



UNIVERZITET U NOVOM SADU

FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA



Nastavni predmet:

Tehnološka logistika i preduzetništvo

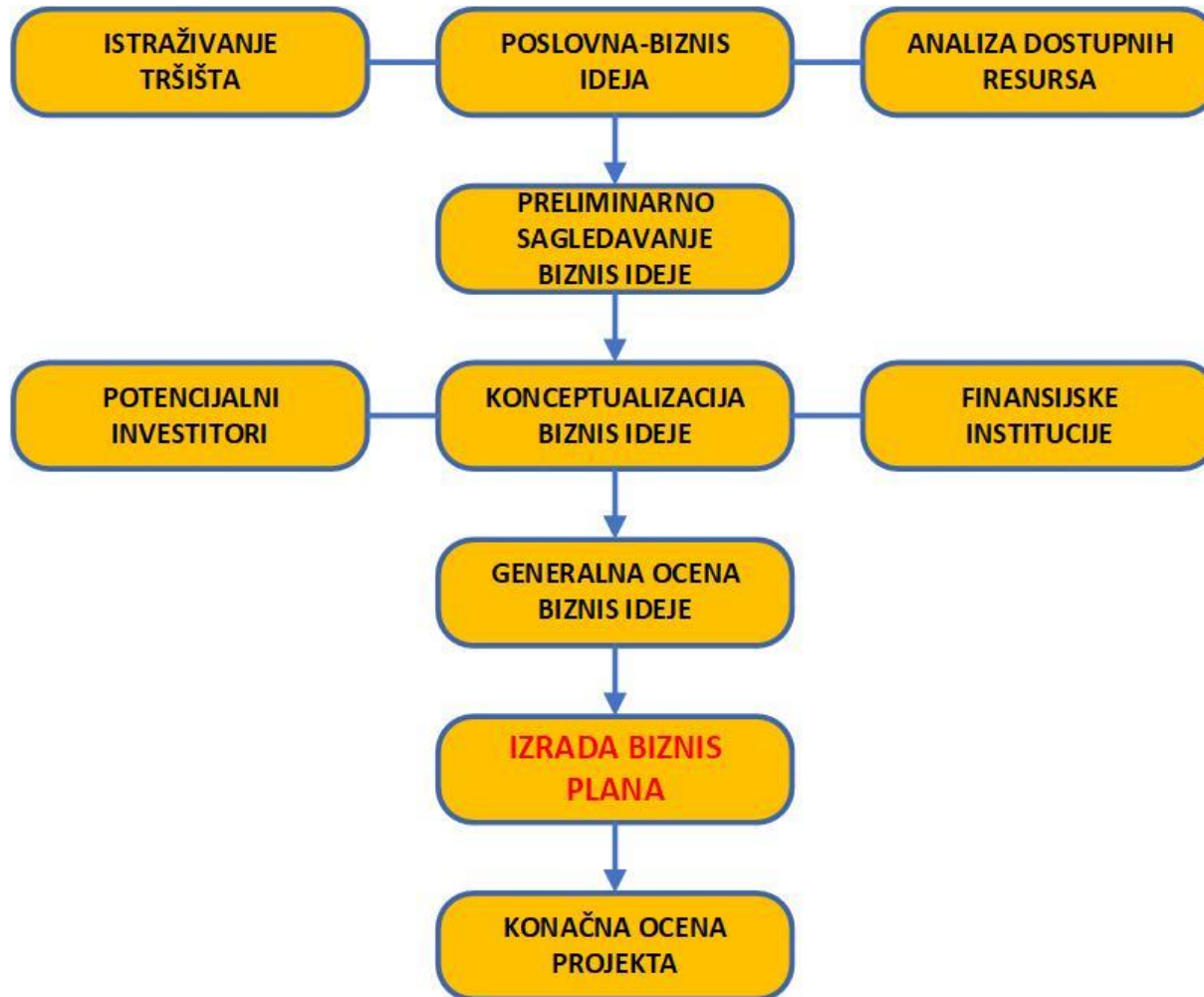
Tema :

***Osnove preduzetništva – Biznis plan
predavanje 13***

Prof. dr Dejan Lukić

PLANIRANJE POSLOVANJA – BIZNIS PLAN

Izrada biznis plana predstavlja jednu fazu razvoja i implementacije **projekta**. Na slici (univerzalni algoritam procesa upravljanja projektima) je prikazano šta prethodi izradi biznis plana, kada se pristupa njegovoj izradi i kako teče proces odlučivanja.



Opšti principi ocene biznis ideje:

- Biznis ideja mora imati **realnu zasnovanost i prepoznatljivu tržišnu vrednost**
- Mora **postojati tržište** i jasna **koncepcija nastupa na tržištu**
- **Kompetitivne prednosti proizvoda** (ili usluge) koje ga izdvajaju od konkurencije
- **Planiranje** mora da se zasniva na **realnim, praktično ostvarljivim ciljevima, podacima i pretpostavkama**
- Mora postojati **dobar menadžerski (upravljački) tim kao i organizaciona struktura** koja može da iznese čitav projekat

Biznis plan, dakle treba da se radi tek onda **kada je jasno i precizno definisana biznis ideja**, kada su **jasno i precizno definisani resursi (pre svega, koliko kapitala-novca postoji i koliko kapitala nedostaje)** i kada je, što je više moguće, **definisani vremenski okvir u kome bi ova ideja-projekat mogla da se razvije.**

Sama izrada biznis plana biće znatno olakšana, ako se u prvom koraku “skiciraju” osnovne karakteristike tekućeg poslovanja firme, kao i neki opšti razvojni ciljevi.

Definisanje poslovnog –biznis plana

1. Poslovni plan se smatra **osnovnim oruđem preduzetnika**, čija je osnovna svrha da **pomogne preduzeću da definisane ciljeve poslovanja konvertuje u stvarnost uz što manje potresa, iznenađenja i neplaniranih aktivnosti**.
2. Poslovni plan je svojevrsna "**putna mapa**" koja omogućava da se što uspješnije pređe put od početne faze u kojoj se kreira biznis ideja do njene konačne realizacije.
3. Poslovni plan je **predmetno, prostorno i vremenski usaglašen set ciljeva, strategija i zadataka** koji, kao takav, predstavlja **osnovni instrument upravljanja poslovanjem u planskom periodu**.
4. Poslovni (preduzetnički) plan je **skup ciljeva, politika strategija i seta pojedinačnih programa aktivnosti za implementaciju izabrane koncepcije biznisa**. Radi se, dakle, o svojevrsnom konceptualnom okviru za osmišljavanje i adekvatno povezivanje poslovnih ciljeva, principa i kriterijuma, odnosno politike pravaca, metoda i tempa poslovnog ponašanja (strategije), kao i, na temelju toga, programiranje aktivnosti za ključna funkcionalna područja kao što su: marketing, proizvodnja, nabavka, istraživanje i razvoj, finansije, kadrovi i drugo.

Izrada poslovnog (preduzetničkog) plana mora biti nužno **utemeljena na predviđanju okruženja, analizi mogućnosti samog preduzetnika i njegove organizacije**, kao i proceni očekivane međuzavisnosti i uzajamnog dejstva ključnih *stejkholdera* (kupci (potrošači), dobavljači, konkurencija, bankari, kreditori, vlada i dr. interesne grupe).

SVEST O POTREBI IZRADE BIZNIS PLANA I PLANIRANJU

Izradom poslovnog plana mogu se predvideti sledeći važni momenti

- *Sistemski pristup u kreiranju poslovnog plana omogućava budućem preduzetniku da "izoštava" poslovnu ideju na papiru, a ne na tržištu. Na taj način, provera opravdanost ulaska u konkretni biznis se na odvija na tržištu gde su efekti mogućih grešaka mnogo nepovoljniji i iskazani mnogo većom cenom koju treba platiti,*
- *Poslovni plan omogućava da se precizno definišu objektivne mogućnosti za realizaciju projektovanog poslovnog poduhvata,*
- *Biznis plan pokazuje koliko je novca potrebno za ulazak u novi ili ekspanziju postojećeg posla. Istovremeno, on treba da pokaže u kojim vremenskim intervalima, kojom dinamikom i kako će se kanalisati taj novac.*
Studiozan pristup izradi poslovnog plana omogućava eksperimentisanje sa alternativnim strategijama i koncentraciju na opcije koje će osigurati adekvatnu i ekonomski opravdanu finansijsku konstrukciju,
- *Kao celovit idejni projekat, poslovni plan predstavlja svrsishodan instrument pristupa svim relevantnim faktorima iz poslovnog okruženja (bankari, potencijalni investitori i partneri, savetodavne agencije) i*
- *Priprema biznisa plana zadire u poslovno planiranje kao proces, što je naročito važno za vitalnost i dugoročnu stabilnost projektovanog biznisa. S obzirom da preduzeće posluje u vrlo dinamičnom, konkurentskom okruženju, ne može se sa sigurnošću očekivati da će se sve ono što je predviđeno u poslovnom planu realno i ostvariti. Suština poslovnog planiranja je upravo u pripremanju biznisa na promene sa kojima se potencijalno može suočiti, kao i za njegovo brzo reagovanje i prilagođavanje novonastalim okolnostima.*

Kome je namenjen poslovni plan

- **Preduzetničkoj organizaciji** (malom preduzeću), u smislu da preduzetnik i svi zaposleni sagledaju viziju i strategiju poslovanja,
- **Preduzetničkom timu za kontrolu**, odnosno ocenu uspešnosti (preduzetničkog menadžmenta) na pojedinim segmentima aktivnosti,
- **Spoljnim akterima** (bankari, kreditori, dobavljači, akcionari) u smislu sagledavanja atraktivnosti i pouzdanosti, odnosno plasmana kapitala i drugih oblika saradnje,
- **Državnim i drugim organima** (revizori, sindikati, nadzorni odbori i dr.) koji valorizuju preduzetničku ideju, ocenjuju legitimnost i realizaciju konkurentnog poslovanja poduhvata
- **Porodici**, u smislu podrške za ulazak u konkretan biznis.

Drugi nazivi za biznis plan - Naziv dokumenta za ispitivanje poslovne ideje nije definisan zakonom, pa se pored ovog naziva koristi: *investicioni program, investiciona studija, fizibiliti studija, studija izvodljivosti, studija mogućnosti, elaborat, poslovni plan..*

Kada se radi biznis plan

Biznis plan se radi uvek kada se proverava neka poslovna ideja, pa kada ona i ne zahteva finansijska sredstva, kao što su:

- **Pokretanje (startovanje) biznisa**
- **Proširenje biznisa**
- **Razvoj novih proizvoda**
- **Obezbeđenje finansijskih sredstava (najčešće kredita) – najčešće kod nas**
- **Donošenje menadžerskih odluka**
- **Kontrola poslovanja**

Cilj izrade biznis plana je da se OCENE svi relevantni aspekti poslovanja, PROCENI opravdanost njegove realizacije I UTIČE na smanjenje rizika ulaganja.

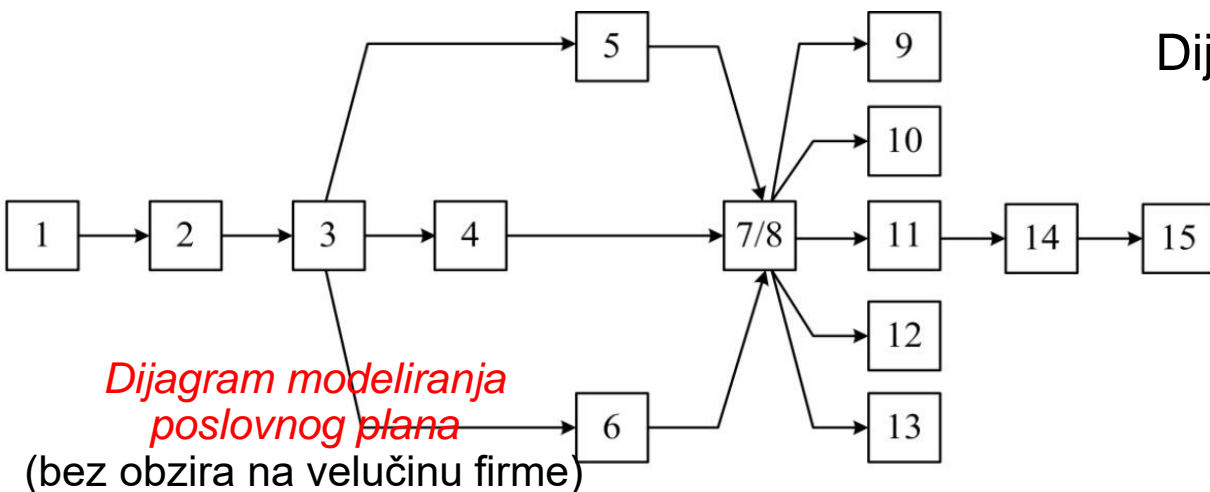
Šta potencijalni finansijer očekuje da sazna iz poslovnog plana

- **Pruži dokaze o tržišnoj orijentaciji projekta** - Budući preduzetnik mora neizostavno potencirati spoznaju o potrebama potencijalnih kupaca. Poslovni plan koji stavlja akcenat na opis proizvoda i objašnjenja tehničko-tehnoloških uslova umesto na to kome je proizvod namenjen i kako će ga plasirati, nailazi na "uzdržan" prijem kod potencijalnih finansijera,
- **Ukaže na dokaze o prihvatanju konkretnog programa od strane kupaca** - Osim što mora da pruži jasne dokaze o tome ko će kupovati njegov proizvod, odnosno koristiti njegove usluge, preduzetnik treba da ukaže i na njihovu platežnu sposobnost,
- **Precizno definiše vlasničke odnose unutar preduzeća** - Pored jasnog opredeljenja za određenu legalnu formu poslovanja, postojanje ekskluzivnih prava na proizvode kroz patente, autorska prava, trgovačku marku ili licencu, znatno će ojačati pregovaračku poziciju preduzetnika,
- **Što preciznije ukaže na finansijske performanse projekta** - Poslovni uspeh preduzetničke organizacije i njegov rast za banke i druge moguće izvore finansiranja projekta je od interesa u onoj meri u kojoj je nužan da bi omogućio plaćanje kamate i povrat glavnice. U razvijenim privrednim strukturama, uz organizacije koje pružaju svu stručnu pomoć oko ispitivanja valjanosti projekta, postoje i specijalizovane institucije za finansiranje poslovnih poduhvata koje raspolažu tzv. rizičnim kapitalom i
- **Svoje prognoze bazira na realnim pretpostavkama** - projekcije rasta i razvoja treba podržati što čvršćim argumentima gde god je to moguće. Ako poslovni plan novog preduzeća sadrži takve projekcije koje su već za pojedine delatnosti od strane potencijalnih investitora (a na temelju njihovih ranijih iskustava) ocenjene kao prihvatljive, šanse za dobijanje potrebnih sredstava su utoliko veće.

Modeliranje poslovnog plana

U metodološkom smislu poslovni plan mora biti **jasno pisan**, **realan**, **poslovno logičan**, **dovoljno detaljan**, kao i **kvalitativno** i **kvantitativno obrađen**.

Uobičajeno je da se biznis planovi, rade na godišnjem principu. Međutim, poželjno je češće proveravati vitalne poslovne indikatore kao što su: kretanje dobiti, novčanog toka, kretanje proizvodnje, prodaje, cena, kvaliteta, itd.



Dijagram primenljiv za:

- *Novi biznis – sve faze*
- *Za kupovinu biznisa (bez 3, 8 i 9 faze)*
- *Tekuće poslovanje (bez 1,2,3 10 faze)*
- *Podnošenje kreditnog zahteva (bez 1,6 i 10 faze)*

1. *Donošenje odluke da se uđe u biznis*
2. *Analiza sopstvenih mogućnosti*
3. *Izbor proizvoda/usluge*
4. *Istraživanje tržišta*
5. *Projekcija prihoda od prodaje*
6. *Izbor lokacije*
7. *Proizvodni plan*
8. *Marketing plan*

9. *Organizacioni plan*
10. *Pravna regulativa*
11. *Računovodstveni plan*
12. *Plan osiguranja*
13. *Plan računarske podrške*
14. *Finansijski plan*
15. *Rezime-obraćanje kreditorima/investitorima*

(1) Donošenje odluke da se uđe u biznis

Potrebno razmotriti mnoge parametre kako bi se donela prava odluka da se uđe u biznis (potpuno novi biznis ili preuzimanje postojećeg biznisa?). Ova odluka podrazumeva **posedovanje potrebnog znanja, poslovnog iskustva i obrazovanja** kako bi se **mogući rizik sveo na najmanju meru.**

(2) Analiza sopstvenih mogućnosti

Ocena sopstvenih mogućnosti se temelji na analizi **jakih i slabih** strana, determinisana je **spremnošću preduzetnika da prihvati poslovne izazove**, odnosno poslovnom praksom **utvrđene i prihvaćene motive ponašanja:**

- **Motiv prestiža** (*identifikacija sa organizacijom, želja za priznanjem za rad, veličina proizvodnje, veličina stope rasta, veličina investicije*),
- **Motiv moći** (*jačanje tržišne pozicije, konsolidacija finansiranja, dominacija*)
- **Motiv sigurnosti** (*likvidnost, održavanje polja delovanja, potencijal dobiti i rasta, imidž*),
- **Ostali motivi** (*nezavisan stvaralački rad, opsednutost savršenim rezultatima, itd.*)

(3) Izbor proizvoda/usluge

Pogrešan izbor smanjuje šanse za uspeh, a učenje na greškama je skupo. Najveća greška izbor proizvoda/usluge o kojima malo znamo. Najčešće preduzetnik započinje sa poslom proizvodom/uslugom kojom se i ranije bavio.

(4) Istraživanje tržišta

“Umetnost poznavanja šta je s one strane brda” Vojvoda Velington
Istraživanje tržišta predstavlja proces **prikupljanja, registrovanja, klasifikovanja (sistematizacije) i analiziranja** svih **podataka** vezanih za **potrošače, konkurenciju**, kao i **sve što je veza između kupca i prodavca**.
Veoma je bitno prvo utvrditi tržišni segment posmatranja (veličina tržišta).
Najčešća pitanja su gde potencijalni kupci žive i kupuju, kakvi su im prihodi, kako kupuju, po kojim cenama, kada kupuju, itd.

Procena tržišnog potencija→**procena sopstvenog tržišnog učešća**-mora biti realna (uzimajući u obzir glavne konkurente (broj i tržišni potencijal) i vreme realizacije poslovnih ciljeva).

(5) Projekcija prihoda od prodaje

Pravilna procena prihoda od prodaje omogućuje planiranje raznih vrsta troškova i izdataka (kupovina proizvodne opreme, izgradnja objekta, itd.)

(6) Izbor lokacije

Šta utiče na izbor lokacije: **priroda delatnosti, položaj dobavljača, potrošača i finansijera**.

Uža i šira lokacija. Pravilan izbor lokacija ključan kod trgovina na malo.

Dva ključna faktora u izboru lokacije (zahtevaju kompleksnu analizu):

- Definisanje tržišta, poslovne oblasti preduzeća
- Izbor mesta u toj sredini

(7) **Proizvodni plan (Modeliranje plana proizvodnje)**

Proizvodni plan tehničko-tehnološku analizu proizvodnog rešenja:

- **Opis proizvoda,**
- **Prikaz i opis odabranog proizvodnog rešenja (generalna tehnološka shema-tehnološki proces, idejno tehnološko rešenje rasporeda proizvodne opreme, i dr.),**
- **Specifikacije, vrednost i tehničke karakteristike novoprojektovane opreme,**
- **Građevinski objekti,**
- **Tehnološki kapacitet, projektovani obim proizvodnje i strukturu planiranog proizvodnog programa (ukoliko je planirana proizvodnje više različitih proizvoda),**
- **Materijalni inputi proizvodnje-sirovine i repromaterijal (vrste, količina, cena) i**
- **Ljudski resursi - broj i kvalifikaciona struktura angažovanih radnika**

Vrlo je bitno pratiti proizvodni proces i kontrolu kvaliteta.

(8) **Marketing plan**

*Marketing plan ima zadatak da opiše **kako će se odabrani proizvod/usluga plasirati na tržištu, kojima kanalima, sa kolikom cenom i kakvim promotivnim aktivnostima.***

Ukazuje na PROFITABILNOST projekta.

Potencijalni investitori ga vide kao “kritični” element za uspeh biznisa.

(9) Organizacioni plan

Organizacioni plan (organizacija preduzeća) predstavlja plansku i strategijsku komponentu funkcionisanja preduzeća.

Pored oblika organizacije, potrebno je jasno definisati sledeća pitanja:

- ***Podela rada i obaveza između zaposlenih***
- ***Specijalizaciju pojedinaca ili grupa za obavljanje određenih specifičnih poslova***

Kvalitet organizacione strukture testira se kroz zadovoljenje zahteva osposobljavanja preduzeća da:

- ***Brzo reaguje na šanse i pretnje iz okruženja***
- ***Uspešno koordinira svoje aktivnosti kako bi poslovalo efektivno, odnosno ostvarili svoju misiju i definisane ciljeve***
- ***Ostvari optimalan odnos između input-a i output-a, odnosno da posluje efikasno (ima prihode)***

(10) Pravna regulativa

Pod pravnom regulativom se podrazumeva definisanje:

- ***Vrste vlasništva i legalne forme poslovanja - lično vlasništvo, partnerstvo (o.d. ili k.d), privredno društvo (a.d., ili d.o.o)***
- ***Uslova privređivanja (ugovor o partnerstvu za ovaj oblik, za a.d. - imena akcionara, strukturu vlasništva, CV akcionara)***
- ***Organizacionu šemu koja ukazuje na liniju odlučivanja i upravljanja, kao i pojedinačne odgovornosti***

(11) Računovodstveni plan

Vođenje knjigovodstva obezbeđuje bitne elemente vođenja poslovne politike preduzeća. Pre svega se misli na podatke o:

- *Stanju i kretanju sredstava i obaveza prema izvorima sredstava (podaci za Bilans stanja)*
- *Ostvarenom prihodu i rashodu (podaci za Bilans uspeha)*

(12) Plan osiguranja

Plan osiguranja je vezan za rizik od nekog događaja (verovatnoća događaja na bazi učestalosti pojavljivanja određenih okolnosti). Osnovne komponente rizika su:

- *Izloženost nastanku štete ili gubitka (u zavisnosti od akcije koja se preduzima),*
- *Šansa za nastanak štete ili gubitka (u zavisnosti od očekivanja) i*
- *Veličina štete ili gubitka (u zavisnosti od budućih okolnosti)*

Planom osiguranja se predupređuje mogući gubitak ili šteta putem osiguranja (najčešće osiguravajuća društva).

Planom osiguranja se najčešće predviđaju:

- *Moguće vrste poslovnih rizika (proizvodne opreme, zalihe, požara, krađe, nesretnog slučaja, itd.)*
- *Karakter rizika (osiguriv ili neosiguriv)*
- *Izvori finansiranja*

(13) Plan računarske podrške

Poslovni informacioni sistem predstavlja vrlo efikasno oruđe preduzetnika u nastojanju da: ***poboljša nivo kvaliteta proizvoda/usluga, simulira efekte pri promeni planova proizvodnje, poveća produktivnost, predvidi promenu trendova, kao i troškove uvođenja novog proizvoda/usluge.***

Kome je namenjen i šta omogućava:

- ***Preduzetniku (vlasniku) i članovima njegovog tima za svakodnevno povezivanje planova i tekućih aktivnosti u funkcionalnim oblastima, za odgovor na promene koje se tiču kvaliteta proizvoda/usluga i za praćenje izvršavanja poslovnih aktivnosti,***
- ***Proizvodnim radnicima, neposredno u projektovanju i konstruisanju, ispitivanju, praćenju tekućih radnih operacija, upravljanju procesom proizvodnje, kontroli radnih operacija i kvaliteta gotovih proizvoda i***
- ***Zaposlenima koji treba da obezbede tačne informacije za donošenje valjanih poslovnih odluka kako bi se ostvarili postavljeni poslovni ciljevi organizacije.***

Koje su prednosti ovog sistema:

- ***Olakšava upravljanje proizvodnim procesom, nabavkom, prodajom i finansijama, kao i planiranje poslovne aktivnosti,***
- ***Obezbeđuje podrške inženjeringu, proizvodnji, kontroli kvaliteta, finansijama i marketingu,***
- ***Omogućava sveobuhvatan, tačan i kompjuterizovan model poslovanja preduzeća i***
- ***Omogućava simulaciju različitih „šta-ako“ situacija za proizvodnju i automatsku kontrolu zaliha i drugih resursa.***

(14) Finansijski plan

Finansijski plan ukazuje **da li je biznis ekonomski i finasijski opravdan? (Da li donosi dobit/profit?)**.

Finansijski plan obihvata analizu sledećih delova biznisa:

- **Projekcija bilansa stanja** ukazuje na finansijsko stanje biznisa u određenom vremenskom preseku (trenutku). Ovaj finansijski dokument **prikazuje sve raspoloživa sredstva, njihove izvore, kao i njihovu strukturu.**
- **Projekcija bilansa uspeha** – ovde se vrši **predviđanje obima prodaje i dinamike odgovarajućih troškova**, ima za cilj da se utvrdi **veličina dobiti/gubitka**
- **Novčani tok, odnosno tok sredstava.** Imajući u vidu da svaka prodaja nije istovremeno i novčani priliv, niti da je svaki plaćeni račun istovremeno i novčani odliv, poželjno je formirati mesečne, polugodišnje i godišnje projekcije novčanog toka. Tom prilikom je moguće konstatovati neto priliv ili neto odliv novčanih sredstava, što je signal ili za mogućnosti kratkoročnih plasmana ili za potrebu kratkoročnog zaduživanja.

Studiozno urađen finansijski plan treba da **doprinese obezbeđenju finansijske podrške potencijalnih investitora** i da **realno proceni mogućnosti preduzeća da pribavljena sredstva racionalno koristi.**

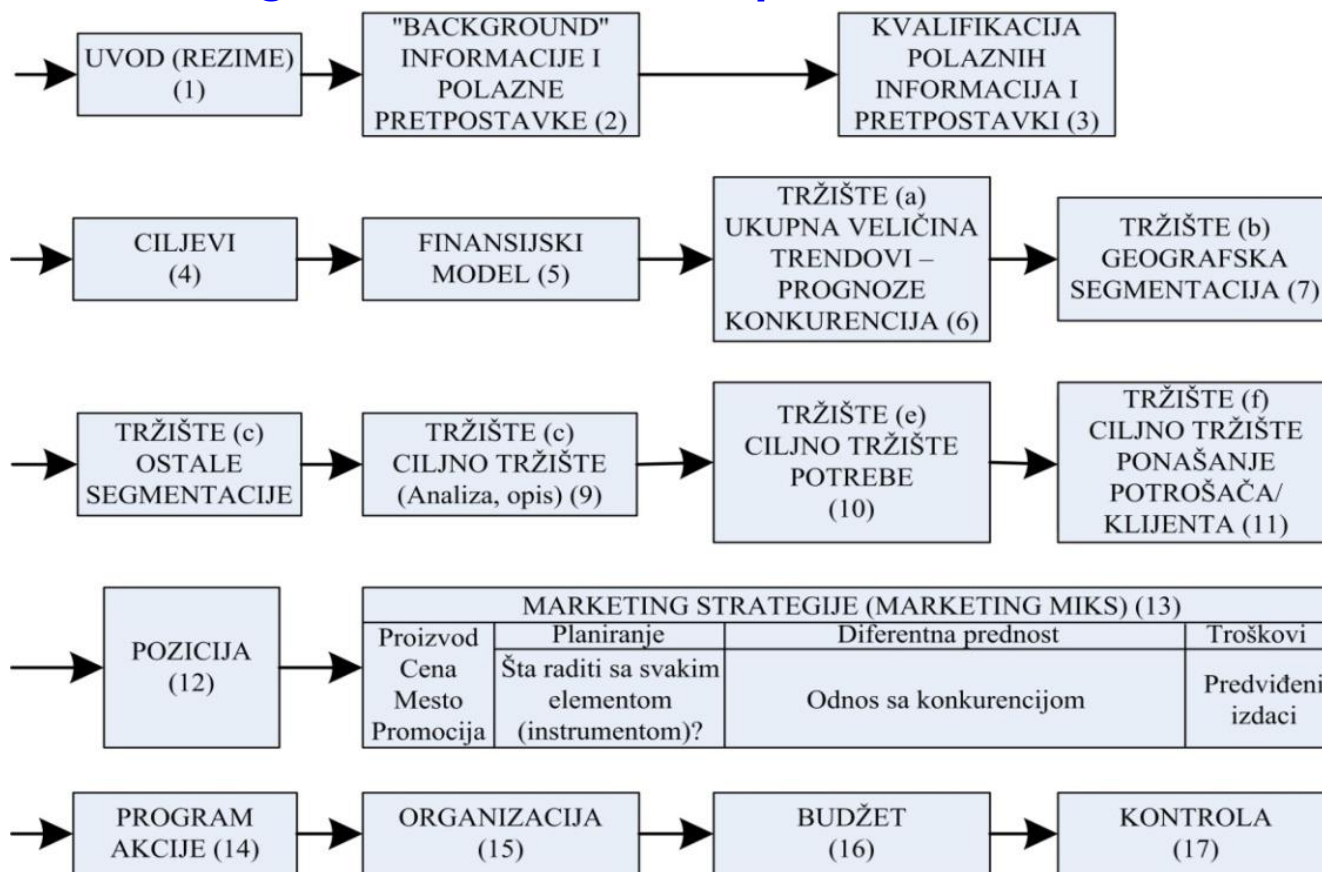
(15) Rezime-obraćanje kreditorima/investitorima

Rezime predstavlja prikaz osnovnih projekcija biznis plana i radi se na kraju izrade istog, ali se nalazi na samom početku u sadržaju.

Marketing plan - Model marketing plana

Marketing plan predstavlja upravljački pristup dizajniranju i realizaciji marketing aktivnosti. Tri osnovna cilja marketing plana su:

- **Preduzetnik i članovi tima moraju biti sigurni da postoji jasan odnos između seta poslovnih ciljeva i specifičnih ciljeva za njihovu realizaciju**
- **Individualni napori moraju biti usmereni na ove aktivnosti i**
- **Ove aktivnosti se mogu meriti održati i unaprediti**



Model marketing plana

Model marketing plana čine tri osnovna dela:

- *Finansijski model*
- *Analiza tržišta i*
- *Program akcije*

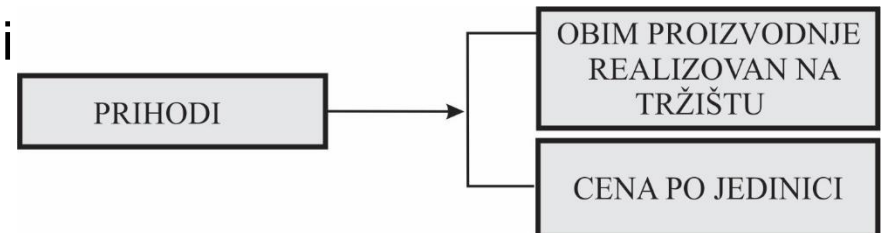
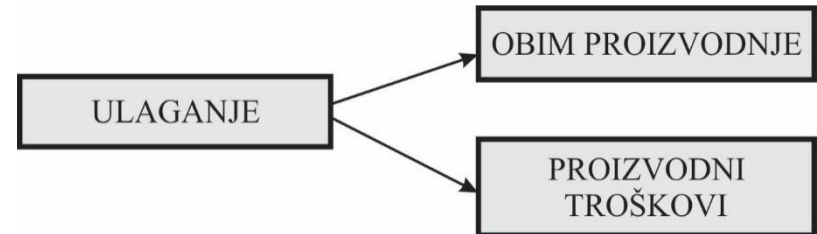
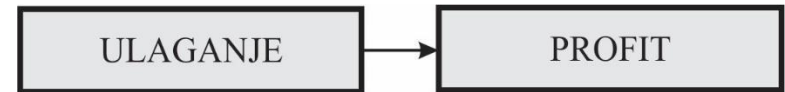
Finansijski model

Trodimenziionalan i obuhvata tri dela:

a) Prvi deo: Odnos između poslovnog rezultata koji se želi postići (željenog profita) i veličine ulaganja

b) Drugi deo se odnosi na cilj ulaganja, odnosno namenu uložениh sredstava (obim proizvodnje koji inicira proizvodne troškove)

c) Treći deo se odnosi na rezultate koji se ostvaruju - Prihod (Prihod=obim x cena po jedinici proizvoda)



Analiza tržišta

Sušтина ove analize je da sagleda:

- koliko će potrošača na ciljnom tržištu,
 - po kakvoj dinamici (frekventnosti),
 - u kom obimu i
 - po kojim cenama
- kupovati konkretni proizvod/uslugu.

Program akcije

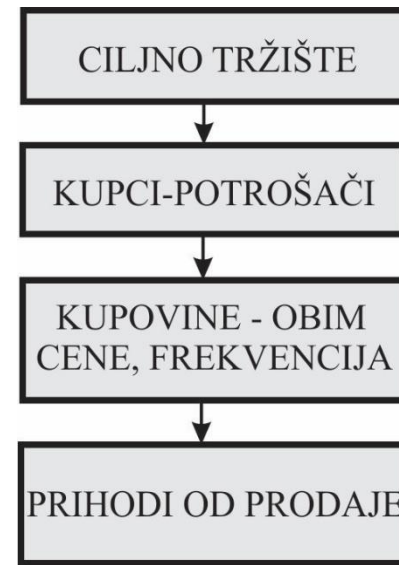
Odgovor na pitanje "šta treba raditi" dolazi na temelju pravilne procene dva važna faktora:

- A) CILJNOG TRŽIŠTA (Petrošača) i
- B) KONKURENCIJE

CILJ PLANA AKCIJE je definisanje RAZLOGA KUPOVINE

Marketing mix obuhvata:

- Proizvode
- Cene
- Promocije i reklame
- Kanale distribucije



Objašnjenje pojedinih delova modela marketing plana

(1) Rezime za organe upravljanja

Prvi deo marketing plana koji se radi na kraju i obuhvata suštinu marketing plana (zaključke) - rezime ciljeva i preporuka.

(2) Analiza tekuće marketing situacije

Čine je četiri subsekcije: a) bazne („background“) informacije, b) prognoza poslovnih performansi, c) identifikovanje šansi i opasnosti, odnosno d) jakih i slabih strana organizacije.

Bazne informacije ukazuju na najvažnije trendove u izabranom poslovnom području tokom nekoliko proteklih godina, kao što su: promene potrošačkih preferencija, tehnologije, konkurencije, itd.

Prognoza (vrednosti) ključnih performansi preduzeća se radi u slučaju da ne dođe do značajnijih promena u tržišnom okruženju ili u marketing strategiji.

Identifikovanje tržišnih šansi i opasnosti (pretnje) predstavlja jednostavan i nepristrasan *način da se dođe do temeljne analize kvantitativne i kvalitativne strukture tržišta* na kojem mala preduzetnička organizacija posluje *i ukaže na tekuće tržišne trendove*.

Analiza jakih i slabih strana preduzetničke organizacije u odnosu na konkurenciju implicira *proces formulisanja razvojne strategije* (jake strane-prednosti), kao *i njihove korekcije* (slabe strane-slabosti).

SWOT ANALIZA: PREDNOST, SLABOST, ŠANSE, PRETNJE (OPASNOSTI)

Tržišne šanse i opasnosti

1. Kvantitativna analiza tržišta

- *Koliko ljudi/organizacija (tip organizacije) kojima je potreban naš proizvod/usluga ima na (našem) tržištu?*
- *Koje proizvode/usluge trenutno koriste?*
- *Koliko ovih proizvoda/usluga oni koriste – na primer, potrošnja na godišnjem nivou?*
- *Koliko često koriste ovaj proizvod/uslugu (mesečno, kvartalno, godišnje...)?*
- *Kakve proizvode/usluge ne koriste?*
- *Na koji način postojeći potencijalni potrošači dobijaju informacije o proizvodima/uslugama kao što su naši (lična preporuka, direktorijumi i sl.)*

2. Kvalitativna struktura tržišta

- *Zašto postojeći i potencijalni potrošači kupuju / ne kupuju?*
- *Njihovo mišljenje o proizvodima/uslugama koje kupuju (zadovoljavajući kvalitet, dobar servis, visoka cena)?*
- *Kakvo je njihovo mišljenje o proizvođaču?*

3. Konkurentska struktura tržišta

- *Ko su naši direktni konkurenti?*
- *Ko su naši indirektni konkurenti (tzv. "preklapajuće" kompanije)?*
- *Koje su njihove najznačajnije jake i slabe strane (veličina, imidž, kadrovske sposobnosti, organizacija, marketing sposobnosti, geografsko pokrivanje i sl.)?*

4. Najvažniji kvantitativni i kvalitativni trendovi

- *Veličina tržišnog segmenta,*
- *Zahtevi tržišnog segmenta,*
- *Struktura tržišnog segmenta,*
- *Lokacija tržišnog segmenta i*
- *Konkurencija.*

Jake i slabe strane preduzetničke organizacije

5. Baza potrošača

- *Kakva je naša baza potrošača (po veličini, lokaciji)?*
- *Koliko se naša dispozicija potrošača (potrošački mix) poredi sa marketing mix-om?*
- *Da li su naši potrošači u rastućem tržišnom sektoru?*
- *Koliko smo zavisni od najvećih potrošača / klijenata?*

6. Rang proizvoda / usluga

- *Kako se naši proizvodi / usluge rangiraju prema potrebama tržišta?*
- *Kako se naši proizvodi / usluge rangiraju prema konkurentima?*
- *Da li je većina naših proizvoda / usluga u rastu ili opadanju?*
- *Da li su naši proizvodi / usluge suviše „uski“ da zadovolje tržište?*

7. Struktura cena

- *Šta je temelj strukture naših cena?*
- *Da li naši direktni ili indirektni konkurenti strukturiraju cene na isti način?*
- *Da li su naše cene konkurentne?*
- *Da li naši potrošači / klijenti veruju da je cena adekvatna („vrednost za novac“)?*

8. Prodajna i promotivna aktivnost

- *Sa kakvim potrošačima/klijentima komuniciramo?*
- *Šta oni znaju o našoj firmi?*
- *Da li komuniciramo sa dovoljno „pravih ljudi“?*
- *Kakva sredstva komunikacije koristimo?*
- *Kakav je stav preduzeća prema aktivnosti promocije i prodaje?*
- *Da li svaka osoba koja je zadužena za kontakt sa potrošačima/klijentima poseduje potrebna znanja i prodajne sposobnosti?*

Jake i slabe strane preduzetničke organizacije

9. Planiranje marketing aktivnosti

- *Da li imamo individualne i planove na nivou preduzeća?*
- *Da li planovi preciziraju aktivnosti kao što je to slučaj sa ciljevima i budžetima?*

10. Organizacija i marketing

- *Kako je marketing aktivnost preduzeća organizovana i koordinirana?*
- *Da li je autoritet i odgovornost svake osobe jasno definisan?*
- *Da li su naši zaposleni marketing orijentisani?*

11. Kontrola i merenje marketing aktivnosti

- *Da li smo i kako definisali „poslovni uspeh“?*
- *Da li smo postavili sopstvene kriterijume i standarde za merenje uspeha?*
- *Da li ovi standardi služe svrsi tako dobro kao i profesionalni standardi?*
- *Da li na temelju ovakvog merenja i kontrole preduzimamo korektivne akcije?*

(3) Ciljevi

Predstavlja **ŽELJENI REZULTAT NA TRŽIŠTU.**

Neki marketing ciljevi su:

- *Povećanje tržišnog učešća,*
- *Ekspanzija postojećeg(ih) tržišta,*
- *Razvoj novih proizvoda/usluga za postojeće tržište,*
- *Razvoj novih tržišta za postojeće proizvode/usluge,*
- *Razvoj novih proizvoda/usluga za nova tržišta i*
- *Unapređenje profitabilnosti postojeće poslovne aktivnosti.*

(4) Marketing strategije

Predstavlja **PLAN AKCIJE ZA OSTVARENJE MARKETING CILJEVA**.
Trebalo bi se zasniva na odlukama vezanim za CILJNA TRŽIŠTA,
POZICIONIRANJE, STRATEGIJSKI I TAKTIČKI MARKETING MIKS I VISINU
MARKETING TROŠKOVA.

MARKETING CILJEVI	MOGUĆE STRATEGIJSKE OPCIJE
<i>Povećati učešće na postojećem tržištu</i>	<i>Marketing segmentacija i koncentracija resursa na odabrane segmente Razviti aplikacije proizvoda / usluge</i>
<i>Ekspanzija na postojećim tržištima</i>	<i>Uvećati kupovnu frekvenciju Proširiti upotrebne vrednosti proizvoda/usluge (ostale aplikacije) Otvoriti nove poslovne ogranke</i>
<i>Razviti nova tržišta za postojeće proizvode - usluge</i>	<i>Ekspanzija na nove tržišne segmente</i>
<i>Razviti nove proizvode – usluge na nova tržišta</i>	<i>Diversifikacija / takeover (preuzimanje) Tehnološka ekspanzija; Eksploatacija resursa organizacije</i>
<i>Povećati profitabilnost postojećeg biznisa</i>	<i>Unapređenje postojećeg „paketa“ proizvoda – usluga Marketing kontrola i analiza produktivnosti</i>

(5) Program akcije

Program akcije sastavlja se obično u obliku tabelarnog prikaza sa specifičnim različitim marketing aktivnostima „pokrivenim“ jednogodišnjim periodom (52 nedelje). Konkretni datumi unose se nakon što su različite aktivnosti i troškovnici kompletirani. Individualne odgovornosti za preduzimanje i realizaciju konkretnih aktivnosti takođe su predmet ovog programa. Određene korekcije programa mogu se vršiti tokom godine u zavisnosti od pojave nepredviđenih događaja.

(6) Organizacija marketing aktivnosti i definisanje odgovornosti

Slabost bilo koje **organizacije** postaje **vidljiva** u trenutku **kada se testira veza** između **planiranja i implementacije**. Kod većine malih preduzetničkih organizacija, uspeh planiranja marketinga zavisi od spremnosti za međusobnu komunikaciju zaposlenih i njene učestalosti unutar organizacije.

Uspešna organizacija i sprovođenje marketing aktivnosti temelji se na dva momenta.

Prvo, odgovornost mora biti koncentrisana, a ne razučena, i,
Drugo, aktivnosti moraju biti jasno definisane, kvantifikovane i vremenski omeđene.

(7) Budžet

Budžet predstavlja računovodstveno-finansijski aspekt plana.

Marketing budžet na strani **prihoda** daje **prognozirani broj sati rada i očekivanu cenu za taj rad**.

Na strani **rashoda**, predviđeni su **troškovi marketing i svih ostalih aktivnosti**.

(8) Marketing kontrola

Osnovni cilj *marketing kontrole* je da maksimizira verovatnoću da će malo preduzeće realizovati svoje kratkoročne, odnosno dugoročne ciljeve.

Primer Marketing plana - MOTINS

Finansijski plan

Finansijski plan ukazuje **da li je biznis ekonomski i finansijski opravdan? (Da li donosi dobit/profit?)**.

Većina finansijskih planova obuhvata:

- **Stanje sredstava koje organizacija predviđa za naredni poslovni period**
- **Način obezbeđenja sredstava/novca**
- **Očekivani nivo prodaje, troškova i profita**

Proces finansijskog planiranja u osnovi obuhvata:

- **Utvrdjivanje potreba za finansijskim sredstvima,**
- **Istraživanje raspoloživih finansijskih izvora**
- **Programiranje pribavljanja finansija, i**
- **Projektovanje uslova za njihovo korišćenje**

Finansijski plan obuhvata analizu sledećih delova biznisa:

- **Projekcija bilansa stanja**
- **Projekcija bilansa uspeha**
- **Novčani tok, odnosno tok sredstava**

Ocena biznis plana se vrši (najviše finansijskog dela):

- **Statičkom ocenom,**
- **Dinamičkom ocenom, i**
- **Senzitivnom ocenom.**

Finansijske poteškoće tokom životnog ciklusa malog preduzeća

<i>RAZVOJNA FAZA</i>	<i>IZVORI FINANSIRANJA</i>	<i>POTENCIJALNI PROBLEMI</i>
<i>I Početna faza</i>	<i>Sredstva vlasnika/rodbina, prijatelji</i>	<i>Nedovoljna kapitalizacija, likvidnost</i>
<i>II Inicijalni rast</i>	<i>Sredstva vlasnika, bankarski krediti, krediti dobavljača i razvojnih fondova, investitori, lizing</i>	<i>Likvidnost, prekomerna proizvodnja</i>
<i>III Intenzivni rast</i>	<i>Prethodni izvori; dugoročno finansiranje od strane specijalizovanih institucija</i>	<i>Likvidnost, prekomerna proizvodnja, ograničeno dugoročno finansiranje</i>
<i>IV Stabilan rast</i>	<i>Prethodni izvori, emisija deonica</i>	<i>Gubitak kontrole</i>
<i>V Zrelost</i>	<i>Prethodni izvori</i>	<i>Održanje profitabilnosti</i>
<i>VI Opadanje</i>	<i>Nema zahteva za dodatnim izvorima</i>	<i>Opadanje profitabilnosti</i>

Finansijski životni ciklus preduzetničke organizacije (7 faza)

- Faza tzv. „**semenskog kapitala**“ (seed capital) koji je u funkciji nastanka, razvoja i proučavanje preduzetničke ideje ili preduzetničkog projekta; proizvod ili usluga ovde, po pravilu, još nisu razvijeni ni do **probne faze**,
- Faza **početnog kapitala**, neophodnog za razvoj proizvoda, kada se on već nalazi u **probnoj proizvodnji i na pragu prodaje**,
- Faza **ranog kapitala** odnosi se na finansiranje trećeg investicionog stepena koji omogućava razvoj proizvoda i organizovanje **normalnog proizvodnog ciklusa**. Ovo je ujedno i prva faza razvoja („prva runda“) i svojevrsnog „**oživljavanja**“ organizacije,
- Faza „**druge runde**“ predstavlja četvrti investicioni stepen i kapital iz ove faze namenjen je postizanju **optimalnog obima proizvodnje**,
- U **petom investicionom stepenu**, u preduzetničku organizaciju stupa kapital za proširenje koji, u stvari, predstavlja kapital za **finansiranje rasta organizacije**. Ovim finansijskim sredstvima preduzetnik podržava sve oblike rasta organizacije,
- **Šesti investicioni stepen** povezan je sa kapitalom za **otkup preduzeća** koji bi trebao da omogući preduzetniku ili dotadašnjem vlasniku kupovinu udela u preduzeću, ali i mogućnost da istupi iz preduzetničkog posla i da ostvarenu kapitalnu dobit usmeri u druga poslovna područja i
- **Dodatni kapital** namenjen realizaciji **strategija preduzetničkog preokreta** u turbulentnim tržišnim uslovima privređivanja je vezan za **sedmu fazu**.

Vrste poslova i zahtevi za finansijskim sredstvima

Kratkoročna finansijska sredstva su

- *Kratkoročni bankarski krediti,*
- *Zaduživanje kod dobavljača,*
- *Avansiranje proizvodnje,*
- *Trgovački krediti i*
- *Uvozni i izvozni krediti.*

Dugoročna finansijska sredstva su

- *Dugoročni bankarski krediti,*
- *Trajni kapital,*
- *Rizični (venture) capital i*
- *Korišćenje lizinga, javnih sredstava i sl.*

Kratkoročna finansijska sredstva preduzetniku su potrebna kada:

- *Nabavlja, odnosno finansira nabavku sirovina, reprodukcionog materijala, rezervnih delova, inventara i drugih stavki koje pripadaju obrtnom kapitalu,*
- *Kratkoročno finansira svoje kupce,*
- *Isplaćuje poverioce,*
- *Premošćava sezonske „ispade“ likvidnih sredstava i*
- *Priprema proizvodnju za izvoz.*

Dugoročna finansijska sredstva preduzetniku su potrebna kada:

- *Razvija novi proizvod,*
- *Nabavlja novu proizvodnu opremu (uvodi nova tehnološka rešenja),*
- *Gradi poslovne objekte,*
- *Kupuje drugo preduzeće,*
- *Pripaja preduzeća ili se spaja sa drugim preduzećima,*
- *Kupuje franšizu ili licencu i*
- *Finansira tehnološku inovaciju.*

Bilans stanja

Bilans stanja pokazuje imovinu prema obliku i poreklu.

Aktiva-predstavlja imovinu *prema obliku u kome se nalazi.*

Pasiva-predstavlja imovinu *prema njenom poreklu.*

Bilans ravnoteže **AKTIVA=PASIVA**

AKTIVA=A)STALNA IMOVINA + B)OBRTNA IMOVINA

A)Stalna imovina (prava ili osnovna sredstva koja će duže vreme biti na raspolaganju preduzeću i čiji se efekat očekuje u periodu dužem od 1 god.):

- **Nematerijalna imovina** – sredstva bez fizičke supstitucije (koncesije, patenti, licence, itd.)
- **Dugoročni finansijski plasman** (kupovina akcija, dugoročnih obveznica, itd.)
- **Osnovna sredstva**
 - zemljište, šume, voćnjaci, vinogradi, osnovno stado, itd
 - građevinski objekti, transportna sredstva, saobraćajnice
 - oprema, mašine, alat, inventar

B)Obrtna imovina (gotovina i sredstva koja se mogu pretvoriti u gotovinu u roku od 1 god.):

- **Gotovina** – na računu ili lična sredstva
- **Kratkoročna potraživanja** (kupac treba da plati za isporučenu robu)
- **Zalihe** (roba na prodaju, sirovina i ambalaža, proizvoda u toku proizvodnje)
- **Kratkoročna ulaganja** (plasmani)

PASIVA=A)SOPSTVENI IZVORI + B)POZAJMLJENI IZVORI

A)Sopstveni izvori:

- *Solo (pojedinačni) kapital*
- *Partnerski ulozi*
- *Akcionarski kapital*

B)Pozajmljeni izvori (Dugoročne obaveze + Kratkoročne obaveze):

- *Dugoročne obaveze (duže od 1 godine)*
 - *Dugoročni krediti*
 - *Obaveze po dugoročnim hartijama od vrednosti*
- *Kratkoročne obaveze (koje treba izmiri u roku od 1 godine)*
 - *Dugovanja prema dobavljačima*
 - *Kratkoročni krediti*
 - *Primljeni avansi od kupaca*

Bilans stanja nam pokazuje:

- *Strukturu poslovne imovine (odnos stalnih i obrtnih sredstava)*
- *Strukturu kapitala (odnos sopstvenih i pozajmljenih sredstava)*
- *Stepen pokrića osnovnih sredstava preduzeća sopstvenim kapitalom*

Bilans uspeha

Bilans uspeha pokazuje da li je preduzeće uspelo da ostvari DOBIT.

BRUTO DOBIT= A) PRIHOD - B) RASHOD

NETO DOBIT=BRUTO DOBIT-POREZ NA DOBIT

A) PRIHODI:

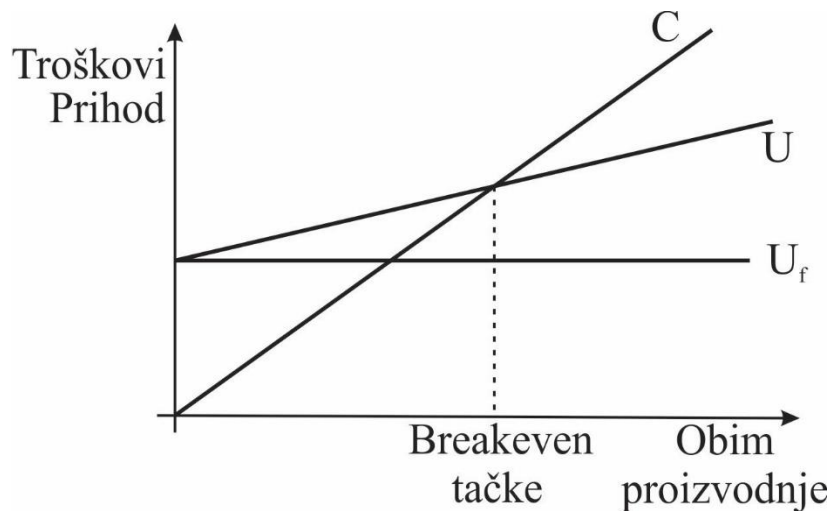
- *Prihod redovnog poslovanja (PRODAJA na domaćem tržištu i u inostranstvu)*
- *Prihodi od finansiranja*
- *Vanredni prihodi*

B) RASHODI:

- *Materijalni troškovi*
 - sirovina, ambalaža,
 - potrebni energenti (struja, gas, gorivo, voda, itd.)
 - materijal za investiciono održavanje
 - usluge transporta
 - ostali materijalni troškovi (maziva, sanitarni i kancelarijski mater., itd.)
- *Nematerijalni troškovi*
 - službena putovanja, javni prevoz, ishrana zaposlenih, reprezentacija, I dr.
 - troškovi neproizvodnih usluga (PTT, advokatske usluge, zdravstvene, itd.)
 - usluge knjigovodstva, i druge usluge
 - porezi nezavisni od rezultata (PIO, zdravstveno osiguranja, itd.)
 - ostali troškovi
- *Amortizacija*
- *Plate*
- *Kamate*

Breakeven analiza -Prag rentabilnosti (Prelomna tačka rentabilnosti)

Breakeven analiza, ukazuje na onaj obim proizvodnje na kojem se izjednačava realizovana vrednost proizvodnje (ukupni prihodi od prodaje) sa ukupnim troškovima. Prema tome, to je onaj stepen korišćenja proizvodnih kapaciteta na kojem preduzetnička organizacija (malo preduzeće) počinje da ostvaruje profit.

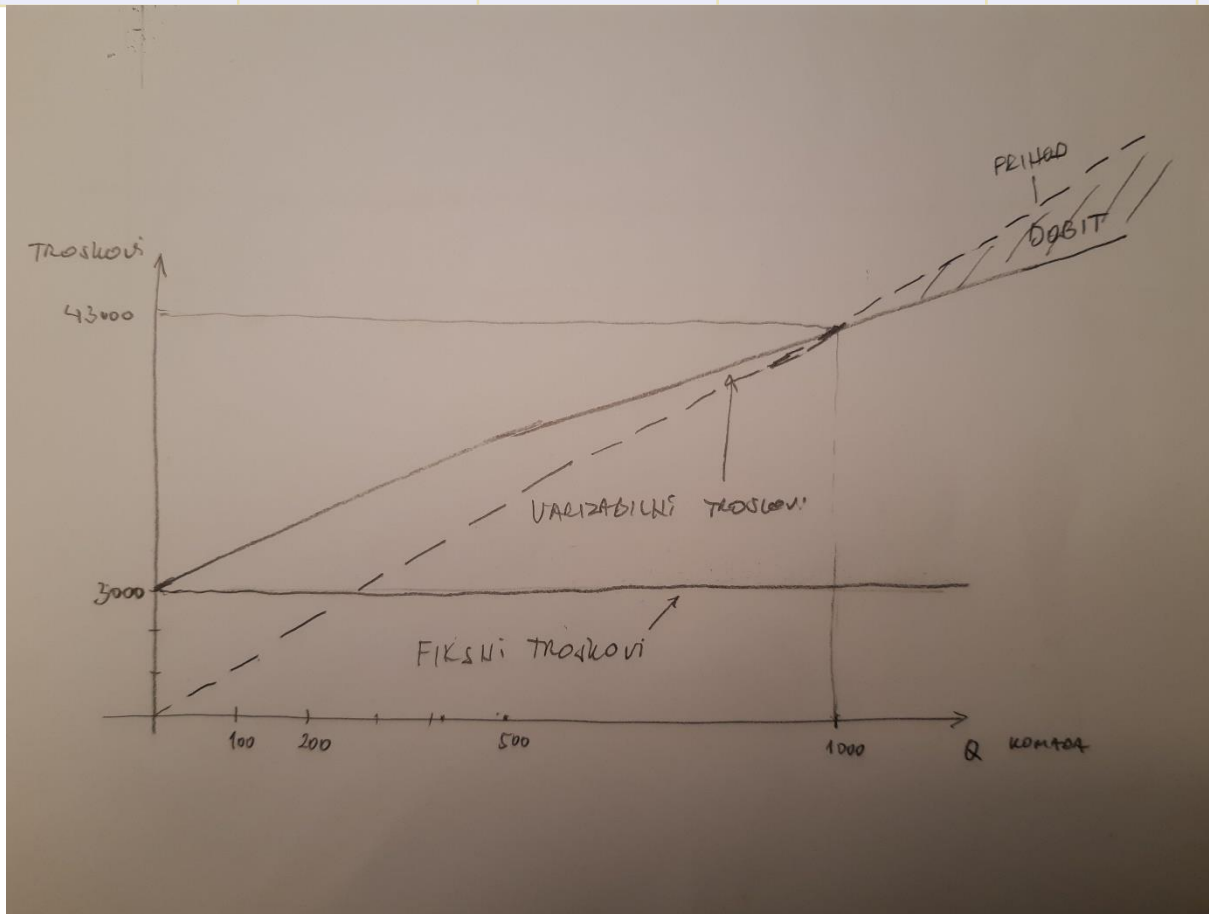


$$BEP = \frac{U_f}{PC - V_q}$$

- BEP - breakeven point (prelomna tačka rentabiliteta),
- U_f - fiksni troškovi,
- PC - prodajna cena,
- V_q - varijabilni troškovi,
- C - ukupan prihod,
- U - ukupni troškovi..

FIKSNI I VARIJABILNI TROŠKOVI

A	B	C	D	E	F=C+E	G=B+D
Broj proizvoda	Fiksni troškovi- ukupni	Fiksni troškovi po jedinici proizvoda	Varijabilni troškovi-ukupni	Varijabilni troškovi po jedinici proizvoda	Ukupni troškovi po proizvodu	Ukupni troškovi
10	3000	300	400	40	340	3400
100	3000	30	4000	40	70	7000
200	3000	15	8000	40	55	11000
500	3000	6	20000	40	46	23000
1000	3000	3	40000	40	43	43000



Biznis plan treba da sadrži:

1. Podatke o investitoru:

- istorijat
- organizacionu i kadrovsku strukturu
- imovinu kojom investitor raspolaže
- predmet poslovanja
- geografsko tržište na kome je prisutan
- najvažnije kupce i dobavljače
- glavne konkurente i poziciju firme u odnosu na njih
- finansijsku analizu dosadašnjeg poslovanja

2. Podatke o biznis planu:

- opis predmeta novog biznisa i poređenja sa istim konkurentskim firmama
- plan tržišta prodaje
- plan tržišta nabavke sirovina
- tehničko-tehnološku koncepciju i veličinu ulaganja
- lokaciju novog biznisa
- analizu uticaja biznisa na čovekovu okolinu
- dinamiku realizacije investicije
- organizacione aspekte
- finansijsku analizu (bilans stanja, bilans uspeha, statičku i dinamičku ocenu biznis plana...)

OSNOVNO ŠTO PREDUZETNIK SAZNAJE IZ BIZNIS PLANA JE DA LI TREBA REALIZOVATI IDEJU I UĆI U BIZNIS ILI NE.

Ako je rezultat pozitivan i biznis plan korektno urađen **saznaće se:**

- **DA LI JE TRŽIŠTE NABAVKE I PRODAJE DOKAZANO**
- **KOLIKI JE MOGUĆI PROFIT U NORMALNIM USLOVIMA,**
- **GDE SU DONJE GRANICE NORMALNOG POSLOVANJA**
(kako podnosi smanjenje obima proizvodnje, povećanje troškova poslovanja-sirovina, energenata, plata, pad prodajnih cena proizvoda, porast vrednosti investicije, pad stepena iskorišćenja resursa).....

Novi obrazac države

Oblici podrške preduzetničkoj delatnosi i MSP sektoru:

- *Država (svojim institucijama I organizacijama)*
- *Regionalne i lokalne vlasti*
- *Neprofitabilne organizacije*
- *Servis provajderi (komercijalni ponuđači određenih poslovnih usluga)*

Savremenu ekonomiju determinišu, odnosno menjaju dve sile:
TEHNOLOŠKI RAZVOJ i GLOBALNA EKONOMIJA

NOVI OBRAZAC DRŽAVE, prema kome država treba da deluje u pravcu

- *Kreiranja ekonomskog rasta*
- *Socijalne kohezije*
- *Novom pristupu lokalnom/regionalnom razvoju*

Kreiranje ekonomskog rasta

Faktori koji najviše danas utiču na privredni rast su znanje (know-how), tehnologija, kretanje novih organizacija. Pa su zadaci države:

- *Podsticaj sintezi znanja (koje prvenstveno nastaje na univerzitetima i u naučnoistraživačkim organizacijama) i preduzetništva,*
- *Podrška tehnološkom razvoju koji postaje ključni nosilac ekonomskog razvoja i vitalni faktor konkurentnosti i*
- *Promena privredne strukture, odnosno svojevrsna sinergetska uloga države i tržišta.*

Socijalne kohezije

Socijalni programi (blagostanja) nisu bili uspešni u prethodnom periodu jer su samo značili ***distribuciju dohotka, a ne mogućnosti.***

Novi socijalni programi zahtevaju aktivnost samih socijalnih kategorija, pri čemu im je potrebna: ***edukacija, stručno osposobljavanje, zajedničko (aktivno) traženje zaposlenja*** i sl. Otuda, u ovoj oblasti država treba da:

- *Redefiniše klasične socijalne programe s ciljem podsticanja onih kategorija koje primaju socijalnu pomoć na sopstvenu (preduzetničku) aktivnost,*
- *Investira u osposobljavanje specifičnih socijalnih grupa i njihovo prevođenje na „kolosek“ aktivnog delovanja i*
- *Podstakne razvojni proces i u privredno nedovoljno razvijenim (siromašnim) sredinama koji bi izostao po isključivoj tržišnoj logici.*

Novi pristup lokalnom/regionalnom razvoju

Sušтина *savremenog regionalizma* leži u tome da središnja vlast definiše *strategiju razvoja* i *kreira opšte razvojne uslove*, a da je odgovornost regionalnih i lokalnih vlasti da racionalno koriste, organizuju i kombinuju raspoložive sopstvene resurse.

Država mora pažnju i aktivnost da usmeri na:

- ***Intelektualnu infrastrukturu***, odnosno razvoj kvalitetnih univerziteta i naučnoistraživačkih institucija (istraživačko-razvojne delatnosti) i komercijalizaciju novih tehnologija kroz: preduzetničke inkubatore, tehnološke parkove, centre „izvrsnosti“ („centers of excellence“ - zajedničke istraživačke konzorcijume univerziteta i preduzeća), fondove rizičnog kapitala, modele uspešnih ulaganja, kao i programe državnog sufinansiranja istraživanja i istraživačkih projekata,
- ***Modernizaciju industrije kroz uvođenje novih tehnologija***, posebno u malim preduzećima gde je uloga države izuzetno važna obzirom na nedostatak stručnih znanja u pogledu organizacije i tehnologije. Država može razvijati programe modernizacije pojedinih grana delatnosti, što je od posebnog značaja kao podsticaj razvoju pojedinih regiona,

- **Ljudski kapital.** Tehnologiju je moguće kupiti, otkupiti ili kopirati, finansijski resursi (kapital) su mobilni, dok se znanje, osposobljenost i stvaralaštvo ne mogu zameniti, niti zanemariti. U tom smislu, nužno je da država, posebnim programima, podržava: a) ulaganja preduzetničkih firmi u edukaciju i stručno obrazovanje zaposlenih, i b) one koji su bez posla (nezaposleni, oni koji postaju nezaposleni - otpušteni s posla, siromašni, raseljena lica i dr),
- **Fondovi rizičnog kapitala.** Finansiranje inovativnih preduzetničkih poduhvata zahteva različite vrste i izvore kapitala - semenski kapital, rizični kapital, pozajmice za nova mala preduzeća, dugoročne oblike zaduživanja za rastuća preduzeća i sl., što, po pravilu, ne osiguravaju velike finansijske institucije,
- **Preduzetnička okolina** podrazumeva izgrađenost institucionalne infrastrukture za **finansijsku i nefinansijsku podršku lakšem osnivanju i poslovanju preduzetničkih firmi**. Preko državnih institucija ostvaruje se pomoć preduzetnicima i malim preduzećima u vezi sa poteškoćama na koje nailaze u svim fazama životnog ciklusa i
- **Privlačan kvalitet života.** Za razvoj preduzetništva i privlačenje preduzetničkih inicijativa sa strane, poseban značaj ima kvalitet života u sredini, očuvano istorijsko i kulturno nasleđe, specifičnost prirodnih resursa i sl. Otuda, projekti u cilju zaštite životne sredine su od velike važnosti za fizionomiju preduzetničke sredine.

Trougao podrške preduzetništvu

Državna politika može uticati na razvoj preduzetništva i jačanje sektora malih i srednjih preduzeća:

- **Makroekonomskom politikom**, koja podrazumeva stabilan privredni ambijent koji je, kao takav, kao takav pogodan za sve ekonomske subjekte u jednoj privrednoj strukturi, uključujući i preduzetnike i mala preduzeća,
- **Zakonodavstvom** koje respektuje različitu veličinu i poziciju preduzeća u privrednoj strukturi,
- **Uključivanjem** preduzetnika i malih preduzeća **u industrijsku politiku** posebnim programima i oblicima podrške koji su usmereni ka rešavanju problema MSP i
- **Promocijom preduzetništva** u okruženju razvijanjem „preduzetničke kulture“ kao stvaralačke delatnosti.

Preduzetnička praksa je pokazala da se odnos države prema preduzetnicima najjasnije ogleda u sprezi tri elementa:

- (1) određenoj strategiji i politici razvoja ovog sektora,
- (2) razvoju institucija koje preuzimaju realizaciju (implementaciju) strategije i njenih razvojnih planova, i
- (3) programima podrške, odnosno podsticajnih usluga za MSP.

Institucionalna infrastruktura za podsticaj preduzetničkog razvoja

