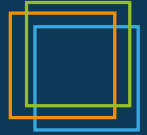




Finansira
Evropska unija



International
Labour
Organization



SIYB
START AND IMPROVE
YOUR BUSINESS

KAKO POKRENUITI POSAD

Priručnik



**KAKO
POKRENU TI POSAO**

PRIRUČNIK

Međunarodna organizacija rada.

Copyright © International Labour Organization 2015

Prvo izdanje: 2015



Ovaj materijal nema ograničenja u pogledu pristupa, a distribuira se po osnovu licence Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 IGO License (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo>). Korisnici mogu da koriste, dijele, prilagođavaju i nadgrađuju izvornu publikaciju, čak i u komercijalne svrhe, kako je navedeno u licenci. Svaki novi rad u kom je preuzet izvorni sadržaj mora biti isti kao u licenci CC-BY-SA. Međunarodna organizacija rada mora biti jasno navedena kao vlasnik izvornog djela. Upotreba amblema Međunarodne organizacije rada u vezi sa radom korisnika nije dozvoljena.

Prevođenje - ukoliko se ova publikacija prevodi, potrebno je dodati sljedeći tekst: *Ovaj prevod nije uradila Međunarodna organizacija rada (MOR), te ga ne treba smatrati zvaničnim prevodom MOR-a. MOR ne odgovara za sadržaj ili tačnost prevoda.*

Adaptiranje - ukoliko se ova publikacija adaptira, potrebno je dodati sljedeći tekst: *Ovo je adaptacija izvorne publikacije Međunarodne organizacije rada (MOR). Odgovornost za izražene stavove i mišljenja leži isključivo na autoru ili autorima, za koje se MOR ne smatra saglasnom.* Na adaptiranim publikacijama na koje Jedinica MOR-a za mala i srednja preduzeća nije dala saglasnost ne može se koristiti brend i logotip.

Svi upiti u vezi sa pravima i dozvolama uputiti na poštansku adresu: ILO Publications (Rights and Licencing), CH-1211 Geneva 22, Switzerland, ili na elektronsku adresu: rights@ilo.org.

International Labour Office

Start your business: manual / International Labour Office, Enterprises Department. - Geneva: ILO, 2015

ISBN: 978-92-2-132847-6 (print); 978-92-2-122848-3 (web pdf);

International Labour Office Enterprises Dept.

enterprise creation / corporate planning / small enterprise

03.04.5

ILO Cataloguing in Publication Data

Nazivi koji se koriste u publikacijama MOR-a, a koji su u skladu sa praksom Ujedinjenih nacija, i sadržaj koji je izložen u njima, ne izražavaju stav Međunarodne organizacije rada u pogledu pravnog statusa bilo koje zemlje, područja ili teritorije, ili njenih vlasti, ili u vezi s razgraničenjem njenih granica.

Odgovornost za stavove izražene u potpisanim člancima, studijama i drugim radovima leži isključivo na njihovim autorima, a njihovo objavljivanje nužno ne znači da ih Međunarodna organizacija rada podržava.

Spominjanje naziva kompanija i komercijalnih proizvoda i procesa ne znači da ih Međunarodna organizacija rada podržava, dok nespominjanje neke kompanije, komercijalnog proizvoda ili procesa nije znak neodobravanja.

Publikacije i digitalni proizvodi MOR-a mogu se nabaviti kod većih knjižara i platformi za digitalnu distribuciju, ili naručiti direktno putem adrese ilo@turpin-distribution.com. Više informacija možete dobiti na našoj internet stranici: www.ilo.org/publns ili upitom na adresu: ilopubs@ilo.org.

Štampano u Bosni i Hercegovini

Ova publikacija je urađena uz pomoć Evropske unije. Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost Međunarodne organizacije rada u okviru implementacije projekta EU4Business i ne predstavlja nužno stanovišta Evropske unije.

O programu *Kako pokrenuti posao i unaprijediti poslovanje (SIYB)*

Program *Kako pokrenuti posao i unaprijediti poslovanje (SIYB)* je program obuke iz menadžmenta, čiji je akcenat stavljen na otvaranje i unapređenje malih firmi kao strategije otvaranja većeg broja kvalitetnijih radnih mjesta za žene i muškarce, posebno u zemljama u razvoju. Procjenjuje se da je realizovan u preko 100 zemalja i spada među najveće programe u ovoj oblasti u svijetu.

Program ima četiri povezana kursa - *Kako doći do poslovne ideje (GYB)*, *Kako pokrenuti posao (SYB)*, *Kako unaprijediti poslovanje (IYB)* i *Kako proširiti poslovanje (EYB)*.

MOR realizuje program u strukturi sa tri stuba, koju čine viši predavači, predavači i krajnji korisnici - potencijalni i aktivni preduzetnici. Viši predavači koji imaju MOR-ovu licencu zaduženi su za razvoj kapaciteta predavača za efektivno izvođenje programa SIYB. Nadalje, ovi predavači obučavaju preduzetnike na kursevima u okviru programa SIYB. MOR igra presudnu ulogu u identifikovanju i širenju najbolje prakse, realizaciji obuke, aktivnostima praćenja, vršenju kontrole kvaliteta i pružanju tehničkih savjeta u pogledu realizacije programa SIYB.

O kursu *Kako pokrenuti posao (SYB)*

Kako pokrenuti posao (SYB) je kurs za potencijalne preduzetnike koji imaju realnu poslovnu ideju za svoje malo preduzeće. Ovaj kurs pomaže da se razradi plan poslovanja i stvarno krene u posao. Isto tako, predstavlja priliku da se potrebne preduzetničke vještine i plan poslovanja provjere u simuliranoj i opuštenoj atmosferi.

Kurs SYB obično traje pet dana na osnovu priručnika za kurs SYB i brošure sa planom poslovanja. Na kursu se koristi aktivan pristup učenju, gdje se u centru pažnje nalazi problem, uz nadgradnju već postojećeg znanja preduzetnika. Pred preduzetnika se postavlja izazov time što se uvodi nova tržišna dinamika, na primjer, kroz kraće praktične primjere i grafičke ilustracije.

Autori i izrazi zahvalnosti

Priručnik za kurs GYB rezultat je kolektivnog rada i sadrži iskustva i znanja prikupljena tokom tridesetogodišnje realizacije programa. Posebno je neprocjenjiv doprinos viših predavača i predavača programa SIYB, koji su testirali, koncipirali i realizovali program u različitim zemljama. Izradu ovog priručnika svojim iskustvom, podrškom i konstruktivnim prijedlozima omogućio je veliki broj kolega iz mreže praktičara SIYB, konsultantskih firmi i MOR-a.

Ovaj priručnik počiva na materijalima koji su prvobitno bili izrađeni 1998. godine; Instrument MOR-a za preduzetništvo mladih (YEF) kasnije je revidirao izvorni tekst priručnika, a za pisanje i pregled bile su zadužene Milena Mileman i Sibonžil Sibande (Sibongile Sibanda). Kraći doprinosi i drugi vrijedan materijal i ideje koje su korišćene u verziji YEF dali su Julijus Mutio (Julius Mutio), Marek Harsdorf (Marek Harsdoff), Milan Dajveča (Milan Divecha), Namsifu Njagabona (Namsifu Nyagabona), Majk Oneko (Mike Oneko), Doroti Katantazi (Dorothy Katantazi) i Stiven Kjalibula (Stephen Kyalibulha).

Tim autora izdanja iz 2015. godine, koji je revidirao postojeći tekst i napisao nekoliko poglavlja koja odražavaju najnovija razmišljanja o razvoju preduzeća i srodnim oblastima, čine Pan Min Tue (Phan Minh Tue) i Pranati Mehta (Pranati Mehtha). Stilsku i jezičku lekturu teksta uradio je Stiv Rejmond (Steve Raymond).

Veliku zahvalnost dugujemo iskusnim višim predavačima programa SIYB za reviziju nacрта rukopisa i sugestije koje su dali na osnovu svog iskustva, a to su: Disu Zomahun (Dissou Zomahoun), Gemunu Vijesena (Gemunu Wijesena), Sibonžil Sibanda (Sibongile Sibanda) i Valter Verheve (Walter Verhoeve). Posebnu zahvalnost dugujemo kolegama iz MOR-a - Mareku Harsdorfu iz Programa za zelene poslove pri Odjeljenju za preduzeća; Jurgenu Menzeu i Estebanu Tromelu iz Odjeljenje za pitanje roda, ravnopravnosti i diverziteta; Juliji Falt iz odjeljenja za HIV, AIDS i svijet rada na njihovom doprinosu sadržaju ovog priručnika.

Kraće priloge, savjete i pomoć kod povezivanja sadržaja sa finansijskim temama dali su Čeril Frankijevič (Cheryl Frankiewicz) i Severin Debos (Severine Deboos) (tehnički ekspert u Jedinici za socijalne finansije Odjeljenja za preduzeća, MOR).

Za opremanje publikacije i ilustracije bio je zadužen Tai Van Luan (Thai Van Luan), korice je dizajnirao Mauricio Konstanca (Maurizio Constanza).

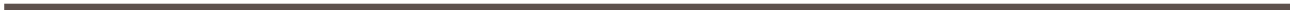
Zahvaljujemo se članovima Tima za globalnu koordinaciju programa SIYB na njihovom neprocjenjivom doprinosu u pripremi i završnoj izradi priručnika: Mertenu Siversu (Merten Sievers) (specijalista - usluge razvoja lanca vrijednosti i razvoja poslovanja), Evi Majurin (Eva Majurin) (globalni koordinator programa SIYB) i Tokozil Njuman (Thokozile Njuman).

Sadržaj

UVOD	i
1. Čime se ovaj priručnik bavi?	i
2. Kome je namijenjen?	i
3. Ciljevi ovog priručnika	i
4. Kako se ovaj priručnik koristi?	ii
DIO 1 - PROCIJENITE DA LI STE SPREMNI DA POKRENETE POSAO	1
1. Procijenite svoje preduzetničke sposobnosti	1
2. Kako povećati preduzetničke sposobnosti?	5
Siže	7
DIO II - PLAN POSLOVANJA	9
1. Zašto je plan poslovanja važan?	9
2. Sadržaj plana poslovanja	10
3. Gdje naći informacije za plan poslovanja?	11
Siže	12
DIO III - KAKO UČVRSTITI POSLOVNU IDEJU	13
Siže	16
DIO IV - PLAN MARKETINGA	17
1. Ispitivanje tržišta	17
2. Izrada plana marketinga	22
2.1 Proizvod	22
2.2 Cijena	26
2.3 Mjesto	30
2.4 Promocija	31
2.5 Ljudi	34

2.6	Proces	35
2.7	Fizički dokazi	36
3.	Procjena prodaje	37
	Siže	16
DIO V - RADNICI		41
1.	Koji profil radnika vam je potreban?	41
2.	Troškovi rada	42
	Siže	44
DIO VI - ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE		45
1.	Oblik osnivanja	45
1.1	Različiti oblici osnivanja	46
2.2	Kako izabrati odgovarajući oblik osnivanja?	47
2.	Zakonske obaveze i osiguranje	51
	Siže	54
DIO VII - NABAVKA		55
1.	Oprema	55
2.	Sirovine	56
3.	Gotovi proizvodi	56
	Siže	58
DIO VIII - „OZELENJAVANJE“ POSLA		59
1.	Vaša firma i prirodni resursi	59
2.	Povećanje efikasnosti i dobiti: smanjiti, ponovo iskoristiti, reciklirati	60
3.	Klasifikovanje otpada	60
	Siže	61
DIO IX - UTVRĐIVANJE TROŠKOVA PROIZVODA I USLUGA		63
1.	Šta su troškovi?	63
2.	Utvrdjivanje troškova proizvođača i pružaoca usluga	64
3.	Utvrdjivanje troškova u maloprodaji i veleprodaji	73
	Siže	79

DIO X - FINANSIJSKO PLANIRANJE	81
1. Šta je finansijsko planiranje?	81
2. Izrada plana dobiti	81
2.1 Plan prodaje	81
2.2 Plan troškova	83
2.3 Plan dobiti	84
3. Izrada plana novčanih tokova	86
Siže	90
DIO XI - POTREBAN POČETNI KAPITAL	91
1. Koja su kapitalna ulaganja potrebna?	91
2. Koliki je obrtni kapital potreban?	93
Siže	96
DIO XII - VRSTE I IZVORI POČETNOG KAPITALA	97
1. Učešće vlasnika	97
2. Krediti	97
Siže	100
DIO XIII - POKRETANJE POSLA	101
1. Da li ste spremni da pokrenete posao?	101
2. Upustiti se ili ne?	103
3. Da li vam je potrebno više informacija za doradu plana poslovanja?	103
4. Iznošenje i odbrana plana poslovanja	103
5. Akcioni plan za pokretanje posla	103
Siže	104



1. Čime se ovaj priručnik bavi?

Kada želite da pokrenete posao, morate da razmislite o dosta stvari. Ovaj priručnik pomoći će vam da se organizujete i izradite plan za svoju poslovnu ideju. Kada završite priručnik, moći ćete da procijenite da li vaša poslovna ideja ima potencijal da se razvije u profitabilno preduzeće i da li treba da slijedite ili preispitate prvobitan koncept. Ako, zatim, odlučite da ideju razvijete u posao, ovaj priručnik će vam pokazati kako da počnete.

2. Kome je namijenjen?

Kako pokrenuti posao (SYB) je priručnik za ljude koji imaju praktičnu poslovnu ideju i žele da pokrenu posao. U priručniku se daju pravilni koraci u pokretanju posla i izradi plana poslovanja za predloženu ideju.

3. Ciljevi ovog priručnika

Kada završite ovaj priručnik, moći ćete da:

- navedete sadržaj plana poslovanja,
- konsolidujete svoju poslovnu ideju
- svoju poslovnu ideju prevedete u kompletan plan poslovanja
- procijenite da li ste spremni da pokrenete posao.

4. Kako se ovaj priručnik koristi?

Priručnik SYB prati brošura *Plan poslovanja SYB*. U priručniku se objašnjavaju koraci u pokretanju posla. Brošuru Plan poslovanja popunjavaćete kako budete išli kroz ovaj priručnik.

U ovom priručniku, naći ćete:

- **Priče o firmama:** Ove primjere uporedite sa svojim budućim poslom i koristite ih da doradite svoj plan za pokretanje posla.
- **Aktivnosti:** Praktične vježbe na pola svakog dijela koje će vam pomoći da proaktivno razmišljate o konceptima i kako da ih primijenite na buduće poslovanje.
- **Siže:** Siže je dat na kraju svakog poglavlja. U njemu se rezimiraju ključne stavke.
- **Akcioni plan:** Popunite i koristite akcioni plan koji se nalazi skoro na kraju priručnika. To će vam pomoći da praktično primijenite svoje znanje.
- **Bitne napomene:** Svaka napomena sadrži bitne informacije. Ove informacije iskoristite maksimalno. Ove napomene ćete naći na sredini različitih dijelova priručnika.

U priručniku se koristi nekoliko ikonica, koje će vas voditi kroz učenje. Ikonice i njihovo značenje objašnjeni su ispod:



Kada vidite ovu ikonicu, slijedi rad na aktivnostima ili odgovaranje na pitanja.



Kada vidite ovu ikonicu, to znači da su informacije u ovom dijelu izuzetno bitne.



Kada vidite ovu ikonicu, znaćete da ste upravo završili jedno poglavlje i da slijedi rezime važnih ideja koje su tu obrađene.



Ova ikonica vam govori gdje naći više informacija ili šta treba uraditi.

PROCIJENITE DA LI STE SPREMNI DA POKRENETE POSAO

Prije nego što odlučite da pokrenete posao, treba da procijenite da li ste spremni da vodite svoju firmu. Uspjeh firme zavisice od vaših preduzetničkih sposobnosti (crte ličnosti, situacije i vještine) i posvećenosti sredini i zajednici. Treba da razmislite koje karakteristike treba unaprijediti, a zatim da pokušate da promijenite situaciju u kojoj se nalazite i vještine.

1. Procijenite svoje preduzetničke sposobnosti

Sljedeća aktivnost pomoći će vam da utvrdite da li imate sposobnosti potrebne za uspješno vođenje posla. Odgovorite na pitanja iskreno.

AKTIVNOST 1



Da bismo vam pomogli da utvrdite da li imate ono što je potrebno za poslovanje, razmislite o niže navedenim faktorima. Opredijelite se da li su vam sljedeći faktori jaka strana ili nešto na čemu treba još poraditi. Na primjer: ako poznajete poslovni menadžment, to se računa kao jaka strana. Međutim, ako nemate takva znanja, a planirate da nekoga angažujete da vam vodi posao i donosi odluke, onda na tome možda treba poraditi.

LIČNE KARAKTERISTIKE I VAŠA SITUACIJA	SEGMENTI KAO JAKE STRANE	SEGMENTI NA KOJIMA JE POTREBNO RADITI
<p>Posvećenost</p> <p>Da bi vaša firma zaživjela i bila uspješna, morate biti posvećeni. Posvećenost znači da ste spremni da svoj posao stavite ispred maltene svega ostalog. Da li želite da dugo ostanete u poslu? Možete li većinu vremena i truda posvetiti poslu?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Motivacija</p> <p>Vjerovatnoća da ćete uspjeti veća je ako ste motivisani da isprobate svoju poslovnu ideju, stvorite bogatstvo i pustite da novac radi za vas. Da li ste načisto zašto želite da imate svoju firmu?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Preuzimanje rizika</p> <p>Ne postoji poslovna ideja koja je apsolutno sigurna. Uvijek postoji rizik da nećete uspjeti. Da li ste spremni da ga preuzmete? Da li ste spremni da rizikujete novac koji ćete uložiti u firmu?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Donošenje odluka</p> <p>Vi odgovarate za svoj posao, što znači da morate donositi odluke koje mogu da dovedu do uspjeha ili propasti. Važne odluke ne mogu se odlagati niti prebacivati na nekog drugog. Jeste li u stanju da sami donosite teške odluke?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Sposobnost da podnesete stres</p> <p>Preduzetnici su izloženi velikom stresu. Stres može biti posljedica ili teških odluka koje treba donijeti, odnosa sa akcionarima ili dugim radnim vremenom. Da li ste uzbuđeni zbog svoje poslovne perspektive? Da li zaista uživete u svom poslu?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Rješavanje problema</p> <p>Da biste vodili firmu, morate biti sposobni da rješavate probleme. Imate li sposobnost da rješavate uzroke problema na kreativan način?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Orijentisanost ka cilju</p> <p>Jedna osobina po kojoj se preduzetnik razlikuje od radnika je sposobnost da postavlja i ostvaruje ciljeve. Treba da budete u stanju da zamislite kuda firma treba da ide i vidite širu sliku, umjesto da se fokusirate na nevažne pojedinosti. Da li imate viziju i da li ste postavili ciljeve firme?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Socijalna podrška

Vođenje posla iziskuje mnogo vremena i truda. Bitno je imati adekvatnu podršku porodice, prijatelja i drugih privrednika. Imate li društvenu podršku ljudi i organizacija koje će podržati ostvarenje vašeg sna?

Finansijska situacija

Pristup finansijskim resursima za početak poslovanja veoma je bitan. Da li ste odvojili na stranu nešto novca za pokretanje posla? Ukoliko su vam potrebna dodatna sredstva, imate li porodicu ili prijatelje koji bi bili voljni i spremni da vam daju pozajmicu, ili da svojom imovinom garantuju kredit kod finansijske institucije? Imate li štednju ili kreditni istorijat kod finansijske institucije koja daje kredite novoregistrovanim preduzećima??

VJEŠTINE	SEGMENTI KAO JAKE STRANE	SEGMENTI NA KOJIMA JE POTREBNO RADITI
Stučne vještine Stručne vještine su praktične sposobnosti koje su vam potrebne da bi poslovna ideja postala proizvod ili usluga. Na primjer: ukoliko želite da se bavite uslugama mobilne telefonije i popravkama mobilnih telefona, morate znati da popravljate mobilne telefone. Imate li stručne vještine potrebne za ovaj posao?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vještine iz poslovnog menadžmenta Vještine iz poslovnog menadžmenta znače sposobnost da efikasno vodite preduzeće. Imate li vještine u oblasti marketinga, utvrđivanju troškova, knjigovodstva, motivisanja ljudi, itd.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznavanje branše Što više poznajete svoju branšu, to ćete lakše moći da izbjegnute skupe greške. Da li detaljno poznajete konkretnu djelatnost kojom želite da se bavite?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Donošenje odluka Vještina pregovaranja je sposobnost komunikacije bez omalovažavanja drugih. Kada pregovarate, ne samo da razmišljate o tome šta ide vama u korist, nego morate biti svjesni stvari koje će ići i u korist druge strane. Možete li postići ono što želite u pregovorima na načina da obje strane budu na dobitku?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PITANJA KOJA SE TIČU ŽIVOTNE SREDINE I ZAJEDNICE	SEGMENTI KAO JAKE STRANE	SEGMENTI NA KOJIMA JE POTREBNO RADITI
<p>Vaša firma i životna sredina</p> <p>Kao preduzetnik, morate poznavati ekološku problematiku koja utiče na vašu djelatnost. Zna li kako održati prirodni kapital ili resurse od kojih vaša firma zavisi?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Posvećenost zajednici</p> <p>Vaša firma mora da ima dobre odnose sa zajednicom. Preduzetnici su bitni članovi zajednice i potrebno je da budete posvećeni napretku zajednice u cjelini. Imate li dobar odnos sa zajednicom?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Broj
segmenata
koji su jaka
strana

Broj
segmenata na
kojima je potrebno
raditi

Izbrojte segmente koji su vam jaka strana i broj segmenata na kojima treba raditi i upišite broj ovdje.

.....

.....

Pogledajte navedene segmente i kažite koji su od onih za koje ste rekli da na njima treba raditi i razvijati ih presudni za vaš poslovni uspjeh. Unesite broj segmenata na kojima je potrebno raditi ispod:

PRESUDNI SEGMENTI NA KOJIMA TREBA RADITI I RAZVIJATI IH

1. Procijenite svoje preduzetničke sposobnosti

Postoje razni načini na koje možete izmijeniti svoje osobine, razviti preduzetničke vještine i situaciju i reagovati na neizbježnu problematiku koja se tiče životne sredine i zajednice. Evo nekoliko sugestija kako razviti preduzetničke sposobnosti:



Čitajte: Nađite knjige o poslovanju, a možete ih naći u većini biblioteka; čitajte članke na temu poslovanja na internetu, u novinama i časopisima.



Pohađajte obuku: Nađite i upišite se na univerzitetske ili privatne programe obuke u oblasti poslovnog menadžmenta, tehničkih vještina, ili motivacije i preduzetništva.



Učite od uspješnih vlasnika firmi: Nađite uspješne privrednike koji će biti spremni da govore o svom poslu. Ukoliko vam dozvole da ih obidete na radnom mjestu, posmatrajte kako rade i učite od njih. Ako je moguće, zaposlite se kao pripravnik u uspješnoj firmi u srodnoj djelatnosti.



Tražite pomoć: Sa porodicom i prijateljima razgovarajte o segmentima koje treba da unaprijedite. Isto tako, možete se učlaniti u poslovno udruženje i sa drugim članovima razgovarati o raznim temama.

Možda bi trebalo da razmislite o tome da nađete partnera koji ima komplementarne sposobnosti umjesto da u posao ulazite sasvim sami. Partner bi mogao da pridonese finansijskim sredstvima, kolateralom ili odnosima sa pružaocima finansijskih usluga, koji bi mogli biti od koristi ukoliko vam ikada zatreba kredit.

Postoje uspješni privrednici koji nisu imali neko posebno iskustvo ili praksu u oblasti ili vrsti djelatnosti kojom se bave prije nego što su otvorili firmu. Bitno je da budete svjesni segmenata na kojima treba da radite i izradite plan djelovanja u tom smislu prije nego što počnu da negativno utiču na vaš posao.



AKTIVNOST 2

Popunite sljedeći akcioni plan, koji će vam pomoći da razmislite o načinima na koje možete da razvijete svoje preduzetničke sposobnosti.

AKCIONI PLAN	
Moje karakteristike i situacija	Šta ću uraditi da ih unaprijedim?
Moje vještine	Šta ću uraditi da ih unaprijedim?
Ekološka problematika	Šta ću uraditi u tom pogledu?
Problematika zajednice	Šta ću uraditi u tom pogledu?



Ova pitanja uvrstite u svoj plan razvoja kapaciteta u sklopu akcionog plana na kraju ovog priručnika.



Da li se sada osjećate malo sigurnije u pogledu pokretanja posla?

Da

Ne

Ukoliko ste sigurniji i mislite da biste mogli da poradite na segmentima koje je potrebno unaprijediti, spremni ste da krenete u planiranje. U sljedećim poglavljima vodićemo vas kroz proces izrade akcionog plana za pokretanje posla.

Ukoliko ste na gornje pitanje odgovorili „ne“, još jednom razmislite šta biste mogli uraditi da kod sebe razvijete preduzetničke sposobnosti. Ne zaboravite: ne može svako voditi firmu. Ako i dalje niste sigurni, možda bi trebalo da radite za nekog drugog.

SIŽE



U Dijelu I naučili ste sljedeće:

- Prije nego što odlučite da pokrenete posao, treba da procijenite da li ste spremni da vodite svoju firmu.
- Uspjeh firme zavisice od vaših ličnih osobina, situacije, vještina i načina na koji ćete reagovati na pitanja koja se tiču životne sredine i zajednice. Što imate više preduzetničkih osobina, situacija i vještina, to je vjerovatnije da će vam firma uspjeti.
- Moguće je postati svjestan osobina koje je potrebno unaprijediti, promijeniti situaciju, odgovoriti na problematiku koja se tiče životne sredine i zajednice i steći vještine potrebne za poslovanje.



PLAN POSLOVANJA

1. Zašto je plan poslovanja važan?

Objedinjavanje ideja i informacija nazivamo izrada plana poslovanja.

Potrebno je da izradite plan poslovanja zato što će vam pomoći da:

- **odlučite** da li uopšte da pokrećete posao. Pokretanje posla promijenice vam život iz korijena. Iz tog razloga, morate biti sigurni da ste donijeli pravu odluku. Plan poslovanja pomoći će vam da procijenite da li je pokretanje posla dobra odluka.
- **organizujete** svoje ideje tako da vidite kako pokrenuti i voditi posao na najbolji mogući način. Plan poslovanja slijedi standardan redosljed relevantnih tema koje će vam pomoći da vizuelizujete put koji treba preći.
- **izložite** svoj poslovni plan investitorima ili kreditnoj institucije, npr. banci ili mikrokreditnoj organizaciji, u svrhu kreditiranja. Ako lično izradite plan poslovanja, znaćete kako odgovoriti na većinu pitanja koja će vam postaviti.

Prateća brošura sadrži nacrt plana poslovanja koji ćete popuniti imajući na umu svoju poslovnu ideju.

“

Važno je da stalno tražite nove i bolje informacije. Slobodno se vratite i promijenite plan poslovanja u bilo kom trenutku kako budete išli kroz ovaj priručnik.

”



2. Sadržaj plana poslovanja

Popunite sljedeći akcijski plan, koji će vam pomoći da razmislite o načinima na koje možete da razvijete svoj

Osnovni elementi plana poslovanja	Svrha
Kratak pregled	Kratak pregled je kratak prikaz poslovne ideje. Dakle, biće potrebno da prvo popunite sve ostale dijelove plana, pa tek na kraju uradite kratak pregled. Mora biti jasan i organizovan zato što je to prvi utisak koji će drugi steći o vašoj poslovnoj ideji.
Poslovna ideja	Poslovni plan počiva na poslovnoj ideji. Dio III pomoći će vam da razradite koncept poslovne ideje tako da možete da je artikulirate na početku plana poslovanja.
Plan marketinga	Marketing je sve ono što činite da nađete kupce i zadovoljite njihove potrebe uz ostvarivanje dobiti. Dio IV pomoći će vam da razmotrite i izradite plan marketinga.
Zaposleni	Potrebno je da razmislite kako ćete zaposliti ljude u firmi. Dio V pomoći će da razmotrite sve poslove koji se moraju realizovati u novoj firmi i da odlučite ko će ih raditi.
Organizacija i menadžment	U Dijelu VI objašnjavaju se različite djelatnosti, a pomoći će vam da se opredijelite za onu koja vama najviše odgovara. Dio VI pomoći će vam da se upoznate sa zakonskim obavezama firme, a vidjećete kako osiguranje može da bude i oblik finansijskog osiguranja od rizika.
Nabavka u svrhu poslovanja	Kojim god poslom da se bavite, prije nego što izradite ili prodate svoje proizvode, morate izvršiti nabavku. U Dijelu VII govori se o tome šta je potrebno razmotriti prije nabavke za potrebe pokretanja posla.
„Ozelenjavanje“ poslovanja	Različite firme koriste i zavise od prirodnih resursa u procesu proizvodnje, i to na različite načine. U Dijelu VIII predstavljamo strategiju 3R (prema engleskim riječima: smanjiti (Reduce), ponovo iskoristiti (Reuse) i reciklirati (Recycle), što će vašoj firmi pomoći da ostvari pozitivan uticaj na životnu sredinu i bude profitabilnija.
Utvrdjivanje troškova	Da biste znali kako da odredite cijene i napravite finansijski plan, potrebno je da izračunate troškove svojih proizvoda. U Dijelu IX pokazujemo kako se to radi.
Finansijsko planiranje	Sve firme moraju da imaju plan budućeg poslovanja. U Dijelu X objašnjavamo kako planirati dobit i novčane tokove novog preduzeća.
Potreban početni kapital	Da biste pokrenuli posao, potrebna su vam sredstva za opremu, materijal, zakup prostora, plate, itd. U Dijelu XI , pomažemo vam da izračunate iznos kapitala potreban za pokretanje posla.
Izvori početnog kapitala	Kada znate koliko vam je kapitala potrebno, morate da nađete način da dođete do tog iznosa. U Dijelu XII objašnjavamo kako doći do kapitala, i po osnovu učešća vlasnika i po osnovu kredita.

3. Gdje naći informacije za plan poslovanja?

Za određene procjene i kalkulacije, možete koristiti svoje podatke i osloniti se na sopstveno iskustvo. Međutim, do nekih podataka je teže doći, a neke procjene i kalkulacije nisu jednostavne. Bilo bi od pomoći kada biste imali nekog iskusnog da vam pomogne i pregleda plan poslovanja.

Ovdje predlažemo nekoliko mogućih izvora pomoći:

- **Servisi za razvoj preduzeća** koji nude različite usluge, npr. obuku iz menadžmenta, podatke o pristupu tržištu, pristup finansijskim podacima i stručnu obuku. To mogu biti vladine službe, konsultanti, projekti ili nevladine organizacije.
- **Sektorska udruženja** koja nude informacije o zakonima, porezima, standardima i drugim kretanjima u određenoj branši, a koja mogu da utiče na vaše poslovanje.
- **Računovođe, advokati i poslovni konsultanti** mogu vam pomoći sa određenim dijelovima poslovnog plana.
- **Finansijske institucije** npr. banke ili mikrokreditne organizacije ponekad pomažu preduzetnike koji im se obrate sa zahtjevom za kredit.
- **Međunarodne organizacije** sa posebnim projektima namijenjenim kao pomoć preduzetnicima mogu vam pomoći da dođete do informacija.
- **Na internetu** možete naći većinu informacija koje su vam potrebne za izradu plana poslovanja.



SIŽE

U Dijelu II, naučili ste sljedeće:

- Objedinjavanje ideja i informacije nazivamo izrada plana poslovanja.
- Plan poslovanja pomoći će vam da:
 - **odlučite** da li uopšte da pokrećete posao
 - **organizujete** svoje ideje tako da vidite kako pokrenuti i voditi posao na najbolji mogući način,
 - **izložite** svoj poslovni plan investitorima ili kreditnoj institucije, kao što je banka ili mikrokreditna organizacija, u svrhu kreditiranja.
- Plan poslovanja treba da obuhvati sve bitne aspekte koji se razmatraju prije pokretanja posla. To je vodilja koja vas usmjerava tako da prilikom priprema za otvaranje preduzeća ništa ne preskočite.
- Izvori informacija potrebnih za plan poslovanja su:
 - servisi za razvoj poslovanja,
 - granska privredna udruženja,
 - računovođe, advokati i poslovni konsultanti,
 - finansijske institucije,
 - međunarodne organizacije,
 - internet.

KAKO UČVRSTITI POSLOVNU IDEJU

Kada uočite neku poslovnu priliku, potrebno je da svoje misli pretočite u poslovnu ideju. Poslovna ideja je kratak i precizan opis osnovnog posla firme koju namjeravate da otvorite. Poslovna ideja će vam reći:

- **koje proizvode i usluge ćete prodavati.** Poslovna ideja treba da počiva na određenoj vještini koju posjedujete. Možda imate iskustvo ili kvalifikacije u određenoj djelatnosti.
- **kome ćete prodavati.** Da li ćete prodavati određenom tipu kupaca ili svima u određenoj oblasti? Važno je da bude načisto kome namjeravate da prodajete svoj proizvod ili usluge.
- **kako ćete prodavati proizvode i usluge.** Prodaja može da se obavlja na različite načine. Proizvođač, na primjer, može prodavati direktno kupcima ili maloprodaji.
- **na koju potrebu će posao odgovoriti.** Kod poslovne ideje morate uvijek imati na umu kupce i njihove potrebe. Kada razrađujete poslovnu ideju, važno je da znate šta kupci žele.
- **kakav je uticaj - pozitivan ili negativan - vašeg posla na zajednicu i životnu sredinu.** Vaš stav i mišljenje drugih o vašoj firmi odrediće vaš uspjeh. Ukoliko eksploatišete radnike i nanosite štetu životnoj sredini (otpad, otpadne vode, uništavanje šume), može se desiti da ljudi počnu da izbjegavaju vašu firmu.

AKTIVNOST 3



Da biste utvrdili da li je vaša poslovna ideja konkretna i izvodljiva, odgovorite na sljedeća pitanja:

1. Koje proizvode i usluge ćete prodavati?

.....

2. Ko će kupovati vaše proizvode i usluge?

.....

3. Kako ćete prodavati proizvode i usluge?

.....

4. Koje potrebe će vaši proizvodi ili usluge zadovoljiti, i za koje kupce? Koje proizvode i usluge ćete prodavati?

.....

2. Kakav je uticaj, pozitivan ili negativan, vašeg posla na zajednicu i životnu sredinu?

.....



Ako niste sigurni kako da odgovorite na ova pitanja, možda treba da proučite priručnik **KAKO DOĆI DO POSLOVNE IDEJE**.

Da pogledamo kako su ovi ljudi opisali svoju poslovnu ideju.

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA



Prije pokretanja posla, Jovan i Marija pohađali su kurs iz organskog uzgoja koji je organizovala jedna nevladina organizacija. Smatraju da bi organska proizvodnja bila najbolji pristup modernim tehnikama poljoprivredne proizvodnje.

Dakle, odlučili su da osnuju ortakluk i krenu u posao - Reciklaža komunalnog otpada

Odlučili su da se bave proizvodnjom i pakovanjem organskog đubriva.

POSLOVNA IDEJA

Naziv firme:

Reciklaža komunalnog otpada

Preduzeće namjerava da proizvodi sljedeće proizvode:

- Kompost đubrivo

Kupci su:

- Mali poljoprivredni proizvođači, plastenici, pejzažne firme, prodavnice raznog materijala i rasadnici u okolini

Đubrivo će se prodavati na sljedeći način:

- Dostavom prodavnicama raznog materijala, rasadnicima i plastenicima
- Prodajom od vrata do vrata, što obuhvata i distribuciju
- Direktnom prodajom kupcima u radnji

Preduzeće će zadovoljiti sljedeće potrebe kupaca

- Smanjiti probleme u pogledu odlaganja otpada u okolini
- Doprinijeti bržem uzgoju poljoprivrednih proizvoda
- Obezbijediti poljoprivredne proizvode koji lakše nalaze put do tržišta
- Ponuditi ekološki proizvod

PLATNE NE VREĆICE TODOR



Jana već duže vrijeme interesuju ekološki proizvodi. Dok je pretraživala internet i gledala televiziju, primijetila je da postoji tražnja za alternativnom ambalažom koja se ne pravi od plastike. Takođe je saznala da postoje firme koje proizvode različite vrste proizvoda od recikliranog tekstila.

Jana obilazi jednu takvu firmu i moli rukovodioca da naprave specijalne vrećice od recikliranog tekstila. Firmi daje uzorke vrećica koje hoće. Jana i firma potpisuju ugovor u kom se kaže da će u prvih pet godina vrećice biti prodavane isključivo njoj.

Jana planira da prodaje vrećice koje su napravljene od recikliranog tekstila.

POSLOVNA IDEJA

Naziv firme:

Platnene vrećice Todor

Preduzeće namjerava da proizvodi sljedeće proizvode:

- reciklirane platnene vrećice i druga ambalaža

Kupci su:

- Maloprodajne radnje koje imaju zalihe ambalaže, mala preduzeća, prodavnice, poljoprivredni proizvođači koji imaju hladnjače, individualni kupci koji vrećice koriste za kupovinu, pakovanje, veš, itd.

Firma će vrećice prodavati na sljedeći način:

- Vrećice će se dostavljati velikim kupcima, a individualni kupci mogu da ih kupe i u radnji.

Preduzeće će zadovoljiti sljedeće potrebe kupaca

- Obezbijediće višekratne ekološke vrećice
- Obezbijediće ambalažu različitih veličina za potrebe različitih preduzeća i individualnih kupaca
- Obezbijediće rentabilno držanje i skladištenje robe

AKTIVNOST 4



Razmotrite svoju poslovnu ideju i zapišite je u dio 1: „Poslovna ideja“ u brošuri Plan poslovanja. Poslovna ideja će vam služiti kao vodilja kako budete popunjavali ostale elemente plana poslovanja.



SIŽE

U Dijelu III, naučili ste sljedeće:

Kada uočite neku poslovnu priliku, potrebno je da svoje misli pretočite u poslovnu ideju.

- Poslovna ideja je kratak i precizan opis osnovnog posla firme koju namjeravate da otvorite:
 - **Koje** proizvode i usluge ćete prodavati?
 - **Kome** ćete ih prodavati?
 - **Kako** ćete ih prodavati?
 - Na **koju** će potrebu kupaca vaša firma odgovoriti?
 - **Kakav** je uticaj, pozitivan ili negativan, vašeg posla na zajednicu i životnu sredinu?

PLAN MARKETINGA

Marketing je bitan segment pokretanja i vođenja posla. Pomaže vam da proizvode i usluge prodate na pravi način pravim ljudima.

Marketing je sposobnost da identifikujemo potrebe potencijalnih kupaca i zadovoljimo ih bolje od konkurencije, a sa ciljem ostvarivanja dobiti.

1. Istraživanje tržišta

Važno je da utvrdite potrebe potencijalnih kupaca i otkrijete kako vaši budući konkurenti sada zadovoljavaju te potrebe. To možete utvrditi istraživanjem tržišta. Iz iskustva, a i na osnovu razrade poslovne ideje, vjerovatno već dosta dobro poznajete svoje tržište. Međutim, što više znate, to će vam biti lakše da napravite dobar plan marketinga.

AKTIVNOST 5



Potrebno je da dođete do više informacija o tržištu iz različitih izvora. Navedite izvore koje poznajete.

.....

.....

.....

Evo nekoliko primjera načina na koje možete nešto više saznati o kupcima i konkurenciji:

- **Razgovarajte** sa potencijalnim kupcima. Postavite im sljedeća pitanja:
 - Koje bi proizvode i usluge željeli da kupuju?
 - Šta misle o vašim konkurentima?
- **Posmatrajte** kako konkurenti posluju. Utvrdite sljedeće:
 - Koje proizvode i usluge prodaju?
 - Koliko naplaćuju?
 - Kako privlače kupce?
- Dobavljačima i prijateljima koji imaju firmu **postavite sljedeća pitanja**:
 - Koji se proizvodi/usluge najbolje prodaju?
 - Šta misle o vašoj poslovnoj ideji?
 - Šta misle o proizvodima vaših konkurenata?
- **Čitajte** novine, kataloge, komercijalne časopise i magazine da se upoznate sa informacijama i idejama o novim proizvodima i uslugama.
- **Pretražujte** internet da saznate šta drugi rade i nađete informacije o proizvodima ili uslugama koje želite da prodajete, konkurenciji i novim trendovima.

Kako se budete informisali o kupcima, ne zaboravite da nemaju svi potencijalni kupci iste potrebe i želje. Da biste obezbijedili najadekvatniji proizvod ili uslugu, potrebno je da utvrdite različite grupe potencijalnih kupaca sa jasnim karakteristikama po kojima se izdvajaju. Ovo se zove **segmentacija tržišta**. Grupisanje potencijalnih kupaca prema karakteristikama omogućiće vam da prikupite detaljne i konkretne informacije o tome šta žele kada je u pitanju određeni proizvod.

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA



Nakon istraživanja tržišta, Jovan i Marija unose zapažanja u svoj plan poslovanja:

POSLOVNA IDEJA				
Proizvodi (1)	Kupci (2)	Potrebe i želje kupaca (3)	Konkurencija (4)	Nedostaci (ono što konkurencija ne zadovoljava) (5)
Kompost đubrivo.	Mali poljoprivredni proizvođači Plastenici Pejzažne firme Rasadnici	Potrebne su različite vrste proizvoda za različite faze rasta biljaka Potrebno je voditi računa da proizvod bude čist i dugoročno dobar za tlo Traže proizvode po povoljnim cijenama Dostava na lice mjesta Fabrički pakovani i označeni prozvodi sa konkurentnom provizijom	Jeftino „domaće“ đubrivo poljoprivrednih proizvođača Ostale fabrike komposta čiji se brend već utvrdio na tržištu Fabrike vještačkog đubriva čiji proizvodi dolaze u manjem pakovanju i imaju trenutan efekat na rast biljaka	Kompost đubrivo ne treba da bude skupo s obzirom da je proizvodnja jednostavna Trenutna ambalaža je prevelika (30 kg) i nije zgodna za individualnu kupovinu i upotrebu Određene bojazni u pogledu kvaliteta „domaćeg“ đubriva

PLATNE VREĆICE TODOR



Nakon što je istražila tržište, Jana u plan poslovanja unosi svoja zapažanja:

ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA				
Proizvodi (1)	Kupci (2)	Potrebe i želje kupaca (3)	Konkurencija (4)	Nedostaci (ono što konkurencija ne zadovoljava) (5)
Kese za veš	Domaćinstva	Potreba za lijepom, zgodnom kesom koja se može jednostavno čuvati (plastične kutije zauzimaju puno prostora)	Prodavnice koje prodaju plastične kese i kutije svih veličina i dizajna	Ekološki trend, gdje se koriste reciklirani proizvodi i smanjuje upotreba kesa i kutija koje nisu dobre za životnu sredinu
Kese za kupovinu	Maloprodajni objekti	Potreba za kesama koje se mogu složiti i ponovo iskoristiti (jednokratne plastične kese lako pucaju i nisu dobre za životnu sredinu)	Prodavnice koje kupcima daju jednokratne plastične kese	Želja za drugačijim životnim stilom, da se ne koriste kese i kutije koje imaju svi drugi, nego da se ima nešto kreativnije
Baštenski otpad	Urbana domaćinstva, hotel i restorani, firme	Potreba za snažnim vrećama koje se mogu koristiti za razne stvari		Dobar kvalitet
Vreće za čuvanje povrća	Mali poljoprivredni proizvođači	Potreba za vrećama u kojima će povrće ostati svježije, različitih boja tako da se različito povrće čuva u različitim vrećama		



Uradite istraživanje tržišta za svoju firmu tako što ćete prikupiti informacije o proizvodima i uslugama, kupcima i konkurentima. Pratite pet kolona u obrascu za istraživanje tržišta.

Kolona 1: Razmislite i zapišite proizvode ili usluge koje ćete prodavati.

Kolona 2: Razmislite kome treba i ko bi dao novac za dati proizvod ili uslugu. Zapišite sve vrste kupaca.

Kolona 3: Razmislite i navedite potrebe segmenata kupaca koje dati proizvod ili usluga može zadovoljiti. Takođe, navedite želje koje kupci eventualno imaju u pogledu datog proizvoda ili usluge, gdje bi kupci željeli da ga kupuju, na koji način i koliko bi bili spremni da plate.

Kolona 4: Navedite bitne informacije koje ste saznali o konkurentima, naročito njihove prednosti.

Kolona 5: Zapišite sve nedostatke koje ste primijetili u pogledu potreba kupaca koje konkurenti ne zadovoljavaju. Ove informacije su bitne kada odlučujete šta biste uradili na drugačiji način da zadovoljite takve potrebe.

ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

Proizvodi (1)	Kupci (2)	Potrebe i želje kupaca (3)	Konkurencija (4)	Nedostaci (ono što konkurencija ne zadovoljava) (5)



AKTIVNOST 7

Kada završite istraživanje tržišta za svoju potencijalnu firmu, zapišite šta ste utvrdili u odjeljak 2.1: „Istraživanje tržišta“ u brošuri Plan poslovanja.

2. Izrada plana marketinga

Istraživanje tržišta daje bitne informacije o potrebama kupaca i načinima na koje konkurencija zadovoljava te potrebe. U tom smislu potrebno je da u planu marketinga razmislite i navedete kako ćete vi zadovoljiti potrebe koje konkurencija ne zadovoljava. Vaša firma će se upravo po tome razlikovati od drugih i izdvajati se od konkurencije. Da biste jasno opisali različite metode koje ćete koristiti u opsluživanju svojih kupaca, zapišite tzv. 7P marketinga:

- proizvod,
- cijena,
- mjesto,
- promocija,
- ljudi,
- procesi,
- fizički dokazi.

Svih 7P su jednako važni. Treba da budu usklađeni, a ne međusobno oprečni da bi proizveli sinergiju koja će dovesti do efektivnog zadovoljavanja potreba kupaca.

2.1 Proizvod

Proizvod nije samo jedan predmet ili jedna usluga, a nije ni lepeza proizvoda ni lepeza usluga.

Privući ćete više kupaca ako vaš proizvod bude certifikovan od strane renomiranih organizacija, čime ćete kupcima pokazati da vaš proizvod garantovano zadovoljava najviše standarde.

Opis proizvoda i usluga ne treba biti tek uopšten, nego što detaljniji (tj. potrebno je navesti kvalitet, boju, veličinu, ambalažu, itd.); utoliko više će kupci znati na koji način vaša firma zadovoljava njihove potrebe.



AKTIVNOST 8

Opišite svoj proizvod ili uslugu što detaljnije.

.....

.....

.....

Sada provjerite da li vaš proizvod zadovoljava potrebe vaših kupaca:

.....

.....

.....

Kupci kupuju proizvode i usluge da zadovolje svoje osnovne i posebne potrebe. Zadovoljavanje osnovnih potreba je tek prvi korak vaše firme. Zadovoljavanje posebnih potreba učiniće vašu firmu konkurentnijom i održivijom. Ovdje dajemo nekoliko načina na koje firme mogu da zadovolje posebne potrebe svojih kupaca:

Proizvodi	Osnovne potrebe	Posebne potrebe
Svježe povrće	Zadovoljava potrebu za svakodnevnim unosom hrane	Povrće koje je očišćeno, izrezano i spremno za kuhanje, omogućava uštedu vremena potrebnog za kuhanje.
Mobilni telefoni	Zadovoljava se potreba za komunikacijom i zabavom.	Prodavnica mobilnih telefona koja nudi usluge ukrašavanja mobilnih telefona zadovoljava potrebu za modom i stilom.

“

Mnogi kupci čak idu i dalje od potrebe za kvalitetnim proizvodom. Ljudi su sve svjesniji društvenih i ekoloških tema i opredjeljuju se za proizvode firmi koje ne eksploatišu rad djece i ne štete životnoj sredini.

”



Da vidimo kako su *Reciklaža komunalnog otpada* i *Platnene vrećice Todor* opisali svoje „proizvode“.

PLAN MARKETINGA

Proizvod

Proizvod, usluga ili lepeza proizvoda

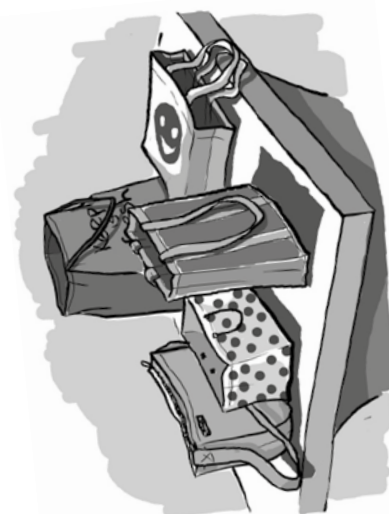
	1. Super Organski kompost	2. Organski kompost	3.	4.
Kvalitet	Kompost sa visokim procentom đubriva, pogodan za biljke u ranoj fazi rasta kao pomoć za list i cvijet	Kompost od organskog otpada, bez teških metala i drugih toksina, pogodan za regeneraciju zemljišta prije sadjenja		
Boja	Nije primjenjivo	Nije primjenjivo		
Veličina	(vreće od 10 kg)	(vreće od 10 kg)		
Ambalaža	Obične vreće koje se mogu reciklirati	Obične vreće koje se mogu reciklirati		
Certifikat	Oznaka organske proizvodnje	Oznaka organske proizvodnje		



PLAN MARKETINGA

Proizvod

Proizvod, usluga ili lepeza proizvoda				
	1. Kese za veš	2. Kese za kupovinu	3. Baštenske vreće za zeleni otpad	4. Vreće za čuvanje povrća
Kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> Snažni šavovi Različite šare Lijep dizajn 	<ul style="list-style-type: none"> Snažni šavovi Zgodno za nošenje stvari Lako se slažu i čuvaju kada se ne koriste 	<ul style="list-style-type: none"> Snažni šavovi Različite šare 	<ul style="list-style-type: none"> Snažni šavovi Različite šare
Boja	U više boja	U više boja sa crtežima koji promovišu trend „ozelenjavanja“	Zelena	U više boja
Veličina	Mala, srednja i velika	Mala, srednja i velika	Mala, srednja i velika	Mala, srednja i velika
Ambalaža	Dva u jedan	Nema	Nema	Tri u jedan
Certifikat	Oznaka fer trgovca	Oznaka fer trgovca	Oznaka fer trgovca	Oznaka fer trgovca





AKTIVNOST 9

Nakon što ste razmislili i opredijelili se za proizvode ili usluge koje ćete prodavati, popunite odjeljak 2.2: „Proizvod“ u planu marketinga u brošuri Plan poslovanja.

2.2 Cijena

Cijena je iznos koji naplaćujete kupcima za proizvod ili uslugu. Cijena takođe obuhvata i popust i odgođeno plaćanje. Postoji nekoliko faktora koje morate uzeti u obzir prilikom kalkulacije cijene.



AKTIVNOST 10

Navedite sve faktore koji mogu da utiču na cijenu vašeg proizvoda ili usluge.

.....

.....

.....

Da biste odredili cijenu, morate:

- znati koliko kupci plaćaju slične proizvode, a zatim odlučiti koliko bi još eventualno platili da zadovolje neku posebnu nezadovoljenu potrebu, a koju zadovoljava vaš proizvod,
- znati najviše i najniže cijene konkurenata tako da imate bolju predstavu koliko da naplatite,
- znati troškove svojih proizvoda tako da odredite cijenu koja je veća od njih.

Da biste bili konkurentni, cijena ne mora biti obavezno niska. Cijena treba da pokaže da ste vi po nečemu drugačiji. Na primjer: ako nudite proizvod visokog kvaliteta, cijena treba da bude veća nego kod konkurencije. Preniska cijena neće pokriti sve troškove, a može biti i kontraproduktivna - kupci mogu posumnjati u kvalitet proizvoda.

U situaciji kada prodajete inovativan proizvod, nemoguće je uraditi poređenje sa cijenama konkurenata. Šta u tom slučaju uraditi? Kod potencijalnih kupaca treba da provjerite različite cijene i vidite koliko bi kupaca bilo za svaki nivo cijene.

Nakon što odredite cijenu, možete eventualno da organizujete različite akcije, sniženja ili odgođeno plaćanje, i to povremeno, a u svrhu povećanja prodaje. Vodite računa da kad god dajete sniženje ili odgođeno plaćanje imate jasan cilj na umu tako da ne završite bez dobiti.

“

Prije nego što odredite cijenu, morate znati koliki su troškovi, tako da ne možete uraditi završnu kalkulaciju cijene prije kalkulacije troškova u Dijelu IX: Utvrđivanje troškova proizvoda i usluga. U ovoj fazi, prikupite što više informacija i odredite moguću cijenu, a onda se kasnije eventualno vratite i korigujte je.

”



Pogledajte kako su *Reciklaža komunalnog otpada* i *Platnene vrećice Todor* odredili svoje „cijene“ na stranicama 28 - 29.

AKTIVNOST 11



Odredite cijenu koju ćete naplaćivati, sniženje i eventualno odgođeno plaćanje. Svoju odluku unesite u odjeljak 2.3: „Cijena“ u planu marketinga u brošuri Plan poslovanja.



Jovan i Marija su razgovarali sa potencijalnim klijentima i utvrdili cijene koje su voljni da plate, a saznali su i cijene konkurencije. Misle da bi niža cijena bila najbolji način da se takmiče sa drugim firmama koje proizvode đubrivo. Međutim, neće se takmičiti sa jeftinim „domaćim“ kompostom koji proizvode individualni poljoprivredni proizvođači.

PLAN MARKETINGA

Cijena

(za proizvodnju i uslužne djelatnosti)

	1. Super Organski kompost	2. Organski kompost
Troškovi	0,76 KM po kg	0,63 KM po kg
Cijena koju su kupci spremni da plate	1,20 KM po kg	0,80 KM po kg
Cijene konkurencije	1,10 po kg (ponuda drugih fabrika)	0,70 po kg („domaći“ kompost koji nude individualni poljoprivredni proizvođači)
Cijena	0,90 KM po kg	0,72 KM po kg
Razlozi za određivanje ove cijene	Biti jeftiniji od konkurenata i zadržati maržu od 19%	Ispuniti očekivanja kupaca u smislu cijene i kvaliteta i dalje zadržati maržu od 14%
Popust se daje sljedećim kupcima	Popust od 10% prodavnicama raznog materijala i rasadnicima, besplatna dostava svim drugim kupcima	Popust od 10% prodavnicama raznog materijala i rasadnicima, besplatna dostava svim drugim kupcima
Razlozi za davanje popusta	Motivisati maloprodaju da drži i prodaje naše proizvode krajnjim korisnicima	Motivisati maloprodaju da drži i prodaje naše proizvode krajnjim korisnicima
Odgođeno plaćanje omogućit će se sljedećim kupcima	Nema mogućnosti odgođenog plaćanja	Nema mogućnosti odgođenog plaćanja
Razlozi za odgođeno plaćanje		

Jana nema reper za cijenu kesa pošto trenutno u okolini nema sličnih proizvoda. Međutim, kupci uviđaju da su ove kese skuplje od plastičnih. Potrebno je da potencijalne kupce upozna sa prednostima njenog ekološkog proizvoda tako da budu voljni da potroše nešto više na njene vrećice nego na plastične kese.

PLAN MARKETINGA				
Cijena				
(u maloprodaji i veleprodaji)				
	Kese za kupovinu	Kese za veš	Baštenske vreće za zeleni otpad	Vreće za čuvanje povrća
Troškovi	6,15	8,61	8,61	1,48
Cijena koju su kupci spremni da plate	Malo viša od plastičnih kesa i kutija			
Cijene konkurencije	5 KM po višekratnoj kesi, Besplatna jednokratna kesa	5 - 12 KM po plastičnoj kutiji, zavisno od veličine i dizajna	Nije primjenjivo	1-1,5 KM po maloju plastičnoj kutiji (zgodnija za čuvanje mesa nego povrća)
Cijena	7 KM / komad	10 KM / komad	10 KM / komad	1,6 KM / komad
Razlog za ovu cijenu	Cijena je veća nego cijena plastičnih kesa, pošto kupci imaju dodatnu vrijednost. Izgledaju modernije i ekološki osvještenije kada koriste ovaj proizvod. Isto tako, proizvodnja vrećica od recikliranog tekstila je nešto skuplja od proizvodnje plastičnih ili papirnih kesa.			
Popust se daje	Kupiš jedan proizvod i dobiješ vaučer za popust od 5% na sljedeću kupovinu (samo u prvoj sedmici) sljedećim kupcima.			
Razlog za davanje popusta	Akcija da kupci kupe više			
Odgodeno plaćanje daje se sljedećim kupcima	Ne	Ne	Ne	Ne
Razlog za davanje odgođenog plaćanja				

PLATNE VREĆICE TODOR

2.3 Mjesto

Mjesto je lokacija na kojoj poslujete. Ako se vaša firma ne nalazi tamo gdje i kupci, potrebno je da nađete način da proizvod dođe do njih. To se zove distribucija. Opredijelite se između direktne distribucije, distribucije putem maloprodaje i distribucije putem veleprodaje.

Direktna distribucija je direktna prodaja kupcima. Direktna distribucija je najkorisniji način distribucije za firme koje proizvode prilično skupe, specifične proizvode i imaju malo kupaca.

Distribucija putem maloprodaje je prodaja proizvoda putem radnji i prodavnica, koje ih onda prodaju kupcima.

Distribucija putem veleprodaje je prodaja proizvoda u velikim količinama trgovcima na veliko, koji ih onda prodaju, u manjim količinama, maloprodajnim objektima, a oni kupcima.

Distribucije putem maloprodaje i veleprodaje je najkorisniji način distribucije proizvoda za preduzeća koja već proizvode velike količine proizvoda, prodaju ih po nižim cijenama i imaju veliki broj kupaca na širem prostoru.

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA

Reciklaži komunalnog otpada potreban je velik prostor i mjesto u blizini izvora bačene hrane, kokošijeg i kozjeg đubriva, što su glavni sastojci komposta.

PLAN MARKETINGA	
Mjesto	
Lokacija:	
<ul style="list-style-type: none">Firma će biti locirana na zemljištu udaljenom 15 km od centra grada.	
Ova lokacija je izabrana iz sljedećih razloga:	
<ul style="list-style-type: none">Blizina sirovine, pošto se nalazi u blizini depoa za prikupljanje otpada iz domaćinstava i restorana (hrana) i manjih farmi pilića i koza.Blizina domaćinstava sa nezaposlenim mladim ljudima kojima je potreban posao.U blizini su i plastenici.	
Način distribucije:	
<input checked="" type="checkbox"/> Direktno	<input checked="" type="checkbox"/> Putem maloprodaje
<input type="checkbox"/> Putem veleprodaje	<input type="checkbox"/> Ostalo
Ovaj način distribucije izabran je iz sljedećih razloga:	
<ul style="list-style-type: none">Đubrivo bi bilo na raspolaganju poljoprivrednim proizvođačima koji u maloprodaji kupuju male količine, kao i onima koji žele da naruče veće količine po sniženoj cijeni direktno od Reciklaže komunalnog otpada.	

Janina firma treba da posluje u sredini sa dosta dobrostojećih ljudi koji su svjesni problematike zaštite životne sredine. Našla je prostor u jednom od tržnih centara i namjerava da ga uredi i učini atraktivnim za kupce.

PLAN MARKETINGA

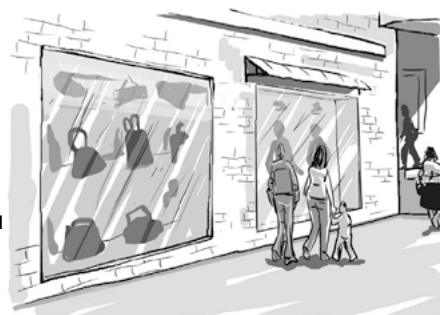
Mjesto

Lokacija:

- Iznajmiću prostor u obližnjem tržnom centru u kom kupuju bogatiji ljudi.

Ova lokacija je izabrana iz sljedećih razloga:

- Svi potencijalni kupci mogu lako doći do ove lokacije, kompleks se nalazi u bogatom kraju.



Način distribucije:

- direktno
 Putem maloprodaje
 putem veleprodaje
 ostalo

Ovaj način distribucije izabran je iz sljedećih razloga:

- Ciljnim kupcima prići će se direktno i upoznaće se sa ekološkim pitanjima, kao i načinima nabavke i korištenja platnenih vrećica.

AKTIVNOST 12



Sada odlučite na kojoj ćete lokaciji poslovati. Zapišite lokaciju koju ste izabrali u odjeljku 2.4: „Mjesto” u planu marketinga u brošuri Plan poslovanja.

Ukoliko planirate da pokrenete proizvodnju, opredijelite se za način distribucije i unesite ga u brošuru Plan poslovanja.

2.4 Promocija

Promocija je informisanje i privlačenje kupaca da kupe proizvode i usluge. Postoje razni načini na koje možete informisati i privući kupce.

Direktan marketing je direktna komunikacija sa kupcima. Direktni marketing može da se vrši na razne načine, npr. putem elektronske pošte, telefona, SMS poruka, interaktivnih internet stranica, foruma i stranica obožavalaca („fan page”).

Oglašavanjem informišete potencijalne kupce da biste ih zainteresovali za vaše proizvode i usluge. Oglašavanjem u novinama, časopisima, na televiziji, radiju i bilbordima možete doprijeti do velikog broja potencijalnih kupaca; međutim, oglašavanje ove vrste često je prilično skupo. Novi mediji, kao što su blogovi, internet stranice, društvene mreže ili internet reklame relativno su jeftine, a možete doći do velikog broja ljudi.

Publicitet znači biti vidljiv javnosti kroz sponzorisanje neke dobrotvorne aktivnosti ili organizovanje debate o ekološkim pitanjima ili dodjele nagrada za nešto. U odnosu na oglašavanje, publicitet nije skup i nosi veći kredibilitet. Međutim, teško je kontrolisati šta će javnost reći o vama. Firmu treba da zaštitite od lošeg publiciteta održavanjem dobre reputacije kod kupaca.

Akcije su podsticaji kojima stimulirate trenutnu prodaju. To su, na primjer, kuponi, besplatni uzorci, premije, izlozi na mjestu prodaje, takmičenja, rabat i nagradne igre.

PLATNE VREĆICE TODOR



Jana planira da primijeni strategiju ubjeđivanja i informativne promocije. Ovako je popunila odjeljak „Promocija” u planu poslovanja:

PLAN MARKETINGA

Promocija

Sredstva	Pojedinosti	Troškovi
Oglašavanje		
Internet stranica	Izradite internet stranicu putem koje ćete informisati kupce da su reciklirane Platnene vrećice ekološke i opišite proizvod	200 KM
Onlajn baneri	Nabaviti banere na ženskim forumima (pošto su žene ciljni kupci) i ukratko predstaviti ekološke vrećice i navesti link za veb sajt	150 KM za 6 mjeseci
Leci	Štampati letke sa lokacijom firme i opisom vrste vrećica koje se prodaju, distribuirati letke kupcima na ulazu u tržišni centar	1.000 letaka trošak 150 KM
Publicitet / direktan marketing		
Edukativna priča	Smisliti priču o prednostima korištenja platnenih vrećica i za kupca i za sredinu, postaviti na društvene mreže	Uradiću sama
Promocija prodaje		
Impresivna prezentacija vrećica	Vrećice će biti atraktivno poredane na rafama i napunjene proizvodima koji odgovaraju vrsti i veličini.	Nije primjenjivo
Demonstracija	Prodavac demonstrira nove proizvode kupcima.	Nije primjenjivo
Popust	Kupiš jedan proizvod, a na drugi dobiješ kupon za popust od 5% na sljedeću kupovinu (samo u sedmici otvaranja)	100 KM
Ukupni godišnji troškovi promocije		600 KM



Pošto organska đubriva poboljšavaju zadržavanje vode i plodnost tla, čime dugoročno doprinose bezbjednosti hrane i produktivnosti, Jovan i Marija planiraju da sarađuju sa stručnim poljoprivrednim službama i upoznaju javnost sa prednostima organskog đubriva. Isto tako, imaće akcije sa ciljem da podstaknu kupce da kupuju njihove proizvode. Evo kako su popunili odjeljak „Promocija” u planu poslovanja:

PLAN MARKETINGA

Promocija

Sredstva	Pojedinosti	Troškovi
Oglašavanje		
Brošure	Informacije o preduzeću i proizvodu	1.000 brošura 200 KM
Publicitet / direktan marketing		
Izlaganje	Izlaganje na poljoprivrednim sajmovima.	500 KM
Demonstracija	Pripremite demonstracije o načinu upotrebe komposta đubriva za usjeve, cvijeće i druge biljke; pozvati ciljne kupce i lokalne novine i TV novinare na demonstraciju	Tri demonstracije 600 KM
Promocija prodaje		
Popust	5% na sve prve narudžbe, važi samo prva dva mjeseca	70 KM
Ukupni godišnji troškovi promocije		1370 KM

AKTIVNOST 13



Razmislite o različitim metodama pomoću kojih možete da promovirate svoju firmu. Nakon što se opredijelite za metod, popunite odjeljak 2.5: „Promocija” u planu marketinga u brošuri Plan poslovanja.

2.5 Ljudi

Pogledajte Dio V u kom se govori o radnicima uopšte. Sa stanovišta marketinga, termin „ljudi“ odnosi se na pitanje: „Ko će razviti jedinstvene karakteristike po kojima se vaš proizvod ističe?“ Na primjer: ako se opredijelite za bolju uslugu kupcima u odnosu na konkurenciju, biće vam potrebni ljudi koji znaju kako da se ophode prema kupcima. To znači da moraju da budu odgovorni, strpljivi, fleksibilni, saosjećajni i da vole da rade sa ljudima.

Za potrebe plana marketinga, biće potrebno da:

- utvrdite ključne pozicije po kojima će se vaša firma isticati,
- uvedete kriterijume za zapošljavanje ljudi na tim pozicijama,
- planirate relevantnu obuku i mentorski rad sa ljudima na ključnim pozicijama.

PLATNE VREĆICE TODOR



Jana je svjesna da uspjeh poslovanja uveliko zavisi od jedinstvenog dizajna vrećica i njenog umijeća da kupce ubijedi da kupuju ekološke proizvode. Evo kako je popunila odjeljak „Ljudi“ u svom planu poslovanja:

PLAN MARKETINGA

Ljudi

Pozicija	Kriterijumi za zapošljavanje	Plan obuke
Dizajner	Kreativni dizajner, povremeni rad, sa znanjima i iskustvom u primijenjenoj umjetnosti	Nije primjenjivo
Prodavac	Neko ko izgleda pristojno, strpljiv je i ima dobre vještine komunikacije	Upoznati prodavce sa konceptom proizvoda, usluga, ekološkim načinom života i kupcima

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA



Jovan i Marija smatraju da radnici koji rade u prodaji imaju važnu ulogu u firmi. Ovi radnici moraju znati da kupcima objasne različite vrste đubriva i komposta, uporede i posavjetuju kada se proizvod koristi i koji se kompost koristi za koju biljnu vrstu. Popunili su odjeljak „Ljudi” u planu poslovanja ovako:

PLAN MARKETINGA

Ljudi

Pozicija	Kriterijumi za zapošljavanje	Plan obuke
Komercijalisti	Moraju poznavati poljoprivredu i imati dobre vještine komunikacije	Upoznati ih sa specifikacijama različitih proizvoda i vještinama konsultativne prodaje

AKTIVNOST 14



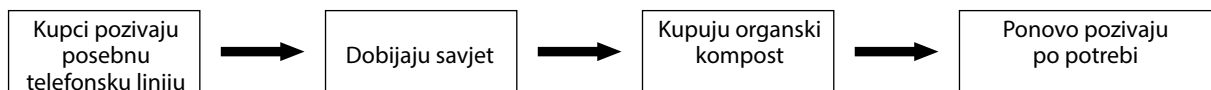
Razmislite o ključnim pozicijama u svojoj firmi. Kada ih odredite, popunite odjeljak 2.6: „Ljudi” u planu marketinga u brošuri Plan poslovanja.

2.6 Proces

Proces obuhvata različite mehanizme i procedure pomoću kojih proizvod dolazi do kupca. Na primjer: ako kupac ide u piceriju, ne samo da će pojesti picu, nego će uživati u cjelokupnom procesu. To znači da neće imati problem da nađe parking mjesto, uživati će u ambijentu restorana, čitaće atraktivan jelovnik, dobiće informacije o jelima od konobara i dok bude čekao picu slušati će ugodnu muziku. Dakle, treba da vodite računa da svaki korak u procesu kupcima bude prijatno iskustvo.

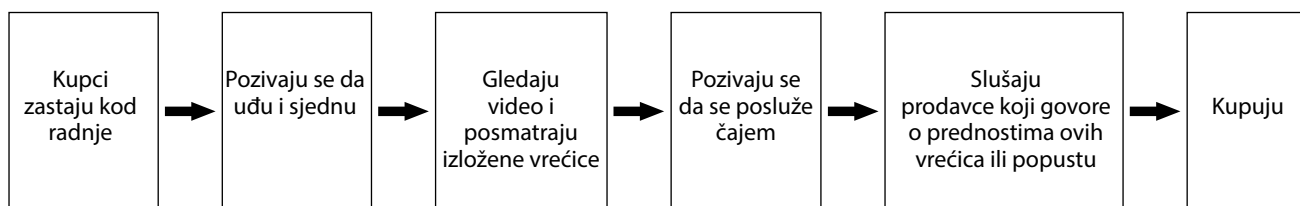
RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA

Iako je kompost materijalan proizvod, Jovan i Marija smatraju da iskustvo kupaca treba unaprijediti pružanjem konsultativne usluge prije i nakon kupovine. Odlučuju da otvore posebnu telefonsku liniju za kupce koji će na taj način moći da zatraže savjet o djelotvornom korišćenju komposta.



PLATNE VREĆICE TODOR

Jana smatra da što više vremena kupci budu ostajali u njoj radnji to će prije kupiti vrećicu.



AKTIVNOST 15

Razmislite o procesu kojim biste zadovoljili kupce i naveli ih da kupe vaš proizvod. Nakon što se opredijelite za proces, popunite odjeljak 2.7: „Proces” u planu marketinga u brošuri Plan poslovanja.

2.7 Fizički dokazi

Fizički dokazi su opšti izgled proizvoda ili firme. Treba da uzmete u obzir šta će kupci vidjeti i kako će se osjećati kad god dođu u kontakt sa vašom firmom ili proizvodom. U nastavku dajemo nekoliko tačaka interakcije između vaše firme i javnosti:

- poslovni prostor i unutrašnje uređenje,
- prisustvo na internetu i internet stranica,
- ambalaža,
- oznaka,
- radne uniforme,
- vizit kartice.

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA

Jovan i Marija žele da kupci njihove proizvode doživljavaju kao „zelene“. Odlučuju da koriste sljedeće fizičke dokaze:

- uniforme - zelene tehničke uniforme za komercijaliste,
- ambalaža - koriste polovne vrećice sa voodootpornim naljepnicama na kojima je slika cvijeta sa vrećica za „super organski kompost“ i slika svježeg uzoranog polja za „organski kompost“.

PLATNE VREĆICE TODOR

Jana zna da će lijepo uređena radnja na kupce ostaviti ekološki utisak. Kao fizičke dokaze navodi sljedeće:

- Ukrašavanje radnje: smeđe i zelene nijanse, drvene vješalice za izlaganje robe, sobne biljke i zvuk prirode u pozadini.
- Prodavci: nose odjeću svijetlih boja, jednostavnog stila i neupadljivu šminku.

AKTIVNOST 16



Razmislite o ključnim fizičkim dokazima za vašu radnju. Nakon što ste se opredijelili kako će kupci doživjeti vašu radnju, popunite odjeljak 2.8: „Fizički dokazi“ u planu marketinga u brošuri Plan poslovanja.

3. Procjena prodaje

Ako ste se opredijelili za direktnu distribuciju, prodaja počinje na nižem nivou i kontinuirano raste tokom vremena. Ukoliko idete preko maloprodaje ili veleprodaje, prodaja može biti odlična u prvih nekoliko mjeseci zato što proizvode isporučujete skladištima i prodavnicama, gdje se u početku čuvaju ili izlažu veće količine prije dalje distribucije ili prodaje kupcima. Prodaja može opasti tokom nekoliko mjeseci dok se proizvodi ne prodaju i dok ne stignu sljedeće narudžbe. Prodaja se, zatim, ustaljuje i odražava stvaran obim prodaje krajnjim kupcima.

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA

S obzirom na strategiju konkurentnih cijena, Jovan i Marija očekuju da osvoje najmanje 10% tržišta komposta za šest mjeseci. Trenutno na lokalnom tržištu prometuje oko 8.000 tona godišnje. Polovinu će prodavati direktno malim poljoprivrednim gazdinstvima, plastenicima i pejzažnim firmama, a drugu polovinu maloprodajnim radnjama i rasadnicima. Ovako izgleda njihova projekcija prodaje od kada su krenuli da posluju (juni) do kraja godine.

Proizvod	Distribucija	Juni	Juli	Avg	Sept	Okt	Nov	Dec	Ukupno (vreće)	Ukupno (tona)
Super organski kompost (vreće od 10 kg)	Direktno	480	720	800	1.000	1.200	1.400	1.400	7.000	70
	putem maloprodaje	1.600	2.000	400	600	680	800	920	7.000	70
	Ukupno	2.080	2.720	1.200	1.600	1.880	2.200	2.320	14.000	140
Organski kompost (vreće od 20 kg)	Direktno	600	800	1.000	1.200	1.400	1.600	1.800	8.400	168
	putem maloprodaje	2.000	2.400	400	600	800	1.000	1.200	8.400	168
	Ukupno	2.600	3.200	1.400	1.800	2.200	2.600	3.000	16.800	336
Ukupan obim prodaje										476
Ukupna prodaja na tržištu za sedam mjeseci = 8.000 tona podijeljeno sa 12, a dobijeni iznos množi se sa 7.										4.667
Udio u tržištu										10%

PLATNENE VREĆICE TODOR

U prvih šest mjeseci, Jana planira da otvori jednu radnju. Sva prodaja vršiće se preko ove radnje direktno kupcima. Jana je konzervativna u svojim projekcijama, pošto se radi o sasvim novom konceptu. Trebaće malo vremena da se kupci upoznaju s njim, da se zagriju za ideju i kupe vrećice. Cilj je da za prvih šest mjeseci osvoji oko 5% trenutnog tržišta plastičnih kesa.

Proizvod	Jan	Feb	Mart	April	Maj	Juni	Ukupno
Kese za kupovinu	100	200	300	400	500	500	2.000
Kese za veš	200	400	600	800	1.000	1.000	4.000
Baštenske vreće za zeleni otpad	300	600	900	1.200	1.500	1.500	6.000
Vreće za čuvanje povrća	500	1.000	1.500	2.000	2.500	2.500	10.000
Ukupno	1.100	2.200	3.300	4.400	5.500	5.500	22.000
Ukupan obim prodaje							22.000
Ukupna prodaja na tržištu za šest mjeseci							400.000
Udio u tržištu							5%



Razmislite o mogućem obimu prodaje i udjelu na tržište koji možete osvojiti za prvih šest mjeseci ili godinu dana. Kada dođete do cifre, popunite odjeljak 3. „Procjena prodaje” u planu marketinga u brošuri Plan poslovanja.



U Dijelu IV, naučili ste sljedeće:

- **Marketing** je identifikovanje i zadovoljavanje potreba kupaca uspješnije od konkurencije sa ciljem ostvarivanja dobiti.
- Polazište marketinga je **poslovna ideja**. Na osnovu poslovne ideje, biće potrebno da se malo više upoznate sa kupcima i konkurencijom kroz **istraživanje tržišta**. Što više budete znali, biće vam lakše da koncipirate svoj plan marketinga.
- U **planu marketinga** utvrđujete kako ćete plasirati svoje proizvode i usluge. Plan marketinga možete organizovati, na primjer, u skladu sa 7P.
- **Proizvod** su roba i usluge ili lepeza proizvoda i usluga koje nudite sa ciljem da zadovoljite potrebe kupaca.
- **Cijena** je ono što kupcima naplaćujete za proizvod ili uslugu. Cijena takođe obuhvata i popust i odgođeno plaćanje. Da biste odredili cijenu, morate:
 - znati koliko su kupci voljni da plate,
 - poznavati cijene konkurenata,
 - znati koliki su vam troškovi.
- **Mjesto** je uvijek veoma bitno zato što lokacija mora biti pristupačna kupcima. U slučaju proizvođača, mjesto označava način distribucije proizvode. Zavisno od proizvoda, opredijelite se između direktne distribucije, distribucije putem maloprodaje i distribucije putem veleprodaje.
- **Promocija** je informisanje kupaca o proizvodima i uslugama i način na koji ćete ih privući da ih kupe. **Direktan marketing** često omogućava dvosmjernu komunikaciju između vas i kupaca. Tehnologija odnedavno omogućava razne načine direktnog marketinga uz veoma niske troškove ili sasvim besplatno. **Oglašavanjem** informišete potencijalne kupce da biste ih zainteresovali za vaše proizvode i usluge. **Publicitet** je način širenja novosti o vašoj firmi, bez troškova, ali u ovom slučaju imate malu kontrolu nad onim što se govori. Publicitet može biti dobar ili loš. **Akcije (promocija prodaje)** dodaju vrijednost ili stimulišu prodaju u trenutku kada kupci dođu u vašu firmu.

-
- **Ljudi** su odgovor na pitanje: „Ko će razviti jedinstvene karakteristike po kojima se vaš proizvod ističe?” Potrebno je da identifikujete ključne pozicije u firmi i izradite kriterijume za zapošljavanje i obuku.
 - **Proces** obuhvata različite mehanizme i procedure pomoću kojih proizvod dolazi do kupca. Dakle, treba da vodite računa da svaki korak u procesu kupcima bude prijatno iskustvo.
 - **Fizički dokazi** su opšti izgled proizvoda, usluge ili radnje. Treba da uzmete u obzir šta će kupci vidjeti i kako će se osjećati kad god dođu u kontakt sa vašom firmom ili proizvodom.
 - Na osnovu plana marketinga, trebalo bi da znate da procijenite **obim prodaje** koji ćete dostići u prvih šest mjeseci, ili čak u prvoj godini poslovanja. Pogledajte istraživanje tržišta koje ste uradili i pokušajte da odredite ukupnu prodaju na tržištu u datom periodu, a zatim procijenite udio na tržištu koji smatrate da ćete moći ostvariti na osnovu plana marketinga. Što se tiče plana proizvodnje i plana prodaje, treba da projektujete i mjesečnu prodaju.

RADNICI

Kada pokrećete posao, možda će vam trebati radnici. Kada radnike zaposlite, biće vam potrebne vještine da njima upravljate. Treba da poštujete zakone i propise koji uređuju tržište rada.



Produktivnost firme uveliko zavisi od ljudi koje zapošljavate. U priručniku **IYB LJUDI I PRODUKTIVNOST** detaljnije se bavimo načinom zapošljavanja, motivisanja i upravljanja radnicima sa ciljem ostvarivanja veće produktivnosti.

Možete zaposliti i članove porodice. Da biste spriječili sukob interesa ili ozlojeđenost drugih radnika, vodite računa da ti članovi porodice imaju potrebnu stručnost i da činjenica da su vam rod nije jedini razlog iz kog ste ih zaposlili. Ne smiju imati nikakve posebne privilegije, a moraju imati iste uslove rada kao i drugi zaposleni.

1. Koji profil radnika vam je potreban?

Vaša poslovna ideja pomoći će vam da se opredijelite za vještine koje vaši radnici moraju da imaju.

Pratite sljedeće korake i odredite koji profil radnika je potreban vašoj firmi:

1. Navedite zadatke koje će obavljati - slične zadatke grupišite.
2. Odredite zadatke koje ne možete sami obavljati, bilo zbog nedostatka vremena ili stručnosti.
3. Odredite stručnost, iskustvo i druge uslove koje tražite od radnika za izvršavanje ovih zadataka.
4. Odredite koliko vam je radnika potrebno za svaki zadatak - to najviše zavisi od očekivanog obima poslovanja i vremena potrebnog za izvršenje svakog zadatka ponaosob.

5. Pripremite specifikaciju poslova za svaku poziciju, gdje ćete navesti naziv radnog mjesta, obaveze, kvalifikacije i stručnost koji su potrebni za izvršavanje poslova.
6. Izradite politiku zapošljavanja, u kojoj ćete definisati, npr. radno vrijeme, neradne dane, godišnji odmor, bolovanje, itd.

Kada budete spremni da krenete u posao, moraćete da izaberete prave ljude i to tako što ćete napraviti selekciju potencijalnih kandidata ili oglasiti slobodna radna mjesta. Pažljivo razmotrite i „meke“ vještine koje kandidati posjeduju, kao što su stav prema poslu i posvećenost. Organizujte intervju sa kvalifikovanim kandidatima i izaberite najbolje ljude.

Svi radnici treba da imaju ugovor, koji je sačinjen u skladu sa važećim zakonom o radu i propisima vlade. Pored toga, radnici moraju da prođu kroz program uvođenja u posao, koji će ih uvesti u novu radnu sredinu i uputiti u način na koji treba da obavljaju svoj posao.

2. Troškovi rada

Analizirajte troškove radnika koje ste zaposlili. Troškovi radnika uključuju njihovu mjesečnu platu i zakonske obaveze, kao što su osiguranje, doprinosi i naknade.

Kao vlasnik firme, treba da odredite platu i druge beneficije koje ćete vi primati. Iznos ne treba da bude prenizak tako da ne dođe do erozije kapitala preduzeća zbog ličnih ili porodičnih potreba vlasnika. Isto tako, ne treba da bude ni previsok zato što ukoliko vlasnik bude trošio više dobiti firme, utoliko će ona manje rasti.

U slučaju neočekivanih potreba, možete razmotriti mogućnost da privremeno angažujete dodatne radnike. Ovim radnicima plaćaćete po satu, a oni nemaju prava na druge beneficije, npr. regres ili naknadu za bolovanje. Kada privremeno zapošljavate radnike, morate unaprijed znati kada su vam potrebni i na koliko sati.

Ovako su Jovan i Marija utvrdili koliko im radnika treba i koliki su troškovi radnika:

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA



U *Reciklaži komunalnog otpada*, Jovan je zadužen za proizvodnju i nabavku sirovine. Planiraju da koriste povremene radnike i svega nekoliko radnika zaposle na puno radno vrijeme. Mariji će biti potreban jedan pomoćnik za nadzor fabrike. Jovanu će biti potreban jedan službenik za marketing, dva komercijalista i vozač koji će biti zadužen za dostavu. Potreban im je i računovođa koji će voditi knjige, ali Marija će to raditi barem prvih šest mjeseci.

Dio plate stalno zaposlenih mora se odvojiti za doprinose za penzijsko i zdravstveno osiguranje.

POTREBE I TROŠKOVI RADNIKA

Zadatak	Potrebne vještine i iskustvo	Poslove obavlja	Mjesečna plata	Doprinosi za penzijsko i zdravstveno
Direktor fabrike	VSS, ekonomija	Jovan	1.900	190
Nadzornik fabrike	VSS, tehničke nauke diploma u administraciji	Marija	1.800	180
Pomoćnik u fabrici za nadzor	VSS, veterinarska medicina, diploma sa priznatog fakulteta sa tri godine iskustva	Mihajlo	750	75
Referent za marketing	VSS, prodaja i marketing	Jovana	600	60
Vozač / opšti zadaci	Vozačka dozvola	Aleksa	550	55
Povremeno angažovani radnici	Certifikat za organski uzgoj	Povremeno angažovani radnici	3 KM/sat	
Komercijalista	Najmanje godinu dana iskustva u prodaji komposta poljoprivrednim proizvođačima	Marko, Mario	600	60
Ukupan broj stalno zaposlenih		7	6.200	620
Ukupni mjesečni troškovi rada				6.820

PLATNE VREĆICE TODOR



Jana planira da krene postepeno. Sama će obavljati rukovodeće poslove.

Planira da zaposli samo jednog prodavca. Ako ne bude dovoljan, kasnije će zaposliti još jednog kada firma bude mogla da ga priušti. Jana popunjava odjeljak „Zaposleni” u planu poslovanja.

POTREBE I TROŠKOVI RADNIKA

Zadatak	Potrebne vještine i iskustvo	Poslove obavlja	Mjesečna plata	Doprinosi za penzijsko i zdravstveno
Nabavka, kontrola zaliha, administracija i prodaja	Vođenje firme i prodaja	Jana	600	60
Prodaja i usluge kupcima u prodavnici	Iskustvo u prodaji uz određeno poznavanje zelenih proizvoda	Jedan radnik na puno radno vrijeme	400	40
Ukupan broj radnika		2	1.000	100
Ukupni mjesečni troškovi rada				1.100



AKTIVNOST 18

Pređite na odjeljak 4.1: „Organizaciona struktura“, i odjeljak 4.2: „Uslovi i troškovi radnika“ u brošuri Plan poslovanja. Popunite obrazac sa zadacima za koje treba da zaposlite radnike, navedite kvalifikacije svakog radnika, koliko radnika vam je potrebno i kolika će biti mjesečna plata svakog radnika.



SIŽE

U Dijelu V naučili ste:

- Prije nego što zaposlite radnike, potrebno je da znate koje vještine treba da imaju. Na osnovu te odluke, odredite profil ljudi koje tražite.
- Morate da poštuju zakone i propise koji se odnose na tržište rada.
- Možete angažovati i radnike na određeno vrijeme, ali potrebno je da unaprijed znate kada će vam biti potrebni i na koliko sati.
- Troškovi radnika uključuju njihovu mjesečnu platu i zakonske obaveze, kao što su osiguranje, doprinosi i naknade.

ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE

1. Oblik osnivanja

Prije nego što krenete u posao, morate da odredite strukturu firme koja vam najviše odgovara. Oblik osnivanja je bitan zato što postoje razlike u pogledu sljedećeg:

- troškova registracije,
- jednostavnosti ili složenosti osnivanja i vođenja posla,
- finansijskih rizika po vlasnika,
- mogućnosti da imate poslovne partnere,
- načina na koji se u firmi donose odluke,
- načina na koji se oporezuje dobit.



Pravila i propisi koji se primjenjuju na različite oblike osnivanja razlikuju se od zemlje do zemlje. Upoznajte se sa pravilima i propisima koji su na snazi u vašoj zemlji i opredijelite se za oblik osnivanja. Ne dozvolite da drugi utiču na vašu odluku sve dok se u potpunosti ne upoznate sa prednostima i manjkavostima svakog oblika osnivanja ponaosob..



1.1 Različiti oblici osnivanja

Samostalan preduzetnik

Kao samostalni preduzetnik, vi ste jedini vlasnik firme i ovlašćeni ste da donosite sve poslovne odluke.

Biti samostalni preduzetnik je jednostavan oblik osnivanja bez većih troškova na samom početku. Međutim, najrizičniji je u smislu da za sav dug firme odgovarate svom svojom imovinom. Ukoliko firma ne plati dugove, povjerioci mogu da zakonski zatraže izvršenje ili stave teret na svu imovinu koju posjedujete do isplate duga.

Ortakluk

Ukoliko dvije ili više osoba odluče da zajednički pokrenu posao, mogu osnovati ortakluk.

Postupak je prilično jednostavan, a troškovi su relativno mali. Ortaci moraju da potpišu ugovor o ortakluku. Ovaj ugovor sačinjava se pisanim putem da bi se izbjegle nesuglasice bilo koje vrste. U ovom ugovoru, potrebno je navesti:

- djelatnost firme,
- način na koji će ortaci dijeliti dobit i snositi gubitak,
- obaveze ortaka ponaosob.

Ortaci zajednički donose odluke o poslovima osim ukoliko ugovorom nije definisano da odluke može da donosi samo jedan. Treba primijetiti da ukoliko jedan ortak donosi odluke u ime ostalih, ugovor ostaje obavezujući po sve ortake.

Prednost ortakluka, za razliku od samostalnog preduzetnika kao oblika osnivanja, leži u poslovnim vještinama i iskustvu više lica, a iznos kapitala potrebnog za pokretanje posla obezbjeđuje se zajednički.

Zadruga

Zadrugu formira nekoliko osoba koji žele da rade u zajedničkom cilju. Najčešći cilj je ekonomska dobit ili pružanje određenih usluga članovima zadruga. Na primjer: ove usluge mogu biti oglašavanje za zadrugu ili zajedničko korišćenje sirovina. Svi članovi zadruga imaju po jedan glas prilikom donošenja odluka, ali često imenuju upravni odbor koji se bavi svakodnevnim poslovima zadruga.

Svaki član zadruga kupuje udio i plaća članstvo. Dobit se raspodjeljuje u skladu sa udjelom članova. Finansijski rizik obično nije veoma visok.

Društvo sa ograničenom odgovornošću

Društvo sa ograničenom odgovornošću je u vlasništvu jednog ili više lica, koji se nazivaju akcionari. Vlasnici mogu, ali ne moraju da rade u društvu; neki vlasnici aktivno učestvuju u vođenju društva, a neki su samo u svojstvu ulagača.

Da biste osnovali društvo sa ograničenom odgovornošću, pratite sljedeće korake:

Korak 1: Naziv društva mora odobriti registar privrednih društava ili sličan organ.

Korak 2: Nakon odobrenja, društvo mora sačiniti odluku o osnivanju društva.

Korak 3: Odluka o osnivanju društva dostavlja se registru privrednih društava ili sličnom organu.

Korak 4: Registar privrednih društava izdaje rješenje o osnivanju, što znači da je društvo sa ograničenom odgovornošću formirano.

Najveća prednost ovog oblika osnivanje leži u niskom riziku po akcionare. U društvu sa ograničenom odgovornošću, akcionari nisu lično odgovorni za eventualne dugove preduzeća.

Druga prednost je ta što se društvo sa ograničenom odgovornošću često smatra stabilnijim i pouzdanijim, što može biti prednost u odnosima sa povjeriocima, dobavljačima i kupcima.

Društvo sa ograničenom odgovornošću je prilično komplikovan i skup oblik osnivanja. Potrebno je da imate pomoć advokata ili pravnika koji će vam pomoći da odlučite da li je ovo pravi oblik osnivanja za vas.

Da bi se ubrzao proces odlučivanja, akcionari mogu da imenuju upravu, koja je odgovorna za poslovođenje. Uprava, zatim, može da imenuje jednog ili više direktora, koji je odgovoran za vođenje poslova. Akcionari, uprava i direktori mogu biti isti ljudi.

1.2 Kako izabrati odgovarajući oblik osnivanja??

U tabeli na sljedećoj stranici vidjećete osnovne razlike između četiri oblika osnivanja poslovnog subjekta. Pomoću tabele, odredite faktore koji su bitni za vas:

- Ukoliko vaša firma mora da pozajmi veliki iznos kapitala za nabavku opreme, bolje je da ne budete lično odgovorni za dug, te je društvo sa ograničenom odgovornošću najpogodniji oblik.
- Ako ne morate da se zadužujete u svrhu obezbjeđivanja kapitala, samostalni preduzetnik ili ortakluk možda je bolja opcija.

	Samostalni preduzetnik	Ortakluk	Zadruga	Društvo sa ograničenom odgovornošću
Registracija	Obavezna dozvola za rad	Obavezna dozvola za rad i ugovor o ortakluku	Obavezna dozvola za rad i registracija zadruge	Obavezna dozvola za rad i registracija društva sa ograničenom odgovornošću
Obavezni troškovi registracije firme	Trošak dozvole za rad	Trošak dozvole za rad i naknada za registraciju ortakluka	Naknada za sastavljanje odluke o osnivanju, troškovi kupovine akcija i članarine plus saglasnost i naknada za registraciju	Naknada za sastavljanje odluke o osnivanju, troškovi različitih obrazaca, takse, plus saglasnost i registracija
Komplikovanost	Jednostavno	Jednostavno	Komplikovano, potreban advokat	Komplikovano, potreban advokat
Broj vlasnika	Jedan	Dva ili više	Veći broj	Jedan ili više
Finansijska odgovornost vlasnika za dug iz poslovanja	Puna lična odgovornost za sve buduće dugove	Puna odgovornost vlasnika za sav budući dug	Bez lične odgovornosti članova za dug	Bez lične odgovornosti akcionara za dug
Odlučivanje u firmi	Sve odluke donosi vlasnik	Sve odluke zajednički donose vlasnici osim ukoliko nije drugačije prevideno ugovorom o ortakluku	Svaki član ima jedan glas. Uprava često vodi poslove.	Akcionari imenuju upravu koja imenuje direktora koji vodi poslove.
Porezi	Poreski obveznik je vlasnik.	Vlasnici plaćaju porez na udio u dobiti firme	Firma plaća porez na dobit iz poslovanja	Firma plaća porez na dobit iz poslovanja

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA



Jovan i Marija su shvatili da će imati relativno visoke troškove saglasnosti i dozvola raznih regulatornih organa. Da bi snizili individualne troškove, a istovremeno efektivno vodili poslove, odlučuju da potpišu ugovor o ortakluku. To znači da moraju da ga dostave registru isprava.

Ugovor o ortakluku sadrži sljedeće:

- Vrsta djelatnosti: Proizvodnja organskog đubriva
- Raspodjela dobiti: Dobit se dijeli ravnomjerno između Jovana i Marije.
- Obaveze ortaka: Jovan je odgovoran za opšte vođenje firme, a Marija je odgovorna za vođenje fabrike.

Nakon što su se dogovorili da posao vode kao ortakluk, popunjavaju odjeljak „Oblik osnivanja” u planu poslovanja.

OBLIK OSNIVANJA POSLOVNOG SUBJEKTA

Poslovni subjekat posluje kao:

Ortakluk

Razlog za ovaj oblik osnivanja je:

Jednostavna registracija; nisu potrebna velika sredstva. Dva ortaka imaju dovoljno sredstava da plate potrebne dozvole i analize.

Vlasnici su:

Ime

Jovan

Ime

Marija

Stručna sprema

VSS, ekonomija

Stručna sprema

VSS, tehničke nauke

VSS, upravljanje ljudskim resursima

Certifikat iz organskog uzgoja

Certifikat iz organskog uzgoja i organsko đubrivo

Administracija i prodaja

Diploma iz menadžmenta

Relevantno iskustvo

Pomoć na farmi

Relevantno iskustvo

Iskustvo u poljoprivrednoj djelatnosti

PLATNE VREĆICE TODOR



Jana razmišlja za koji oblik osnivanja da se opredijeli. Zna da je rizik veći ako se registruje kao samostalni preduzetnik, ali je privlačni jednostavnost registracije. Isto tako, registracija je jeftinija nego u slučaju društva sa ograničenom odgovornošću. Jana odlučuje da se registruje kao samostalni preduzetnik. Odluku zapisuje u plan poslovanja.

OBLIK OSNIVANJA POSLOVNOG SUBJEKTA

Poslovni subjekat posluje kao:

Samostalni preduzetnik

Razlog za ovaj oblik osnivanja je:

Jednostavna registracija i niski troškovi pokretanja posla vrijede rizika u poređenju sa društvom sa ograničenom odgovornošću.

Vlasnici su:

Ime: Jana

Stručna sprema: Poslovni menadžment, prodaja i marketing

Relevantno iskustvo: Četiri godine iskustva u radu sa zelenim proizvodima



AKTIVNOST 19

Razmislite o prednostima i manjkavostima svakog oblika osnivanja. Kada donesete odluku, popunite odjeljak 5.1.: „Oblik osnivanja” u brošuri Plan poslovanja.

2. Zakonske obaveze i osiguranje

Porezi

Vaša firma naplatiće poreze od kupaca i uplatiti ih poreskoj upravi. To su, na primjer, porez na promet ili PDV. Firma takođe ima obavezu da određene doprinose i poreze odbije od plate zaposlenih.

Ostale poreze plaća sama firma. Ukoliko je firma profitabilna, poreskoj upravi se plaća porez na dobit u određenom procentu. Kada firma nabavlja proizvode ili usluge od drugih firmi, mora da plati porez na promet ili PDV tim firmama, koje onda porez uplaćuju poreskoj upravi.

Radnici

Upoznajte se sa zakonima i propisima o radu koji se odnose na vašu firmu. Na primjer kada nekoga zaposlite na određeno ili neodređeno vrijeme, imate obavezu da uplaćujete doprinose za penzijsko i zdravstveno osiguranje.

Saglasnosti i dozvole

Informišite se da li vam je potrebna neka dozvola i od koga. Neka preduzeća moraće da pribave posebne dozvole za rad. Informišite se o tome šta je potrebno za vašu firmu.

Osiguranje

Ako osigurate svoju firmu, imaćete određenu finansijsku sigurnost od gubitaka u slučaju nesreće, elementarne nepogode ili drugih vrsta nesreća.

Rizici kao što su pad tražnje za vašim proizvodom ili uslugom dio su poslovanja, ali druge vrste rizika mogu se kompenzovati osiguranjem, na primjer:

- Imovina, mehanizacija i vozila mogu biti osigurani od krađe,
- Imovina može biti osigurana od štete nastale usljed požara ili nesreća,
- Vaši radnici, njihove porodice i vi možete biti osigurani od nesreća i medicinskih troškova.

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA



Obratite se osiguravajućim društvima koja važe kao najbolja u vašoj djelatnosti. Treba da se informišete i uporedite procedure plaćanja premije i isplate štete kod različitih društava. Pitajte sljedeće: Da li je procedura traženja odštete jednostavna u slučaju da se nešto desi? Da li se polisa ukida u slučaju kašnjenja uplate premije?

Jovan i Marija obratili su se područnoj jedinici poreske uprave i lokalnoj samoupravi da se upoznaju sa zakonskim obavezama koje će imati njihova firma. Saznanja su unijeli u plan poslovanja.

ZAKONSKE OBAVEZE I OSIGURANJE

Firma je obveznik sljedećih poreza:

Porez na dohodak, PDV

Sljedeći propisi važe za zaposlene:

Obaveza da se obezbijede plaćeni praznici, bolovanje, minimalna plata, obavezno poštivanje propisa o radnom vremenu.

Firma je dužna da pribavi sljedeće dozvole i saglasnosti:

Trgovinska dozvola na godišnjem nivou
Komunalna dozvola za godišnjem nivou

Troškovi

300
300

Ostale zakonske obaveze firme:

Ekološka kontrola, na godišnjem nivou

600

PLATNE VREĆICE TODOR



Jana je takođe razgovarala sa drugim ljudima u branši i osiguravajućem društvu da se upozna sa zakonskim obavezama i troškovima osiguranja. Informacije do kojih je došla zapisuje u plan poslovanja.

ZAKONSKE OBAVEZE I OSIGURANJE

Firma je obveznik sljedećih poreza:

Porez na dohodak

Sljedeći propisi važe za zaposlene:

Obaveza da se obezbijede plaćeni praznici, bolovanje, minimalna plata, obavezno poštivanje propisa o radnom vremenu.

Firma je dužna da pribavi sljedeće dozvole i saglasnosti:

Dozvola za rad

Troškovi

0

Firma će uzeti sljedeće osiguranje:

Osiguranje zaliha i opreme na godišnjem nivou

600

Ostale zakonske obaveze firme:

Pomoć u prikupljanju smeća sa ciljem održavanja čistoće prostora

10



Prođite kroz sljedeću listu i razmislite koje se zakonske obaveze odnose na vašu firmu i koje će vam osiguranje biti potrebno. Po potrebi, dopunite listu.

Zakonska obaveza	Odnosi se na vas (označite)	Gdje naći više informacija?
POREZI		
Porez na promet ili PDV		
Porez na dohodak radnika		
Porez na dobit preduzeća		
RADNICI		
Minimalna plata		
Dozvoljeni broj sati koji radnik može da radi u jednom danu		
Godišnji odmor		
Sigurnost i zaštita zdravlja na radu		
Bolovanje		
SAGLASNOSTI I DOZVOLE		
Dozvola za rad		
OSIGURANJE		
Imovine		
Od štete		
ŽIVOTNA SREDINA		
Ekološka dozvola		



AKTIVNOST 21

Pregledajte zakonske obaveze i osiguranje i popunite odjeljak 5.2: „Zakonske obaveze i osiguranje” u brošuri Plan poslovanja.



SIŽE

U Dijelu VI, naučili ste sljedeće:

- Postoji nekoliko oblika osnivanja firme. Oblik osnivanja ili vrsta korporativne strukture je važan i utiče na:
 - troškove pokretanja i registracije firme,
 - jednostavnost ili složenost pokretanja i administracije firme,
 - finansijski rizik po vlasnika firme,
 - mogućnost da imate partnere,
 - način odlučivanja u firmi,
 - porez na dobit firme.
- **Samostalno preduzetništvo** je jednostavan oblik osnivanja bez većih troškova na početku. Međutim, najrizičniji je u smislu da za sav dug firme odgovarate svom svojom imovinom.
- **Ortakluk** je bolja opcija ukoliko su za poslovanje potrebne vještine i iskustvo koje vi nemate. Ortaci zajednički obezbjeđuju kapital za pokretanje firme. Svi ortaci zajednički odgovaraju za dug firme, tako da je vaš lični rizik manji.
- **Zadruge** formira nekoliko ljudi koji žele da rade zajedno u zajedničkom cilju. Najčešći cilj je ekonomska dobit ili pružanje određenih usluga članovima zadruge.
- Najveća prednost **društva sa ograničenom odgovornošću** leži u niskom riziku po akcionare. Kao akcionar, rizikujete da izgubite sredstva koja ste uložili u firmu kupovinom akcija. Međutim, društvo sa ograničenom odgovornošću je prilično komplikovan i skup oblik osnivanja.
- Kada vodite posao, imate zakonske obaveze, uključujući plaćanje poreza, poštivanje zakona i propisa o radu, pribavljanje saglasnosti i dozvola i poštivanje ugovora o iznajmljivanju prostora i ostalih ugovornih obaveza.
- Osiguranje vas u određenoj mjeri štiti od finansijskog gubitka u slučaju nesreće, krađe, požara, bolesti ili drugih vrsta nesreća.

NABAVKA

Ukoliko ste proizvođač ili pružalac usluga, potrebno je da nabavite opremu i sirovine za proizvodnju proizvoda ili pružanje usluga. Ako poslujete u maloprodaji ili veleprodaji, potrebno je da nabavite gotove proizvode za dalju prodaju.

1. Oprema

U opremu spadaju mašine, alat, instalacije, vozila, itd. koji su firmi potrebni za izradu proizvoda ili pružanje usluga. Prilikom izbora opreme, treba uzeti u obzir sljedeće:

- Da li oprema dobro radi? Koliko često se kvari?
- Postoji li neka nova oprema koja bi bila bolja?
- Koja oprema je najjeftinija u smislu upotrebe i najjednostavnija za rukovanje?
- Da li mi je potrebna specijalna obuka za korišćenje opreme? Mogu li doći do nje? Je li besplatna?
- Koji je vijek trajanja opreme?
- Da li dobavljač daje pisanu garanciju?
- Da li dobavljač instalira i servisira opremu?
- Da li se rezervni dijelovi mogu nabaviti lokalno? U kom roku stižu? Koliko koštaju?

Savjete o opremi možete dobiti od dobavljača, ali bilo bi dobro da porazgovarate sa članovima porodice, prijateljima iz poslovnog svijeta i ljudima koji koriste istu ili sličnu opremu. Informacije o specifikaciji, pouzdanosti i ograničenjima opreme možete naći i na internetu.

Konačno, treba da odlučite šta vam se najviše isplati. Da li:

- kupiti novu opremu?
- kupiti polovnu opremu?
- pozajmiti ili iznajmiti opremu?
- plaćati drugoj firmi koja ima opremu da odradi potrebne poslove?

Ulaganja u obnovljive energente

Postoje tri osnovna razloga za ulaganje u opremu koja radi na obnovljive energente (to su, npr. solarna energija, energija vjetra, biogas, itd.).

- Firma koju planirate nalazi se na mjestu gdje nema električne energije ili je elektromreža nepouzdana, a nestanak struje može da utiče na proizvodnju i poslove.
- Jeftinije je proizvoditi energiju iz obnovljivih energenata. Dugoročno ćete uštedjeti na troškovima energije, bez obzira što je oprema možda skuplja.
- Moguće je dobiti podsticaje za ulaganja u obnovljive energente.

Ukoliko razmatrate mogućnost nabavke opreme koja radi na obnovljive energente, informišite se šta vam treba od opreme, o kapacitetima dostupne opreme, količini električne energije koja vam je potrebna i troškovima ulaganja uzimajući u obzir i podsticajne cijene koje daje vlada.

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA

Jovan i Marija treba da nabave opremu za proizvodnju kompostnog đubriva. Informisali su se kod dobavljača opreme u gradu, a posavjetovali su se i sa jednom nevladinom organizacijom. Nevladina organizacije im je dala korisne informacije o različitim vrstama opreme. Konačno, Jovan i Marija odlučuju da nabave opremu koja koristi dva energenta: električnu struju i biogas. Nešto je skuplja od električne opreme, ali će uštedjeti na troškovima energenata.

2. Sirovine

Sirovine su sav materijal i dijelovi koji ulaze u proizvode koje izrađujete. Planiranje potrebnih sirovina je bitno zato što morate da vodite računa da firma ima dovoljno sirovina za proizvodnju, tako da se proizvodi kupcima isporučuju blagovremeno. Možda će biti potrebno da napravite zalihe sirovina, tako da su na raspolaganju kada budu potrebne. Međutim, prevelike zalihe zamrznuće vam novac, tako da zalihe sirovina treba držati na optimalnom nivou. Na osnovu procjene prodaje u Dijelu IV: Plan marketinga, možete procijeniti odgovarajući iznos sirovina koje su vam potrebne.

Sirovine treba nabavljati od pouzdanih dobavljača; vodite računa da kvalitet bude dobar jer će tako vaši proizvodi bolje proći na tržištu.

3. Gotovi proizvodi

Kada nabavljate gotove proizvode, potrebno je da razmotrite sljedeće:

- vrstu proizvoda koje vaši kupci žele,
- da li vaši kupci žele proizvode garantovanog kvaliteta,
- da li kupci imaju neke ekološke ili zdravstvene prioritete,
- cijenu koju su kupci voljni da plate,

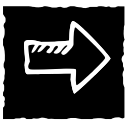
- koliko očekujete da ćete prodati proizvoda svake vrste na sedmičnom ili mjesečnom nivou,
- da li robu možete nabaviti direktno od proizvođača ili morate ići preko veleprodaje.

Slično nabavci sirovina, možete da procijenite iznos gotovih proizvoda na osnovu procjene prodaje, tako da zalihe gotovih proizvoda držite na optimalnom nivou.

Neki dobavljači biće spremni da vam daju robu na poček, čime povećaju prodaju. Nabavka sa odgođenim plaćanjem često je skupa, pošto ćete možda plaćati kamatu na osnovnu nabavnu cijenu. Međutim, to vam može pomoći u početnoj fazi ukoliko nemate dovoljno kapitala.

PLATNENE VREĆICE TODOR

Jana je obišla nekoliko dobavljača i tražila da izrade specijalne vrećice od recikliranog tekstila prema uzorku koji im je dala. Na kraju je izabrala jednu firmu koja može da proizvede vrećice traženog kvaliteta i u traženim količinama. Jana i firma potpisuju ugovor u kom se kaže da će u prvih pet godina vrećice biti prodavane isključivo njoj, a plaćanje se vrši prvog dana narednog mjeseca.



Dobar proces nabavke smanjiće troškove firme. Priručnik IYB NABAVKE I KONTROLA ZALIHA detaljnije se bavi efikasnim načinima nabavke i kontrole zaliha.

AKTIVNOST 22



Razmislite o svojoj firmi i navedite sve što je potrebno nabaviti da biste pokrenuli posao.

Potrebno je nabaviti	Uslovi	Dobavljači	Troškovi
Oprema:			
Sirovine:			
Gotovi proizvodi:			



SIŽE

U Dijelu VII, naučili ste sljedeće:

- Potrebno je da vodite računa da oprema koju planirate nabaviti proizvodi proizvode i usluge u količini i kvalitetu kako ste naveli u planu marketinga.
- Sirovine treba nabavljati od pouzdanih dobavljača i voditi računa o kvalitetu. Sirovine koje nabavljate moraju da odgovaraju traženom standardu kvaliteta. Sirovine sa garantovanim standardom kvaliteta povećaće prihvatanje vaših proizvoda na tržištu.
- Ako poslujete u maloprodaji ili veleprodaji, kada nabavljate gotove proizvode za dalju prodaju, potrebno je razmotriti sljedeće:
 - vrstu proizvoda koje vaši kupci žele,
 - da li vaši kupci žele proizvode garantovanog kvaliteta,
 - da li kupci imaju neke ekološke ili zdravstvene prioritete,
 - cijenu koju su kupci voljni da plate,
 - koliko očekujete da ćete prodati proizvoda svake vrste na sedmičnom ili mjesečnom nivou,
 - da li možete robu nabaviti direktno od proizvođača ili morate ići preko veleprodaje.
- Ukoliko razmatrate mogućnost nabavke opreme koja radi na obnovljive energente, informišite se šta vam treba od opreme, koji su kapaciteti dostupne opreme, kolika vam je količina električne energije potrebna i koliki su troškovi ulaganja.

„OZELENJAVANJE“ POSLOVANJA

1. Vaša firma i prirodni resursi

Različite firme zavise od prirodnih resursa i koriste ih u procesu proizvodnje na različite načine, na primjer:

- Većini firmi je potreban materijal za proizvodnju. Materijal može biti obnovljiv (npr. drvo), recikliran, (npr. plastični otpad), ili neobnovljiv (npr. cement, nereciklirano gvožđe i drvo iz iskrčenih šuma).
- Većina firmi u poslovanju koristi električnu energiju. Energija može doći iz obnovljivih energenata, kao što su energija vjetra, sunca, hidroenergija, održivi izvori drveta ili iz neobnovljivi izvori, npr. dizel i gorivo.
- Većina firmi troši vodu. Voda dolazi iz održivih izvora, kao što su kišnica, ili neodrživih izvora, kao što su podzemni tokovi. Većina firmi proizvodi čvrst otpad i otpadne vode, koje apsorbuje životna sredina.

Sve firme nalaze se u životnoj sredini i okružene su životnom sredinom. Životna sredina može biti čista i zdrava, ili veoma zagađena i prljava. Zdrava životna sredina je prednost za vašu firmu. Posebno, ako radite u turizmu, ljepota mjesta privući će turiste koji će se odlučiti da ostanu duže. Pretjerana eksploatacija prirodnih resursa i preveliko zagađenje rezultira gubitkom prirodnih resursa i utiče na održivost firmi koje zavise od njih. Na primjer, firme koje krče šumu i eksploatišu šume koje se ne pošumljavaju dovešće od erozije tla, nedostatka drveta za buduće potrebe, uticaće na prirodno prečišćavanje vode i klimatske promjene. Zauzvrat, to će uticati na same firme koje zavise od drveta, čiste vode i tla. Firme takođe zavise od zdravlja radnika i vlasnika, na koje utiče degradacija ili zagađenje životne sredine.

Postoje razne strategije koje firme koriste za upravljanje prirodnim resursima, a koje bi i vi trebalo da razmotrite. U nastavku govorimo o strategiji koja ima pozitivan uticaj na životnu sredinu i povećanje profitabilnosti firme.

2. Povećanje efikasnosti i dobiti: smanjiti, ponovo iskoristiti, reciklirati

Najčešća strategija za povećanje efikasnosti, pa time i dobiti, jeste pristup 3R: Smanjiti (Reduce), ponovo iskoristiti (Reuse) i reciklirati (Recycle). Jovanova i Marijina firma Reciklaža komunalnog otpada je jedna od firmi koje maksimalno koriste prilike koje ove strategije pružaju.



Smanjenje nepotrebne potrošnje i otpada su najvažniji korak. To je moguće postići promjenom načina potrošnje, npr. nabavkom trajnijih proizvoda, dužim čuvanjem, ili odbijanjem da ih zamijenimo svakim „inovativnim“ proizvodom koji se pojavi na tržištu.

Ponovno iskorišćavanje je drugi način smanjenja količine otpada koji proizvodimo. Stari predmeti mogu se koristiti na nove načine. Kada se od starih predmeta prave novi, govorimo o ponovnoj upotrebi.

Recikliranje je treći prioritet u strategiji 3R. Njemu se pribjegava kada smanjenje i ponovna upotreba nisu mogući. Reciklažom se iz otpadnih materijala dobijaju novi materijali. Na taj način, recikliranje smanjuje odlaganje otpada i potrebnu da se veće količine sirovina uzimaju iz životne sredine sa ciljem proizvodnje većeg broja proizvoda. Njom se uspostavlja ciklični proces proizvodnje.

Odlaganje je posljednja mjera. Pribjegava mu se nakon što su iscrpljene sve druge mogućnosti upravljanja otpadom. Odlaganje podrazumijeva odlaganje na deponije i spaljivanje otpada. Iz tog razloga, prije konačnog odlaganja, otpad mora da bude prethodno tretiran da bi se smanjila toksičnost.

3. Klasifikovanje otpada

Kada proizvodimo otpad, većina ljudi ne razdvaja **organski otpad** od **neorganskog otpada**, nego sve baca zajedno. Suštinski je važno da klasifikujete i sortirate otpad.

Organski otpad je biološkog porijekla. Na primjer, tu spadaju trule biljke, hrana i životinjski otpad. Zbog svojih karakteristika, ovaj otpad naziva se i „vlažan otpad“. Biorazgradiv je i može se preraditi u organsko đubrivo, kao što je kompost koji Jovan i Marija iz Reciklaže komunalnog otpada namjeravaju da prodaju.

Neorganski otpad ne dolazi iz prirode, nego ga proizvodi čovjek. To su, na primjer, metali, staklo i plastika. Ovaj otpad sadrži materijal koji se može reciklirati. Zbog svojih karakteristika, neorganski otpad naziva se i „suhi otpad“. Platnene vrećice Todor su primjer firme koja koristi suhi otpad - reciklirani tekstil za proizvodnju ekološkog proizvoda. Recikliranje suhog otpada je racionalan način proširenja poslovnih prilika.



Sada razmislite o svojoj firmi i načinu na koji proizvodi otpad. Šta se može smanjiti, šta ponovo iskoristiti, reciklirati ili prodati kao sirovina? U koju svrhu se može ponovo upotrijebiti ili reciklirati? Navedite otpad, procijenite količine i predložite strategiju 3R (smanjiti, ponovo iskoristiti, reciklirati):

Otpad	Količina	Strategija 3R



U Dijelu VIII, naučili ste sljedeće:

- Vaša firma možda koristi i zavisi od prirodnih resursa, i to na različite načine. Pretjerana eksploatacija prirodnih resursa rezultira njihovim iscrpljivanjem i utiče na održivost firmi.
- Postoje razne strategije koje firme koriste za upravljanje prirodnim resursima, a koje bi i vi trebalo da razmotrite. Najčešća strategija za povećanje efikasnosti, pa time i dobiti, jeste pristup 3R: Smanjiti (Reduce), ponovo iskoristiti (Reuse) i reciklirati (Recycle).
- Sortiranjem otpada koji vaša firma proizvodi na organski i neorganski otpad ne samo da ćete ostvariti pozitivan uticaj na životnu sredinu, nego ćete i uštedjeti na materijalnim troškovima proizvodnje.

UTVRĐIVANJE TROŠKOVA PROIZVODA I USLUGA

U dijelu IV „Plan marketinga” naučili ste kako da odredite cijenu proizvoda ili usluga. Drugi faktor koji treba uzeti u obzir su troškovi izrade i prodaje proizvoda i usluga. To će vam pomoći da uradite kalkulaciju cijene tako da poslovanje bude profitabilno.

1. Šta su troškovi?

Troškovi su novac koji vaša firma troši da bi proizvela i prodala proizvod ili uslugu. Troškovi jedne firme generalno se mogu podijeliti u dvije kategorije: **fiksni troškovi** i **varijabilni troškovi**.

Fiksni troškovi ostaju nepromijenjeni čak i u slučaju promjena u obimu proizvodnje, obimu prodaje ili broju pruženih usluga. Zakup prostora, otplata kredita i plate administrativnih radnika spadaju u fiksne troškove.

Fiksni troškovi ponekad mogu da variraju. Na primjer, može doći do povećanja zakupa prostora. Međutim, razlozi promjene nemaju veze sa obimom proizvodnje ili obimom prodaje.

Varijabilni troškovi variraju zavisno od obima proizvodnje, obima prodaje ili broja pruženih usluga. U varijabilne troškove spadaju, na primjer, sirovine, ambalaža i plate radnika.

AKTIVNOST 24



Reciklaža komunalnog otpada navela je da će u proizvodnji organskog komposta imati sljedeće troškove. Označite sve varijabilne troškove.

Troškovi		Troškovi	
Biljni otpad	┌	Upotrijebljene vreće	┌
Kokošije đubrivo	┌	Oprema	┌
Plate povremenih radnika	┌	Plate vlasnika	┌
Plate radnika u prodaji	┌	Telefon	┌
Električna energija i voda	┌	Dozvole	┌
Osiguranje	┌	Izdaci za marketing	┌
Prevoz	┌	Biljke	┌

Gore navedene primjere nije teško klasifikovati. Neki drugi troškovi biće možda malo komplikovaniji zato što nisu strogo fiksni ili strogo varijabilni. Na primjer: plate radnika u prodaji mogu da imaju fiksni dio i dio koji predstavlja proviziju koja zavisi od obima prodaje. Ove troškove treba razdvojiti na fiksne i varijabilne elemente. U tom slučaju, varijabilnim troškom smatra se samo provizija.

Utvrđivanje troškova je kalkulacija ukupnih troškova izrade i prodaje proizvoda ili pružanja usluge.

$$\boxed{\text{Ukupni varijabilni troškovi}} + \boxed{\text{Ukupni fiksni troškovi}} = \boxed{\text{Ukupni troškovi}}$$

Utvrđivanje troškova firmi pomaže da:

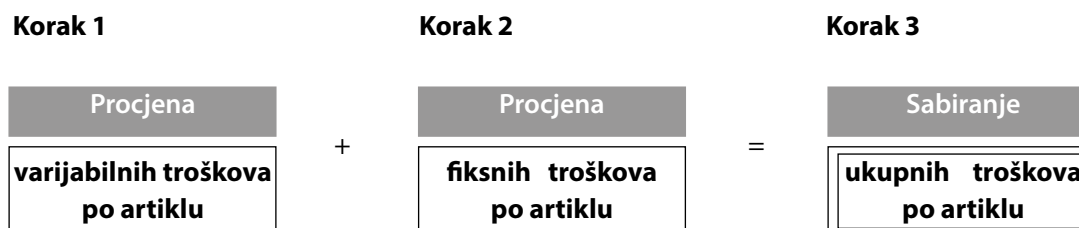
- odredi cijene,
- smanji i kontroliše troškove,
- donese bolje odluke o poslovanju,
- planira buduće poslovanje.

2. Utvrđivanje troškova proizvođača i pružaoca usluga

Ukoliko poslujete u maloprodaji ili veleprodaji, pređite na stranicu 73.

Prilikom izračunavanja ukupnih troškova svakog proizvoda, proizvođači i pružaoci usluga prate sljedeća tri koraka.

Uzećemo Reciklažu komunalnog otpada kao primjer.



U tekstu ispod dajemo obrazac za utvrđivanje troškova proizvoda za proizvođača ili pružaoca usluga.

OBRAZAC ZA UTVRĐIVANJE TROŠKOVA PROIZVODA (za proizvodnju i uslužne djelatnosti)			
Proizvod:			
1. VARIJABILNI TROŠKOVI PO ARTIKLU			
1	2	3	4
Ulazne veličine	Troškovi nabavke	Procjena količina po artiklu	Procjena troškova po artiklu
Procjena varijabilnih troškova po artiklu (1)			
2. FIKSNI TROŠKOVI PO ARTIKLU			
Procjena ukupnih mjesečnih fiksnih troškova (2)			
Procjena ukupnih mjesečnih varijabilnih troškova preduzeća (3)			
Fiksni troškovi prema varijabilnim troškovima (4) = (2)/(3)			
Procjena fiksnih troškova po artiklu (5) = (4) x (1)			
UKUPNI TROŠKOVI PO ARTIKLU (6) = (1) + (5)			

Za svaki proizvod, popunjava se zaseban obrazac za utvrđivanje troškova. Naučićete kako da uradite svaki korak i kako da popunite obrazac.

KORAK 1: PROCJENA VARIJABILNIH TROŠKOVA PO ARTIKLU

Da biste procijenili varijabilne troškove za svaki proizvod ili uslugu, pratite sljedećih pet koraka:

1. Navedite sve ulazne veličine koje nose troškove koji variraju sa obimom proizvodnje ili brojem pruženih usluga u dijelu 1. obrasca za utvrđivanje troškova proizvoda, kolona 1.
2. Nađite troškove nabavke po svakoj jedinici ulaznih veličina i unesite ih u kolonu 2.
3. Procijenite potrebnu količinu ulaznih veličina za izradu jednog proizvoda ili usluge i taj iznos unesite u kolonu 3.
4. Izračunajte troškove svake ulazne veličine potrebne za jedan proizvod ili uslugu tako što ćete pomnožiti troškove svake ulazne veličine (kolona 2) i količinu ulaznih veličina potrebnih za proizvodnju jedne jedinice (kolona 3); iznos unesite u kolonu 4.
5. Izračunajte varijabilne troškove po jedinici tako što ćete sabrati sve iznose u koloni 4. Rezultat unesite u rubriku za stavku (1).

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA

Reciklaža komunalnog otpada proizvodiće dvije vrste kompostnog đubriva: đubrivo sa umjerenom količinom azota u vrećama od 20 kg pod nazivom „organsko i đubrivo sa visokom količinom azota u vrećama od 10 kg pod nazivom „super organsko“. Firma je popunila dio 1 obrasca za utvrđivanje troškova za super organsko đubrivo.

OBRAZAC ZA UTVRĐIVANJE TROŠKOVA PROIZVODA (za proizvodnju i uslužne djelatnosti)			
Proizvod:			
1. VARIJABILNI TROŠKOVI PO ARTIKLU			
1	2	3	4
Ulazne veličine	Troškovi nabavke	Procjena količina po artiklu	Procjena troškova po artiklu
Biljni otpad	0,05 / kg	20 kg	1,00
Kokošije đubrivo	1,00 / kg	3,0 kg	3,00
Korištene vreće	0,25 / vreća	1 vreća	0,25
Radnici	3,00 / sat	0,6 sati	1,8
Procjena varijabilnih troškova po artiklu (1)			6,05

Ovdje dajemo nekoliko napomena u vezi sa načinom na koji je popunjen dio 1 obrasca za utvrđivanje troškova:

1. Ulazne veličine

Reciklaža komunalnog otpada navodi ulazne veličine sa troškovima koji variraju zavisno od obima proizvodnje. U ulazne veličine spada biljni otpad, kokošije đubrivo, korištene vreće i plate radnika u proizvodnji.

Firma koristi i travu. Troškovi trave variraju zavisno od obima proizvodnje. Međutim, trava potrebna za jednu vrećicu super organskog komposta ne košta skoro ništa i veoma je teško izračunati količinu koja ide u jednu vrećicu; stoga, Jovan i Marija odlučuju da travu ne knjiže kao varijabilne troškove. Na stranici 68, vidjećete na koji način je ova firma uvrstila troškove trave u fiksne troškove.

2. Troškovi nabavke

U kolonu 2, Jovan i Marija unose iznos koji plaćaju po jednoj jedinici svake ulazne veličine. Do ovog podatka dolaze istraživanjem tržišta i u razgovoru sa različitim dobavljačima.

Na primjer: u proizvodnji rade i radnici koji su zaposleni na pola radnog vremena. Marija zna da te radnike plaća 24 KM po danu za osam sati rada, što po satu iznosi 3 KM (tj. 24 KM za 8 sati rada).

3. Procjena količine po artiklu

Jovan i Marija procjenjuju da će im trebati 800 kg biljnog otpada (povrće) i 120 kg kokošijeg đubriva za proizvodnju jedne serije super organskog komposta. Svaka serija imaće 400 kg đubriva sa visokim udjelom azota. To znači 40 vreća po seriji.

Količinu svake ulazne veličine dijele brojem vreća iz svake proizvodne serije. U kolonu 3. upisuju koliko ima svake ulazne veličine (20 kg biljnog otpada, 3 kg kokošijeg đubriva) potrebno za proizvodnju jedne vreće.

Za proizvodnju jedne serije, tri radnika moraju da rade osam sati u toku jednog dana. To znači da su ukupno potrebna 24 sata za proizvodnju 40 vreća (3 čovjeka x 8 sati x 1 dan). Drugim riječima, to znači da je za proizvodnju jedne vreće super organskog komposta potrebno 0,6 sati.

4. Procjena troškova po artiklu

Da bi izračunali troškove svake ulazne veličine po artiklu, Jovan i Marija množe troškove nabavke svake ulazne veličine (kolona 2) količinom svake ulazne veličine potrebne za proizvodnju jedne vreće (kolona 3). U kolonu 4 unose rezultate kalkulacije.

5. Procjena varijabilnih troškova po artiklu

Jovan i Marija sabiraju sve iznose u koloni 4. i tako dobijaju varijabilne troškove po vreći super organskog komposta, odnosno 6,05 KM. Isto ponavljaju za organski kompost, gdje varijabilni troškovi po vreći od 20 kg iznose 10 KM (pogledati obrazac na stranici 73).



Iako se mjesečni varijabilni troškovi mijenjaju zavisno od obima proizvodnje ili broja pruženih usluga, varijabilni troškovi po jedinici se ne mijenjaju osim ako ne dođe do promjene tržišne cijene sirovina.



Nakon što ste izračunali fiksne troškove po artiklu, završili ste korak 1. u utvrđivanju troškova.

KORAK 2: PROCJENA FIKSNIH TROŠKOVA PO ARTIKLU

Da biste procijenili fiksne troškove po artiklu, koristite dio 2. obrasca za utvrđivanje troškova i pratite sljedeća četiri koraka:

1. Procijenite ukupne fiksne troškove na mjesečnom nivou; iznos unesite u prostor za stavku (2) u obrascu za utvrđivanje troškova proizvoda.

2. Procijenite ukupne varijabilne troškove na mjesečnom nivou; iznos unesite u prostor za stavku (3) na obrascu za utvrđivanje troškova proizvoda.
3. Izračunajte odnos između ukupnih fiksnih troškova na mjesečnom nivou i ukupnih varijabilnih troškova na mjesečnom nivou, a zatim rezultat unesite u rubriku za stavku (4) na obrascu za utvrđivanje troškova proizvoda.
4. Izračunajte fiksne troškove po artiklu, a rezultat unesite u rubriku za stavku (5) na obrascu za utvrđivanje troškova proizvoda.

1. Procjena ukupnih mjesečnih fiksnih troškova

Izračunajte koliko će firma vjerovatno trošiti na mjesečnom nivou za svaku stavku fiksnih troškova. Ne zaboravite da morate dodati i fiksne troškove za artikle koje ponovo koristite i reciklirate, pod uslovom da to radite sa ciljem povećanja efikasnost poslovanja.

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA

Jovan i Marija su popunili obrazac za fiksne troškove na sljedeći način:

OBRAZAC ZA FIKSNE TROŠKOVE	
1	2
Pojedinosti	Mjesečni troškovi (KM)
Zakup	2.000
Električna energija i voda, uključujući kanalizaciju	600
Ekološka naknada	50
Trgovinske i komunalne dozvole	50
Radnici	3.850
Potrošni materijal, sa reciklažom i odvozom	1.000
Amortizacija	500
Prevoz	450
Održavanje i popravke	200
Biljke	150
Izdaci za marketing	114
Ukupni mjesečni fiksni troškovi	8.964

Ovdje dajemo nekoliko napomena koje će vam pomoći da popunite obrazac za fiksne troškove.

- **Mali varijabilni troškovi koji se smatraju fiksnim troškovima:** Prvo treba da procijenite ukupnu količinu ulazne veličine koja vam je potrebna na mjesečnom nivou na osnovu procjene obima proizvodnje i prodaje, a zatim ukupan iznos ulazne veličine potrebne na mjesečnom nivou pomnožite njenim jediničnim troškom.

Za *Reciklažu komunalnog otpada*, troškovi trave su fiksni troškovi. Razlog leži tu tome što je po vreći komposta potrebna samo mala količina, zbog čega je teško izračunati troškove trave po vreći komposta. Na osnovu procjene obima prodaje (vidjeti Procjena prodaje u Dijelu IV: Plan marketinga, stranica 38), Jovan i Marija procjenjuju količinu trave na mjesečnom nivou. Da bi utvrdili mjesečne troškove trave, množe troškove jednog kilograma količinom trave potrebne na mjesečnom nivou.

- **Plate koje ne zavise od obima proizvodnje:** Ovi troškovi smatraju se fiksnim troškovima. U *Reciklaži komunalnog otpada*, plate Jovana, njegovog pomoćnika, vozača, komercijalista i referenata za marketing su fiksne zato što ne zavise od obima proizvodnje. Marija je direktno uključena u proces proizvodnje, ali njena plata ne zavisi od obima proizvodnje.

Da bi izračunali fiksne plate na mjesečnom nivou, Jovan i Marija sagledavaju troškove radnika (*Potrebe i troškovi radnika firme Reciklaža komunalnog otpada, Dio V, stranica 43*) i sabiraju sve fiksne plate.

- **Troškovi koji se ne plaćaju svaki mjesec:** Firma može imati određene troškove koji se ne plaćaju svaki mjesec, npr. osiguranje, dozvole, alat, kancelarijski materijal. Kod ovih troškova, podijelite trošak brojem mjeseci koliko se dati artikl koristi.

Reciklaža komunalnog otpada plaća 600 KM godišnje za godišnju ekološku dozvolu. Dakle, njihovi troškovi ove dozvole na mjesečnom nivou iznose 50 KM:

$$\frac{600}{12 \text{ mjeseci}} = 50$$

Isto tako, jednom godišnje plaćaju 300 KM za trgovinsku dozvolu i još 300 KM godišnje za komunalnu taksu. Dakle, njihovi troškovi dozvole i takse na mjesečnom nivou iznose 50 KM.

U prvoj godini, troškovi marketinga iznose 1.370 KM. Dakle, na mjesečnom nivou, troškovi iznose 114 KM:

$$\frac{1.370 \text{ KM}}{12 \text{ mjeseci}} = 114$$

Amortizacija: Amortizacija je gubitak vrijednosti opreme, što predstavlja trošak za firmu.

$$\frac{\text{Ukupni troškovi opreme}}{\text{Očekivani vijek upotrebe, u godinama}} = \text{Trošak amortizacije}$$

Utvrđite da li ćete imati opremu za koju ćete računati amortizaciju. Generalno, amortizuje se samo oprema:

- koja je veoma skupa,
- koja ima dug vijek trajanja.

Da biste procijenili vijek trajanja, možete:

- da se oslonite na sopstveno iskustvo,
- da se informišete kod dobavljača ili proizvođača,
- da pitate vlasnike drugih firmi koji koriste istu ili sličnu opremu.

Ukoliko imate nekoliko mašina ili više opreme, saberite mjesečnu amortizaciju za svaku mašinu da dobijete ukupan iznos koji treba da uvrstite u fiksne troškove na mjesečnom nivou.

Toplotna mašina koja je potrebna Reciklaži komunalnog otpada koštaće 20.000 KM, a očekivani vijek trajanja je pet godina. Dakle, godišnji troškovi amortizacije iznose 4.000 KM.

$$\frac{20.000 \text{ KM}}{5 \text{ godina}} = 4.000 \text{ KM}$$

Takođe su izračunali da troškovi amortizacije na godišnjem nivou za mješalicu iznose 2.000 KM.

Da biste izračunali ukupne mjesečne troškove amortizacije za firmu, podijelite ukupne troškove amortizacije sve opreme na godišnjem nivou sa 12 mjeseci. Ukupni troškovi amortizacije na mjesečnom nivou Reciklaže komunalnog otpada iznose 500 KM:

$$\frac{(4.000 + 2.000)}{12} = 500 \text{ KM}$$

Ovako su Jovan i Marija popunili obrazac za amortizaciju:

OBRAZAC ZA AMORTIZACIJU			
Oprema	Procjena troška Nabavke	Očekivani vijek upotrebe opreme	Amortizacija na godišnjem nivou
Mašina za zagrijavanje	20.000 KM	5 godina	4.000
Mješalica	10.000	5 godina	2.000
Ukupno	30.000		6.000
Mjesečna amortizacija			500

Sada Jovan i Marija znaju da ukupni troškovi na mjesečnom nivou (procjena) iznose 8.964 KM. Ovaj iznos unose u rubriku za stavku (2) u dijelu 2. obrasca za utvrđivanje troškova proizvoda za super organski kompost.

2. Procjena ukupnih mjesečnih varijabilnih troškova preduzeća

Ukupni varijabilni troškovi firme su svi varijabilni troškovi koje firma ima kao rezultat proizvodnje različitih proizvoda ili pružanja usluga. Da biste izračunali varijabilne troškove na mjesečnom nivou za jedan proizvod ili uslugu, pomnožite varijabilne troškove po artiklu količinom koja će biti proizvedena u jednom mjesecu.

U procjeni prodaje, Jovan i Marija naveli su da će prodavati u prosjeku 2.000 vreća organskog komposta mjesečno. Ukupne varijabilne troškove na mjesečnom nivou izračunavaju ovako:

Proizvod	Proizvedena količina mjesečno	Varijabilni troškovi po artiklu	Ukupni varijabilni troškovi mjesečno
Super organski kompost	2.000 vreća	6,05	12.100
Organski kompost	2.400 vreća	10	24.000
Ukupno			36.100

Jovan i Marija unose ukupne varijabilne troškove Reciklaže komunalnog otpada na mjesečnom nivou u rubriku za stavku (3) na obrascu za utvrđivanje troškova.

3. Izračunavanje odnosa između ukupnih fiksnih troškova i ukupnih varijabilnih troškova na mjesečnom nivou

Ukupni fiksni troškovi na mjesečnom nivou odnose se na cjelokupno poslovanje i moraju se podijeliti i raspodijeliti na sve proizvode ili usluge koje firma proizvodi ili prodaje. Fiksni troškovi jednog artikla zavise od varijabilnih troškova izrade tog artikla. Iz tog razloga, da bismo izračunali fiksne troškove po jednom artiklu, prvo računamo odnos fiksnih i varijabilnih troškova za cijelu firmu.

Jovan i Marija moraju dodati dio ukupnih fiksnih troškova u iznosu od 8.964 KM troškovima svake vreće super organskog komposta i organskog komposta. Ukupne fiksne troškove u iznosu od 8.964 KM dijele ukupnim varijabilnim troškovima, odnosno iznosom od 36.100 KM. Rezultat (0,25) unose u obrazac za utvrđivanje troškova proizvoda, u rubriku za stavku (4).

4. Izračunavanje fiksnih troškova po artiklu

Kada znamo odnos fiksnih i varijabilnih troškova za firmu, lako možemo izračunati fiksne troškova po artiklu tako što ćemo pomnožiti taj odnos varijabilnim troškovima po artiklu.

Jovan i Marija množe varijabilne troškove u iznosu od 6,05 KM po vreći super organskog komposta odnosom fiksnih i varijabilnih troškova, tj. sa 0.25. Fiksni troškovi po jednoj vreći iznose 1.51 KM. Rezultat unose u obrazac za utvrđivanje troškova proizvoda, u rubriku za stavku (5).

OBRAZAC ZA UTVRĐIVANJE TROŠKOVA PROIZVODA (za proizvodnju i uslužne djelatnosti)	
Proizvod: Super organski kompost	
2. FIKSNI TROŠKOVI PO ARTIKLU	
Procjena ukupnih mjesečnih fiksnih troškova (2)	8.964
Procjena ukupnih mjesečnih varijabilnih troškova preduzeća (3)	36.100
Fiksni troškovi prema ukupnim varijabilnim troškovima (4) = (2)/(3)	0.25
Procjena fiksnih troškova po artiklu (5) = (4) x (1)	1,51

Reciklaža komunalnog otpada proizvodi nekoliko proizvoda. Kod proizvođača jednog proizvoda ili pružaoca jedne usluge, fiksni troškovi po artiklu procjenjuju se tako što se ukupni fiksni troškovi na mjesečnom nivou podijele brojem artikala proizvedenih u mjesecu.

“

Iako su fiksni troškovi firme na mjesečnom nivou konstanta, fiksni troškovi po artiklu zavisice od obima proizvodnje ili broja pruženih usluga. Što više artikala proizvedete, to će fiksni troškovi po artiklu biti niži, što znači da će biti niži i troškovi proizvoda.



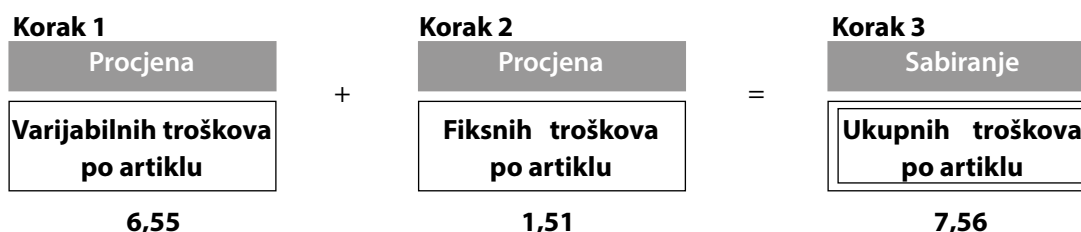
”

Nakon što ste izračunali fiksne troškove po artiklu, završili ste korak 2 u utvrđivanju troškova.

KORAK 3: SABIRANJE DA SE DOĐE DO UKUPNIH TROŠKOVA PO ARTIKLU

Sada kada ste završili korake 1. i 2, spremni ste da procijenite ukupne troškove po artiklu.

Jovan i Marija završili su korake 1. i 2. utvrđivanja troškova jedne vreće super organskog komposta. U koraku 3, sabiraju se iznosi iz obrasca za utvrđivanje troškova proizvoda:



Jovan i Marija prate ista tri koraka za organski kompost. Za organski kompost koriste novi obrazac za utvrđivanje troškova.

OBRAZAC ZA UTVRĐIVANJE TROŠKOVA PROIZVODA
(za proizvodnju i uslužne djelatnosti)

Proizvod: Organski kompost (vreća od 20 kg)

1. VARIJABILNI TROŠKOVI PO ARTIKLU

1	2	3	4
Ulazne veličine	Troškovi nabavke	Procjena količina po artiklu	Procjena troškova po artiklu
Biljni otpad	0,05 / kg	40 kg	2,00
Kokošije đubrivo	1,00 / kg	4 kg	4,00
Korištene vreće	0,25 / vreća	1 vreća	0,40
Radnici	3,00 / sat	1,20 / sat	3,60
Procjena varijabilnih troškova po artiklu (1)			10

2. FIKSNI TROŠKOVI PO ARTIKLU

Procjena ukupnih mjesečnih fiksnih troškova (2)	8.964
Procjena ukupnih mjesečnih varijabilnih troškova preduzeća (3)	36.100
Fiksni troškovi prema varijabilnim troškovima (4) = (2)/(3)	0.25
Procjena fiksnih troškova po artiklu (5) = (4) x (1)	2.5

3. UKUPNI TROŠKOVI PO ARTIKLU (6) = (1) + (5)

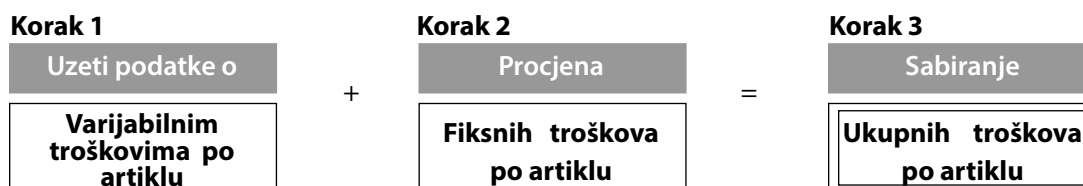
12,5

3. Utvrđivanje troškova u maloprodaji i veleprodaji

Ako ste proizvođač ili pružalac usluga, pređite na stranicu 64.

Maloprodaja i veleprodaja imaju iste vrste troškova i obično ih utvrđuju na isti način.

Ukupne troškove jednog proizvoda utvrđuju u sljedeća tri koraka:



Utvrđivanje troškova u maloprodaji ilustrovaćemo primjerom *Platnenih vrećica Todor*. Ovo je obrazac za utvrđivanje troškova proizvoda u maloprodaji i veleprodaji. Naučićete kako da uradite svaki korak i kako da popunite obrazac.

OBRAZAC ZA UTVRĐIVANJE TROŠKOVA PROIZVODA
 (za proizvodnju i uslužne djelatnosti)

NAKNADA FIKSNIH TROŠKOVA (%)

$$\frac{\text{Ukupni mjesečni fiksni troškovi (2)}}{\text{Ukupni mjesečni varijabilni troškovi (3)}} = \text{—————} \times 100\% = \boxed{} \%$$

Naknada fiksnih troškova (4)

	1	2	3
Proizvod	Varijabilni troškovi po artiklu (1)	Fiksni troškovi po artiklu (5) = (1) x (4)	Ukupni troškovi po artiklu (6) = (1) + (5)

KORAK 1: PODACI O VARIJABILNIM TROŠKOVIMA PO ARTIKLU

U maloprodaji i veleprodaji, varijabilni troškovi jesu troškovi nabavke robe za dalju prodaju. Iako i prevoz spada u varijabilne troškove, ti troškovi su minimalni kada se gledaju po prodatom proizvodu, tako da ih je teško izračunati i smatraju se fiksnim troškovima.

Jana od dobavljača traži podatke o varijabilnim troškovima po artiklu za različite proizvode koji će se prodavati u njevoj radnji. U obrazac za utvrđivanje troškova, Jana unosi naziv proizvoda. U kolonu 1. upisuje koliko će plaćati po jednom artiklu.

OBRAZAC ZA UTVRĐIVANJE TROŠKOVA PROIZVODA
(za proizvodnju i uslužne djelatnosti)

NAKNADA FIKSNIH TROŠKOVA (%)

$$\frac{\text{Ukupni mjesečni fiksni troškovi (2)}}{\text{Ukupni mjesečni varijabilni troškovi (3)}} = \frac{\quad}{\quad} \times 100\% = \boxed{\quad} \%$$

Naknada fiksnih troškova (4)

	1	2	3
Proizvod	Varijabilni troškovi po artiklu (1)	Fiksni troškovi po artiklu (5) = (1) x (4)	Ukupni troškovi po artiklu (6) = (1) + (5)
Kese za kupovinu	5,00		
Kese za veš	7,00		
Baštenski otpad	7,00		
Vreće za čuvanje povrća	1,20		

KORAK 2: PROCJENA FIKSNIH TROŠKOVA PO ARTIKLU

U maloprodaji i veleprodaji, fiksni troškovi su obično svi drugi troškovi poslovanja, osim troškova nabavke robe za dalju prodaju. Da biste procijenili fiksne troškove po artiklu, pratite sljedeća četiri koraka:

1. Izračunajte ukupne fiksne troškove na nivou mjeseca. Unesite rezultat kalkulacije u obrazac za utvrđivanje troškova proizvoda, u rubriku za stavku (2).
2. Izračunajte ukupne varijabilne troškove firme na mjesečnom nivou. Unesite iznos u prostor za stavku (3) u obrascu za utvrđivanja troškova proizvoda.
3. Izračunajte odnos između ukupnih fiksnih troškova i ukupnih varijabilnih troškova na mjesečnom nivou. Unesite iznos u prostor za stavku (4) u obrascu za utvrđivanja troškova proizvoda.
4. Izračunajte fiksne troškove po artiklu, a rezultat unesite u rubriku za stavku (5) na obrascu za utvrđivanje troškova proizvoda.

1. Procjena ukupnih mjesečnih fiksnih troškova

Ovdje dajemo nekoliko napomena koje će vam pomoći da popunite obrazac za fiksne troškove.

- **Troškovi rada:** Sve plate, naknade i beneficije koje se plaćaju radnicima i vlasnicima u maloprodaji i veleprodaji spadaju u fiksne troškove.
- **Troškovi koji se ne plaćaju svaki mjesec:** Firma može imati određene troškove koji se ne plaćaju svaki mjesec, npr. osiguranje, dozvole, alat, kancelarijski materijal. Kod ovih troškova, podijelite trošak brojem mjeseci koliko se dati artikl koristi.
- **Amortizacija:** Vidjeti kalkulaciju amortizacije na stranicama 69 - 70.

Ovdje ćete vidjeti kako bi Jana popunila svoj obrazac za fiksne troškove.

OBRAZAC ZA FIKSNE TROŠKOVE	
1	2
Pojedinosti	Mjesečni troškovi (KM)
Zakup	2.000
Električna energija i voda, uključujući kanalizaciju	100
Osiguranje, 600 KM godišnje	50
Prevoz	100
Radnici	990
Amortizacija	142
Razno, uključujući reciklažu i odlaganje otpada	20
Izdaci za marketing, 600 KM godišnje	50
Ukupni mjesečni fiksni troškovi	3.452

Jana sada zna da njeni ukupni fiksni troškovi na mjesečnom nivou iznose 3.452 KM. Ovaj iznos unosi u rubriku za stavku (2) u obrascu za utvrđivanja troškova proizvoda.

2. Izračunavanje ukupnih troškova na mjesečnom nivou

Ukupni varijabilni troškovi na mjesečnom nivou su izdaci koje firma ima svakog mjeseca kada nabavlja robu za dalju prodaju. Da biste procijenili ukupne varijabilne troškove na mjesečnom nivou, biće potrebno da uzmete procjenu mjesečne prodaje.

Na osnovu procjene prodaje, Platnene vrećice Todor (vidjeti Procjena prodaje u Dijelu IV, stranica 38), Jana kalkuliše prosječnu mjesečnu prodaju po svakom proizvodu, a zatim popunjava obrazac za mjesečnu nabavku i izračunava ukupne varijabilne troškove na sljedeći račun:

OBRAZAC ZA NABAVKU NA MJESEČNOM NIVOU			
Proizvod	Procjena broja prodatih artikala na mjesečnom nivou	Varijabilni troškovi po artiklu	Ukupni varijabilni troškovi mjesečno
Kese za kupovinu	333	5,00	1.665
Kese za veš	667	7,00	4.669
Baštenske vreće za zeleni otpad	1.000	7,00	7.000
Vreće za čuvanje povrća	1.667	1,20	2.000
Ukupni mjesečni varijabilni troškovi			15.334

Jana upisuje ukupne varijabilne troškove na mjesečnom nivou u iznosu od 15.334 KM u rubriku za stavku (3) u obrascu za utvrđivanje troškova proizvoda.

3. Izračunavanje odnosa između ukupnih fiksnih troškova i ukupnih varijabilnih troškova na mjesečnom nivou

$$\text{Naknada fiksnih troškova} = \frac{\text{Ukupni mjesečni fiksni troškovi (2)}}{\text{Ukupni mjesečni varijabilni troškovi (3)}} \times 100\%$$

Evo kako je Jana izračunala naknadu fiksnih troškova:

$$\frac{3.452}{15.334} \times 100\% = 22.5\%$$

To znači da Jana mora dodati 22,5% na varijabilne troškove za svaki proizvod da bi došla do ukupnih troškova.

4. Izračunavanje fiksnih troškova po artiklu

$$\text{Fiksni troškovi po artiklu} = \text{varijabilni troškovi po artiklu} \times \text{naknada fiksnih troškova}$$

Evo kako je Jana izračunala iznos koji treba dodati po kesi za kupovinu:

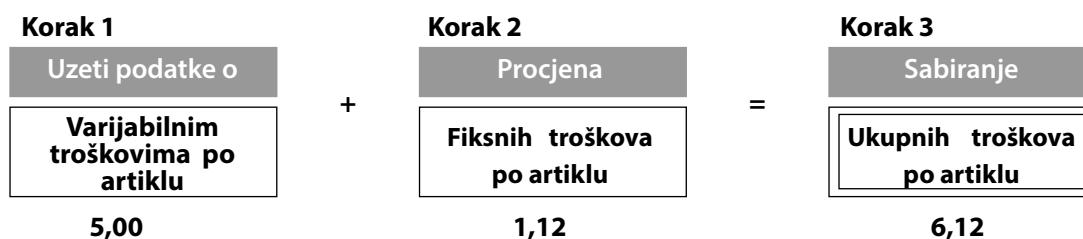
$$\begin{array}{rcccl} \mathbf{5,00} & & \mathbf{22,5\%} & & \mathbf{1,12} \\ \mathbf{Varijabilni troškovi po artiklu} & \times & \mathbf{Naknada fiksnih troškova} & = & \mathbf{Fiksni troškovi po artiklu} \end{array}$$

Fiksni troškovi kese za kupovinu iznose 1,12 KM. Jana sada zna da mora dodati 1,12 KM na troškove svake kese za kupovinu koju njena firma proizvede.

Jana koristi istu naknadu fiksnih troškova od 22,5% da izračuna koliko dodati na svaki proizvod u koloni 2. obrasca za utvrđivanje troškova.

KORAK 3: IZRAČUNAVANJE UKUPNIH TROŠKOVA PO ARTIKLU

Da biste došli do ukupnih troškova po artiklu, saberite varijabilne i fiksne troškove po artiklu. Jana sada ima sve potrebne podatke da izračuna ukupne troškove jedne kese za kupovinu.



Na obrascu za utvrđivanje troškova proizvoda, vidjećete kako se računaju ukupni troškovi kese za kupovinu i drugih proizvoda za firmu Platnene vrećice Todor:

OBRAZAC ZA UTVRĐIVANJE TROŠKOVA PROIZVODA (za proizvodnju i uslužne djelatnosti)			
NAKNADA FIKSNIH TROŠKOVA (%)			
$\frac{\text{Ukupni mjesečni fiksni troškovi (2)}}{\text{Ukupni mjesečni varijabilni troškovi (3)}} = \frac{3.452}{15.334} \times 100\% = \boxed{22.5\%}$ <p style="text-align: right;">Naknada fiksnih troškova (4)</p>			
	1	2	3
Proizvod	Varijabilni troškovi po artiklu (1)	Fiksni troškovi po artiklu (5) = (1) x (4)	Ukupni troškovi po artiklu (6) = (1) + (5)
Kese za kupovinu	5,00	5.00 x 22,5% = 1,12	6,12
Kese za veš	7,00	7.00 x 22,5% = 1,57	8,57
Baštenski otpad	7,00	7.00 x 22,5% = 1,57	8,57
Vreće za čuvanje povrća	1,20	1.20 x 22,5% = 0,27	1,47

Kada dođete do ukupnih troškova, pogledajte obrazac za cijenu u planu marketinga u brošuri Plan poslovanja. Konačna cijena proizvoda ili usluge treba da bude utvrđena uzimajući u obzir sljedeće:

- Ukupne troškove proizvoda ili usluge: Ako ukupni troškovi prelaze cijenu koju su kupci spremni da plate, teško da će proizvod ili usluga biti profitabilni.
- Cijenu koju su kupci spremni da plate: Iznos koji su kupci spremni da plate za vaš proizvod ili usluge takođe zavisi od načina na koji ih plasirate.
- Cijene konkurencije: Nećete tako lako moći da utvrdite cijenu koja je viša od cijene istog proizvoda kod konkurencije, čak i ako su kupci spremni da plate više.



AKTIVNOST 25

Ako planirate da pokrenete posao u proizvodnji ili uslugama, popunite odjeljak 6.1: „Obrazac za utvrđivanje troškova proizvoda”, odjeljak 6.3: „Obrazac za fiksne troškove”, odjeljak 6.4: „Obrazac za amortizaciju” i odjeljak 6.5: „Ukupni varijabilni troškovi na mjesečnom nivou” u brošuri Plan poslovanja.

Ako planirate da pokrenete posao u maloprodaji ili veleprodaji, popunite odjeljak 6.2: „Obrazac za utvrđivanje troškova proizvoda”, odjeljak 6.3: „Obrazac za fiksne troškove”, odjeljak 6.6: „Obrazac za mjesečnu nabavku” u brošuri Plan poslovanja. Nakon što utvrdite troškove svojih proizvoda ili usluga, vratite se na plan marketinga i završite odjeljak „Cijena”.

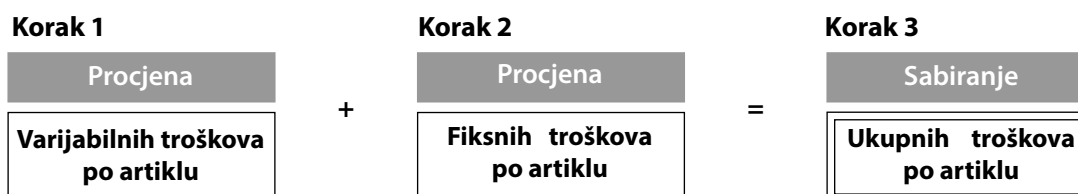


U Dijelu IX naučili ste:

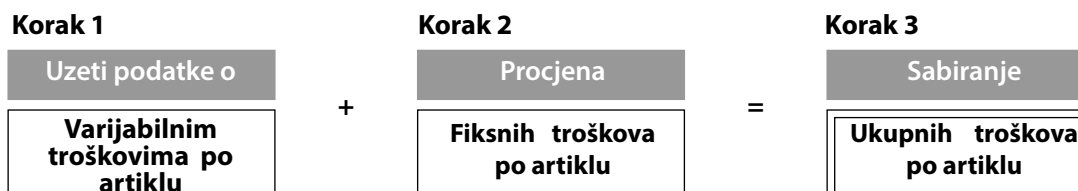
- Troškovi su novac koji vaša firma troši da bi proizvela i prodala proizvod ili uslugu.
- Utvrđivanje troškova je kalkulacija ukupnih troškova izrade i prodaje proizvoda ili pružanja usluge.

Utvrđivanje troškova firmi pomaže da:

- odredi cijene.
- smanji i kontroliše troškove.
- donosi bolje odluke o pravcu poslovanja.
- planira buduće poslovanje.
- Troškovi poslovanja mogu se svrstati u sljedeće kategorije:
 - Fiksni troškovi su troškovi koji ostaju nepromijenjeni čak i u slučaju promjena u obimu proizvodnje, obimu prodaje ili broju pruženih usluga.
 - Varijabilni troškovi su troškovi koji variraju zavisno od obima proizvodnje, obima prodaje ili broja pruženih usluga.
- Kod proizvođača i pružalaca usluga, utvrđivanje troškova proizvoda ili usluge odvija se u tri koraka:



- U maloprodaji i veleprodaji, varijabilni troškovi jesu troškovi nabavke robe za dalju prodaju. Iz tog razloga, da biste izračunali varijabilne troškove u koraku 1, potrebno je da dobijete podatke o cijenama proizvoda od dobavljača:



FINANSIJSKO PLANIRANJE

Tokom prvih mjeseci nakon početka poslovanja obično nije lako vratiti troškove ili ostvariti dobit. Potrebno je vrijeme da novac od prodaje počne da se sliva. U ovom periodu, firma je u veoma osjetljivoj situaciji i mora dobro paziti na svoju finansijsku situaciju.

Kada pokrećete novi posao, sljedeće dvije stvari su veoma važne:

- ne smijete ostati bez gotovine,
- vodite računa da poslovi na kraju budu profitabilni.

1. Šta je finansijsko planiranje?

Da biste planirali i pratili finansijsku situaciju svoje firme, pratite sljedeća četiri koraka:

1. Izrada plana dobiti
2. Izrada plana novčanih tokova
3. Poređenje finansijskih evidencija sa oba plana, na mjesečnom nivou
4. Preduzimanje mjera u slučaju da stvari ne idu kako je planirano

2. Izrada plana dobiti

$$\boxed{\text{PRODAJA}} - \boxed{\text{TROŠKOVI}} = \boxed{\text{DOBIT}}$$

Dobit je novac koji vam preostane nakon što od ukupne prodaje oduzmete sve troškove poslovanja. Dakle, prije izrade plana dobiti, morate imati i plan prodaje i plan troškova.

2.1 Plan prodaje

Plan prodaje pokazuje prodaju koju će vaša firma vjerovatno ostvarivati na mjesečnom nivou. Kada ste planirali marketing (vidjeti Dio IV), procijenili ste cijenu svog proizvoda ili usluge i obim prodaje na mjesečnom nivou. Sada na osnovu tih podataka napravite plan prodaje.

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA

Jovan je napravio plan prodaje za *Reciklažu komunalnog otpada*, koji izgleda ovako:

Reciklaža komunalnog otpada počela je da posluje u aprilu, ali potrebno je dva mjeseca da se fabrika instalira, a tek onda će moći da proizvodi proizvod za prodaju kupcima. Prodaja počinje u junu. Iz tog razloga, Jovan odlučuje da izradi plan za period juni - decembar. Prodajna cijena i obim prodaje za svaki proizvod uzeti su iz plana marketinga. Utvrđuje prodajnu vrijednost svakog proizvoda u mjesecu tako što prodajnu cijenu množi obimom prodaje u datom mjesecu. Zatim, sabiraju se prodajne vrijednosti dva proizvoda da bi se došlo do ukupne ostvarene prodaje.

PLAN PRODAJE									
	Pojedinosti	Jun	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	Ukupno
Super organski - Direktni	Prodajna cijena (KM)	9	9	9	9	9	9	9	
	Obim prodaje	480	720	800	1.000	1.200	1.400	1.400	7.000
	Prodajna vrijednost (KM) (1)	4.320	6.480	7.200	9.000	10.800	12.600	12.600	63.000
Super organski - Maloprodaja	Prodajna cijena (KM)	8	8	8	8	8	8	8	
	Obim prodaje	1.600	2.000	400	600	680	800	920	7.000
	Prodajna vrijednost (KM) (2)	12.800	16.000	3.200	4.800	5.440	6.400	7.360	56.000
Organski - Direktni	Prodajna cijena (KM)	14,38	14,38	14,38	14,38	14,38	14,38	14,38	
	Obim prodaje	600	800	1.000	1.200	1.400	1.600	1.800	8.400
	Prodajna vrijednost (KM) (3)	8.628	11.504	14.380	17.256	20.132	23.008	25.884	120.792
Organski - Maloprodaja	Prodajna cijena (KM)	13	13	13	13	13	13	13	
	Obim prodaje	2.000	2.400	400	600	800	1.000	1.200	8.400
	Prodajna vrijednost (KM) (4)	26.000	31.200	5.200	7.800	10.400	13.000	15.600	109.200
	Ukupna prodajna vrijednost (KM) (5) =(1) + (2) + (3)+ (4)	51.748	65.184	29.980	38.856	46.772	55.008	61.444	348.992

2.2 Plan troškova

Plan troškova pokazuje troškove koju će vaša firma vjerovatno ostvarivati na mjesečnom nivou. Da biste napravili ovaj plan, potrebno je da znate varijabilne troškove i ukupne fiksne troškove na mjesečnom nivou, do kojih ćete doći kad utvrdite troškove proizvoda ili usluge. Pored toga, treba da znate količinu proizvoda ili usluga koje će vaša firma proizvoditi ili pružati na mjesečnom nivou. Te podatke možete naći u planu prodaje.



Obim proizvodnje može biti isti kao procjena obima prodaje ako pružate usluge ili ako ne držite zalihe gotovih proizvoda. Međutim, mogu postojati razlozi, npr. efektivnost, za predviđanje drugačijeg obima proizvodnje od obima prodaje.



RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA

Jovan odlučuje da proizvodi onoliko koliko može da proda, tako da će obim proizvodnje biti jednak obimu prodaje. Popunjava redove „obim proizvodnje“ u planu troškova.

Zatim, pregledava troškove i utvrđuje sljedeće:

- Varijabilni troškovi za jednu vreću super organskog komposta iznose 6,05 KM.
- Varijabilni troškovi za jednu vreću organskog komposta iznose 10 KM.
- Ukupni fiksni troškovi poslovanja na mjesečnom nivou iznose 8.964 KM.

Plan troškova Reciklaže komunalnog otpada nalazi se na sljedećoj stranici.

PLAN TROŠKOVA									
	Pojedinosti	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	Ukupno
Super organski	Obim proizvodnje (1)	2.080	2.720	1.200	1.600	1.880	2.200	2.320	14.000
	Varijabilni troškovi po artiklu (KM) (2)	6,05	6,05	6,05	6,05	6,05	6,05	6,05	
	Ukupni varijabilni troškovi (KM) (3)= (1)*(2)	12.584	16.456	7.260	9.680	11.374	13.310	14.036	84.700
Organski	Obim proizvodnje (4)	2.600	3.200	1.400	1.800	2.200	2.600	3.000	16.800
	Varijabilni troškovi po artiklu (KM) (5)	10	10	10	10	10	10	10	
	Ukupni varijabilni troškovi (KM) (6)= (4)*(5)	26.000	32.000	14.000	18.000	22.000	26.000	30.000	168.000
	Ukupni varijabilni troškovi poslovanja. (7) = (3) + (6)	38.584	48.456	21.260	27.680	33.374	39.310	44.036	252.700
	Ukupni fiksni troškovi (KM) (8)	8.964	8.964	8.964	8.964	8.964	8.964	8.964	62.748
	Ukupni troškovi (KM) (9) = (7) + (8)	47.548	57.420	30.224	36.674	42.338	48.274	53.000	315.448

2.3 Plan dobiti

Plan dobiti pokazuje dobit koju će vaša firma vjerovatno ostvarivati na mjesečnom nivou.

Pratite sljedeće korake:

1. Podatke uzmite iz plana prodaje i plana troškova.
2. Unesite podatke u obrazac za plan dobiti.
3. Uradite kalkulaciju na obrascu za plan dobiti da biste utvrdili moguću bruto i neto dobit firme u prvoj godini.

Plan mora pokazati da vaša firma treba da ostvaruje dovoljno dobiti da se pokrije u slučaju da nešto krene po zlu. Na primjer:

- obim prodaje može biti niži od očekivane,
- može se pokvariti neka mašina.

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA

Ispod je popunjeni plan dobiti koji je Jovan uradio za Reciklažu komunalnog otpada.

PLAN DOBITI								(Jedinica: KM)
Pojedinosti	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	Ukupno
Ukupno prodaja (1)	51.748	65.184	29.980	38.856	46.772	55.008	61.444	348.992
Ukupni varijabilni troškovi (3)	38.584	48.456	21.260	27.680	33.374	39.310	44.036	252.700
Bruto dobit (3) = (1) – (2)	13.164	16.728	8.720	11.176	13.398	15.698	17.408	96.292
Ukupni fiksni troškovi (4)	8.964	8.964	8.964	8.964	8.964	8.964	8.964	62.748
Neto dobit (5) = (3) – (4)	4.200	7.764	(244)	2.212	4.434	6.734	8.444	33.544

Neto dobit je negativna u augustu. Negativna dobit prikazuje se iznosom u zagradi, što znači da će taj mjesec Reciklaža komunalnog otpada knjižiti gubitak. Zbog malog obima prodaje u augustu, bruto dobit neće pokriti fiksne troškove.

PLATNE VREĆICE TODOR

Jana prati iste korake i pravi plan dobiti za prvih šest mjeseci za svoju firmu, koji izgleda ovako:

PLAN DOBITI - prvih 6 mjeseci							(Jedinica: KM)
Pojedinosti	Jan	Feb	Mart	April	Maj	Juni	Ukupno
Ukupno prodaja (1)	6.500	13.000	19.500	26.000	32.500	32.500	130.000
Ukupni varijabilni troškovi (3)	4.600	9.200	13.800	18.400	23.000	23.000	92.000
Bruto dobit (3) = (1) – (2)	1.900	3.800	5.700	7.600	9.500	9.500	38.000
Ukupni fiksni troškovi (4)	3.452	3.452	3.452	3.452	3.452	3.452	20.712
Neto dobit (5) = (3) – (4)	(1.552)	348	2.248	4.148	6.048	6.048	17.288



AKTIVNOST 26

Sada pratite iste korake i napravite svoj plan prodaje, plan troškova i plan dobiti za prvu godinu poslovanja u odjeljku 7.1, 7.2 i 7.3 brošure Plan poslovanja.

3. Izrada plana novčanih tokova

Plan novčanih tokova je prognoza priliva i odliva gotovog novca tokom mjeseca. Plan novčanih tokova pomaže vam da vodite računa da ni u jednom trenutku firma ne ostane bez gotovine.

Postoje mnogi razlozi iz kojih firma može ostati bez novca. Na primjer:

- Morate da izgradite fabriku ili kupite opremu i sirovine prije nego što bilo šta prodate. To znači da ćete prvo imati odliv novca, pa tek onda priliv.
- Ako kupcima date mogućnost odgođenog plaćanja, nećete odmah dobiti novac.

PLATNE VREĆICE TODOR

Jana pravi plan novčanih tokova za prvih šest mjeseci.

PLAN NOVČANIH TOKOVA							
(Jedinica: KM)							
	Mjesec	Jan	Feb	Mart	April	Maj	Juni
PRILIV GOTOVINE	1. Početno stanje u mjesecu	15.000	2.990	8.180	15.270	24.260	35.150
	2. Novac od gotovinske prodaje	6.500	13.000	19.500	26.000	32.500	32.500
	3. Novac od prodaje sa odgođenim plaćanjem						
	4. Ostali prilivi novca						
	5. Ukupan priliv novca	6.500	13.000	19.500	26.000	32.500	32.500
ODLIV GOTOVINE	6. Nabavka robe						
	7. Plate	990	4.600	9.200	13.800	18.400	23.000
	8. Nabavka opreme	8.300	990	990	990	990	990
	9. Otplata rate kredita						
	10. Ostala plaćanja	9.220	2.220	2.220	2.220	2.220	2.220
	11. Ukupni izdaci	18.510	7.810	12.410	17.010	21.610	26.210
12. Gotovina na kraju mjeseca	2.990	8.180	15.270	24.260	35.150	41.440	

Da biste izradili svoj plan novčanih tokova, pratite 12 koraka u planu. Koraci 2 - 5 odnose se na priliv gotovine. Koraci 2 - 5 odnose se na odliv gotovine (izdatke). Pogledajte posebno svaki korak za januar.

Korak 1 - Početno stanje u mjesecu: Ovo je iznos gotovine koju Jana ima, plus iznos novca koji očekuje na svom bankovnom računu kada krene u posao.

Korak 2 - Novac od gotovinske prodaje: Ovo je novac koji će dobiti od kupaca tokom mjeseca januara. Pogledajte plan prodaje za Platnene vrećice Todor i nađite prognozu prodaje u januaru.

Korak 3 - Novac od prodaje sa odgođenim plaćanjem. Ovo je iznos gotovine koji firma očekuje od kupaca kojima je omogućeno odgođeno plaćanje tokom mjeseca. Jana ovu rubriku ostavlja nepopunjenu zato što neće imati ovu opciju.

Korak 4 - Ostali prilivi. Ovo je iznos gotovine koji Jana predviđa da će dobiti iz drugih izvora, npr. kredita.

Korak 5 - Ukupni prilivi. Jana sabira sve iznose iz koraka 2 - 4.

Korak 6 - Nabavka robe: Jana plaća dobavljača prvog dana sljedećeg mjeseca, tako da će robu nabavljenu u januaru platiti u februaru. Iznos za januar upisaće u red za februar.

Korak 7 - Plate. Jana uzima ovaj iznos iz plana radnika i troškova.

Korak 8 - Nabavka opreme. Tokom januara, potrebno je kupiti namještaj i ostalu opremu za Platnene vrećice Todor. Jana unosi iznos koji će platiti ovdje. Iznos nalazi u obrascu za fiksne troškove.

Korak 9 - Otplata rate kredita. Jana uzima pozajmicu od prijatelja i planira da je vrati u julu.

Korak 10 - Ostala plaćanja. U januaru, pored mjesečnog iznosa od 2.220 KM (zakup, struja i voda, prevoz, ostalo), Jana mora da položi zakupninu za dva mjeseca firmi koja izdaje prostor u iznosu od 4.000 KM. Na ime ostalih izdataka, ovdje knjiži 2.000 KM za uređenje prodavnice, 600 za osiguranje i 400 za troškove marketinga. Kalkulacija izgleda ovako: $9.220 = 2.220 + 4.000 + 2.000 + 600 + 400$.

Korak 11 - Ukupni izdaci. Saberite sve odlive iz koraka 6 - 10. Ovo je ukupan iznos gotovine koju je firma platila u januaru.

Korak 12 - Gotovina na kraju mjeseca:

Gotovina na kraju mjeseca = početno stanje + ukupni prilivi – ukupni odlivi.

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA

Jovan i Marija iz Gradske reciklaže otpada prave svoj plan novčanih tokova za prvu godinu. Počeli su u aprilu, tako da njihov plan novčanih tokova izgleda ovako:

PLAN NOVČANIH TOKOVA											
(Jedinica: KM)											
Mjesec	April	Maj	Juni	Juli	Avg	Sept	Okt	Nov	Dec		
1. Početno stanje u mjesecu	47.200	45.750	(700)	4.164	11.922	12.392	15.118	20.266	27.514	27.514	27.514
2. Novac od gotovinske prodaje			51.748	65.184	29.980	38.856	46.772	55.008	61.444		
3. Novac od prodaje sa odgođenim plaćanjem											
4. Ostali prilivi novca											
5. Ukupan priliv novca	0	0	51.748	65.184	29.980	38.856	46.772	55.008	61.444	61.444	61.444
6. Nabavka robe			38.584	48.456	21.260	27.680	33.374	39.310	44.036		
7. Plate	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850		3.850
8. Nabavka opreme	30.000										
9. Otplata rate kredita											
10. Ostala plaćanja	7.600	2.600	4.450	5.120	4.400	4.600	4.400	4.600	4.400		4.400
11. Ukupni izdaci	41.450	6.450	46.884	57.426	29.510	36.130	41.624	47.760	52.286	52.286	52.286
12. Gotovina na kraju mjeseca	5.750	(700)	4.164	11.922	12.392	15.118	20.266	27.514	36.672	36.672	36.672

Plan novčanih tokova pokazuje da će na kraju maja *Reciklaža komunalnog otpada* imati negativan novčani tok. To znači da će firma ostati bez gotovine. U ostalim mjesecima, gotovina će biti na veoma niskom nivou. Nije sigurno da nova firma posluje sa tako malim iznosom gotovine.

Jovan razmišlja da u maju pozajmi 3.000 od prijatelja, a da im pozajmicu vrati u junu. Ukoliko bi uspio, ovako bi izgledao njegov plan novčanih tokova:

PLAN NOVČANIH TOKOVA											
(Jedinica: KM)											
Mjesec	April	Maj	Jun	Juli	Avg	Sept	Okt	Nov	Dec		
1. Početno stanje u mjesecu	47.200	5.750	2.300	6.164	12.922	12.392	15.118	20.266	27.514		
2. Novac od gotovinske prodaje			51.748	65.184	29.980	38.856	46.772	55.008	61.444		
3. Novac od prodaje sa odgođenim plaćanjem											
4. Ostali prilivi novca		3.000									
5. Ukupan priliv novca	0	3.000	51.748	65.184	29.980	38.856	46.772	55.008	61.444		
6. Nabavka robe			38.584	48.456	21.260	27.680	33.374	39.310	44.036		
7. Plate	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850		
8. Nabavka opreme	30.000										
9. Otplata rate kredita			1.000	1.000	1.000						
10. Ostala plaćanja	7.600	2.600	4.450	5.120	4.400	4.600	4.400	4.600	4.400		
11. Ukupni izdaci	41.450	6.450	47.884	58.426	30.510	36.130	41.624	47.760	52.286		
12. Gotovina na kraju mjeseca	5.750	2.300	6.164	12.922	12.392	15.118	20.266	27.514	36.672		
PRLIV GOTOVINE											
ODLIV GOTOVINE											



AKTIVNOST 27

Sada pomoću istih koraka popunite odjeljak 7.4: Plan novčanih tokova u brošuri Plan poslovanja.



SIŽE

U Dijelu X naučili ste:

- Kada pokrećete posao, treba da vodite računa da imate dovoljno novca tako da ne ostanete bez gotovine prije nego što poslovi počnu da donose dobit. Iz tog razloga, morate planirati unaprijed tako da firma ne samo da može da ostvari dobit, nego i ima dovoljno gotovine za poslovanje.
- U prvim mjesecima, firma će biti u delikatnoj situaciji, tako da morate pažljivo da pripremite svoje finansije. Da biste planirali i pratili finansijsku situaciju firme, treba da:
 - izradite plan dobiti,
 - izradite plan novčanih tokova,
 - poredite stvarno poslovanje sa oba plana na mjesečnom nivou,
 - preduzmete mjere u slučaju da stvari ne idu kako je planirano.
- Dobit je novac koji vam preostane nakon što od ukupne prodaje oduzmete sve troškove poslovanja. Dakle, prije izrade plana dobiti, morate imati i plan prodaje i plan troškova.
- Plan novčanih tokova je prognoza koja vam govori koliki priliv i odliv novca možete očekivati na mjesečnom nivou. Plan novčanih tokova pomaže vam da vodite računa da ni u jednom trenutku firma ne ostane bez gotovine.

POTREBAN POČETNI KAPITAL

Prije nego što se upustite u pokretanje posla, apsolutno je neophodno da znate koliko vam je početnog kapitala potrebno i gdje ćete ga nabaviti. Početni kapital potreban vam je za:

- kapitalna ulaganja,
- obrtni kapital.

1. Koja su kapitalna ulaganja potrebna?

Kapitalna ulaganja su nabavka imovine firme koja je skupa i ima dug vijek trajanja.

Potrebna kapitalna ulaganja mogu se podijeliti na sljedeće dvije kategorije:

- poslovni prostor,
- oprema.

Poslovni prostor

Veličina i lokacija poslovnog prostora zavisi od vrste djelatnosti.

AKTIVNOST 28



Rangirajte faktore prema važnosti za poslovni prostor za koji ste se opredijelili tako što ćete označiti odgovarajuću kolonu. Po potrebi, dodajte i druge faktore.

Faktor	Važan	Nije važan
Veličina prostora		
Mogućnost proširenja		
Poseban raspored za potrebe poslovanja		

Nakon što se opredijelite za prostor, potrebno je da odlučite sljedeće:

- da li ćete graditi prostor,
- da li ćete kupiti prostor,
- da li ćete prostor iznajmljivati,
- da li ćete poslove voditi od kuće.

Izgradnja ili kupovina poslovnog prostora je najbolje rješenje ako imate posebne zahtjeve u pogledu prostora ili lokacije objekta. Međutim, ova opcija zahtijeva velik kapital i dosta vremena.

Iznajmljivanje prostora je jeftinije od izgradnje ili kupovine. Isto tako, fleksibilnije je zato što lako možete da promijenite lokaciju firme. Međutim, manje je sigurno rješenje od vlasništva.

Vođenje poslova od kuće je očigledno najjeftinije rješenje. To može biti dobar način da krenete u posao dok ga ne razvijete. Međutim, kada radite od kuće, nije lako razdvojiti posao od porodice.



AKTIVNOST 29

Odlučite kakav prostor vam je potreban za vaš posao.

Ja ću

izgraditi prostor

kupiti prostor

iznajmiti prostor

voditi posao od kuće

zato što:

.....

.....

.....



Ukoliko je vaša odluka sada drugačija nego što je bila kada ste je zapisali u odjeljak “Mjesto” plana marketinga u brošuri Plan poslovanja, vratite se na taj odjeljak i promijenite lokaciju. Ukoliko nova lokacija nosi implikacije u pogledu troškova, vratite se na obrazac za fiksne troškove i korigujte iznose.



Oprema

Za nabavku opreme možda će biti potrebna veća kapitalna ulaganja na samom početku. Umjesto da opremu kupujete, možda je možete iznajmiti na određeni period. U tom slučaju, iznajmljivanje biste plaćali na mjesečnom nivou. Treba da uporedite troškove i prednosti kredita za aktivu koji će vam možda biti potreban za nabavku ili iznajmljivanje opreme.

Ukoliko se opredijelite za iznajmljivanje opreme, nećete morati da dodajete troškove nove opreme na iznos potrebnog početnog kapitala, nego ćete iznajmljivanje dodavati kalkulaciji obrtnog kapitala.

2. Koliki vam je obrtni kapital potreban?

Obrtni kapital su sredstva koja su vam potrebna da platite izdatke koji nastaju na početku proizvodnje.

Neke firme moraće imati dovoljno obrtnog kapitala da pokriju sve troškove za nekoliko mjeseci, ili čak godinu dana i duže. Morate da procijenite koliko vremena će proći prije nego što firma bude ostvarivala dovoljne prihode da pokrije tekuće izdatke. Obrtni kapital planirajte u nešto većem iznosu od potrebnog.

Obrtni kapital biće vam potreban da pokrijete:

- zalihe sirovina i gotovih proizvoda,
- promotivne aktivnosti,
- plate,
- rentu,
- osiguranje,
- kredit ili najam,
- ostale troškove.

PLATNE VREĆICE TODOR



Jana se maksimalno trudi da dođe do tačne procjene početnog kapitala koji joj je potreban. Smatra da će proći tri mjeseca prije nego što prodajom bude mogla da ostvari prihode kojima će moći pokriti mjesečne izdatke.

Iznajmljena radnja biće preuređena tako da se roba može izložiti.

Jana planira da nabavi namještaj za radnju.

Renta je za pet mjeseci, uključujući depozit za dva mjeseca.

Ostali troškovi, npr. kancelarijski materijal, potrošni materijal, itd.

POTREBAN POČETNI KAPITAL

Za period od tri meseca (januar - mart)

(Jedinica: KM)

ULAGANJA

Poslovni prostor

- Izgradnja ili kupovina zgrade 0
- Promjena namjene ili preuređenje poslovnog prostora 2.000

Oprema

- namještaj 8.300 **10.300**

OBRTNI KAPITAL

Zalihe sirovine i gotovih proizvoda 13.800

Marketing 600

Plate (990 x 3 mjeseca) 2.970

Renta za tri mjeseca i depozit za dva mjeseca (2.000 mjesečno) 10.000

Dozvole i registracija 0

Električna energija i voda 300

Osiguranje 600

Ostali troškovi 360 **28.630**

UKUPAN POČETNI KAPITAL 38.930

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA



Jovan i Marija takođe procjenjuju koliko im je početnog kapitala potrebno. Planiraju da krenu u posao u aprilu i misle da bi za dva mjeseca iz prihoda od prodaje mogli potpuno pokriti mjesečne izdatke. Njihova procjena izgleda ovako:

POTREBAN POČETNI KAPITAL

Za period od tri meseca (januar - mart) (Jedinica: KM)

ULAGANJA

Poslovni prostor

- Izgradnja ili kupovina zgrade 0
- Promjena namjene ili preuređenje poslovnog prostora 0

Oprema

- Mehanizacija i alat 28.000
- Namještaj i instalacije 2.000 **30.000**

OBRTNI KAPITAL

Zalihe sirovine i gotovih proizvoda	0	
Trgovinske i komunalne dozvole	600	
Izdaci za marketing	200	
Plate (3.850 x 2 mjeseca)	7.700	
Zakup	8.000	
Ekološka naknada	600	
Električna energija i voda	200	
Vanredni izdaci (30% obrtnog kapitala je uobičajeni standard)	5.000	22.300

UKUPAN POČETNI KAPITAL 52.300

Neće imati zalihe sirovine dok ne krenu u proizvodnju.

Zakup je za četiri mjeseca, uključujući depozit za dva mjeseca.

Novoregistrovane firme teže dobijaju hitne pozajmice za očuvanje likvidnosti od banaka i drugih izvora, osim ako nemaju dobar kreditni istorijat. Dakle, veoma je važno predvidjeti i vanredne neočekivane situacije.



AKTIVNOST 30

Predite na odjeljak 8: „Potreban početni kapital” u brošuri Plan poslovanja i izračunajte iznos kapitala koji vam je potreban za početna ulaganja i obrtni kapital.



SIŽE

U dijelu XI naučili ste:

- **Početni kapital** su sredstva koja su vam potrebna da pokrenete posao. Kapital vam je potreban za:
 - kapitalna ulaganja,
 - obrtni kapital.
- **Kapitalna ulaganja** su imovina koju ste kupili za firmu velike vrijednosti i dugog vijeka trajanja. Nabavka ili iznajmljivanje / zakup poslovnog prostora i opreme su neophodna ulaganja za većinu firmi.
- Zavisno od zahtjeva i raspoloživog početnog kapitala, možete odlučiti da gradite, kupite ili iznajmite prostor, ili čak da posao vodite od kuće.
- Obično je potrebno neko vrijeme da firma počne da zarađuje dovoljno prihoda da pokrije izdatke. Kada krenete u poslovanje, novac će vam biti potreban za nabavku materijala, plate, zakup, električnu energiju, itd. **Obrtni kapital** su sredstva koja su vam potrebna da podmirite ove izdatke.
- Obrtni kapital biće vam potreban da pokrijete:
 - zalihe sirovina i gotovih proizvoda,
 - promociju,
 - plate,
 - zakup,
 - osiguranje,
 - kredit ili najam,
 - ostale troškove.
- Morate izračunati potreban početni kapital. Iznos će zavisiti od vremena koje je potrebno da firma počne da zarađuje od prodaje i potrebnih zaliha.

VRSTE I IZVORI POČETNOG KAPITALA

Nakon što ste utvrdili potreban početni kapital, sljedeće pitanje je: gdje ga nabaviti?

Najvažnije vrste početnog kapitala su:

- učešće vlasnika,
- kredit.

1. Učešće vlasnika

Učešće vlasnika ili vlasnički kapital za pokretanje posla su privatna sredstva koja se ulažu u firmu. Mogući izvor vlasničkog kapitala mogu biti ušteđena sredstva preduzetnika. Preduzetnici mogu da imaju posebne štedne račune na kojima će akumulirati određena ili sva potrebna sredstva za pokretanje posla. Štednja koju preduzetnik ne želi da uloži u firmu može da posluži kao novčani kolateral za kredit.

Učešće vlasnika naziva se i rizični kapital, zato što vlasnik rizikuje svoj novac. Bez obzira na oblik osnivanja, moraćete da uložite i lična sredstva.

Ako nemate dovoljno svojih sredstava, možete naći jednog ili više partnera koji bi bili zainteresovani da ulože u vaš posao. Taj partner ne bi trebalo da bude vlasnik više od polovine firme. Ukoliko ste vi vlasnik manje od 50%, odreći ćete se prava da donosite odluke o firmi.

2. Krediti

Pozajmljeni iznos morate da vratite, a vjerovatno ćete plaćati i kamatu i/ili određene naknade. Kredit možete vraćati ili u ratama ili odjednom, zavisno od ugovora o kreditu.

Kada se zadužujete kod kreditne institucije, obično morate da ispunite dva osnovna uslova:

1. Ova institucija će tražiti održiv i jasan plan poslovanja sa poslovnom idejom koja je uvjerljiva i realna. Nejasan plan poslovanja ostaviće loš utisak, a kreditni referent neće moći da vam odobri kredit.

2. Kreditna institucija vjerovatno će tražiti određeni kolateral kao obezbjeđenje kredita. Ukoliko ne budete mogli da vratite kredit, kreditna institucija ima pravo da se naplati iz kolaterala. Mašine i druga oprema u firmi ponekad služe kao kolateral. Ukoliko nemate ništa od navedenog u vlasništvu, možete založiti kuću ili kuću člana porodice. To je veoma rizično i o ovoj ideji morate dobro razmisliti.



AKTIVNOST 31

Pomoću ovog obrasca, odlučite šta biste finansijskoj instituciji mogli da ponudite kao kolateral:

Vrsta kolaterala	Označite ako se odnosi na vas	Pojedinosti
Fiksni depozit		
Zemljište i zgrade		
Akcije i obveznice		
Poslovna imovina (na primjer, mašine i vozila)		
Lične garancije		

Ovdje navodimo nekoliko različitih izvora kojima se možete obratiti kada tražite kredit za pokretanje posla.

Banke: Nekoliko banaka ima specijalizovana kreditna odjeljenja za mala preduzeća. Da biste dobili kredit od banke, morate imati održivu poslovnu ideju izloženu u dobro koncipiranom planu poslovanja i neki oblik kolaterala.

Vladini kreditni programi: Mnoge vlade imaju kreditne programe kojima pomažu preduzetnicima koji žele da registruju malo preduzeće. Za ove kredite možda vam neće biti potreban kolateral, ali su zahtjevi u pogledu plana poslovanja striktni kao i kod banaka.

Mikrokreditne organizacije: Ovi pružaoci finansijskih usluga fokus stavljaju na tržišta sa malim prihodima i postoje u različitim oblicima - to su ponekad banke, ponekad umrežene nebankarske finansijske institucije, a ponekad neregulisane neprofitne organizacije. Imaju fleksibilnije uslove u pogledu kolaterala i dokumentacije nego klasične banke, mada su iznosi kredita relativno mali, naročito ako se zadužujete prvi put. Rijetko daju kredite novoregistrovanim preduzećima, ali mogu dati sredstva u obliku nekih drugih kreditnih proizvoda zavisno od novčanih tokova domaćinstva preduzetnika.

Ostali izvori: Možda ćete moći pozajmiti novac od porodice ili prijatelja. Međutim, ne zaboravite da ćete, ako vam firma ne uspije i ne budete mogli da vratite pozajmicu, možda narušiti odnose. Isto tako, novac možete dobiti i od privatnih povjerilaca. Međutim, ovi krediti obično nose izuzetno visoke kamate.

Postoje različite vrste kredita koje preduzetnici mogu dobiti iz različitih izvora. To su, na primjer, krediti za novoregistrovana preduzeća, krediti za kupovinu imovine, stambeni krediti, potrošački krediti, hitni krediti i krediti za dobavljače. Preduzetnici treba da se informišu o ovim kreditima i najboljim izvorima.

PLATNENE VREĆICE TODOR	
IZVORI POČETNOG KAPITALA	
	(Jedinica: KM)
Potreban početni kapital	38.930
Izvori početnog kapitala:	
Učešće vlasnika	28.930
Ostali izvori	
Pozajmice od prijatelja	10.000
Ukupno (iznos mora odgovarati iznosi potrebnog početnog kapitala)	38.930
Kolateral (ukoliko se traži za kredit)	

RECIKLAŽA KOMUNALNOG OTPADA	
IZVORI POČETNOG KAPITALA	
	(Jedinica: KM)
Potreban početni kapital:	52.300
Izvori početnog kapitala:	
Učešće vlasnika	42.300
Ostali izvori	10.000
Privatna pozajmice (Marijina majka)	10.000
Ukupno (iznos mora odgovarati iznosi potrebnog početnog kapitala)	52,300
Kolateral (ukoliko se traži za kredit)	

AKTIVNOST 32



Kada ste identifikovali izvore početnog kapitala, popunite odjeljak 9.1: „Izvori početnog kapitala” u brošuri *Plan poslovanja*.

Ukoliko odlučite da pozajmite sredstva iz nekog izvora kapitala, treba da planirate otplatu i da je upišete u odjeljak 9.2: „Plan otplate kredita” u brošuri *Plan poslovanja*.



SIŽE

U dijelu XII naučili ste:

- Treba da imate sav potreban početni kapital i za početna ulaganja i za obrtni kapital.
Najvažnije vrste početnog kapitala su:
 - učešće vlasnika,
 - krediti.
- Vlasnički kapital su vlastita sredstva koja ulažete u posao. Učešće vlasnika naziva se i rizični kapital, zato što vlasnik rizikuje svoj novac.
- Ako nemate dovoljno svojih sredstava, možete razmotriti mogućnost da nađete jednog ili više partnera koji bi bili zainteresovani da ulože u vaš posao. Međutim, partner ne treba da ima vlasništvo nad više od polovine firme, zato što ćete se tako lišiti prava na donošenje odluka o firmi.
- Možete uzeti kredit da početni kapital. U tom slučaju, plaćaćete kamate na glavnici. Kredit možete otplatiti ili u ratama ili odjednom.
- Postoje različiti izvori komercijalnih kredita, koje možete dobiti od:
 - banaka,
 - vladinih kreditnih programa,
 - mikrokreditnih organizacija,
 - ostalih izvora.

POKRETANJE POSLA

1. Da li ste spremni da pokrenete posao?

U ovom dijelu pomoći ćemo vam da ocijenite svoje planove i pripreme za novo preduzeće. Nakon toga, biće vrijeme da odlučite da li da osnujete svoju firmu ili ne.

AKTIVNOST 33



Prođite kroz pitanja na kontrolnoj listi. Na svako pitanje odgovorite sa DA ili NE. Ako niste sigurni šta da odgovorite, označite NE.

	DA	NE
1. Da li ste odlučili koje ćete proizvode / usluge prodavati?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Da li znate ko će vam biti kupci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Da li ste potencijalne kupce pitali šta misle o tim proizvodima ili uslugama?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Da li znate ko vam je konkurencija?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Da li znate cijene kod konkurencije?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Da li ste odredili cijenu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Da li ste našli dobru lokaciju za svoju firmu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Da li ste odlučili kako će se odvijati distribucija?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

-
9. Da li ste se odlučili za određeni oblik promocije?
10. Da li znate koliko će promocija koštati?
11. Da li ste odlučili koji profil radnika vam je potreban i koliki su njihovi troškovi?
12. Da li ste izračunali svoju platu kojom ćete moći da zadovoljite osnovne potrebe svog domaćinstva?
13. Da li ste se opredijelili za oblik osnivanja?
14. Da li znate zakonske obaveze koji se odnose na vašu firmu?
15. Da li ste odlučili koje će osiguranje firma uzeti?
16. Da li znate koliko će osiguranje koštati?
17. Da li ste izradili plan prodaje?
18. Da li plan prodaje i plan troškova pokazuju da ćete u prvoj godini moći da ostvarite dobit?
19. Da li ste izradili plan novčanih tokova?
20. Da li plan novčanih tokova pokazuje da u prvih šest mjeseci nećete ostati bez gotovine?
21. Da li ste izračunali iznos kapitala potreban za pokretanje posla?
22. Da li ste obezbijedili sredstva za početni kapital?
23. Da li ste utvrdili koju pomoć možete dobiti od organizacija za razvoj poslovanja, udruženja, finansijskih institucija i institucija vlasti?
24. Da li ste procijenili pozitivan i negativan uticaj vaše firme na zajednicu i životnu sredinu?

Broj
odgovora DA Broj
odgovora NE

2. Početi ili ne?

Nakon što odgovorite na sva pitanje i izbrojite odgovore DA i NE, pogledajte sljedeću tabelu. Pomoći će vam da procijenite efikasnost priprema za pokretanje posla.

Broj odgovora DA:

24	Dobro ste se pripremili i vjerovatno treba da krenete u posao.
11-22	Treba da analizirate zašto ste odgovorili NE na neka pitanja i zaključite šta treba da uradite da biste na sva pitanja mogli bez problema da odgovorite DA.
0-10	Pokretanje posla bilo bi veoma rizično. Treba da se vratite i krenete od početka plana poslovanja. Možda treba da promijenite poslovnu ideju.

3. Da li vam je potrebno više informacija za doradu plana poslovanja?

Ukoliko još uvijek niste izvršili neke pripreme i ako neke stvari još uvijek niste adekvatno sagledali, vratite se i poradite na planu poslovanja. Ukoliko pokrenete posao bez nužnih priprema, povećaćete rizik od neuspjeha.

Zavisno od broja bodova, možda će biti potrebno da se malo bolje upoznate sa poslovnim menadžmentom da biste mogli da napravite plan poslovanja, za šta će vam možda biti potrebno više informacija. Konsultujte se sa privrednicima u okruženju.

Razmislite koje bi vam informacije mogle biti potrebne i popunite akcioni plan na sljedećoj stranici.

4. Izlaganje i odbrana plana poslovanja

Nakon što završite plan poslovanja, možda ćete biti u situaciji da ga predstavite potencijalnim partnerima, finansijskim institucijama i drugim relevantnim akterima i odbranite premisu i održivost planova za vašu poslovnu ideju.

Kod izlaganja plana poslovanja, osnovni cilj je da zainteresovani akteri procijene da li ste uzeli u obzir sve mogućnosti u sprovođenju poslovne ideje. Isto tako, daje im se mogućnost da ospore vašu ideju i saslušaju vaše odgovore, tako da sami mogu da zakluče da li zaista razumijete svoj poslovni koncept i da li vjerujete u uspjeh. Sljedeći savjeti pomoći će vam u pripremi prezentacije:

- Upoznajte publiku: Partneri, finansijske institucije i drugi akteri imaju svoje poslovne interese koje štite. Potrebno je da se pripremite imajući na umu njihova očekivanja, stavove i znanja.

- Vodite računa da informacije koje pripremite budu tačne i kvalitetne.
- Obrazloženja treba da budu jednostavna, kratka i interesantna.
- Pripremite vizuelna pomagala koja ćete koristiti da naglasite određenu stavku, ali ne treba ih pretjerano koristiti.
- Budite spremni da odgovorite na pitanja. Pitanja tumačite kao znak zainteresovanosti za vašu poslovnu ideju. Vaš plan poslovanja treba da bude takav da izdrži preispitivanje.
- Ako niste sigurni kako da odgovorite na neko pitanje, ne ustručavajte se da kažete „Ne znam“. Ako je moguće, kažite im da ćete im odgovor dati kasnije.

5. Akcioni plan za pokretanje posla

Ako ste odgovorili DA na sva pitanja u prethodnom odjeljku bez zadržke, vrijeme je da zaista pokrenete posao.

Organizujte se uz pomoć brošure Plan poslovanja. Popunite sve što treba da uradite u svakom dijelu, kome i kada da se obratite. Koristite svoj plan poslovanja kao kontrolnu listu što je moguće češće i redovno provjeravajte da li ste na pravom putu.

Postupak	Kontakt	Vrijeme	Odgovorno lice
Proizvod			
Cijena			
Mjesto			
Promocija			
Ljudi			
Proces			
Fizički dokazi			

Postupak	Kontakt	Vrijeme	Odgovorno lice
Radnici			
Oblik osnivanja			
Zakonske obaveze i osiguranje			
Nabavka			
Utjecaj na zajednicu i životnu sredinu			
Utvrđivanje troškova			
Finansijsko planiranje			
Potreban početni kapital			
Izvori početnog kapitala			

Ova publikacija je urađena uz pomoć Evropske unije. Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost MOR-a u okviru implementacije projekta EU4Business i ni u kom slučaju ne predstavlja stanovišta Evropske unije.

KAKO POKRENUTI POSAO

Priručnik

Već imate konkretnu poslovnu ideju, ali niste sigurni kako da pokrenete posao?

Pomoću priručnika Kako pokrenuti posao (SYB) procijenite da li ste spremni da pokrenete posao i pomoću praktičnog plana poslovanja ispitajte da li vaša poslovna ideja ima potencijal da preraste u profitabilno preduzeće.

Kurs SYB je dio porodice kurseva u okviru programa Kako pokrenuti posao i unaprijediti poslovanja za novoregistrovana preduzeća i male preduzetnike. Program se naslanja na 25 godina iskustva rada u 100 zemalja, u saradnji sa 2500 lokalnih institucija, 200 certifikovanih viših predavača i mrežom sa više od 17.000 predavača. Do sada je imao više od 6 miliona klijenata, a ovaj broj ne prestaje da raste!

Verzija za Bosnu i Hercegovinu izrađena je uz finasijsku podršku Evropske unije u okviru projekta EU4Business.

