sastavljena da jasno pokazuje kuda preduzeće ima nameru da se kreće.

Greške pri pisanju i kako ih izbjeći:

- ne pisati duge historije o firmi
- ne pisati dosadno
- ne predugačko
- ne zaobilaziti istinu
- ne emocionalno
- ne zaboravite da uključite što više uposlenih

**Ciljevi** preduzeća određuju težnje preduzeća u postupcima zadovoljenja misije preduzeća, željena buduća stanja i rezultate koje je potrebno ostvariti planiranim i organizovanim aktivnostima struktura preduzeća. Ciljevi predstavljaju primarnu plansku odluku u postupku razvoja preduzeća.

Ciljevima su podređene sve druge planske odluke i pojedinačni planovi i programi. Ciljevi su najznačajniji pokretači ukupne aktivnosti preduzeća i sredstvo kontrole efikasnosti rada.

Ciljevi se, u odnosu na vremensku odrednicu, mogu podijeliti na:

- kratkoročne koji se odnose na period do jedne godine
- srednjoročne koji obuhvataju vremenski interval od jedne do pet godina
- dugoročne koji se odnose na vremenski period duži od pet godina

Ciljevi, takođe, mogu biti osnovni (opšti) kao što su: kvalitet života zaposlenih, opstanak i razvoj preduzeća na tržištu i sl.; i posebni (specifični) kao što su: rast udjela preduzeća u tržištu, rast društvene odgovornosti, ostvarivanje uslova za izgradnju imidža preduzeća itd.

Svaki ispravno iskazan cilj mora da sadrži odgovore na pitanja:

## **PROIZVOD/USLUGA**

U ovom dijelu trebate detaljno objasniti Vaš proizvod/uslugu. Važno je da što jasnije predstavite sve karakteristike proizvoda/usluge i da navedete informacije koje se odnose na funkcionalnost, kvalitet, izgled, veličinu, pakovanje, način isporuke. Čitalac bi iz ovog dijela trebao da dobije odgovore na sljedeća pitanja:

- Koja je namjena proizvoda/usluge i koje su njegove osnovne karakteristike?
- Kako izgleda proces izrade proizvoda/usluge i koje su najvažnije faze (poželjno i grafički predstaviti)?
- Ko je odgovoran za svezkupni ili dio procesa izrade?
- Ako je dio procesa izrade prebačen na podugovorače, ko su oni?
- Zašto su baš ti podugovorači izabrani?
- Koja je oprema i tehnologija je neophodna za proces izrade?
- Koje su sirovine potrebne za proces izrade?
- Na kojoj lokaciji će se odvijati proces izrade proizvoda/usluge i postoje li određena ograničenja izabrane lokacije?

Jeste li ikada posadili stablo? Ako jeste znate da se ono sadi mlado i krhko. Baš kao i Vaša ideja. Naravno, uvijek ćete prije sadnje jako dobro pročitati šta sadite i neće Vam se dogoditi da umjesto željene jabuke zasadite krušku. No, pretpostavimo da ste početnik u voćarstvu i da Vam prodavač stručnim voćarskim rječnikom objašnjava razlike između nekoliko sorti jabuke. Hoće li Vam biti jasno što on govori i koliko će to doprinijeti Vašem odabiru sorte? Lako moguće da nećete razumjeti većinu onoga što prodavač govori, a Vi ćete vrlo vjerovatno odabrati prema slici na etiketi sadnice. Upravo ovako se osjećaju svi oni koji čitaju dio Vašeg biznis plana koji opisuje proizvod ili uslugu. Vi poznajete Vaš proizvod, znate njegove detalje i sve Vam je logično i razumljivo. Ali drugi o njemu ne znaju ništa ili vrlo malo, a lako je moguće da ne barataju stručnom terminologijom. Oni jednostavno ne razumiju što im želite prenijeti i zašto se Vaš proizvod razlikuje od ostalih na tržištu. Opis proizvoda ili usluge mora biti na nivou slike na sadnici, upravo onakav da ga svako razumije! Nemojte se razbacivati stručnim terminima jer stručnost se iščitava iz Vaših postignuća a ne iz pustih riječi.

## **KONKURENCIJA**

Što se tiče konkurencije, vjerovatno nije ni potrebno naglašavati da bi svi biznis planovi trebali pažljivo i temeljito pokriti ovu teritoriju, a ipak neki to ne čine. To je očigledan propust. Za početnike, svaki bi biznis plan trebao odgovoriti na sljedeća pitanja o konkurenciji:

- Ko su aktuelni konkurenti novog preduzeća?
- Koje resurse oni kontrolišu? Šta su njihove snage i slabosti?
- Kako će oni reagovati na odluku novog preduzeća da uđe u biznis?

- Kako novo preduzeće može odgovoriti na reakcije svojih konkurenata?
- Ko još može biti u stanju da uoči i iskoristi istu priliku?

Biznis je kao šah: da bi bio uspješan, moraš anticipirati nekoliko poteza unaprijed. Biznis plan koji opisuje nenadmašno vodstvo ili proprietary tržišnu poziciju je prema definiciji pisan od strane naivnih ljudi. To se ne odnosi samo na sekciju biznis plana o konkurenciji, već na čitavu raspravu od prilici. Sve prilike obećavaju; sve su ranjive. Dobar biznis plan ne zanemaruje ovo posljednje. Radije, biznis plan dokazuje da preduzetnički tim poznaje dobre, loše i zle stvari s kojima će se preduzeće susresti.

Praćenjem konkurencije utvrđujete konkurentske prednosti. Imajući u vidu želje kupaca, sa jedne strane, i prisustvo i jačinu konkurencije, sa druge strane, Vi odgovarate na pitanja:

- Šta naš proizvod/uslugu/poslovanje čini jedinstvenim?
- Koji je ciljni segment/tržišna niša?
- Koliko smo efikasni?
- Po čemu smo različiti od konkurencije?
- Po čemu bi kupci trebali da nas pamte i traže?
- Da li kupci kupuju sve ili samo neke naše proizvode?
- Koji dio poslovanja je ugrožen konkurencijom?
- Zašto smo ugroženi?
- Da li su naši kupci lojalni?

Vrlo je važno da budete oprezni jer kako Vi posmatrate konkurenciju i pratite njen rad, tako će i oni posmatrati Vaš biznis i tražiti njegove slabosti koje će iskoristiti za unapređenje svog poslovanja i postizanja konkurentske prednosti na tržištu.

Već ste opisali vaš proizvod ili uslugu. Sada morate sveobuhvatno opisati ljude koji će to kupiti. Faktori pokazani dolje će vam pomoći potrebe tržišta, ciljanu populaciju i veličinu tržišta.

## ANALIZA TRŽIŠTA

Započnite sa opisom potrebe vašeg posla/biznisa. Da biste stvarno identificirali vaše tržište, morate sebi postaviti pitanje: Koje su potrebe naših korisnika? Pokušajte identificirati određene i općenite potrebe. Koji proizvodi ili usluge nisu trenutno na raspolaganju u vašoj zajednici ili regiji? Koji su proizvodi ili usluge trenutno na raspolaganju, ali su slabo dizajnirani, ili su možda preskupi, ili je teško do njih doći i kupiti ih? Da li postoje neki tržišni ili nacionalni trendovi koji su rezultirali proširenjem tržišta?

Neki općeniti primjeri korisnikovih/tržišnih potreba slijede:

Primjeri:

- Postoji potreba za klubom za plesanje, gdje bi ljudi mogli slušati Latino muziku i vježbati Salsa ples
- Mnogi ljudi koji pripadaju srednjoj klasi u centralnoj Evropi su zainteresirani za poboljšanje njihovog zdravlja kroz organsku ishranu, ali nemaju mnogo kupovnih mogućnosti
- Studentima, kao i motiviranim nezaposlenim ljudima širom zemlje trebaju poslovni resursni centri gdje bi mogli koristiti opremu u uredu dok pokušavaju započeti neki posao

- Bosni je potreban kvalitetan sedmični magazin u kojem su profesionalci i obrazovane žene u starosti od 25 do 50 godina ciljana populacija

Bilo bi dobro razmisliti i o proizvodu ili usluzi koju biste vi voljeli da imate na raspolaganju. Ovo će vam pomoći da naučite kako identificirati tržišne potrebe. A to isto tako može biti početak u razvijanju neke poslovne ideje.

## OPIŠITE SVOJE CILJANO TRŽIŠTE

Nakon što ste opisali potrebu tržišta, opišite i svoje ciljno tržište. Razmislite o ljudima za koje smatrate da će kupiti vaš proizvod ili kojima očekujete pružiti svoje usluge. Razmislite o svim faktorima, uključujući regiju, profesiju, godište, i spol tih ljudi.

Moguće tržište sačinjavaju:

- Muškarci/Žene
- Djeca (ispod 12 godina)
- Mladi ljudi (13 – 18)
- Stari ljudi/penzionisani
- Pojedinci/Kompanije/Poduzeća
- Pojedinci sa završenim fakultetom
- Lokalne/regionalne/nacionalne/međunarodne lokacije
- Bogati ljudi
- Ljudi sa zdravstvenim problemima ili onesposobljenjem
- Studenti
- Pojedinci koji se vraćaju u Bosnu nakon vremena provedenog u drugoj zemlji
- Profesionalne žene
- Ljudi zainteresirani za kuhanje
- Bosanci koje govore francuski
- Vlasnici kućnih ljubimaca
- Sportisti
- Ostali

Razmislite o ciljnoj populaciji koji će najvjerojatnije kupiti vaš proizvod. Budite određeni – neće biti od velike pomoći ako samo napišete da vam su vam bogati ljudi ciljana populacija.

### Primjeri

*“New Beginnings” (novi počeci) će se usredsrediti na populaciju žena između 21 i 40 godina starosti za projekat vezan za program za dobivanje certifikata sa primarnog treninga. Dodatni program, kojem je ciljana populacija žene između 40 i 60 godina starosti, je zamišljen za drugu fazu poslovnog djelovanja, sa početkom u oktobru 2003 godine.*

*“Happy Cats” (sretne mačke) će se usredsrediti na populaciju profesionalaca na teritoriji cijele Bosne, kao i jugoistočne Evrope, koji su zaposleni, nisu oženjeni/udati, i nemaju djece. Vjerujemo da će ova grupa ljudi najvjerojatnije potrošiti novac na luksuzne stvari za njihove mačke.*

## VELIČINA I IZVODLJIVOST TRŽIŠTA

Koliko je veliko tržište koje ste identificirali? Da biste dali odgovor na ovo pitanje morate obaviti određeno istraživanje, ali određivanje veličine potencijalnog tržišta jest ključni faktor u određivanju potencijalnog uspjeha u poslu. Informacije o veličini tržišta možete naći na različite načine. U nekim slučajevima, industrijski podaci mogu biti na raspolaganju. Npr, možete biti u mogućnosti da nađete industrijske izvještaje o konzumiranju vegetarijanske hrane, kupovini opreme za vježbanje, ili ritmu razvoja malog nezvisnog poduzeća u nekoj zemlji.

Ponekad ćete biti u mogućnosti da nađete informacije o veličini tržišta u vašoj zajednici. Ukoliko su studentice vaša ciljana populacija, saznajte koliko je studentica upisano na fakultet. Ukoliko su zaposleni stranci u gradu vaša ciljana populacija, saznajte koliko stranaca živi u zemlji.

Što su pouzdaniji vaši podaci, to će vaš poslovni plan biti bolji. Međutim, ukoliko su nagađanja oko veličine tržišta ono najbolje što možete uraditi u tom momentu, uključite te informacije, zajedno sa objašnjenjem o tome kako ste došli do te procjene.

Da bi posao bio uspješan, tržište mora podržavati ono što vaš posao donosi na to tržište. Ovo se naziva tržišna izvodljivost. Da biste ovo ustanovili morate se bazirati na različite ekonomske i demografske trendove. Npr, u toku ekonomske krize, mala zajednica neće biti u mogućnosti da podrži radnju skupih parfema, iako s druge strane u toku dobre ekonomske situacije ovo bi mogao biti vrlo uspješan potez. Grad sa samo dva kafića bi mogao podržati otvaranje novog kafića, dok s druge strane u gradu sa stotinu kafića bilo bi teško postati ekonomski uspješan i profitabilan.

Promjena demografskih trendova može utjecati na unos u tržište. Smanjenje nataliteta može otežati otvaranje novih prodavnica za prodaju dječije robe. Servis koji nudi pristupačne cijene transporta za starije ljude bi mogao biti jako uspješan u mjestu gdje postoji veliki starački dom, a isto tako i jako neuspješan u regiji gdje postoji mala zajednica starih ljudi.

## MARKETING PLAN

Marketing plan je potreban jer ukazuje na smjer marketinških djelovanja i omogućava fokus zaposlenih u poduzeću na aktivnosti neophodne za uspjeh marke, proizvoda i samog preduzeća.

Uz marketing plan svako je preduzeće bolje pripremljeno za uvođenje novog proizvoda/marke na tržište ili za poboljšanje pozicije postojećeg proizvoda/marke.

Marketing plan se primjenjuje i u neprofitnim organizacijama (npr. smjernice za prikupljanje sredstava i organiziranje akcija) i u vladinim agencijama (npr. inicijativa o podizanju svijesti građana o štetnosti pušnja).

### Primjeri

*Prošle godine, Mađari su potrošili 2,000,000 \$ na proizvode organske hrane.*

*Bugojno ima 4,300 učenika (između 7 – 15 godina starosti) upisanih u škole. Samo jedan centar za rekreaciju mladih postoji u gradu, a u mogućnosti je obezbijediti usluge za samo 100 ljudi dnevno.*

*Postoji 3 000 veterinara u Bosni, a trenutno samo jedna kompanija koja uvozi veterinarsku opremu.*

*Kako vaš proizvod može zadovoljiti potrebe tržišta?*

*Nakon što ste objasnili potrebe tržišta, i identificirali korisnike koji će trošiti novac na vaš proizvod ili uslugu, objasnite ponovno kako će vaš posao efektivno zadovoljiti potrebe ovog tržišta. U 2-4 rečenice, ubijedite čitaoca da je vaš posao u poziciji da ima prednost nad potrebama tržišta.*

Za razliku od poslovnog plana koji pruža široki pregled čitave misije, vizije, strategije i raspodjele resursa preduzeća/organizacije, marketinški plan ima puno manji opseg.

On navodi koji će se strateški ciljevi preduzeća/organizacije postići putem specifičnih marketinških strategija i taktika, uz potrošača kao polaznu tačku.

Plan marketinga dio je strategije marketinga, a strategija marketinga dio je strategije preduzeća.

Marketing plan je potreban:

- daje smjer kuda idemo, gdje želimo stići
- fokusira zaposlene na aktivnosti neophodne za uspjeh proizvoda
- omogućuje bolju pripremljenost (uvođenje novih proizvoda, poboljšanje postojećih tržišnih pozicija)
- bolje sagledavamo prilike, postavljamo realnije ciljeve, racionalnije raspolažemo resursima
- imamo mjerila uspješnosti
- osigurava sistemski pristup

Svrha marketing plana je da definira tržište, potrošače i konkurente, zacrtava strategiju i taktike koje će privući i zadržati potrošače te da predvidi dolazeće (iznenadne) promjene.

Plan marketinga upozna je s okruženjem u kojemu poduzeće posluje: konkurencijom, zakonodavstvom, propisima, ekonomskim i ostalim uvjetima poslovanja, stanjem tehnologije, društveno - kulturnim uvjetima i dr.

Za izradu plana važno je stanje preduzeća, znanje i sposobnost zaposlenih. Plan osigurava sistem u poslovanju - ciljevi, strategije i taktike su stavljeni na papir, jasni su i transparentni.

## MARKETING MIKS

Marketing miks uključuje taktike i programe koji podržavaju svaku marketing strategiju. Ti programi trebaju biti specifični i mjerljivi, imati naziv, odgovornu osobu, datume određenih postignuća (ostvarenja) i budžet.

Taktike i programe treba koordinirati s resursima i aktivnostima drugih odjela koji pridonose ostvarivanju, pružanju i predstavljanju vrijednosti za kupce za proizvod koji je predmet marketinškog plana. Taktikama se ostvaruju definirane strategije i postavljeni ciljevi.

## PROIZVOD/USLUGA

Preduzeće treba da ima proizvod ili uslugu koji adekvatno zadovoljava potrebe kupaca, efikasnije nego usluge proizvodi drugih preduzeća.

Sam proizvod znatno utiče na formiranje marketing miksa i to kroz sljedeće elemente: dizajn, brend, pakovanje, konvencionalnost, dodatnu vrednost, kvalitet, korišćenu tehnologiju, garancije i upozorenja.

Metode koje se koriste da bi se usavršio ili diferencirao proizvod i povećala prodaja ili ciljna prodaja postala efikasnija u cilju ostvarenja konkurentske prednosti na tržištu su:

- Extension strategije – korišćenje poznatog proizvoda za novi proizvod (Jaffa napolitanke na osnovu imena Jaffa kekse)
- Specijalizovane verzije – npr. Programski paketi za male, srednje i velike firme
- Nove edicije – npr. Nova i dopunjena izdanja knjiga ili CD-ova
- Poboljšanja – stvarna ili alternativna, sokovi bez šećera, sa dodatim vitaminima..
- Promjena pakovanja – kroz redizajn, približavanje ciljnoj grupi i sl.
- Tehnologija – sjetite se samo razlike između filmova za koje je korišćena DIVX ili DVD kompresija podataka na koji način je to uticalo na kvalitet.

## PROMOCIJA

Promocija proizvoda počinje od prvog kontakta sa potencijalnim klijentima i posrednicima. Od suštinske je važnosti predstaviti proizvod na najbolji mogući način i time zainteresovati drugu stranu za nastavak saradnje sa vama. Vaše ophođenje prilikom pregovora, čak i izbor hotela u kome planirate da odsjednete, uticaće na izgradnju vašeg imidža, koji će se u budućnosti nadograđivati novim pregovorima i poslovnom saradnjom, ali je vrlo bitno da on počiva na dobroj osnovi.

Nakon što ste se odlučili za izvozno tržište, potrebno je da razmišljate i o promotivnom nastupu vašeg preduzeća. Postoje dvije stvari o kojima morate da vodite računa prilikom planiranja promocije. Prvo, morate odlučiti da li ćete za kampanju biti odgovorni vi ili vaši predstavnici. Drugo, morate donijeti odluku o metodu promocije koji ćete koristiti.

Postoji veliki broj metoda za promociju proizvoda. Odabir metoda koji ćete koristiti treba da zavisi od tržišta na koje želite da nastupite i visine sredstava koja planirate da uložite.

## METODI PROMOCIJE

Marketinška kampanja može da bude centralizovana (pod direktnom kontrolom izvoznika) ili decentralizovana (pod kontrolom zastupnika iz inostranstva). Obe metode imaju svoje prednosti i mane.

### Inovacija i dobar proizvod, Kodak

*Estman Kodak jedna je od vodećih svjetskih kompanija koja je ustanovila inoviranje kao jedan dio svojih svakidašnjih strategija. Tako je Kodak, među prvima predstavio obitelj fotoaparata za jednokratnu uporabu. Ti su aparati veoma jednostavni za upotrebu, nema namještanja, nema ekspozicije, nema zamjene filma i rizika od gubitka. Kada se potroši film, aparat se predaje cijeli na razvijanje. Vrlo jeftini za proizvodnju, ti su aparati predstavljali i predstavljaju zapravo smotuljak filma u plastičnom kućištu koji ima ugrađen objektiv i minimalan broj dijelova. Pored toga, Kodak je razvio po sličnom principu i aparat za jednokratnu uporabu za slikanje pod vodom. Kodak je usmjerio prodaju ovih aparata u nekoliko različitih segmenta. Prvi je školska djeca koja se tek uče fotografirati a i lako izgube aparat ili ga oštete zanesena igrom. Druga skupina su impulzivni kupci koji primjećuju aparat na izlasku iz trgovine. Impulzivan kupac kupiti će takav aparat prije odlaska na izlet, rekreaciju, slučajnu zabavu, rođendan...*



## Centralizovane promotivne aktivnosti

Ovaj metod promocije vam omogućava potpunu kontrolu svih promotivnih aktivnosti i poruka. Imidž koji se izgradi ovom metodom biće jednak za sva tržišta i, samim tim, dupliranje aktivnosti svešće se na minimum.

## Decentralizovane promotivne aktivnosti

Svako tržište je različito i, ukoliko riješite da nastupite sami, postoji rizik da neće biti sprovedena adekvatna kampanja. Domaće agencije nekada ne poznaju dovoljno sva inostrana tržišta te je najbolje angažovati posrednika iz inostranstva. Posrednici bolje poznaju konkretno tržište, trendove i običaje na njemu. Takođe, na lokalnim tržištima postoji veća fleksibilnost pri odabiru agencija za promociju.

Ako ste tek počeli da izvozite, najbolje je da koristite decentralizovani metod, jer ćete početi sa malim brojem tržišta koje ne poznajete. Kada steknete neko iskustvo na tim tržištima, možete početi sa centralizovanim metodom jer će vam troškovi promocije biti daleko niži.

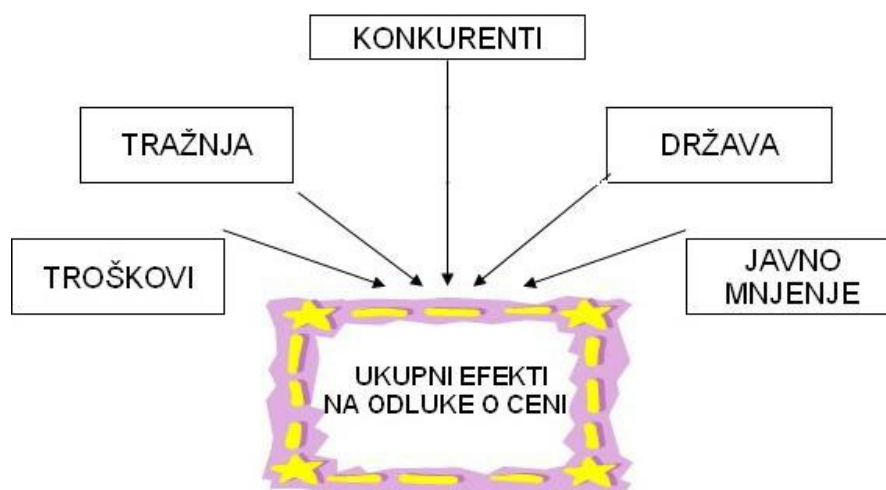
## Osobna prodaja – “Sindrom trgovca koji se previše trudi”

Razni analitičari i psiholozi sve nas više upozoravaju da je suvremeni kupac sve alergičniji na trgovca koji se previše trudi, koji je agresivan, nametljiv. Samosvjestan kupac koji samostalno bira u preobilju različitih vrsta roba ne podnosi da bude dodatno “obrađivan” i uvjeravan. Novi, suvremeni kupci traže trgovca partnera, umjerenog savjetnika koji će im u datom trenutku predložiti za njih najpovoljnije rješenje u odnosu na njihov status. Istraživanja pokazuju, da su danas najuspješniji trgovci oni trgovci koji imaju ulogu “odvjetnika” kupca i koji ga praktički vode kroz šumu alternativa ka za njega najboljem i najpovoljnijem rješenju. **Samo se zadovoljan kupac vraća !**

Danas je gotovo svako preduzeće prisutno na web-u. Internet je novi kanal prodaje, novi put od proizvođača do potrošača. Prednosti prezentacije na web-u- velika količina informacija koja se može prikazati potencijalnim kupcima, samosvjesni kupci traže podatke o određenim proizvodima i uslugama, uspoređuju jedno poduzeće s konkurentima, vizualizacija proizvoda, virtualne šetnje...

## CIJENA

Cijena označava novčani izraz vrednosti robe i usluga na tržištu.



**Postoji više različitih metoda formiranja cijena:**

- 1) metodi formiranja cijena zasnovani na troškovima;
- 2) metodi formiranja cijena zasnovani na tražnji i konkurenciji;
- 3) novi metodi formiranja cijena.

**DISTRIBUCIJA**

“Miks distribucije je skup aktivnosti i procesa koji se bave tokom proizvoda i usluga od proizvođača do potrošača.”

U praksi postoji čitav niz marketing kanala za potrošna dobra:

- proizvođač–potrošači
- proizvođač–maloprodaja–potrošači
- proizvođač–velikoprodaja–maloprodaja–potrošači
- proizvođač – agenti ili brokери – velikoprodaja – maloprodaja – potrošači

**Primjeri**

*Distribucija ima zadatak da usluga banke postane raspoloživa budućim korisnicima. Kanali distribucije banaka dijele se na: bankovne šaltere (multifunkcionalni, specijalizirani i tkz. lagani šalteri), automatske kanale distribucije (remote banking, self service šalteri, point of sale, bankomati i kreditne kartice) i internet banking (odnosno on-line bankarstvo i home banking kojega pruža približno 23 % banaka u SAD-u).*

# TROŠKOVI

Troškovi predstavljaju vrijednost utrošenih elemenata proizvodnje u procesu reprodukcije. Kako se vrijednost izražava cijenom, **troškovi su u novcu izražena količina utrošene radne snage, sredstava za rad i predmeta rada.**

S obzirom na njihovu **osjetljivost na promjenu opsega proizvodnje ili stupnja iskoristivosti kapaciteta** troškove svrstavamo u dvije skupine:

- a) fiksni troškovi
- b) varijabilni troškovi

Fiksni troškovi se ne mijenjaju kada se mijenja obim aktivnosti (isti su bez obzira na to da li organizacija radi sa minimalnim ili punim kapacitetom):

- troškovi sredstava za rad - amortizacija;
- troškovi rada i materijala u pripremnoj fazi;
- troškovi rada viših rukovodilaca.

Varijabilni troškovi se mijenjaju direktno proporcionalno obimu aktivnosti i to su:

- troškovi materijala za izradu;
- troškovi pomoćnog materijala;
- troškovi energije;
- troškovi proizvodnih radnih mesta;

## Savjeti vezani za upravljanje troškovima:

- Troškovi su najčešće potcijenjeni, dok su prihodi precijenjeni. Nemojte potcijenjivati troškove.
- Bitno je da vodite evidenciju o svim troškovima koje imate, inače ćete imati nerealno visok poslovni rezultat
- Postoje samo dva načina stvaranja pozitivnog poslovnog rezultata: smanjenje troškova i povećanje prihoda
- Nemojte smanjivati troškove tako što ćete kvalitet svesti ispod onog koji tržište prihvata
- Zarada se ne ostvaruje prilikom prodaje, nego prilikom nabavke. Uvijek tragaite za boljim ulaznim cijenama – nižim troškovima (ali oprezno)
- Nemojte smanjenje troškova tražiti kroz smanjenje plata. Radije angažujte manji broj ljudi sa većim platama, nego obrnuto

## FINANSIJSKA ANALIZA

Iako postoji barem deset različitih segmenata finansijske analize, tri se izdvajaju kao najvažnija i obavezna. To su bilans stanja, bilans uspeha i protok gotovine. Korisna je i prelomna tačka rentabilnosti, tj. grafikon koji daje presek ulaganja i troškova, sa jedne, i zarade, sa druge strane, i pokazuje kada ćemo preći "minus". Reč je o projekcijama koje zavise od predviđanja prodaje.

U finansijskoj analizi treba utvrditi i jasno definisati određene pretpostavke. Ove pretpostavke finansijske analize čine kratke konstatacije o uslovima pod kojima preduzetnik planira otpočinjanje biznisa. One obično treba da odražavaju sledeće dimenzije:

- osnovne karakteristike preduzetničkog biznisa,
- tržišnu situaciju u kojoj će se obavljati biznis,
- kapitalne mogućnosti kojima se trenutno raspolaže,
- potrebe za poslovnim prostorom, opremom, instalacijama, nameštajem i ostalim fiksnim fondovima,
- potrebe za trajnim obrtnim sredstvima (cirkulirajućim kapitalom),
- potrebe za finansijskim sredstvima za plate zaposlenih,
- potrebe za sredstvima za pokriće ostalih aktivnosti,
- datum planiranog ulaska u preduzetnički poduhvat (projekat),
- datum ulaska u redovno eksploataciono (tekuće) poslovanje.

Finansijska analiza treba da pruži odgovore na sledeća pitanja:

1. Koliko je novca neophodno za otpočinjanje biznisa?
2. Koja je prelomna tačka rentabilnosti biznisa?
3. Koji je planirani bilans uspeha?
4. Koji je planirani bilans stanja?
5. Kakav je plan novčanih tokova?
6. Kakva su predviđanja profita?

# POJAM I ULOGA MENADŽMENTA

Potreba za menadžmentom se javlja uvijek kada postoji određeni zadatak koji svojom složenošću prevazilazi mogućnosti pojedinaca.

Organizacija postoji samo zbog jedne stvari da pomogne ljudima da postignu cilj, kojeg sami ne bi mogli da postignu.

Korijen riječi "menadžment" je u latinskom jeziku - "manu agere" na latinskom znači "voditi rukom". Riječ "menadžment" je prvi put upotrijebljena u starofrancuskom jeziku - "ménagement" na francuskom znači "umijeće (sposobnost) upravljanja (usmjeravanja)".

Riječ "menadžment" se takođe koristi da opiše upravljački sloj organizacije, tj. skup svih (ili samo onih na vrhu) menadžera u jednoj organizaciji.

Osnovna uloga menadžmenta, je osposobljavanje ljudi da zajednički djeluju ka ostvarivanju postavljenih ciljeva, zajedničkih vrijednosti, prave strukture i obuke i razvoja koji su potrebni da bi se izvršili poslovi i reagovalo na promjene.

## Menadžment ima tri zadatka:

1. usmjeravanje organizacionih resursa
2. razvoj organizacionih funkcija i
3. obezbjeđenje efikasnog kadrovskog razvoja

## POSAO MENADŽERA

### 1. Međuljudska uloga

- **Čelni čovjek** ("Figurehead") - Predstavlja organizaciju pred drugima, na različitim skupovima i ceremonijama.
- **Lider** - Bavi se obukom, motivacijom, vođenjem i pružanjem podrške zaposlenima.
- **Veza** - Održava kontakte sa drugim osobama u organizaciji

### 2. Informaciona uloga

- **Kontrolor** - Konstantno prati, prima i skladišti informacije koje dobija iz unutrašnjih i spoljašnjih izvora.

- **Prenosilac** - Prenosi informacije ostalim članovima organizacije.
- **Portparol** - Prenosi informacije grupama "izvan" organizacije (bordu direktora, akcionarima, dobavljačima...).

### 3. Uloga u odlučivanju

- **Preduzetnik** - Trudi se da usavrši organizaciju. Osjeća promjene iz okruženja i sam započinje planirane promjene.
- **Kontrolor problema** - Upravlja izazovima iz okruženja i stupa na scenu u kriznim situacijama (štrajkovi, nezadovoljstvo potrošača...).
- **Alokator resursa** - Odlučuje o tome kako i kome će resursi biti stavljeni na raspolaganje.
- **Pregovarač** - Predstavlja organizaciju u pregovorima sa drugim grupama (dobavljači, sindikat...). Učestvuje u sklapanju i sprovođenju ugovora sa ovim grupama

### Temeljne funkcije menadžera

Menadžeri na svim razinama moraju izvršavati svaku od slijedećih funkcija:

- *Planiranje*
- *Organiziranje*
- *Vođenje*
- *Kontrolu*

*Planiranje je proces kojeg koriste menadžeri kako bi identificirali i odabrali prikladne ciljeve i moduse djelovanja organizacije.*

Tri koraka dobrog planiranja:

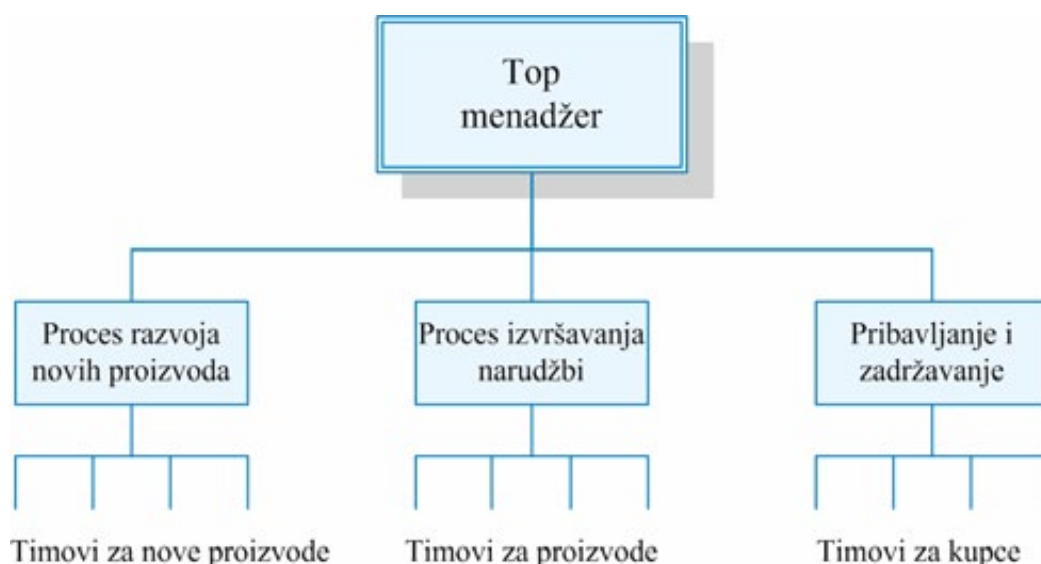
1. Koji bi se ciljevi trebali slijediti?
2. Kako bi se ciljevi trebali postići?
3. Kako prikupiti resurse?

Funkcija planiranja određuje koji će učinak postići organizacija, koliko će biti učinkovita i koje će strategije biti korištene.

*Organiziranjem* menadžeri stvaraju strukturu radnih odnosa među suradnicima koja im u najboljoj mjeri omogućuje suradnju i postizanje ciljeva. Menadžer oblikuje **grupe** s obzirom na zadatke koje pojedini član izvršava.

*Menadžer će također postaviti hijerarhijsku strukturu i liniju vertikalne odgovornosti.*

*Organizacijska struktura* ishod je organiziranja. Ova struktura koordinira i motivira zaposlene kako bi zajedno radili i postizali ciljeve.



Menadžeri **vođenjem** određuju smjer, stanje i jasnu viziju koju će zaposleni slijediti i pomažu im da steknu razumijevanje njihove uloge u postizanju ciljeva.

**Vodstvo** podrazumijeva menadžera koji koristi **moć, utjecaj, viziju, uvjeravanje** i **komunikacijske vještine**.

**Ishod** je funkcije vođenja **visoka razina motivacije i posvećenost zaposlenih organizaciji**.

**Kontrolom** menadžer procjenjuje koliko uspješno organizacija postiže ciljeve i poduzima korektivne postupke kako bi poboljšala izvedbu.

Menadžer će **nadzirati** pojedince, djelatne okvire i organizaciju kako bi utvrdio je li postignuta željena razina izvedbe.

Menadžer će **poduzeti i određene postupke** kako bi povećao kvalitet izvedbe.

## MENADŽMENT U BIZNIS PLANU

Biznis plan treba da posjeduje slijedeće faktore vezane sa strategiju osoblja:

- menadžment tim
- pomoćno osoblje
- očekivane potrebe osoblja i planovi zapošljavanja
- planove za edukaciju i obučavanje osoblja
- plate i beneficije



# REGISTRACIJA

## Da li registrovati preduzetničku djelatnost/ obrt ili privredno društvo?

Prilikom registracije obrta isti se registruje kao fizičko lice dok se privredno društvo registruje kao pravno lice.

Biranjem prve opcije ulazite u nadležnost zakona o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti/obrtu, a biranjem druge opcije - u nadležnost zakona o privrednim društvima.

Obrt je jeftin za registrovati i nije potreban osnivački kapital. Obrt po pravilu osnuje jedna osoba, ali zakon dopušta da više osoba mogu osnovati obrt.

Ako se vaš biznis malih mjera u smislu prometa, ljudstva i ako je sa ograničenim mogućnostima za ekspanziju, onda je možda bolje rješenje da registrujete obrt. S druge strane, ako vaš biznis podrazumijeva veliko ulaganje, više pojedinih ulagača, potencijal za širenje u prostornom i funkcionalnom smislu, kao i u smislu dokapitalizacije, onda je definitivno bolje da idete u pravcu registracije privrednog društva.

**Prednosti:** Sama procedura registracije obrta je jednostavnija, jeftinija i brža od procedure registrovanja privrednog društva. Registraciju obrta obavljate samostalno. Jednostavnije računovodstvo, što implicira i niže cijene računovodstvene usluge. Agilnost i fleksibilnost pri upravljanju: obrt se može lako i brzo usmjeravati shodno promjenama na tržištu. Jednostavna struktura biznisa (ne postoje organi upravljanja (skupština, nadzorni odbor). Povoljniji zakonski tretman: manji zahtjevi i jednostavnije procedure, niže kazne, a često i niže takse.

**Nedostaci:** Najveći nedostatak obrta leži u odgovornosti - obrtnik odgovara lično i neograničeno cijelom svojom imovinom za obaveze koje nastanu iz obavljanja djelatnosti. Obrt se ne može preneti na drugu osobu. Trajnost obrta je teško održiva (nasljeđivanje često nije moguće organizovati), tj. posao postoji samo dok se vlasnik njime bavi. Finansiranje obrta zavisi od finansijske moći samog preduzetnika i ograničene mogućnosti kreditiranja.

## Kako registrovati obrt?

Trebate doći do: dozvole za obavljanje biznisa, poreskog broja i transakcionog bankarskog računa. Dakle, tri papira, koje će vam, respektivno izdati tri institucije pod čijom ste nadležnosti: opština, područna jedinica poreske uprave i poslovna banka koju vi odaberete.

Dokumentacija koja se predaje uz popunjen zahtjev za obavljanje djelatnosti uključuje:

1. Dokaz da niste u radnom odnosu (izdaje Zavod za zapošljavanje; besplatno); (Ako ste već u radnom odnosu, dostavljate uvjerenje firme da ste u radnom odnosu i ovjerenu fotokopiju radne knjižice);
2. Uvjerenje o zdravstvenoj sposobnosti (ambulantna: "državna" (35KM) ili "privatna" (40KM);
3. Uvjerenje Osnovnog/Općinskog suda da nije izrečena pravosnažna mjera zabrane obavljanja djelatnosti

## Kako registrovati privredno društvo?

Privredno društvo registruje se dostizanjem tri cilja – isto kao i kod obrta: rješenje kojim se odobrava privredna djelatnost, prijava u poreskoj upravi i račun u poslovnoj banci.

Razlika je jedino u većoj papirologiji, energiji i novcu koji ćete potrošiti, kao i nekim novim aspektima koje povlači veći obim poslovanja (npr. obaveza registracije kao obveznik PDV-a u slučaju da ostvarujete oporezivi promet u iznosu većem od 50.000 KM).

Kada osnivate privredno društvo neophodan vam je tzv. **osnivački akt** koji priprema i notarski obrađuje notar (cijena oko 350 KM).

Osnivački akt nije ništa drugo do odluka o osnivanju, ako ste solo, ili međusobni ugovor o osnivanju ako vas je više osnivača.

Obavezni osnovni kapital za registraciju doo iznosi 2.000KM.

Ispunjeni zahtjevi za osnivanje privrednog društva se predaju u općinski sud zajedno sa slijedećom dokumentacijom:

- osnivački akt koji je obrađen od strane notara
- bankovna potvrda da je uplaćen osnovni kapital

Prilikom predaje dokumentacije plaća se taksa u iznosu od 600 KM.

Sud je zakonski obavezan da vam u roku od 5 dana izda rješenje o registraciji društva, uz uslov da ste podnijeli urednu dokumentaciju.

## Literatura

### Priručnici/knjige/članci:

1. American National Standard Institute - ANSI (2000): ANSI/PMI 99-001-2000
2. Bečić, Emina (2012.): Korak po korak do najbolje aplikacije, Cober, Sarajevo
3. Draganić, Jasna i drugi (2005.): Priručnik za nevladine organizacije - Priprema i pisanje projektnih prijedloga priprema budžeta za projekte upravljanje projektom, Kaligraf, Sarajevo
4. Laginja, Ivana i drugi (2010.): Nvo priručnik – kuharica za udruge, ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, Zagreb
5. Nebiu, Besim (2002): Razvijanje vještina NVO, Pisanje projektnih prijedloga, Centar za okoliš za Centralnu i Istočnu Europu, Szentendre
6. Pavić-Rogošić (2012.): UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM I PRISTUP LOGIČKE MATRICE, ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, Kofein, Zagreb
7. Pavlović Bojan (2014.): Priprema i pisanje projektnog budžeta/proračuna
8. Srpski demokratski forum (2008.): PRIRUČNIK: prikupljanje sredstava i pisanje prijedloga projekata / strateško planiranje / zagovaranje, Zagreb
9. Vakanjac, Nenad (2003): Korak po korak do uspješnog prijedloga projekta, Udruga Smart, Rijeka
10. Udruženje INFOHOUSE (2012.): Pisanje prijedloga projekata - Radni materijal
11. International Rescue Committee (IRC) - PISANJE POSLOVNOG PLANA SEMINAR – RADIONICA - "Jačanje NVO sektora praktičnim razvojem poslovnog plana"
12. Univerzitet Crne Gore - Ekonomski fakultet Podgorica Studije menadžmenta I godina - Osnove menadžmenta - Vladimir Vulić, 13.02.2013.

### Internet izvori:

13. Green, Chad T. i drugi, prijevod Arsić Saša-Arso (2000.): Pisanje projekta korak po korak, SAVEZ IZVIĐAČA HRVATSKE - Odjel za gospodarske i podržavajuće djelatnosti [online], Dostupno na:
14. <http://www.scribd.com/doc/177901220/Pisanje-projekta#download>, (pristupljeno 01.07.2014.)
15. Miroslav Janjić: "Projekat šta je to?", Mehatronika, Dostupno na: <http://mehatronika.gomodesign.rs/projekat-sta-je-to/> (pristupljeno 06.06.2014.)
16. [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf) (pristupljeno 17.6.2014)
17. [http://www.srdjansimic.com/?q=sr/biznis\\_plan\\_misija\\_vizija\\_ciljevi](http://www.srdjansimic.com/?q=sr/biznis_plan_misija_vizija_ciljevi) (pristupljeno 17.6.2014)
18. <http://www.imamideju.ba/vijesti/p/m/files/Prirucnik%20za%20izradu%20poslovnog%20plana.pdf> (pristupljeno 17.6.2014)
19. <http://maturski.org/MARKETING/InstrumentiMarketingMiksa.html> (pristupljeno 17.6.2014)
20. [http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali/Razvoj\\_biznis\\_plana/SadrzajNJpdf/RBP\\_07-IAUnrgesqztO.pdf?&hSajt=2a304a1348456ccd2234cd71a81bd338](http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali/Razvoj_biznis_plana/SadrzajNJpdf/RBP_07-IAUnrgesqztO.pdf?&hSajt=2a304a1348456ccd2234cd71a81bd338) (pristupljeno 17.6.2014)
21. <http://web.efzg.hr/dok/med/mdabic/poduzetnistvo%20predavanja/3.%20Poduzetnik.pdf> (pristupljeno 10.06.2014.)
22. <http://www.economy.rs/biznis-mali/16/saveti/planiranje/Sta-je-biznis-plan-.html> (pristupljeno 10.06.2014.)
23. <http://maturski.org/MARKETING/MarketingPlan.html> (pristupljeno 13.06.2014.)







---

**CARITAS BISKUPSKE KONFERENCIJE  
BOSNE I HERCEGOVINE**

Mehmed bega Kapetanovića Ljubušaka 6  
71000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina

Tel: +387 33 206 441  
Fax: +387 33 206 668

[carbkbih@bih.net.ba](mailto:carbkbih@bih.net.ba)  
<http://www.carbkbih.org>