



PRIRUČNIK ZA ODRŽIVO PODUZETNIŠTVO



**UDRUŽENJE - CENTAR ZA EDUKACIJU
I PODIZANJE SVIJEŠTI O POTREBI
POVEĆANJA ENERGETSKE EFIKASNOSTI**

NOVEMBAR, 2019

Naručioc:

**Udruženje – Centar za edukaciju i podizanje
svijesti o potrebi povećanja energetske efikasnosti
Energis**

Projekt:

**Jačanje Održive i Ekološki Prihvatljive
Poduzetničke Kulture Mladih u Kantonu Sarajevo**

Priručnik za održivo poduzetništvo

Izvršioc:

Westport Consulting d.o.o. Sarajevo

Autori:

**Hamid Mehinović
Armana Halilović
Hamdija Mujezin**

Ova objava je dio projekta “Jačanje Održive i Ekološki Prihvatljive Poduzetničke Kulture Mladih u Kantonu Sarajevo” koji Udruženje – Centar za edukaciju i podizanje svijesti o potrebi povećanja energetske efikasnosti (Energis) implementira uz podršku Centra za razvoj i podršku (CRP) u okviru projekta GEAR – Green Economy for Advanced Region / GEAR – Zelena ekonomija za razvoj regiona, finansiranog od strane Evropske unije.

Sadržaj ovog dokumenta isključiva je odgovornost Energis-a i ni na koji način se ne može smatrati da odražava stavove Evropske unije i Centra za razvoj i podršku.

Sadržaj

1. Poduzetništvo - Važno je imati ideju.....	1
1.1. Poduzetnik VS menadžer VS inovator	1
1.2. Vrste poduzetništva	3
1.2.1. Tradicionalno poduzetništvo	4
1.2.2. Korporativno poduzetništvo	4
1.2.3. Socijalno poduzetništvo	5
1.3. Mitovi o poduzetnicima.....	6
1.4. Kako biti poduzetnik?.....	8
1.5. SWOT za poduzetnika.....	9
1.6. Prilika ili ideja.....	10
1.7. Kako do ideje?.....	12
1.8. Vježba: Da li sam poduzetnik?	14
1.9. Poduzetništvo mladih u Bosni i Hercegovini.....	15
2. Planiranje - Biznis i makreting plan.....	17
2.1. Koliko je važan biznis plan?	17
2.2. Šta je biznis plan?	17
2.3. Zašto pisati biznis plan?.....	18
2.4. Kako napisati biznis plan?	18
2.4.1. Uvodna stranica	20
2.4.2. Izvršni sažetak	21
2.4.3. Analiza industrije i okruženja	22
2.4.4. Opis biznisa.....	23
2.4.5. Plan proizvodnje	24
2.4.6. Operativni plan	24
2.4.7. Marketing plan.....	25
2.4.8. Organizacioni plan.....	25
2.4.9. Procjena rizika.....	26
2.4.10. Finansijski plan.....	26
2.4.11. Dodaci	27
2.5. Deset najčešćih grešaka u biznis planovima!	27
2.6. DA i NE pri pisanju biznis plana.....	28
2.7. Tržište i informacije	29
2.8. Zašto tražimo informacije?.....	30

2.9. Operativne informacije	31
2.10. Finansijske informacije	31
2.11. Informacija vodi do strategije.....	32
2.12. Marketing plan	33
2.13. Karakteristike marketing plana	33
2.14. Segmentacija tržišta	35
2.15. Marketing miks	36
2.16. Marketing plan – sadržaj.....	41
2.17. Vježba: 4P – marketing miks.....	43
3. Osnivanje – kapital i forma biznisa.....	46
3.1. Početni kapital – gdje i kako doći do njega?	46
3.2. Osnovati obrt ili d.o.o?	47
4. Održivo i ekološki prihvatljivo poduzetništvo.....	50
4.1. Uspostavljanje sistema upravljanja energijom	51
4.2. Funkcioniranje sistema upravljanja energijom prema standardu ISO 50001	52
4.3. Principi zelenog ureda	53
4.3.1. Uredska oprema.....	53
4.3.2. Uredski papir	54
4.3.3. Rasvjeta.....	55
4.3.4. Grijanje, hlađenje I ventilacija.....	56
4.3.5. Voda	57
4.3.6. Otpad.....	58
4.4. Novi trendovi održivog i ekološki prihvatljivog poduzetništva	60
4.4.1. Zelena energija	60
4.4.2. Pametne tehnologije i njihova primjena.....	62
4.4.3. Zeleni transport.....	64
4.4.4. Ekološka (zelena) poljoprivreda	65
4.4.5. Održivi (zeleni) turizam	66

Lista dijagrama

Dijagram 1: Poduzetnik vs menadžer vs inovator	3
Dijagram 2: SWOT analiza biznisa njemačkog peciva	10
Dijagram 3: Faktori koji utiču na kreiranje poslovne ideje.....	13
Dijagram 4: Organizaciona šema u malim i srednjim preduzećima	26
Dijagram 5: Pozicioniranje na tržištu.....	30
Dijagram 6: Uloga poduzetnika u marketing sistemu	34
Dijagram 7: Sistem upravljanja energijom	52
Dijagram 8: Hijerarhija tretiranja otpada prema EU standardima	59
Dijagram 9: Rast kapaciteta obnovljivih izvora energije u periodu od 2011 do 2017 godine	62
Dijagram 10: Koncept pametnog grada	63

Lista tabela

Tabela 1: Poduzetnik vs menadžer	2
Tabela 2: Tržišni faktori i prilike.....	11

1. Poduzetništvo - Važno je imati ideju

Historijski gledano svijet se od davnina oslanjao na poduzetnike. U predistorijsko doba poduzetnici su bili hrabri lovci, istraživači, a posebno inovatori vatre i izumitelji točka. Kasnijim razvojem društva i diverzifikacijom poslova poduzetnici dobijaju današnju formu i postaju kovači, trgovci, poljoprivrednici. Međutim, tek u posljednjih 60 godina, a posebno sa razvojem informatičkog društva poduzetnici postaju ono što su danas: osnova, kičma i zdravo tkivo svake državne pa i svjetske ekonomije. Poduzetništvo, kao socio-ekonomski fenomen, je na svom vrhuncu, tako su već niz godina uzastopno najbogatiji ljudi na svijetu poput Billa Gatesa i Jeffa Bazosa pravo oličenje poduzetnika, a 2006. godine dvije Nobelove nagrade su otišle u ruke autora koji su svoje teze bazirali na poduzetništvu (Edmund S. Phelps i dr. Muhammad Yunus).

Postoji mnogo definicija poduzetništva i poduzetnika, ali sve one se sumiraju u jedno:

Poduzetništvo je proces stvaranja nove vrijednosti uz uloženi trud i vrijeme, uz pretpostavljanje finansijskih, fizičkih i socijalnih rizika i prihvatanje eventualnih novčanih dobitaka uz osjećaj samozadovoljstva i nezavisnosti.

Jednostavnije rečeno poduzetništvo je ponašanje pojedinca ili grupe koje uključuje:

1. preuzimanje inicijative;
2. organizacija ili reorganizacija socijalnih i ekonomskih mehanizama radi praktičnog iskorištavanja resursa; i
3. prihvatanje rizika ili neuspjeha.

1.1. Poduzetnik VS menadžer VS inovator

Prije nego što počnemo sa upoznavanjem sa osnovnim postulatima poduzetništva i demistificiranjem puta ka poduzetništvu, od velike važnosti je znati slijedeće:

– **Poduzetnik i inovator nisu isto**

Često se javlja nesporazum, kako u praksi tako i u literaturi, između prirode i cilja poduzetnika i inovatora. Inovator je osoba koja stvara nešto po prvi put i motivisana je isključivo vlastitim radom i vlastitim idejama. Sa druge strane, poduzetnik živi za vlastitu organizaciju i učiniti će gotovo sve da osigura njen rast, razvoj i preživljavanje. Inovator daje rješenje za određeni problem, poduzetnik ga modifikuje, plasira na tržište i vodi organizaciju koristeći i alocirajući različite resurse poput ljudskog rada ili sirovina.

– **Poduzetnik i menadžer nisu isto**

Iako poduzetnici su često i menadžeri postoji značajna razlika između klasičnog menadžera i poduzetnika menadžera:

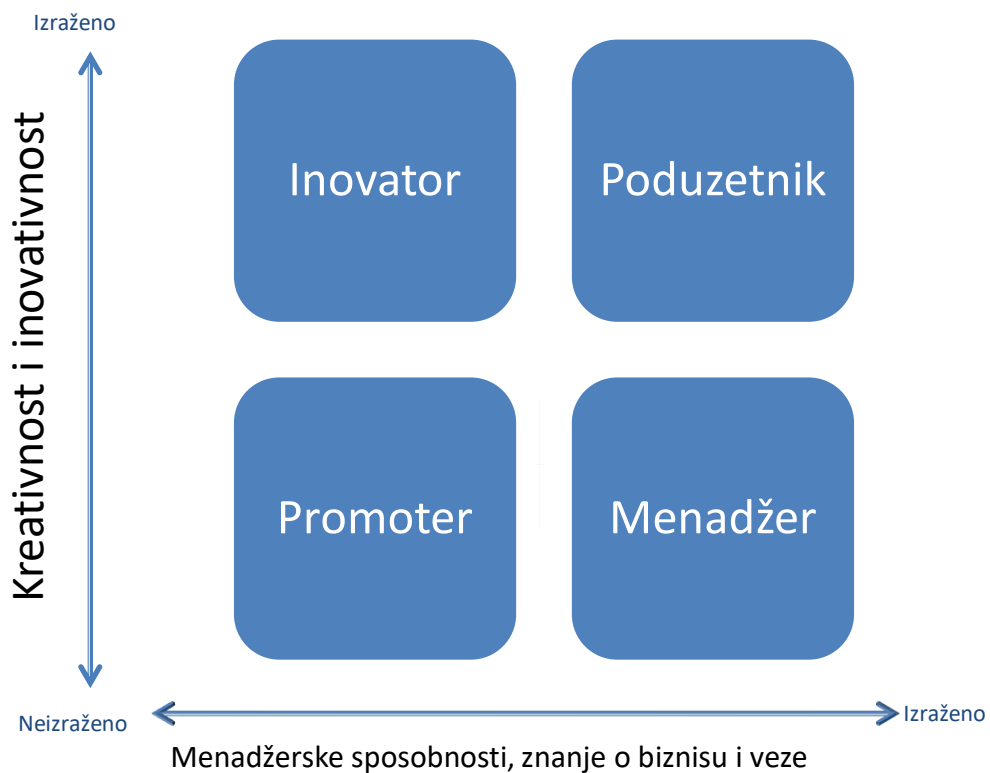
Tabela 1: Poduzetnik vs menadžer

Fokus poduzetnika	Osnovni koncepti	Menadžerski fokus
Motivisan prilikom	Strategijska orijentacija	Motivisan kontrolisanim resursima
Revolucionarna sa kratkim trajanjem	Privrženost poslovnoj prilici	Evolucijska sa dugim trajanjem
Povremeno korištenje ili rentanje neophodnih resursa	Privrženost resursima	Vlasništvo ili upošljavanje neophodnih resursa
Ravna sa više neformalnih mreža	Organizacijska struktura	Hijerarhija
Bazirana na stvaranju vrijednosti	Filozofija nagrađivanja	Bazirana na odgovornosti i senioritetu
Brzi rast je prioritet; rizik se prihvata sa ciljem postizanja rasta	Orijentacija prema rastu organizacije	Siguran, spor i stabilan rast
Promovisanje općeg traganja za prilikama, neuspjeh se osjeća	Poduzetnička kultura	Potruga za prilikama ograničena kontrolisanim resursima; neuspjeh se kažnjava

Poduzetništvo u Bosni i Hercegovini

Ekonomija Bosne i Hercegovine u periodu 1995. - 2005. je bilježila veliki porast poduzetništva. Pojedinci su ulagali značajne količine rada i truda da njihove kompanije prežive na izuzetno malom tržištu i da se uhvate u koštac sa brojnim konkurentima na izvoznim tržištima. U tih 10 godina vlasnici tih firmi su ujedno bili i menadžeri i zaduženi za prodaju i za nabavku. Većinu tih poduzetnika karakterizovala je prva kolona tabele 1. Unatoč svim problemima i takvom načinu poslovanja, postoji jako veliki broj skrivenih šampiona u BiH – firme koje su zahvaljujući predanosti i entuzijazmu i radu svojih vlasnika postigle značajan uspjeh. Sada se te firme nalaze na prekratnici, tačnije na prelazu između kolone 1 i 3 tabele 1. Da li su vlasnici/poduzetnici spremni da upravljanje svojom kompanijom prepuste nekome drugom i da li su spremni da naprave tu tranziciju iz poduzetnika i menadžera ostaje tek da se vidi.

Razlike između poduzetnika, inovatora i menadžera se nabolje vide u slijedećem grafu.



Dijagram 1: Poduzetnik vs menadžer vs inovator

1.2. Vrste poduzetništva

Preduzeće, sa svim današnjim karakteristikama poduzetničke firme se počelo pojavljivati u 15. stoljeću tako što se razdvojila privredna aktivnost i poslovna imovina poduzetnika od njegove privatne imovine. Na ovaj način preduzeća su postala samostalni privredni subjekti pod vlastitim imenom.

U 17. stoljeću dolazi do stvaranja različitih oblika obrta i trgovačkih preduzeća te do porasta značaja međunarodne i prekooceanske trgovine, dok se odvajanje bankarstva javlja tek u 18. stoljeću.

Na prijelazu iz 19. u 20. stoljeće, s pojavom industrijske revolucije dolazi do naglog porasta značaja poduzetništva u novonastalim industrijama. Masovna proizvodnja dovodi do opadanja uloge poduzetništva i razvoj poduzetničke djelatnosti zamijenio se sa rastom i razvojem velikih industrijskih korporacija gdje se čovjekov lični identitet poistovjećuje sa idejom kompanije.

Globalnu ekonomiju 21. stoljeća obilježava porast brzine poslovanja i kao i pojava velikog broja konkurenata. Dolazi do pojave malih, fleksibilnih i inovativnih preduzeća koja samostalno ili međusobno povezano djeluju na tržištu.

Poduzetništvo možemo podijeliti na osnovne tipove a to su tradicionalno poduzetništvo, socijalno poduzetništvo i korporativno poduzetništvo.

1.2.1. Tradicionalno poduzetništvo

Tradicionalno poduzetništvo predstavlja poduzetništvo koje se odvija u malim i srednjim preduzećima. Mala preduzeća obuhvataju pravne i fizičke osobe koje zapošljavaju najviše 50 zaposlenika, dok srednja preduzeća obuhvataju sve pravne i fizičke osobe koje zapošljavaju najviše 250 zaposlenika.

Sami naziv ovog poduzetništva govori nam da je to tradicionalan način pokretanja poduzetničkog pothvata odnosno poduzetnik ulaže kapital, organizuje resurse s kojim proizvodi proizvod ili pruža uslugu te nastoji zadovoljiti tržišne potrebe u nadi da će ostvariti dobit. Ostvarenje dobiti se očekuje od prodaje proizvoda ili pružanja usluga.

Tradicionalnim poduzetništvom mala i srednja preduzeća stiču profit tako što:

- koriste inovativne metode
- razumno preuzimaju rizik
- provode aktivnosti i poduzimaju sve raspoložive mjere, uz preuzimanje odgovornosti, koje vode ostvarenju cilja
- rade uporno i kontinuirano

Koncept tradicionalnog poduzetništva predstavlja:

- Generisanje novih ideja
- Identificiranje ideje i jasne vizije
- Identificiranje tržišta i ključnih dioničara
- Pokretanje vlastitog pothvata
- Razvijanje infrastrukture
- Provođenje studije izvedivosti
- Planiranje poslovanja

1.2.2. Korporativno poduzetništvo

Korporativno poduzetništvo vezano je uz rad velikih preduzeća gdje su unutar takvih velikih korporacija podijeljene funkcije upravljanja, vlasništva i snošenja rizika. Nosioci poduzetničkih aktivnosti su menadžeri sa poduzetničkim sklonostima. Pojavljuje se osamdesetih godina 20. stoljeća pod nazivom intrapoduzetništvo i predstavlja poduzetništvo unutar korporacije, po čemu se i razlikuje od klasičnog poduzetništva.

Glavni razlozi zbog kojih su velika preduzeća primorana uvesti ovo poduzetništvo su:

1. Globalizacija, čije se posljedice veliki raspon tržišta, pritisak za očuvanjem konkurentnosti, razvoj kvaliteta, snižavanje troškova, prilagođavanje zahtjevima potrošača;
2. Tehnološki pritisak, koji se javlja kao posljedica naučne i informatičke revolucije zahtijevajući nove tehnologije, nove proizvode i usluge, te odgovarajuće poslovne procese i organizacijske pristupe;
3. Promjena očekivanja zaposlenih, koja se javlja kao posljedica povećanog znanja i stvaralaštva

Korporativno poduzetništvo zahtijeva:

- poduzetničko razmišljanje savremenih korporativnih menadžera
- poduzetništvo u velikim poduzećima
- novi način korištenja, održavanja i zadržavanja inovacija i ostvarivanja profita.

Rezultati korporativnog poduzetništva su:

- Stvaranje "poduzeća" unutar postojećih organizacija
- Stvaranje novih proizvoda, usluga, procesa
- Kontinuirano obnavljanje strategije konkurentske pozicije

1.2.3. Socijalno poduzetništvo

Socijalno ili društveno poduzetništvo predstavlja poduzetništvo čiji koncept pokreće stvaranje ekonomske i socijalne vrijednosti kroz izgradnju novih vrijednosti i društvenih promjena koje zadovoljavaju potrebe i nude zapošljavanje teško zapošljivih i marginaliziranih društvenih kategorija.

Za razliku od komercijalnog poduzetništva, profit koji se ostvaruje ovim oblikom poduzetništva reinvestira se ulaganjem u zajednicu ili se koristi za provođenje ostalih programa i ciljeva kojima se poboljšavaju uslovi življenja, očuvanja okoliša te održivog razvoja.

Socijalno poduzetništvo radi po modelu trostruke bilance (tri slova P):

- people (ravnopravnost i jednake mogućnosti za sve)
- planet (zaštita okoliša)
- profit (financijska održivost i ponovno investiranje profita)

Socijalnim poduzetništvom stvara se socijalno pravedno društvo u kojem pojedinci i društvene grupe imaju neposredne koristi od svog rada, koje se brine o prirodnom okolišu i utiče na poboljšanje kvalitete života u zajednici.

Socijalno poduzetništvo predstavlja primjenu općih poduzetničkih principa, kao što su: inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouvjerenost, uporan rad, jasno postavljanje ciljeva i odgovornost u društvenom sektoru sa ciljem unapređenja kvalitete življenja.

Da bi socijalno poduzetništvo opstalo mora imati:

- solidan investicijski i poslovni plan
- educiran poduzetnički menadžment
- izvore financiranja
- podršku i poticaj društvenih i državnih tijela.

Socijalno poduzetništvo karakterišu tri komponente:

- Identificiranje nepravedne ravnoteže koja uzrokuje isključivanje, marginalizaciju ili patnju dijela stanovništva kojem su potrebna financijska sredstva ili politička moć da ostvare korisne promjene za sebe
- Prepoznavanje prilike u toj nepravednoj ravnoteži, razvijanje socijalno korisnih poduzetničkih pothvata, korištenjem inspiracije, kreativnosti, hrabrosti i snage za stvaranje stabilnosti na određenom području

- Stvaranje stabilne ravnoteže koja koristi raspoloživi potencijal i resurse smanjujući patnju ciljane skupine osiguravajući bolju budućnost za zajednicu u cjelini

Socijalni preduzetnik može ostvarivati prihode kroz neprofitno ili profitno preduzeće a ono što razdvaja socijalnog od tradicionalnog preduzetnika je društvena dobrobit ostvarena socijalnim poduzetništvom. Škole, bolnice, rasvjeta, mostovi samo su neki od rezultata društvenih poduzetnika. Poduzetničke aktivnosti društvene ekonomije temelje se na solidarnosti, povjerenju te društvenoj pravdi. Pod konceptom socijalnog poduzetništva se podvlači i održivo i ekološki prihvatljivo poduzetništvo o kojem se značajnije govori u poglavlju 4.

1.3. Mitovi o poduzetnicima

Uspješan poduzetnik mora biti savršena kombinacija inovatora i menadžera. Mora da prepozna priliku, da pronađe najbolji odgovor za tu priliku i da taj odgovor uspješno implementira.

Upravo zbog tog izazovnog zadatka tokom godina stvorili su se brojni mitovi o poduzetnicima. Radi lakšeg savladavanja pojma poduzetnika i radi rušenja barijera prema poduzetništvu navesti ćemo 17 najčešćih mitova o poduzetnicima:

Mit 1 – "Poduzetnici se rađaju, a ne stvaraju"

Stvarnost – Iako se poduzetnici rađaju sa svojevrsnom primarnom inteligencijom, nagonom za stvaranje i energijom, ovi talenti su poput praznog slikarskog platna. Da bi se postalo poduzetnikom potrebno je prikupiti određene vještine, znanje, iskustva, veze i posebno jako puno energije u razvijanju vlastite ličnosti i sposobnosti.

Mit 2 – "Svako može započeti biznis"

Stvarnost – Poduzetnici koji razlikuju ideju od prilike i koji razmišljaju o postizanju većih ciljeva imaju bolje šanse da ostvare uspjeh. Pokretanje biznisa je ujedno i najlakši dio. Ono što je teško je postizanje održivosti, preživljavanje i razvoj biznisa tako da osnivači ostvare dobit. Statistike pokazuju da jedno u 20 preduzeća koja prežive 5 godina postojanja ostvaruju kapitalnu dobit za osnivače.

Mit 3 – "Poduzetnici su kockari"

Stvarnost – Uspješni poduzetnici veoma pažljivo analiziraju i kalkuliraju rizike. Konstantno pokušavaju da povećaju šanse za uspjeh kroz raspodjelu rizika, izbjegavanje ili minimiziranje rizika gdje je to moguće. Često se rizik dijeli na više manjih dijelova i onda se svakom od tih dijelova dodjeljuju određena sredstva radi implementacije ukupnog plana. Ne žele da se izlože riziku više nego što je potrebno, međutim ne skrivaju se od neizbježnog rizika.

Mit 4 – "Poduzetnici žele sve za sebe"

Stvarnost – Ako ste vlasnik i vodite cjelokupni biznis onda ga ograničavate u razvoju. Ukoliko imaju ideju koja ima veliki potencijal, dobri poduzetnici grade tim oko sebe radi postizanja punog potencijala ideje/prilike. Poduzetnička izreka glasi: "100% od ničega je i dalje ništa, pa je bolje imati dio kolača i raditi sa drugima da taj kolač bude što veći".

Mit 5 – "Poduzetnici su sami sebi šefovi i u potpunosti su nezavisni"

Stvarnost – Nezavisnost poduzetnika je fikcija; poduzetnici ovise o partnerima, investitorima, bankama, klijentima, snabdjevačima, uposlenicima, porodicama itd. Međutim, poduzetnici imaju slobodnu

volju da odluče šta, kad i kako da urade, ali u krajnjoj liniji jako je teško napraviti uspješan biznis zahvaljujući isključivo svom radu.

Mit 6 – ”Poduzetnici rade duže i teže od menadžera u velikim kompanijama”

Stvarnost – Ne postoje dokazi da poduzetnici u pravilu rade više od menadžera. Neki rade više, neki manje zavisno od situacije u kojoj se svaki poduzetnik nalazi. U svakom slučaju, poduzetnik nema pritisak konstantne evaluacije od strane nadređenih, koja često ovisi od ličnih veza sa osobama koje vrše evaluaciju, nego isključivo zavisi od performansi svoje kompanije na tržištu.

Mit 7 – ”Poduzetnici su izloženi visokom stresu i plaćaju jako visoku cijenu”

Stvarnost – Poduzetništvo je stresno i zahtjeva jako puno. Međutim, nema dokaza da je značajno stresnije od drugih jednako zahtjevnih zanimanja, s tim da poduzetnici obično imaju značajno viši nivo samozadovoljstva postignutim. Američka istraživanja pokazuju da 75% više poduzetnika u odnosu na menadžere tvrdi da se osjeća odlično i da ne planiraju odlazak u penziju.

Mit 8 – ”Ako vam biznis propadne nikada više nećete moći skupiti sredstva za novi”

Stvarnost – Biznisi propadaju, ali ne poduzetnici. Propast biznisa je često dio spoznaje poduzetnika koji u svome slijedećem pokušaju neće napraviti iste greške i neće ponoviti korake koji su doveli do situacije da biznis propadne.

Mit 9 – ”Novac je najvažniji sastojak pokretanja biznisa”

Stvarnost – Ako su drugi sastojci tu (talenat, prilika, ideja) novac će doći. Poduzetnici koji imaju dovoljno početnog kapitala nisu predodređeni za uspjeh, jer novac je najmanje važan prilikom pokretanja biznisa. Novac poduzetniku je isto što i boje umjetniku – sredstvo koje u pravim rukama može stvoriti čuda.

Mit 10 – ”Poduzetnici bi trebali biti mladi i energični”

Stvarnost – Ove osobine značano pomažu ali nisu presudne. Poduzetnik može biti bilo ko pod uslovom da ima relevantno znanje, iskustvo i kontakte koji će mu pomoći da prepozna pravu priliku.

Mit 11 – ”Poduzetnici su motivisani isključivo profitom”

Stvarnost – Poduzetnici koji prepoznaju jako dobre prilike teže prema dugoročnoj kapitalnoj dobiti umjesto instantne zarade. Poduzetnici svoju motivaciju traže i u osjećaju ličnog ostvarenja, osjećaju kontrole nad vlastitim životom i u ispunjavanju vlastitih želja i vizija. Novac za poduzetnika je alat i način za praćenje uspješnosti biznisa, a ne cilj. Poduzetnici žude za novim izazovom, čak i kada uspiju u svom poslu uvijek traže način kako da prošire svoje poslovanje.

Mit 12 – ”Poduzetnici žele moć i kontrolu nad drugima”

Stvarnost – Uspješni poduzetnici su vođeni potragom za odgovornosti, postignućima i rezultatima. Poduzetnici uživaju u uspjehu i boljim performansama od konkurenata, a ne u ličnom osjećaju moći koji se ogleda u dominiranju nad drugim.

Mit 13 – ”Ukoliko je poduzetnik talentovan, ostvariti će uspjeh u roku od godine ili dvije”

Stvarnost – Rijetko koji biznis ostvari stabilnost i profitabilnost u roku kraćem od tri ili četiri godine.

Mit 14 – ”Bilo koji poduzetnik sa dobrom idejom može doći do kapitala”

Stvarnost – Stvarna istina je da samo 2 – 3 ideje od 100 dobiju podršku partnerskog kapitala, posebno u zemlji u kojoj to nije uobičajena praksa.

Mit 15 – *”Ako poduzetnik ima dovoljno početnog kapitala, ne može pogriješiti”*

Stvarnost – Vrlo često je suprotno – previše novca na početku često stvara euforiju i sindrom razmaženog djeteta, koji obično dovode do nekontrolisanog trošenja novca što na kraju rezultira u velikim problemima za poduzetnika.

Mit 16 – *”Poduzetnici su usamljeni vukovi i ne mogu raditi sa drugima”*

Stvarnost – Najuspješniji poduzetnici su vođe koje sastavljaju odlične timove, dobro sarađuju sa uposlenicima, klijentima, snadbjevačima itd.

Mit 17 – *”Odlični akademski rezultati su neophodni za dobrog poduzetnika”*

Stvarnost – Poduzetnička inteligencija je jedinstvena kombinacija kreativnosti, motivacije, integriteta, izgradnje tima i vodstva, analitičkih i drugih sposobnosti za objedinjavanje različitih aspekata.

1.4. Kako biti poduzetnik?

Kao što je naznačeno u mitu 1 – poduzetnik se ne rađa on se postaje! Da bi pojedinac bio poduzetnik on mora biti predan, uporan, inteligentan, mora da prepozna pravu priliku, da ima potrebne veze i sredstva da iskoristi tu priliku i posebno da uvijek radi na unapređenju kako sebe tako i svog biznisa.

Prvi i najvažniji korak prema preduzetništvu je samospoznaja. Da bi bio poduzetnik poduzetnik mora spoznati sebe, neutralno analizirati svoje sposobnosti i biti spreman u trenutku kada se prava prilika ukaže. Koliko je samoanaliza važna najbolje vidimo iz primjera profesora Johna H. Humphreysa koji je jednom prilikom na predavanju u Sarajevu (juni 2010.) ispričao slijedeće:

”Moj čitav život je bio borba – i to najčešće borba protiv samog sebe. Potekao sam iz izuzetno siromašne porodice i od rođenja imam značajnih problema sa vidom. Moje porjeklo mi je usadilo taj žar za borbom i prevazilaženjem prepreka. Veoma rano u životu sam naučio da je samoanaliza jedan od ključnih načina da postignem ono što želim. Da pojasnim: u srednjoj školi sam igrao košarku da bih bio kandidat za sportsku stipendiju na koledžu. Moja prirodna pozicija bi bila nisko krilo, ali moj vid to nije dozvolilo tako da sam se u potpunosti orijentisao na igru ispod koševa i na jaku i čvrstu odbranu – analizirao sam se i znao sam da ne mogu biti šuter, ali mogu biti najbolji odbrambeni igrač kojeg je moja škola imala. Kasnije kada sam postao poduzetnik došao sam u situaciju da sarađujem sa timom koji je bio sastavljen u velikoj mjeri od ljudi čiji mentalni sklop je potpuno drugačiji od mog. Ja nisam strpljiv tip, poprilično sam nervozan i težak za saradnju, tražim previše i prilično sam bučan. Ali više mi je stalo do uspjeha tog biznisa. Analizirao sam sebe, članove tima i zadatke koji su pred nama i znao sam da moja ličnost u tom timu neće postići željeni rezultat, pa sam radio najočitije: radio sam sve suprotno od onog što mi je govorio instinkt i posao je uspio. Članovi tima su bili sretni, radili su značajno produktivnije i taj uspjeh me je doveo na mjesto potpredsjednika jedne od najvećih poljoprivrednih banaka u SAD. I danas to radim, analiziram svoje snage i slabosti i uvijek se prilagođavam novim situacijama da bih izvukao maksimum iz njih.”

Iz predavanja profesora Humphreysa već možemo naslutiti kako postati poduzetnik: **SAMOANALIZOM**. A da bi se uspješno samoanalizirali i uvidjeli da li smo “materijal” za poduzetnika ili to tek trebamo postati moramo postaviti nekoliko pitanja koja će nam olakšati analizu. Na kraju poglavalja možete naći kraću vježbu koja vas vodi kroz samoanalizu.

1.5. SWOT za poduzetnika

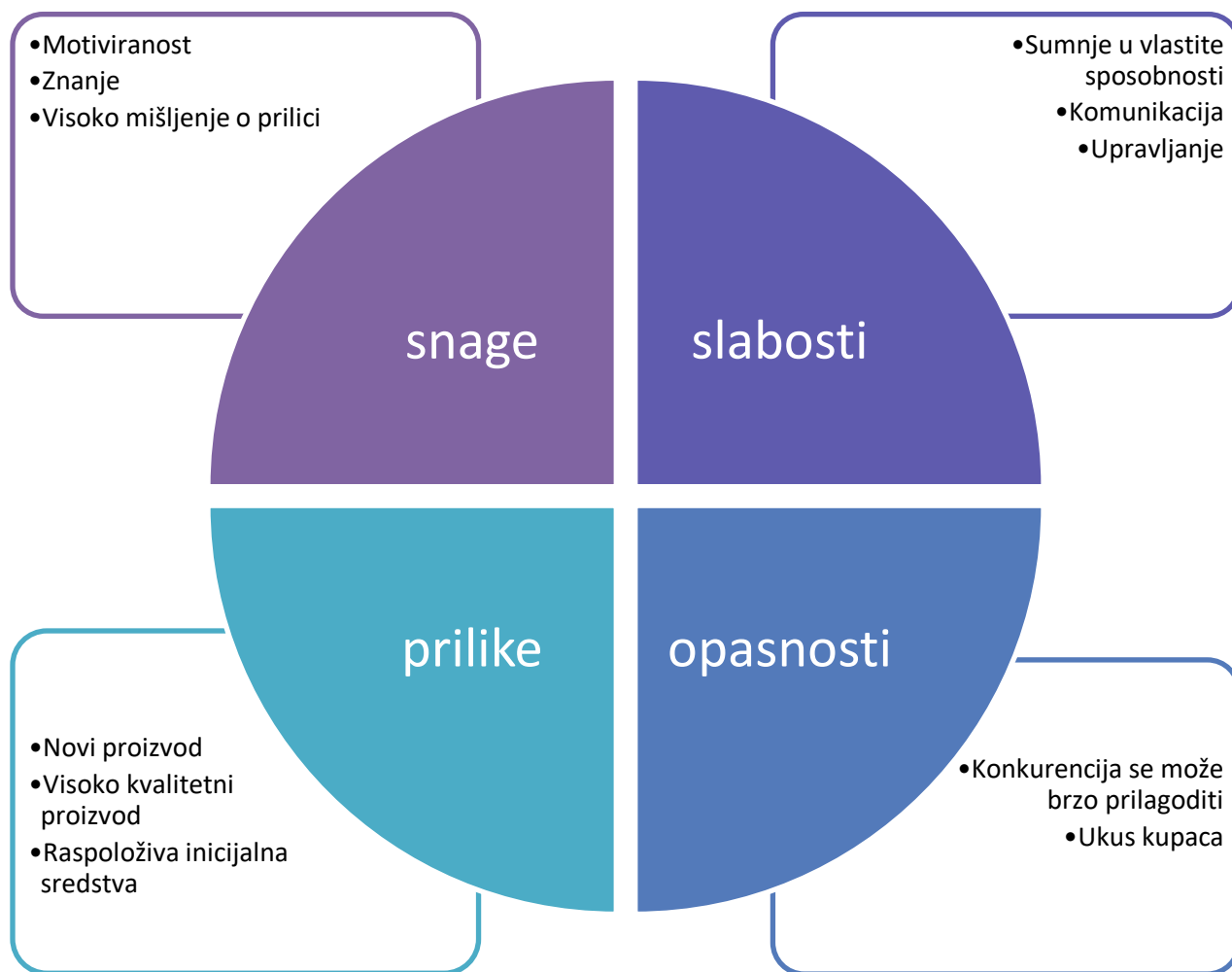
Pitanja sama po sebi nisu dovoljna, potrebno je nekako smjestiti te odgovore da bi mogli vidjeti gdje je potrebno intervenirati da bi usvojili poduzetničko razmišljanje. Jedan od najrasprostranjenijih alata za analizu je tzv. SWOT matrica. SWOT matrica (**S**trength – snaga; **W**eakness – slabost; **O**ppportunity – prilika; **T**hreat – prijetnja) je grafički prikaz pitanja koja smo postavili u sklopu samoanalize. Tu moramo navesti:

- Vlastite interne snage (strength) – poduzetnička kreativnost, ambicija, inteligencija itd. Dakle svi vlastiti atributi koji će biti iskorišteni za postizanje cilja;
- Vlastite slabosti (weakness) – npr. neodlučnost, rezervisanost prema riziku itd. Vlastita snaga i slabosti su interni faktori na koje poduzetnik vremenom, samoanalizom, korekcijama u ponašanju i poslovanju i iskustvom može iskoristiti ili preoblikovati u poduzetnički alat;
- Prilike (opportunities) – vanjski faktor koji je od ogromnog značaja za poduzetnika. Poduzetnik djeluje tamo gdje vidi priliku – što je zlatni postulat poduzetništva;
- Prijetnje (threats) – svi vanjski faktori koji su potencijalna prepreka za poduzetnika.

Primjer: Mladi poduzetnik živi u Banja Luci i razmišlja o pokretanju vlastitog biznisa – pekare njemačkih peciva.

- **Snage:** predanost radu – ogromna želja da ne čeka nečiju ponudu da počne da radi poslije fakulteta; znanje – dugo godina tokom raspusta radio je kod roditelja u porodičnoj pekari i poznaje zanat, i ima rodbinu koja se u Njemačkoj bavi pekarskim poslovima; smatra da je pekarski posao plemenit.
- **Slabosti:** Nije siguran da bi se lako prilagodio na životni stil koji pekarstvo zahtjeva; ne zna da upravlja ljudima – komunikacija mu ponekad predstavlja problem; ne radi dobro pod stresom – pokušava zadovoljiti većinu pa ga neuspjeh deprimira.
- **Prilike:** u Banja Luci nema pekara koja nudi peciva pripremljena na njemački način; postoji veliki broj ljudi u gradu koji su živjeli u Njemačkoj i koji često pričaju o njemačkim pecivima; može koristiti neiskorištene resurse pekare svojih roditelja za početak biznisa;
- **Prijetnje:** Konkurencija može relativno brzo početi proizvoditi slične proizvode; kritična masa ljudi je ipak navikla na određeni ukus peciva.

Grafički prikazano ovaj primjer izgleda ovako:



Dijagram 2: SWOT analiza biznisa njemačkog peciva


Kao što je prikazano na grafu, za poduzetnika je bitno da analizira sebe kroz samoanalizu i da analizira vanjsko okruženje u potrazi za prilikama. Ali bez samoanalize nema ni analize prilika. Ako želimo biti poduzetnici onda moramo znati sve o sebi, i po potrebi se korigovati da bi maksimizirali mogućnost za uspjeh. Na našem primjeru, mladi poduzetnik mora prvenstveno raditi na povećanju povjerenja u vlastite sposobnosti sa ciljem da nauči kako da komunicira i upravlja ljudima.

1.6. Prilika ili ideja

Suština poduzetništva je iskorištavanje prilika. Uspješni poduzetnici znaju da dobra ideja nije ujedno i dobra prilika. Od svakih 100 ideja koje budu napisane i prezentovane u formi biznis plana ili prijedloga, maksimalno 4 budu implementirane. Brojni poduzetnici – početnici potroše ogromnu količinu vremena i truda pokušavajući implementirati dobru ideju, ali ne i dobru ideju koja odgovara prilici na tržištu. Za uspješnog poduzetnika od velike važnosti je da brzo evaluira potencijal ideje i da li postoji stvarna prilika

za tu ideju. Da bi razumjeli priliku prvo se fokusiramo na spremnost tržišta: trendove među kupcima koji traže nove proizvode ili usluge. Nakon otkrivanja određenih pravila u ponašanju kupaca, poduzetnik razvija proizvodni koncept pa nakon toga razvija sistem plasmana proizvoda. Slijedeća tabela sumira najvažnije karakteristike dobrih prilika:

Tabela 2: Tržišni faktori i prilike

<i>Poduzetnički proces je vođen prilikama</i>	
Tržišni faktori	
Tržišna potražnja je ključni faktor za mjerenje kvaliteta prilike:	Da li je povrat na investiciju klijentu manji od jedne godine? Da li je udio u tržištu i potencijal za rast tržišta 20% i da li je dugoročan? Da li je moguće doći do kupca? Novo tržište i/ili izdjeljeno?
Struktura i veličina tržišta definišu priliku:	Kolika je ukupna finansijska vrijednost tržišta? Vlasničke i druge barijere ulaska na tržište? Jeftini snabdjevači (40% bruto profitna margina)
Marginalna analiza pomaže prilikom razlučivanja ideje od prilike:	Niski kapitalni zahtjevi u odnosu na konkurenciju? Break-even u roku od 1-2 godine? Dodana vrijednost povećava ukupni odnos profita i kapitala (P/E ratio)?

Analizirajmo dijelove prethodne tabele kroz naš primjer:

- *Da li je udio u tržištu i potencijal za rast tržišta 20% i da li je dugoročan?*
 - **DA** - poduzetnik plasira novi proizvod koji ima velike šanse da bude dobro prihvaćen zbog niza socio-ekonomskih razloga (tradicionalna naklonost njemačkim proizvodima itd)
- *Da li je moguće doći do kupca?*
 - **DA** - u početnoj fazi poduzetnik će koristiti već postojeću prodajnu mrežu pekare svojih roditelja
- *Niski kapitalni zahtjevi u odnosu na konkurenciju?*
 - **DA** - koristit će viškove već postojećih resursa

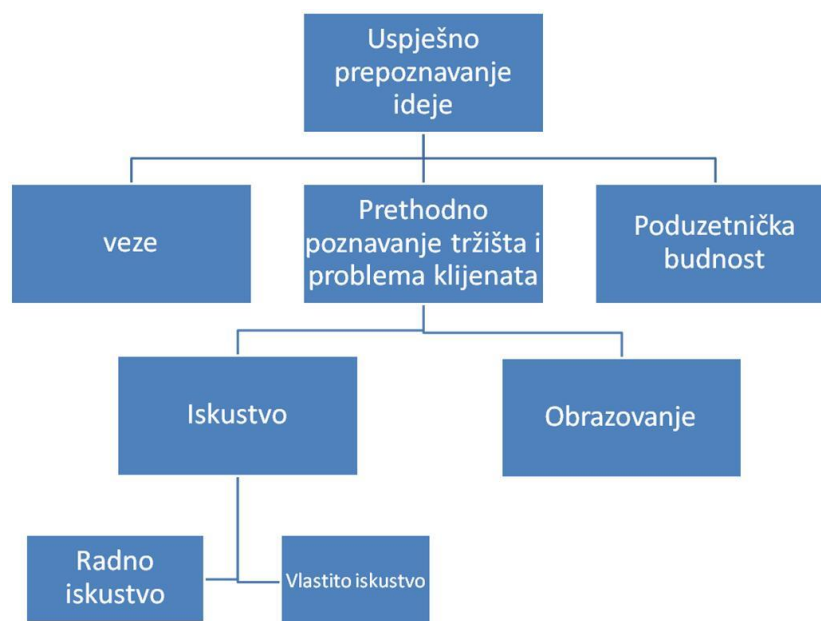
Kao što vidimo, ova ideja ima neke elemente prilike i potrebna su dalja istraživanja da li je ta ideja i ta prilika utrživa.

1.7. Kako do ideje?

Veza između ideje i prilike je izrazito kompleksna. Ideja i prilika se međusobno nadopunjuju i u literaturi se često spominje da je veza između ideje i prilike slična poznatoj pitalici: šta je starije kokoš ili jaje? Doći do ideje nije lako, mnogo je lakše analizirati tržište radi provjere da li je ta ideja ujedno i prilika. Postoji više načina kako doći do ideje, ali u duhu poduzetništva postoji pojednostavljeni način koji se sastoji od 7 koraka:

1. Napravite kratku listu (ne više od 25 unosa) stvari koje većina ljudi koristi svaki dan: hrana, kuće, automobili, energija (električna, toplotna), telefoni, računari, odjeća itd;
2. Razmislite o načinima kako olakšati upotrebu jedne od navedenih stvari. Navedite načine kako pojeftiniti, ubrzati ili smanjiti/povećati tu stvar/uslugu. Sačuvajte sve što ste napisali bez obzira što može zvučati nerealno;
3. Pogledajte listu koju ste napravili i razmislite da li kombinovanje tih stvari olakšava upotrebu klijentu. Npr. Kombinacija automobila i hrane je rezultirala u drive-in restoranima.
4. Napravite listu biznisa i proizvoda koji nisu postojali prije 50 godina, prije 25 godina ili prije 10 godina. Istražite internet u potrazi za idejama i primjerima, posjetite stranice tipa Trendwatching (www.trendwatching.com).
5. Analizirajte vlastite sposobnosti i iskustvo. Napravite listu stvari koje možete raditi dobro. Napravite listu stvari koje bi željeli naučiti. Napravite listu zadataka ili obaveza koje ne volite izvršavati. Jedno od ovih može voditi do dobre ideje.
6. Kombinujte neke proizvode/usluge sa prve liste sa vašim sposobnostima i na osnovu toga pokušajte razviti novu ideju. Istražite poslovne trendove i niše tako što ćete pratiti naslove najpopularnijih knjiga i web stranica. Čitajte magazine i blogove radi pronalaska inspiracije za novu ideju.
7. Istražite šta bi ljudi voljeli imati a nemaju jer ne mogu da to nabave na tržištu.

Ideje se nalaze na svakom uglu. Ideju možete dobiti posjetom drugom gradu ili državi; razgovoru sa novim ljudima ili čitanjem literature koju inače ne čitate. Ono što je potrebno je da uvijek posmatrate stvari poduzetničkim očima, da u svemu vidite ideju i da svaku ideju ocjenjujete kao priliku. Potrebno je dosta prakse i iskustva da brzo evaluirate ideju – da joj pravilno odredite dobre i loše strane. Evaluacija ideje je kompleksan proces koji obuhvata mnoštvo ulaznih informacija kako je prikazano na slijedećem grafu. Poput sporta, gdje trening poboljšava performanse sportiste, tako i analiziranje mnoštva ideja ubrzava proces uz smanjivanje margine za greške. Za evaluaciju ideje ključna je poduzetnička budnost i kritičko analiziranje ideje.



Dijagram 3: Faktori koji utiču na kreiranje poslovne ideje

Poput novca ideja je alat u rukama dobrog poduzetnika. Pronalazak prave ideje je samo prvi korak u pretvaranju poduzetničke kreativnosti u priliku. Važnost ideje se često precjenjuje u odnosu na opću potražnju za proizvodom ili uslugom. Realnost nam pokazuje da je veoma malo biznisa uspješno zahvaljujući jednoj brilijantnoj ideji, mnogo češće uspjeh jer rezultat testiranja ideje i pronalaska novih namjena proizvoda.

Poduzetništvo u Bosni i Hercegovini

KOVAN M.I. d.o.o, sa sjedištem u Gračanici, ulica Branilaca grada bb., osnovan je 1996. godine. Osnivač i vlasnik kompanije je Said Karalić. Po osnivanju Društvo je imalo samo 2 uposlena radnika ali širenjem djelatnosti i razvojem kompanije, KOVAN M.I. danas zapošljava preko 50 radnika i ostvaruje prosječan godišnji rast proizvodnje od nevjerovatnih 30%, što samo po sebi govori o uspješnosti menadžmenta ove kompanije. Za ovakvo uspješno poslovanje, vlasniku kompanije Saidu Karaliću je 2009. godine uručeno i najviše menadžersko priznanje „Najmenadžer jugoistočne Evrope za mali, srednji i veliki biznis.

Osnovna djelatnost firme je proizvodnja proizvoda za zagrijavanje stambeno poslovnih i industrijskih objekata uz korištenje isključivo obnovljivih izvora energije (prvenstveno biomase-peleta i sunčeve energije). U periodu od samo 5 godina, KOVAN M.I. je postao lider u proizvodnji proizvoda za korištenje obnovljivih energenata, tako da EKO LINE PROGRAM obuhvata:

1. „ekoline“ kotlove na biomasu – pellet (snage 20kW do 600kW)
2. kamine na biomasu - pellet i
3. solarne kolektore (solarni sistem zagrijavanja vode)

Firma raspolaže TUV certifikatom, ISO 9001:2008- garancije kvalitete i CE znakom koji spada u najveću klasu 3 po standardu EN303-5, čime je potvrđen evropski kvalitet proizvoda i olakšan njihov plasman na EU tržište.

1.8. Vježba: Da li sam poduzetnik?

Ova vježba ima za cilj da vam pomogne prilikom samoanalize. Na ovaj način možete pregledati svoje stavove, ponašanja i znanje. Karakteristike su podjeljene po grupama – naziv grupe je boldiran. Rangirajte svaku karakteristiku na skali od 1 (najmanje) do 5 (najviše):

	Najviše	<	-	>	Najmanje
Predanost i odlučnost					
Odlučnost	5	4	3	2	1
Žilavost	5	4	3	2	1
Disciplina	5	4	3	2	1
Upornost u rješavanju problema	5	4	3	2	1
Spremnost na žrtvovanje	5	4	3	2	1
Potpuna predanost misiji	5	4	3	2	1
Hrabrost					
Moralna snaga	5	4	3	2	1
Eksperimentisanje bez straha	5	4	3	2	1
Nema straha od konflikta ili neuspjeha	5	4	3	2	1
Velika radoznalost prilikom susreta sa rizikom	5	4	3	2	1
Opsjednutost prilikom					
Vođenje u pronalasku prilika	5	4	3	2	1
Znanje o klijentovim potrebama	5	4	3	2	1
Vođen tržišnim zahtjevima	5	4	3	2	1
Opsesija stvaranjem nove vrijednosti i poboljšanjem	5	4	3	2	1
Tolerancija rizika, dvosmislenosti i nejasnoća					
Spremnost na kalkulirani rizik	5	4	3	2	1
Minimiziranje rizika	5	4	3	2	1
Podjela rizika	5	4	3	2	1
Tolerancija nejasnoća i nedostatka strukture	5	4	3	2	1
Tolerancija konflikta i stresa	5	4	3	2	1
Sposobnost rješavanja problema i integrisanje rješenja	5	4	3	2	1
Kreativnost, samo-oslanjanje i sposobnost adaptacije					
Nekonvencionaln, otvorenog uma	5	4	3	2	1
Nezadovoljan statusom quo	5	4	3	2	1
Sposobnost adaptacije	5	4	3	2	1
Nepostojanje straha od greške	5	4	3	2	1
Sposobnost ulaska u detalje	5	4	3	2	1
Motivacija					
Orijentacija rezultatima i ciljevima	5	4	3	2	1
Nagon za postizanje rasta	5	4	3	2	1
Mala potreba za statusom i moći	5	4	3	2	1
Sposobnost međuljudske podrške (suprotno od kompetitivnosti)	5	4	3	2	1
Spoznaja slabosti (i snaga)	5	4	3	2	1

<i>Posjedovanje perspektive i smisla za humor</i>	5	4	3	2	1
Vođenje					
<i>Mogućnost samo-motivacije</i>	5	4	3	2	1
<i>Samokontrola</i>	5	4	3	2	1
<i>Integritet i pouzdanost</i>	5	4	3	2	1
<i>Strpljenje</i>	5	4	3	2	1
<i>Vođa i osnivač timova i heroja</i>	5	4	3	2	1

Na osnovu tabele sumirajte svoje poduzetničke snage (navedite svaku grupu čija je prosječna ocjena između 4 i 5):

Na osnovu tabele sumirajte svoje poduzetničke slabosti (navedite svaku grupu čija je prosječna ocjena manja od 3,5):

1.9. Poduzetništvo mladih u Bosni i Hercegovini

Mladi u Bosni i Hercegovini pokazuju sve veći interes za samozapošljavanje, a potpora internacionalnih i domaćih aktera, kao što su UNDP, švicarska vlada, EU, razni nivoi vlasti, ne izostaje. Ulaganje u poduzetništvo doživljava eksponencijalan rast od 2015 godine i pokazuje konkretne rezultate kao dokaz nužnosti daljeg ulaganja i spremnosti mladih ljudi da budu nosioci ekonomskog razvoja Bosne i Hercegovine. U nastavku vam predstavljamo nekoliko svijetlih primjera mladih poduzetnika, kao motivaciju i podršku svima koji žele postati poduzetnici.

Maja Halilović je prva biodizajnerica u BiH koja svojim radom i zalaganjem polako mijenja svijest našeg društva prema zaštiti okoliša. Dok modna industrija predstavlja jednog od najvećih zagađivača na svijetu, Maja aktivno radi na istraživanju biorazgradivih materijala koji bi jednoga dana mogli zamijeniti plastiku. Biodizajn predstavlja novu granu dizajna čija se rješenja i primjene i dalje razvijaju u svijetu.

Materijali na kojima Maja radi mogu trajati nekoliko mjeseci, obnavljati se te opet koristiti a ako ih se želimo riješiti sve što trebamo uraditi je zakopati te materijale u zemlju. Njeni materijali prilikom razgradnje ne zagađuju zemlju nego ispuštaju vitamin C kojim se zemlja hrani.

Maja se ekodizajnom bavi već tri godine, provodeći sate u izučavanju materijala i njihove razgradnje, te održava edukativne radionice kako bi proširila svijest o važnosti biodizajna svim generacijama.

Haris Salkić iz Brčkog, student mašinskog fakulteta, osmislio je prototip robotske ruke za prenošenje predmeta. Glavna svrha ovog proizvoda je da služi kao nastavno pomagalo u obrazovnom procesu osnovnih i srednjih škola te fakulteta. 70 posto prototipa robotske ruke sastoji se od printanih dijelova izrađenih 3D printerom, 20 posto je elektronika, dok je 10 posto položeno na metalne mašinske elemente. Haris je prvi pobjednik takmičenja u poslovnim idejama SBF (Sarajevo Business Forum) Start-Up Challenge, osvojivši nagradu u vrijednosti 33.000 KM. Ali tu nije kraj, ovaj mladi inovator je iskoristio ovaj novac kako bi izgradio još jedan svoj san a to je pokretanje kompanije za proizvodnju robotskih dijelova a u svoj biznis je uključio i sestru Samru.

Rubico-pametni privjesak iz Mostara kojim mobiteli ne ostaju bez baterije niti memorije - Rubico je pametni privjesak koji služi kao prijenosna baterija, ima memoriju kao USB te podršku za NFC. Uz privjesak dolazi i aplikacija za mobitele koja omogućava prijenos podataka, praćenje stanja o količini slobodne memorije, mogućnost snimanja videa i fotografija direktnom pohranom na privjesak.

Njegovi kreatori su Marin Bevanda, Luka Vučina i Robert Rozić, studenti računarstva na Fakultetu strojarstva i računarstva u Mostaru koji su u međuvremenu osnovali i firmu Amplius Electronics. Ideju za razvoj pametnog privjeska dobili su još dok su bili u srednjoj školi zato što im je trebala dodatna baterija za mobitel zbog popularnih selfija koji su im stvarali probleme s raspoloživom memorijom.

Razvoj je trajao nešto više od dvije godine jer su uporedno završavali školu. Financijsku podršku, prostor i opremu za rad osigurao je mostarski SPARK dok su distributera za SAD našli preko sarajevske organizacije Restart. Američki partner financirati će proizvodnju i prodaju primjeraka s kojima će krenuti na tržište dok se na europskom tržištu namjeravaju boriti vlastitim snagama. U Bosni i Hercegovini Rubico je u prodaji po cijeni od 80 KM a u zavisnosti od dobivenih investicija planiraju i povećanje proizvodnje.

VRET je skraćenica za Virtual Reality Therapy (virtualnu, realnu terapiju), a to je softversko rješenje koje pomaže ljudima da putem virtualne stvarnosti i specijalno dizajniranih i programiranih naočala, prevaziđu svoje strahove i liječe duševne bolesti. Ovaj startup je osnovan u 2017 godini a bave se izradom softvera za VR uređaj koji će se koristiti u medicinske svrhe ali isključivo za područje psihijatrije i psihologije. Svrha ovog proizvoda je poboljšanje dosadašnjih tradicionalnih metoda liječenja na području psihijatrije i psihologije (poboljšanje terapija stresa, panike, fobije i straha...).

Ovaj startup su osnovali Andrej Vasilj, Kristian Marić, Jozo Vasilj i Iva Đikić. Američki časopis "Tech-flier" smjestio ih je na prvo mjesto najperspektivnijih bh startupova. Inače, softver se sastoji od trodimenzionalnog prikaza određenog krajolika koji je prikazan na VR-u, te zvučne komponente. Prilikom korištenja VR-a korisnik, odnosno pacijent, nema dodira sa vanjskim svijetom, te parametrima koji bi mogli vršiti distrakciju. Ovako se postiže osjećaj kao da se nalazite upravo u tom krajoliku kojega vam softver predstavlja. VRET ima konkurenciju na području Španjolske i SAD-a, a njihova prednost je ta što je njihov softver podržan na svim platformama i svim VR uređajima, te sadrži ultra realističnu grafiku i zvuk.

2. Planiranje - Biznis i makreting plan

2.1. Koliko je važan biznis plan?

Analizirali ste ideju i sigurni ste da je dobra prilika. Razmislili ste o potrebnim resursima, organizaciji i proizvodu/usluzi koju ćete plasirati na tržište i vrijeme je da realizirate svoju ideju. U slučaju da tražite novac od banke, neke druge finansijske institucije, potencijalnog partnere ili klijenta u većini slučajeva desit će vam se slijedeće:

Nakon dugogodišnjeg istraživanja potreba tržišta za sanacijom i odlaganjem životinjskog i bio otpada, jedan poznati bosansko-hercegovački poduzetnik uložio je značajna sredstva u razvoj i dizajn postrojenja za sanaciju životinjskog i bio otpada. Postrojenje bi, pored sanacije, proizvodilo i toplotnu/električnu energiju te biognojivo. Nakon razgovora sa potencijalnim kupcima, poduzetnik je dobio instrukcije da pokuša pronaći i povoljne finansijske aranžmane za kupce, što je poduzetnik pokušao kroz razgovor sa međunarodnim finansijskim institucijama (IFI). Ono što je dobio kao odgovor od svih IFI-ja je: *“Pošaljite nam detaljan biznis plan, pa ćemo razgovarati o eventualnom finansiranju”*.

2.2. Šta je biznis plan?

Biznis plan je pisani dokument kojim poduzetnik opisuje sve relevantne eksterne i interne elemente svog biznisa. Biznis plan je obično sastavljen od niza drugih operativnih planova biznisa poput marketing, finansijskog, proizvodnog ili operativnog plana. U biznis planu se navode kratkoročne i dugoročne odluke koje se obično odnose na prve tri godine postojanja biznisa. Zbog toga se biznis plan naziva i taktikom poduzetnika koja daje odgovor na pitanja: 1) gdje sam sada? 2) gdje idem? 3) kako ću stići tamo?

Biznis plan je mapa puta za biznis. Uzmimo za primjer da želimo putovati iz Sarajeva u Helsinki vlastitim vozilom. Postoji nekoliko mogućih putanja od kojih svaka ima svoje troškove, različito trajanje i energiju koja je potrebna da se pređe taj put. Poput putnika na ovom putu, poduzetnik mora donijeti neke važne odluke i prikupiti što više informacija prije pripremanja plana puta.

Dobar plan puta sastoji se i od predviđanja eksternih faktora poput troškova popravke vozila u slučaju nesreće, vremenskih uslova, stanja na cestama, stvari koje treba vidjeti i dostupnih parkinga. Ovi faktori su van kontrole putnika i moraju se naći u planu, kao što u biznis planu poduzetnik mora navesti eksterne faktore: uticaj novog ili izmjenjenog pravnog okvira svoje djelatnosti (npr. u Federaciji BiH u posljednjih 12 mjeseci zakonska regulativa proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora je mijenjana dva puta i dodatne promjene su najavljene u narednom periodu); faktor konkurencije; faktor socijalnih promjena (npr. ukoliko poduzetnik planira pokrenuti biznis bebi-proizvoda potrebno je obratiti pažnju na broj novorođenčadi, ukupni natalitet i sl.); faktor promjena u potrebama klijenata i novim tehnologijama (npr. u narednih 5 godina cloud tehnologije će povećati svoj udio i smanjiti potražnju za flash i HDD memorijom).

Sa druge strane i putnik i poduzetnik moraju znati koliko novčanih sredstava i vremena će biti potrebno. Moraju predvidjeti prednosti i mane mogućih putanja koje imaju na raspolaganju – tj. moraju poznavati interne faktore. Za poduzetnika je bitno da zna kakav će marketing imati, koji obim proizvodnje i koliko resursa će angažovati u svom biznisu.

2.3. Zašto pisati biznis plan?

Postoji 5 osnovnih razloga zašto pisati biznis plan:

1. Radi testiranja izvodljivosti ideje – pisanje biznis plana je najbolji način za testiranje izvodljivosti ideje. Pisanje biznis plana je poput sigurnosne mreže – bolje izgubiti vrijeme pišući biznis plan nego izgubiti vrijeme, novac i resurse implementirajući lošu ideju.
2. Radi poboljšanja šansi za uspjeh – u toku pisanja biznis plana prikuplja se velika količina informacija važnih za biznis. Analitički pristup tržištu i detaljno planiranje kako se radi u biznis planu olakšava stvarnu implementaciju biznis ideje.
3. Radi prikupljanja sredstava – ove stavku smo već spomenuli kroz primjer sa početka poglavlja.
4. Radi povećanja efikasnosti i efektivnosti biznis planiranja – biznis plan daje inicijalne planove koji se naknadno revidiraju i prilagođavaju novim tržišnim okolnostima. Lakše je revidirati plan nego raditi bez plana ili planirati iz početka.
5. Radi uvođenja novih partnera – ukoliko smatrate da vašem biznisu trebaju dodatni partneri biznis plan je osnovni dokument kojim ćete se koristiti u razgovoru sa potencijalnim partnerima.

Biznis može uspjeti bez biznis plana, ali to je obično rezultat spleta okolnosti. Pravi poduzetnik se ne oslanja isključivo na sreću.

2.4. Kako napisati biznis plan?

Biznis plan je pisana budućnost biznisa – tačnije to je tekstualni opis onoga što planirate uraditi i kako to planirate uraditi. Sam proces pisanja biznis plana za poduzetnika može odgovoriti na mnoga pitanja i nedoumice koje je imao za biznis. Tokom pisanja biznis plana poduzetnik sažima svoje ciljeve, strategije, potencijalne probleme i načine kako da se zaobiđu ti problemi, organizacijska struktura biznisa, kao i količina potrebnog kapitala za pokretanje i održavanje biznisa dok ne postane samoodrživ (dok ne dosegne break-even tačku).

Pisanje biznis plana je aktivnost koja se ni u kojem slučaju ne smije podcjeniti i zahtjeva mnogo truda u istraživanju i prikupljanju informacija, kao i u samom pisanju. Dobri biznis planovi obično prate opće prihvaćena pravila u formi i sadržaju biznis plan, koji se obično sastoji iz tri cjeline:

1. **Koncept biznisa** – u ovom dijelu se oblikuje ideja, predstavlja struktura biznisa, određuju detalji o proizvodu/uslugama koje će se ponuditi tržištu, plan kako poduzetnik namjerava uspjeti u svom biznisu.
2. **Analiziranje potencijalnog tržišta** - u ovom dijelu analiziraju se potencijalni kupci: ko su oni, gdje se nalaze, zbog čega se odlučuju na kupovinu. Određuju se načini prodaje i pristupa tim kupcima. U ovom dijelu opisuje se i konkurencija i načini prevazilaženja konkurencije.
3. **Finansijski dio** – u ovom dijelu se predviđa novčani tok (u daljem tekstu cash-flow), bilansi stanja i uspjeha te drugi finansijski pokazatelji poput analize break-even pokazatelja. Prilikom pisanja ovog dijela poželjna je pomoć računovođe i poznavanje korištenja programa poput MS Excel ili LibreOffice Calc.

Daljom razradom gore navedenih cjelina dolazimo do sadržaja biznis plana koji, u svojoj pojednostavljenoj formi, sadrži:

- Izvršni sažetak (executive summary);
- Opis biznisa (business description);
- Tržišna strategija (market strategy);
- Kompetitivne prednosti (competitive advantages);
- Dizajn i razvojni plan (design and development plan);
- Operativni i menadžment plan (operations and management plan);
- Finansijski faktori (financial factors).

Da bi se olakšao taj proces mnogi poduzetnički priručnici daju i prošireni sadržaj biznis plana koji znatno olakšava pisanje biznis plana, jer osim glavnih poglavlja navodi i šta je poželjno da se nalazi u svakom od poglavlja.

Prošireni biznis plan sadrži sljedeće informacije:

- **Uvodna stranica**
 - Naziv i adresa biznisa i poduzetnika koji pokreću biznis;
 - Priroda biznisa;
 - Izjava o finansijskim potrebama;
 - Izjava o povjerljivosti plana.
- **Sažetak** – maksimalno jedna do dvije stranice u kojima se sumira čitav biznis plan;
- **Analiza industrije**
 - Stanje industrije i trendovi;
 - Analiza konkurencije;
 - Segmentacija tržišta;
 - Predviđanja daljeg razvoja tržišta.
- **Opis biznisa**
 - Proizvodi;
 - Usluge;
 - Veličina i obim biznisa;
 - Uredska oprema i uposlenici;
 - Opis poduzetnika koji pokreću biznis.
- **Plan proizvodnje**
 - Proces proizvodnje (ukoliko se proizvodnja prepušta podugovoračima onda se i taj dio detaljno opisuje);
 - Opis fizičkih karakteristika postrojenja;
 - Potrebne mašine i oprema;
 - Potencijalni dostavljači sirovina.
- **Operativni plan**
 - Opis operacija kompanije;
 - Tok narudžbi za proizvod/uslugu;
 - Korištenje tehnologija;
- **Marketing plan**
 - Određivanje cijena;

- Kanali distribucije;
- Promocija;
- Predviđanja plasmana i razvoja proizvoda;
- Kontrola izvršenja marketing plana.
- **Organizacioni plan**
 - Vrsta organizacije i vlasništva (društvo ograničene odgovornosti, dioničarsko društvo itd.);
 - Navođenje eventualnih partnera ili većinskih vlasnika dionica;
 - Koji autoritet i funkciju imaju osnivači;
 - Opis menadžmenta biznisa (ako se razlikuje od IV.5);
 - Funkcije i odgovornosti unutar organizacije.
- **Procjena rizika**
 - Ocjena slabosti biznisa;
 - Nove tehnologije;
 - Plan u slučaju nepredviđenih okolnosti;
- **Finansijski plan**
 - Pretpostavke;
 - Pro forma bilans uspjeha;
 - Predviđanja cash flow-a;
 - Pro forma bilans stanja;
 - Analiza break-even-a;
 - Izvori i primjena finansijskih sredstava.
- **Dodaci (dodatni materijali)**
 - Pisma (namjere, interesa itd.) od partnera, kupaca, dostavljača itd.;
 - Podaci o istraživanju tržišta;
 - Ugovori i sl.
 - “Bills of quantity” ili cjenovnici dobavljača i sl.

Pisanje biznis plana može trajati danima, stoga ćemu na narednim stranicama proći kroz svako poglavlje biznis plana sa detaljnijim opisima i primjerima koji trebaju olakšati i ubrzati pisanje.

2.4.1. Uvodna stranica

Uvodna stranica je naslovna stranica biznis plana koja sadži kratki sažetak biznis plana. Ova stranica bi trebala sadržavati slijedeće:

1. Ime i adresu kompanije
2. Ime poduzetnika, telefon, faks, e-mail i web stranicu ukoliko postoji
3. Paragraf koji opisuje kompaniju i prirodu biznisa
4. Iznos potrebnih finansijskih sredstava
5. Izjavu o povjerljivosti izvještaja. Ovo je potrebno iz sigurnosnih razloga za poduzetnika.

Uvodna stranica oslikava osnovni koncept koji poduzetnik pokušava razviti. Mnogi investitori smatraju uvodnu stranicu važnom zato što na samom početku vide ideju biznisa i koliko sredstava je potrebno.

Primjer uvodne stranice:

XY čistionica
Ulica poduzetnika bb
72000 Zenica, BiH
+387 32 123 456
www.xycistionica.ba

Vlasnici: Alen Alenović, Kristina Kristinović

Opis biznisa:

Ovo preduzeće će vršiti usluge čišćenja na ugovornoj osnovi za mala i srednja preduzeća. Usluge uključuju čišćenje podova, tepiha, zastora i prozora, kao i sveukupno pranje i čišćenje radnih prostora. Ugovori će se odnositi na period od godinu dana i sadržati će preliminarni raspored čišćenja.

Finansiranje:

Iznos inicijalnog finansiranja je 25.000 KM u vidu kreditnog zaduženja na period od 6 godina. Ovo zaduženje je namijenjeno pokrivanju troškova uredskog prostora, iznajmljivanje dva kombi prevozna sredstva, neophodnu opremu i hemikalije, oglašavanje i troškove pronalaska klijenata.

Ovaj izvještaj je povjerljiv i u vlasništvu je navedenih vlasnika. Izvještaj je namijenjen samo osobama kojima je dostavljen. Distribucija i kopiranje izvještaja u cjelosti ili nekog njegovog dijela bez pismenog odobrenja suvlasnika je zabranjena.

2.4.2. Izvršni sažetak

Ova sekcija biznis plana se piše po završetku pisanja ostalih sekcija. Sažetak biznis plana ne bi trebao biti duži od dvije stranice i ima za cilj da privuče pažnju potencijalnog investitora ili bankara. Prema istraživanjima Harvard Business Review-a, 98% investitora na osnovu sažetka biznis plana odlučuje da li vrijedi čitati čitav biznis plan, stoga pisanje sažetka zahtjeva visoku koncentraciju i preciznost.

Svrha izvršnog sažetka biznis plana je da navede i odgovori na niz pitanja koja bi potencijalni čitalac mogao imati. Takva pitanja su:

- Koji je predloženi biznis model?
- Da li je i kako je ovaj biznis model jedinstven?
- Ko su individue koje osnivaju ovaj biznis?
- Na koji način će ostvariti profit i u kojoj mjeri?

Odgovori na ova pitanja moraju biti što konkretnija i podržana podacima iz istraživanja tržišta i ostalim relevantnim podacima. Ono što je posebno bitno je da sažetak ne znači prepričavanje svake sekcije biznis plana, nego odgovor na gore navedena pitanja izvedena iz ostalih sekcija biznis plana, uz naglašavanje ključnih aspekata plana. Npr. ako je poduzetnik bio jako uspješan u pokretanju biznisa, taj aspekt se treba naglasiti u okviru sažetka.

IZVORI EKSTERNIH PODATAKA ZA BIZNIS PLAN

- ▲ Agencije za statistiku
- ▲ Ministarstva trgovine, industrije i sl.
- ▲ Centralna banka BiH
- ▲ Poslovne banke
- ▲ Vanjskotrgovinska komora BiH, entitetske privredne komore i slične asocijacije;
- ▲ Udruženja privrednika;
- ▲ Specijalizovani magazini (npr. Poslovne novine, Business magazin itd)
- ▲ Biblioteke i internet resursi

2.4.3. Analiza industrije i okruženja

Analiza okoline je potrebna prilikom pokretanja svakog novog biznisa. Pod analizom okoline podrazumjeva se analiza promjena i trendova na lokalnom ili međunarodnom nivou koji mogu uticati na sam biznis. To se najbolje vidi na brzo-razvijajućim tržištima poput tržišta fotovoltaižnih sistema.

Tehnologija fotovoltaižnih sistema (proizvodnja električne energije iz solarne energije) jako brzo se razvija i napreduje uz konstantan pad cijena opreme. Tako u posljednjih 12 mjeseci prosječna efikasnost fotovoltaižnih sistema je porasla sa 12% na 18%, dok su se cijene značajno smanjile sa 2 Eur/W na 1,1 Eur/W. Trend tog tržišta ide upravo u tom smjeru: rapidno povećavanje efikasnosti uz smanjivanje cijene. Takav trend se mora uključiti u analizu okoline novog biznisa u oblasti postavljanja i distribucije fotovoltaižnih sistema.

Analiza industrije i okoline biznisa se obično posmatra kroz slijedeće faktore:

- **Ekonomija:** poduzetnik bi trebao uzeti u obzir trendove kretanja kupovne moći, nezaposlenosti po regijama, visine prihoda koji potencijalni kupci imaju na raspolaganju itd.
- **Kultura:** Procjena kulturalnih promjena u društvu može obuhvatati promjene u populaciji poput nataliteta i mortaliteta, promjena u stavovima (“Kupujmo domaće”), trendove u sigurnosti, zdravlju, prehrani, stavovi o okolišu i sve ostale društvene pojave koji mogu djelovati na biznis.
- **Tehnologija:** Napredak tehnologije je teško pratiti, međutim poduzetnik bi morao uzeti u obzir predviđanja koja redovno objavljuju najveće svjetske kompanije. Ukoliko novi biznis djeluje u oblasti koja je okarakterisana brzim tehnološkom razvojem, poduzetnik mora pažljivo planirati kratkoročni marketinški pristup, kao i niz alternativnih planova u slučaju da razvoj tehnologije ne ide u prvobitnom pravcu.
- **Pravni okvir:** uz dobro poznavanje važeće legislative poduzetnik mora poznavati eventualne promjene u toj legislativi – npr. već navedeni primjer proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora u Federaciji BiH.
- **Potražnja u industriji:** podaci o potražnji po industrijama se mogu pronaći u javnim publikacijama (npr. izvještaji agencija za statistiku BiH, FBiH i RS). Svaki poduzetnik mora znati da li njegovo tržište raste ili opada, broj konkurenata i da li taj broj raste ili opada.
- **Konkurencija:** Većina poduzetnika svakodnevno se susreće sa konkurencijom velikih međunarodnih korporacija: npr. “Kraft” za prehrambene proizvode, “Inditex” za tekstil ili “Viessmann” za tehnologiju grijanja i obnovljive izvore energije. Poduzetnik mora znati ko mu je konkurencija, da bi prilagodio svoj marketinški pristup i najefektnije pristupio tržištu.

Pitanja na koja bi bilo dobro odgovoriti u ovoj sekciji su:

1. Koji su glavni ekonomski, tehnološki, pravni i politički trendovi na državnom, regionalnom ili međunarodnom nivou?
2. Koliki je prihod čitave industrije u posljednjih 5 godina?
3. Da li i koliki rast se očekuje za industriju?
4. Koliko je novih biznisa pokrenuto u industriji u posljednje tri godine?
5. Da li su uvedeni novi proizvodi u posljednje vrijeme?
6. Ko su najbliži konkurenti?
7. Kako će vaš biznis biti bolji od konkurenata?
8. Da li prihod glavnih konkurenata raste, stagnira ili opada?
9. Koje su snage i slabosti konkurenata?
10. Koji se trendovi pojavljuju na tržištu u vašoj oblasti?
11. Koji je profil vaših klijenata?
12. Kako se profil vaših klijenata razlikuje od profila klijenata konkurencije?

2.4.4. Opis biznisa

U ovom dijelu biznis plana potrebno je opisati sve generalne informacije o biznisu. Poglavlje počinje navođenjem misije biznisa, a nakon toga se navode niz drugih faktora: opis proizvoda ili usluge; lokacija i veličina biznisa; osoblje i potrebna oprema; iskustvo i profil poduzetnika i istorijat biznisa.

Pisanje ovog poglavlja se može posmatrati kao dodatna analiza kvaliteta poslovne ideje. Uzmimo za primjer da poduzetnik namjerava otvoriti kafe koji bi nudio brzi doručak za ljude koji idu ujutro na posao. Predviđena lokacija je pored malog tržnog centra u blizini centra grada, uz samu glavnu ulicu. Međutim, prilaz tom kafeu nije moguć direktno sa glavne ulice nego potencijalni kupac mora voziti 300 metara niže do prvog semafora i onda napraviti polukružno skretanje prema kafeu. Nakon razgovora sa nadležnim vlastima poduzetnik ne dobija dozvolu da napravi skretanje prema kafeu sa glavne ulice i odustaje od ideje.

Pisanje ovog poglavlja pomaže kod tzv. double-check i triple-check ideje. U jednom trenutku mislite da ste sagledali sve aspekte, a kada počnete opisivati ideju uvidite da nije sve onako kako se činilo u prvi mah, što je dobro – bolje da se odustane od ideje u toku pisanja biznis plana nego da se uvide manjkavosti ideje tokom implementacije.

Pitanja na koja bi bilo dobro odgovoriti u ovoj sekciji su:

1. Šta je misija biznisa?
2. Koji su razlozi za pokretanje biznisa?
3. Zašto smatrate da ćete biti uspješni u ovom biznisu?
4. Koji je obim posla odrađen do sada?
5. Šta je proizvod/usluga?
6. Opišite proizvod/uslugu uključujući patentna, trade mark i druga prava ukoliko postoje.
7. Gdje će biznis biti lociran?
8. Da li je objekat nov, star, da li treba renoviranje (ukoliko da – koji su troškovi renoviranja)?
9. Da li je objekat u najmu ili u vlasništvu (ukoliko je u najmu navesti uslove najma)?
10. Zašto je ta lokacija dobra za vaš biznis?

11. Koju uredsku opremu ćete koristiti?
12. Koja će oprema biti kupljena ili unajmljena?
13. Kojim iskustvom raspolazete i šta će vam biti potrebno da uspješno implementirate biznis plan?

2.4.5. Plan proizvodnje

Ova sekcija biznis plana se piše u slučaju da poduzetnik pokreće proizvodno preduzeće. U okviru plana proizvodnje poduzetnik navodi troškove, lokaciju, podugovorače, sirovine i snadbjevače, neophodne mašine i opremu itd.

Na primjeru mladog poduzetnika u Banja Luci koji želi pokrenuti proizvodnju njemačkih peciva:

- sirovine: brašno, voda, so, pekarski aditivi
- mašine: mašine za mješanje i oblikovanje tijesta, peći i komore za pripremu tijesta;
- snadbjevači: Mlin Bjeljina, Bljeljina, Solana Tuzla, Tuzla, German Bakery, Minhen, Njemačka

Prethodno navedene stavke se moraju detaljno i pregledno obraditi, da bi čitalac biznis plana imao tačan uvid u troškove proizvodnje i ostale logističke radnje koje su neophodne za proizvodnju.

Pitanja na koja bi bilo dobro odgovoriti u ovoj sekciji su:

1. Ko je odgovoran za svezupni ili dio procesa proizvodnje?
2. Ako je dio proizvodnje prebačen na podugovorače, ko su oni?
3. Zašto su ti podugovorači izabrani?
4. Koji je trošak prebacivanja proizvodnje podugovoračima? (priložiti ugovore i sl)
5. Opišite proizvodni proces.
6. Koja je oprema neophodna za proizvodnju?
7. Koje su sirovine potrebne za proizvodnju?
8. Od koga se nabavljaju sirovine i po kojoj cijeni?
9. Koji je trošak proizvodnje po proizvodu?
10. Koja ulaganja u opremu će biti potrebna u budućnosti?

2.4.6. Operativni plan

Operativni plan je potreban za sve biznise jer govori o općem kretanju dobara, usluga, resursa i ljudi u samom biznisu,

Pitanja na koja bi bilo dobro odgovoriti u ovoj sekciji su:

1. Na koji način će se skladištiti roba i od koga će se nabavljati?
2. Na koji način će raditi sistem kontrole zaliha?
3. Koliko skladišnog prostora je potrebno?
4. Kako je organizovan distributivni ciklus podugovarač/snadbjevač – biznis – kupac?
5. Navedite hronološki korake u poslovnom ciklusu.
6. Koje su tehnologije neophodne za efikasno usluživanje kupaca?

2.4.7. Marketing plan

Marketing plan je važan dio biznis plana jer opisuje način distribucije proizvoda ili usluge, način određivanja cijene proizvoda ili usluge i promociju proizvoda ili usluge. U ovoj sekciji biznis plana navodi se i presjek istraživanja tržišta koje je provedeno prije pisanja biznis plana. Zaključci istraživanja tržišta trebaju podržavati strateške odluke biznis plana, kao i projekcije prihoda po proizvodu koji se također navode u ovoj sekciji.

Mnogi investitori smatraju da je marketing plan ključan za uspjeh biznisa. Stoga poduzetnik mora uložiti značajne napore i angažovati što više resursa za pisanje ovog dijela biznis plana. Marketing plan mora jasno navesti ciljeve biznisa, način na koji se moraju ispuniti i kako kontrolisati ispunjenje ciljeva.

Marketing plan se sadrži od:

- analize situacije
 - historijat biznisa
 - snage i slabosti biznisa
 - tržišne prilike i opasnosti
 - analiza konkurencije
- marketinških ciljeva
- makreting strategije i akcijskog programa
- budžeta
- kontrole izvršenja.

Više o marketing planu će biti navedeno u slijedećim sekcijama ovog priručnika.

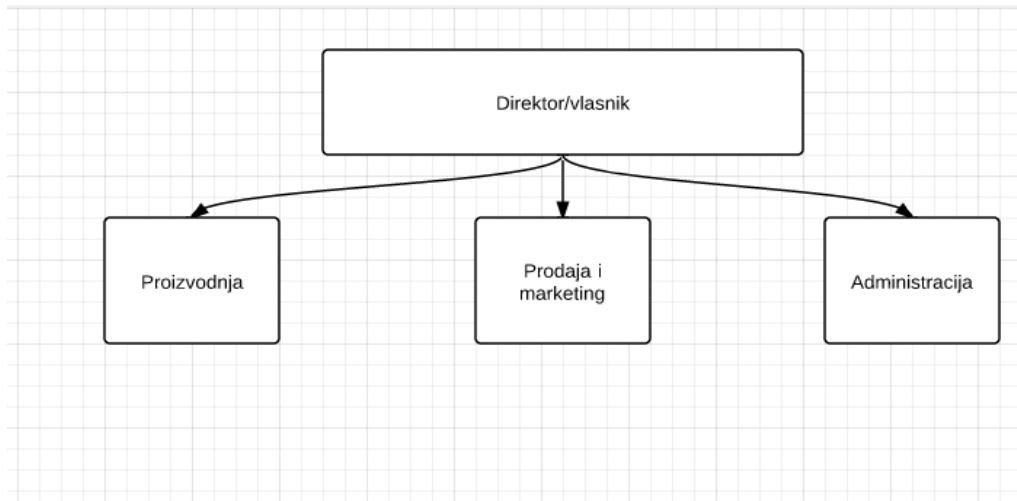
Pitanja na koja bi bilo dobro odgovoriti u ovoj sekciji su:

1. Ko su korisnici, gdje se nalaze, koliko, od koga, kada i zašto kupuju?
2. Kako će se koristiti promocija i oglašavanje i koji je najefikasniji vid promocije?
3. Koje su promjene u visini cijena proizvoda/usluge na tržištu i ko je pokretač/uzrok tih promjena?
4. Koji su stavovi tržišta o konkurentskim proizvodima?
5. Koji kanali distribucije postoje i kako rade?
6. Ko su konkurenti, gdje se nalaze, koje prednosti i slabosti imaju?
7. Koje marketinške tehnike upotrebljavaju najuspješniji i najmanje uspješni konkurenti?
8. Koji su ciljevi biznisa u slijedećoj godini i narednih 5 godina?
9. Koje su snage i slabosti biznisa?
10. Koji je kapacitet biznisa za proizvodnju/distribuciju po proizvodu/usluzi?

2.4.8. Organizacioni plan

Organizacioni plan pojašnjava organizacionu strukturu biznisa, raspodjelu obaveza i odgovornosti, kao i internu kontrolu biznisa. Ovaj dio biznis plana se često može predstaviti kroz prikaz šeme organizacije.

Najčešća šema organizacije u malim i srednjim preduzećima u BiH izgleda kao na slijedećem grafu:



Dijagram 4: Organizaciona šema u malim i srednjim preduzećima

Pitanja na koja bi bilo dobro odgovoriti u ovoj sekciji su:

1. Koji je oblik vlasništva nad biznisom?
2. Ukoliko je partnerstvo, ko su partneri i kojim vlasničkim udjelom raspolažu?
3. Ukoliko je dioničarsko društvo, ko i kojom količinom dionica raspolaže?
4. Ukoliko postoji ko su članovi nadzornog odbora?
5. Ko ima pravo na raspolaganje novčanim sredstvima i ko kontroliše novčane tokove u biznisu?
6. Ko čini menadžment tim i njihov istorijat?
7. Koje su uloge i odgovornosti svakog člana menadžment tima?
8. Iznos plata i drugih beneficija za svakog člana menadžment tima.

2.4.9. Procjena rizika

U ovom poglavlju poduzetnik bi trebao pratiti slijedeće korake:

- navesti potencijalni rizik za novi biznis;
- navesti šta se može dogoditi ako rizik postane stvarnost;
- navesti strategiju i mjere koji će minimizirati, zaobići ili neutralisati rizik u slučaju da on nastane.

Prema dosadašnjem iskustvu najveći rizici za novi biznis su: reakcija konkurenata; slabosti u marketing planu, proizvodnji i menadžmentu; novi razvoj u tehnologiji koji naš proizvod/uslugu marginalizira (npr. pojava audio kasete za audio ploče, pojava CD-ova za kasete, pojava mp3 datoteka, flash memorije i uređaja za CD-ove, pojava cloud-a za flash uređaje).

2.4.10. Finansijski plan

Finansijski plan treba da dokaže da je biznis ideja finansijski isplativa i održiva. U finansijskom planu se navodi koliko inicijalnog kapitala je potrebno za biznis, te niz drugih finansijskih pokazatelja. Pisanje

finansijskog plana se obično vrši uz pomoć računovođe ili osoba koji imaju iskustva sa finansijskim planovima i uz korištenje različitih softwera.

Finansijski plan se generalno sastoji iz tri dijela. U prvom dijelu, poduzetnik bi trebao sumirati predviđanje prodaje i troškova za prve tri godine, s tim da projekcije za prvu godinu bi se trebale uraditi na mjesečnom nivou. Prvi dio finansijskog plana se zapravo odnosi na predviđanje bilansa stanja i uspjeha biznisa u navedenom periodu.

Drugi dio finansijskog plana je predviđanje cash-flowa za prve tri godine, sa mjesečnim projekcijama za prvu godinu. Ova oblast je važna za predviđanje likvidnosti i solventnosti biznisa, jer obično se različite fakture (dobavljačima, bankama itd) plaćaju u različitim periodima i poduzetnik mora znati koliko novca mora imati na raspolaganju u svakom trenutku. Cilj predviđanja cash-flowa je izbjegavanje kratkoročnih zaduživanja za isplatu plata i plaćanje režija, što je čest slučaj u prvoj fazi poduzetničkog projekta. Izbjegavanje kratkoročnih zaduživanja za ovu vrstu troškova se može izbjeći preraspodjelom plaćanja obaveza dobavljačima i bankama uz stalnu korekciju predviđanja prihoda na mjesečnom nivou.

Treći dio finansijskog plana se fokusira na finansijske pokazatelje dobijene na osnovu predviđanja u prva dva dijela finansijskog plana. Pokazatelji trebaju pojasniti finansijsku održivost, profitabilnost i adekvatnost biznisa. Postoji veći broj finansijskih pokazatelja, ali načešći u upotrebi su:

- Interna stopa rentabilnosti (internal rate of return – IRR);
- neto sadašnja vrijednost (net present value – NPV);
- stopa povrata investicije (rate of return – RoR ili Return on Investment Rol);
- period povrata i break-even
- Povrat na imovinu (return on assets - RoA);
- Odnos duga i kapitala (debt to equiti ratio – D/E), i dr.

2.4.11. Dodaci

Pod dodacima se smatra sav materijal koji dokazuje tvrdnje iznesene u biznis planu:

- pisma namjere i interesa od klijenata, distributera i podugovorača;
- izvještaj o istraživanju tržišta;
- ugovori o najmu i svi drugi pravno obavezujući ugovori;
- bills of quantity i cjenovnici distributera i snadbjevača;
- drugi dokumenti.

2.5. Deset najčešćih grešaka u biznis planovima!

Da bi se maksimizirala efikasnost pisanja navodimo 10 najčešćih grešaka pri pisanju biznis planova i kako da se izbjegnemo te greške:

1. **Pogrešno shvatanje namjene biznis plana – svrha biznis plana nije pisanje dokumenta nego detaljno planiranje.** Poduzetnik mora detaljno planirati svoj biznis jer plan evaluira u menadžment plan biznisa. Planiranje je proces uspostavljanja ciljeva i načina za mjerenje ostvarenja tih ciljeva, a zatim praćenje ostvarenja ciljeva uz eventualne korekcije. Plan

je samo prvi korak koji se konstantno revidira i koriguje, stoga i samo printanje plana je nepotrebno – bolje ga je držati u elektronskoj formi gdje se lakše koriguje,

2. **Pisanje plana u jednom dahu – bolje je pisati po sekcijama.** Biznis plan je skup spojenih modula tj. sekcija. Počnite pisati plan od dijela koji vas najviše interesuje, i kasnije pratite ostale module da se uklapaju u vašu viziju.
3. **Biznis plan je završen – biznis plan je samo slika onoga što je vaš biznis bio u tom trenutku.** Ako smatrate da je biznis plan završen onda je i biznis završen. Tržište, konkurencija i raspoložive tehnologije nikada ne miruju.
4. **Skrivanje plana od tima.** Plan treba posmatrati kao menadžment alat. Da bi se ostvario ljudi u organizaciji moraju znati šta se od njih očekuje. To ne znači da sve dijelove biznis plana svima treba distribuisati – neke dijelove (poput iznosa plata) je potrebno pokazati samo određenim ljudima u timu.
5. **Novac i profit nisu isto.** Ogromna je razlika između novca (cash) i profita. Čekanje na novčanu uplatu kupaca može ugroziti biznis bez djelovanja na njegovu profitabilnost. Nakrcavanje zaliha troši novac bez djelovanja na profitabilnost. Profit je računovodstvena stavka, novac je ono čime raspoložete u banci.
6. **Širenje liste prioriteta.** Plan sa tri ili četiri prioriteta je plan koji ima svoju snagu i fokus. Većina ljudi razumije upravo toliko prioriteta, što je i ključno za ispunjenje plana. Plan sa 20 prioriteta zapravo nema nijedan prioritet.
7. **Precjenjivanje važnosti ideje.** Ono što daje vrijednost ideji nije ona sama nego biznis koji je nastao na osnovu nje.
8. **Preskakanje važnih detalja u prvih 12 mjeseci.** Pod detaljima se podrazumjevaju finansijske projekcije, ključni pokazatelji (milestones), odgovornosti i rokovi. Cash flow je izuzetno bitan u prvih 12 meseci, ali jednako važna je raspodjela odgovornosti među ljudima koji su zaduženi za ostvarivanje tog cash-flowa. Detalji u biznis planu su značajni jer bez njih biznis plan ne vrijedi ništa.
9. **Pretjerano detaljisanje u narednim periodima.** Biznis plan je planiranje a ne računovodstvo. Koliko su važni detalji u početnom periodu toliko su gubitak vremena za naredne periode. Nemoguće je precizno planirati mjesečne prihode u trećoj godini postojanja biznisa, to je bespotrebno rasipanje resursa jer niko neće vjerovati u takve projekcije.
10. **Nerealistična predviđanja.** Ako predvidite visoku profitabilnost ili visoke prihode niko vam neće vjerovati da su to i realistične projekcije. U biznis planovima poduzetnici često pišu najbolji, realistični i najgori slučaj – banke se obično vode tim najgorim slučajem koji umanje za dodatnih 10 – 20%.

2.6. DA i NE pri pisanju biznis plana

DA

- Uključiti menadžment tim u pisanje plana
- Plan mora biti logičan, razumljiv, čitljiv i relativno kratak (biznis plan ne bi trebao biti duži od 35 stranica bez dodataka)
- Prikažite svoju predanost biznisu tako što ćete uložiti vrijeme i novac u pisanje biznis plana
- Objasnite rizike i pretpostavke i zašto i kako se to može tolerisati

NE

- Nejasno navođenje ljudi u menadžment timu (npr. Direktor marketinga je NN)
- Preambiciozne i nerealistične pretpostavke na osnovu onoga šta tim želi postići a ne na osnovu onoga što je realno
- Opisivanje proizvoda i proizvodnog procesa koristeći tehnički jezik koji samo ekspert može razumjeti

- Identifikujte nekoliko različitih izvora finansiranja
- Budite kreativni u pisanju radi zadržavanja pažnje onih koji čitaju plan
- Prihvatite porudžbe klijenata koji vam mogu platiti čak po cijenu odlaganja pisanja biznis plana
- Neka vaše pretpostavke budu što realističnije i bazirane na osnovu kretanja tržišta.
- Trošiti novac na dizajniranje brošura, powerpoint prezentacija i sl.
- Trošiti vrijeme na pisanje plana dok vas klijenti koji plaćaju čekaju
- Pretpostaviti da ste postigli dogovor samim rukovanjem. Dogovor je postignut tek onda kad su vam novci u banci!
- Pravopisne greške u biznis planu.

2.7. Tržište i informacije

Za svakog poduzetnika osvajanje tržišta predstavlja ključ uspjeha u biznisu. Sve pripremne radnje, razrada dobre ideje, pisanje biznis plana, ulaganje u vlastite sposobnosti i formiranje najboljeg tima su bezvrijedne ukoliko ne rezultiraju dobrim i uspješnim nastupom na tržištu.

Nastup na tržištu se može porediti sa izlaskom na ispit. Prije ispita student pohađa predavanja i vježbe – poduzetnik prije izlaska na tržište istražuje o ideji, skuplja informacije i konsultuje se sa drugim poduzetnicima i potencijalnim partnerima. Period između predavanja i izlaska na ispit student provodi u intenzivnom učenju, vježbanju, organizaciji, pisanju skripti i sažetaka, dok poduzetnik između faze prikupljanja informacija i izlaska na tržište provodi vrijeme u pisanju biznis plana, okupljanju potrebnih resursa i tima. Tek onda student izlazi na ispit, a poduzetnik na tržište gdje uspješnost ovisi o pripremi (znanju) i okolnostima na koje je teško djelovati. U prethodnom poglavlju predstavljen je biznis plan, u ovom ćemo se fokusirati na ono što dolazi prije toga – faza istraživanja informacija.

Poduzeće LUMEN D.O.O. Drinovci – Grude

Ovo preduzeće u svom sastavu ima tvornicu svijeća te veleprodaju i maloprodaju dekorativnih artikala i repromaterijala za cvjećarstvo. Sjedište tvrtke je u Drinovcima, općina Grude, gdje se nalazi tvornica i centralno skladište, dok u Sarajevu imaju registriranu podružnicu te zastupništva u Mostaru i Banjoj Luci.

Poduzeće je svoj razvoj započelo kao zanatska radionica za proizvodnju svijeća 1986. godine, dok danas posluje kao gospodarsko društvo sa šezdeset uposlenih. U proizvodnji svijeća su zastupljene sve najvažnije tehnologije s modernim strojevima renomiranih proizvođača, a proizvodi se plasiraju na domaćem i inozemnom tržištu.

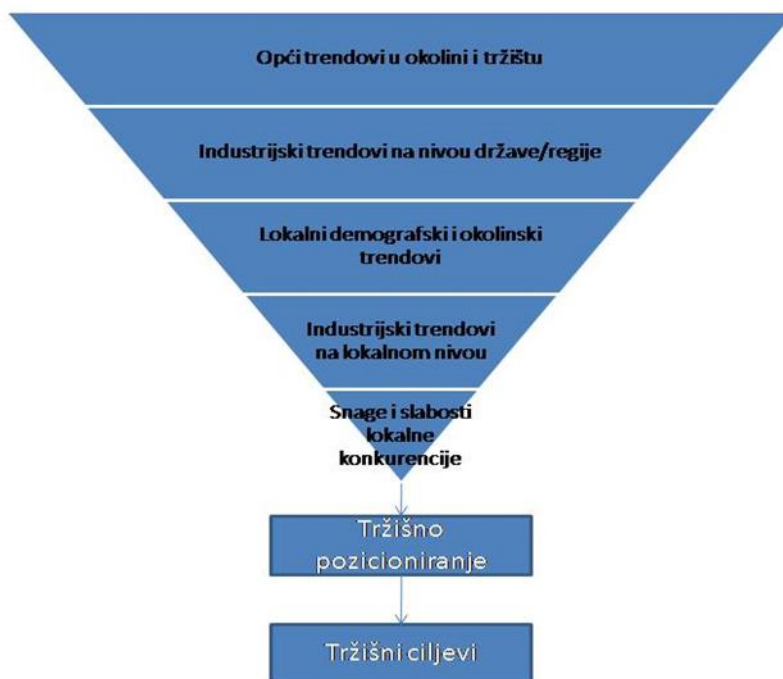
U domeni trgovine Lumen d.o.o. vrši plasman širokog asortimana dekorativnih artikala pomno odabranih kod dobavljača iz raznih krajeva svijeta. Osnovni kanal distribucije su trgovački putnici koji vrše opskrbu i prate potrebe stalnih kupaca u svim krajevima Bosne i Hercegovine.

2.8. Zašto tražimo informacije?

Jedna od osnovnih informacija koje poduzetnik mora da analizira je tržišni potencijal proizvoda ili usluge. Prije nego što procjeni veličinu tržišta, poduzetnik mora da odredi i definiše svoje ciljno tržište. Na primjer: da li je proizvod namjenjen ženama ili muškarcima ili oboje? Da li je namjenjen ljudima sa visokim ili niskim primanjima? Ljudima u urbanim ili ruralnim sredinama? Dobro definisano tržište olakšava predviđanje veličine tržišta i, konzekventno, tržišne ciljeve za novi biznis.

U cilju sastavljanja dobrog marketing plana sa racionalnim i mjerljivim ciljevima, poduzetnik mora prikupiti informacije o industriji i tržištu. Mnogi poduzetnici imaju poteškoće u ovom procesu jer ne znaju gdje da nađu te informacije i odakle da krenu prikupljanje informacija. U praksi je dokazano da ovaj proces najlakše se implementira ako se zamisli kao okrenuta piramida, kako je prikazano na dijagramu 5. Ovaj graf pojašnjava da prikupljanje informacija počinje sa jako širokim istraživanjem informacija koje se postepeno sužava i postaje relevantnije za biznis sve do tačke kada poduzetnik može da odredi svoju tržišnu poziciju i ciljeve. Sve prikupljene informacije se mogu koristiti u biznis planu u okviru sekcija analize industrije i marketing plana.

Kao što se može vidjeti iz prethodnog grafa, proces prikupljanja informacija počinje sa analizom općih trendova (na našem primjeru poduzetnika iz Banja Luke: prema člancima u renomiranim magazinima Forbes i The Economist potražnja za njemačkim pekarskim specijalitetima na globalnom nivou raste, dok finansijska situacija građana BIH/RS se blago poboljšava). Analiza općih trendova uključuje: trendove u kretanju prihoda domaćinstava, migracije stanovništva (broj stanovnika RS/BIH bilježi stagnaciju), navike prilikom konzumacije hrane (pecivo se jede gotovo uz svako jelo), putovanja (veliki broj Banjalučana putuje u Njemačku), rast zaposlenosti ili nezaposlenosti.



Dijagram 5: Pozicioniranje na tržištu

Slijedeći korak je procjena tendova u sklopu industrije na državnom/regionalnom nivou. Te informacije dobijamo iz agencija za statistiku ili iz organizacija poput Agencije za finansijske, informatičke i posredničke usluge (AFIP). Naš poduzetnik će posmatrati koliko su prihod ostvarile pekarska preduzeća u Republici Srpskoj i da li je taj prihod povećan ili smanjen u odnosu na 2010. godinu.

Slijedeća dva koraka se fokusiraju na lokalno tržište – banjalučko tržište pekarskih proizvoda. Informacije koje se traže u ovoj fazi su zapravo iste informacije kao u prethodnim koracima samo što se sad te informacije odnose na sam grad Banja Luka. Te informacije se mogu naći u privrednim komorama kao npr. Područna privredna komora Banja Luka.

Posljednji korak analize tržišta je analiza lokalne konkurencije (koje pekare postoje, koje proizvode prave, gdje se nalaze, koje su njihove snage – blizina škola, fakulteta, javnih ustanova, slatke krofne, koje su njihove slabosti – hladni proizvodi, proizvodnja peciva se vrši na jednoj lokaciji, prodaja na drugoj). Idealno bi bilo napraviti listu svih lokalnih konkurenata i analizirati njihove snage i slabosti. Ovi podaci su osnova marketing plana, kao i pomoć prilikom prognoziranja finansijskog plana novog biznisa.

2.9. Operativne informacije

Osim informacija o tržištu, poduzetnik mora prikupiti i operativne informacije koje se direktno tiču njegovog biznisa. Informacije koje su neophodne da se nađu u biznis planu su:

1. Lokacija – lokacija biznisa, blizina i dostupnos klijentima, snadbjevačima i distributerima.
2. Za proizvodne biznise potrebno je saznati koja je oprema neophodna za biznis, kao i koji dio proizvodnje bi se eventualno proslijedio podugovoračima.
3. Sirovine – koje su sirovine potrebne, kao i lista snadbjevača sa adresama i cijenama.
4. Stručna radna snaga – koje su sposobnosti potrebne, broj potrebnog osoblja i kako zaposliti to osoblje.
5. Prostor – koliko prostora je potrebno za proizvodnju, skladištenje, kancelarije kao i to da li je prostor u vlasništvu ili ga treba iznajmiti.
6. Fiksni troškovi – svi troškovi koji su podrška procesu proizvodnje – troškovi alata, sirovina, energije, plata itd.

Većina ovih informacija se navodi direktno u biznis planu i za svaku stavku potrebno je dodatno istraživanje, ali ove informacije su neophodne za one koji procjenjuju kvalitet biznis plana. Prikupljanja ovih informacija je značajno lakše ako poduzetnik ima iskustva u oblasti u kojoj namjerava pokrenuti biznis, stoga ne čudi statistika da preko 70% poduzetnika pokreće biznis u oblasti u kojoj je već radio.

2.10. Finansijske informacije

Prije pisanja finansijskog plana poduzetnik mora da pripremi budžet koji se sastoji od svih mogućih troškova biznisa u toku prve godine, mora navesti sve moguće izvore prihoda uključujući prodaju i dostupnost vanjskih fondova. Budžet uključuje kapitalne troškove, direktne operativne troškove te novčane troškove. Prihod od prodaje mora biti predviđen na osnovu tržišnih podataka, o čemu smo govorili u prethodnom poglavlju. Postoje brojni softwarei i tehnike predviđanja od kojih su najčešće u upotrebi Oracle Cristal Ball i Monte Carlo metoda.

Da bi se sastavili pro forma izvještaji u sklopu finansijskog plana (pro forma bilansi uspjeha i stanja) potrebno je odrediti benchmark industrijskih prihoda i troškova. Benchmark podaci se dobijaju na osnovu izvještaja koji konkurenti prilažu u svojim obaveznim poreskim prijavama (ti podaci se mogu kupiti od AFIP-a npr) i smatraju se relevantnim za projekcije prihoda i troškova novog biznisa.

2.11. Informacija vodi do strategije

Često se u literaturi zanemaruje potencijal informacija koji se ograničava na ulogu informacije u pripremi biznis plana. Biznis plan je izuzetno važan, ali da bi informacija iskoristila svu svoju moć mora se iskoristiti i za još nešto – a to je strategija. Izbor strategije za nastup i osvajanje tržišta je jednako važan za novi biznis kao i sam biznis plan.

Postoje razne strategije za osvajanje tržišta, međutim za male poduzetnike koji se pokušavaju nametnuti na već zasićenom tržištu kojem dominiraju velike firme postoji niz jako efikasnih načina da dođu do svog tržišnog udjela.

- **Proboj na najslabijoj tački.** Strategija kojom mali biznis cilja onaj dio marketing tržišta gdje su postojeći igrači najslabiji. Primjer: tržište montažnih kuća u BiH tradicionalno se oslanjalo isključivo na dvije velike firme koji nude široki spektar proizvoda – jednospratne, dvospratne stambene kuće, standardizovanog ili individualnog dizajna, vikend kuće itd. Mali poduzetnik je analizirao tržište, cijenu koju daju konkurenti, kao i kupovnu moć društva, te je razvio proizvod jednosobnih brvnara/vikend kuća koje je prodavao po 1/10 cijene svojih konkurenata. Nakon što je u potpunosti preuzeo tržište malih vikend kuća, poduzetnik radi dalje na razvoju proizvoda za proširivanje svog tržišnog udjela.
- **Osvajanje tržišta kroz inovaciju.** Ova strategija se sama po sebi podrazumjeva u slučajevima kada poduzetnik planira plasirati na tržište inovativan proizvod, ili kada poduzetnik potpuno pojednostavljuje i pojeftinjuje proces proizvodnje u odnosu na konkurente. Na primjer: poduzetnik je izmislio novu vrstu betona koja koristi manje cementa ali zadržava sve postojeće karakteristike tradicionalnog betona (izdržljivost, primjenljivost).
- **Džudo strategija.** Ova strategija primjenjuje postulate džudo borbe na borbu sa konkurentima za tržišni udio. Sva filozofija ove strategije je pretvaranje konkurentskih snaga u slabosti.
 - Postulat kretanja: ovaj postulat savjetuje izbjegavanje direktne konfrontacije sa jačim protivnikom. Primjenjeno na poduzetništvo, novi poduzetnik može direktno kontaktirati kupce bez velike medijske kampanje koja će privući pažnju konkurencije. Dok konkurencija sazna za vaše aktivnosti vi ste već osvojili dio tržišta.
 - Postulat ravnoteže: uspjeh prethodnog postulata će eventualno dovesti do konfrontacije sa konkurentima. Otvorena “borba” sa jačim konkurentom će dovesti do poraza. U tom trenutku se primjenjuje džudo tehnika “guraj kada si vučen” što u svijetu poduzetništva znači da na svaku akciju konkurenata poduzetnik odgovara na način da učvrsti svoju poziciju. Na primjer ako konkurent nudi kupone sa popustima za kupovinu svojih proizvoda, poduzetnik će iskoristiti tu kampanju i primati te iste kupone za svoje proizvode. Konkurent ulaže novac u kampanju, a vi zadržavate svoje klijente.
 - Postulat poluge: poduzetnik koristi snage konkurenata u svoju korist. Na primjer ako su snage konkurenta njegovi saveznici (distributeri, snadbjevači), poduzetnik prilazi tim saveznicima sa ponudom koja će uzdrmati njihov odnos sa konkurentom. Na taj način poduzetnik prebacuje fokus konkurenta sa sebe na njegove saveznike.

Postoji još niz drugih strategija za nove poduzetnike poput strategije kupovine tržišta, strategije diferencijacije tržišta i drugih, ali gore navedene strategije su najčešće primjenjivane od strane malih poduzetnika početnika.

Informacija je ključ za uspjeh i biznis plana i strategije, stoga se preporučuje čitanje knjige “Strategy – Create and Implement the Best Strategy for Your Business” autora David J. Collisa i Richarda Lueckea u izdanju Harvard Business Review-a.

2.12. Marketing plan

Biznis plan je neophodan poduzetnicima kao dokument koji objedinjuje za sveukupnu organizaciju biznisa, za privlačenje partnera ili obezbjeđuje finansiranje. Marketing plan je isključivo okrenut na osvajanje tržišta i zadržavanje kupaca. Marketing plan, kao dio biznis plana treba da odgovori na tri osnovna pitanja:

1. **Gdje se nalazimo?** – Prilikom odgovora na ovo pitanje poduzetnik mora opisati tržišne trendove i istorijat, marketinške snage i slabosti biznisa, kao i tržišne prilike i opasnosti.
2. **Gdje želimo biti (u kratkom roku)?** – Ovo pitanje se odnosi na tržišne ciljeve poduzetnika u prvoj (ili do treće) godine osnivanja biznisa.
3. **Kako ćemo stići tamo?** – Ovo pitanje se odnosi na definisanje marketing strategije, ko je implementira, kada nastupa i ko prati njenu implementaciju.

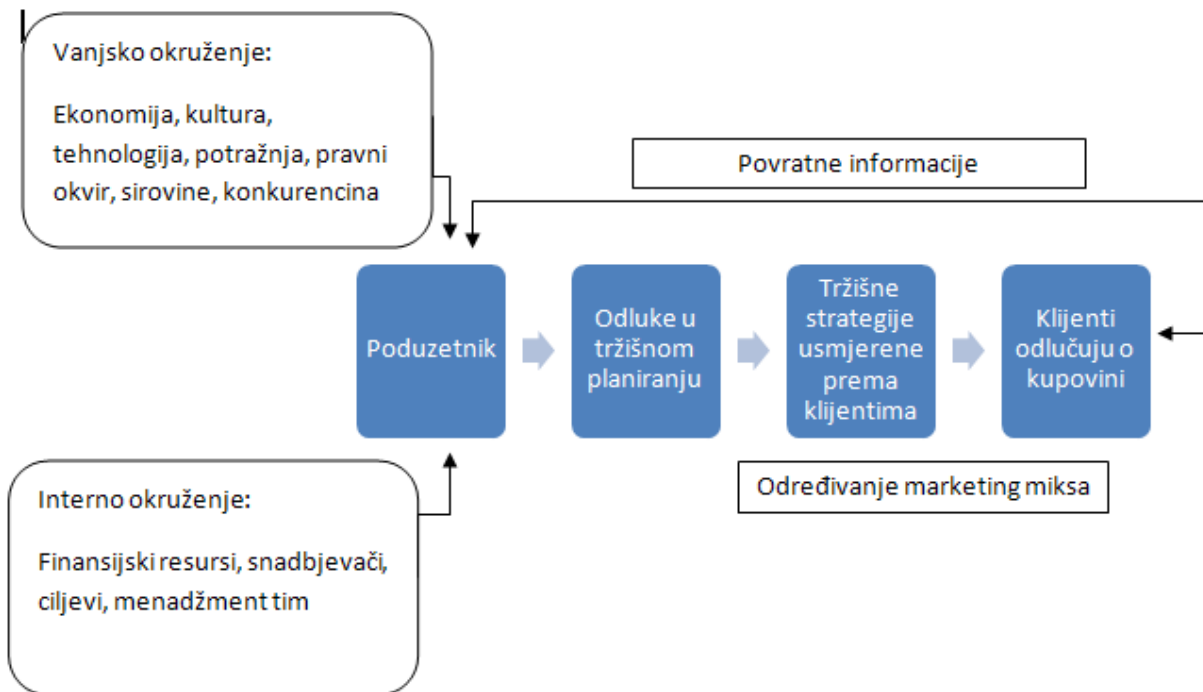
Kao što je više puta navedeno u ovom priručniku neophodna je stalna analiza da bi poduzetnik povećao svoje šanse na tržištu. Marketing plan je osnova za analizu ostvarenja zadanih ciljeva, bez obzira da li se radi o novom ili već postojećem biznisu. Priprema marketing plana poduzetniku omogućava razumjevanje tržišta i time ga priprema za prilagodbu na eventualne tržišne promjene.

2.13. Karakteristike marketing plana

Marketing plan mora posjedovati nekoliko važnih karakteristika:

- Marketing plan mora dati strategiju za ostvarivanje misije ili ciljeva biznisa.
- Marketing plan mora biti zasnovan na činjenicama i argumentatovanim pretpostavkama (pogledati sekciju Biznis plan – Marketing plan).
- Marketing plan mora ukazivati na osobe odgovorne za implementaciju plana.
- Marketing plan mora biti pisan u korelaciji sa ostvarivanjem dugoročnih ciljeva kompanije.
- Marketing plan mora biti jednostavan i kratak. Niko u organizaciji nema vremena da čita duge marketing planove, ali marketing plan mora da sadrži instrukcije kako ostvariti ciljeve.
- Marketing plan mora biti fleksibilan i orijentisan na ostvarivanje ciljeva.
- Marketing plan mora odrediti kriterij preformansi za ostvarivanje plana. Na primjer, ako poduzetnik postavi cilj ostvarivanja 10% tržišnog udjela u jednoj godini. Taj cilj se dijeli na vremenske periode (npr. kvartale), pa je tako za prvi kvartal cilj je ostvarivanje 1,5% tržišnog udjela, za drugi 2%, za treći 3% i za četvrti 3,5% - praćenjem kvartalnih ciljeva poduzetnik može napraviti korekcije u strategiji ukoliko se plan ne ispunjava u željenom tempu.

Slično biznis planu, marketing plan mora stalno biti konsolidovan i korišten kao alat za praćenje napretka biznisa. Ideja za pisanje marketing plana za poduzetnika dolazi iz marketing sistema bilo da je poduzetnik toga svjestan ili ne. Marketing sistem je skup svih faktora koji djeluju na biznis i oblikuju poduzetničku svijest. Na slijedećem grafikonu prikazat ćemo marketing sistem i koja je uloga poduzetnika u njemu.



Dijagram 6: Uloga poduzetnika u marketing sistemu

Sa grafa vidimo da je uloga vanjskih i internih faktora od ogromnog značaja za razvoj marketing plana. Eksterni faktori su objašnjeni u poglavlju o biznis planu. Interni faktori (interno okruženje) također djeluju na oblikovanje marketing plana, iako su u određenoj mjeri pod kontrolom poduzetnika. Interni faktori su:

- Finansijski resursi;
- Menadžment tim;
- Dostavljači;
- Misija.

Ključni dio marketing plana je određivanje marketing miksa novog preduzeća. Prije nego što se pristupi sastavljanju marketing miksa neophodno je izvršiti segmentaciju tržišta.

2.14. Segmentacija tržišta

Segmentacija tržišta je proces dijeljenja tržišta na manje homogene grupe. Ovakav pristup posmatranju tržišta olakšava poduzetniku da dizajnira svoj proizvod koji će odgovoriti na zahtjeve svoje ciljne grupe. Poduzetnik koji počinje svoj biznis segmentaciju tržišta bi trebao uraditi na slijedeći način:

1. Odrediti na kojem tržištu i u kojoj industriji želi raditi;
2. Segmentirati tržište u manje grupe na osnovu karakteristika kupaca ili na osnovu motiva za kupovinu:
 - a. Karakteristike kupaca:
 - i. Geografske (grad, region, država);
 - ii. Demografske (dob, spol, zanimanje, obrazovanje, prihod, vjera/rasa/nacionalnost);
 - iii. Psihografske (životni stil i ličnost).
 - b. Motiv za kupovinu:
 - i. Željena korist (npr. proizvod olakšava kuhanje);
 - ii. Iskoristivost (npr. motor ili bicikl za izbjegavanje saobraćajnih gužvi);
 - iii. Uslovi za kupovinu;
 - iv. Svijest o želji za kupovinom (npr. kada se namjenski kupuje neki porodični proizvod ili slično).
3. Odrediti segment ili segmente kojim se želi pristupiti.
4. Razviti marketing plan, strategiju i marketing mix.

Uzmimo za primjer poduzetnika koji želi pokrenuti biznis održavanja zajedničkih prostorija u zgradama, održavanju privatnih kuća i vikendica u Mostaru i okolini. Poduzetnik će svoje usluge na samom početku nuditi novoizgrađenim objektima, zbog pretpostavke da su vlasnici tih objekata (bilo da su stanovi u novim zgradama ili vlasnici novih privatnih kuća) u braku u kojem su oba supružnika zaposlena sa srednjim ili velikim primanjima.

Prva stvar koju je poduzetnik iz primjera uradio je segmentiranje tržišta na slijedeći način:

Primjer: Poduzetnik iz Mostara

„U Mostaru i okolici postoji XX višespratnih zgrada od toga je 10% novoizgrađenih objekata u kojima su svi stanovi naseljeni. Cijena stana u novom objektu je za 15% viša u odnosu na cijene stana iste kvadrature u starijim objektima – što znači da vlasnici tih stanova raspolažu sa većim novčanim sredstvima (primjer segmentiranja tržišta po karakteristikama kupaca). Dalje, kupci tih stanova su mlade porodice sa tri do četiri člana (djeca u predškolskom uzrastu, roditelji u radnom odnosu), koje žele da njihovo svakodnevno okruženje bude čisto, uredno i da se eventualni kvarovi rješavaju brzo bez značajnog ometanja svakodnevnice (kombinovano segmentiranje tržišta prema karakteristikama kupaca i prema motivu za kupovinu). Na osnovu toga svoj marketing miks ću prilagoditi tim kupcima.“

Segmentiranje tržišta je proces analize eksternih faktora koji poduzetnik koristi pri definisanju svog proizvoda, cijene, distribucije i promocije.

2.15. Marketing miks

Marketing služi za otkrivanje i pozicioniranje biznisa na način da zadovolji potrebe tržišta. Postoje četiri ključne varijable marketinga za biznisa čijom se kombinacijom zadovoljavaju tržišne potrebe. Te četiri varijable su: **proizvod (product)** – pravi proizvod koji zadovoljava potrebe ciljanog kupca, **cijena (price)** – pravi proizvod ponuđen po pravoj cijeni, distribucija (place) - pravi proizvod po pravoj cijeni dostupan na pravom mjestu, i **promocija (promotion)** – informisanje potencijalnih kupaca o proizvodu, cijeni i lokaciji proizvoda. Četiri osnovne marketing varijable su poznata pod akronimom 4P, a njihova kombinacija se naziva marketing miks (kombinacija četiri elementa radi maksimalnog zadovoljavanja potreba klijenata).

Ključne odluke za makreting miks

Varijabla marketing miksa	Ključne odluke
Proizvod	Kvalitet komponenti i materijala, stil, osobine, opcije, brend, pakovanje, veličina, servis i garancija
Cijena	Percepcija kvaliteta, navedena cijena, količina, popusti, kreditni uslovi i period plaćanja
Distribucija	Posrednik, vrsta posrednika, koliko, veličina distributivnog kanala, geografska pokrivenost, zalihe i transport
Promocija	Medijske alternative, poruka, budžet, uloga direktne prodaje, promotivne cijene, medijski interes

Poduzetnik kontrolira svaku od 4P varijabi i kreira marketing miks koji treba privući kupce njegovom biznisu. Poduzetnik pažljivo pristupa kreiranju marketing miksa i koristi varijable za maksimiziranje svog profitnog potencijala. Na kraju ovog poglavlja nalazi se vježba koja vam može pomoći pri određivanju optimalnog marketing miksa vašeg biznisa.

Proizvod

Pod proizvodom podrazumjevamo robu i usluge koje poduzetnik nudi svojim klijentima. Bitno je zapamtiti da se današnji kupci odlučuju za proizvod ne samo radi korisnosti proizvoda, nego uzimaju u obzir i druge karakteristike poput pakovanja, brenda, karakteristika, kvalitete, opcija, servisa i garancija. Stoga poduzetnik ne smije razmišljati samo o proizvodu, jer zapravo on nudi klijentu čitav set proizvoda i usluga (tzv. product bundle) u isto vrijeme. Ono što kupac zaista kupuje je izgled, funkcija i podrška proizvodu i dobar poduzetnik pažljivo obraća pažnju koji product bundle klijent želi kupovinom njegovog proizvoda.

Product bundle treba odgovarati potrebama određenog segmenta tržišta. Na primjer, luksuzni proizvodi (satovi, automobili, nakit) bi trebali kreirati pravi imidž za kupca „koji posjeduje sve“, dok proizvodi široke potrošnje se trebaju fokusirati na kupce koji su prvenstveno vođeni cijenom.

Priprema za pokretanje biznisa se svodi na sakupljanje informacija, što je navedeno više puta do sada. Te informacije, u ovom slučaju, preferencije klijenata, su ključni element kvalitetnog marketing miksa. Poznavanje ciljanog tržišta i posebno konkurencije, olakšava poduzetniku da ponudi pravi proizvod i izbjegne skupe greške koje mogu dovesti do propasti biznisa.

Prilikom pokretanja novog biznisa, poduzetnik mora znati kako da definiše product bundle koji se uklapa u snage i slabosti biznisa. Na primjer: poduzetnik iz Mostara je organizovao svoj biznis tako da njegov tim odgovara na poziv klijenta u roku od 15 minuta. Brzina dolaska na lokaciju bi svakako trebala biti važan dio njegovog product budla.

Cijena

Pod cijenom se podrazumjeva koliko se naplaćuje klijentu za proizvod ili uslugu. Određivanje cijene je vrlo težak i komplikovan proces za mnoge poduzetnike. U praksi se često susreću mali poduzetnici koji smatraju da njihov proizvod mora biti najjeftiniji. Međutim, to može stvoriti percepciju da je taj proizvod i lošeg kvaliteta što svakako odbija kupce. Na primjer: ciljana domaćinstva poduzetnika iz Mostara mjesečno plaćaju 100 KM za održavanje svojih prostorija (25 KM za održavanje stubišta, 60 KM za troškove čišćenja stana dva puta mjesečno, 15 KM za sitne popravke i sredstva za čišćenje), uz zamjerke na kvalitet usluga. Kada bi im novi poduzetnik ponudio ove usluge uz premium kvalitet za manje od 100 KM, klijenti bi sumnjali u kredibilitet poduzetnika jer za cijenu koju trenutno plaćaju ne dobijaju uslugu kojom su u potpunosti zadovoljni.

Za svakog poduzetnika balansiranje između precjenjivanja i podcjenjivanja svoje usluge je izuzetno težak posao. Određivanje cijene bi trebalo rezultirati iz pravilnog pozicioniranja proizvoda na tržištu, te bi cijena proizvoda trebala pokriti sve direktne i indirektno troškove proizvodnje tog proizvoda uz obračun profitne marže.

Postoje i alternativni načini određivanja cijene proizvoda. Međutim, prilikom određivanja cijene poduzetnik uvijek mora misliti o profitabilnosti proizvoda. Neki od alternativnih načina određivanja cijena uključuju kompleksne kalkulacije, dok drugi se baziraju na intuitivnim procjenama poduzetnika. Osam najčešćih alternativnih načina određivanja cijena su:

- Trošak plus – ova metoda određuje fiksni iznos profitne margine koji se dodaje na fiksne i varijabilne troškove proizvoda. Za ovu metodu jako je bitno poznavati tačan iznos fiksne i varijabilne troškove proizvoda.
- Na osnovu vrijednosti – određivanje cijena na osnovu percepcije kupaca o vrijednosti proizvoda. Percepcija kupaca zavisi od svih aspekata proizvoda uključujući netroškovne aspekte poput kvaliteta i prestiža.
- Kompetitivna – određivanje cijena na osnovu cijena konkurencije. Ovo je relativno jednostavan način za određivanje cijena, i potrebno je posmatrati kretanje cijena konkurentskih proizvoda. Ovaj način je nemoguće implementirati u nekim specifičnim slučajevima, poput tenderskih ponuda.
- Prodajna cijena – određivanje cijena na osnovu cijena koje je tržište spremno platiti za proizvod/uslugu. Ovaj način je čest u slučajevima kada firme nemaju nikakav uticaj na tržište.
- Zagrabiti (skimming) – ova metoda se obično koristi kod inovativnih proizvoda za koje postoji velika potražnja a nikakva konkurencija, ili kada se cilja tržište koje je spremno platiti više za

bolji doživljaj proizvoda. Cijena proizvoda je izuzetno visoka u prvom mahu, a onda se sa vremenom smanjuje.

- Popust – smanjena cijena u svrhe oglašavanja (npr. kupon).
- Loss-leader – prodavanje određenog proizvoda po cijeni nižoj od direktnog i indirektnog troška proizvoda radi privlačenja kupaca u trgovine radi drugih proizvoda.
- Psihološki – bazirano na cijeni koja izgleda dobro. 4,99 KM umjesto 5,00 KM.

Osim određivanja cijene postoje i drugi aspekti o kojima poduzetnik mora razmišljati jer direktno djeluju na količinu novca koje poduzetnik primi. Poduzetnik mora odlučiti i o:

- Periodu plaćanja – vremenskom razdoblju između dostavljanja usluge/proizvoda i klijentovog plaćanja.
- Popusti – popusti za distributere u sklopu određenih promotivnih aktivnosti (npr. 10% gratis i sl.).
- Sezonski popusti – popusti koji se odobravaju u za sezonske proizvode u periodima kada nisu traženi (npr. proljeće za skijašku opremu).
- Paket proizvoda/usluga – ponuda više proizvoda u isto vrijeme.
- Trgovinski popusti (ili funkcionalni popusti) – popusti za distributere za određene usluge poput skladištenja i postavljanja na police u marketima.
- Cjenovna fleksibilnost – spostobnost prodajnog osoblja ili preprodavača da modifikuje cijenu (npr. prodajno osoblje u autoindustriji ima pravo da ponudi popust i do 7%).
- Različite cijene između različitih ciljnih grupa.
- Različite cijene između različitih geografskih regiona.
- Popusti na količinu i veleprodajne cijene – umanjene cijene za velike narudžbe.
- Popusti na plaćanje u gotovini ili na plaćanje unaprijed – popusti radi osiguravanja likvidnosti.
- Uslovi kreditiranja – politika koja omogućava klijentima da odlože plaćanje do određenog datuma.

Sve ove metode moraju biti osnova za određivanje cijene. Opcije koje poduzetnik ima na raspolaganju zavise od načina na koji prodaje svoj proizvod. Na primjer poduzetnik proizvodi ali ne prodaje proizvod. Za njega je bitno da odredi koliku marginu obračunavaju distributeri i preprodavači, radi prilagođavanja vlastite profitne margine.

Cijena proizvoda u konačnici mora da pokrije troškove, unaprijedi imidž biznisa kroz komuniciranje vrijednosti proizvoda, mora da odgovori na napore konkurenata i da izbjegne ratove cijena koji mogu biti jako loši za biznis. Poduzetnik mora da zapamti da ovo P donosi prihod, dok ostala 3 P stvaraju trošak.

Distribucija

Pod distribucijom se podrazumjevaju distributivni kanali koji se koriste da se proizvod ili usluga dostavi kupcima. Priroda proizvoda određuje distributivni kanal. Na primjer, poduzetnik iz Mostara ima relativno ograničeno tržište i on će svoje usluge nuditi direktno klijentima, dok mljekara iz Bihaća svoje proizvode ustupa regionalnim distributerima koji ih dalje prenosi marketima i u konačnici kupcima.

- Direktna prodaja – poduzetnik mora da odredi da li je direktna prodaja dobar izbor za njegov proizvod bilo da se radi o prodaji u prodavnici, prodaji putem poštanske narudžbe, prodaji od vrata do vrata, e-commercu i sl. Prednost direktne prodaje je direktni kontakt sa klijentima, čime se direktno saznaju promjene na tržištu što ubrzava proces adaptacije na te promjene. Druga prednost je što poduzetnik ima kontrolu nad cijelim proizvodom, načinom na koji se prodaje i po kojoj cijeni. Direktna prodaja je dobra u slučajevima kada poduzetnik raspolaže sezonskim proizvodom ili kada je ograničena količina proizvoda. Direktna prodaja zahtjeva uspostavljanje i održavanje interfejsa sa klijentima (bilo da se radi o direktnoj komunikaciji ili komunikaciji putem interneta ili drugog medija). Ako poduzetnik nije u stanju da razvije ovaj interfejs onda se preporučuje distribucija putem posrednika.
- Posrednici – prodaja putem posrednika (veletrgovca, distributera itd) omogućuje širu distribuciju bez pritiska uspostavljanja i upravljanja vlastitim prodajnim sistemom. Dodatni benefit ovog načina prodaje je da smanjuje prostor potreban za skladištenje proizvoda. Distribucija putem posrednika olakšava pristup klijentima jer u većini slučajeva posrednici (distributeri, veletrgovci) imaju uspostavljene relacije sa klijentima koje poduzetnik ne bi mogao lako ostvariti. Negativna strana ovog načina distribucije je da se gubi kontakt sa klijentom, kao i potencijalni gubitak identiteta. Često posrednik traži da se određeni proizvod prodaje pod njegovim brendom (npr. K+ u Konzumu). Prodaja putem posrednika je dobar izbor za poduzetnike koji proizvode tokom cijele godine i pri tom imaju konstantan kvalitet i količinu.

Bez obzira za koji se kanal distribucije poduzetnik odluči, on mora odrediti koliki segment tržišta želi da pokrije. Poduzetnik može birati između:

- Intenzivna distribucija – široka distribucija na što više mjesta, najčešće po niskim cijenama. Intenzivnu distribuciju poduzetnici koriste za proizvode koje kupac kupuje instinktivno poput žvakaćih guma.
- Selektivna distribucija – sužava distribuciju na nekoliko partnera. Ovaj vid distribucije se koristi kod visoko-kvalitetnih proizvoda.
- Ekskluzivna distribucija – distribucija preko jednog posrednika. Ovaj vid distribucije se koristi za specijalističke proizvode.

Karakteristike proizvoda i obim proizvodnje diktiraju koliko zaliha poduzetnik mora imati i koji je najbolji način transporta proizvoda. Distribuciju kao dio marketing miksa određuju i načini pribavljanja i obrade sirovina i vrijeme potrebno za dobijanje proizvoda radi pravovremenog dostavljanja proizvoda klijentima.

Poduzetnik može odabrati kombinaciju distribucijskih metoda, ali u svakom slučaju mora vjerovati da njegov izbor je ujedno i najbolji izbor za njegov biznis.

Promocija

Promocija se odnosi na oglašavanje i prodajni dio marketinga. Promocija služi za upoznavanje kupaca sa onim što poduzetnik nudi. Svrha promocije je da pokaže ljudima šta je vaš proizvod/usluga, za šta ga mogu koristiti i zašto im on treba. Poduzetnici žele da klijenti koji traže neki proizvod/uslugu znaju da baš njegov proizvod ispunjava njihove potrebe.

Da bi promocija bila efikasna, ona mora sadržavati jasnu poruku koja je ciljana za određeni tržišni segment i distribuirana kroz odgovarajući kanal. Ciljani auditorij promocije trebaju biti pojedinci koji kupuju ili koji odlučuju o kupovini, i prilikom istraživanja tržišta neophodno je saznati ko su te osobe. Poruka mora nositi cjelokupni imidž biznisa, privući pažnju ciljanog auditorija i postići ono što želite: kupovina proizvoda ili formiranje mišljenja koje želite. Postoji niz kanala kojima se postiže željeni efekat od koji uključuju:

- Radio – relativno jeftin način obraćanja lokalnim kupcima. Sredina ili kraj sedmice je najefektivniji period za radijsko komuniciranje.
- Televizija – omogućava široki doseg ali je znatno skuplja od drugih kanala.
- Printani mediji – direktna pošta i printani materijali poput novina, flajera, magazina i sl. omogućavaju objašnjavanje šta, kako, gdje, kada i zašto bi trebali kupovati od vas.
- Internet – online promocija u posljednje vrijeme je preuzela primat nad drugim kanalima. Vlastiti web site, određene sekcije vaše stranice kojima samo kupci sa passwordom mogu pristupiti, korištenje socijalnih mreža (Twitter, Facebook, Google+).
- Word of mouth – ovaj kanal je van kontrole poduzetnika i zavisi od zadovoljstva (nezadovoljstva) klijenta. Jako moćan kanal posebno u manjim sredinama.
- Guerilla marketing – oglašavanje na neobičan način i na neočekivanom mjestu. Obično vrlo jeftin način oglašavanja koji generiše veliki interes.

Osam ideja za poduzetničku promociju

- **Pitajte kupce kako da im pristupite.** Napravite anketu i postavite je na vašu Facebook stranicu, direktno komunicirajte sa kupcima i saznajte šta ih privlači.
- **Povratni e-mail.** Kupac je kupio proizvod putem Vaše stranice. Pošaljite mu mail zahvale u kojem će se naći i ponuda drugih proizvoda.
- **Pošaljite SMS ili viber poruku svojim kupcima.** Pitajte koji Vaš proizvod žele, zatim im pošaljite kupon za taj proizvod.
- **Radite ono što konkurencija ne radi.** Pratite šta konkurencija radi i nađite prostor koji ne pokrivaju. Možda YouTube? Možda ljepše pakovanje? Možda oglašavanje u autobusima?
- **Organizujte neki događaj.** Dobar način da privučete kupce je organizacija nekog događaja koji možda i nema direktne veze sa vašim proizvodom. Proizvodite sokove? Organizujte maraton u gradu gdje će vaši sokovi osvježavati učesnike.
- **Nagrade za preusmjeravanje.** Ovo je stari trik koji još uvijek vrijedi. Nagradite svog klijenta koji Vam dovede još jednog klijenta.
- **Pojednostavite.** Vaša poruka mora biti jednostavna i ne smije se pojavljivati u više od tri varijacije.
- **Muzički džinglovi** povećavaju vidljivost vašeg proizvoda. Koristite ih na internetu ili u svojim prezentacijama.

2.16. Marketing plan – sadržaj

Marketing plan kao dio biznis plana mora se uklopiti u formu biznis plana. Zbog toga pisanje marketing plana mora biti precizno, bez prevelikih objašnjavanja ali sa konkretnim podacima. Sadržaj marketing plana varira u odnosu na prirodu biznisa, tačnije da li biznis proizvodi robu široke namjene, proizvod za druge biznise (business-to-business) ili uslugu. Navodimo okvirni sadržaj marketing plana za proizvodnju roba široke potrošnje, koji bi trebao olakšati pisanje marketing plana.

I. ANALIZA I DEFINISANJE POSLOVNOG OKRUŽENJA – prošlost, sadašnjost budućnost; analiza gdje se nalazimo i gdje želimo biti uz navođenje tržišnih trendova u posljednje tri do pet godina:

- a. Obim tržišta;
- b. Istorijski rezultati prodaje proizvoda, po klasama, po regijama;
- c. Potencijal tržišta, predviđanje trendova.
- d. Kanali distribucije:
 - i. Identifikacija ključnih kanala distribucije, istorijski rezultati prodaje u svakom kanalu;
 - ii. Navike kupaca u svakom od kanala;
 - iii. Prodajne politike i prakse.
- e. Klijent:
 - i. Identifikacija klijenata po stepenu odlučivanja o kupovini, klasifikacija po godinama, prihodima, zanimanju itd.
 - ii. Stavovi kupaca o proizvodu, kako posmatraju kvalitet, cijenu itd.
 - iii. Istorijat oglašavanja: troškovi, mediji, mjerenje uspjeha;
 - iv. Publicitet i drugi obrazovni uticaji.
- f. Proizvod:
 - i. Opis proizvoda, kvalitet, dostava i popratne usluge;
 - ii. Uporedba sa konkurentskim proizvodima;
 - iii. Planirana istraživanja i unapređenja proizvoda.

2. IDENTIFIKACIJA PROBLEMA I PRILIKA

- a. Koji problemi mogu spriječiti dalji razvoj biznisa a vezani su za tačku I.?
- b. Koje prilike imamo za:
 - i. Zaobilazanje tih problema;
 - ii. Modifikaciju i poboljšanje proizvoda ili dodavanje novog proizvoda;
 - iii. Servisiranje potreba većeg broja klijenata i širenje na druga tržišta?
 - iv. Povećanje efikasnosti naših operacija.

3. DEFINISATI SPECIFIČNE I REALISTIČNE CILJEVE

- a. Pretpostavke vezane za buduće trendove:
 - i. Nivo ekonomske aktivnosti;
 - ii. Nivo industrijske aktivnosti;
 - iii. Promjene u potrebama klijenata;

- iv. Promjene u kanalu distribucije;
 - v. Promjene koje su izvan vlastite kontrole.
- b. Uspostavljanje primarnih tržišnih ciljeva.
 - c. Strategija za postizanje primarnih ciljeva.
 - d. Funkcionalni ciljevi (ciljevi po odjelima preduzeća) – ovi ciljevi su razrada primarnih ciljeva i raspored po odjelima:
 - i. Promotivni ciljevi;
 - ii. Ciljevi za usluge klijentima;
 - iii. Ciljevi za modifikacije tržišta;
 - iv. Ciljevi za nove proizvode;
 - v. Ciljevi za kontrolu troškova;
 - vi. Ciljevi za broj i trening uposlenih;
 - vii. Ciljevi za istraživanje tržišta.

4. DEFINIŠITE MARKETING STRATEGIJU I AKCIJSKE KORAKE

- a. Taksativno navedite korake za postizanje ciljeva, skupa sa rokovima i podjelom odgovornosti.
- b. Navedite alternative u slučaju da neki od koraka kasne u implementaciji.

5. PROCEDURE KONTROLE I REVIZIJE

- a. Navedite koje informacije su potrebne za feedback sa tržišta;
- b. Kada i kako će se vršiti revizija plan.

Development Studio d.o.o. je osnovan 2001. godine i danas je to kompanija koja nudi širok spektar usluga: on-line i off-line regrutiranje kandidata, edukaciju, trening i staff leasing, branding poslodavaca, upravljanje projektima, business event management, HR consulting i upravljanje karijerom. Development Studio d.o.o. upravlja grupom web portala: www.posao.ba, edukacija.posao.ba i www.plata.ba.

Posao.ba je vodeći bh. web portal za oglašavanje radnih mjesta i regrutiranje kandidata za većinu domaćih i internacionalnih kompanija na bosanskohercegovačkom tržištu rada. Posao.ba je uspostavio regionalnu saradnju sa Mojposao.net (Hrvatska) i Infostud (Srbija) te partnersku saradnju sa jednom od najvećih medijskih grupacija Daily Mail and General Trust. U prvom izboru najbolje bh. web stranice u organizacije agencije "Apriori komunikacije" posao.ba je osvojio WebAward.me nagradu u kategoriji Social Community te dobio titulu najbolje web stranice u 2009. godini, odnosno glavnu nagradu GRAND Prix WebAward.

Prema istraživanju GfKBH (dio GfK grupe, četvrte kompanije za istraživanje tržišta na svijetu), Posao.ba je treća najposjećenija stranica u BiH. Prema istraživanju kompanije VALICON i partnerske kompanije Gemius Posao.ba je među deset najposjećenijih web stranica u BiH. Portal Posao.ba je partner na mnogobrojnim projektima koji se odnose na zapošljavanje različitih kategorija u bh. društvu. Tim portala posao.ba ima jasnu viziju za budućnost koja se ugleda u konstantnom poboljšavanju i unapređivanju poslovanja, uvođenju novih alata i usluga koje će olakšati proces zapošljavanja, te praćenja svjetskih trendova u poslovnom svijetu. Međutim, zasigurno najveći uspjeh portala i tima jeste činjenica da je preko Posao.ba posao pronašlo više od 40.000 osoba.

2.17. Vježba: 4P – marketing miksa

Slijedeća vježba vam treba olakšati kreiranje marketing miksa prema potrebama vaših potencijalnih klijenata. Četiri sekcije vježbe se odnose na četiri varijable marketing miksa. U prvom dijelu svake sekcije potrebno je popuniti tabelu koja će vam pomoći da bolje razumijete šta nudite kao i to šta nude konkurenti. U drugom dijelu (Dodatno analiziranje) svake sekcije potrebno je odgovoriti na pitanja koja će olakšati krojenje marketing miksa prema potrebama tržišta.

I. Proizvod

Opišite karakteristike svog proizvoda/usluge u prvoj koloni, a karakteristike proizvoda/usluge konkurenata u drugoj		
	Vaš proizvod/usluga	Konkurentski proizvod/usluga
Proizvod (npr. sok od svježe cijedenog voća)		
Vrsta proizvoda (npr. sok od narandže)		
Izgled proizvoda (npr. intenzivno žute boje)		
Kvaliteta proizvoda (npr. sok pravljen od prve klase narandži)		
Osobine proizvoda (npr. hladan, sa pulpom)		
Funkcionalnost proizvoda (npr. zdrav osvježavajući napitak)		
Usluge (npr. uz sok se prilaže i slamka)		
Ime brenda (npr. Sunce)		
Pakovanje (npr. u prozirnoj plastičnoj čaši sa brendiranim nazivom)		
Garancije (npr. sok je uvijek svjež)		
Dodatno analiziranje		
1. Koje osobine vaši kupci smatraju za osnovne osobine proizvoda?		
2. Koje osobine nemaju proizvodi koji se trenutno nalaze na tržištu? Kako vaš proizvod može nadomjestiti nedostatke tih proizvoda?		
3. Koje su glavne osobine/benefiti vašeg proizvoda, posebno u poređenju sa konkurencijom?		
4. Kako vam vaš proizvod daje konkurentsku prednost na tržištu?		

2. Cijena

Navedite prednosti i mane svake strategije određivanja cijena za vaš proizvod. Koja strategija je najbolja za vas?		
	Prednosti i mane za vaš proizvod	
Trošak plus		
Na osnovu vrijednosti		
Kompetitivna		
Prodajna		
Skimming		
Popust		
Loss-leader		
Psihološka		
U prvoj koloni navedite prednosti i mane za vaš proizvod za svaki do aspekata određivanja cijene. U drugoj koloni upišite u kojoj mjeri vaši konkurenti primjenjuju taj aspekt.		
	Prednosti i mane za vaš proizvod	U kojoj mjeri konkurenti koriste ovu politiku
Period plaćanja		
Popust		
Sezonski popust		
Paketi proizvoda/usluga		
Trgovinski popust		
Cjenovna fleksibilnost		
Različite cijene među ciljnim grupama		
Različite cijene po geografskim regijama		
Popusti na količinu i veleprodaju		
Popusti za kupovinu u gotovini ili avansno plaćanje		
Uslovi kreditiranja		
Dodatno analiziranje		
1. Koliko je osjetljivo ciljno tržište na promjene cijena?		
2. Uporedite svoju cijenu sa konkurentima.		
3. Da li cijena čini da je vaš biznis poseban?		
4. Kako će vaš proizvod/usluga imati bolji balans između cijene i kvaliteta u odnosu na konkurenciju?		

3. Distribucija

U prvoj koloni opišite kako će se vaš proizvod distribuirati. Opišite distribuciju kod korisnika		
	Vaš proizvod	Konkurencija
Direkna prodaja		
Prodaja putem posrednika		
Pokrivanje tržišta		
Zalihe		
Transport		
Logistika		
Dodatna analiza		
1. Koji je najbolji način prodaje vašeg proizvoda? Da li je taj način vaša kompetitivna prednost ili mana?		
2. Kako se vaš plan za pokrivanje tržišta razlikuje od konkurencije? Da li je ovo vaša kompetitivna prednost ili mana?		

4. Promocija

Opišite vlastitu promociju u prvoj koloni, a konkurentsku u drugoj		
	Vaš proizvod	Konkurencija
Reklamiranje		
- Radio		
- Televizija		
- Printani mediji		
- Internet		
- Word of mouth		
Odnosi sa javnošću		
Direktna prodaja		
Promotivni popusti		
Dodatna analiza		
1. Koje promotivne aktivnosti su najbolje za vaše ciljno tržište?		
2. Kako vam vaša promotivna strategija može osigurati prednost na tržištu?		

3. Osnivanje – kapital i forma biznisa

Pri osnivanju preduzeća, poduzetnik se susreće sa dvije ključne prepreke: pronalazak kapitala i definiranje forme biznisa – d.o.o. ili obrt. U nastavku je predstavljeno nekoliko mogućnosti za sticanje kapitala, te predstavljene prednosti i mane osnivanja d.o.o. ili obrta, te načina na koji se vrši osnivanje.

3.1. Početni kapital – gdje i kako doći do njega?

Tražnje početnog kapitala kojim bi se financiralo pokretanje biznisa uvijek je veliki izazov za sve poduzetnike. Poduzetnici početnici nemaju historiju poslovanja niti poslovne rezultate zbog čega im je pristup vanjskim izvorima financiranja (npr poslovne banke) otežan. Odluka o izvoru kapitala uticati će na poslovanje poduzetnika pa je potrebno sagledati prednosti i mane pojedinih izvora financiranja. Kako bi se smanjio rizik prikupljanja početnog kapitala, često se start-up poduzetnicima savjetuje prikupljanje sredstava iz više različitih izvora. Početni kapital se može svrstati u dvije kategorije: kapital za financiranje dugotrajne imovine I kapital za financiranje kratkotrajne imovine. Kapital potreban za financiranje dugotrajne imovine posuđuje se na duži vremenski rok (duži od godinu dana), a namijenjen je kupovini poslovnog prostora, opreme, prijevoznih sredstava, namještaja... Kapital potreban za financiranje kratkotrajne imovine služi za poslovanje samog poduzeća –troškovi električne energije, nabava zaliha, obveze prema dobavljačima te potraživanja od kupaca... Ovisno o vrsti početnog kapitala, start-up poduzetnicima na raspolaganju stoje različiti izvori financiranja: vlastita ušteđevina, pozajmice od porodice i prijatelja, poslovni anđeli, bankarski krediti, državni poticaji. Osnivanje startupa u BiH nije baš regulisano zakonom ali to ne sprječava mlade poduzetnike da svoje ideje pretvore u stvarnost. Pomoć startupima, osim vlastitom ušteđevinom I pozajmicom od prijatelja, može doći preko “poslovnih anđela”. Ova skupina investitora i sama posjeduje poduzetnička iskustva jer je većina njih posjedovala svoje vlastito poduzeće koje su uspješno prodali te tako stekli dovoljno kapitala za ulaganje u nove poslovne pothvate. Iako je ova vrsta financiranja bila poznata u susjednim zemljama duže vrijeme, BiH je tek 2013 godine dobila mrežu poslovnih anđela I Business Start-up Acceleratora.

Svi mladi koji imaju ideju, a nemaju sredstava i vještina za njenu realizaciju mogu aplicirati kroz projekt BIZOO – Business Start-up Accelerator (www.bizoo.ba) i dobiti sve to na jednom mjestu. Kroz ovaj projekat mladima će biti osigurana mentorska podrška uspješnih poslovnih ljudi, dostupnost mreže domaćih I stranih investitora tzv. poslovnih anđela što će omogućiti podršku i financiranje start-upa u početnoj fazi. Još jedan primjer pomoći startupima je Inkubacioni centar Lipnica iz Tuzle. Ovaj centar pruža osnivačima startupa pomoć prilikom njihovih aplikacija, pomoć pri registraciji, te ih oslobađaju davanja zakupnine prvih 6 mjeseci.

Osim ovoga načina financiranja, poduzetnici mogu koristiti leasing, bankarske kredite te državne poticaje. Poticaji se dodjeljuju prema unaprijed definiranim kriterijima, a u svrhu poticanja poduzetništva mladih osoba, žena, marginalnih društvenih skupina, investiranja u nove tehnologije, jačanja poduzeća.

Pored navedenih načina financiranja postoje još i fondovi rizičnog kapitala koje su osnovali bogati menadžeri kojima je cilj ulaganjem u rastuća poduzeća ostvariti velike povrate na svoj uloženi kapital. Ovi fondovi za uložena sredstva dobivaju vlasništvo ili udjele u dionicama kompanije u čiji kapital investiraju. Iako su se u razvijenim zemljama svijeta, ali i u susjednim zemljama ovakvi fondovi pokazali kao značajan alternativni model financiranja, a posebno u ranoj fazi razvoja kompanije, u Bosni i

Hercegovini ovaj način financiranja malih i srednjih poduzeća još nije zaživio zbog nedostatka jasnog regulatornog okvira.

3.2. Osnovati obrt ili d.o.o?

Česta dilema prilikom osnivanja poduzeća je i ta koji oblik poduzeća odabrati, obrt ili d.o.o., te koje su procedure i prednosti osnivanja jednog od njih? Svaki oblik ima svoje prednosti i mane ovisno o ideji, načinu poslovanja, tržištu i djelatnostima koje se žele uključiti u poduzetnički pothvat.

Obrt predstavlja samostalno i trajno obavljanje dopuštenih i registriranih djelatnosti u osnovnom, dopunskom ili dodatnom zanimanju, od fizičkih osoba sa svrhom postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu. Obrt više posmatramo kao samozapošljavanje nego kao biznis.

Ko može osnovati obrt?

Fizička osoba može osnovati obrt kao dopunsko zanimanje ako ispunjava uslove i ako ima već zasnovan radni odnos po bilo kom osnovu. Tada ta osoba vodi obrt putem poslovođe koji mora zadovoljavati sve uslove propisane Zakonom o obrtu. Penzioneri mogu osnovati obrt, ali im se u slučaju istovremenog vođenja obrta, penzija stavlja u stanje mirovanja. Strani državljanin može osnovati obrt pod uslovom da ima radnu dozvolu, da ispunjava opće i posebne uslove i uz primjenu principa uzajamnosti. Obrtom se smatra i obavljanje kućne radinosti, odnosno djelatnost izrade i dorade predmeta kod kojih prevladava ručni rad i usluge u domaćinstvu. Obrt se može osnovati i kao sezonski obrt i to najduže šest mjeseci unutar jedne kalendarske godine a u to vrijeme obrtnik uspostavlja svojstvo osiguranika. Sezonsko obavljanje obrta upisuje se u Obrtni registar.

Uslovi osnivanja obrta:

Fizička osoba mora ispuniti opće i posebne uslove ako želi osnovati obrt.

Opći uslovi:

Da posjeduje državljanstvo Bosne i Hercegovine; da je poslovno sposobna; da udovoljava općim i posebnim zdravstvenim uslovima, ako je to propisano posebnim zakonom; da joj pravomoćnom sudskom presudom, rješenjem o prekršaju ili upravnim aktom nije izrečena zaštitna mjera zabrane obavljanja obrta dok ta mjera traje; da nema neizmirenih obveza prema javnim prihodima;

Posebni uslovi:

Propisana razina stručnosti (stručna osposobljenost ili položen stručni ispit) ako se radi o obavljanju vezanih obrta; saglasnost o obavljanju posebnog obrta u slučaju obavljanja posebnih obrta, koju izdaje nadležno federalno ministarstvo ili drugo državno tijelo (npr. za obavljanje poslova miniranja)

Procedura osnivanja obrta:

Postupak otvaranja obrta pokreće se pisanim zahtjevom u općinskom organu nadležnom za oblast obrtništva, na čijem će području biti sjedište obrta. Svi potrebni obrasci za registraciju obrta dostupni su u općinskom organu i besplatni su. Zahtjevu za izdavanje obrtnice potrebno je priložiti: ovjerenu kopiju CIPS lične karte, popunjene obrasce RL-1 i RL-3, ljekarsko uvjerenje kojim se dokazuje posebna zdravstvena sposobnost, ako je propisana za djelatnost koja se registriira, dokaz o ispunjavanju uslova stručnosti (svjedočanstvo o završnom ispitu, diploma, uvjerenje o stručnoj osposobljenosti ili izjava o

zapošljavanju stručnog poslovođe), dokaz o pravu korištenja poslovnog prostora, ako je potreban za obavljanje djelatnosti koja se registriira (ZK izvadak o vlasništvu ili ugovor o zakupu), potvrdu da odlukom organa starateljstva nije stavljen pod starateljstvo, potvrdu da pravomoćnom sudskom presudom, rješenjem o prekršaju ili upravnim aktom nije izrečena zaštitna mjera zabrane obavljanja obrta dok ta mjera traje, potvrdu od nadležne porezne uprave da nema neizmirenih obveza prema javnim prihodima, saglasnost o obavljanju posebnog obrta u slučaju obavljanja posebnog obrta i dokaze o uplati cijene obrtnice i upravnih pristojbi.

Prednosti osnivanja obrta:

Manji troškovi i jednostavniji postupak registracije; troškovi se ne povećavaju sa brojem djelatnosti koje se u obrtu obavljaju; registraciju obrtnik obavlja sam, registracija pravne osobe obavezno uključuje odvjetnika ili notara; knjigovodstvo je jeftinije i obrtnik ga može voditi samostalno; porezom na dohodak oporezuju se samo prihodi koji su stvarno naplaćeni od kupca, a u izdatke se priznaju samo iznosi plaćeni dobavljačima. To ne vrijedi u slučaju PDV-a (ukoliko je obrtnik u sistemu PDV-a) koji se obračunava i uplaćuje na temelju izdanih, a ne isključivo naplaćenih računa.

Troškovi i obveze:

Obrtnik mora započeti sa obavljanjem djelatnosti unutar godinu dana od dana registracije, ili se u protivnom obrt briše iz registra. Obrtnik je dužan, u roku od osam dana od početka obavljanja djelatnosti, prijaviti se u registar poreznih obveznika, prema svom prebivalištu ili trenutnom boravištu. Ukoliko u prvoj godini poslovanja ostvariti ukupni prihod u iznosu većem od 50.000 KM, treba podnijeti prijavu u registar obveznika PDV-a. Osim administrativnih obveza, da bi se stvarno počelo poslovati potrebno je nabaviti Rješenje o minimalnim tehničkim uslovima, otvoriti žiro-račun i izraditi pečat.

Društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.) najčešći je organizacijski oblik poslovanja malih poduzetnika. I predstavlja društvo u kojem svaki član društva ima udio u kapitalu društva i snosi rizik poslovanja samo do visine tog unijetog udjela. To je poslovna struktura osnovana dokumentom o osnivanju ili osnivajućim ugovorom sa jednim ili više domaćih/stranih fizičkih i/ili pravnih lica i sa početnim kapitalom podijeljenim u dijelove. Minimalni osnivački kapital za d.o.o. je 1.000 KM. Ukoliko više partnera osniva kompaniju, ovaj iznos se dijeli na broj partnera, s tim da minimalni doprinos svakog partnera ne smije biti manji od 100 KM.

Ko može osnovati d.o.o.?

Društvo sa ograničenom odgovornošću osniva se ugovorom u pismenoj formi koji zaključuju osnivači, čiji potpisi se ovjeravaju u skladu sa zakonom. Osnivati ga mogu fizička lica, domaća i strana te pravna lica. Kada društvo sa ograničenom odgovornošću osniva samo jedan osnivač, osnivački akt je odluka o osnivanju.

Kako osnovati d.o.o.?

Osnovni i najvažniji dokument za d.o.o. je njegov osnivački akt, a osim njega navedeni su i ostali potrebni dokumenti:

1. Sastaviti osnivački akt – Osnivački akt može biti u formi odluke (ukoliko je jedan osnivač) ili u formi ugovora (ukoliko je više osnivača). Svaki osnivački akt ima svoje obavezne dijelove. Osnivački akt sastavlja notar, uz navedene podatke– koliko je iznos početnog kapitala, ko je osnivač/ko su osnivači, ko je direktor, koji je naziv društva, koji je skraćeni naziv društva, koje su djelatnosti koje će društvo vršiti i koje je sjedište društva.
2. Uplatiti osnivački kapital – Minimalni osnivački kapital za d.o.o. je 1.000 KM, taj iznos uplaćuje se na prelazni račun jedne od banaka u BiH (Uplatnica je potrebna kao dokaz koji se prilaže sudu).

3. Registracija na sudu – Registraciju vrši nadležni Općinski sud, Odjeljenje registra za upis pravnih lica. Istom se predaje prijava (obrazac koji se može naći na stranici suda a kojeg može popuniti i Notar), Osnivački akt, dokaz o uplati kapitala, dokaz o uplati sudske takse i takse za objavljivanje oglasa u Službenim novinama, Potvrda iz Porezne Uprave o nepostojanju duga, ovjeren potpis lica ovlaštenog za zastupanje (ovjerava Notar) i izjava direktora o prihvatanju dužnosti (sačinjava i ovjerava Notar).
4. Izrada pečata – Nakon završene registracije pravite pečat na kojem stoji naziv i sjedište vaše firme.
5. Dobijanje statističkog, ID broja i šifre djelatnosti – Nakon završene registracije, potrebno je da vašu firmu registrujete u Registru preduzeća u Zavodu za statistiku. Poreznoj Upravi podnosite Zahtjev za dobivanje ID broja (koji predstavlja “ličnu kartu” vaše firme) i Obavještenja o razvrstavanju na šifru djelatnosti.
6. Otvaranje transakcijskog računa u banci – Za otvaranje stalnog računa u banci, potrebno je da banci dostavite sljedeće dokumente: Rješenje o registraciji, Rješenje o ID broju, ličnu kartu te ovjeren potpis ovlaštenih osoba za platni promet. Izuzetno, ukoliko ste firmu registrovali za vanjsku trgovinu, potrebno je uz sve navedeno dostaviti i Potvrdu o matičnom i carinskom broju.

Prednosti osnivanja d.o.o.:

Najveća prednost društva sa ograničenom odgovornošću je odgovornost za obveze samo do visine vlastitog kapitala unesenog u poduzeće, kontinuitet poslovanja zbog jednostavnog prijenosa vlasništva i relativna lakoća dobivanja kapitala.

Troškovi i obaveze:

Član društva sa ograničenom odgovornošću odgovara za obveze društva u visini njegovog uloga u istom i nije lično odgovoran ni za jednu od obveza društva, već odgovara vrijednošću uloženog kapitala u poduzeće. Član društva dužan je u roku i na način određen osnivačkim aktom, statutom i odlukama skupštine društva izvršiti uplatu uloga. Član društva koji je kao ulog unio stvari ili prava ne može na njima pridržati nikakvo pravo niti društvu nametnuti ograničenja. Društvo ne može uplatu uloga odgoditi, ne može člana osloboditi obaveze uplate, niti na ime uplate uloga primiti nešto drugo osim onoga što je ugovoreno. Član društva koji ne izvrši uplatu uloga u ugovorenom roku dužan je platiti zateznu kamatu određenu ugovorom i naknaditi društvu i drugim članovima štetu koju pretrpe uslijed njegove radnje. Uprava društva će člana koji obavezu uplate uloga nije izvršio 60 dana po isteku ugovorenog roka pismeno obavijestiti da je isključen iz društva. Isključeni član društva gubi sva prava iz udjela i davanja učinjenih na ime uloga, ali ostaje obavezan izvršiti uplatu uloga u cijelosti, zatezних kamata i naknade štete po osnovu neblagovremene uplate. Društvo može putem suda tražiti ispunjenje obaveze člana društva.

4. Održivo i ekološki prihvatljivo poduzetništvo

Cijeli svijet se danas suočava s dva velika energetska problema. Prvi je nedostatak energije i nesigurnost u njenoj opskrbi, a drugi je zagađenje okoliša te klimatske promjene uzrokovane prevelikom i neracionalnom potrošnjom energije. Proizvodnja, distribucija i potrošnja energije su djelatnosti koje direktno ili indirektno utiču na sva područja ljudskog djelovanja, ali i na socijalni i ekonomski napredak svake pojedine zemlje. Ekološke posljedice energetske potrošnje su tema koja se predugo zapostavljala. Međutim, iako se i dalje ne vodi dovoljno računa o socijalnim, ekološkim, ekonomskim i sigurnosnim aspektima korištenja energije u svrhu zadovoljenja sve većih energetske potreba, danas je ovaj problem ipak prepoznat i u velikom broju, prvenstveno od strane razvijenih zemalja, prihvaćeno je da dosadašnji, nekontrolirani pristup potrošnji energije nije održiv. Prioritet treba dati održivoj potrošnji energije, kroz racionalno planiranje same potrošnje, te kroz implementaciju mjera energetske efikasnosti u sve segmente energetske sistema određene zemlje. Cijene energije i energenata će, zbog globalnih i lokalnih razloga, u narednom razdoblju i dalje rasti, što će direktno uticati na porast troškova života i poslovanja, zbog čega je nužno uvođenje principa održivosti u poduzetništvo i rad malih i srednjih preduzeća. Održivo i ekološki prihvatljivo poduzetništvo podrazumijeva osnivanje preduzeća koje će kontinuirano i organizovano raditi na primjeni mjera energetske efikasnosti, upravljanja potrošnjom energenata i prirodnih resursa sa ciljem smanjenja negativnog utjecaja na okoliš.

Energetska efikasnost je suma isplaniranih i provedenih mjera čiji je cilj korištenje minimalno moguće količine energije, tako da razina udobnosti i stopa proizvodnje ostanu očuvane. Jednostavnije rečeno, energetska efikasnost jeste upotreba manje količine energije (energenta) za obavljanje istog posla, odnosno funkcije (grijanje ili hlađenje prostora, rasvjeta, proizvodnja različitih proizvoda, pogon vozila, idr.). Bitno je napomenuti da se energetska efikasnost nikako ne smije posmatrati kao štednja energije jer štednja uvijek podrazumijeva određena odricanja, dok efikasna upotreba energije nikada ne narušava uslove rada i življenja. Ovdje je važno naglasiti da poboljšana efikasnost upotrebe energije rezultira njenom smanjenom potrošnjom za istu količinu proizvoda ili usluge, što u konačnici donosi i proporcionalne novčane uštede.

Energetska efikasnost je predmet snažnog i stalnog interesa i aktivnosti razvijenih zemalja. Stavljanje energetske efikasnosti u središte nacionalnih energetske politika i Europske unije kao cjeline provodi se u prvom redu zato što povećanje energetske efikasnosti doprinosi smanjenju troškova i potrošnje energije, i izravno utječe na konkurentnu sposobnost europskih firmi na međunarodnom tržištu. Druga važna posljedica povećanja energetske efikasnosti je smanjenje emisija CO₂, središnjeg problema u zaštiti okoliša današnjice. Treća važna posljedica povećanja energetske efikasnosti je poboljšanje sigurnosti opskrbe potrošača. Četvrti, ali ne manje važan razlog je poticanje poduzetništva i otvaranje radnih mjesta.

Općenito, mjere energetske efikasnosti mogu se podijeliti na dva osnovna tipa:

- efikasno korištenje energije u postojećim energetske sistemima i uređajima poboljšanjem njihovih radnih karakteristika (zamjenom postojećih komponenti energetske efikasnijim, redovitim održavanjem i dr.);
- efikasno korištenje energije u novim energetske sistemima i uređajima primjenom suvremenih, energetske i ekološki racionalnih tehnologija.

Brojne analize pokazuju da specifična energetska potrošnja može bit reducirana 20-50 posto u slučaju poboljšanja energetske efikasnosti postojećih sistema, a čak između 50 i 90 posto u slučaju primjene novih energetski efikasnih sistema i uređaja, pri čemu treba naglasiti da se, u velikoj većini slučajeva, period povrata investicija uloženi u takve tehnologije dostupne na tržištu kreće u granicama od dvije do maksimalno osam godina.

4.1. Uspostavljanje sistema upravljanja energijom

Sistem upravljanja energijom pomaže organizacijama da bolje upravljaju svojim korištenjem energije. On uključuje razvoj i implementaciju energetske politike, uspostavljanje ciljeva upotrebe energije i izradu akcionih planova za njihovo postizanje. To može uključivati implementaciju novih energetski efikasnih tehnologija, smanjenje energetske otpada ili poboljšanje trenutnih procesa za smanjenje energetske troškova. Standard ISO 50001, Sistemi upravljanja energijom – Zahtjevi s uputstvom za upotrebu, pruža organizacijama priznati okvir za razvoj efikasnog sistema upravljanja energijom. Kao i ostali ISO standardi za sisteme upravljanja, ISO 50001 prati proces Planiraj-Uradi-Provjeri-Djeluj (Plan-Do-Check-Act – PDCA) za stalno poboljšanje.

ISO 50001 daje skup zahtjeva koji organizacijama omogućava:

- izradu politike za efikasniju upotrebu energije
- određivanje ciljeva i zadataka kako bi zadovoljili tu politiku
- prikupljanje podataka radi boljeg razumijevanja i načina donošenja odluka vezanih za upotrebu i potrošnju energije
- mjerenje dobijenih rezultata
- preispitivanje efikasnosti
- politike stalno poboljšavanje upravljanja energijom

ISO 50001 je osmišljen da pomogne organizaciji kako bi ona poboljšala svoju energetske ekasnost kroz

Lactis, mala mljekara iz Moldavskog grada Rîșcani, demonstrirala je značajna poboljšanja kada je započela imlementaciju standarda ISO 50001. U samo jednoj godini smanjili su potrošnju el. energije za skoro 4%, a prirodnog gasa za 22%, što je rezultiralo trostrukim finansijskim povratom investicije.

„Mi smo imali ogromne koristi od ovog standarda vezano i za ekonomsku efikasnost i za društvo i okolinu zato što smo bili u mogućnosti da smanjimo potrošnju resursa i smanjimo emisiju GHG-a.”

Gheorghe Angheluta , upravni direktor Lactisa

bolje korištenje sredstava koja koriste energiju. Poboljšana energetska ekasnost može pružiti organizaciji ubrzane koristi tako što će maksimalno iskoristiti upotrebu svojih energetske izvora i sredstava koja koriste energiju, smanjujući pritom i troškove i potrošnju. ISO 50001 koriste male i velike organizacije širom svijeta. Njegove koristi se ogledaju u raznim formama. Za neke se ISO 50001 odnosi na smanjenje ekološkog utjecaja i jačanja reputacije, za druge, cilj mu je smanjenje troškova.

Kao i svi ISO-ovi standardi za sisteme upravljanja, ISO 50001 je osmišljen kako bi ga implementirale organizacije iz javnog ili privatnog sektora, bez obzira na veličinu, aktivnost ili geografsku lokaciju. ISO 50001 ne određuje ciljeve za poboljšanje energetske efikasnosti, što je zadatak korisničke organizacije

ili regulatornih tijela. To znači da bilo koja organizacija, bez obzira na trenutni nivo njene energetske efikasnosti, može implementirati standard kako bi uspostavila osnovu koja se može poboljšavati prema vlastitom tempu.

4.2. Funkcioniranje sistema upravljanja energijom prema standardu ISO 50001

Norma ISO 50001 temelji se na dobro poznatome modelu sistema upravljanja ISO-a koji se primjenjuje u normama kao što su ISO 9001 (upravljanje kvalitetom), ISO 14001 (upravljanje okolišem), ISO 22000 (sigurnost hrane), ISO/IEC 27001 (informatička sigurnost).

U normi ISO 50001 posebno je prihvaćen Shewhart-Demingov postupak planiraj-uradi-provjeri-djeluj (Plan-Do-Check-Act, PDCA) za neprekidno poboljšavanje sistema upravljanja energijom. Taj je postupak shematski prikazan na slici u nastavku, a može se ukratko opisati na sljedeći način:

- planiraj: provodi energetske ocjene i utvrdi osnovicu, pokazatelje energetske performancije (EnPI-ova), dugoročne i kratkoročne ciljeve te planove djelovanja nužne za dobivanje rezultata kojima će se poboljšati energetske performancije u skladu s organizacijinom energetskom politikom
- uradi: provodi planove djelovanja na upravljanju energijom
- provjeri: promatraj i mjeri ključne indikatore operacija koje određuju energetske performancije u odnosu na energetske politiku i dugoročne ciljeve energetske politike te izvješćuj o rezultatima
- djeluj: poduzmi djelovanja za neprekidno poboljšavanje performancija EnMS-a.



Dijagram 7: Sistem upravljanja energijom

4.3. Principi zelenog ureda

Zeleni ured je naziv za skup aktivnosti koje bi zaposlenici, u okviru redovnih aktivnosti, trebali prakticirati kako bi se u svakodnevnom uredskom poslovanju smanjio negativan utjecaj na okoliš, a povećala efikasnost korištenja resursa.

Kako biste od vašeg ureda napravili ugodno, zdravo, ekološki prihvatljivo i energetske efikasno radno mjesto, potrebno je pridržavati se načela ekološke i energetske održivosti koja podrazumijevaju:

- efikasno korištenje materijala i energije
- smanjenje otpada
- recikliranje

Za primjenu navedenih načela potrebno je postaviti kriterije koji omogućuju procjenu dosadašnjeg korištenja resursa prema njihovom utjecaju na okoliš i zdravlje.

4.3.1. Uredska oprema

Uredska oprema uključuje različite uređaje (osobna računala, pisalice i fotokopirne uređaje, sušilice za ruke, aparate za kavu, hladnjake i sl). Osim potrebne energije za rad, ti proizvodi uglavnom troše energiju i kada ništa ne rade, što čini njihov trošak visokim.

Ako kupujete novu opremu, provjerite mogu li se uređaji samostalno isključiti (hibernate) ili spustiti u stanje niske potrošnje energije (stand-by).

Većina korisnika nije upoznata s činjenicom da je cijena korištenja uredske opreme puno veća nego što je sama cijena kupljenog uređaja. U ukupne troškove korištenja uredske opreme često zaboravimo uračunati cijenu energenata potrebnih za rad uređaja. Planiranjem kupovine uređaja za potrebe vašeg ureda možete postići znatne financijske uštede i sačuvati okoliš.

Šta možete Vi učiniti:

1. Uređaje je potrebno isključiti ako nisu u upotrebi. Ne ostavljajte računala upaljena kada niste na svom radnom mjestu, naročito preko noći i vikenda.
2. Nemojte koristiti čuvare zaslona (*screen saver*), a naročito ne one koje vrše zahtjevne grafičke operacije.
3. Redovito održavajte računalo.
4. Umjesto stolnog računala kupite prijenosno računalo jer ono troši manje energije.
5. Umjesto katodnog (CRT) monitora kupite monitor s tekućim kristalima (LCD) koji efikasnije troši energiju.
6. Umrežite uredska računala i dijelite resurse sa svojim kolegama.
7. Koristite multifunkcionalne uređaje.
8. Koristite uređaje koji mogu ispisivati papir dvostrano.
9. Reciklirajte uređaje i odlažite ih na mjesta namijenjena za njihovo odlaganje.

10. Nadopunjavajte tintu kod istrošenih patrona, a kada to više nije moguće odložite ih na recikliranje.

4.3.2. Uredski papir

Ekološki problemi pri proizvodnji nerekiciranog papira vezani su uz potrošnju resursa (drvo, voda, gorivo za prijevoz, energija za industrijske procese), zagađenje okoliša otpadnim vodama i emisiju stakleničkih plinova u atmosferu. Sama proizvodnja i prijevoz papira zahtijeva puno više energije nego što je troše fotokopirni uređaji.

Za proizvodnju jedne tone papira srednje kvalitete treba posjeći četiri stabla (12 metara visine i 15-20 cm promjera) te potrošiti 260.000 litara čiste vode i 4100 kWh električne energije. Za proizvodnju jednake količine papira od starog papira potroši se 180 litara vode, 2750 kWh električne energije i niti jedno stablo! Papir se može reciklirati i do sedam puta!

Izrada dokumenata predstavlja nove izazove u organizacijama koje žele uvesti Zeleni ured. Postoje razni načini kako možete ozeleniti proces izrade dokumenata i internih publikacija. Jedan od njih je, svakako, smanjenje količine ispisanih verzija dokumenata koji se mogu koristiti i samo u elektronskom obliku.

Mjere koje se odnose na smanjivanje upotrebe papira nisu primjenjive na neke tipove dokumenata poput: osobnih informacija, osjetljivih dokumenata kao što su financijski i službeni dokumenti i povjerljive informacije koje se odnose na poslovanje tvrtke.

Da bi postali Zeleni ured, moramo razmišljati o životnim ciklusima proizvoda koje kupujemo i smanjiti njihovu upotrebu zbog korištenja svih dragocjenih resursa i nastajanja onečišćenja tijekom svih procesa u njihovoj proizvodnji.

Šta možete Vi učiniti:

1. Ispisujte samo kad je ispis nužan i, ako je prihvatljivo, ispisujte obostrano.
2. Sažimajte sadržaj koji želite ispisati na papiru (npr. smanjite veličinu slova).
3. Uredite dokument prije nego ga ispišete – uvijek provjerite je li sve u njemu točno tako da ne morate više puta ispisivati isti dokument.
4. Ovisno o mogućnosti, upotrebljavajte već korišteni papir ako je ispisan jednostrano.
5. Smanjite količinu fizički arhiviranih dokumenata.
6. Koristite moderne tehnologije za arhiviranje dokumenata koji vam neće trebati nakon određenog perioda (brže se pretražuju, mogu se nadopunjavati i često su sasvim zadovoljavajuće).
7. Organizirajte svoju osobnu arhivu na računalu (npr. umjesto ispisivanja zanimljivih članaka, spremajte ih u poseban direktorij namijenjen samo za članke, a isto vrijedi i za ostale dokumente).
8. Smanjite količinu ispisanih kopija.
9. Zamolite kolege da ukoliko nije iznimno potrebno, na sastanke ne donose pisane materijale, već prijenosna računala.
10. Ohrabrite kolege da međusobno razmjenjuju pročitane časopise (jednom kada ga pročitate, što će vam?).
11. Sve potrebne materijale, za koje želite da budu javno dostupni, objavite na internetskoj stranici ili koristite distribucijske liste elektroničke pošte.

12. Interne publikacije dijelite elektroničkom poštom, umjesto da ih ispisujete ili kopirate.
13. U dizajnu brošura, *newslettera* i inih publikacija izbjegavajte velike blokove boje.
14. Ograničite količinu boje koju upotrebljavate pri dizajnu. Kada koristite standardne tehnike proizvodnje, svaka od boja zahtijeva odvojeni ciklus, a tako se koristi više energije.
15. Izbjegavajte boje koje je teško odstraniti u procesu recikliranja (ljubičasta, crvena, plava).
16. Upotrebljavajte uveze koji se mogu lako odstraniti.
17. Osigurajte da su omoti, korice i pakiranje napravljeni od materijala kojega je moguće reciklirati.
18. Kupujte reciklirani papir.
19. Kupujte lakši papir (teži papir zahtijeva više energije, vode i drva u proizvodnji).

4.3.3. Rasvjeta

Svatko od nas ponekad nepotrebno ostavlja upaljeno svjetlo, ali u nekim slučajevima, ova navika je kronična. Rasipanje električnom energijom koju koristimo za rasvjetu može se smanjiti jednostavnom ugradnjom senzorske rasvjete. Senzorska rasvjeta omogućava da se svjetlo automatski gasi i pali ovisno o prisutnosti osoba u prostoriji. U malim uredima gdje je rasvjeta snage 1 kW nepotrebno upaljena samo dva sata dnevno, godišnje se nepotrebno potroši 70 KM. Ako tome dodamo veći broj ureda, konferencijskih i ostalih zajedničkih prostorija, ugradnja senzora je time još isplativija.

Najefikasniji način rasvjete imat ćete ako pametno koristite prirodno svjetlo. Vaš radni stol trebao bi biti smješten blizu prozora tako da do vas može dopirati prirodno svjetlo kako bi imali što manje potrebe za umjetnom rasvjetom. Maksimalno iskorištenje dnevnog svjetla moguće je postići redovitim čišćenjem prozora, izbjegavanjem postavljanja prevelikog broja biljaka ispred prozora i izbjegavanjem tamnih zavjesa.

Šta možete Vi učiniti:

1. Zamijenite standardne žarulje sa LED rasvjetom.
2. Kada god je to moguće, umjesto umjetne rasvjete koristite prirodno svjetlo.
3. Pri odlasku iz prostorija gasite svjetla i zamolite spremače/ice da naprave isto po svom odlasku.
4. Ugradite senzorsku rasvjetu tamo gdje je to potrebno i moguće (naročito u hodnicima, toaletima, stubištima).
5. Ugradite vremenski regulator rasvjete koji nakon određenog razdoblja gasi rasvjetu.
6. Koristite rasvjetna tijela snage primjerene veličini i namjeni prostora kojeg osvjetljavaju.
7. Redovito čistite žarulje, lustere i lampe jer njihova zaprljanost smanjuje njihovu svjetlost. Nečistoće mogu apsorbirati i do 50 posto svjetlosti.
8. Bojite zidove u svjetlije boje jer tamne upijaju svjetlost.
9. Odlazite stare žarulje na prikladna mjesta za odlaganje ove vrste otpada.
10. Vanjsku rasvjetu usmjerite na željena područja kako bi se smanjilo neželjeno rasipanje i svjetlosno zagađenje okoline.

4.3.4. Grijanje, hlađenje i ventilacija

Mogućnost regulacije sustava za grijanje, hlađenje i ventilaciju osigurava toplinsku udobnost i povećava energetske efikasnosti. Kao i kod stjecanja navike za gašenje svjetla, potrebno je steći navike za reguliranje i gašenje uređaja za zagrijavanje i hlađenje uredskih prostorija.

Preporučena je sobna temperatura u uredskim prostorijama u sezoni grijanja između 20 i 21 °C, međutim vrlo je česti slučaj da se temperatura u uredskim prostorima penje i do 25 °C što je nepotrebno, a istovremeno značajno povećava troškove grijanja.

Ugradnjom termostatskih radijatorskih ventila moguća je ušteda energije i do 20 posto. Ušteda se ostvaruje tako što termostatski radijatorski ventil regulira količinu protoka tople vode kroz radijator prema zadanoj vrijednosti i time troši upravo onoliko toplinske energije koliko nam je potrebno. Podešavanjem željene temperature na termostatu za samo stupanj niže, možete smanjiti troškove do 5 posto, dok smanjenjem za 3 ili 4 stupnja, možete smanjiti svoje troškove i do 15 posto. Termostate koji imaju mogućnost vremenskog programiranja (satnog, dnevnog) programirajte tako da u vremenu kada se ne boravi u uredu (poslijepodne, noću, vikendom, praznicima) postavite temperaturu na 15 °C, kako se prostori ne bi u potpunosti ohladili. Na taj način također štedimo veliku količinu energiju potrebnu za zagrijavanje zidova i postizanje sobne temperature.

Ogrjevna i rashladna tijela (radijatori i ventilokonvektori) ne bi smjeli biti zaklonjeni stvarima poput zavjesa, namještaja ili nekih ukrasnih maski, jer im smanjujemo sposobnost prijenosa toplinske ili rashladne energije, odnosno njihov učinak. U takvim slučajevima ponekad je nemoguće postići željenu temperaturu u prostoru. U ljetnim mjesecima osjećaj ugodnosti kod visokih vanjskih temperatura moguće je postići korištenjem sobnog ventilatora koji povećanjem brzine strujanja zraka u prostoriji stvara osjećaj hlađenja. Danas uredski prostori sve češće imaju ugrađene split klima uređaje za hlađenje. Takvi uređaji ne smiju biti većeg kapaciteta nego što vam je potrebno.

Na određivanje snage klima uređaja utječe obim prostora, površina staklenih otvora, toplinska izoliranost prostorije, broj ljudi koji borave u prostoru te broj toplinskih izvora (električnih potrošača koji ostavljaju i toplinski trag). Pri kupnji klima uređaja treba obratiti pažnju na faktor hlađenja ili grijanja (označen s COP ili EER) koji se uglavnom kreće u granicama 2,5 do 4. Što je taj faktor veći, uređaj je energetski efikasniji. Faktor hlađenja ili grijanja nam govori koliko se puta više rashladne ili toplinske energije dobije u odnosu na uloženu električnu energiju potrebnu za pogon kompresora. Kod instalacije klima uređaja treba voditi računa da se vanjska jedinica nalazi na najmanje osunčanoj strani zgrade, a to je najčešće na sjevernoj strani zgrade ili tamo gdje je zaklonjena od izravnog sunčevog zračenja i gdje je osigurana dobra cirkulacija zraka. Što je vanjska jedinica na hladnijem mjestu, efikasnost uređaja bit će veća.

Preporučena je sobna temperatura u prostorijama u ljetnom periodu 25-26 °C, međutim isto tako preporuke su da zbog zdravstvenih razloga razlika između vanjske i unutarnje temperature ne prelazi 7°C. Postavljanjem ovih preporučenih temperatura na termostatu klima uređaja neće se trošiti više energije nego je potrebno za hlađenje prostora.

Kako split klima uređaj hladi postojeći zrak u prostoriji i nema mogućnost ubacivanja svježeg zraka, s vremena na vrijeme potrebno je prozračiti prostoriju otvarajući prozor. Prozor ne bi smio nikako biti stalno otvoren jer ćemo tada trošiti suvišnu energiju na hlađenje toplog zraka koji stalno ulazi u prostor.

U tom slučaju može se dogoditi i da se kompresor pregrije i ode u blokadu te da je njegov ponovni rad moguć tek nakon sljedeće noći jer su temperature tijekom dana visoke i ne uspije se ohladiti. U tom slučaju će se iz unutarnje jedinice split uređaja moći samo osjetiti strujanje toplog zraka.

Šta možete Vi učiniti:

1. Iskorištavajte dnevnu toplinu insolacije. Za vrijeme zimskih dana, podignite rolete kako bi prirodna svjetlost i toplina ušla u sobu. Tijekom noći, spuštajte rolete kako bi sačuvali toplinu koja se akumulirala tijekom dana.
2. Za vrijeme ljetnih dana, tijekom dana spuštajte rolete i sjenila i imajte zatvorene prozore da toplina ne ulazi u sobu. Tijekom noći zračite prostorije.
3. Ne hladite niti zagrijavajte prostorije u kojima ne boravite.
4. Ne zaklanjajte radijatore zavjesama, namještajem ili dekorativnim maskama.
5. Ne hladite prostore u zimskom periodu otvaranjem prozora, već reguliranjem radijatorskih ventila.
6. Redovito čistite radijatore kako bi osigurali da nečistoće i prašina ne sprječavaju prijelaz topline.
7. Programirajte termostat tako da za vrijeme noći, ili dok je ured prazan, temperaturu postavite na nižu vrijednost.
8. Sustave za grijanje, hlađenje i klimatizaciju treba redovito održavati ovlašteni servis - loše održavanje ili zapuštenost uređaja najčešći je uzrok prestanka rada sustava.
9. Kupujte klima uređaje energetskog razreda A ili A+.

4.3.5. Voda

Oko 70 posto Zemljine površine pokriveno je vodom. Iako je brojka poprilično impresivna, samo 2,5% vode se može smatrati slatkovodnom ili, kako je često nazivamo, pitkom. Dio te vode je zadržan u ledenjacima i snježnim pokrivačima, a dio je smješten na čovjeku nedostupnim mjestima. Trenutno se oko 600 milijuna ljudi diljem svijeta bori s nestašicom vode. Slatkovodna voda se ne upotrebljava samo za piće. Koristimo je za navodnjavanje travnjaka i poljoprivrednih zemljišta, u sanitarnim čvorovima (kupaonicama, zahodima), industrijskim procesima, za pranje ulica i sl. Naš životni stil je oblikovan prema dostupnosti pitke vode bez ograničenja. Taj stil je potrebno mijenjati. Voda postaje prirodni resurs ograničenih količina.

Osim činjenice da je pitka voda ograničeni prirodni resurs, njena potrošnja predstavlja trošak. Iako je cijena vode još uvijek minimalna, očekujemo da će u budućnosti ubrzano rasti kako će se njene zalihe smanjivati. Očuvanje pitke vode je ključan korak u smanjenju negativnog utjecaja na okoliš, dugoročnom osiguranju opskrbe pitkom vodom i operativnom smanjenju toga troška. U uredima se potrošnja vode može smanjiti i do 50% ako se na slavine ugrade senzori. Uobičajene zahodske školjke troše 9 litara vode za jedno ispiranje. Ugradnjom vodokotlića s dvojn timerom vode (s mlazom manjeg i većeg kapaciteta) tu potrošnju možete smanjiti na 6 litara za jedno ispiranje. Zapravo sve se svodi na to da trošimo koliko nam treba, umjesto da rasipamo ograničene resurse.

Ako pratimo potrošnju tijekom tri mjeseca, klasični vodokotlić koji ispušta 9 litara po ispiranju, prosječno 10 puta dnevno, tijekom 90 dana, potrošit će 8100 litara pitke vode i taj će vas trošak koštati oko 9,88 KM (podaci vrijede za Grad Sarajevo). Kada biste zamijenili klasični vodokotlić s vodokotlićem s dvojn timerom, za isto razdoblje vaš trošak će biti oko 7,14 KM. Godišnje možete samo na razlici troškova za vodu koja se koristiti u samo jednom WC-u uštedjeti 39,50 KM. Početna investicija će vas koštati oko 80,00 KM a nakon dvije godine ta će investicija prijeći u uštedu.

Šta možete Vi učiniti:

1. Umjesto pranja posuđa pod tekućim mlazom vode, koristite perilicu za pranje posuđa
2. Ako posuđe perete u sudoperu, napunite ga vodom, a ispirite pod tekućim mlazom.
3. Obratite pažnju na štedljivo korištenje sredstava za pranje posuđa.
4. Nastojte uključivati perilicu posuđa kada je puna (ne uključujte je kad je poluprazna).
5. Hladite vodu u hladnjaku (ne čekajte da teče nad sudoperom).
6. Zatvarajte vodu dok perete ruke ili zube (na taj način možete uštedjeti i do 5 litara vode po osobi dnevno).
7. Ugradite aeratore na slavine. Ugradnjom aeratora (perlatora) na sve slavine značajno štedite vodu - godišnje na jednom umivaoniku uštedite više od 9 l po osobi.
8. Ugradite vodokotliće s dvojnim ispustom vode ili u postojeći stavite npr. plastičnu bocu od 1,5 ili 2 litre napunjenu vodom – time ćete svakim punjenjem vodokotlića uštedjeti 1,5 odnosno 2 litre pitke vode.
9. Izolirajte dovodne cijevi tople vode – uštedjet ćete na vremenu i energiji za zagrijavanje.
10. Zamijenite brtve na slavinama iz kojih kaplje voda.
11. Omekšavajte vodu ako je tvrda (time održavate vodne sustave čistima od kamenca, a uređaje koji koriste vodu činite trajnijima i energetski manje rasipnima).
12. Koristite kišnicu za zalijevanje vrta ispred tvrtke.
13. Kemikalije za čišćenje začepljenih odvodnih cijevi posebno su agresivne. Nećete ih morati koristiti ako imate na umu da zahodska školjka nije kanta za otpatke i u nju ne bacate ostatke hrane, kemikalije, lijekove, opuške.

4.3.6. Otpad

Zbrinjavanje otpada je jedan od najvećih problema u zaštiti okoliša. Veliki problem u odlagalištima otpada je zagađenje tla jer otrovne tvari poput metala ulaze u podzemne vode. Razgradnja otpada na odlagalištima je odgovorna i za emisije stakleničkih plinova (u najvećoj mjeri metana) koji su glavni uzrok globalnog zatopljenja. Osim toga, spaljivanjem na neprikladan način ispuštaju se dodatne količine plinova (ugljičnog dioksida i ugljičnog monoksida).

Ne smijemo zaboraviti i činjenicu da se sav stvoreni otpad u poslovnim subjektima i kućanstvima mora prevoziti do odlagališta i da je to dodatna stavka u ispuštanju stakleničkih plinova. Da bi ste upostavili Zeleni ured to znači da se morate voditi načelima: smanjenja količine otpada, ponovne upotrebe materijala i recikliranja. Na slici u nastavku prikazana je EU hijerarhija tretiranja otpada.

EU HIJERARHIJA OTPADA



Dijagram 8: Hijerarhija tretiranja otpada prema EU standardima

Da li ste znali?

Staklo se može reciklirati bez imalo gubitaka u kvaliteti novog proizvedenog stakla. Reciklirano staklo smanjuje potrošnju energije za 30% u proizvodnji u odnosu na proizvodnju iz novih materijala.

Neke od dobrobiti koje proizlaze iz recikliranja:

- Očuvanje energije – proizvodnja materijala iz recikliranih sirovina općenito smanjuje potrošnju energije.
- Očuvanje prirodnih resursa – upotrebom recikliranih, umjesto prirodnih sirovina, smanjuje se potreba za iskopavanjem ruda, bušenjem, sječom i ostalim ekstrakcijama koje narušavaju okoliš. Također, smanjuje korištenje vode u proizvodnji.

Važnost recikliranja se ogleda kroz:

- Štednja novca – zbrinjavanje otpada je skup proces. Smanjenje onečišćenja – kada industrije upotrebljavaju reciklirane sirovine, ispuštaju manje količine stakleničkih plinova i otpadnih voda.
- Smanjenje deponija otpada – dovozom manjih količina otpada na deponije, možemo prenamijeniti taj prostor za druge potrebe.
- Otvaranje radnih mjesta – industrija recikliranja može otvoriti više radnih mjesta nego industrija tradicionalnog zbrinjavanja otpada.

Šta možete Vi učiniti:

1. Kupujte proizvode s visokim postotkom recikliranog sadržaja i s pakiranjem kojeg je moguće reciklirati
2. Kupujte proizvode s minimalnim pakiranjem
3. Kupujte namirnice koje su pakirane u povratno pakiranje

4. Kupujte proizvode u velikim pakiranjima (npr. 5 litara ulja umjesto 1 litre)
5. Izbjegavajte proizvode s kratkim životnim ciklusom
6. Kupujte proizvode koje je moguće nadograđivati i nadopunjavati
7. Minimizirajte količinu otpada za vrijeme ručka i pauza
8. Kupujte proizvode koji u sebi ne sadrže umjetne boje
9. Kod odlazaka u trgovine upotrebljavajte dugotrajnije i ekološki prihvatljivije platnene vrećice umjesto plastičnih
10. Reciklirajte i kompostirajte biootpad
11. Odvojeno sakupljajte otpad i odlažite ga na prikladna mjesta za reciklažu
12. Hranu i piće pakirajte u osobne posude i donosite je od kuće
13. Koristite posude od stakla koje je moguće oprati (a ne plastične koje ćete baciti)
14. Hranu iz dostave naručujte kod dostavljača koji koristi posuđe koje je moguće reciklirati
15. Ne kupujte uređaje koji vam nisu neophodno potrebni
16. Popravljajte pokvarene uređaje umjesto da ih zamjenite
17. Kada neki uređaj više ne trebate, donirajte ga drugima umjesto da ga bacite
18. Kupujte lokalne proizvode koji ne zahtjevaju dugotrajan prijevoz
19. Kupujte od dobavljača koji osiguravaju adekvatno zbrinjavanje elektroničkog otpada ili ga sami zbrinite.

4.4. Novi trendovi održivog i ekološki prihvatljivog poduzetništva

Svjedoci smo naglog rasta svijesti i odgovornosti građana, preduzeća, vlasti i internacionalnih razvojnih organizacija o klimatskim promjenama i globalnom zagrijavanju. Kao jedna od veoma pozitivnih posljedica ovog rasta je rađanje novih trendova u proizvodnji, marketingu, prijevozu roba i usluga koje teže minimizirati uticaj na okoliš i upotrebu prirodnih resursa i energije. U nastavku su prikazani neki od novih trendova i njihove osnove.

4.4.1. Zelena energija

Današnji izvori energije koji se trenutno koriste su nestabilni, prljavi, zagađuju okoliš i planet Zemlju. S vremenom će ti izvori presušiti zbog čega je potrebno koristiti energije iz obnovljivih izvora.

Većina obnovljivih izvora energije ovisi direktno ili indirektno o sunčevoj svjetlosti. Vjetar i hidro energija izravna su posljedica diferencijalnog zagrijavanja Zemljine površine koja dovodi do kretanja zraka (vjetra) i stvaranja padavine usljed podizanju zraka. Solarna energija je izravna pretvorba sunčeve svjetlosti pomoću panela ili kolektora. Energija biomase je pohranjena sunčeva svjetlost sadržana u biljkama. Obnovljivi izvori energije koji ne ovise o sunčevoj svjetlosti su geotermalna energija, koja je posljedica radioaktivnog raspada u kori u kombinaciji s unutrašnjom toplinom Zemlje i energije plime i oseke, koja je posljedica gravitacionog djelovanja na mora i okeane.

SOLARNA ENERGIJA - Ovaj oblik energije oslanja se na energiju nuklearne fuzije iz jezgre Sunca. Ta se energija može prikupiti i pretvoriti na nekoliko različitih načina. Raspon upotrebe ide od zagrijavanja vode sa solarnim kolektorima ili h lađenja potkrovlja sa solarnim ventilatorima za kućnu upotrebu do složenih tehnologija izravne pretvorbe sunčeve svjetlosti u električnu energiju pomoću ogledala i kotlova ili fotonaponskih ćelija.

VJETRO ENERGIJA - Kretanje vazduha izazvano je razlikama temperature na Zemljinoj površini usljed različitog osvjetljenja sunčevom svjetlošću. Energija vjetra može se koristiti za pumpanje vode ili proizvodnju električne energije, ali zahtijeva zauzimanje velike zapremine zračnog prostora kako bi se proizvele značajne količine energije.

HIDROENERGIJA - Hidroenergija se odnosi na pretvaranje energije iz tekuće vode u električnu energiju. Smatra se obnovljivim izvorom energije jer se ciklus vode stalno obnavlja pod uticajem sunčeve svjetlosti. Današnje moderne hidroelektrane proizvode električnu energiju koristeći turbine i generatore, gdje se mehanička energija stvara pri kretanju vode i okretanjem rotora na turbini. Ova turbina je spojena na elektromagnetski generator koji proizvodi električnu energiju kada se turbina okreće.

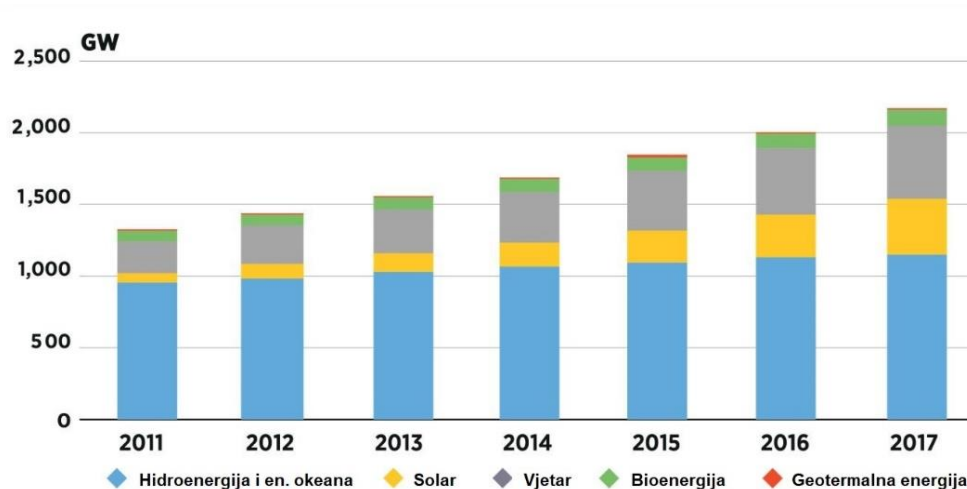
BIOENERGIJA - je jedan od mnogih raznovrsnih resursa koji nam mogu pomoći da zadovoljimo naše potrebe za energijom. Klasifikovan je kao oblik obnovljive energije koja se dobija iz organskog materijala - koji se može koristiti za proizvodnju toplote, električne energije, goriva za transport i raznih organskih proizvoda.

HIDROGEN I GORIVE ĆELIJE - Oni nisu strogo obnovljivi izvori energije, ali su u izobilju i imaju niske negativne uticaje na okoliš prilikom korištenja. Hidrogen se može spaliti kao gorivo, tipično u vozilu, sa vodom kao jedinim proizvodom sagorijevanja. Ovo čisto sagorevanje goriva može značiti značajno smanjenje zagađenja u gradovima. Također, hidrogen se može koristiti u gorivim ćelijama, koje su slične baterijama, za napajanje električnog motora. U oba slučaja značajna proizvodnja hidrogena zahtijeva veliku količinu energije. Zbog potrebe za energijom za proizvodnju početnog gasovitog hidrogena, dolazi do preseljenja zagađenja iz gradova u elektrane. Postoji nekoliko obećavajućih metoda za proizvodnju hidrogena, kao što je solarna energija, koje mogu drastično promijeniti tu trenutno negativnu sliku ovog tipa obnovljivog izvora energije.

GEOTERMALNA ENERGIJA - Energija koja je ostala od prvobitnog formiranja planete i pojačana toplinom iz radioaktivnog raspadanja polako se svuda, svakodnevno, izliva. U određenim oblastima geotermalni gradijent (povećanje temperature sa dubinom) je dovoljno visok da se iskoristi za proizvodnju električne energije. Ova mogućnost je ograničena na nekoliko lokacija na Zemlji i postoje mnogi tehnički problemi koji ograničavaju iskorištavanje u energetske svrhe. Drugi oblik geotermalne energije je energija Zemlje, rezultat skladištenja toplote na površini Zemlje. Tlo svugdje ima tendenciju da ostane na relativno konstantnoj temperaturi, na godišnjem prosjeku, i može se koristiti s toplotnim pumpama za zagrijavanje zgrada u zimskim mjesecima i hlađenje u ljetnom periodu. Ovaj oblik energije može smanjiti potrebu za drugim izvorima za održavanje ugodne temperature u zgradama, ali se ne može koristiti za proizvodnju električne energije.

OSTALI OBNOVLJIVI IZVORI ENERGIJE - Energija plime i oseke, okeana i vruće fuzije vodonika su drugi oblici koji se mogu koristiti za proizvodnju električne energije. Svaka od njih se detaljno razmatra kao potencijalni energetski izvor, a konačni rezultat svih razmatranja je da svaki od njih ima jedan ili više značajnih nedostataka i ne može se trenutno koristiti kao oslonac za rješavanje postojećih energetskih potreba društva.

Zelena - obnovljiva energija postaje sve konkurentnija konvencionalnim izvorima, omogućava širu primjenu i postizanje ušteda posebno kod grijanja i hlađenja, koji čine 40%-50% svjetske potrošnje energije i ima pozitivan uticaj na smanjenje negativnih klimatskih promjena i zaštitu okoliša. Vama kao poduzetnicima, ovi izvori energije mogu omogućiti samostalnost, te vaše preduzeće učiniti prepoznatljivim po čistoj proizvodnji.



Dijagram 9: Rast kapaciteta obnovljivih izvora energije u periodu od 2011 do 2017 godine¹

4.4.2. Pametne tehnologije i njihova primjena

Nagli razvoj gradova kao i sve veći porast broja stanovništva dovodi do potrebe brzog razvoja gradske infrastrukture. Razvoj i kombinacija novih tehnologija kao što su Internet of Things (IoT) i Artificial Intelligence (AI) pružaju višestruka rješenja za probleme s kojima se susreću moderni gradovi. Gradove koji su opremljeni i povezani modernom tehnologijom nazivamo pametnim gradovima ili Smart Cities. Pametna tehnologija uključuje logičke i fizičke aplikacije u svim formatima, automatski se prilagođava i mijenja postavke na način da zadovoljava potrebe okoline. U načinu rada je prisutna tehnologija senzora za prikupljanje i analiziranje podataka koja stvara pametno rješenje. Pametna tehnologija sposobna je i za učenje te iskustva u radu koristi za poboljšanje svojstava, a tokom rada prisutno je razmišljanje, predviđanje ili planiranje buduće radnje, uz sposobnost samostalnog stvaranja i samoodrživosti. Pametna tehnologija ide korak dalje od prosječne elektronike i on-off mehanizma i korisnicima omogućava daljinsko upravljanje putem interneta te upravljanje na dodir. Neki primjeri pametne tehnologije su:

- Senzori za detektovanje gužve u saobraćaju
- Senzori za upravljanje otpadom
- Senzori za detekciju požara
- Solarni paneli
- Monitoring energije
- Praćenje nivoa vode i infrastrukture vode u gradu
- Aplikacije za parking mjesta
- Sistemi za inspekciju mostova
- Pametna logistika za prevoz tereta
- Automobili sa autopilotima
- Komunikacija između automobila
- Pametna rasvjeta
- Dronovi
- Nadzorne kamere
- Detekcija trenutnih dešavanja
- Body kamere-kamere kojima su opremljeni policajci kako bi snimili trenutnu situaciju

¹ International Renewable Energy Agency, Renewable Energy Statistics 2018

Primjeri mogućnosti koje nudi pametni grad:

- Pri korištenju električnih vozila, vozač dobiva informacije o najbližoj stanici za punjenje
- Vozači dobivaju informacije o slobodnim parking mjestima u blizini
- Pametni stubovi pale svjetla samo kada postoje dešavanja na ulici (pametna rasvjeta)
- Osobe sa invaliditetom imaju mogu uključiti posebna svjetla na semaforu za sigurniji prelaz ulice
- Firme za odvoz smeća dobivaju informacije u realnom vremenu kada su kontejneri smeća puni
- U slučaju saobraćajne nesreće aktivira se alarm koji se direktno šalje informativnom centru ,koji sve nadzire, kako bi se poslala hitna pomoć Isto tako vozači u okolini će dobiti upozorenje o saobraćajnoj nesreći na znaku tokom vožnje I preko GPS-a kako bi mogli biti opreznii
- Senzori za vremensku prognozu upravljaju sa automatskim sistemom za navodnjavanje koji detektuju I propuste na njivama
- Senzori vrše prikupljanje informacija o zagašenju vazduha, buci I nivou rijeke kako bi se spriječile poplave



Dijagram 10: Koncept pametnog grada

Pametni gradovi u Evropi

Barcelona se pokazala efikasnom u pametnom upravljanju saobraćajem zahvaljujući implementaciji tehnologije Internet of things. Tehnologija senzora implementirana je u sistem navodnjavanja u Parc del Centre de Poblenou, gdje se u realnome vremenu zaposlenicima parka prenose informacije o količini vode koja je potrebna biljkama u parku. Projektirana je nova autobusna mreža na osnovu analize podataka o najčešćim saobraćajnim tokovima u Barceloni, koristeći prije svega vertikalne, horizontalne i dijagonalne rute s brojem čvorišta. Barcelona provodi veliki broj projekta koji taj grad pretvaraju u pametni grad. Neki od njih su pametna rasvjeta, pametni parking, pametno upravljanje vodom te održivo gospodarenje otpadom. Integracija više pametnih gradskih tehnologija može se vidjeti kroz uvođenje pametnih semafora, koji autobusima omogućuju da prolaze rutama s optimiziranim brojem zelenih

svjetala. Isto tako kada je u Barceloni nekome potrebna hitna pomoć, približno vrijeme i put kojim bi se vozilo hitne pomoći moglo kretati upisuje se u sistem semafora i svjetla semafora se prebacuju na zeleno dok se vozilo približava. Ovo se izvršava zahvaljujući GPS-u i softveru za upravljanje saobraćajem.

Stockholm je izvrstan primjer pametnog grada koji bi trebao biti uzor gradovima koji to žele postati. Da bi se zadovoljili komunikacijski i integracijski uslovi svih podсистema, Stockholm je razvio pametnu mrežu nazvanu Stokab koja služi kao osnova za razvijanje svih ostalih pametnih rješenja te omogućuje brzu i neometanu komunikaciju između podсистema. Isto tako donijeli su i strategiju za smanjenje negativnog uticaja na okoliš grada, uspostavljajući energetske efikasne zgrade (koje umanjuju troškove grijanja), prateći saobraćaj (smanjuje se vrijeme provedeno na putu) i razvijajući elektroničke usluge (minimalizirana potrošnja papira). Platforma E-Stockholm pruža e-usluge, uključujući i političke objave, parkirne rezervacije i čišćenje snijega. Ona se dodatno razvija kroz GPS sistem preko kojeg stanovnici mogu planirati rutu kretanja kroz grad. Najbolji primjer uspjeha tih tehnologija je zapravo u regiji Kista Science City, koja se temelji na trostrukome konceptu spirale pametnih gradova, odnosno na prostoru na kojem sveučilište, industrija i vlada zajedno rade na razvoju ICT aplikacije za sprovođenje pametne strategije razvoja grada.

Kopenhagen je 2014. proglašen vodećim europskim zelenim gradom zbog napora koje ulažu u očuvanje okoliša i zelenih površina. Čak 71 posto svih hotela u tome gradu posjeduje službeni ekološki certifikat, a dodatni napor se ulaže u to kako bi ne samo Kopenhagen, već i cijela Danska postala još "zelenija". Svake godine Kopenhagen provodi nove projekte ozelenjavanja grada, povećava broj malih parkova, sadi nova stabla, poboljšava postojeće parkove i radi na planu za promjene u energetske sektoru, odnosno na smanjivanju emisije štetnog ugljikova dioksida. Svaki treći stanovnik koji radi ili studira u Kopenhagenu koristi bicikl kao prijevozno sredstvo a zajedničkim snagama grad i njegovi stanovnici svakodnevno rade na poboljšanju kvalitete života uz primjenu pametnih rješenja kao što su Rejseplanen (planiranje javnog prijevoza i izračun troškova), EasyPark (pronalazak slobodnog parkirališta u gradu) i Trafikinfor (vijesti o saobraćaju). Kopenhagen ima viziju do 2025. postati grad bez ispušnih ugljikovih plinova, a do 2050. metropola koja će ovisiti samo o vlastitim resursima. Cilj je stvoriti integriranu digitalnu infrastrukturu, prikupljajući velike količine podataka o gradu, te razviti inovativna rješenja koja će olakšati život njegovim stanovnicima. Podaci se prikupljaju putem bežične internetske mreže i GPS sistema u autobusima te senzora u kanalizaciji i kantama za smeće.

4.4.3. Zeleni transport

Nova istraživanja Ujedinjenih nacija pokazala su da svjetska populacija sve više migrira iz ruralnih u urbana područja. Urbanizacija 21. vijeka vodi do masovnog širenja infrastrukture i velike potrošnje energije. Trenutno veliki gradovi konzumiraju dvije trećine svjetske energije i odgovorni su za 70 posto globalne emisije stakleničkih plinova.

Saobraćaj je jedan od uzoraka povećanja emisije stakleničkih plinova koji ugrožavaju čisto okoliš, ali i zdravlje građana. U procesima izgaranja goriva ispuštaju se štetne tvari poput sumporova dioksida i benzena do ugljikova monoksida i teških metala. Neke od tih štetnih tvari imaju kratkoročne posljedice na ljudsko zdravlje dok se druge, poput nekih teških metala i postojanih organskih onečišćivača, skupljaju u prirodi i tako ulaze u naš prehrambeni lanac.

Dugotrajna izloženost ostalim štetnim tvarima, poput benzena, može oštetiti genetski materijal i uzrokovati rak. Benzen se koristi kao dodatak gorivu a čak 80% benzena koji se u Europi emitira u atmosferu dolazi od izgaranja goriva u vozilima.

Usprkos tome upotreba privatnih motornih vozila konstantno raste, pogotovo u zemljama u razvoju. Povećanje broja polovnih automobila koji se mogu kupiti po jeftinim cijenama te loš sistem javnog prevoza su najveći faktori koji doprinose zagušenju gradskog saobraćaja. Kako bi se riješili problemi povećane potražnje za prevozom dolazi do širenja kapaciteta puteva i javnog transporta, ali se u dugoročnom periodu tako samo povećava broj vozila na putevima, što znači gušći saobraćaj i veću koncentraciju CO₂ u zraku.

Šta možemo uraditi?

- Reduciranje upotrebe motornih vozila
- Poboljšanje javnog prevoza
- Promocija korištenja bicikala ili hodanja
- Razvijanje infrastrukture grada kako bi se smanjila upotreba automobile
- Povećanje cijena parkiranja u centru grada
- Smanjivanje broja parking mjesta
- Korištenje kvalitetnijih goriva
- Korištenje električnih vozila

4.4.4. Ekološka (zelena) poljoprivreda

Ekološka poljoprivreda predstavlja sveobuhvatan sistem upravljanja poljoprivrednim gospodarstvima i proizvodnjom hrane ujedinjujući najbolju praksu u pogledu okoliša i klime, bioraznolikosti, očuvanju prirodnih resursa te primjenom visokih standarda za dobrobit životinja i visokih proizvodnih standarda koji su u skladu s potražnjom sve većeg broja potrošača za proizvodima proizvedenima uz primjenu prirodnih tvari i procesa.

Ekološka poljoprivreda opskrbljuje tržište odgovarajućom potražnjom za ekološkim proizvodima i osigurava javno dostupna dobra kojima se doprinosi zaštiti okoliša, dobrobiti životinja i ruralnom razvoju. Ekološka poljoprivreda zabranjuje upotrebu hemijskih umjetnih gnojiva, pesticida i zaštitnih sredstava. Pouzdani se ekološki proizvodni sistemi zasnivaju na maksimalnoj upotrebi biljnih ostataka, stajnog gnojiva, zelene gnojidbe, mehaničke obrade tla, mineralnih stijena te svih aspekata biološke kontrole štetnika.

Ekološki uzgojena hrana je boljeg i prirodnijeg okusa, te sadrži više vitamina, minerala, enzima i ostalih mikronutrijenata od konvencionalne hrane. Osim što čuva ljudsko zdravlje eko-hrana čuva i okoliš jer takva proizvodnja ne zagađuje zrak, tlo ni vodu i time osigurava bolje uslove za život. Ekološka proizvodnja podliježe stručnom nadzoru koji obavlja ovlaštena nadzorna stanica za ekološku proizvodnju i koja izdaje certifikat tako da je stvarni ekološki proizvod samo onaj koji je označen znakom ekološkog proizvoda.

Osnovni uslovi za zasnivanje organske poljoprivrede

- prostorna izolacija zemljišnih parcela, stočarskih farmi i prerađivačkih pogona od mogućih izvora zagađenja;
- poljoprivredno zemljište čiji je sadržaj štetnih materija ispod maksimalno propisanih dozvoljenih količina
- propisani kvalitet vode za navodnjavanje
- usklađen razvoj biljne i stočarske proizvodnje.

Nedostaci organske proizvodnje

- veće angažovanje proizvođača;
- neinformisanost i nedostatak stručnog znanja;
- manji prinos, u nekim situacijama;
- nedostatak sredstava za zaštitu, đubriva, supstrata, sjemensko/sadnog materijala za organsku proizvodnju na domaćem tržištu
- loša infrastruktura i udaljenost od gradskog tržišta

4.4.5. Održivi (zeleni) turizam

Svjetska turistička organizacija održivi turizam definiše kao upravljanje resursima ostvarujući ekonomske, socijalne i estetske potrebe istovremeno poštujući kulturološki integritet, osnovne ekološke procese, biološku raznolikost, sisteme na kojima se temelji život, stvara dobrobit i blagostanje društva, uzimajući u obzir potrebe i turista i njihovih domaćina.

Održivi razvoj turizma podrazumijeva:

- Optimalno korištenje prirodnih resursa uz očuvanje ekoloških procesa, prirodne baštine i biološke raznolikosti.
- Poštivanje društvenih i kulturnih vrijednosti zajednice, očuvanje kulturne baštine i tradicionalnih vrijednosti uz međukulturalno razumijevanje i toleranciju.
- Dugoročno planiranje za unaprijeđenje gospodarskih prilika i ublažavanje siromaštva uz stalan doprinos socijalnim prilikama unutar zajednice.

Održivost turizma garantuje ekološku i socijalnu osviještenost poduzetnika i firmi. Svi oni koji se žele okušati u provođenju smjernica održivog turizma trebaju zadovoljiti ekonomske, društvene te ekološke aspekte održivog turizma.

Ekonomski aspekti održivog turizma

- ulaganje u područja u kojem se nalazi vaš smještajni objekt (vraćanje dijela profita zajednici u svrhu zaštite kulturnih i prirodnih dobara)
- zapošljavanje lokalnog stanovništva
- kupovanje od lokalnih proizvođača

Društveni aspekti održivog turizma

- preporuke gostima gdje da kupuju lokalne proizvode
- podržavanje rada lokalnih udruženja koje doprinose zaštiti prirodne i kulturne baštine i socijalnoj osviještenosti
- odbacivanje usluga i proizvoda dobavljača koji iskorištavaju djecu ili provode testiranja na životinjama

Ekološki aspekti održivog turizma

- `pametno` raspolaganje energijom
- recikliranje materijala (papir, plastika, staklo)
- izgrađena ekološka politika koja se provodi u praksi
- upoznavanje gostiju i zaposlenika s ekološkim mjerama koje podržavate

**UDRUŽENJE - CENTAR ZA
EDUKACIJU I PODIZANJE
SVIJESTI O POTREBI
POVEĆANJA ENERGETSKE
EFIKASNOSTI**

Obala Kulina bana 4,
033 550 431
info@energis.ba
www.energis.ba

