

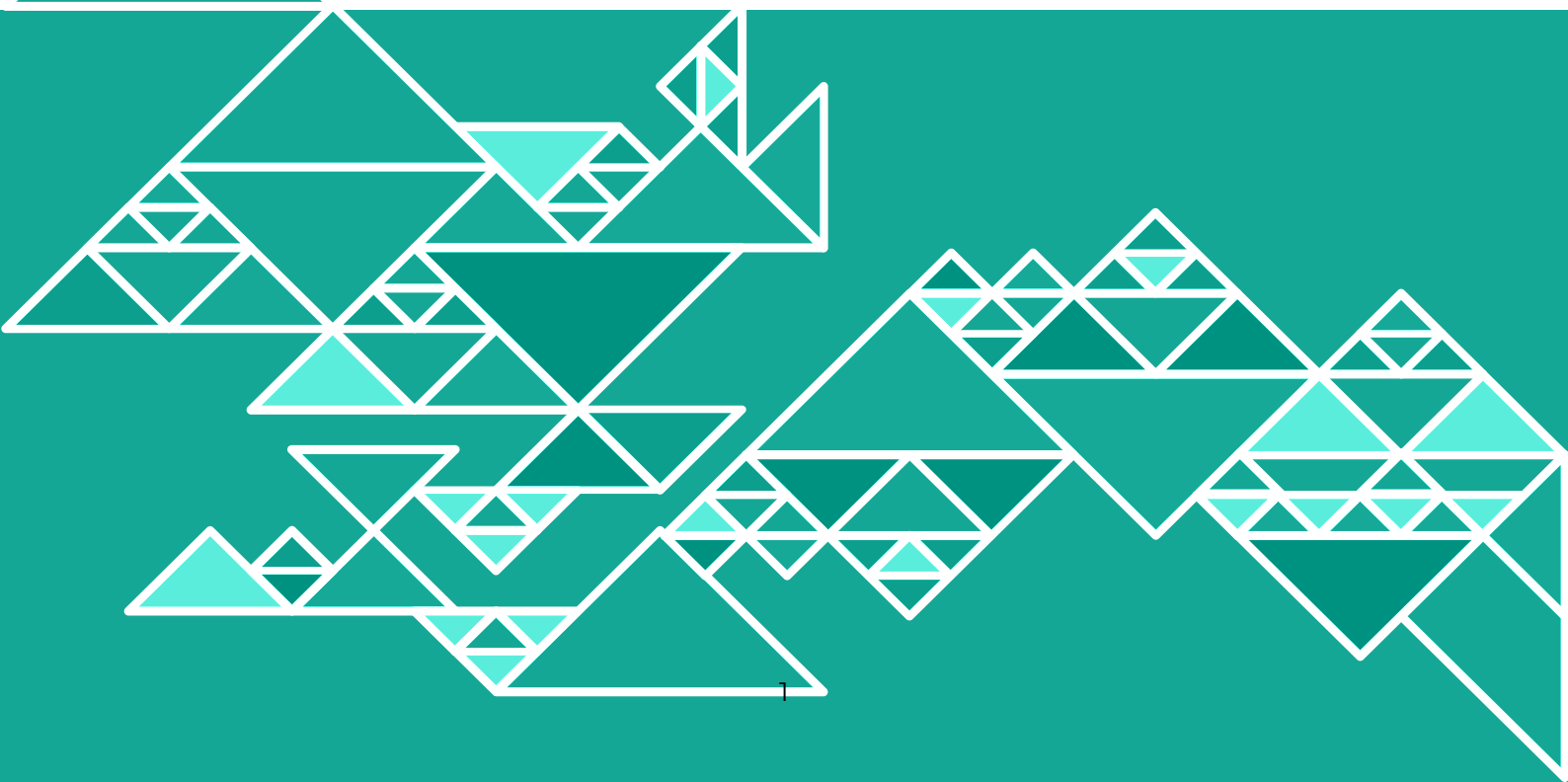


PRIRUČNIK

# PODUZETNIŠTVO ZA ŽENE SA PODRUČJA OČUVANJA KULTURNE BAŠTINE I TURIZMA



MEDNARODNO RAZVOJNO  
SODELOVANJE SLOVENIJE  
SLOVENIA'S DEVELOPMENT  
COOPERATION





PODSTICAJNO OKRUŽENJE ZA RAZVOJ  
SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA  
I TURIZMA ZA ŽENE U BiH

Urednik: Jovanka Sabljic

Autori:

Ema Weixler, Jim Janssen, Joris Degas (Kulturno izobraževalno društvo PiNA)

Fatima Maslić (JU Zavičajni muzej Travnik)

Dragan Glavaš (JU Agencija za kulturnu-povjesnu i prirodnu baštinu i razvoj turističkih potencijala grada Jajca)

Tina Hedi Zakonjšek (Zavod Novi turizem)

Ivana Bunoza, Azra Čolić, Arjana Tafro Buljubašić, Aida Zubčević i Nejra Zubčević (Udruženje poslovnih žena u BiH)

Partneri:

Kulturno izobraževalno društvo PiNA (SI), Centar za edukaciju mladih Travnik (BiH), JU Zavičajni muzej Travnik (BiH), JU Agencija za kulturnu-povjesnu i prirodnu baštinu i razvoj turističkih potencijala grada Jajca (BiH), Udruženje za promociju i razvoj kreativnog izražavanja „Kreativni svijet!“ Travnik, Udruženje žena „Viktorija 99“ Jajce, Asocijacija mladih Vinac Jajce, Udruženje poslovnih žena u BiH (BiH), Zavod Novi turizem (SI)

Projekat: Projekat Potporno okruženje za socijalno poduzetništvo i turizam za žene

Dizajneri: Alice Biagi i Sead Hrustanović, Kulturno izobraževalno društvo PiNA

Lektoriranje: Sead Hrustanović, Kulturno izobraževalno društvo PiNA

Korektura: Mirna Buić

Izdavač: Kulturno izobraževalno društvo PiNA

Godina: 2019

Tiraž: 300

Gradivo izražava mišljenje autora i ne predstavlja zvanični stav Vlade Republike Slovenije.

Projekat podupire Ministarstvo RS za vanjske poslove, iz programa Međunarodna razvojna saradnja Slovenije

piNa



# TABLE OF CONTENTS

<b>1. UVOD</b>	<b>6</b>
<b>2. INOVATIVNI OBLICI PODUZETNIŠTVA</b>	<b>7</b>
2.1 DRUŠTVENO ODGOVORNO PODUZETNIŠTVO VS. »KLASIČNO« PODUZETNIŠTVO	8
2.2 ŽENSKO PODUZETNIŠTVO	10
<b>3. PRODORNA I INOVATIVNA PODUZETNICA</b>	<b>14</b>
3.1 ŽENSKO PODUZETNIŠTVOU BIH	15
3.2 RAZVOJ KOMPETENCIJA I STRUČNO USAVRŠAVANJE	17
3.3 PLANIRANJE I PROJEKTNI MANAGEMENT	19
3.4 STVARANJE POSLOVNE IDEJE	20
3.5 CANVAS MODEL RAZVOJA PODUZETNIČKIH IDEJA	23
3.6 POSLOVNI PLAN	26
3.7 PRAVNO UREĐENJE PODOUZEĆA	32
3.8 POSTUPCI REGISTRACIJE PRAVNE OSOBE U BIH	37
3.9 OSNIVANJE I REGISTRACIJA NEVLADINIH/NEPROFITNIH ORGANIZACIJA	42
3.10 ADMINISTRACIJA I FINANSIJE: FINANCIJSKO PLANIRANJE/PRIPREMA ODRŽIVOG FINANCIJSKOG PLANA	44
3.11 USPJEŠNO KOMUNICIRANJE I PR ZA BOLJU VIDLJIVOST PRODUKATA	49
3.12 INSTITUCIJE U BOSNI I HERCEGOVINI ZA JAČANJE PODUZETNIŠTVA NA DRŽAVNOM I ENTITETSKOM NIVOU	50
3.13 PRIDOBIVANJE SREDSTAVA	51
3.14 DOBRE PRAKSE POTPORNIH OKRUŽENJA ZA ŽENSKO PODUZETNIŠTVO	53
3.14.1 PRODORNA I INOVATIVNA PODUZETNICA – DOBRE PRIČE	54
<b>4. KULTURNA BAŠTINA: POTENCIJAL ZA RAZVOJ TURIZMA</b>	<b>58</b>
4.1 KULTURNII KREATIVNI TURIZAM	59
4.2 KULTURNI I KREATIVNI TURIZAM: RAZVOJ U EU I TRENDOVI	60
4.3 IZAZOVI I MOGUĆNOSTI MEĐUSEKTORSKE SARADNJE	62
4.4 KULTURNA BAŠTINA KAO POTENCIJAL ZA RAZVOJ KULTURNOGA I KREATIVNOGA TURIZMA U BIH I SREDNJE-BOSANSKOM KANTONU	63
4.5 KARAKTERISTIKE RAZVOJA TURIZMA NA BAZI KULTURNO-HISTORIJSKE BAŠTINE	66
4.6 KULTURNO-HISTORIJSKA BAŠTINA I ZNAMENITOSTI BIH (SA POSEBNIM OSVRTOM NA SREDNJE-BOSANSKI KANTON)	67
4.7 POTENCIJALNI TURIZAM U SREDNJE-BOSANSKOM KANTONU	71
4.8 IZAZOVI, MOGUĆNOSTI I PRIMJERI DOBRE PRAKSE KULTURNOGA I KREATIVNOGA TURIZMA U BIH	73
4.9 DOBRO DOŠLI U JAJCE - PRIMJER VALORIZIRANE PRIRODNE I KULTURNE BAŠTINE	75
4.10 PRIMJERI DOBRE PRAKSE KULTURNI KREATIVNIH INDRUSTRIJA U EU	76

<b>5. SOCIJALNOPODUZETNIŠTVO</b>	<b>78</b>
5.1 RAZVOJ SOCIJALNOGPREDUZETNIŠTVA	79
5.2 OBLICI I PODRUČJEDJELOVANJA	79
5.3 SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO U EU I REGIJI: PREGLED STANJA	80
5.4 IZVORI FINANCIRANJA SOCIJANOG PODUZETNIŠTVA	83
<b>6.ZAKLJUČAK</b>	<b>86</b>
<b>7. EDUKATIVNI MENTORSKI PROGRAM ŽENSKOG SOCIJALNOGA PODUZETNIŠTVA SA PODRUČJE OČUVANJA KULTURNE BAŠTINE I TURIZMA</b>	<b>87</b>
<b>8.IZVORI I LITERATURA</b>	<b>93</b>

# 1. UVOD

---

Sam pojam preduzetništva predstavlja preduzimanje inicijative i rizika prilikom pokretanja i organizovanja inovativne ideje, preduzeća ili neke aktivnosti u cilju stvaranja novog tržišta i ostvarivanja profita. Sve se više spominju inovativni oblici preduzetništva kao što je žensko preduzetništvo i socijalno preduzetništvo također i u kulturnom i kreativnom turizmu, te u ekonomskom razvoju lokalne zajednice.

Žene u Bosni i Hercegovini oduvijek su bile čuvarice narodnih običaja, zanata kao i tradicijske materijalne baštine. Tradicijski način života i privređivanja pretočen u poduzetničke poduhvate žena često rezultira dobrobitom za cijelu zajednicu, ali isto tako i za očuvanje prirodnih resursa na kojima su nastali. Također vrijedno spomena je da poduzetnice imaju svoje High Tech kompanije i vlasnice su velikih biznisa.

Projekat „Podsticajno okruženje za socijalno poduzetništvo i turizam za žene u BiH“ je nastao kao potreba pomoći u rješavanju problema ekonomske nejednakosti žena kroz poticanje socijalnog poduzetništva u kulturnom turizmu u Srednjobosanskom kantonu i šire, koji razumije integraciju žena i razvoj kulturnog i općenito održivog turizma kao razvojnog potencijala. S partnerima na području ženskih prava, razvoja turizma i poduzetništva, sprovedena je praktična obuka za jačanje menadžerskih i osobnih kompetencija za žene i unaprijeđen je BeeZone poduzetnički inkubator CEM Travnik sa programom turizma i poduzetništva za žene, koji razvija i usvaja proizvode i usluge sa društvenim utjecajem na tržište. Za trajnu potporu ženama poduzetnicama, provedena je obuka za jačanje partnerskih i drugih nevladinih organizacija kao poticajnog okruženja za socijalno poduzetništvo za žene i aktivnosti podizanja svijesti o ženskim pitanjima i socijalnom poduzetništvu u BiH, ženama poduzetnicama i dobrim praksama.

Sve više mladih ljudi se odlučuje na pokretanje ličnog biznisa, a u posljednje vrijeme, to više nije sfera rezervisana samo za muškarce – svuda oko nas sve više i više čujemo za žensko preduzetništvo. Sigurno ste i vi čuli za neke poznate poduzetnice, možda ste neke od njih i upoznali ili čak radite sa njima. A možda ste i vi jedna od njih, ili želite to da postanete!

Ovaj priručnik će vam pomoći da dobijete više informacija o inovativnim oblicima poduzetništva pojedinačno kako bi lakše realizovali svoje poduzetničke ideje. Namijenjen je potpori žena, s fokusom na žene u Bosni i Hercegovini, pri razvoju (socijalnoga) poduzeća sa područja očuvanja kulturne baštine i turizma – a ne isključivo. Temelji se na znanju i praktičnim iskustvima rada sa ženama priznatih stručnjaka iz akademskih i neakademskih područja sa dokazanim referencama iz Slovenije i Bosne i Hercegovine.

## 2. INOVATIVNI OBLICI PODUZETNIŠTVA

### KLJUČNE RIJEČI

SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO,  
DRUŠTVENO ODGOVORNO  
PODUZETNIŠTVO, ŽENSKO  
PODUZETNIŠTVO

Stereotipni pogled na poduzetništvo naglašava ulogu profita. Bilo kakva aktivnost u koju je preduzeće uključeno, podređena je uglavnom ekonomskim ciljevima. U stvarnosti, poduzetništvo ne mora biti ovakvo. Ovo poglavlje istražuje alternativne načine poduzetništva, kako mnoga poduzeća koncentrišu svoju energiju da unaprijede socijalno okruženje, da uključe i podrže ranjive grupe i da očuvaju prirodno i kulturno naslijeđe. Iako je profitabilnost uvijek važan aspekt poduzetništva, moguće je također, fokusirati se i na pozitivan uticaj na zajednicu ili okoliš.

Primjećeno je da poduzetništvo može biti odgovorno sa pozitivnim doprinosom za očuvanje okoliša, ljudska prava i društvene jednakosti. Poduzeća mogu raditi na održivi način ali također mogu imati samu održivost kao cilj svojih aktivnosti. Primjer ovoga je društveno poduzetništvo gdje je glavni cilj postići sigurno poboljšanje društva. To može biti zapošljavanje ranjivih grupa, čišćenje grada ili promocija aktivnog građanstva. Kako je ovo jedan oblik poduzetništva, priroda aktivnosti društvenog poduzetništva je uvijek ekonomija.

Druga poduzetnička varijacija koja ne odgovara stereotipu je žensko poduzetništvo. Od svih poduzetnika u Evropskoj Uniji u 2012. godini, samo 31% su bile žene dok su 19% muške radne snage bili

poduzetnici. Za žensku radnu snagu to je bilo samo 10% (Europska Komisija, 2014: 23, 28). Nizak broj ženskih poduzetnika limitira ekonomske potencijale. Poduzetnice se često suočavaju sa dodatnim preprekama kao što su nedostatak vještina i nedostatak inicijalnih sredstava, ali također i činjenica da njihove porodice i okruženje ne podržavaju njihove ambicije. Kako god, žene u Evropi često imaju bolje obrazovanje i veći poriv za savršenstvom i uspjehom od muškaraca. Društva bi svugdje mogla imati koristi od ženskog poduzetništva jer to je sredstvo za osnaživanje žena ali i impuls za ekonomiju jer smanjuje nezaposlenost, stvara nove poslove i generalno povećava potrošnju. Unutar polja poduzetništva, turizam je najveći potencijalni sektor jer iznosi 10% od svjetskog bruto državnog prihoda. Razvoj kulturnog turizma, prema mišljenju UNWTO, može značajno doprinjeti društveno ekonomskom razvoju i jačanju lokalnih zajednica. Unutar kulturnog turizma postoji mnogo potencijala za poduzetništvo. Odgovorno turističko poduzetništvo se brine o očuvanju autentične kulture dok ga istovremeno valorizuje za turističko tržište, jer kao što znamo kultura i turizam su međusobno zavisni i povezani.

Socijalno poduzetništvo je u potpunosti sektor koji se brzo razvija. Posebno je komplikovano pratiti današnji razvoj usljed povećanja broja poduzeća, kako definicija šta je društveno poduzetništvo a šta ne, nije generalno prihvaćena. Svaka zemlja ima svoje zakone i definicije, i u nekim područjima Evrope opseg propisa je ograničen.

U regiji Zapadnog Balkana ne postoje okviri za registraciju, nedostaju pravne definicije, a propisi se sporo razvijaju. Ipak, ovdje je također socijalno poduzetništvo sve popularnije kao alternativa klasičnom modelu poduzeća.

## 2.1 DRUŠTVENO ODGOVORNO PODUZETNIŠTVO VS. »KLASIČNO« PODUZETNIŠTVO

Kako negativan ishod klasičnog poslovnog modela postaje sve jasniji, društveno poduzetništvo postaje sve popularnije. U krajnosti, konvencionalna forma poduzeća može oštetiti oboje, i zajednicu – jer stvara nejednakost, siromaštvo i eksploataciju, i okoliš – jer koristi fosilna goriva, eksploatiše prirodne resurse i stvara štetni otpad. Naravno, nisu sva klasična poduzeća destruktivna u ovom smislu ali samo kada biznis eksplicitno teži društvenom poboljšanju i održivosti, tada može biti označeno kao društveno poduzetništvo.

Društveno poduzetništvo također može biti i kao forma održivog razvoja. U septembru 2015. UN su propisale 17 ciljeva održivog razvoja (SDGs) da osiguraju budućnost gdje su potrebe sadašnjosti ispunjene bez kompromitovanja budućih generacija da zadovolje svoje potrebe (Ujedinjene Nacije). Kad se ovi ciljevi prenesu na polje poduzetništva oni podrazumjevaju mjere zaštite klime, jednakost, inkluzivnost među osobljem, i poštene radne uslove za zaposlene. Na ovaj način preduzeće postaje forma odgovornog poduzetništva, kako su njegove današnje aktivnosti pažljivo kreirane da ne budu štetne za buduće kapacitete za akciju. Ipak, klasična poduzeća također mogu usvojiti (SDGs) i transformisati se u odgovorne biznise. Odgovorno poduzetništvo, sa negativnim konceptom propisuje neodrživo ponašanje, više nego što diktira određenu formulu poslovanja (vidi tabelu 1). Da bi jasno razlikovali klasična i društvena poduzeća i dobili potpunu sliku šta je društveno poduzeće, najbolje je direktno uporediti dvije forme preduzeća. Ono što klasična i društvena poduzeća imaju zajedničko jeste poduzetnička dimenzija. Oboje su definisani konstantnim ekonomskim aktivnostima u svrhu samo-održivosti i ulaganja, i eventualno za rast kompanije. Bez ikakve proizvodnje razmjene dobara ili usluga ili drugih ekonomskih aktivnosti, to nije poduzetništvo već neprofitna organizacija, komitet za akciju ili interesna grupa (Evropska Komisija, 2015: 9-11). Ovo je bitna razlika koju treba imati na umu prilikom pokretanja posla. Iako je društveno poduzetništvo usmjereno ka društvenom po-

boljšanju i ekološkoj održivosti, još uvijek djeluje u skladu sa potrebama potrošača, prodajom određenih proizvoda i zaradom. Glavna razlika između klasičnih i društvenih poduzeća leži unutar društvenih i upravnih dimenzija. Ekonomske aktivnosti i zarada su primarni ciljevi klasičnog poduzeća a za društveno poduzetništvo sekundarni. Primarni je određeno društveno poboljšanje, ono koje se bavi potrebama društva i ono koje je dobro definisano i izričito saopšteno.

To na primjer može biti zapošljavanje. Aktivnosti društvenog poduzeća idu za ovim društvenim ciljem i ima prioritet nad ekonomskim ciljevima. U praksi ovo znači da je raspodjela profita i imovine ograničena i da se prihodi uglavom reinvestiraju u poduzeće (ibid.).

Dimenzija upravljanja ukazuje na drugu važnu razliku između klasičnih i društvenih poduzeća. Kako društveno poduzetništvo teži održivom razvoju društva također bi trebalo da se odražava promjenama unutar njihovih vladinih struktura. U liniji sa ciljevima održivog razvoja ta struktura bi trebala biti participativna, inkluzivna ili čak i demokratska. Logično je, da bi poduzeće bilo u formi društvenog poduzetništva da zagovara uključivanje manjina ili ljudska prava, ono ne može istovremeno biti diskriminatorno ili autokratsko. Osim toga društveno poduzetništvo bi trebalo biti nezavisno od ostalih. Ne bi trebalo biti kontrolisano od strane vlade niti od drugih nevladinih organizacija, interesnih grupa ili privatnih kompanija (ibid.). Ova nezavisnost je važan element jer osigurava da se društveno poduzetništvo bavi aktualnim potrebama društva (a ne potrebama matične organizacije) dok istovremeno štiti ulaganje sredstava za ostvarivanje društvenog cilja.

Ukratko, društveno poduzetništvo se pojavilo kao odgovor na negativne efekte klasičnoj formi poduzeća. Iako su obje forme u poduzetničkom aspektu slične – za obje su primarne aktivnosti ekonomske – društveno poduzetništvo nije fiksirano na ekonomskoj dobiti već teži društvenom poboljšanju. Ono uglavnom reinvestira svoj profit u tu svrhu

i sama kompanija je strukturirana tako da odražava aspekte društva koje nastoje promovirati. U svojim aktivnostima i organizaciji društveno poduzetništvo je usklađeno sa ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih Nacija – kvalificirajući ih kao odgovorno poduzetništvo – ali oni tu ne staju. Društveno poduzetništvo također podrazumjeva i nezavisnost od drugih institucija da bi sačuvalo društveni karakter, raspodjela profita i imovine bi trebala biti ograničena. Osim toga, kao primarna funkcija društvenog poduzetništva je težnja ka društvenom poboljšanju i to je dobro definisano i izričito saopšteno.

Tabela 1: Komparacija različitih tipova poduzetništva

	Odgovorno poduzetništvo	Klasično poduzeće	Društveno poduzetništvo
<b>Primarna aktivnost</b>	Nedefinisano, sve dok ispunjava SDG UNa	Pružanje usluga i proizvoda koji odgovaraju potrebama potrošača	Pružanje usluga i proizvoda koji odgovaraju potrebama potrošača
<b>Primarni cilj</b>	Nedefinisano	Ekonomski dobici	Društvena poboljšanja
<b>Raspodjela resursa</b>	Nedefinisano, sve dok ispunjava SDG UNa	Lično bogatstvo, dividende ili ekonomske investicije	Reinvestiranje za ostvarenje društvenog cilja
<b>Struktura poduzeća</b>	Inkluzivno, participativno ili demokratsko  Pošteni uslovi rada, rodna/etnička jednakost, ekološki	Nedefinisano	Inkluzivno, participativno ili demokratsko  Pošteni uslovi rada, rodna/etnička jednakost, ekološki  Nezavisno  Zaključavanje/ograničenje raspodjele profita



## 2.2 ŽENSKO PODUZETNIŠTVO

Poduzetništvo je ekonomska aktivnost pojedinca ili više partnera koji, uz određenu kapitalnu investiciju i rizik uzimajući u obzir neizvjesnost, ulaze u poslovni poduhvat u cilju stvaranja profita. To je način ekonomske aktivnosti u kojoj poduzetnik odlučuje šta, kako stvoriti i plasirati na tržište i realizirati na svoj trošak i rizik, s ciljem sticanja profita. Poduzetništvo je temelj boljeg razvoja društva i podrazumijeva podjednako društveno i privatno poduzetništvo.

Poduzetništvo zahtijeva znanje, istraživanje, vještine, hrabrost i umrežavanje, te stalno traži nove ideje. Poduzetnici moraju posjedovati maštu u pronalaženju novih poslovnih mogućnosti, pouzdanu intuiciju za procjenu uspjeha i rizika ideje.

Poduzetništvo žena se temelji na poduzetništvu iz želje za uspjehom ili potrebe za preživljavanjem tj. iz nužde. Što je niži stepen razvoja zemlje veći je procent žena „gurnutih“ u poduzetništvo iz nužde.

Kako se privreda razvija povećava se udio poduzetnika i poduzetnica, motiviranih poslovnim prilikama, pa se može reći da razvijenost zemlje i uslovi za pokretanje biznisa diktiraju razvijenost poduzetništva žena.

Prema drugoj studiji Master Card Index of Women Entrepreneurs (MIWE) žene poduzetnice bolje napreduju na razvijenim tržištima. One

za razliku od poduzetnica na tržištima u razvoju, imaju pristup različitim resursima i mogućnostima, uključujući pristup kapitalu, financijskim uslugama i akademskim programima. Index je pokazao i da buduće i trenutne poduzetnice širom svijeta nastavljaju napredovati uprkos rodnim i kulturnim predrasudama, koje rezultiraju preprekama kada je riječ o unapređenju poslovanja. MIWE je sproveo ispitivanje u 57 zemalja. Došli su do zaključka da je napredak žena poduzetnica bio zaustavljen zbog jedne ili više prepreka u gotovo svih 57 zemalja koje su pokrivena ovim ispitivanjem. Ove prepreke uglavnom su uzrokovane percepcijom rodne pripadnosti. Utemeljeni rodni stereotipi pridonose lošem društvenom i kulturalnom prihvaćanju, zatim nedostatku samopouzdanja, smanjenju pristupa financijama ili kapitalu.

Zapravo, nedostatak samopouzdanja može biti ključan u odvratanju žena od pokretanja vlastitog biznisa. Na tržištu poput Belgije (25,5% žena poduzetnica 22 mjesto), Njemačke (25,3% žena poduzetnica 24 mjesto), Ujedinjeno Kraljevstvo (25,0% žena poduzetnica 27 mjesto), procent žena vlasnica preduzeća je manji od očekivanog unatoč učinkovitom zakonskom sistemu i visokoj mogućnosti pristupa resursima.

Ovim ispitivanjem nisu obuhvaćene zemlje Ju-



**163 million** 

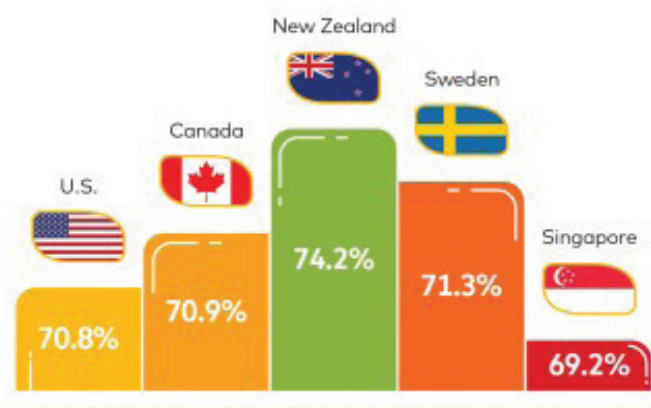
women started or were running new businesses in 2016 alone

2014  **5%** 

Gender gap decreased

2016 

## MAPPING OUT THE LANDSCAPE



MIWE 2018 Top 5 Countries

## TYPE OF ENTREPRENEURS



### Opportunity-Driven

Markets with strong enabling conditions such as **New Zealand, Canada, United Kingdom, UAE** and **Portugal** tend to foster more opportunity-driven entrepreneurs



### Necessity-Driven

Markets such as **Ghana, Brazil, Bangladesh, Vietnam** and **Mexico** which have fewer supporting conditions, have more necessity-driven entrepreneurs

goistočne Evrope. Iako ne možemo tačno vidjeti gdje smo, možemo bar naslutiti.

U zemljama Jugoistočne Evrope koje imaju aspiraciju postati članice Evropske Unije u nadolazećem periodu, žene poduzetnice su još uvijek ne iskorišten izvor u stvaranju novih poslova i novih radnih mjesta. Kako bi unaprijedila „poduzetničku Evropu“ i razvijala žensko poduzetništvo, Evropska Komisija je donijela Zakon o malim i srednjim preduzećima za EU (ZMSP). Mjere ovog zakona zahtijevaju potpunu predanost svih zemalja pristupni-

Slika 1: MIWE 2018.

Slika 2: Zemlje koje pružaju najbolje mogućnosti za poduzetnice.

Slika 3: Put do uspjeha

Slika 1,2,3 (<https://newsroom.mastercard.com/press-releases/women-in-charge-mastercard-index-reveals-how-countries-are-progressing-to-empower-women-entrepreneurs/>)



ca EU da osiguraju uslove koji će rezultirati većim zapošljavanjem žena, te njihovim većim sudjelovanjem u gospodarstvu. ZMSP se sastoji od 10 načela koja između ostalog jasno izražavaju potrebu da se žene poduzetnice osnažuju kroz sve oblike edukacije i obuke. Često žena, za pokretanje svog biznisa, nailazi na zid i ne prihvaćenost ne samo svoje porodice, nego i sredine. Često od članova porodice žene dobijaju ukore tipa „šta će komšije reći“ ili ih prati glas nekog ko mijenja stereotipe ponašanja – „crna ovca“. Nedostatak samopouzdanja se javlja kao posljedica odgajanja po stereotipu da je ženi mjesto u kući!, da je muškarac taj koji „donosi“ novac u kuću!, da ona treba da se brine o djeci!, mnoge su žene u djetinjstvu bile izložene rečenici „šta ćeš ti, nije to za tebe!“. Ali, primijetiti se može da žene često imaju karakteristiku perfekcionizma i kritiziranja svega što urade, kao i urođenu bojazan „mogu li one to“! Zbog svih tih činjenica jako je prisutan nedostatak samopouzdanja, pa žene često trebaju „vjetar u leđa“.

Žene najčešće nisu vlasnice nekretnina što im ograničava pristup finansijskim sredstvima i poslovnom usavršavanju. Ne posjeduju početni kapital

što im također onemogućava ili spriječava započinjanje biznisa.

Otežavajuća okolnost su vrlo često i zakonske regulative. U Bosni i Hercegovini veliku prepreku predstavlja neriješen status porodijskog odsustva. Zatim, nedovoljni ili ne postojeći lokalni servisi, kao što su obdaništa, produženi boravci, socijalne ustanove za brigu o starijim i slično.

Olakšavajuća okolnost u savremenom društvu je veća finansijska uključenost i veći pristup uslugama kada su u pitanju žene. Globalno i politika i odnos prema ženama i biznisu žena se mijenja. Sve više u svoje programe i Svjetska banka i države na nacionalnom nivou, i Evropska unija, ugrađuju pomoć poduzetništvu žena, kroz posebne grantove za žene ili u sklopu poziva sa povoljnijim uslovima za žene. Žene imaju i veći i bolji pristup obrazovanju, edukaciji i osposobljavanju. I same žene su sve svjesnije potrebe za stalnom i kontinuiranom edukacijom, kako iz lideršipa, tako i jačanja upravljačkih sposobnosti.

Na kraju treba naglasiti da žene imaju daleko jaču i snažniju želju za uspjehom.

## ŠTA VAS ČEKA U PODUZETNIŠTVU?

**PREDANOST POSLU**, da bi ste uspjeli morate se potpuno posvetiti poslu. Morate biti spremne riskirati svoj novac, raditi dugo i naporno.

**PREUZIMANJE RIZIKA**, je odgovornost koju morate prihvatiti. Nema sigurnih poslova. Morate znati procijeniti rizike koje će te preuzeti. Zato je potrebno iskustvo i vrijeme. Najgore je odustati kod prve prepreke.

**ODLUČIVANJE**, može biti traženje jack-pot-a. Važno je da se uhvatite u koštac s odlukama koje doonosite, bez obzira kako teške one mogu biti.

**PODRŠKA PORODICE**, je vrlo važna jer će vam vođenje posla oduzeti najveći dio vremena.

**MOTIVACIJA**, je izuzetno važna. Veća motivacija osigurava veće šanse.

## KO MOŽE BITI PODUZETNICA? TI, BAŠ TI!

### PODUZETNICA MORA POSJEDOVATI:

**TEHNIČKE VJEŠTINE**, praktično znanje je potrebno kako bi se napravio proizvod ili pružila usluga, u okviru vašeg posla, a ovisiti će o tipu posla kojim namjeravate da se bavite,

**VJEŠTINE UPRAVLJANJA**, su specifične vještine – znanje neophodne za vođenje posla, na primjer: prodajne vještine, knjigovodstvene vještine, vještine upravljanja kadroviima i organizacijske vještine,

**ISKUSTVO**, znanja i iskustva u specifičnoj djelatnosti često su ključne stvari koje utječu na uspjeh neke poslovne ideje.

## **HOĆU BITI USPJEŠNA PODUZETNICA – Volja ide na početku!**

**ODLUKA O TOME HOĆETE LI BITI PODU-  
ZETNICA ISKLJUČIVO JE VAŠA.** Brojne su  
prednosti rada u vlastitoj firmi, ali to sa sobom nosi  
i brojne nedostatke. Neki se ljudi jednostavno ne  
mogu nositi sa tim, dok je drugima nezamislivo biti  
nečiji zaposlenik.

## **ZAŠTO OSNOVATI VLASTITU FIRMU?**

**BITI SVOJA GAZDARICA,** želim upravljati svo-  
jim poslom. Ne želim da radim za drugog koji će  
me ograničavati, postavljati na poslove koji su ispod  
nivoa mojih kompetencija,

**RADITI OD SVOJE KUĆE,** želim da se bavim  
konsultantskim poslom, marketingom. Želim da  
proizvodim nakit. Moja soba će postati moj biro.

**RADITI BAŠ ONO ŠTO ŽELIM,** moj posao koji  
trenutno radim nije ono što me ispunjava. Imam  
drugačije želje, zato ću započeti svoj biznis.

**ISKORISTITI SVOJ TALENAT,** mislim da moje  
kompetencije i talenat nisu dovoljno iskorištene.

**STEĆI OSJEĆAJ OSOBNE VRIJEDNOSTI,**  
vrijedim mnogo više, dokazat ću se u privatnom bi-  
znisu.

**UŽIVATI U STATUSU VLASNIKA,** ugodno je  
biti vlasnik svog života.

**ZAPOSLLITI ČLANOVE SVOJE PORODICE,**  
imam ideju, a niko mi u porodici ne radi.

**RADITI KADA TO ŽELIM,** danas radim od 09,00  
do 17,00 sati, jučer sam radila od 08,00 do 20,00 sati,  
sutra mi je slobodan dan.

**PUTOVATI,** često nas privatni biznis odvede na li-  
jepa mjesta.

## **POKRETANJE VLASTITOG BIZNISA NOSI SA SOBOM I NEKE NEDOSTATKE!**

Ne nedostatke već odricanja i odgovornost.

**ODGOVORNOST PREMA ZAPOSLENICI-  
MA,** kupcima, vjerovnicima, vi ste „gazda“, morate  
voditi računa o proizvodnji, nabavci, isporuci. Mo-  
rate voditi računa da sve prispjele obaveze na vrije-  
me ispoštujete, da obezbjedite plate uposlenicima i  
sl.

**GUBITAK LIČNE I PORODIČNE IMOVINE,**  
ako ste registrirali obrt, onda za svoj biznis gara-  
ntujete svom svojom imovinom što dodatno pove-  
ćava vašu odgovornost,

**MOGUĆA SU RAZDOBLJA BEZ PRIHODA,**  
vaš biznis može zapasti u krizni period, morate ra-  
čunati da se može desiti da vam prihodi budu sma-  
njeni ili da budete potpuno bez njih.

## **ŽELJA I UPORNOST UVIJEK NAĐU PUT!**

# 3. PRODORNA I INOVATIVNA PODUZETNICA

## KLJUČNE RIJEČI

ŽENSKO PODUZETNIŠTVO U BIH, INSTITUCIJE I POTPORNA OKRUŽENJA ZA JAČANJE ŽENSKOG PODUZETNIŠTVA, PLANIRANJE I PROJEKTI MANAGEMENT, POSLOVNA IDEJA, CANVAS MODEL RAZVOJA PODUZETNIČKIH IDEJA, POSLOVNI PLAN, RAZVOJ KOMPETENCIJA I STRUČNO USAVRŠAVANJE, ADMINISTRACIJA I FINANSIJE, POSTUPCI REGISTRACIJE PRAVNE OSOBE, PRAVNO UREĐENJE PODUZEĆA, DOBRE PRIČE ŽENSKOG PODUZETNIŠTVA

---

Posljednjih par godina je primjećen i porast broja podrške ženskom preduzetništvu pokrenutih od strane uspješnih žena u Bosni i Hercegovini. Potiču i motivišu druge žene kroz razne festivale, radionice, poslovne inkubatore i sl. Glavni cilj je osnaživanje žena na pokretanje ličnog poslovanja. Znamo da to nikada nije lagan poduhvat, ali je izvodiv. Značaj ženskog preduzetništva je višestruk, i prije svega doprinosi rješavanju problema nezaposlenosti žena i njihovog položaja.

Osobine koje krasi preduzetnice su sposobnost, pokretački duh, posvećenost, odgovornost, upornost ali i kreativnost, inovativnost i dinamičnost što je i predstavljeno u ovom poglavlju.

## 3.1 ŽENSKO PODUZETNIŠTVOM BIH

U Bosni i Hercegovini, kada je riječ o ženskom poduzetništvu često se razmatraju pitanja poput onih: da li postoji dovoljno društvene brige i svijesti o značaju, ali i o problemima ženskog poduzetništva, kako bi se poduzetnicama pružila podrška da budu profesionalno angažirane, ali i da imaju privatni život. Dodatno, postavlja se pitanje da li se žene u BiH ohrabruju na samozapošljavanje, te da li u tom procesu imaju jednake mogućnosti kao i muškarci i da li imaju jednak broj prilika za pokretanje biznisa.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) izvještaj o poduzetništvu žena u Bosni i Hercegovini kreiran je kao rezultat napora istraživača okupljenih u Centru za razvoj poduzetništva Tuzla i GEM Tima za BiH, koji ima za cilj da pomogne kreatorima politika, edukatorima i praktičarima da prepoznaju vrijednosti koje žene poduzetnice imaju i ostvaruju u Bosni i Hercegovini.

Uočeno je da žene pokreću biznise u sektoru potrošačkih usluga, češće od muškaraca dok su muškarci značajnije zastupljeni u sektoru proizvodnje i građevinarstva. Kada se govori o stepenu razvoja poduzetništva, bitno je uzeti u obzir nivo poduzetništva zasnovanog na stepenu razvijenosti privrede koji se dijeli na poduzetništvo iz nužde i poduzetništvo iz uočenih poslovnih prilika. Glavna karakteristika je da se žene češće odlučuju za poduzetništvo iz nužde, nego muškarci. Nužnost predstavlja glavni motivator za razvoj poduzetništva uslijed nemogućnosti pronalaska zaposlenja. Budući da žene češće u poduzetničke aktivnosti ulaze iz motiva nužnosti njihov doprinos razvoju poduzetništva nije jednak u svim razvojnim fazama privrede.

Zaključak gore navedenih istraživanja je da žene u Bosni i Hercegovini u značajnoj mjeri uočavaju dobre prilike za pokretanje biznisa na području u kojem žive, a također smatraju da imaju sposobnosti i znanje koje je potrebno za pokretanje biznisa, međutim, iskazuju prilično visok nivo straha od neuspjeha, a najčešće zbog nepovoljnog poduzetničkog okruženja što ih sprječava od ulaska u poduzetnič-

ke aktivnosti. Stavovi žena u Bosni i Hercegovini prema poduzetništvu kao dobrom izboru karijere u većini slučajeva su pozitivni. Rezultati istraživanja ukazali su da oko polovine od ukupnog broja anketiranih žena u Bosni i Hercegovini, za potrebe izrade analize sadržane u izvještaju, smatra da bi medijska pažnja usmjerena na poduzetništvo trebala biti adekvatnija i na višem nivou a u cilju promicanja poduzetništva kao oblika samozapošljavanja i osiguranja sopstvenih prihoda.

U istraživanjima su date smjernice za izradu politika za unaprijeđenje poslovnog ambijenta za razvoj ženskog poduzetništva. Neke od tih smjernica su:

- Promovisanje pozitivnih stavova društva prema poduzetništvu, a posebno prema angažmanu žena u poduzetništvu,
- Pomoć „start-up“ preduzećima koje vode žene kroz dostupnost prilika i resursa,
- Podržati rast preduzeća koja vode žene tehničkom obukom i uopšte edukacijom,
- Olakšati žensko poduzetništvo pokrenuto iz nužde, ohrabriti poduzetnice iz prilike,
- Razviti organizacije i programe za podršku inovacijama u poduzetništvu, uz posebnu pažnju na biznise koje vode žene.

### PODUZETNIŠTVO IZ NUŽDE

Procenat poduzetništva iz nužde koje su započele žene u BiH veći je za oko 44% u odnosu na ostale zemlje JI Evrope. To je posljedica visokog nivoa nezaposlenosti kao i nedostatka drugih prilika za zapošljavanje u BiH. Žene uočavaju poslovne prilike za pokretanje biznisa čak i više od muškaraca i spremnije su da krenu u njegovu realizaciju iz nužde.

### PODUZETNIŠTVO IZ UOČENIH POSLOVNIH PRILIKA

Kod poduzetništva žena iz uočenih poslovnih prilika, Slovenija i Hrvatska imaju veći nivo pokazatelja u odnosu na prosjek grupe zemalja kojoj pripadaju, dok ostale posmatrane zemlje iz regije imaju manji nivo ovog pokazatelja. U zemljama u regiji

Makedonija ima najniži nivo poduzetništva žena iz uočene poslovne prilike, dok se BiH nalazi odmah ispred nje.

## PODUZETNIŠTVO ZASNOVANO NA INOVACIJAMA

GEM istraživanje ukazuje da BiH ima najniži stepen inovativnosti poduzetnica u regiji. Značajnija međunarodna orijentacija u zemljama uže regije se kreće na nivou 20 do 28 % žena poduzetnica, dok je u BiH zabilježen procenat manji od 20 %.

## PODUZETNIŠTVO U PRIVREDNIM OBLASTIMA

Žene pokreću biznise u slijedećim oblastima:

- Ekstraktivne oblasti (poljoprivreda, šumarstvo, ribolov),
- Proizvodnja i građevinarstvo,
- Poslovne i potrošačke usluge.

Zastupljenost žena u ekstraktivnim djelatnostima u BiH skoro je 5 puta veća u odnosu na grupu zemalja kojoj BiH pripada, što ukazuje da se veliki broj biznisa koje vode žene u BiH vezuje za sektor poljoprivrede. Posmatrajući pokazatelje učešća žena poduzetnica po privrednim granama u BiH, zaključuje se da žene češće pokreću poslovne poduhvate u sektoru potrošačkih usluga od muškaraca, dok je učešće muškaraca znatno zastupljenije u sektoru proizvodnje i građevinarstva, dodatno, uočeno je da je u BiH i u sektoru ekstraktivnih djelatnosti izražena zastupljenost žena u odnosu na muškarce, dok je u sektoru poslovnih usluga ta razlika vrlo mala.

## STAROSNA STRUKTURA ŽENA PODUZETNICA

U odnosu na starosnu strukturu poduzetništva u BiH interesantno je uočiti da ne postoji značajno odstupanje zastupljenosti žena u svim dobnim skupinama, osim poduzetnica u poznoj dobi (55-64 god), kojih je vrlo malo. Posmatrajući žene i muškarce, poduzetnike u BiH, značajno je veći broj vrlo mladih žena koje se odlučuju za poduzetništvo (18 do 24 godine), što čini čak preko 2 puta više od muškaraca koji započinju biznis u toj dobi. Broj mladih žena poduzetnica ove starosne dobi u BiH je veći nego u svim ostalim, posmatranim zemlja-

ma uže regije. Pored vrlo mladih žena poduzetnica, žene u BiH se, također, više odlučuju za poduzetništvo u kasnoj, zreloj dobi (45-54 godine), dok je veći broj muškaraca poduzetnika u dobi od 25 do 44 godine.

U odnosu na ovakvu dobnu strukturu poduzetnika u BiH, u Makedoniji je, npr., situacija potpuno obrnuta. Slovenija i Hrvatska su zabilježile znatno veće učešće žena poduzetnica zrele dobi (35-54 godine) u odnosu na muškarce.

## STOPA ŽENA VLASNICA ETABLIRANIH BIZNISA

U Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori i Makedoniji naspram svake žene vlasnice etabliranog biznisa dolaze dva muškarca etabliranih biznisa. S druge strane u Hrvatskoj je zabilježena izrazito niska zastupljenost žena etabliranih biznisa, gdje naspram jedne žene vlasnice etabliranog biznisa dolazi 5 muškaraca etabliranih biznisa. U Sloveniji je također niska zastupljenost vlasnica etabliranog biznisa, gdje na jednu ženuvlasnicu etabliranog biznisa dolaze 4 muškarca etabliranih biznisa.

## OČEKIVANI RAST BIZNISA U BiH I ZEMLJAMA OKRUŽENJA

Bosna i Hercegovina pripada grupi zemalja čije se privrede zasnovane na prirodnim resursima. Najniži nivo ukupnih očekivanja žena, vlasnica biznisa za rast radnih mjesta zabilježen je u BiH, dok je najviši nivo očekivanja rasta od strane ove grupe žena poduzetnica zabilježen u Makedoniji. Dodatno, u zemljama učesnicama GEM istraživanja, iz uže regije, najveći nivo prekida poslovanja je u BiH, oko 70 %, dok je najniži nivo prekida poslovanja zabilježen u Hrvatskoj (oko 15 %). Žene u BiH čine 51 % ukupne populacije nezaposlenih.

Drage preduzetnice ne zaboravite, **ŽELJA I UPOORNOST UVIJEK NAĐU PUT!**

## 3.2 RAZVOJ KOMPETENCIJA I STRUČNO USAVRŠAVANJE

Kada govorimo o razvoju kompetencija i stručnom, točnije cjeloživotnom učenju budućih poduzetnica onda govorimo o andragoškim metodama ili metodama učenja odraslih. Učenje se različito i shvaća i tumači, standardno tumačenje učenja je sticanje znanja ili vještina učenjem, kroz iskustvo ili u nastavi; dok drugi tumače da je prijenos znanja, vještina i stavova koji dovode promjene ponašanja. Ključna promjena nastaje namjerom, shvaćanjem naučenog ili promjenom stava. Stalne inovacije pogotovo u informatici i tehnologijama obilježja su modernog doba te se kao posljedica i društvo u kojem živimo i radimo rapidno mijenja. Zbog ovih promjena i brzine procesi učenja, koji prate život, sve više dolaze u središte pažnje kao što su neformalno (samo usmjereno) i cjeloživotno (vanškolsko) učenje. Stalnim usavršavanjem i razvojem kompetencija, postiže se veće zadovoljstvo ali i veća učinkovitost, poboljšava se metodološko, tehnološko, tehničko i mnoga druga znanja i kompetencije.

Upravljanje projektnim ciklusom ili PCM, bez obzira na tip poslovnog modela socijalne, ženske ili poduzetnice u turizmu, jako je bitan model posebno za poduzetnice koje se namjeravaju financirati na projektnom principu. No prije dubljeg razmišljanja o projektima i upravljanju projektima naglasili bi nekoliko tema o kojima svakako voditi računa u osobnom i profesionalnom rastu poduzetnica.

Bitna usavršavanja u socijalnom i ostalim vrstama poduzetništva kojim se ovaj priručnik bavi su učenje i usvajanje novih spoznaja o socijalnoj inkluziji, potencijalima za razvoj ruralnih područja, diverzifikaciji ponude u turizmu, transferu znanja iskusnijih, upoznavanje i uvođenje Leader pristupa (pristup u kojem su uključeni svi članovi neke zajednice) i posebnosti u osnivanju lokalnih akcijskih grupa (LAG-ova), svaki vid poduzetništva u svom domenu. Bitna je i izgradnja organizacije ili grupe, pomoć da se jasnije odrede misija i ciljevi, da organizacija definira svoje snage i slabosti i da se pozicionira u zajednici, što osigurava dugoročnu održivost.

Uspješnost u prikupljanja sredstava i uspješnost u provođenju projekata, jako je bitna i za klasičnog

poduzetnika/cu pa tako i za socijalna poduzeća, žensko poduzetništvo i turizam.

Menadžerska populacija smatra da je projekt zapravo organiziran i vremenski uređen kao niz aktivnosti koje za cilj imaju postizanje konkretnih i mjerljivih rezultata, usmjerenih na specifičnu ciljnu skupinu, što zahtjeva korištenje resursa (ljudskih, financijskih i vremena). Projekte prosto možemo podijeliti na „Hard“ ili investicijske (izgradnja, renoviranje, kupnja osnovnih sredstava) i „soft“ čiji su ciljevi informacije, usavršavanje, studijska putovanja ili provođenje kampanji.

Također, grupe srodnih projekata čine programe, koji imaju zajednički cilj koji ne može biti postignut bez pojedinačnih projekata odvojeno.

Upravljanje projektom je ništa drugo nego primjena znanja, vještina, alata i tehnika na projektne aktivnosti tako da ispune zahtjeve projekta.

Kao što je definirala IPMA – International Project Management Association, upravljanje projektima planira, organizira, usmjerava i nadzire sve aspekte projekta i motivira sve sudionike, što dovodi do ostvarivanja ciljeva projekta, sigurno i u odgovarajućem oku, troškovima i učinku. Ono obuhvaća ukupan zbroj administrativnih zadataka, organizacije managementa, tehnologije upravljanja i metoda upravljanja projektima.

Obično se upravljanje projektima zasniva na određenim fazama koje se zovu životni ciklus projekta.

Metodologije za upravljanje projektima American PMBOK i PRINCE, oboje građene na iskustvima najboljih praksi upravljanja projektima i vremenom su evoluirale. Međunarodna organizacija IPMA je stoga stvorila niz smjernica i kompetencija voditeljima projekata, koji nadopunjuju metodologiju za upravljanjem projektima. PRINCE se razvio u Velikoj Britaniji, kao rezultat dugog procesa razvoja i unapređenja, točnije projekte u kontroliranom okruženju. Njegova specifičnost je u tome što uzima u obzir jednako interese stranaka na tri projekta: biznisa, dobavljača i korisnika. PRINCE2 vrši između ostalog kontrolu nad početkom, tijekom

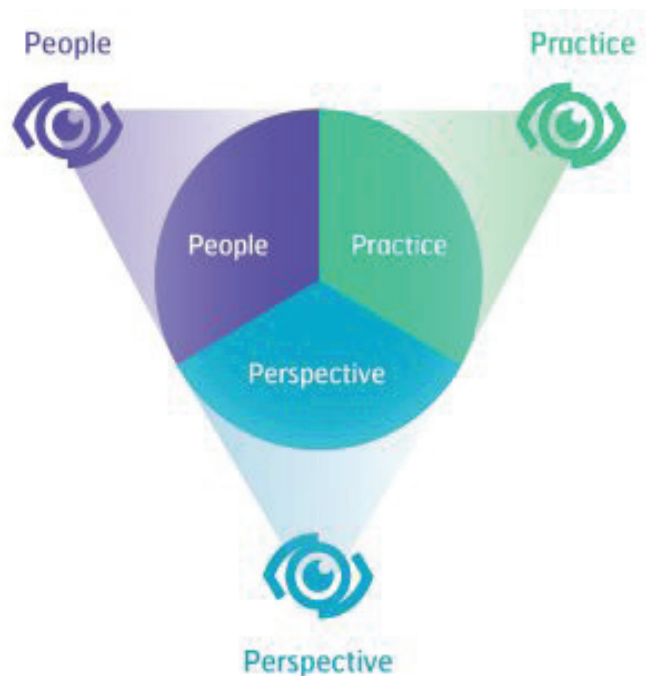


provedbe i završetkom projekta, definirajući procese najvišeg reda kao i pod procese.

Project Management Institute (PMI) je definirao PMBOK (A guide to project management body of knowledge) koji se smatra globalnim standardom za upravljanje projektima kao jedan od najboljih i najsvestranijih izvora informacija za predstavnike na terenu. Karakteristično za PMI pristup je procesni pristup za upravljanje projektom.

Kada govorimo o temeljnim individualnim kompetencijama za upravljanje projektima, programima i portfeljima (IPMA ICB) verzija 4 predstavlja globalni standard koji definira kompetencije potrebne pojedincima koji rade u području upravljanja projektima, programima i portfeljima. U sklopu četvero stupanjskog IPMA-ina certifikacijskog sustava, IPMA ICB služi kao osnova za ovjeru sposobnosti. IPMA ICB donosi i novu generaciju IPMA-ina Oka kompetencija definirajući elemente kompetencija potrebnih voditeljima projekata.

Slika 4: Oko kompetencija  
(<https://www.ipma.world/individuals/standard/>)



## OKO KOPMETENCIJA

IPMA-ino oko kompetencija primjenjuje se na tri područja upravljanja projektima, programima i portfeljima. Na osnovu ovog modela svaki pojedinac treba imati određen skup kompetencija kako bi bio uspješan u upravljanju projektima. To su individualne kompetencije koje se odnose na perspektivu, ljude i praksu. Kompetencije specifične za:

### PERSPEKTIVU

- Strategija
- Upravljanje strukture i procesi
- Usklađenost, standardi i propisi
- Moć i interes
- Kultura i vrijednosti

### LJUDE

- Samopromišljajne i upravljanje sobom
- Osobni integritet i pouzdanost
- Osobna komunikacija
- Odnosi i angžiranost
- Vodstvo
- Timski rad
- Konflikti i kriza
- Snalažljivost
- Pregovaranje
- Usmjerenost na rezultate

### PRAKSU

- Osmišljavanje projekta
- Zahtjevi i ciljevi
- Opseg
- Vrijeme
- Organiziranje i informiranje
- Kvaliteta
- Financiranje
- Resursi
- Nabava
- Planiranje i kontrola
- Rizik i prilika
- Interesni sudionici
- Promjena i transformacija

## 3.3 PLANIRANJE I PROJEKTI MANAGEMENT

### POJAM I DEFINIRANJE PROJEKTOG MENADŽMENTA

Projektni menadžment je primijenjeno znanje, vještine, alati i tehnike na projektnim aktivnostima kako bi se dostigli ciljevi i zahtjevi postavljeni pred projekat od strane interesno-uticajnih grupa. Srž projektnog menadžmenta obuhvata:

- planiranje,
- organizovanje,
- praćenje i kontrola svih aspekata projekta,
- motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara.

### 7 S - PROJEKTOG MENADŽMENTA

Okvir 7 S jasno prikazuje samu bit projektnog menadžmenta te također dopušta klasifikaciju zadaća projektnog menadžmenta. Projektni menadžer može uvijek pronaći izvore pomoći u novonastalim problematičnim situacijama. Organizacijsko učenje je nit koja povezuje sve ove elemente modul 7 S. Gotovo su sve organizacije i pojedinci unutar njih loši kada treba učiti, ne samo iz tuđih uspjeha i grešaka već i iz sopstvenih. Stoga je jako nužno konstantno poboljšavati elemente 7 S.

**STRATEGIJA (STRATEGY)**, kontinuirani organizacijski proces. Strategija uključuje visoko razvijen osjećaj za ishode projekta. Počinje s racionalnim strateškim procesom koji kasnije, kroz cijeli životni ciklus projekta vodi i informira donositelje odluka,

**STRUKTURA (STRUCTURE)**, relacije između ljudskih resursa i linija kontrole te menadžmenta. Određuju je vrhovni (top) menadžmenti, među ostalim definira i odnos projektnog menadžera s projektnim timom. Isprepletenost strukture i projekta je tim očitija ako se na projekat gleda kao na organizaciju u vremenu, a strukturu kao organizaciju u prostoru. Porastom važnosti projekta raste i važnost adekvatne organizacijske strukture u kojoj se on odvija.

**SISTEM (SYSTEM)**, „način na koji radimo“ formalni i neformalni radni sistem moraju biti dizajnirani ili barem prepoznati za ključne zadatke, uključujući komunikaciju i osiguranje kvalitete. Formalni sistemi se mogu demonstrirati kroz proceduralne izjave, poput: „pod ovim uvjetima slijedi ova akcija“. Međutim, neformalne sisteme, posebno one koji se odnose na transfer informacija, puno je teže opisati i znatno ih je teže kontrolirati. Sistemi moraju biti usredsređeni na bit radnog procesa, odnosno da se sve aktivnosti unutar organizacije izvede u svrhu postizanja onoga krajnjeg konstruktivnog cilja projekta.

**UPOSLENICI (STAFF)**, ljudski resursi bi trebali biti selektirani, prikupljeni i vođeni. Njihova reakcija na vlastiti tretman imati će ključni uticaj na uspjeh projekta. Bitno je naglasiti da su neuspjesi određenih projekata najčešće produkt krivog menadžmenta ljudskih potencijala i krivo postavljene strategije.

**VJEŠTINE (SKILLS)**, dobijaju sve više na važnosti, porastom važnosti projektnog menadžmenta. Do danas u većini intenzivnih industrija ljudi su postajali odgovorni na projektima zbog svojih tehničkih znanja i sposobnosti. S razvojem kompleksnosti tržišta vještine kojima raspolažu projektni menadžeri sve će se više u organizacijama prepoznavati i adekvatno vrednovati.

**STIL/KULTURA (STYLE/CULTURE)**, dio je mekane strane menadžmenta, kojom se ne može jednostavno upravljati poput finansijama, već treba pažljivo graditi i dugoročno uzgajati. Predugo se taj element koristio kao razlog zašto se u organizacijama ne provode nužne promjene. Svjesnost o nužnosti promjena trebala bi postati organizacijska rutina.

**INTERESNO UTICAJNE SKUPINE (STAKE HOLDERS)**, su važna komponenta svakog menadžmenta. Nužno je poboljšati upravljanje informacijama koje projektni menadžeri šalju vlastitoj okolini i ona njima

## 3.4 STVARANJE POSLOVNE IDEJE

Da li vam se ikada desilo, kada ugledate nešto novo, da pomislite „kako je ovo dobra ideja, kako se toga ja nisam sjetila“?! Ili „ovako nešto sam i ja htjela napraviti, započeti, ali nisam imala hrabrosti“?

Svaka poduzetnička ideja ima svoj put nastanka. Ne postoji pravilo za poduzetnicu – ka kako da svoju ideju pretvori u dobru priliku za razvoj biznisa. U principu svaka ideja je dobra samo je treba postaviti na pravo mjesto i u pravo vrijeme.

Naprosto, svaka ideja može predstavljati šansu za dobru priliku. Veliku ulogu u pretvaranju ideje u priliku ima kreativnost.

„NAJBOLJI NAČIN DA DOĐETE DO KREATIVNE IDEJE JESTE DA IMATE PUNO IDEJA“ L.Pauling–dobitnik Nobelove nagrade za mir

Treba stalno razmišljati o tome što bi se moglo raditi, pratiti događanja i informacije koje nam mogu pomoći da izgradimo svoju ideju. Za kreativnost je potrebno vrijeme i u prvoj fazi moramo osigurati situacije u kojima možemo promišljati kreativno. Situacije su individualne, neko to radi sam sa sobom, neko traži inspiraciju u interakcijama sa drugim osobama koje mu mogu biti izvor inspiracije. Provedena istraživanja govore o tome kako su neke poduzetnice/ci došli do dobrih ideja koje su pretvorili u poduzetnički poduhvat na različite načine. Neki su dobili ideju pri šetnji prirodom, meditacijom, molitvom, vježbanjem. Neki razvijaju kreativne ideje sanjanjem, pijući prvu jutarnju kafu, pri kupovni.

Tabela 2: Igra za stvaranje ideja

Nešto o meni	Šta najviše volim radim	Šta volim da koristim u radu	Šta najviše želim
1. volim cvijeće	4. volim da pravim nakit	7. koristim masku od meda za lice	10. želim postati kreatorica dobrih ideja
2. volim voće	5. volim da skupljam markice	8. koristim steper	11. želim da moja kolekcija nakita postane brand
3. volim nakit	6. volim da pečem kolače	9. koristim internet	12. želim da elektronski obavljam sve svoje poslove

Tabela 3: Ideje

A	B	C
4	3	Volim da pravim nakit jer volim nakit
7	1	Koristim masku od meda i volim cvijeće
10	8	Želim postati kreatorica dobrih ideja i koristim steper
5	2	Volim da skupljam markice i volim voće
12	11	Želim da elektronski obavljam sve svoje poslove i želim da moja kolekcija nakita postane brand
<b>IDEJE</b> Ideja 1. Volim da pravim nakit jer volim nakit Ideja 2. Želim da moja kolekcija nakita postane brand koristeći internet		

## IGRA ZA STVARANJE IDEJA

U sljedećoj tabeli pomiješaj slučajnim odabirom brojeve koje ćeš upisivati u kolonu A i B, dok u kolonu C trebaš navesti sklop rečenica koje si dobila. Ne mora svaka ideja da bude ideja i ne možemo očekivati da ćemo iz ovoga dobiti neku dobru ideju, ali se možeš malo zabaviti i možeš u budućnosti iskazati svoju kreativnost mijenjajući i postavljajući svoje rečenice u gornju tabelu.

Na ovaj način smo dopustili da nam proradi mašta i kreativnost. Možda ni jedna ideja neće biti prava ali možda će te podstaći da dođeš do svoje ideje.

## KAKO SE UPUSTITI U POSLOVNI PODUHVAAT KADA IMAMO SVOJU IDEJU

Odgovor ćemo dobiti razradom poslovnog plana. Poslovni plan će nam na kraju pokazati da li je naša ideja isplativa, da li će naći svoje mjesto na tržištu. Prije nego što se bacimo na izradu poslovnog plana možemo provjeriti i možda doraditi našu ideju razgovorom sa drugim poduzetnicama. Pri tim

razgovorima, budite oprezni, ipak se ideje „krađu“. Trebamo „obaviti razgovor i sa sobom i procijeniti vlastita iskustva i znanja. Između ostalog, trebali bi znati odgovore na pitanja kao što su: da li će proizvod ili usluga imati dovoljan broj kupaca ili klijenata, da li već postoji nešto slično, po čemu je naša konkurencija lošija od nas kako bi se kupci odlučili za naš proizvod i da li će nam to biti kratkotrajni posao ili biznis na duge staze.

Odgovori na ova i slična pitanja dati će nam jašniju sliku šta mi to želimo. Samo analizirajući sebe i svoju ideju, prilike i prepreke doći ćemo do mnogo odgovora. U tome nam može pomoći SWOT analiza (strength – snaga, weaknesses – slabost, opportunities – prilike, threats – prijetnje). SWOT analiza predstavlja okvir za sistemsku analizu koja olakšava uspoređivanje vanjskih prijetnji i prilika sa unutrašnjim snagama i slabostima. Pomoću SWOT analize možemo sagledati koje su to naše snage, slabosti, prilike i prijetnje a također, dati i strategijsko rješenje.

Tabela 4: SWOT

Strength – snaga	Weaknesses – slabosti	Opportunities – prilike	Threats – prijetnje
1. Posjedovanje potrebnih znanja, 2. Kvalitetna krema, 3. Posjedovanje opreme za proizvodnju, 4. Dobar dizajn ambalaže, 5. Motivisani uposlenici, 6. Dobri odnosi sa kupcima,	7. Kontinuitet nabavke dobre ambalaže, 8. Nabavka velikih količina ambalaže iz uvoza blokira velika obrtna sredstva, 9. Nabavka neophodnih sirovina stalne kvalitete ugrožava kontinuiranost kvaliteta proizvoda, 10. Trenutna ograničenost povećanja kapaciteta proizvodnje,	11. Svjetski i domaći trend za prirodnim proizvodima u ekspanziji, 12. Dobra cjenovna pozicioniranost u odnosu na druge proizvode iste kvalitete, 13. Mogućnost proširenja mreže kupaca,	14. Promjena zakonske regulative, 15. Povećanje konkurencije približavanjem EU,

## PLANIRANJE I UPOZNAVANJE POSLOVNOG OKRUŽENJA

Kada smo analizirali svoju ideju i prepoznali je kao dobru poslovnu šansu, pristupamo planiranju i upoznavanju svog poslovnog okruženja. Kao poduzetnica moraš znati da postoje različite grupe kritičnih informacija koje je potrebno poznavati i pravilno koristiti.

Informacija okruženja, su informacije poslovnog ambijenta. To su pitanja vezana za demografiju, socijalne i materijalne prilike vezane za strukturu stanovništva, njihove platežne moći, navika i potreba. Zatim informacije o lokalnoj zajednici s aspekta politike i zakonodavstva. Naravno, kao uspješna buduća poduzetnica trebaš sve ove informacije da bi ih iskoristila za pravljenje strategije svog poslovnog cilja

Informacija o dobavljačima, moraš prikupiti što više informacija o potencijalnim dobavljačima, o

njihovoj solidnosti i asortimanu sirovina, njihovoj kvaliteti, rokovima isporuke itd...

Informacije o kupcima, najlakše ćeš upoznati svoje potencijalne kupce ako ih posmatraš i slušaš. Obrati pažnju o čemu govore, šta traže, koliko troše i šta kupuju. Na taj način možeš stvoriti svoju strategiju, ali i vidjeti trebaš li nešto mijenjati u svojoj proizvodni, ponudi i sl.

Informacije o konkurenciji, moraš pratiti svoju konkurenciju jer će i oni pratiti tebe. Analiziraj njihovu proizvodnju, kvalitet proizvoda, pakovanje, cijene i odnos prema kupcima.

Interne informacije, ako se želiš uspješno baviti poduzetničkim poslom ne smiješ ostati neinformisana u bilo kojem segmentu. Moraš pratiti informacije o proizvodnji, prometu, zalihama, prodajnosti pojedinih proizvoda, ekonomskoj opravdanosti cijene, ponašanju i motivaciji uposlenih.

Sve su ovo pitanja na koja moraš prvo sama sebi odgovoriti.

## PITANJA ZA ANALIZU DJELATNOSTI

Koliko konkurenata imate u vašoj blizini ?

- puno                       malo                       nekoliko

da li je neko u posljednje vrijeme zatvorio biznis ?

- da                       ne

da li je trend potražnje na tržištu ?

- rastući                       opadajući

da li promjena tehnologija utiče na vašu djelatnost ?

- da                       ne

da li vaš proizvod/usluga imaju zamjenu na tržištu ?

- da                       možda                       ne

šta kod vas kupci najviše cijene ?

- cijena                       usluga                       proizvod                       sve navedeno

koliki su očekivani profiti ?

- visoki                       prosječni                       niski

kako bi ste opisali opće stanje u vašoj djelatnosti ?

- odlično                       dobro                       loše

## 3.5 CANVAS MODEL RAZVOJA PODUZETNIČKIJE IDEJE

Razmišljate da svoj biznis podignete na malo veći nivo, onda jednostavno trebate Canvas business model.

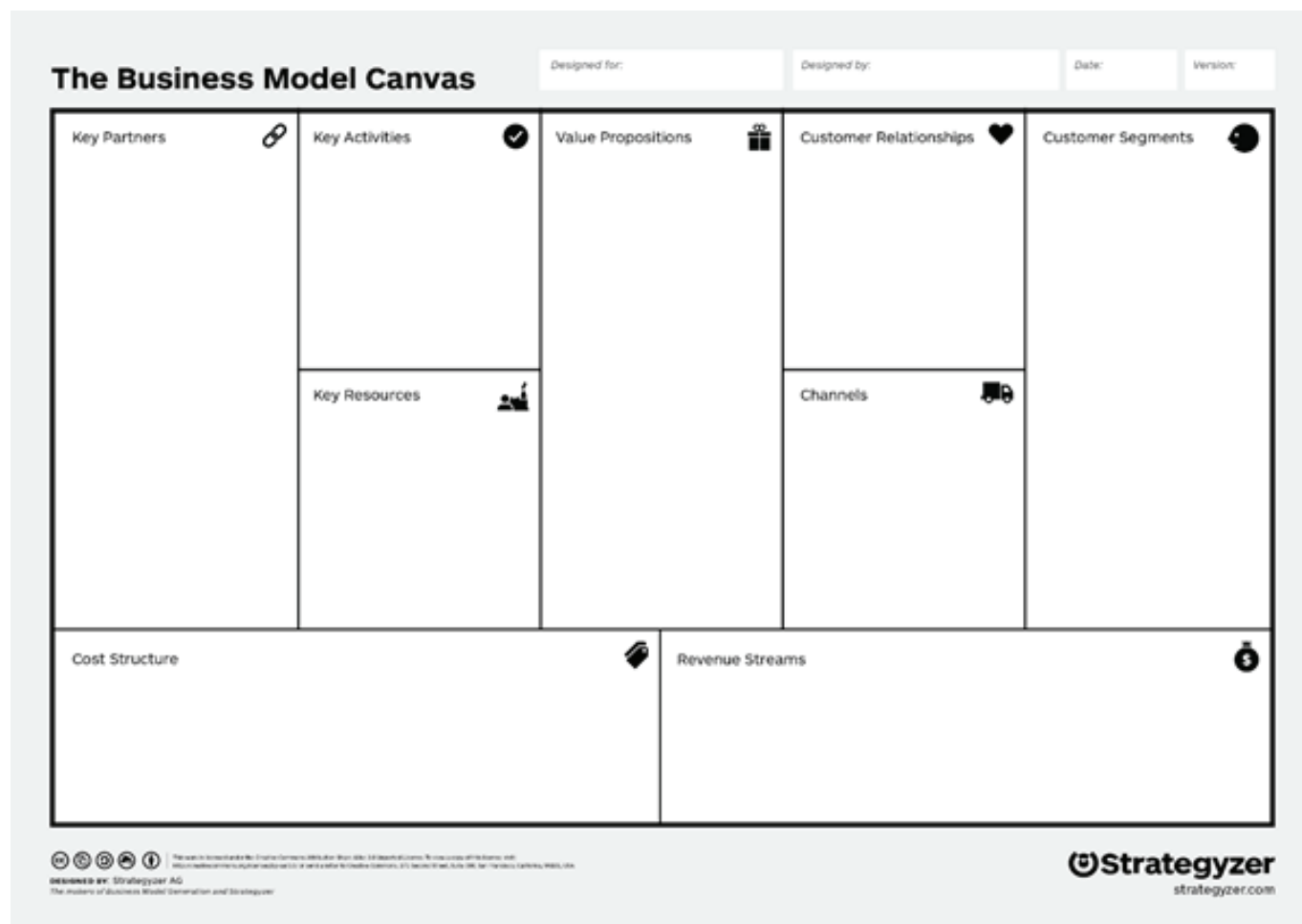
Canvas poslovni model ima za glavni cilj da pomogne kompanijama da proizvodno orijentirano razmišljanje okrenu ka poslovnom modelu razmišljanja.

Canvas je poslovni model je za strateško sagledavanje poslovanja preduzeća, bilo da je riječ o razvoju i inovacijama ili postojećem poslovanju.

To je vizualni prikaz sa elementima koji vode definisanju USP (Unique Selling proposition-Jedinstvene ponude) i pomaže kompanijama da usklade svoje aktivnosti prikazivanjem potencijalnih koristi za kupca (klijenta).

Canvas poslovni model pomaže preduzeću da sprovede strukturirane i strateške analize oko postojećih poslova ili analize za stvaranje novih izvora rasta i razvoja. Biznis model treba da odgovori na osnovno pitanje – odakle dolazi novac? Ukoliko odgovor na ovo pitanje nije potpuno jasan ili ako ne dolazi dovoljno novca da pokrije troškove i ostavi kompaniji zadovoljavajući nivo profita, onda poslovni model nije dobar.

Ovo je dinamičan alat koji omogućava i inicira stalno mijenjanje i dopunjavanje sadržaja. Prikladan je za sve kategorije – od potencijalnih preduzetnika, do velikih kompanija i jednostavan da ga mogu primjenjivati svi zaposleni.



Slika 5: Canvas Business model  
(<https://strategyzer.com/>)

Canvas poslovni model omogućuje da se sagleda devet građevnih blokova kompletnog posla na jednoj stranici.

U nastavku ćemo vam opisati blokove i zadati ključna pitanja na iste kako biste lakše popunili svoj model biznis plana.

Na početku modela se nalaze ključni partneri koji vam pomažu da vaš biznis uspije. To su ljudi ili organizacije koji mogu da pomognu ili koji mogu biznis modelu da donosu neku specifičnu prednost, bilo da je riječ o resursima ili o aktivnostima. Ko radi sa vama? Šta oni rade za vas? Šta zahtijevamo od njih? Ko su ključni partneri, a ko dobavljači?

Zatim ključne aktivnosti odnose se na sve ono u čemu kompanija mora da bude stvarno dobra. Koje

su to najbitnije aktivnosti koje vasa kompanija mora raditi kako bi vaš biznis funkcionirao?

Kanali distribucije predstavljaju tačke dodira sa klijentima putem kojima se isporučuju ključne vrijednosti. Na koji način kupci dolaze do vaših proizvoda?

Odnosi sa kupcima opisuju načine na koje se grade što kvalitetnije relacije sa ciljnim grupama. Na koji način vaša kompanija razvija odnos sa kupcima? Ko su vaši kupci (ciljane grupe) i zašto bi kupili vaš proizvod?

Izvori prihoda opisuju kako biznis model dolazi do novca. Na koji način zarađujete? Kako dolazite do novca? Šta je to za šta trenutno plaćaju?

Kada se u relaciju dovedu navedeni elementi,

<b>KLJUČNI PARTNERI</b> Dobavljači sirovina Stručni saradnik za izradu uzoraka Kooperant za proizvodnju kolekcije sa adekvatnim proizvodnim kapacitetima Saradnik za fotografiju Web i marketing dizajner Kooperant za nabavku ambalaže Distributer/ prevoznik kod online i offline prodaje Saradnik za konsignacionu prodaju	<b>KLJUČNE AKTIVNOSTI</b> Registracija obrta Izrada limitirane kolekcije Photoshooting i priprema marketing materijala Postavljanje web stranice i online kanala u cilju povećanja broja potencijalnih klijenata a time i prodaje Pronalazak partnera za potencijalnu dugoročnu konsignacionu prodaju Pronalazak povoljnog i efikasnog distributera za online i offline prodaju	<b>PONUĐA VRIJEDNOSTI</b> Limitirane dizajnerske dječije kolekcije Inovativan dizajn Visok kvalitet Fokus na detaljima Online ponuda zajedničkog dizajniranja sa ciljnom grupom	<b>ODNOSI S KUPCIMA</b> Internet (website, Instagram, Facebook page, blog...) Privatni promotovni materijal Showroom	<b>SEGMENT KUPCA</b> Djeca 3-13 godina krajnji korisnici Roditelji kupci Osobe između 20 i 50 godina starosti Žive u urbanim sredinama Imaju dobra, vrlo-dobra i odlična primanja Intelektualno obrazovane osobe sa izraženom potrebom da budu drugačiji, jedinstveni i originalni
<b>STRUKTURA TROŠKOVA</b> Troškovi ključnih resursa: Registracija obrta Mašine Sirovine Knjigovodstvene/računovodstvene usluge  Troškovi ključnih aktivnost: Proizvodnja Pakovanje Marketing Takse na prodaju Distribucija			<b>IZVORI PRIHODA</b> Prihod od prodaje primarnog proizvoda Prihod od prodaje sekundarnog proizvoda koji će se razviti (model igračke od tekstila) a koristiti će se reciklirani otpad Iz procesa proizvodnje primarnog proizvoda	

Slika 6: Canvas Business model

([https://canvanizer.com/downloads/business\\_model\\_canvas\\_poster.pdf](https://canvanizer.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf))

potrebno je pozabaviti se ključnim resursima koji su neophodni da bi uspješno isporučila vrijednosti koja se nudi. Koje su vaše glavne potrebe da bi biznis bio uspješan? Koji tipovi resursa su potrebni?

Dodatna vrijednost koju nudite. Šta je vrijednost koju kompanija isporučuje klijentima? Koje probleme klijenata rješava? Koje kombinacije vrijednosti kompanija nudi svakom pojedinačnom tipu klijenata? Koje su potrebe klijenata zadovoljene rešenjima kompanije?

Struktura troškova vašeg preduzeća. Koje troškove nameće poslovni model koji je postavljen? Koji su troškovi nabavke ključnih resursa? Koji su troškovi ključnih aktivnosti? Da li i koliko koštaju ključna partnerstva?

Kada se razumije cijela infrastruktura poslovnog modela, mogu se razumjeti i popisati svi troškovi koji iz njega proizlaze.

Svaka od tih devet komponenti sadrži niz informacija o poslovnom modelu kompanije i za svaku se preporučuje diskusija najvišeg menadžmenta putem brainstorminga ili brainwritinga. Model se ne zasniva na prostom nabranjanju ovih elemenata, već na njihovom slaganju u posebno strukturiranu mapu i pravljenju relacija između tih elemenata.

Kada se ovaj ciklus jednom prođe, postavljene su samo osnove biznis modela, koji onda može da se mijenja u skladu sa promjenama nekih od parametara. Izmjenom nekog od elementa cijela mapa bi se izmijenila i biznis model kompanije bi doživio promjene.

POPUNJEN OBRAZAC PRIMJERA ŽENSKOG PREDUZETNIŠTVA (prelazak hobija u uspješan biznis).



## 3.6 POSLOVNI PLAN

Poslovni plan je dokument, odnosno putanja koja pokazuje vaš posao, to jeste sve ono što želite da radite, kao i način kako će te to postići. On sadrži strukturu vašeg posla, opis proizvoda ili usluge, potencijalne korisnike, potencijale razvoja i finansiranja. Poslovni plan predstavlja „stavljanje na papir“ svega onoga što je bitno za vaš cjelokupni poslovni poduhvat.

### ČEMU SLUŽI POSLOVNI PLAN

Poslovni plan sadrži mnogo bitnih pitanja na koje vi kao poduzetnik morate znati odgovoriti:

1. Šta je vaš posao ili poslovna ideja ?
2. Tko su vaši klijenti i potencijalni klijenti ?
3. Koji su odlučujući faktori koji utiču na vaše klijente da kupe proizvod ili uslugu koju nudite ?
4. Tko je vaša konkurencija ?
5. Po čemu ste vi drugačiji ?
6. Da li će vaš tim uspješno uraditi posao ?
7. Koja je dugoročna tačka do koje će vaše poslovanje doći ?
8. Kolika je vaša stopa profita ?

Pišući poslovni plan suočavamo se sa svim mogućim neprilikama u budućnosti i nalazimo odgovore na sva pitanja i prepreke.

Nakon detaljne analize i istraživanja svih mogućih faktora koji mogu uticati na razvoj vaše poslovne ideje saznati će te da li vam se isplati krenuti u realizaciju date ideje. Mnoge ideje izgledaju dobre na prvi pogled ali tek kada je razradimo u poslovnom planu možemo doći do konačnih rezultata uspješnosti projekta.

### PISANJE POSLOVNOG PLANA

Prije pisanja poslovnog plana moramo postaviti cilj za koga pišemo poslovni plan, tko su nam ciljani skupina ljudi kojoj ćemo prezentirati svoj poslovni plan i zašto, zbog čega bi oni mogli biti zainteresirani za našu poslovnu ideju. Sve je to bitno da bi mogli donijeti odluku, šta je od naše ideje u poslovnom planu bitno i šta ćemo istaknuti i staviti u prvi plan. Nakon postavljanja cilja poslovnog plana pravimo okvir poslovnog plana koji, zavisno od potreba može biti jako uopšten ili vrlo specifičan. U okviru plana izdvojimo dijelove koje će mo posebno pažljivo i detaljno obraditi.

Slika 7: Poslovni plan



## OSNOVNI ELEMENTI POSLOVNOG PLANA

Poslovni plan se sastoji iz 4 osnovna elementa:

1. Uvodni dio,
2. Marketing plan,
3. Operativni plan,
4. Finansijski plan.

### UVODNI DIO

U sklopu uvodnog dijela imamo:

#### SAŽETAK

Sažetak poslovnog plana se piše na kraju i u sažetku treba odgovoriti na nekoliko pitanja:

Šta je poslovna ideja,

Kolika ulaganja su potrebna da bi se poslovna ideja razvila,

Koje benefite očekujete od realizacije

Šta može očekivati investitor (ako se radi o banci, banka mora vidjeti da će realizacijom poslovnog plana biti moguće servisiranje povrata finansija)

#### NASLOVNA STRANA

Sadrži osnovne informacije o organizaciji kao što su: ime firme, adresa, telefon, mail adresa, kontakt osoba i može sadržati i sadržaj.

#### MISIJA, VIZIJA I CILJEVI

**MISIJA** preduzeća definira zašto to preduzeće treba da postoji. Ona predstavlja osnovni okvir postojanja i razvoja. Misija mora biti kratka i jasna i kreativna. Mora biti određena svrhom postojanja, strategijom dejstva, pokretačkim snagama koje pokreću zaposlene i standardima ponašanja:

- **Hewlett-Packard:** Pružati tehnološku pomoć za sreću i razvoj čovječanstva...
- **Wal-Mart:** Dati običnim ljudima priliku za kupovinu stvari koje kupuje bogati...
- **Walt Disney:** Činiti ljude sretnima...
- **Beko:** Nuditi proizvode koji olakšavaju život ljudi kroz razumjevanje vrhunske usluge...
- **KOSGEB:** Raditi na jačanju konkurentnosti MSP-a i pružati kvalitetne usluge i podršku u cilju širenja poduzetničke kulture, kako bi

MSP-i dobili udio u ekonomskom i socijalnom razvoju...

**VIZIJA**, pokazuje kuda preduzeće ima namjeru da kreće:

- **Intel:** Svake godine raditi mikro-procesore koji imaju iste cijene kao prethodne godine sa dva puta boljim performansama.

Walt Disney: Koristiti maštu kako bi smo učinili milione ljudi sretnima...

- **General Electric:** Na svakom prisutnom tržištu biti broj jedan ili dva.

•

**CILJEVI**, određuju put preduzeća u svrhu zadovoljenja misije, ukazuju na želju budućeg stanja i rezultate koje je potrebno ostvariti planiranim i organiziranim aktivnostima preduzeća. Oni su pokretaču ukupne aktivnosti preduzeća i sredstvo kontrole efikasnosti rada. Ciljevi mogu biti: kratkoročni, koji se odnose na period do jedne godine; srednjoročni koji obuhvataju vremenski period od 1 do 5 godina; dugoročni koji se odnose na vremenski period duži od 5 godina. Ciljevi mogu biti opšti, kao što su kvalitet života zaposlenih, opstanak i razvoj preduzeća i specifični, kao što su rast udjela preduzeća na tržištu, rast društvene odgovornosti, razvoj branda, itd....

#### OPIS DJELATNOSTI

U ovom dijelu treba detaljno opisati djelatnost preduzeća. Važno je što jasnije predstaviti sve karakteristike i navesti sve informacije koje se odnose na funkcionalnost, kvalitet, izgled, veličinu, pakovanje, način isporuke. Iz ovog dijela se mora dobiti informacija, tj.odgovor na slijedeća pitanja:

Koja je djelatnost i koje su njene osnovne karakteristike, kako izgleda proces izrade proizvoda i po mogućnosti dodati grafički prikaz, navesti odgovorne osobe za svaki dio procesa proizvodnje, koja je oprema i tehnologija neophodna za proizvodnju, koje su sirovine, i na kraju na kojoj lokaciji se odvija djelatnost. Kod svih opisa treba voditi računa da isti budu kratki, jasni i razumljivi za osobu koja se prvi

put susreće sa takvom vrstom proizvodnje ili djelatnosti. Pri pisanju treba imati na umu da onaj ko će čitati poslovni plan zna ništa ili vrlo malo o vašem proizvodu a može se desiti da se ne razumije u stručnu terminologiju. Mora se slikovito prenijeti informacija zašto je baš vaš proizvod drugačiji od svih ostalih sličnih na tržištu.

## MARKETING PLAN

U marketinškom planu pravimo strategiju prodaje našeg proizvoda/usluge za razliku od poslovnog plana koji prodaje našu poslovnu ideju. Obzirom da uspjeh poslovne ideje ovisi od prodaje proizvoda/usluge marketinški plan nam služi kao srž našeg poslovnog plana. Svi koji pokazuju interes za poslovni plan žele vidjeti tko su tvoji kupci, gdje si tržišno pozicionirana u odnosu na konkurenciju, kako predstavljaš proizvod, kako formiraš cijenu, tvoje pakovanje, način distribucije, kako ćeš raditi reklamiranje i promociju, prodaju i na kraju, odnos prema kupcima.

Marketinški plan se sastoji od:

1. OPIS PROIZVODA/USLUGE
2. CIJENA KOŠTANJA I PRODAJNA CIJENA
3. ANALIZA TRŽIŠTA



Slika 8: Marketing plan

### OPIS PROIZVODA/USLUGE

Kada prodajemo proizvod/uslugu moramo imati na umu da kupci ne kupuju proizvod samo radi fizičkog izgleda i ambalaže, već ga kupuju prvenstveno zbog koristi koju imaju od njega. Npr. Kupac neće kupiti džem zbog tegle u kojoj se nalazi, nego zato jer ga voli i dopada mu se ukus. Ipak ambalaža je vrlo bitna jer ona privlači kupca u prvom susretu sa

proizvodom. Kada mu već privuče pažnju onda opis proizvoda/usluge mora da ga ubijedi da ga kupi.



Slika 9: Nakit od heklane žice

### Primjer: pravljenje nakita tehnikom heklanja od žice

Poduzetnica je došla na ideju da proizvodi nakit tehnikom heklanja od žice. Nakit izgleda jako privlačno. Jako je atraktivan i jedinstven. Izrada je teška i ako se koristi srebrna nit nakit je skuplji ali zaista i izgleda skupocjeno. Kod opisa proizvoda važno je pored veličine, boje, cijene, kvaliteta prodati i kakve koristi, prednosti donosi kupcu. Primjer: pravljenje nakita tehnikom heklanja od žice

Poduzetnica je došla na ideju da proizvodi nakit tehnikom heklanja od žice. Nakit izgleda jako privlačno. Jako je atraktivan i jedinstven. Izrada je teška i ako se koristi srebrna nit nakit je skuplji ali zaista i izgleda skupocjeno. Kod opisa proizvoda važno je pored veličine, boje, cijene, kvaliteta prodati i kakve koristi, prednosti donosi kupcu.

### CIJENA KOŠTANJA I PRODAJNA CIJENA

Da bi smo odredili cijenu koštanja i prodajnu cijenu moramo poznavati i međusobno povezati elemente na osnovu kojih formiramo cijenu proizvoda.

Cijena proizvoda zavisi od: cijene materijala, tehnologije proizvodnje i cijene rada, utrošene energije, amortizacije, investicijskog održavanja, ostali neizravni troškovi. Ovo je s jedne strane i predstavlja stvarnu cijenu proizvoda. S druge strane, da bi mogli ocijeniti profitabilnost u poslovanju moramo znati koliko je kupac spreman platiti. Ta razlika između stvarne cijene i tržišne cijene zove se pro-

fitabilnost poslovanja. Stvaranjem ove dvije cijene smo odredili način formiranja cijene i svoju politiku cijena.

Struktura cijene koštanja kozmetičke kreme 50 ml:

Materijal (sirovine, ambalaža)	2,50 KM
Radna snaga	1,00 KM
Utrošena energija (struja, voda)	0,50 KM
Ostali troškovi	1,00 MK
UKUPNO:	5,00 KM

Tabela 5: Struktura cijene koštanja kozmetičke kreme 50ml

Formiranje prodajne cijene:

Neto cijena	5,00 KM
Marža	1,75 KM
Cijena bez PDV	6,75 KM
PDV	1,15 KM
Cijena sa PDV	7,90 KM

Tabela 6: Formiranje prodajne cijene

## ANALIZA TRŽIŠTA

Analiza tržišta predstavlja najvažniji dio poslovnog plana. Ako detaljno ne analiziramo tržište sa svim relevantnim faktorima, i pored dobre poslovne ideje i dobro napisanog plana može nam se desiti da naš biznis ne bude prihvaćen na tržištu. Analiza tržišta obuhvata potrebe tržišta, potencijalne kupce i veličinu tržišta.

### • Potrebe tržišta

Da bi smo identificirali tržište moramo odgovoriti na nekoliko pitanja: koje su potrebe naših kupaca, do kojih je proizvoda teško doći, da li nam je proizvod lijepo dizajniran, koliko je proizvod na raspolaganju na tržištu na kojem radimo plasiranje proizvoda.

Primjer: proizvodimo kremu za bebe. Moramo znati koliko ima beba na našem tržištu. Tačnije rečeno, da li ima dovoljno kupaca za naš proizvod. Ako nam je okruženje sa stanovništvom starosti preko 50 godina, onda su nam male šanse da ćemo naći dovoljan broj kupaca za svoju bebi kremu.

### • Potencijalni kupci

Kada smo odredili potrebe tržišta postavljamo pitanje koji su naši ciljani ili potencijalni kupci. Najlakše

nam je doći do podataka o potencijalnim kupcima i njihovim potrebama, anketiranjem stanovništva.

Primjer: ideja nam je bila da proizvodimo kremu za bebe. Analizom tržišta i potreba kupaca provođenjem ankete došli smo do podataka da bi nam bilo bolje proizvoditi kremu protiv reume i kostobolje.

### • Veličina tržišta

Da bi smo odredili veličinu tržišta moramo napraviti istraživanje. U koliko su nam kupci majke s bebom, tamo gdje plasiramo naše proizvode moramo ispitati da li i koliko ima majki s bebom. Ukoliko su nam kupci naše kreme za reumu penzioneri i starije osobe moramo sagledati koliko ima penzionera, da li postoji starački dom i sl.

### • Analiza konkurencije

Analiza konkurencije je poseban segment poslovnog plana. Moramo doći do podataka ko su konkurenti na tržištu na kojem plasiramo proizvod, njihovom tržišnom učešću, njihovoj ponudi i poslovnim strategijama. Izvori informacija mogu biti kupci, prodajno osoblje, službeni izvještaji i dr. Konkurencija može biti direktna i indirektna. Direktna konkurencija je ona koja nudi isti proizvod a indirektna konkurencija je ona koja nudi slične proizvode.

### Distribucija proizvoda

Distribucija proizvoda predstavlja način na koji svoj proizvod dostavljamo kupcu. Način distribucije ovisi o vrsti proizvoda. U biti razlikujemo direktnu prodaju i prodaju putem posrednika.

Direktna prodaja podrazumijeva da se proizvod prodaje u prodavnicama, putem narudžbe, web shop prodajom, Facebook prodajom i sl.

Prodaja putem posrednika omogućuje olakšanu distribuciju na taj način što veletrgovci i distributeri imaju uspostavljene relacije prodaje sa kupcima/klijentima. Nedostatak ovog načina prodaje jeste što gubite kontakt sa kupcem/korisnikom.

### Promocija proizvoda

Kada smo odredili potrebe tržišta, identificirali potencijalne kupce, veličinu tržišta, napravili analizu tržišta, načine distribuiranja proizvoda ostaje nam da odredimo i način promocije, tj. reklamiranja našeg proizvoda. Promocijom upoznajemo po-

tencijalne kupce sa našim proizvodom, dajemo mu informaciju o koristima našeg proizvoda za njega. Promocijom proizvoda šalјemo cilјanu i јasnu poruku na tržište. Postoji mnogo načina reklamiranja proizvoda.

Danas se najčešće koriste: štampani mediji (novine, publikacije, brošure), TV i radio, web stranice, Internet portali, različite promocije na јavnim mjestima ili u kućama, direktni kontakti sa potencijalnim kupcima (sajmovi, tržnice, telefon), promocija kod postojećih kupaca.

## OPERATIVNI PLAN

Operativni plan je dio poslovnog plana u kome razmatra kako će funkcionirati kompanija. U ovom dijelu se daje opis građevinskih objekata, infrastrukture, opis proizvodnog procesa, opis potrebnih sredstava za rad. U operativnom planu se određuje i organizaciona struktura kompanije, kao i zaštita životne sredine i mjere zaštite radne snage.

Operativni plan sadrži:

1. TEHNIČKO – TEHNOLOŠKU ANALIZU,
2. ANALIZU ORGANIZACIONO – KADROVSKIH ASPEKATA I
3. ANALIZU LOKACIJE

Cilј operativnog plana je da јasno prikaže sadašnje i buduće proizvodne potrebe i uticaj proizvodnje na profit i uspjeh firme.

## TEHNIČKO-TEHNOLOŠKA ANALIZA

Detalјna tehničko-tehnološka analiza predstavlјa dio posebnog materijala pod nazivom projekti, koji zajedno sa poslovnim planom čini cjelinu koja se dostavlјa potencijalnom investitoru. Projekat se sastoji iz dva osnovna dijela: generalni projekat i ideјni projekat.

## ANALIZA ORGANIZACIONO-KADROVSKIH ASPEKATA

Osnovni cilj ove analize je da uvјeri kreditore i investitore u našu sposobnost da izvedemo planirani poslovni poduhvat. Ova analiza nema strogo određenu strukturu ali najčešće obuhvata ukupan broj zaposlenika, način osiguranja i predviđenu obuku uposlenika, organizacionu strukturu i ko su ključne

osobe.

## ANALIZA LOKACIJE

Izbior lokacije na kojoj će se realizirati poslovni poduhvat u velikom broju slučajeva određuje njegov uspjeh. On daje informacije o usklađenosti izabrane lokacije sa urbanističkim planovima, karakteristikama makro i mikro lokacije, gradnom kupovinom ili iznajmlјivanјem prostora i sl.

## FINANSIJSKI PLAN

Finansijski plan predstavlјa najznačajniji dio poslovnog plana. Nјegov značaj je u tome što se na osnovu kvantitativnih pokazatelјa donosi odluka o isplativosti realizacije planirane investicije. Finansijski plan je tabelarni prikaz koji ukazuje na sadržaj i tok poslovnog plana i predstavlјa sliku za ocјenu prihvatljivosti poduzetničkog poduhvata. Da bi se ovaj proces obavio potrebni su određeni izdaci i oni predstavlјaju troškove. Ukoliko smo proveli istraživanje tržišta, neophodno je sastaviti troškove od izrade do plasiranja proizvoda na tržište.

Troškove možemo podijeliti u dvije grupe: promjenјive troškove i nepromjenјive troškove.

**Promjenјivi troškovi** su oni koji se pojavlјuju povremeno i vezani su za proizvodnju ili pružanje usluge a to mogu biti: troškovi materijala, prevoza, troškovi tuđe radne snage.

**Nepromjenјivi troškovi** su stalni i oni se ne mijenјaju, a to su: iznajmlјivanje poslovnog prostora, plaće radnika, komunalne takse, krediti i dr.

U ovom dijelu spomenuti ćemo i amortizaciju. Amortizacija je vrsta troška koja se navodi i specifična je u odnosu na ostale troškove jer na neki način amortizacijom štedimo za buduće poslovanje.

## INVESTIRANJE ZA POČETAK RADA

Investicije su izdaci koji nastaju kako bi ste izradili proizvod, plasirali ga na tržište i ostvarili profit. U slučaju kada tek pokrećete poslovnu ideјu i svi izdaci koji su vam potrebni da je implementirate, tj. pokrenete prodaju proizvoda, sve to nazivamo investicijom. Ona u tom slučaju obuhvata: registraciju, nabavku opreme, materijala i promociju proizvoda. Izradom poslovnog plana imate mogućnost apliciranja finansijskim institucijama koje će vam pomoći i podržati vas u početnom radu, tj. investiranju za

pokretanju biznisa.

### **PRAG RENTABILNOSTI**

Prag rentabilnosti nam služi da pokažemo da li je isplativo ono što želimo raditi. Da bi smo dobili cijenu koštanja proizvoda moramo znati koliki su ukupno troškovi, promjenjivi i nepromjenjivi, koje podijelimo sa ukupnom količinom proizvoda koju planiramo izraditi. Izračunavanje cijene koštanja veoma je važno jer na taj način dobivamo donji prag za izračunavanje prodajne cijene našeg proizvoda.

### **BILANS USPJEHA**

Bilans uspjeha nam pokazuje da li je naša poslovna ideja isplativa i profitabilna. Bilans uspjeha predstavlja zaradu koju možemo očekivati od poslovne ideje u jednom vremenskom periodu. Bilans uspjeha možemo dobiti koristeći vrlo jednostavnu formulu:

### **NETO DOBIT = PRIHODI – RASHODI**

Ukoliko dobijemo negativan rezultat, potrebno je prvo pokušati korigirati troškove (smanjiti ih) a ukoliko to nije moguće ili promijeniti poslovnu ideju ili nikako ne nastaviti sa daljnjom izradom i predlaganjem poslovnog plana finansijskoj instituciji, jer već znamo da neće biti profitabilna i da nećemo uspjeti u tom poslu.

### **PLAN NOVČANIH TOKOVA**

Plan novčanih tokova je proračun koji pokazuje potrebe za novcem i pokazuje ulaz i izlaz novca iz preduzeća, u određenom vremenskom periodu. Kontrolisanim novčanim tokovima izbjegavamo situaciju koja može uspješno preduzeće odvesti u propast. Plan novčanih tokova nam pomaže da sagledamo situaciju priliva i odliva novca. Ukoliko pristižu računi, moraš kupiti opremu i sredstva a nemaš novca da ih platiš onda se može desiti da ti biznis propadne.

## 3.7 PRAVNO UREĐENJE PODUZEĆA

Neko se opredijeli da bude zaposlenik u tuđoj firmi, a neko da pokrene vlastiti biznis. Prednosti i nedostataka ima u obje opcije.

Biti zaposlenik i imati poslodavca može značiti: sigurnu plaću, nerazmišljanje o tome „kako će se zaraditi novac“, redovno plaćanje doprinosa, rad osam časova dnevno i poslije „mozak na pašu“ i sl.

Ali, postoji zavisnost od sposobnosti drugih da zarade plaću zaposleniku i profit sebi, zavisnost od tržišta, okruženja, profesionalnosti poslodavca, poslovne kulture, osjećaja za potrebe odlaska na godišnji odmor, pauze u toku rada i sl.

Raditi „sam za sebe“ je opcija koja daje dosta slobode u smislu kreiranja biznisa, usmjeravanja novčanih i drugih resursa, ali sa druge strane nosi mnoštvo rizika, od kojih je najgori rizik od neuspjeha.

Međutim, „nosi“ ga i prva opcija – rad kod poslodavca, u konačnici.

Raditi „sam za sebe“ ili pokrenuti vlastiti biznis u ljudima stvara neku posebnu hemiju i stvara posebne emocije: važnost, posjedovanje nečega (u početku najčešće ničega, osim Rješenja o registraciji i milion upitnika, ali i to je nešto), pokreće se stvaralački nagon, kreativnost, želja za uspjehom...

Šta trebate uraditi prije nego odaberete djelatnost kojom ćete se baviti?

1. Napraviti (samo) generalno opredjeljenje o djelatnosti kojom će se baviti (trgovina, ugostiteljstvo, grafička djelatnost, web dizajn, auto-pronica ili dr.).
2. Odrediti tržište i ciljne grupe kojima će se nuditi proizvodi ili usluge. Ovdje je bitno opredjeljenje u smislu geografskog/teritorijalnog opredjeljenja (npr. država BiH, cijeli grad, jedan blok, jedna ulica, ...) i u smislu određenog segmenta korisnika (bilo ko, isključivo odrasli ljudi, domaćice, studenti, adolescenti, trudnice, ljubitelji tehnike, muzičari ...). Mora se znati ko je teritorijalno i strukturno ciljna grupa kupaca, da bi se moglo krenuti u dalju analizu i uopće realizirati ideja.
3. Ispitati da li i koliko takvih djelatnosti uopće po-

stoji na ciljanom tržištu, što znači da se ispituje postojanje buduće konkurencije.

4. Ukoliko buduća konkurencija postoji (što je veoma čest slučaj), treba ispitati zadovoljstvo korisnika usluga buduće konkurencije. Svako nezadovoljstvo treba iskoristiti kao vlastitu prednost. Međutim, ukoliko je konkurencija toliko „jaka“ i ima stabilan položaj na ciljanom tržištu, ne bi se trebalo upuštati u tu „igru“, jer se veoma lako može izaći kao gubitnik. U tom slučaju se najbolje vratiti na početak, na tačku 1. i promijeniti generalno opredjeljenje o djelatnosti kojom će se baviti.
5. Poslovni plan je potrebno uraditi. Kada se kaže „poslovni plan“, pri tome se misli na stvarne želje, mogućnosti i pokazatelje, koje će u poslovni plan pretočiti isključivo lice koje planira pokrenuti vlastiti biznis. Veoma često se izrada poslovnog plana naruči i plati „stručnim licima“, međutim, ta „stručna lica“ nemaju ideju u glavi i ne mogu, koliko god dobro da budu plaćeni, znati sve elemente ideje kojima raspolaže budući vlasnik biznisa. Poslovni plan će pokazati, između ostalog, ekonomičnost i profitabilnost, kao i prag rentabilnosti koji je jako bitan kao informacija prije nego se krene u realizaciju pokretanja biznisa.
6. Odaberi pravu lokaciju za biznis. Lokacija je veoma bitna za djelatnosti koje ciljaju na širi segment populacije, ali i za druge kupce. Recimo da konkurencija postoji, što je najčešće slučaj, ali da nije „zauzela“ cijelo tržište, onda treba razmotriti drugačiji pristup poslu. Najjednostavniji način jeste (opet) istraživanje tržišta u smislu „šta to drugačije da ponudim, a da je bolje od moje konkurencije“? Načina ima mnogo, samo se treba zadubiti, i ne mora značiti da su ti drugačiji načini uvijek skuplji od klasičnog obavljanja djelatnosti.

Ideja ima mnogo, samo ih treba pronaći.

Najpogubnije je pokrenuti biznis samo da bi se „imala svoja firma ili radnja“. Prije tog koraka treba

(najmanje) proći kroz četiri gore navedene faze, ispitati tržište i potrebe budućih korisnika

Temeljni oblici vođenja posla (oblici udruživanja) su:

1. OBRT
2. ORTAŠTVO
3. GOSPODARSKO/PRIVREDNO DRUŠTVO

## OBRT

Jedan od najlakših načina da otvorite ali i zatvorite firmu je da je registrirate kao obrt. Troškovi registracije su znatno manji kada otvarate firmu (registriranu kao obrt) ali i kada je gasite (ako do toga dođe). Također, važno je napomenuti da je moguće da obrt pauzira s radom ali i da radite samo sezonski, zavisno čime se odlučite baviti.

Prema definiciji, obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih privrednih djelatnosti od strane fizičkih osoba sa svrhom postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga.

Prednost obrta je i u tome što ako oblik obrta kojim se želite baviti ne zahtijeva da imate poslovni prostor – ne morate ga ni imati. Kao primjer možemo navesti informatičke usluge koje možete obavljati od kuće. Još jedna pogodnost obrta je što nema apsolutno nikakvo ograničenje kada je riječ o broju zaposlenih ali ni na visinu sredstava koja obrnete (osim unaprijed spomenutog vezanog za PDV)

Sredstva za materijalne troškove vi kao vlasnik možete lakše „povlačiti“ iz blagajne nego kada ste registrirani kao d.o.o.

Posljednja, ali nikako manje važna tačka u korist obrta je što registrirani kao obrt možete raditi i izvoz bez problema i bez mnogo dodatne dokumentacije.

**Obrtnik** je fizička osoba koja samostalno i trajno obavlja gospodarske i druge djelatnosti u osnovnom i dopunskom zanimanju u skladu s propisima o obrtu, sa svrhom postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu.

Prema kriteriju djelatnosti postoje dvije vrste obrtnika:

Obrtnik kojem je registrirana poslovna djelatnost osnovno (redovno) zanimanje i

Obrtnik koji registriranu poslovnu djelatnost obavlja kao dopunsko (dodatno) zanimanje.

Zakonom o obrtu i posebnim propisima su predviđene različite vrste/oblici registracije obrta. To su:

- Vezani i posebni obrti,
- Obrti kao tradicionalni i stari zanati,
- Obrti kao domaća radinost,
- Obrti koji se mogu raditi sezonski,
- Obrti koji se mogu raditi bez registracije na poslovni prostor,

U nastavku nekoliko riječi o svakom pojedinačno.

## VEZANI I POSEBNI OBRTI

U vezane i posebne obrte spadaju obrti za čije se obavljanje traži odgovarajuća stručna sprema, dok se za obavljanje posebnih obrta, pored stručne spreme traži i posebna saglasnost za njegovo obavljanje. Popis posebnih i vezanih obrta propisan je Uredbom o veznim i posebnim obrtima i tu možete pogledati i stručnu spremu koja se traži za svaki obrt. Važno je znati da, ukoliko vlasnik neispunjava uslove stručne spreme, može se ipak registrirati obrt uz uslov da se zaposli radnik sa odgovarajućom stručnom spremom.

Vezani obrti mogu se obavljati u stambenim prostorijama, te izvan stambenih i poslovnih prostorija, a popis djelatnosti koje se mogu obavljati na taj način, te uslove za njihovo odvijanje propisano je posebnim aktima, o čemu je više riječi u nastavku.

## SRODNE DJELATNOSTI

Srodne djelatnosti su djelatnosti za čije obavljanje se traži odgovarajuća stručna sprema, ovisno o vrsti djelatnosti, propisana posebnim zakonom.

Srodne djelatnosti za čije obavljanje je dovoljno izučavanje u roku ne dužem od tri mjeseca i koje ne proizlaze iz nekog vezanog ili posebnog obrta mogu obavljati lica sa najmanje završenom osnovnom



školom. Srodne djelatnosti sadržane su u nekoliko pravilnika, ali u srodne djelatnosti spadaju i sve one djelatnosti koje se nalaze u Klasifikaciji djelatnosti KD BIH 2010, ukoliko nisu zabranjene zakonom ili regulirane posebnim propisom, a označavaju se pripadajućom šifrom djelatnosti iz ove klasifikacije.

### TRADICIONALNI I STARI ZANATI

Pod tradicionalnim i starim zanatima smatraju se obrti za koje je potrebno poznavanje zanatskih vještina i umijeća u obavljanju djelatnosti sa pretežnim udjelom ručnog rada. S obzirom na to da su ove djelatnosti od 17. 10. 2003. godine zaštićene i UNESCO Konvencijom o zaštiti nematerijalne kulturne baštine.

Popis tradicionalnih i starih zanata sadržan je u Uredbi o zaštiti tradicionalnih i starih zanata, a odobrenje za obavljanje djelatnosti može se dobiti samo za djelatnosti nave dene u Uredbi.

### DOMAĆA RADINOST

Domaća radinost predstavlja određeni obrt i srodne djelatnosti izrade i dorade predmeta kod kojih preovladava ručni rad i usluge u domaćinstvu, a može se obavljati samostalno ili uz pomoć članova zajedničkog domaćinstva.

Popis ovih djelatnosti propisuje se u Pravilniku o djelatnostima koje se mogu obavljati kao domaća radinost.

### SEZONSKO OBAVLJANJE DJELATNOSTI

Sezonsko obavljanje obrta jeste obavljanje najduže devet mjeseci unutar jedne kalendarske godine, a obrtnici i lica koja ih obavljaju, u vrijeme trajanja sezonskog obavljanja djelatnosti, uspostavljaju svojstvo osiguranika ako nemaju već zasnovan radni odnos.

Popis djelatnosti koje se mogu obavljati sezonski sadržan je u Pravilniku o djelatnostima koje se mogu obavljati sezonski.

### UVJETI ZA OBAVLJANJE OBRTA

Fizička osoba može obavljati obrt kao osnovno zanimanje ako ispunjava sljedeće opće uvjete: da je državljanin Bosne i Hercegovine, da je poslovno sposobna, da nema neizmirenih fi-

nansijskih, poreznih i drugih obaveza da udovoljava općim i posebnim zdravstvenim uvjetima, ako je to propisano posebnim zakonom, da mu pravomoćnom sudskom presudom, rješenjem o prekršaju ili upravnim aktom nije izrečena zaštitna mjera zabrane obavljanja obrta dok ta mjera traje.

Fizička osoba može obavljati obrt kao dopunsko ili dodatno zanimanje ako ispunjava navedene uvjete i ako ima već zasnovan radni odnos po bilo kojoj osnovi i ako posebnim zakonom nije drugačije određeno.

Postoje i posebni uvjeti za obavljanje obrta, a to su: Propisana razina stručnosti (stručna osposobljenost ili položen majstorski 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 ili cestovnog prijevoza putnika ili stvari).

### ORTAŠTVO (društvo građanskog prava)

Takav je ugovor kojim se dvije, ili više osoba uzajamno obvezuju uložiti svoj rad ili imovinu radi postizanja nekog zajedničkog cilja u zajednicu osoba i dobara, koja nije pravna osoba. Imovinu ortaštva čine uloženi ortaka i imovina stečena tijekom poslovanja ortaštva.

Za obveze iz ortaštva, ortaci odgovaraju svom svojom imovinom neograničeno solidarno. Ulog ortaka može biti novac, stvari, prava, rad i druga dobra. Ugovor o ortaštvu može se sklopiti na određeno ili na neodređeno vrijeme. Vođenje poslova i zastupanje društva pripada svim ortacima zajedno.

### GOSPODARSKO/PRIVREDNO DRUŠTVO

Je pravno lice koje samostalno obavlja privrednu djelatnost radi sticanja dobiti. Registrira se na sudu i u općini.

U Federaciji BiH se mogu organizirati privredna društva i to kao:

- Društvo sa neograničenom solidarnom odgovornošću (d.n.o.),

- Komanditno društvo (k.d.),
- Dioničko društvo (d.d.),
- Društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.),

### **DRUŠTVO SA NEOGRANIČENOM SOLIDARNOM ODGOVORNOŠĆU (D.N.O.)**

se osniva ugovorom dvije ili više osoba, koje odgovaraju za obaveze poduzeća cjelokupnom svojom privatnom imovinom. Društvo s neograničenom solidarnom odgovornošću osniva se ugovorom o osnivanju. Ugovor o osnivanju društva s neograničenom solidarnom odgovornošću obavezno sadrži ime, prezime i adresu prebivališta ili firmu i sjedište članova društva, firmu, sjedište i djelatnost društva i prava i obaveze članova. U podjeli dobiti, snošenju rizika i pokrivanju gubitaka, osnivači sudjeluju solidarno i poduzećem upravljaju svi članovi ravnopravno i odgovorno.

### **KOMANDITNO DRUŠTVO (K.D.)**

osnivaju najmanje jedan komanditor (tajni član) i jedan komplementar (javni član). Osniva se ugovorom. Za obaveze društva odgovaraju komplementari cjelokupnom svojom imovinom. Ulog komanditora je isključivo u novcu, dok komplementara može biti u novcu, stvarima i pravima. Komanditno društvo se može organizirati i na dionice (k.d.d.).

### **DIONIČKO DRUŠTVO (D.D.)**

Dioničko društvo se osniva ugovorom, a upis i uplata dionica se vrši kod izabrane banke. Osnovati se može simultano - otkupom emitiranih dionica i sukcesivno-raspisivanjem javnog poziva za kupovinu dionica. Zakonski minimalna glavica je 50 000 KM, i osnivački kapital se iskazuje u novcu, a stvarni ulogi mogu biti u novcu, stvarima i pravima.

### **DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOSTI (D.O.O.)**

može osnovati jedna ili više osoba. osnivački ulog je početni kapital poduzeća i minimalno može da iznosi 2 000 KM. Poduzeće odgovara za svoje obaveze cjelokupnom svojom imovinom, ali osnivači ne odgovaraju za obaveze poduzeća osobnom imovinom koja nije unesena u poduzeće.

## **VRSTE PRIVREDNE DJELATNOSTI:**

### **1. KUĆNA RADINOST**

Podrazumijeva poslove koji se mogu obavljati kod kuće ili iz kuće, bilo u kooperaciji sa nekim ili ne. To je djelatnost u kojoj preovladava ručni rad i za koju nije potreban prostor.

Više zainteresiranih može osnovati zadrugu, preko koje se mogu nabavljati sirovine i materijali.

Ova djelatnost podrazumijeva: njegovanje starih i bolesnih, izrada igračaka, izrada i dorada sitnijih predmeta (suveniri, zanatske usluge, tradicionalni poslovi vezani za tkanje i vezenje, servisi za održavanje prostora).

Registrira se u općini.

### **2. POLJOPRIVREDNA DJELATNOST**

Može se obavljati samostalno ili u okviru zadruge.

Najčešće podrazumijeva: farma koka nosilja, farma i tov junadi, uzgoj ljekovitog bilja, pčelarstvo, proizvodnja mlijeka, voća i sl.

Registrira se u općini

Radi uspješnijeg nastupa na tržištu u cilju prodaje, racionalnih nabavki repromaterijala i dr. pogodnosti dobro je da se poljoprivredni proizvođači organiziraju u zadrugu.

### **3. ZANATSKA DJELATNOST**

Podrazumijeva obavljanje neke od zanatskih djelatnosti kao npr. vodoinstalaterska, stolarska, tradicionalni zanati i sl.

Zanatska djelatnost se može obavljati u oblicima:

1. Samostalna Zanatska radnja,
2. Ambulantno zanatsvo (moler, zidar, serviser, električar..),
3. U okviru zadruge koju formira više zanatlija,
4. Može se otvoriti u vlastitom ili iznajmljenom prostoru, može biti vezani obrt (potrebna stručna osposobljenost) ili slobodni (nije potrebna stručna osposobljenost),
5. Registrira se u općini.

### **4. DOPUNSKA DJELATNOST**

Mogu obavljati osobe koja su već negdje zaposlene (najviše do 4 sata dnevno).

Za obavljanje ove djelatnosti nije zakonski propisa-

no posjedovanje poslovnog prostora. Može se obavljati iz stana, vlastitog ili iznajmljenog prostora.

Primjeri: vodoinstalater, električar, njegovanje starih i iznemoglih, kućne dostave, razne zanatske djelatnosti.

Registrira se u općini.

## 5. ZADRUGA

Dobrovoljna organizacija zadrugara u kojoj svaki član sudjeluje neposredno i ravnopravno.

Potrebno je najmanje 3 poslovno sposobne osobe za osnivanje zadruge. Nije propisan iznos osnivačkog kapitala.

Vrste zadruga: stambena, poljoprivredna, zanatska, studentska, ugostiteljska, građevinska i sl.

Prednosti: bolji pristup tržištu nabave i prodaje, lakša i jeftinija nabava repromaterijala i opreme, lakša suradnja sa nadležnim institucijama.

Registrira se na sudu i u općini.

## 6. SAMOSTALNA PRIVREDNA DJELATNOST

Podrazumijeva različitu vrstu poslovanja kao što su trgovinske radnje, razne vrste uslužnih djelatnosti, prijevoznika djelatnost, galerijska i sl.

Postoji preko 50 vrsta trgovačkih radnji počevši od kioska do specijaliziranih butika i salona.

Zakonom je dozvoljeno da jedan ili više udruženih građana mogu imati jednu ili više svojih radnji i u njima obavljati jednu ili više djelatnosti. Registrira se u općini.

## 3.8 POSTUPCI REGISTRACIJE PRAVNE OSOBE U BIH

### KAKO REGISTRovati OBRT, KOLIKO TRAJE PROCES I KOLIKO KOŠTA?

**1. KORAK** - Podnošenje potrebnih dokumenata nadležnoj općinskoj službi (Služba za ekonomske odnose, Služba za privredu i sl.) i plaćanje općinske takse za osnivanje obrta.

U Federaciji se registarska odjeljenja privrednih društava obavljaju pri općinskim sudovima prema sjedištu kantonalnog suda (svaki je nadležan za područje cijelog kantona), izuzev u dva kantona Posavskom (Općinski sud u Orašju vrši registraciju) i Srednjobosanskom (Općinski sud u Travniku vrši registraciju).

Potrebna dokumentacija za osnivanje obrta je (donekle) različita u RS i FBiH. U Federaciji BiH osnivanje, poslovanje i zatvaranje obrta je regulisano Zakonom o obrtu i srodnim djelatnostima.

Potrebni uslovi (i dokumenti) koje treba da pribavi vlasnik (osnivač) za osnivanje obrta su:

- Državljanstvo BiH – dokaz: Uvjerenje o državljanstvu ili ovjerena kopija lične karte;
- Poslovna sposobnost – dokaz: Uvjerenje o poslovnoj sposobnosti;
- Udovoljavanje opštim i posebnim zdravstvenim uslovima – dokaz: Ljekarsko uvjerenje;
- Da joj pravomoćnom sudskom presudom, rješenjem o prekršaju ili upravnim aktom nije izrečena zaštitna mjera zabrane obavljanja obrta dok ta mjera traje – Uvjerenje sa nadležnog suda (općinskog i suda za prekršaje);
- Da nema neizmirenih finansijskih, poreznih i drugih obaveza – Uvjerenje o izmirenim poreznim obavezama (nadležna opštinska ispostava Porezne uprave).

U Republici Srpskoj je nadležan Zakon o zanatsko – preduzetničkoj djelatnosti i potrebni dokazi i dokumenti koje treba da pribavi vlasnik (osnivač) za osnivanje obrta su:

- Da je punoljetan i da je poslovno sposoban – dokaz: Izvod iz matične knjige rođenih/kopija Lične karte i Uvjerenje o poslovnoj sposobnosti;

- Da je državljanin BiH – dokaz: Uvjerenje o državljanstvu;

- Da mu pravosnažnom odlukom nadležnog organa nije izrečena mjera zabrane obavljanja te djelatnosti – dokaz: Uvjerenje sa nadležnog suda (općinskog i suda za prekršaje);

- Da ispunjava uslove opšte zdravstvene sposobnosti – dokaz: Ljekarsko uvjerenje;

- Da posjeduje opremu, odnosno sredstva rada, kadrove i odgovarajući prostor, osim ako priroda djelatnosti, odnosno poslova to ne zahtijeva – u slučaju terenskog rada ovaj uslov nije potrebno ispuniti

**2. KORAK** - Dobijanje Rješenja o obavljanju djelatnosti.

Nakon što se podnesu potrebni dokumenti, potrebno je sačekati maksimalno 7 – 10 dana do dobijanja rješenja. S obzirom da se radi o nadležnostima opština, u velikoj mjeri brzina zavisi od organizacije nadležne službe koja donosi rješenje, i nastojanju službenika da skrate postupak, što nije uvijek slučaj.

**3. KORAK** - Izrada pečata

Nakon što se dobije Rješenje o početku obavljanja djelatnosti, prvo što je potrebno uraditi jeste napraviti pečat. Bitno je naglasiti da na pečatu moraju biti podaci istovjetni na Rješenju. Cijena izrade pečata se kreće 30 – 50 KM, što zavisi od vrste pečata. Izrada pečata traje otprilike jedan dan.

**4. KORAK** - Registracija u Poreznoj upravi i dobijanje ID broja i šifre djelatnosti

Kada imamo pečat, krećemo u akciju dobijanja ostalih dokumenata. Prvi na redu je ID (identifikacioni) broj i Obavijest o razvrstavanju poslovnog subjekta po šiframa djelatnosti koji izdaje Porezna uprava. Da bi se dobila ova dva dokumenta, potrebno je popuniti poseban obrazac, priložiti kopiju Rješenja, kopiju lične karte vlasnika obrta i sačekati otprilike dan na njihovo izdavanje.

**5. KORAK** - Otvaranje transakcijskog računa u poslovnoj banci

Kada dobijemo ova dva dokumenta, idemo u poslovnu banku da otvorimo transakcijski račun. Za otvaranje transakcijskog računa potrebno je popuniti Zahtjev, obrazac Specimen potpisa i priložiti banci potrebne dokumente.

Primjera radi dajem spisak dokumenata koji zahtijeva Raiffeisen bank dd:

- ovjerena kopija Rješenja o obavljanju djelatnosti,
- ovjerena kopija ID broja i Obavještenja o razvrstavanju poslovnog subjekta po šiframa djelatnosti,
- ovjerena kopija CIPS - a vlasnika obrta,
- ovjerena Izjava o nepostojanju računa nad kojim je određena mjera zabrane raspolaganja novčanim sredstvima.

Postupak otvaranja transakcijskog računa, ukoliko su predati svi potrebni dokumenti, traje otprilike jedan dan.

**6. KORAK** - Prijava radnog odnosa vlasnika i radnika (što zavisi da li se radi o osnovnoj ili dopunskoj djelatnosti)

E sada ide obaveza prijave u radni odnos vlasnika i radnika, osim ako se ne radi o dopunskoj djelatnosti pa vlasnik ne mora biti u radnom odnosu. Da bismo uradili i ovu obavezu, potrebno je popuniti obrazac JS 3100. Ova obaveza se završi za jedan dan.

**7. KORAK** - Podnošenje zahtjeva za inicijalnu fiskalizaciju

Nakon što smo izvršili prijavu zaposlenika, ili paralelno sa njom, potrebno je podnijeti

Zahtjev za inicijalnu fiskalizaciju. Porezna uprava je na svojoj web stranici objavila spisak aktivnosti obveznika fiskalizacije da bi istima olakšala snalaženje u moru propisa. Za razliku od dosadašnjih „aktivnosti“, fiskalizacija najviše košta, i to u prosjeku 700 KM (uređaj + priključak). Postupak fiskalizacije može potrajati, čak i po nekoliko mjeseci. Međutim, to ne znači da obrtnik ne može obavljati djelatnost bez fiskalnog uređaja.

**8. KORAK** - Registracija u sistem PDV-a (uslovno)

Obrtnik se, po registraciji, odlučuje za prijavu u sistemu PDV-a ili ne. Ukoliko obrtnik predviđa godišnji promet veći od 50.000 KM MORA se prijaviti u sistem PDV-a, ali ukoliko planira godišnji promet manji od 50.000KM NE MORA se prijaviti u si-

stem PDV-a, ali MOŽE DOBROVOLJNO izvršiti prijavu u sistem PDV-a. Taksa za prijavu u sistem PDV-a iznosi 15 KM + troškovi kopiranja i ovjere dokumenata koji se prilažu uz obrazac Prijave.

## PREDNOSTI REGISTROVANJA OBRTA

Najbolje je ipak raditi za sebe! Evo i nekoliko razloga zašto:

1. Nemate šefova niti direktora iznad sebe,
2. Sami birate uposlenike, a samim tim i ljude s kojima ćete surađivati,
3. Vi određujete radno vrijeme je odluka koliko će pauza trajati,
4. Vaš uspjeh će vam donijeti novac i to će sigurno biti cijenjeno,
5. Vi birate čime ćete se baviti, a to sigurno neće biti nešto što ne volite,
6. Vi odlučujete kada ćete na godišnji odmor,
7. Zaposlili ste sebe, ali i druge,
8. Vi određujete kolika će vam biti plaća,
9. Vi određujete kada i koliko ćete proširiti posao.

## KAKO REGISTROVATI D.O.O.?!

U nastavku teksta vam predstavljamo korake koje morate proći da biste osnovali d.o.o. u Federaciji i u Republici Srpskoj, kao i koliko sve to košta. **REGISTROVANJE D.O.O. U FEDERECIJI BIH**

### KORAK 1: SASTAVLJANJE OSNIVAČKOG AKTA

Osnovni i najvažniji dokument za d.o.o. je njegov 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, a vi mu morate dati sljedeće podatke:

- ime i prezime te adresa osnivača društva (ako je osnivač strano privredno društvo onda se navodi naziv i adresa društva),
- koliko je iznos početnog osnovnog kapitala (Zakonom propisani minimalni iznos je 2.000 KM),
- ko je osnivač/ko su osnivači,

- ko je direktor, vođenje poslova i zastupanje društva (imenovanje lica ovlaštenih za vođenje poslova i zastupanje kao i za registraciju društva u sudskom registru),
- koji je naziv društva, sjedište i djelatnost kojom će se društvo baviti prava i obaveze članova društva (politika poslovanja, raspodjela profita i sl.),
- postupak u slučaju da neko od osnivača društva ne uplati svoj ulog u novcu do ugovorenoga roka ili ne ispuni neku drugu dogovorenu obavezu,
- izmirivanje troškova osnivanja društva (od strane osnivača ili nove kompanije),
- posljedice neuspjelog osnivanja društva,
- ovjeren potpis osnivača ili ovlaštenog zastupnika za registraciju društva u BiH (ovjera potpisa se vrši kod notara).

\* Direktor u d.o.o. mora biti zdravstveno/socijalno osiguran te ne može obnašati funkciju direktora i u nekom drugom društvu osim na pola radnog vremena.

\*\* Ako direktor neke firme u BiH treba biti stranac, onda mora prijaviti boravište u BiH te nabaviti radnu dozvolu.

CIJENA: notarska obrada = 400–450 KM

## KORAK 2: UPLATITI OSNIVAČKI KAPITAL

Minimalni osnivački kapital za d.o.o. je 2.000 KM, taj iznos uplaćujete na prelazni račun jedne od banaka u BiH (Uplatnica vam je potrebna kao dokaz koji prilažete sudu).

Uplatu osnovnog kapitala osnivač/osnivači mogu izvršiti direktno ili putem punomoćnika.

## KORAK 3: REGISTRACIJA KOD OPĆINSKOG SUDA

Sljedeće dokumente potrebno je predati Odjeljenju registra za upis pravnih lica:

- zahtjev za registraciju (obrasce možete preuzeti na sudu ili na stranici suda),
- osnivački akt,
- dokaz o uplati osnovnog kapitala na privremeni

račun u banci,

- dokaz o uplati sudske takse i potvrda o uplati takse za objavljivanje oglasa o osnivanju firme u Službenim novinama FBiH, odnosno Službenom glasniku RS,
- potvrda iz poreske uprave o nepostojanju duga;
- ovjeren potpis lica ovlaštenog za zastupanje firme u unutrašnjem i vanjskom prometu – potpis ovjerava notar,
- izjava direktora o prihvatanju dužnosti (sačinjava i ovjerava Notar).

CIJENA: sudska taksa 320 KM + 150 KM objava registracije u Službenim novinama = 470 KM

## KORAK 4: IZRADA PEČATA

Nakon završene registracije pravite pečat na kojem stoji naziv i sjedište vaše firme. Da biste mogli izraditi pečat potrebno je da priložite i kopiju rješenja o upisu društva u sudski registar.

CIJENA: 30–50 KM

## KORAK 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.

CIJENA: kopiranje + ovjera dokumentacije = cca 30 KM

## KORAK 6: PRIJAVA U SISTEM PDV-A

Nakon dobivanja identifikacijskog broja, Društvo se mora upisati u Registar obveznika indirektnih poreza, ukoliko planira ostvariti godišnji oporeziv promet veći od 50.000 KM.

CIJENA: administrativna taksa + kopiranje + ovjera = cca 50 KM

## KORAK 7: OTVARANJE TRANSAKCIJSKOG RAČUNA U BANCIMA

Da biste otvorili žiro-račun u banci potrebno je dostaviti kopije sljedećih dokumenata:

- rješenja o upisu u sudski registar (ne može biti starije od 6 mjeseci),
- rješenje o identifikacionom broju,
- potvrda o matičnom i carinskom broju (ukoliko

- ste firmu registrovali za vanjsku trgovinu),
  - identifikacioni dokument za osobe koje trebaju dobiti punomoć za žiro-račun koji se otvara,
  - ovjeren potpis ovlaštenih osoba za platni promet.
- CIJENA: kopiranje + ovjera dokumentacije =cca 30 KM

### KORAK 8: PRIJAVLJIVANJE DRUŠTVA I ZAPOSLENIH U PORESKU UPRAVU

Da biste prijavili firmu u nadležnu poresku upravu potrebni su vam sljedeći dokumenti (originali ili ovjerene kopije):

- rješenje o upisu u sudski registar,
- potvrda rješenje o matičnom/identifikacijskom broju,
- popunjen obrazac za prijavu kompanije, NEMA TROŠKOVA (ovo sve već imate).

### KORAK 9: PODNOŠENJE ZAHTJEVA ZA INICIJALNU FISKALIZACIJU

CIJENA: fiskalizacija + fiskalni uređaj =cca 700 KM

### KORAK 10: PODNOŠENJE IZJAVE O ISPUNJAVANJU TEHNIČKIH USLOVA ZA POČETAK OBAVLJANJA DJELATNOSTI (POSLOVNI PROSTOR) NADLEŽNOM OPĆINSKOM ILI KANTONALNOM ORGANU (ZAVISNO OD DJELATNOSTI)

#### NEMA TROŠKOVA

Vremenski period trajanja registracije d.o.o. od dostavljanja potpune dokumentacije Sudu do dobijanja Rješenja je 15-20 dana.

Nakon što ste ispunili ovih deset koraka, vaš jedanaesti korak je da počnete poslovati. SRETNO!

### REGISTROVANJE D.O.O. U REPUBLICI SRPSKOJ

Koraci u registraciji – jednočlani d.o.o. sa minimalnim osnivačkim kapitalom od 1KM:

### KORAK 1: POSJETA NOTARU/NOTARSKI OVJEREN OSNIVAČKI AKT

Obraćanje notaru sa kopijom lične karte te dogovor oko imena budućeg privrednog društva čiju će mogućnost određivanja notar provjeriti u sudskom registru. Notar ovjerava osnivački akt, tj. ovjera

potpisa osnivača i ovlaštenog lica. Ovjera jednog potpisa košta 7 notarskih bodova po 0,50KM + PDV = 4,095KM

### KORAK 2: OVJERA LIČNIH DOKUMENATA I POTPISA

Posjeta opštini te ovjera kopije lične karte/pasoša vlasnika i odgovornog lica (ovjera iznosi 2 KM po listu), te ovjera potpisa budućeg odgovornog lica 10KM.

### KORAK 3: REGISTRACIJA PRIVREDNOG DRUŠTVA – JEDNOŠALTERSKI SISTEM KOD APIF-A/FIA-E

Notar/osnivač/odgovorno lice podnosi APIF-u zahtjev za registraciju sa potrebnim dokumentima (notarski obrađen osnivački akt, ovjeren potpis odgovornog lica, ovjerene kopije lične karte/pasoša vlasnika i odgovornog lica).

Prva registracija je besplatna, objava u Službenom glasniku RS 7KM po redu, taksa APIF-u 35KM, rok postupanja 3 dana ukoliko je predata sva potrebna dokumentacija.

Procedura registracije istovremeno podrazumijeva da je poslovni subjekat registrovan kod Poreske uprave RS, tj. dodijeljen JIB i izvršeno razvrstavanje poslovnih subjekata prema klasifikaciji djelatnosti.

### KORAK 4: REGISTRACIJA PRIVREDNOG DRUŠTVA PREUZIMANJE SUDSKOG RJEŠENJA I OBAVJEŠTENJA O RAZVRSTAVANJU PO KLASIFIKACIJI DJELATNOSTI KOD APIF-A.

### KORAK 5: IZRADA PEČATA

Izrada pečata u ovlaštenoj pečatoreznici uz kopiju sudskog rješenja, a original na uvid, prosječna cijena pečata 40KM, rok postupanja 1 dan.

Nakon završetka procesa registracije, te izrade pečata, zainteresovano lice za pokretanje poslovanja u Republici Srpskoj je dužno da obavi i sljedeće korake:

- PDV registracija** – očekivani promet preko 50.000KM u jednoj poslovnoj godini i pravna lica koja imaju registrovano spoljnotrgovinsko poslovanje Posjeta Upravi za indirektno oporezivanje BiH za obavljanje pdv registracije (ca-

rinske, akcizne ili špeditorske), taksa 40KM, rok postupanja do 7 dana, dokumentacija: ovjerena kopija sudskog rješenja, JIB-a te kartona deponovanih potpisa.

- **Fiskalizacija** - posjeta jednom od ovlaštenih distributera fiskalnih uređaja/kasa radi sklapanja ugovora, biranja fiskalne kase u skladu sa potrebama poslovanja te podnošenje inicijalnog zahtjeva za fiskalizacijom.
- **Prijava zaposlenih radnika** - posjeta Poreskoj upravi radi prijave zaposlenih na već propisanim obrascima, podizanje Potvrde o registraciji od PURS.

**Broj dana:** 5 dana.

**Koštanje registracije u KM:** notar 2h 4,095KM + ovjera ličnih karata 2 x 2KM + 10KM ovjera potpisa ovlaštenog lica, taksa APIF-u 35KM, taksa Službenom glasniku RS za objavu 7KM po redu x 5 redova = 35KM, pečat 40KM = 132,2KM + taksa UIO/BiH 40KM.

**Običi sljedeće 4 institucije:** notara, opštinsku uslužnu kancelariju, šalter APIF- a, i pečatoreznicu, te nakon registracije PC Uprave za indirektno oporezivanje, distributera fiskalnih uređaja, te Poresku upravu RS radi prijave zaposlenih radnika.



## 3.9 OSNIVANJE I REGISTRACIJA NEVLADINIH/NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Osnivanje i registracija nevladinih/neprofitnih organizacija koje djeluju na teritoriji cijele BiH regulirano je državnim Zakonom o udruženjima i fondacijama („Službeni glasnik BiH“, broj 32/01). Na nivou entiteta (Federacije BiH i Republike Srpske) i Brčko Distrikta BiH, ovu oblast uređuju slije-deći zakoni:

Federacija BiH: Zakon o udruženjima i fondacijama („Službene novine Federacije BiH, broj 45/02), Republika Srpska: Zakon o udruženjima i fondacijama Republike Srpske („Službeni glasnik Republike Srpske“, br. 52/01 i 42/05),

Brčko Distrikt BiH: Zakon o udruženjima i fondacijama Brčko Distrikta („Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH“, broj 12/02).

Navedeni zakoni (i na nivou države i na nivou entiteta) predviđaju dva osnovna formalna oblika/modaliteta osnivanja i djelovanja neprofitnih organizacija:

**Udruženja**, kao oblik dobrovoljnog udruživanja svojih članova radi ostvarivanja nekog zajedničkog interesa, bez primarne namjere sticanja profita;

**Fondacije**, kao pravna lica koja nemaju svoje članstvo, a čiji je cilj upravljanje određenom imovinom u javnom interesu ili u dobrotvorne svrhe (u RS fondacija se može osnovati radi ostvarivanja javne ili zajedničke svrhe).

Dijelom općih odredaba navedenih zakona uređuje se pravni status udruženja i fondacija. Posebnim odredbama tih zakona se, za svaki od tih oblika, uređuju i neke njihove specifičnosti.

Osim udruženja postoje i opcije kao što su **LAG-ovi**, **klasteri**, **Zadruga** koje su sve više zastupljene u Bosni i Hercegovini.

**Zadruga** je dobrovoljna organizacija zadrugara u kojoj svaki član sudjeluje neposredno i ravnopravno, i u kojoj zajedničkim poslovanjem, po načelu uzajamne pomoći, promiče i štiti svoj ekonomski i drugi interes i stječe dobit sukladno zakonu i statutu zadruge.

Poljoprivredna zadruga "Klekovača" - proizvodnja i prerada autohtonih žitarica i uljarica, po zdravim i ekološkim principima je sjajan primjer zadrugarstva iz BiH koja je osnovana 2015. godine sa ciljem da izgradi kanal za plasman poljoprivrednih proizvoda od proizvođača sa područja Petrovca i okolnih opština sa jedne strane, kao i da stvara dobit za nesmetan razvoj zadruge i zadrugare. Zadrugu čine 6 mladih ljudi- zadrugara i 40 kooperanata, koji sa svojim sinergijskim radom doprinose razvoju lokalne poljoprivrede i same zadruge.

LAG-ovi u BiH. Formiranje lokalnih akcionih grupa u Bosni i Hercegovini do sada je završeno uglavnom na inicijativu stranih donatora kroz određene projekte. Na taj način, na inicijativu UNDP BiH, formirani su prvi LAG-ovi: LAG Una-Sana, LAG Doboj-Maglaj i LAG GOZB. Nakon toga, također u sklopu različitih projekata nastali su LAG Drina, LAG Devetak, LAG Blidinje, LAG Vrbanja - Ukrina, LAG područja Gradiška, Kozarska Dubica, Laktaši i Srbac. Postoji još nekoliko inicijativa za osnivanje LAG-ova u BiH i za očekivati je da će u najskorije vrijeme doći do registracije novih LAG-ova u BiH.

Klaster je geografski koncentriran skup međusobno povezanih kompanija, specijalizovanih snabdjevača, davalaca usluga i institucija povezanih unutar određene oblasti, prisutne unutar nacionalnog tržišta ili regije.

Turistički klaster Hercegovina je neprofitna i nevladina udruga, čije članice su poslovni subjekti koji dolaze iz sektora turizma u regiji Hercegovina. Turistički klaster Hercegovina vidi uvezivanje vodećih aktera u sektoru turizma s ključnim ciljem - kroz zajedničku suradnju postići rezultate koje ne bi bilo moguće postići kao pojedinačna tijela. <http://www.tkh.ba/>

Više o ovim uspješnim zadrugarima možete pročitati: <http://pzklekovaca.com>

Nadalje, kada govorimo o administraciji i vođenju poslovanja, bilo da je riječ o turističkom ili ženskom poduzetništvu ili socijalnom poduzeću kao nevladinoj organizacija ili Fondacija, treba voditi računa o slijedećim kategorijama:

- Zapošljavanje i radni odnosi (osoblje, vrste ugovora, plaće i naknade...),
- Financijsko poslovanje (Prihodi, rashodi, troškovi, imovina...),
- Računovodstveno i financijsko izvještavanje (Bilance, Izvještaji, Prijave poreza ....),
- Porezi (PDV, porezi na plaće, porez na dobit, carine...).

Potrebno je također napomenuti da će poduzeća ili organizacije civilnog društva, koje se budu financirale preko projekata, posebno voditi i knjigovodstveno prikazivati grantove (bespovratna sredstva) odnosno donacije, kako je propisano najčešće od strane donatora ili sponzora.

## 3.10 ADMINISTRACIJA I FINANSIJE: FINANCIJSKO PLANIRANJE/PRIPREMA ODRŽIVOG FINANCIJSKOG PLANA

**Financije** su novčana sredstva kojima raspolaže pravna ili fizička osoba radi obavljanja vlastitih funkcija i ostvarivanja vlastitih ciljeva. Financije su također djelatnost usmjerena na određene ekonomske ili političke smjernice, a na prikupljanje i trošenje novca, novčana strana svakog posla, kao i dio ekonomskih znanosti koji proučavaju prikupljanje, raspodjelu, preraspodjelu i trošenje novčanih sredstava, a dijeli se na poslovne financije ili financije poduzeća ili mikrofinancije te na javne ili društvene financije, tj. ekonomiju javnog sektora.

**Strategija** je utvrđivanje dugoročnih ciljeva poduzeća i načina njihova ostvarenja. Odgovara na pitanje kako će poduzeće postići zacrtane ciljeve.

**Financijska strategija** osigurava potrebni kapital za implementaciju strategije poduzeća. Temeljne odrednice financijske strategije su:

- struktura kapitala – odnos duga i trajnog kapitala. Odnosi se na pokazatelje poluge: odnos dugoročnih obveza i kapitala, stupanj zaduženosti, odnos duga i glavnice i odnosi pokrića.

- akvizicija kapitala – ulaganje kapitala: vlastiti i tuđi izvori. Prednost vlastitog kapitala je izražena zbog solventnosti, mase neto dobiti, rizika ulaganja i ovisnosti poduzeća o tržištu kapitala.

Imati financijsku strategiju je jedna od najboljih i najpouzdanijih načina da se osigura od financijski problema u budućnosti. Kada imate financijsku strategiju, organizirani su vaši prihodi na odgovarajući način, vi ste u mogućnosti spasiti i ulagati na vlastitu nahođenju. U stanju ste upravljati svojim novcem, bez stalne brige i stresa u svezi s nemaju novca ili neadekvatna sredstva sada i u buduću.

Financijsko planiranje/ priprema održivog financijskog plana

**Planiranje**, u najširem smislu, predstavlja svladavanje razlika između onoga gdje se sada nalazimo i nekog budućeg stanja gdje želimo biti. Financijski planovi danas predstavljaju nezaobilazan alat, bilo da služe kao mehanizam praćenja ostvarivanja zacrtanih poslovnih ciljeva, bilo da predstavljaju alat za usmjeravanje sadašnjih poslovnih odluka. Izradom financijskog plana poduzeće je u stanju plani-

rati buduće novčane tokove i financijske izvore, ali i jednostavnije pratiti promjene u poslovnoj okolini poduzeća, kao i pripremiti poduzeće za alternativne pravce djelovanja u ostvarivanju zacrtanih ciljeva.

**Financijsko planiranje** značajno je za svaku organizaciju i predstavlja vodič za koordinaciju i kontroliranje aktivnosti organizacije radi postizanja ciljeva. Financijsko planiranje može biti na kratki i dugi rok (strategijsko planiranje). **Financijski plan** podrška je Planu poslovanja i daje poduzetniku kompletnu sliku o tome koliko i kada financijska sredstva pritiče u poduzeće, kamo odlaze, koliko je gotovine dostupno i predviđeni financijski položaj poduzeća. Financijski plan također mora objasniti svakom potencijalnom investitoru kako poduzetnik planira podmiriti sve financijske obveze i održati likvidnost pothvata kako bi otplatio dug ili omogućio dobar povrat na investiciju. Financijski plan kao instrument kontrole ostvarenja profita može se promatrati: kroz kontrolu primitaka i izdataka novčanih sredstava i kroz kontrolu ulaganja.

**Podlogu** za sastavljanje tekućeg financijskog plana čine: planovi nabave, planovi proizvodnje, planovi prodaje i planovi zalih.

Očekivani **primici** novčanih sredstava ovise o: planiranom iznosu prihoda od prodaje, dinamičnim realizacijama prodaje, uvjetima kreditiranja kupaca (prodaja na kredit i sl), dospelosti potraživanja (rokovi), efikasnosti same naplate, eventualnim gubicima u novčanim primicima zbog vraćanja proizvoda (proizvodi s greškom – loša kvaliteta), odobrenim popustima kod prodaje i nenaplativim potraživanjima.

Što se tiče izdataka, u ispravno izrađenom financijskom planu evidentirani su **izdaci** iz: nabavnih planova i proizvodnih planova.

Komparativnu analizu planiranih i ostvarenih primitaka i izdataka u organizaciji treba češće provoditi. Što se ta analiza češće provodi, to za organizaciju proizlazi povoljniji financijski rezultat.

Struktura ukupnog financijskog plana

## UKUPNI FINACIJSKI PLAN:

### I PLAN NOVČANIH SREDSTAVA

### II FINACIJSKI PLAN

#### I PLAN NOVČANIH SREDSTAVA:

1. Plan prodaje,
2. Plan proizvodnje,
3. Plan troškova nabave,
4. Plan troškova osiguranja,
5. Plan indirektnih troškova,
6. Plan troškova direktnog rada,
7. Plan ukupnih direktnih troškova,
8. Plan troškova prodaje,
9. Plan troškova uprave i administracije,
10. Plan kapitalnih ulaganja.

#### II FINACIJSKI PLAN:

- Planirani račun dobiti ili gubitka,
- Planirana bilanca.

## POSLOVNA ADMINISTRACIJA I KANCELARIJSKO POSLOVANJE

Savjet: vođenje kancelarije ćete vjerovatno u početku obavljati sami. Kako se poslovi razvijaju, trebati će vam pouzdana osoba koja će biti u centru poslovnih događaja, pouzdana, pedantna i komunikativna. Ta osoba će biti ogledalo vaše firme – bilo da je vaš biznis mali ili srednji – sa kojom će vaši poslovni partneri – kupci, dobavljači i svi ostali, komunicirati. Važno je da odaberete odgovarajuću osobu.

### POSLOVNA ADMINISTRACIJA

Modernizacija poslovanja sve više zahtjeva visokoobrazovane stručnjake iz sfere administracije. U kompanijama pozicija poslovnog administratora svaki dan sve više dobija na značaju. Nijedna firma ni organizacija ne može uspješno poslovati bez stručne administracije, te se poslovi vezani za administraciju pozicioniraju među najzastupljenijim zanimanjima u svijetu.

Kako se poslovno okruženje mijenja, tako se mi-

jenjaju i usavršavaju zadaci poslovnog administratora. Iz tog razloga je važno pratiti sve promjene u metodama poslovanja, unapređivati svoja znanja i vještine.

### OSNOVNA ZADUŽENJA I ODGOVORNOSTI

Poslovni administrator za kompaniju vodi računa o dokumentaciji i evidenciji, saraduje sa knjigovodama, zbog pripreme dokumentacije za knjiženje: priprema i ispostavlja račune i predračune kupcima ili korisnicima usluga na osnovu njihovih narudžbi. Također, vodi evidenciju o dospjelim obavezama za plaćanje troškova infrastrukture:, vodi evidenciju o dospjelim obavezama plaćanja troškova poslovnog prostora, grijanja, vode, struje, telefona, zakupnine i brine za njihovo pravovremeno plaćanje. Često administrativni radnici vrše i osnovna knjiženja, vode knjige ulaznih i izlaznih faktura, knjigu blagajne, vrše uplatu pazara, obrađuju putne naloge i sl.

U njihovu nadležnost spada telefonska komunikacija i elektronska korespondencija, pisanje poslovnih dopisa i pisama prema dobijenim uputstvima kao i popunjavanje različitih formulara, popunjavanje i arhiviranje dokumenata, kao i odgovornost za povjereni novac.

Kako bi što efikasnije obavljao svoje aktivnosti, poslovni administrator pored stručnosti iz svoje branše, mora posjedovati snažne organizacione vještine. Snalaženje sa obimnom dokumentacijom i kratkim rokovima su glavne odlike ljudi koji rade u administraciji.

- Ažuriranje dokumentacije,
- Evidentiranje ulazne i izlazne korespondencije,
- Rukovanje korporativnom korespondencijom, e-mailom i telefonskim pozivima,
- Korištenje tehnike koju radni zadaci zahtijevaju (aparata za kopiranje, faks i sl.),
- Popunjavanje i arhiviranje dokumenata,
- Doček gostiju, briga o posjetiocima,
- Snimanje sastanaka i pregovora,
- Rezervacija smještaja, putnih karata, avionskih karata i slični poslovi,

- Odgovornost za nabavku kancelarijske opreme i materijala koji se troše na dnevnoj bazi,
- Upravljanje kasom i odgovornost za povjereni novac,

Neke od osnovnih odlika koje bi svaki administrator trebalo da posjeduje:

- Sistematičnost, organizovanost i pedantnost,
- izrazita komunikativnost i otvorenost (naročito pisane komunikacije),
- analitičnost i odgovornost,
- praktično znanje iz osnova poslovne korespondencije i dokumentacije,
- napredan nivo poznavanja rada na računaru i programa za vođenje knjiga,
- poznavanje nekog stranog jezika.
- Samostalnost i proaktivnost u rješavanju problema,
- Kooperativnost i ekstrovertnost,
- sposobnost brzog kucanja, rad na računaru i korištenje programa za vođenje knjiga,
- Znanje stranog jezika, najčešće engleskog.

Također, u njihovoj nadležnosti je najčešće i javljanje na telefon, prijem i slanje faksova i e-mailova. Osim toga, administrativni radnici vode računa o različitim vrstama dokumenata i vrše njihovo razvrstavanje, prosljeđivanje i arhiviranje.

## OSNOVE KNJIGOVODSTVA I RAČUNOVODSTVA

Savjet: Izvještaji o vašem poslovanju su vrlo važni prije svega za vas lično kao vlasnicu. U njima ćete pronaći mnoge važne informacije o vašem biznisu. Nemojte da vas činjenica da možda niste stručni za ovaj važan segment navede da ne pratite brojeve, preglede i stanja – možete propustiti bitne činjenice i donošenje važnih odluka. Tražite pojašnjenje od knjigovođe, interesirajte se, kako biste znali šta bi trebalo preduzeti na strani prihoda i –još bitnije – rashoda kako biste poslovali profitabilno i sa dobrom likvidnošću.

Ugovor sa knjigovođom je obavezan dokument koji će vam biti potreban da uopšte započnete poslovanje. Knjigovodstvo se mora početi voditi od dana upisa u sudski registar, a za to je potrebno imati sledeću dokumentaciju:

- akt o osnivanju (ugovor);
- popis imovine i obaveza sa količinama i novčanim vrijednostima;
- potvrdu banke o polaganju propisanog novčanog depozita;
- akt o organizaciji i načinu vođenja knjigovodstva;
- usvojen analitički kontni plan.

**KNJIGOVODSTVO** je oblik privredne evidencije o stanju i kretanju imovine, kapitala, obaveza, prihoda, rashoda i finansijskog rezultata preduzeća u skladu sa zakonom o računovodstvu, računovodstvenim standardima i aktima preduzeća. Knjigovodstvo evidentira samo poslovne događaje koji se mogu iskazati vrijednosno.

**RAČUNOVODSTVO** je širi pojam zbog toga što obuhvata knjigovodstvo, plan i analizu i računovodstvenu kontrolu.

**Principi urednog knjigovodstva je temeljni princip koji podrazumijeva da knjigovodstvo mora da bude jasno i pregledno tj. ne dozvoljava se nikakvo prepravljavanje, ne smiju da postoje prazni prostori između knjiženja i knjige moraju da budu tekuće numerisane.**

- svaki poslovni događaj se mora proknjižiti;
- svako knjiženje se mora izvršiti na osnovu validnog dokumenta;
- dokumenti se moraju numerisati i odložiti;
- svi iznosi u knjigovodstvu se moraju knjižiti u domaćoj valuti (u KM).

## OSNOVNI POSLOVNI IZVJEŠTAJI U KNJIGOVODSTVU SU:

- BILANS STANJA
- BILANS USPJEHA

## BILANS STANJA

Bilans stanja prikazuje strukturu imovine (sredstava) i vlasništva (izvora sredstava) na određeni dan. Sastoji se od aktive i pasive.

U aktivni se iskazuje imovina (sredstva) tj. ono čime preduzeće raspolaže u izvještajnom vremenu i to u tri kategorije: stvarima, novcu i pravima. Sve kategorije aktive se mogu transformirati u novac i to prema preko prodaje a potraživanja preko naplate.

U pasivi se iskazuje vlasništvo nad imovinom tj. izvori sredstava, a dijele se u dvije kategorije : kapital (neto imovina) koji pokazuje koliki dio aktive pripada preduzeću i obaveze koje pokazuju koliki dio aktive pripada subjektima izvan preduzeća.

Aktiva i pasiva, odnosno sredstva kojima preduzeće raspolaže i izvori tih istih sredstava su stalno u ravnoteži.

Bilans stanja se obavezno radi 31.12. tekuće godine, kod početka i prestanka rada subjekta te kod svih statusnih promjena.

## BILANS USPJEHA

Bilans uspjeha pokazuje rezultat poslovanja u nekom vremenskom periodu. Obavezno se radi 31.12. tekuće godine, za velika preduzeća i 30.06, ali može se raditi i češće (po potrebi). Uglavnom se vanredno pripremaju po zahtjevu banke ukoliko je za poslovanje ili investiciju potreban kredit.

### OSNOVNE POZICIJE BILANSA USPJEHA SU:

- **PRIHOD** je vrijednost koja se ostvaruje prodajom proizvoda, roba i usluga.
- **RASHOD** je vrijednost koja se utroši da bi se ostvario prihod.
- **FINANSIJSKI REZULTAT** je razlika između prihoda i rashoda, a može biti a) **DOBIT** ako su prihodi veći od rashoda ili **GUBITAK** ako su rashodi veći od prihoda.

Cilj svakog posla je ostvarivanje dobiti i profita koji se isplaćuje vlasnicima ili ulaže u razvoj i širenje biznisa.

## KNJIGOVODSTVENI DOKUMENTI

Knjigovodstveni dokumenti su zapisi o nastaloj poslovnoj promjeni koji se ispostavljaju nakon što je ona nastala, a služe za knjiženje poslovnih promjena.

Dokumenti su eksterni ili interni:

- eksterni su: ulazna faktura, izlazna faktura, izvod, a vezuju se za odnose sa spoljnim privrednim subjektima.
- interni su: plate, trebovanja materijala, blagajnički nalozi, putni nalozi, obračun amortizacije, a nastaju na osnovu internih događaja i odnosa unutar preduzeća.

Dokumenti moraju biti tačni i vjerodostojni, a to podrazumijeva da se zasnivaju na realnoj poslovnoj promjeni, da su formalno urađeni u skladu sa zakonskom formom, te da su računске vrijednosti tačno izračunate.

Knjigovodstvo može biti organizirano kao stručna služba u okviru preduzeća, što je uobičajeno kod srednjih i velikih, ili se povjeri knjigovodstvenoj agenciji, obično kod malih preduzeća i obrta.

Vođenje poslovnih knjiga zakonska je obaveza za sva pravna lica (preduzeća, zadruge, banke, ustanove) i preduzetnike (fizička lica koja su registrovala zanatsku radnju, samostalnu trgovačku radnju, samostalne ugostiteljske radnje, agencije). Poslovne knjige vode se od dana upisa kod nadležnog organa pa sve do prestanka rada.

Zakon po kome se vode poslovne knjige kod pravnih lica i preduzetnika je "Zakon o računovodstvu", ali se primenjuju i odredbe drugih zakona koji regulišu pitanja poreza na dodatnu vrijednost, poreza na dobit, platnog prometa, rada i td.

Knjigovođa će pripremiti "Pravilnik o računovodstvenim politikama" kojim se uređuju osnovna pitanja u vezi računovodstva:

Poslovne knjige, dnevnik, glavna knjiga i pomoćne knjige koje se vode za osnovna sredstva, materijal, nedovršenu proizvodnju, gotove proizvode, robu, blagajnu, kapital, zarade zaposlenih, kupce, dobavljače i dr. Svrha vođenja poslovnih knjiga je

da se obezbijedi uvid u stanje i kretanje imovine, obaveza i kapitala, da se utvrde prihodi i rashodi poslovanja te pripremi kalkulacija cijene koštanja proizvoda /usluge i kalkulacija prodajne cijene. Na osnovu ovih podataka i obračuna vrši se priprema planova, analiza i kontrola poslovanja.

Knjigovodstvene isprave se sastavljaju tamo gdje nastane poslovna promjena, čija se istinitost potvrđuje potpisom rukovodioca . Isprava se dostavlja na kontrolu čija je funkcija provjera ispravnosti, tačnosti i zakonitosti isprave, a zatim u likvidaturu na plaćanje ili naplatu.

Kontrolu zakonitosti plaćanja ili naplate potvrđuje šef knjigovodstva. Isprava zatim ide na kontiranje kod kontiste koji piše nalog za knjiženje. Nalog proknjižava knjigovođa koji nakon toga ispravu i nalog arhivira.

Završni /godišnji obračun sastavlja se obavezno 31. decembra, kod statusnih promjena, prestanka rada preduzeća a može i češće. Ovi obračuni iskazuju stanje imovine, kapitala i obaveza na izvještajni datum, odnosno prihodi i rashodi za određeni period.

Završni obračun se priprema i podnosi na sljedećim obrascima:

- Bilansu stanja,
- Bilansu uspjeha,
- Izvještaju o tokovima gotovine,
- Izvještaju o promjenama na kapitalu,
- Napomenama uz finansijske izvještaje,
- Statističkom aneksu.

Čuvanje poslovnih knjiga je obavezno i propisano zakonom. Godišnji izvještaji, računovodstvene isprave i poslovne knjige čuvaju se u originalu ili korištenjem drugih sredstava arhiviranja.

Odgovornost za poslovne izvještaje snosi odgovorno lice u preduzeću (direktor), uprava preduzeća i lice kojem je povjereno vođenje knjiga. Lice koje potpisuje i ovjerava finansijski izvještaj mora imati licencu ovlaštenog računovođe.

## 3.11 USPJEŠNO KOMUNICIRANJE I PR ZA BOLJU VIDLJIVOST PRODUKATA

Malo bolji poznavaoци internet prodaje, u priliци su da moraju povećati vidljivost svoje stranice ili svoga statusa. Oni najbolje znaju za opciju – povećaj vidljivost. U šumi svakodnevnih informacija, vidljivost je neophodna da bi bili primijećeni, ali i različiti.

Jedan od aspekata vidljivosti proizvoda je pakovanje. Pakovanje prikazuje naš proizvod u javnosti. Pakovanje mora zadovolјiti standard, ali mora imati i nadogradnju. Osnovni standardi pakovanja zavise prvenstveno od proizvoda.

Standard zavisi o tome da li je riječ o kozmetici, suveniru, hrani. Nadogradnja je vizualizacija pakovanja, sa kojim mi komuniciramo. Prvo biramo boju i oblik pakovanja, a onda i mjesto na kojem je proizvod vidljiviji – drugačiji. Sve ovo je komunikacija.

Boje prilagođavamo proizvodu. Med je u bojama prirode, te iz tog razloga ga identificiramo sa bojama koje dolaze iz prirode, kao što su smeđe ili zelene boje. Slike, na pakovanju, moraju da komuniciraju sa kupcem, pa za med biramo slike prirode odakle med uzimaju pčele, ali i pčele, košnice. Kreativnost treba izbaciti iz sebe ali treba tražiti i savjet stručnjaka.

Kvalitetan proizvod uz standardizirano i uljepšano pakovanje, postavljaju proizvod na policu. Proizvod na policu ne postavljamo zbog naših uvjerenja, proizvod postavljamo na policu zbog kupca. Proizvod na polici u našoj prodavnici, mora se smiješiti sa police, zavoditi i pričati sa kupcem. Radnje malih proizvođača često su zatrpane proizvodima jer su prostorno male. Većina kupaca nema volju boraviti u takvim prostorijama, pogotovo što su često ne samo zadimljene već i neizračene. Mala, zamračena, uska, neizračena prostorija i kupac ne komuniciraju. Činjenica je da mali proizvođači ne raspolažu sredstvima za veće prostorije tako da je najčešće jedna prostorija ili štand i jedino mjesto komunikacije sa kupcem. Tu smo prepušteni sami sebi, najčešće.

Da krenemo od prostorije i proizvoda. Velika količina različitih proizvoda zatrpara prostor i čini

proizvode nevidljivim. To je osnovna greška koju svi mali proizvođači rade u svojim prodavnicama. Te prodavnice ne smiju nipošto biti i skladišta na policama. Običan kupac ne može se skoncentrirati na proizvod. Napravili smo kvalitetan proizvod sa pakovanjem koje ga reprezentativno predstavlja, a on je nestao na polici zatrpan. Zato je preporuka da na policama držite proizvode dekorativno, i tako povećate vidljivost proizvoda, dok ostale količine proizvoda imate u zalihama. Vidljivost povećavamo svijetlim bojama polica, a preporuka za male prostorije je – uvijek bijela boja. Proizvodi koji su na zalihama, moraju biti isto tako upakovani uredno i sređeno. Položaj proizvoda na polici u radnji ili na štandu je jako bitan, osim cijene neophodan je i korektan naslov. Današnji turista nema vremena u kupnji. Osim naslova uvijek imajte spreman i sadržaj na prospektu. Prospekti je najbolje da uvijek budu složeni i na sopstvenim policama.

Kupci i proizvodi moraju biti u jedinstvu, moraju jedinstveno razmišljati ali moraju se i privući međusobno. Na prospektu istaknite najvrjednije o proizvodu, ili dodajte zanimljive sadržaje o proizvodu. Prevedite to barem na jedan od svjetskih jezika. Za kraj, napomena.

Prodavač je jako bitan u komunikaciji, i uspostavljaju odnosa kupac–proizvod. Razmislite da budete – uredni i nasmijani. Razmislite, da i muzika na štandu, mirisi također komuniciraju sa kupce. Pokušajte da budete drugačiji, pokušajte da budete jednostavni, otvoreni, simpatični, pokušajte da budete kao zajednica odakle dolazite jer je tu vaša inspiracija u tradiciji lokalne zajednice. Lokalne zajednice kada postanu vidljive, postat će i vaš proizvod a time i vi. Uvijek se sjetite kad razmišljate o vidljivosti – u velikom gradu u velikoj sredini – lako se izgubiti.



## 3.12 INSTITUCIJE U BOSNI I HERCEGOVINI ZA JAČANJE PODUZETNIŠTVA NA DRŽAVNOM I ENTITETSKOM NIVOU

U nastavku se nalazi pregled relevantnih državnih institucija koje se bave jačanjem privrednog okruženja u BiH, a neke se specifično bave i problemima ženskog poduzetništva.

### VANJSKO-TRGOVINSKA KOMORA BIH

VTK BIH osnovana je Zakonom o Vanjskotrgovinskoj komori Bosne i Hercegovine (Sl.list BiH broj 30/01), sa fokusom rada u oblasti davanja prijedloga vlastima vezanim za trgovinu, obrt te osnivanje raznih Zavoda za unaprjeđivanje privrede. Komora je organizaciono podijeljena na nekoliko sektora od kojih je rad Sektora privrede VTK BiH usmjeren na izradu smjernica i strategija razvoja i pokretanja inicijativa za donošenje i promjenu zakonskih propisa i mjera od interesa za privredu, te na suradnji sa nadležnim ministarstvima i institucijama. ([www.komorabih.ba](http://www.komorabih.ba))

### FEDERACIJA BOSNE I HERCEGOVINE FEDERALNO MINISTARSTVO RAZVOJA, PODUZETNIŠTVA I OBRTA

FMRPO ima zakonsku regulativu značajnu za jačanje poduzetništva a to je:

- Zakon o poticaju razvoja malog gospodarstva (kojim se uređuje planiranje, osiguravaju sredstva i provedba mjera razvoja malog gospodarstva u FBIH,
- Provode aktivnosti i mjere Vlade FbiH u poticanju razvoja MSP, nadzor nad provedbom zakona, kaznena i druga pitanja u vezi sa poticajem malog gospodarstva FbiH (Sl.list FbiH broj 19/06),
- Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o poticaju malog gospodarstva (Sl.list FbiH broj 25/09),
- Zakon o obrtu i srodnim djelatnostima (u procesu usvajanja).
- FMRPO je do 2017. godine imalo posebnu grant liniju namijenjenu za žene u poduzetniš-

tvu, od 2017. godine nema posebnu grant liniju ali se ženama daje blaga prednost pri bodovanju podnesenih aplikacija.

Izrađen je akcioni plan razvoja poduzetništva žena 2018 – 2020 i dat u Parlamentarnu proceduru. Ovaj Akcioni plan će biti okosnica izrade Strategije razvoja poduzetništva žena 2020–2030. ([www.fmrpo.gov.ba](http://www.fmrpo.gov.ba))

### PRIVREDNA KOMORA FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE

Rad Privredne komore FbiH usmjeren je na uspostavu partnerskih odnosa sa organima izvršne vlasti i uprave na nivou FbiH, unaprjeđenju privrede i poduzetništva, promociji privrede i pružanju stručnih i konzalting usluga članova i Kantonalnim komorama. Komorska mreža FbiH se sastoji od Privrednih komora 10 kantona. ([www.kfbih.com](http://www.kfbih.com))

### REPUBLIKA SRPSKA MINISTARSTVO INDUSTRIJE, ENERGETIKE I RUDARSTVA REPUBLIKE SRPSKE

U Ministarstvu industrije, energetike i rudarstva Republike Srpske postoji resor za razvoj malih i srednjih preduzeća u čijem fokusu djelovanja, između ostalog je i podrška razvoju ženskog i socijalnog poduzetništva. Narodna skupština RS usvojila je Strategiju razvoja malih i srednjih preduzeća 2015–2020. Pored gore navedenog ministarstva RS ima Republičku agenciju za razvoj malih i srednjih preduzeća koja je osnovana u skladu sa Zakonom o podsticanju malih i srednjih preduzeća. Ova Agencija pruža podršku osnivanju i razvoju malih i srednjih preduzeća u RS i djeluje kao neprofitna organizacija. ([www.vladars.net](http://www.vladars.net))

### PRIVREDNA KOMORA REPUBLIKE SRPSKE

Fokusirana je na zastupanju interesa privrede prema organima vlasti i stvaranje uslova za unaprjeđenje poslovanja, te na pružanju usluga stručnog obrazovanja, poslovnog informisanja i savjetovanja.

Pri Područnoj privrednoj komori Banja Luka djeluje Savjet za žensko poduzetništvo koji intenzivno radi na unaprjeđenju zastupljenosti i statusu žena u oblasti poduzetništva i predlaganju zakonskih rješenja i mjera koje treba preduzeti u tom cilju. ([www.komorars.ba](http://www.komorars.ba))

## BRČKO DISTRIKT

Vlada Brčko distrikta ima pododjeljenje za privredni razvoj koji se između ostalog bavi i razvojem poduzetništva, posebno malih i srednjih preduzeća. Među relevantnim Zakonima Brčko distrikta je i Zakon o podsticaju privrednog razvoja u Brčko distriktu BiH. ([www.bdbih.gov.ba](http://www.bdbih.gov.ba))

### 3.13 PRIDOBIVANJE SREDSTAVA

Prikupljanje sredstava ne znači samo dobijanje novca. Kada govorimo o prikupljanju sredstava, također mislimo i na pronalaženje prijatelja neke organizacije – onih koji vjeruju u misiju organizacije i žele sudjelovati u njenom radu.

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

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

#### REDNOSTI PODRŠKE:

- Veliki iznosi novca mogu biti osigurani za određeni period;
- Pripremanje prijedloga projekta za dobijanje potpore tjera organizaciju na formalizaciju odgovornosti i čini da ljudi razmišljaju unaprijed;

- Ukoliko se izgradi dobar odnos između organizacije i financijera, potpore mogu predstavljati redovan izvor finansijskih sredstava.

#### NEDOSTACI PODRŠKE:

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

#### STVARI KOJE TREBA RAZMOTRITI PRIJE POČETKA PROCESA TRAŽENJA POTPORE

Deset kritičnih pitanja:

1. O čemu se zapravo radi u procesu traženja potpore?
2. Kada bih trebao/la tražiti potporu?
3. Koje su osnovne potrebe moje organizacije prije nego započnemo pisanje prijedloga?
4. Koji će dio procesa najviše utjecati na dobijanje potpore?
5. Gdje ću i kako pronaći financijera?
6. Kako kontaktirati moguće financijere kad smo ih pronašli?

7. Tko bi trebao pripremiti prijedlog i kako bi trebao biti pripremljen?
8. Kada prijedlog bude spreman, kako ćemo biti sigurni da će biti razmotren od financijera?
9. Što bi trebalo učiniti ukoliko prijedlog projekta bude odbijen?
10. Što bi trebalo činiti ukoliko prijedlog projekta bude poduprt?

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

- Ima informativnu brošuru ili neku vrstu letka s podacima o organizaciji – trebali bi sadržavati izjavu o misiji organizacije, kratku povijest, glavne programe ili djelatnosti, opis organizacijske strukture i najvažnija postignuća (uspjeha);
- Ima pripremljen važeći proračun, ili može dokazati financijeru da će upotrebljavati dobijena sredstva u skladu s planom projekta;
- Može biti odgovorna prema novcu i rezultatima

- Ima kopiju statuta;
- Ima prošlogodišnji izvještaj;
- Raspolože novim člancima ili obavijestima o organizaciji za medijska predstavljanja;
- Raspolože pismima podrške i pismima zahvale, i
- Može ponuditi neku korist ili prilike mogućim financijerima.

### MINI STRATEGIJA PRIKUPLJANJA SREDSTAVA

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

## 3.14 DOBRE PRAKSE POTPORNIH OKRUŽENJA ZA ŽENSKO PODUZETNIŠTVO

### UDRUŽENJA ORIJENTIRANA NA JAČANJE ŽENSKOG PODUZETNIŠTVA U BIH

U Bosni i Hercegovini postoji značajan broj nevladinih organizacija koje prepoznaju važnost značaja ženskog poduzetništva i koje su u svom radu fokusirane na implementaciju projektnih aktivnosti sa ciljem unaprjeđenja poslovne klime za razvoj ženskog poduzetništva. U nastavku je kratki prikaz identificiranih udruženja i njihovih aktivnosti.

### UDRUŽENJE ŽENA PODUZETNICA I RUKOVODILACA PREDUZEĆA REPUBLIKE SRPSKE - UNARSR

U suradnji sa Savjetom za žensko poduzetništvo Područne privredne komore Banja Luke tokom 2011. godine Udruženje je provelo projekat „Analiza ženskog poduzetništva“ na području regije Banja Luka (sjeverozapadna RS) sa ciljem ažuriranja baze podataka o privrednim društvima čiji se vlasnici i suvlasnici žene. Projekat je rezultirao analizom stanja i potreba poduzetništva.

### UDRUŽENJE ŽENA SA UNE – BIHAĆ

Udruženje je tokom 2011. godine implementiralo projekat „Mobilizacija i jačanje kapaciteta žena“ kako bi se omogućili bolji uslovi ženama na tržištu rada.

### UDRUŽENJE ZA PODUZETNIŠTVO I POSAO – LINK iz Mostara

Djeluje više od 10 godina na području cijele Hercegovine u oblasti pružanja podrške ekonomskom razvoju kroz zastupanje, pružanje poslovnih savjeta, obuke i seminara, te implementacije projekata značajnih za lokalni i regionalni razvoj, kreditiranje i međunarodnu suradnju.

### UDRUŽENJE POSLOVNIH ŽENA U BIH

Udruženje poslovnih žena u BiH je jedina nevladina organizacija za pružanje pomoći ženama u biznisu koja djeluje na području cijele Bosne i Hercegovine.

### 3.14.1 PRODORNA I INOVATIVNA PODUZETNICA – DOBRE PRIČE



Slika 10: Senses logo

*Zovem se Mirela Džinić. Živim i radim u Travniku, BiH. Supruga sam i majka dvije djevojčice i imam 41 godinu. Odrasla sam u jednoj radničkoj porodici gdje se živjelo skladno i uvijek vrijedno radilo. Deda je bio vrsni krojač i krpice su bile moje prirodno okruženje od malih nogu. Stara Singer mašina na nožni pogon i danas stoji u malom špajzu kao suvenir i simbol bezvremenskih vrijednosti. Velika ljubav za tekstilnim dizajnom rodila se već u osnovnoj školi. Rat koji se desio u Bosni i Hercegovini i život poslije rata nije mazio želje običnog čovjeka a još manje san neke umjetnice za karijerom dizajnera. Tako sam se vrlo rano, sasvim slučajno, zaposlila u banci. U tom trenutku bila sam sretna i zadovoljna što imam priliku raditi pristojan posao i osnovati porodicu. Od tada skoro cio radni vijek od 15 god. provela sam u borbi između ljubavi prema dizajnu i svog redovnog posla. Prije nešto više od dvije godine, ja i nekolicina mojih kolega dobili smo otkaz. Banka se zatvorila. Bio je to svojevrsan stres ali nikako strah jer sam vidjela u tome znak da je došlo moje vrijeme. Imidž koji sam izgradila oko svoje ličnosti i radom kao freelancer tokom proteklih godina, a sve u duhu tekstinog dizajna, doveo me je do novog zaposlenja u vrlo kratkom roku. Dobila sam ponude za rad u dvije tekstilne kompanije. To je bio veliki izazov za mene i prihvatila sam kako bih svoje znanje i vještine još više usavršila jer nemam akademsko obrazovanje ni dana kada je u pitanju tekstil. Ljubav, volja i razni oblici neformalnog obrazovanja koje sam ulagala u svoj dugogodišnji rad bili su sve što imam i najbolje znam. Tome u prilog govori i činjenica o preko dvadeset limitiranih dizajnerskih kolekcija koje su obišle svijet.*

*Nakon velikog iskustva u tekstilnoj industriji na pozicijama modelara, tehnologa i projekt-koordinatora na kojima sam provela nepune dvije godine, prestala sam sa radom. Odlučila sam da pokrenem svoju priču. U to vrijeme desila se saradnja sa sjajnom slovenačkom organizacijom PINA gdje sam kao partner sa svojim Udruženjem i kao samostalni član, prošla obuku i usavršavanje na polju socijalnog poduzetništva i turizma za žene. To je bilo fantastično i korisno iskustvo. Ubrzo nakon toga aplicirala sam u sklopu jednog sturt up projekta za grant sredstva kako bih pokrenula vlastiti posao. Moja biznis ideja je prošla sa najboljom ocjenom. To je bila ogromna satisfakcija za moj trud i rad koji sam dugo ulagala u sebe. Kao supruga, majka i žena koja je godinama vodila lične borbe i pravila kompromise za cijenu zdrave i stabilne porodice, nisam požalila zašto je sve to tako dugo trajalo. Zapravo, sve je došlo u pravom trenutku. U međuvremenu sam upisala školu dokvalifikacije za smjer tekstilnog tehničara i tako zaokružila svoje kompetencije na polju tekstila. Za obrazovanje nikad nije kasno i učiti trebamo dok smo živi. Još mnogo toga želim saznati i naučiti.*

*Moja borba tek počinje, to je sigurno. Nije lako pokrenuti preduzeće. S druge strane raditi ono što volim i živjeti od toga je san koji mi se upravo dešava pred očima. Sve što trebam je nastaviti vrijedno raditi jer vjerujem cijelim svojim bićem u ovaj podvig. Posao tako za mene neće biti samo rad nego život punim plućima. Sve ostalo ispričat će vrijeme ispred mene. U međuvremenu, iskreno se nadam da će ova*

*moja priča inspirisati mlade ljude koji gube vjeru u život i rad na ovim našim prostorima koji pamte i bolja vremena. Ili smo bolji bili mi? Sreća je svakako stvar izbora. Ja sam izabrala svoj put. Život ću da provedem sa svojom porodicom u svom gradu, u svojoj zemlji, radeći posao koji volim a nagrada je osmijeh koji mi ne silazi sa lica posljednjih dana.*

*Mirela.*

Slika 11: 24sata.hr  
( Ivo Čagalj/PIXSELL)



*Marija Vukoja magistrica je menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu, završila je stručnu specijalizaciju za odjel hrane i pića u organizaciji Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, kao i stručno usavršavanje za odjel dijetoterapije i režimske prehrane na istom fakultetu. Marija je ponosna vlasnica dvije diplome za razinu 1 i 2 Wine Academy of Croatia, WSET London u oblasti poznavanja vina i sommelierstva. Također, vlasnica je i menadžerica restorana Hajdučke Vrleti i predsjednica Udruge „Visit Blidinje“ u Parku prirode Blidinje, osim toga potpredsjednica je Udruge Sommeliera u BiH i predsjednica Off Road Kluba Herceg ProTeam koji se profesionalno bavi off road sportovima te organizira jednu od najposjećenijih i najvećih off road utrka na regionalnoj sceni koja se održava u Parku prirode Blidinje – pod imenom Međunarodni Memorijalni Off Road Rally „Vinko Vukoja Lastvić“.*

*Upravo spletom okolnosti Marija se jako mlada našla na vodećoj poziciji obiteljskog posla i kao takvoj put joj nije bio niti malo lagan, a vremenom nije postajalo lakše. Jednostavnije joj je postalo tek kada je stekla određeno iskustvo i radni ritam, ali time je i odgovornost s vremenom postala sve veća, a oč-*

kivanja se iz dana u dan uvijek povećavala. Poduzeće koje vodi zapošljava 25 stalno uposlenih ljudi, i isto toliko ljudi koji rade na ispomoći. Marija ističe kako veliku pažnju posvećuje ljudskim resursima, jer su oni najvažniji filter koji dolazi do gosta. Uhodan i stručan tim je segment bez kojeg je ovaj posao nemoguće raditi, ali kao i svi ugostitelji, ne pronalaze uvijek jednostavno odgovarajuće ljude, no unatoč tome imaju sreću raditi s vrijednim i odgovornim ljudima, koji su spremni učiti i educirati se, na što je Marija jako ponosna.

Ova nagrađivana mlada menadžerica slaže se da živimo u sredini u kojoj je jako teško postići da se uspjeh cijeni, posebno kada si žena. Iako se tim ne opterećuje, ne voli predrasude, slijedi svoje životne principe i svojim zaslugama se bori da ju ljudi poštuju i cijene. Biti žena na rukovodećoj poziciji u bilo kojem poslu nije nimalo jednostavno, jer se od žena uvijek očekuje više, iako rezultati govore za svakoga.

Marija smatra da ključ uspjeha, između ostalih faktora, leži ponajviše u kvaliteti posla koji obavljate jer je upravo kvaliteta glavna misao vodilja. Kvaliteta usluge, namirnica, hrane, osoblja, ponude, ambijenta – sve su to faktori koji se u ugostiteljstvu moraju posložiti i biti izbalansirani da bi određeni ugostiteljski objekt bio uspješan. Svakodnevno ulaganje u vlastita znanja, stjecanje novih vještina, praćenje novih trendova na tržištu; a da pri tome ostaneš dosljedan sebi – proces je koji nikada ne prestaje. Hajdučke Vrleti imaju svoju posebnu priču i zaista su specifičan objekt; počevši od samog interijera pa sve do ponude. One su kao takve bile već pozicionirane na tržištu i u vrijeme Marijinog preuzimanja glavne uloge menadžera, a ona se dodatno potrudila iskoristiti prednosti i dobre strane, loše eliminirati, popraviti i minimalizirati, te naravno investirati u prioritete.

Marija još uvijek teži svemu boljem i uspješnijem u svakom segmentu svog posla. Tim ljudi koji je okupila na čelu s njom je zaista ugradio dio sebe u Vrleti, ona smatra da su nadljudskim naporima radili na podizanju razine kvalitete na višu razinu, te da se nisu štedjeli ni u kojem smislu, stoga je to ključ njihovog uspjeha. Uz to, Marija uvijek naglašava kako je najvažnije voliti ono što radite, a da bi bio uspješan u bilo kojem poslu, prije svega moraš biti dobar i velik čovjek. Vođa tima, onaj koji stvara, vuče naprijed, koji snosi odgovornost za svoje dobre i loše odluke, onaj čiji rezultati pričaju za njega i inspirativan je primjer drugima je dobar primjer managera.

Na području Drvara duga je tradicija uzgoja i prerade najfinijih proizvoda od drenjina, svaka kuća zna šta je imber, svaka kuća zna ukus zrelih drenjina i miris drenje.\

Naši preci su znali njeno dejstvo i liječili su razne bolesti sa drenjinama. Na primjer, problem sa dija-rejom se uklanja vrlo lako baš kao što su i naše bake nekada. Dovoljno je popiti čašu ujutro i navečer soka od prokuvanih drenjina bez šećera i tegobe nestaju. Drenjine u sebi imaju 10% voćnog šećera, organske kiseline (2-3,5%), pektin tanina, vitamina C. Drenjine su snažan antioksidant i mnogi naši kupci (koji boluju od težih oboljenja poput raka) održavaju svoje zdravlje sa njima. Koriste se u ishrani i u medicini sve više.

Međunarodna udruga "BUDI ZDRAV KO DREN" - služi opštem interesu zajednice u Drvaru, zapadnom dijelu Bosne i Hercegovine i značajnim dijelovima Zapadnog Balkana. Njeni ciljevi su poboljšati konkurentnost lanaca vrijednosti agro-prehrambenih proizvoda za proizvodnju, preradu, prodaju i distribuciju, smanjenje nezaposlenosti i integrisanje udaljenih i nerazvijenih regija.

Porodična tradicija koja se razvila u kooperativu „Budi Zdrav Ko Dren“.

Udruga okuplja domaće farmere sa prostora Drvara i šire koji se bave preradom domaćih proizvoda od drenjina i drugih voćki. Radi na promociji i osnazivanju farmera, te provodi projekte kako na lokalnom nivou tako i na međunarodnom. Ponosni učesnici projekta koji su se finansirali iz EU fondova.

U 2017. godini smo održali prvu stručnu radionicu pod nazivom „BRENDAONICA1“ kako bi povezali domaće proizvođače i kupce iz cijele Bosne i Hercegovine putem prvog nacionalnog servisa farmer.ba što smo i uspjeli.

Povratna informacija potrošača je ono što nas čini posebnim. Dajemo priliku našim potrošačima da učestvuju u svim tokovima proizvodnje putem društvenih mreža i tako se dodatno motivišu i edukuju. Komuniciramo redovno sa našim potrošačima, a neki su nam dolazili i u Drvar kako bi se upoznali sa nama i družili. Gajimo poseban odnos sa našim potrošačima i jako sam sretna zbog toga.

Nedavno smo otvorili i izložbeni prostor u kojem se možete поближе upoznati sa radom udruge, probati proizvode i upoznati proizvođače sa jedinstvenim proizvodima u Kantonu 10.

Jovanka Sablijić, BUDI ZDRAV KO DREN, Drvar



Slika 12: Budi zdrav ko dren



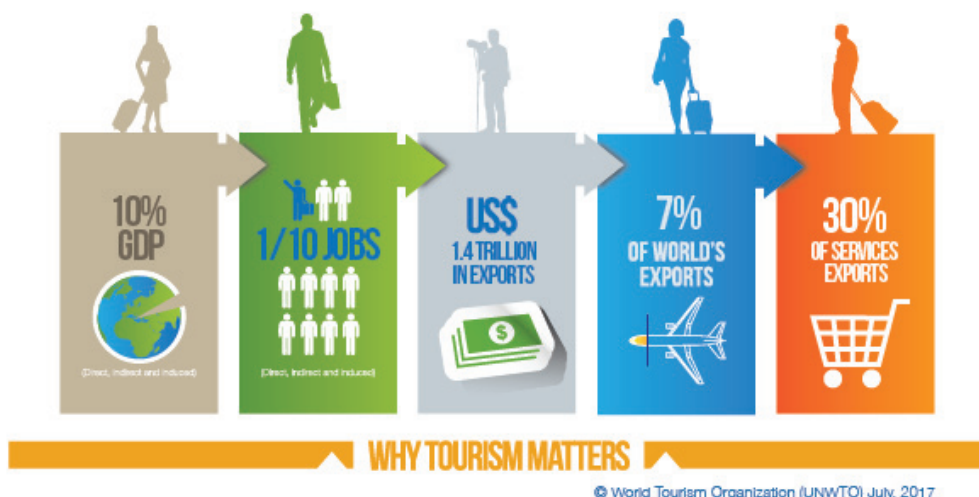
# 4. KULTURNA BAŠTINA: POTENCIJAL ZA RAZVOJ TURIZMA

## KLJUČNE RIJEČI

KULTURNI I KREATIVNI TURIZAM, RAZVOJ I TRENDOMI, MEĐUSEKTORSKA SURADNJA, KULTURNA BAŠTINA KAO POTENCIJAL ZA RAZVOJ TURIZMA, POTENCIJALI RAZVOJA TURIZMA U SBK, IZAZOVI I DOBRE PRAKSE, DOBRE PRAKSE KULTURNE I KREATIVNE INDUSTRIJE

Pojam kulturne baštine je širok i stoga je njegovo poblize određenje povezano s teškoćama. Naime, pojmovi „kultura“ i „baština“, od kojih je taj pojam sastavljen, jednako su tako vrlo široki. Kulturna baština“ jasnije odražava suvremeno shvaćanje da je riječ o dobrima koja je sadašnji ljudski naraštaj naslijedio od ranijih generacija, što onda uključuje i obvezu da se ta ista dobra u najvećoj mogućoj mjeri zaštite i očuvaju za buduće generacije.

Kulturna baština, materijalna i nematerijalna, zajedničko je bogatstvo čovječanstva u svojoj raznolikosti i posebnosti, a njena zaštita jedan je od važnih čimbenika za prepoznavanje, definiranje i afirmaciju kulturnog identiteta. Kulturni turizam je jedan od načina valorizacije kulturne baštine. Održivo korištenje kulturne baštine upravo zaštićuje i čuva kulturnu baštinu i od zaborava i od propadanja.



Slika 13: Obim turizma kao gospodarske panoge (<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>)

## 4.1 KULTURNII KREATIVNI TURIZAM

Turizam je jedan od najznačajnijih društveno-ekonomskih sektora na svijetu, koji po podacima svjetske turističke organizacije UNWTO, ostvaruje 10% svjetskog BDP-a i zapošljava svakog desetog zemljanina te predstavlja 7% svjetskog izvoza. Broj međunarodnih turističkih prihoda se iz godine u godinu povećava; pa je tako 2016. godine putovalo 1,235 milijardi ljudi, što je 50 puta više nego 1950. godine, po prognozama UNWTO, taj broj bi do 2030. godine mogao narasti do 1,8 milijardi.

Kultura, koja se manifestira kroz oblike; historijske zgrade, muzeje, galerije, tradiciju, običaje, jezike, kulinariku, zanate, muziku i literaturu ima u turizmu izuzetan značaj jer je sastavni dio iskustva turističkih posjetioca. Po podacima UNWTO sa kulturom je povezanih 37% svjetskih putovanja. Ujedno riječ je o jednom od najistraživanijem i najprepoznatljivijem elementu među destinacijama.

Razvoj kulturnog turizma može po mišljenu UNWTO značajno doprinijeti prema društveno-ekonomskom razvoju i osnaživanju lokalnih skupnosti. Na kraju krajeva upravo je kultura jedan od četiri stuba nosioca razvoja održivog turizma, tj. turizma koji pri svom razvoju uvažava potrebe posjetioca turističkih poduzeća, okoliša i lokalne zajednice te pokušava ujedno minimalizirati svoje negativne i maksimizirati svoje pozitivne ekonomske, okolne i društvene učinke.

Kultura i turizam su međusobno zavisni i povezani. Bez autentične kulture ne bi bilo autentičnih doživljaja, koje današnji turist traži. S druge strane bez (odgovornih) posjetioca mnoge kulturne znamenitosti danas ne bi bile očuvane i nedostupne za ogled, odnosno turističku posjetu.

Odgovorne turističke destinacije prepoznaju značaj kojeg ima za turizam očuvana, autentična i dostupna kulturna baština. Zato u skladu sa međunarodno priznatim standardima na odgovarajući način reguliraju prodaju i rastavljanje historijskih artefakata, pažljivo planiraju i upravljaju (negativne) sa uticajima turizma na kulturu i kulturnu baštinu, odgovorno štiteći nematerijalnu baštinu te podupiru postojanje žive kulture i tradicije. Najprodor-

nije destinacije kulturu valoriziraju na način, da je uključuju u turističke proizvode, koje opet same trže – sa tim znamenitost ili tradicija, koja sama po sebi nema tržišne vrijednosti, postane tržišno blago. Slično kao i za odgovorne destinacije važi i za odgovorne turističke ponuđače; tu lokalnu kulturnu baštinu i narodnu predaju uključuju u svoju turističku ponudu te sa tim doprinose koristi lokalnoj skupnosti i građanima.



Slika 14: Međunarodni turistički dolasci u 2016. godini, izvor: (<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>)

## 4.2 KULTURNI I KREATIVNI TURIZAM: RAZVOJ U EU I TRENDOWI

Po podacima UNWTO sa kulturom je povezano čak 37 % svjetskih putovanja, kulturna putovanja su još uvijek u porastu, zato kulturni turizam nikako nije zanemarljiv tip turizma. To potvrđuje Evropska komisija, koja kulturu prepoznaje kao jednu od ključnih sastavnih dijelova evropskih turističkih doživljaja i kao atribut, koji može da učvrsti Evropu na karti globalnih turističkih destinacija. Na kraju krajeva upravo je Europa dom jedinstvenih kulturnih znamenitosti, muzeja, pozorišta, arheoloških nalazišta, historijskih gradova, industrijske baštine, muzike i kulinarike. Evropska komisija sa posebno podupire uravnotežen razvoj kulturnoga turizma, koji na odgovarajući način plove između gospodarske rasti i kapitalističkih interesa na jednoj te očuvanja materijalne i nematerijalne kulturne baštine na drugoj strani.

Kad govorimo o kulturnom turizmu potreb-

no je znati, da ne postoji jedinstvena definicija, šta je, uopšte, kulturni turizam. Bonetti, Simoni i Cercola (2014), tvrde da postoje različite definicije kulturnoga turizma, od takvih, koje se zasnivaju na kulturnoj ponudi destinacije, preko definicija, koje se temelje na motivaciji posjetitelja, do takvih, koje počivaju prije svega na iskustvima posjetitelja. Autori sami kulturni turizam definiraju kao putovanje osoba na destinacije, koje nude kulturne privlačnosti te umjetničke i kulturne događaje i priredbe, sa ciljem pridobivanja novih znanja i iskustava, koja zadovoljavaju njihove intelektualne potrebe i ličnu rast. Za potrebe ovog priručnika složit ćemo se sa tom definicijom.

Kulturni turizam zahvata paletu razliĉnih aktivnosti i javlja se u više oblika. Smithova (2003) je u svojoj tipologiji kulturnih putovanja opredijelila sljedećih sedam vrsta kulturnih motiva i aktivnosti:

Tabela 7: Kulturni motiv i aktivnosti

Kulturni motiv	Aktivnosti
baštinski	posjeta gradovima, krajevima, kućama; arheološka nalazišta; spomenici; arhitektura; muzeji; vjerski krajevi
umjetnički	posjeta pozorištima/kazalištima; koncerti; galerije; festivali, karnevali, priredbe; literarna mjesta
kreativni	fotografija; slikanje; lončarstvo; kuhanje; ročni radovi (obrt); učenje jezika
urbano-kulturni	Historijska mjesta; obnovljena industrijska mjesta; umjetničke i kulturno-baštinske privlačnosti; kupovanje; noćni život
seosko-kulturni	selo, farma ili turistička farma; eko muzej; kulturna pokrajina; prirodni parkovi; vinske ceste
Prvotni	treking; posjeta kulturnim središtima; umjetnost i obrt; kulturne predstave, festivali
opće-kulturni	tematski parkovi i atrakcije; trgovinski centri; pop koncerti; sportske priredbe; medijska i filmska mjesta; krajevi industrijske odnosno tehničke baštine; muzeji mode i oblikovanja

Kao što je razvidno iz gornje tabele, kulturno-turistički produkti valoriziraju praktično sve vidike kulturne ponude, od historijskih zgrada preko muzeja i galerija do festivala, događaja, obrti, kulinarike i dr. (Pri tome treba spomenuti da o kulturno-turističkom produktu govorimo tek onda kad određenu materijalnu i ne materijalnu baštinu u organiziranom obliku i za određeno cijeno ponudimo na trgu - se tim kulturni sastav dobije ekonomsku vrijednost. U suprotnom primjeru kulturna baština inače može poslužiti kao ideja ili motiv za posjetu, te da predstavlja značajan dio ponude u destinaciji iako ne ostvaruje direktnih prihoda.

Jedna vrsta kulturnog turizma, koja zahvaljujući promjenama životnog standarda postaje sve više značajna i popularna je kreativni turizam. Tu vrstu turizma su Richards & Wilson 2006. godine definirali kao turizam, koji posjetiteljima nudi mogućnosti za razvoj njihovog kreativnog potencijala preko aktivnog uključivanja u radionice ili kurseve sa lokalnim sadržajem. Kroz razmjenu znanja i vještina između ugostitelja (domaćina) i gosta (turiste) se tako kreiraju autentična i duboka turistička iskustva. Kao primjer navodimo puhanje stakla u Toskani, kuhanje sa šefom u Parizu ili rezbarenje sa lokalnim zanatlijom. Uloga kreativnog turizma je višestruka i nije svuda jednaka; iako u ruralnom okruženju kreativni turizam važi prije svega za gospodarsku priliku, pa ga gradovi kao motori kreativne ekonomije razvijaju kao alternativu masovnom kulturnom turizmu.

Tokom oblikovanja (kulturnih) turističkih produkata ključno je odlično poznavanje interesa i želja posjetitelja. Danas najveću vrijednost u turizmu ima osjećaj da je bila usluga kreirana baš za tog pojedinca, koji je konzumira, što znači da je u potpunosti personalizirana. To inače nije uvijek moguće, a da bi se ultimativnom cilju čim bolje približili, moramo čim bolje poznati ciljne grupe. Međunarodno udruženje Creative Tourism Network (<http://www.creativetourismnetwork.org/>) suvremenog putnika, koji traži kreativne doživljaje, razvrstava po sljedećim karakteristikama:

- Lokalnu kulturu upoznaje preko sudjelovanja u

umjetničkim i kreativnim aktivnostima,

- Traži doživljaje, u kojima se osjeća kao domaćin,
- Ne zanima ga "monumentalno" i "spektakularno",
- Je aktivni konzument (eng. prosumer) i iskustva dijeli na društvenim mrežama,
- Kad jednom iskusi kreativni turizam, se ne želi vratiti na konvencionalni put,
- Za ispunjenje svojih želja pripremljen je poseći duboko u džep,
- Na putu kombinira različite vrste turizma, od kreativnog do kulinarskog i održivog.

Glede na interes za kulturu i sposobnost shvaćanja kulture kulturne turiste možemo razdijeliti u nekoliko grupa, od namjenskih, kod kojih je primarna motivacija posjete stvarno kultura, koju shvaćaju duboko i uključujuće, pa sve do slučajnih tema kultura ne predstavlja motiv za posjetu, ali se tijekom putovanja usprkos svemu odlučuju za ogled kulturnih znamenitosti ili učešća na nekom od događaja. Što bolje poznajemo tip kulturnog turista, kojeg s svojim turističkim produktom ili uslugom uvjeravamo, bolje ćemo zadovoljiti njegove potrebe i očekivanja. Pri oblikovanju kulturnih i kreativnih turističkih produkata imamo znači uvijek u mislima kome ćemo ih prodati. Na to moramo biti pozorni ne samo tijekom razvoja produkta, već i kasnije, kad produkt preko marketinških i prodajnih kanala lansiramo na tržište. Različite ciljne skupine uvjeravamo naime preko različitih kanala i sa različitim porukama.

Suvremeni turist ne kupuje turističkog paketa samo da razgleda ili da ide na izlet, nego kupuje doživljaje. U turizmu im dakle prodajemo predstave o doživljajima, koje žele doživjeti - i pri tome nam pomažu priče. Sa njima doživljaje pretvaramo u opipljive slike i istovremeno uspostavljamo učinkovitije osjećajne veze. Ne glede na to, koji tip (kulturnoga) turista uvjeravamo, moramo zapamtiti, da je svima zajedničko to da traže (i da su pripremljeni plaćati) priču. Dobre priče imaju moć, izazivaju osjećaje kod ljudi i privlače - provlače se kroz informacije, koje nas svakodnevno okružuju.

## 4.3 IZAZOVI I MOGUĆNOSTI MEĐUSEKTORSKE SARADNJE

Kulturni turizam primarno povezuje dva sektora, turistički i kulturni. Stvaraoci slovenske strategije razvoja i trženja kulturnog turizma iz 2009. godine tvrde da pri tome nastaje paradoks: usprkos tome da kulturnu baštinu, tradiciju i umjetnost shvaćamo kao dio turističke ponude (znači kao dio gospodarskih djelatnosti), ih upravljamo po principima kulturnog managementa (znači u nesuglasju sa ekonomskom logikom). Od tu izviru razlike u mišljenjima i interesima između različitih zainteresiranih strana, npr. menadžeri i vlasnici, menadžeri i korisnici te čak između različitih ciljnih grupa posjetitelja. Možda upravo u toj tački leži najveći problem i paradoks uspješne ponude kulturnoga turizma: u povezivanju dva sistema, koja su naviknuta razmišljati i djelovati na potpuno različit način. Turizam otvara, pronalazi posjetitelje, trži, čini ponudu privlačnom, zabavnom i pri tome vrlo često ne zna (ili nema interesa) osigurava krajeve i objekte tamo gdje su turisti pred uništenjem. Kultura ima dijametralno suprotan način: kulturno baštinu želi osigurati i očuvati, što znači da je na neki način svjesno uradi nedostupno da je npr. zatvori u muzej, koji ima ograničeno radno vrijeme, jer treba plaćati ulaznicu ..., s tim pa sprječava njenu stalnu dostupnost, nadzire je i dodir sa njom vrlo često učini „zvaničnim“.

Usmjereni međusektorski razvoj kulturnoga turizma zahtijeva izvođenje mjera na više područja. Za primjer možemo uzeti dokument Strateške smjernice za razvoj kulturnoga turizma u Ljubljani 2017-2020., koji predviđa pet bedema za uspješan multisektorski razvoj kulturnoga turizma:

### **PARTNERSTVO I KOMUNIKACIJA:**

Uspostavljanje mehanizama sistematičnoga partnerskoga sudjelovanja između ponuđača kulturnih sadržaja i turističkim sektorom te učinkovitog sistema obavještanja o kulturnoj ponudi destinacije, koja služi kao osnova za izvedbu promocije.

### **RAZVOJ PRODUKATA I POVEZIVANJE PONUDE:**

Razvoj djelomičnih i integralnih turističkih produkata sa kulturnim sadržajima, osiguravanje ponude kvalitetnih kulturno-turističkih događaja na javnim površinama te ujedinjavanje i povezivanje organizatora različitih kulturnih događaja i turističkih ponuđača.

### **TRŽENJE/PROMOCIJA KULturno-TURISTIČKE PONUDE:**

Oblikovanje zajedničkog promotivnog brenda kulturnoga turizma, koji će preko zajedničke priče činiti cjelovit kulturni identitet i ponudu destinacije.

### **EDUKACIJA I PODIZANJE KVALITETA:**

Podizanje kvaliteta informiranja promotora i predstavnika turističkoga i kulturnoga sektora o ponudi kulturnoga turizma u destinaciji.

### **OSNOVNI SISTEM MJERENJA I ANALIZA PODATAKA:**

Uspostavljanje osnovnoga sistema mjerenja i sakupljanja podataka o posjetama javnih institucija i programa sa područja kulture sa strane stranih turista.

## 4.4 KULTURNA BAŠTINA KAO POTENCIJAL ZA RAZVOJ KULTURNOGA I KREATIVNOGA TURIZMA U BIH I SREDNJE-BOSANSKOM KANTONU

Kulturna baština, materijalna i nematerijalna, zajedničko je bogatstvo čovječanstva u svojoj raznolikosti i posebnosti, a njena zaštita jedan je od važnih čimbenika za prepoznavanje, definiranje i afirmaciju kulturnog identiteta. Kulturnu baštinu čine pokretna i nepokretna kulturna dobra od umjetničkoga, povijesnoga, paleontološkoga, arheološkoga, antropološkog i znanstvenog značenja. Arheološka nalazišta i arheološke zone, krajolici i njihovi dijelovi svjedoče o čovjekovoj prisutnosti u prostoru. Nematerijalni oblici kulturne baštine i pojave čovjekova duhovnog stvaralaštva u prošlosti kao i dokumentacija i bibliografska baština i zgrade, odnosno prostori u kojima se trajno čuvaju ili izlažu kulturna dobra i dokumentacija o njima su također dio kulturne baštine.

Materijalna kulturna baština fizička, opipljiva ili "materijalna kulturna baština" (nepokretna kulturna baština) uključuje građevine i povijesne lokalitete, spomenike, artefakte i dr. što se smatra vrijednim očuvanja za budućnost. U to su uključeni predmeti značajni za arheologiju, arhitekturu, znanost ili tehnologiju specifične kulture. Pojam „nematerijalna kulturna baština“ obuhvaća: prakse, predstave, izraze, znanje, vještine, kao i instrumente, predmete, rukotvorine i kulturne prostore koji su povezani s tim, koje zajednice, skupine i u nekim slučajevima pojedinci prihvaćaju kao dio svoje kulturne baštine. Nematerijalnu kulturnu baštinu koja se prenosi iz generacije u generaciju zajednice i skupine stalno iznova stvaraju kao reakciju na svoje okruženje, svoje uzajamno djelovanje s prirodom i svoju povijest. Ona im pruža osjećaj identiteta i kontinuiteta te tako promiče poštovanje za kulturnu raznolikost i ljudsku kreativnost.

Jedna od najprihvaćenijih definicija kulturnog turizma koja se pronalazi u literaturi jest slijedeća: "Kulturni turizam označava kretanje ljudi koje je uzrokovano kulturnim atrakcijama izvan njihovog uobičajenog mjesta stanovanja, s namjerom sakupljanja novih informacija i iskustava kako bi zadovoljili svoje kulturne potrebe" (Richards, 1999).

Kulturni se turizam često razvija iz političkih i

gospodarskih razloga koji nemaju puno veze s lokalnim stanovništvom i očuvanjem kulturnog nasljeđa. Međutim, kulturni turizam može biti rješenje za produženje sezone i ublažavanje sezonske koncentracije (Vreg, 2002). Kulturni turizam može doprinosti zaštiti kulturnih tradicija kao i obogaćivanju kvalitete života u urbanim i ruralnim prostorima. Isto tako pozitivni učinci kulture su i ti da uvjetuje nastanak i stalno pospješuje razvoj turizma, pridodaje turizmu posebnu društvenu vrijednost te utječe na povećanje gospodarskih učinaka turizma (Geić, 2011).

Kulturna baština je naslijeđe fizičkih artefakata koji su naslijeđeni od prošlih generacija. Razne skupine i zajednice stvarale su kulturnu baštinu, prenoseći je s generacije na generaciju, kao odgovor na okolinu, te interakciju s prirodom. To im daje osjećaj identiteta i kontinuiteta, dakle kulturna baština se odnosi na predmete, mjesta i prakse kojima se utvrđuje tko smo mi kao pojedinci, kao zajednice, kao narod i kao vrsta. Kultura i baština su neizmjerivi izvori inspiracije.

Kulturni turizam je putovanje, doživljaj mjesta i aktivnosti koje autentično predstavljaju priče i ljude iz prošlosti i sadašnjosti.

Kulturnom baštinom smatra se povijest, kultura i prostor na kojem ljudi žive. Stoga uključuje:

- Povijesne građevine i spomenike,
- Mjesta važnih prošlih događaja poput bojnih polja,
- Tradicionalni krajolici i autohtono divlje životinje,
- Jezik, književnost, glazba i umjetnost,
- Tradicionalni događaji i folklorne prakse,
- Tradicionalni stil života, uključujući hranu, piće i sport.

Turistički potencijal se može definirati kao sposobnost nekog područja da se ostvari turistički proizvod koji zadovoljava potrebe i pogodnosti koje se nude za potrošnju. Sposobnost ovisi o privlačnosti teritorija, te interesiranju potencijalnih posjetitelja. Turistički potencijal nekog područja je mogućnost razvoja turizma, to su područja od kojih se očeku-

je da imaju atrakcije, lokalne zajednice za pružanje usluga, roba, objekata i atrakcija, kao i infrastrukturnu povezanost, kako bi osigurali pristup ovom području.

Turizam je privredna grana modernog doba. U mnogim zemljama se tokom dvadesetog stoljeća razvio u jednu od najprofitabilnijih privrednih grana. Za turizam je posebno karakteristično da je u neprestanoj ekspanziji, iz godine u godinu u većini zemalja bilježi značajan rast promatrano po svim ekonomskim pokazateljima. Prije svega, turizam odgovara na važnu potrebu modernog čovjeka da upozna druge zemlje i narode, prirodne ljepote udaljenih krajeva, ali i druge kulture i civilizacije. Drugim riječima, odgovara na potrebu suvremenog čovjeka da globalno upozna svet, da cjelovito promatra planetu koja se u procesima saobraćajne, informatičke, ekonomske, kulturne i političke globalizacije sve više javlja kao jedinstveni dom za sve. Svakim danom jača materijalna osnova suvremenog čovjeka, čime se proširuju mogućnosti zadovoljavanja svih njegovih potreba, pa time i onih turističke prirode. Lična primanja su u mnogim zemljama dostigla takav nivo da omogućavaju turistička putovanja velikom broju građana.

Kultura je uvijek bila važan faktor imidža turizma. Upoznavanje kulture drugih zemalja, drugih krajeva i naroda je važan, u mnogim slučajevima i odlučujući motiv turista pri izboru mjesta odmora i turističkih putovanja. Zbog toga se kulturni sadržaji javljaju kao bitan dio svake moderne turističke ponude. Pri tome se, međutim, kultura shvaća u širem značenju, tako da uključi kulturu svakodnevnog života, običaje, folklor i druge civilizacijske vrijednosti kulturnog karaktera. S gledišta kulture, turizam je nova velika prilika za popularizaciju kulture, jer je više nego očigledno da veliki broj građana upravo svoje odmore i turistička putovanja povezuju s vremenom u kome žele i mogu da upoznaju kulturna dobra i druge kulturne vrijednosti drugih krajeva, drugih zemalja i naroda. Mnogi muzeji, galerije i druge institucije kulture u svijetu potvrđuju da je najveći broj posjetilaca upravo iz kategorije turista koji organizirano ili pojedinačno posjećuju određene kulturne centre. Veliki porast broja posjetilaca je direktna posljedica ekspanzije turizma u svijetu. Za kulturu je to nesumnjivo pozitivan trend jer se

povećava broj korisnika kulturnih usluga i povećava značaj i uloga kulture u društvenom životu. S druge strane, ekonomski promatrano, kulturni turizam predstavlja veliku dodatnu šansu za poboljšanje materijalnih uslova rada kulturnih ustanova i unapređivanja kulturnih aktivnosti. Zbog toga je neophodno razvijati svijest o kulturnom turizmu kao važnom ekonomskom faktoru u društvu, a posebno u kulturnoj sferi.

Na ekonomičniju kulturu kroz kulturni turizam se gleda kao na veliku priliku u suvremenom svijetu, ali se istovremeno upozorava i na to da ona mora biti smišljeno, planski i odgovorno provedena. S jedne strane, to znači da se na profesionalan način moraju izraditi odgovarajući planovi razvoja turističke infrastrukture, obuke kadrova, kako u turizmu tako i u kulturi. Okosnice razvoja kulturnog turizma, pri tome, moraju biti dobra svjetske kulturne baštine UNESCO-a i druga dobra nespornog kulturnog kvaliteta i prestiža. Upisana dobra iz Bosne i Hercegovine na UNESCO-ovoj Listi svjetske baštine su most Mehmed-paše Sokolovića u Višegradu, područje Starog mosta starog grada Mostara i Nekropola stećaka Radimlja kod Stoca. U Jajcu se već danas, za čuvanje i održavanje 30 nacionalnih spomenika, jedan dio troškova pokriva sredstvima dobivenim od ulaznica, donacija i priloga i posredno preko potrošnje turista.

Velika je tendencija u svijetu da dobra svjetske kulturne baštine UNESCO-a svake godine posjećuje sve više turista. Za turiste se organiziraju posebna putovanja kroz povijest određenog kraja ili regije, povezuju se posjete različitim kulturnim ustanovama, povijesnim znamenitostima, ovakve aktivnosti su zamislive i kod nas.

## SURADNJA KULTURE I TURIZMA

Sva istraživanja i analize nedvosmisleno ukazuju na očiglednu međusobnu upućenost kulture i turizma. Kulturna ponuda je nezaobilazan i bitan dio moderne turističke ponude, bez koje se ona više ne može ni zamisliti. S druge strane, turisti se javljaju kao druga po veličini grupa među svim grupama korisnika kulturnih usluga, tako da kultura, u najvećoj mjeri upravo razvoju turizma ima da zahvali za suvremenu ekspanziju broja korisnika različitih kulturnih usluga. Isto tako, više je nego evidentno da se turizam na taj način svakim danom javlja kao sve značajniji izvor samofinanciranja.

Postavlja se pitanje trebaju li kultura i turizam međusobno da koegzistiraju, i da svako za sebe vrednuje objektivne koristi iz razvoja kulturnog turizma ili, naprotiv, treba da planski i osmišljeno, kroz odgovarajuće programe, surađuju i da na taj način još više pospješuju razvoj kulturnog turizma, unapređuju svojstvene vrijednosti i uvećavaju ukupne koristi iz tog razvoja. Odgovor se, naravno, nameće sam po sebi. Kultura i turizam moraju međusobno planski surađivati i na taj način uvećavati ukupne korisne efekte, kako za turizam, tako i za kulturu. Da bi suradnja bila uspješna, mora biti osmišljena i precizno planirana. Budućnost takve suradnje direktno zavisi ne samo od kvaliteta kulturnih doba-

ra i adekvatnog pružanja kulturnih usluga, već i od uspješnosti kulturno turističkog marketinga u kome moraju učestovati ne samo turističke organizacije već i kulturne institucije. Ovaj marketing mora biti moderan, ofanzivan, dobro osmišljen i među ciljnim grupama stalno prisutan. Neophodno je jasno identificirati interese obje strane u toj suradnji, kao i karakter doprinosa koji bi svaka strana u zajedničkom poduhvatu trebalo da dâ.

Dosadašnja iskustva pokazuju da je suradnja kulture i turizma na lokalnom i regionalnom planu bila uspješna u onoj mjeri u kojoj su učesnici s obje strane jasno i precizno identificirali komplementarne interese. Kulturne aktivnosti se mogu stimulirati turizam i uvećati atraktivnost turističke ponude, kao što se i broj korisnika kulturnih dobara dobrom saradnjom s turističkom privredom bitno uvećava.

Smatra se da je kulturni turizam područje s velikim kulturnim, ekonomskim i socijalnim potencijalom. Korištenje kulturnog nasljeđa u turističke svrhe može da doprinese boljem održanju kulturnih dobara, kao i razvoju područja u kojima se ona nalaze. Mnoga lokalna mjesta bi neprestano trebala unapređivati kulturne vrijednosti svog kraja jer će to sve više utjecati ne samo na dolazak turista, povećanje prodaje i potrošnje, već i na spremnost mladih i stručnih kadrova da ostanu da rade u takvim krajevima.

## SREDNJOBOSANSKI KANTON

U povijesnoj urbanoj cjelini grada Jajca sačuvano je nasljeđe od izuzetnog značaja čiju slojevitost možemo pratiti od prahistorije do danas. Iz antičkog perioda najstariji spomenik je dio hrama Mitrasa kao "Mitraički spelej". Historijska cjelina Jajca u pisanim dokumentima prvi put se pominje 1396. godine. U srednjem vijeku ovo je grad Hrvoja Vučkčića, zatim kraljevski grad. Nakon pada bosanskog kraljevstva Jajce je sjedište Jajačke banovine. Godine 1527. dolazi pod vlast Otomanskog carstva. Iz srednjeg vijeka u sklopu grada sačuvana je citadela (utvrđeni srednjovjekovni grad) sa gradskim bedemima, kulama i tabijama, katakombe, ostaci crkve Sv. Luke sa kasnoromaničkim tornjem i drugi spomenici.

Iz vremena turske uprave sačuvani su mnogi kulturno-historijski spomenici, kao što su: Esme-Sultan džamija, Dizdarev mesadžid, mnogi stambeni objekti i sl. Iz novije historije ističu se objekti vezani za II zasjedanje AVNOJ-a.

Poseban procvat Travnik doživljava u vrijeme turske uprave, a vrhunac krajem XVIII i početkom XIX vijeka, kada postaje sjedište bosanskog vezira. Iz tog vremena sačuvani su brojni spomenici kulture kao što su: džamije, turbeta, sahat-kule, tipična stambena arhitektura i sl. Značajno je prisustvo i arhitekture iz kraja turskog i početka austro-ugarskog perioda. Kao rezidencijalni grad u navedenom periodu izgradio je objekte u stilu zapadno-evropskog eklekticizma za potrebe diplomata, razvoja trgovine i novih odnosa prema urbanizmu



i arhitekturi.

Srednjobosanski gradić Kreševo, je jedna od rezidencija bosanskih kraljeva, s kraljevskim dvorom i utvrdom. U tursko doba Kreševo je glavno središte bosanske metalurgije i njeguje dobre trgovačke veze s Dubrovnikom. Kreševo je u historiji poznato po svome drevnom franjevačkom samostanu, koji se prvi put spominje sredinom 14. stoljeća. Najvažniji kulturno-historijski spomenici na području Viteza su: Brončani mač (X. stoljeće stare ere, čuva se u muzeju u Sarajevu ), Ostaci ranokršćanske ba-

zilike u Malom Mošunju, Rimski most, brojni ostaci koji ukazuju da je na području općine Vitez postojalo veliko i značajno rimsko naselje Bistua Nova – Mali Mošunj, nadgrobni spomenik “ Stari kamen”, ostaci srednjovjekovnog grada Škaf ili Bosnić. Na osnovu arheoloških nalaza područje Kiseljaka bilo je nastanjeno još u rimsko doba. U srednjem vijeku u dokumentu iz 1244.godine, spominje se Lepenica. Za vrijeme turske vladavine u Kiseljaku je bio veliki karavan- saraj.

## 4.5 KARAKTERISTIKE RAZVOJA TURIZMA NA BAZI KULTURNO-HISTORIJSKE BAŠTINE

Turisti posjećuju mjesta od povijesnog značenja, središta različitih civilizacija, žele upoznati kulturu drugih civilizacija i naroda te nacionalnu kulturu. Kulturni se sadržaji, više ili manje, posjećuju u okviru gotovo svakoga turističkog putovanja. Kulturne sadržaje potrebno je osmisliti tako da su zanimljivi, da budu poseban doživljaj, jedinstvena priča. U tom smislu posjeta destinacijama BiH od kulturno historijskog značaja može biti jedinstven doživljaj posjetiocima, koga mogu sami kreirati po svojim interesima ili ponuđenim postojećim turističkim rutama.

Vizija i ciljevi razvoja turizma pružaju smjernice za dalje upravljanje turizmom na danom području, te također daju okvir u kome se trebaju razvijati pojedine aktivnosti. Potrebno je definirati viziju i ciljeve razvoja turizma BiH koji stimuliraju održivi turizam koji je u stanju doprinijeti postojećim kulturnim, tradicionalnim i prirodnim vrijednostima područja. Okosnica razvoja turizma, u svakom slučaju, su evidentirani kulturno historijski spomenici, ali nezaobilazno treba naglasiti ulogu lokalnog stanovništva, malih privatnih poduzetnika i civilnog sektora u izgradnji uspješne turističke ponude jer od njih, u najvećem omjeru, zavisi uspješnost ovog zadatka.

## 4.6 KULTURNO-HISTORIJSKA BAŠTINA I ZNAMENITOSTI BIH (SA POSEBNIM OSVRTOM NA SREDNJE-BOSANSKI KANTON)

Umjerena kontinentalna klima, obilje vode, ručno bogatstvo, nepregledne šume, bogati planinski pašnjaci, pogodovali su razvoju života i gustoj naseljenosti Srednjobosanskog kantona/Kantona središnja Bosna (SBK), od najstarijih vremena pa do danas.

Na ovome strateškom području koje je u povijesti često bivalo graničnim dijelom među različitim kulturama, ali i prostorom njihove koegzistencije i prožimanja, susretali su se, doticali i neovisno jedan od drugoga razvijali različiti civilizacijski utjecaji i kulturološki tokovi. Oni su vremenom oblikovali specifičan „bosanski duh“ koji je i danas, nakon tri rata u 20. stoljeću, uspio prebroditi izazove ratnih i poratnih diskontinuiteta i opstati u određenim dijelovima Bosne i Hercegovine. I na području SBK Kantona preživjeli su oblici takvoga kulturološkog obrasca koji čine jedan od najvrjednijih kulturnih i civilizacijskih tekovina bosanskoga društva. Ta međusobna koegzistencija različitih vjera, tradicija i kultura jedinstvena je i teško joj je pronaći pandan na širem prostoru regije.

Kao rezultat te datosti prostor SBK je obilježen bogatstvom i raznolikošću kulturnog izraza. Mnogi aspekti toga kulturnog realiteta utkani su u svakodnevicu i život savremenog čovjeka. To je ono fino tkanje očuvanih običaja, tradicije, navika, mentaliteta ovdašnjeg čovjeka, koji su dominantno rezultat povijesne koegzistencije četiri kulturološka i religijska toka: katoličanstva, pravoslavlja, islama i judaizma.

Po Dejtonskom sporazumu centralna Bosna je u administrativnom pogledu uređena kao Srednjobosanski Kanton/Kanton središnja Bosna (SBK/KSB) u čijem su sastavu slijedeće općine: Busovača, Fojnica, Kreševo, Kiseljak, Vitez, Novi Travnik, Travnik, Donji Vakuf, Bugojno, Gornji Vakuf, Jajce.

Svako mjesto posjeduje neka specifična obilježja i kulturni identitet na temelju koga može graditi svoj prepoznatljiv imidž, razvijati turističku ponudu kroz prezentaciju specifičnog vida kulturnog naslijeđa i lokalne tradicije. Kulturni potencijali su

determinirani, ali mnogi od njih još nisu na adekvatan način valorizirani, niti sistemski i programirano uključeni u turističku ponudu.

U narednom tekstu donosimo kraći pregled kulturnih znamenitosti koje se kao materijalna dobra i nematerijalne prakse mogu iskoristiti za djelovanje i pronalaženje modula koji će ih uključiti u lokalne turističke resurse i pretvoriti u tržišnu ponudu.

### PREHISTORIJA

Prehistorijski arheološki lokaliteti po pravilu su raspoređeni izvan savremenih urbanih naselja i smješteni su u prirodnom krajoliku. Najstarija naselja koja pripadaju mlađem kamenom dobu, neolitu, razvijala su se uz same obale rijeka. Sistematski je istraženo neolitsko naselje Nebo u općini Travnik, staro preko 7.000 godina. Pripada butmirskoj kulturnoj grupi. Pronađeni su tragovi zemunica, ognjišta, glačanih kamenih alatki, mnogo keramike sa spiralnim ukrasima. (Redžić, 1980: 34).

Mlađa naselja iz kasnobrončanog i želznog doba (1000 g. p.n.e.), formirana su na uzvišenijim mjestima, gradinama, okružena odbrambenim suhozidima ili zemljanim nasipima. Najveće do sada istraženo ilirsko naselje je na lokalitetu Pod kod Bugojna gdje je pronađeno nekoliko kulturnih slojeva u rasponu od eneolita do mlađeg želznog doba, sa razvijenim sistemom ulica, nadzemnih kuća, trgov, ognjištem i dosta keramike, među kojom je i posuda s natpisom na etrurskom jeziku što predstavlja najstariji nalaz pisma na našem tlu. Nalazi su pohranjeni u Zemaljskom muzeju Bosne i Hercegovine u Sarajevu.

U Zavičajnom muzeju Travnik mogu se vidjeti arheološki nalazi sa lokaliteta Nebo i artefakti otkopani na nekoliko ilirskih gradina u okolini Travnika, kao i oni iz rimskog perioda. Njihova brojnost i rasprostranjenost svjedoče da je ovaj kraj, kao i područje cijele centralne Bosne, bio gusto naseljen i u periodu rimske uprave.

## ANTIČKI PERIOD

Rimljani osvajaju područje današnje Bosne početkom nove ere i uključuju ga u sastav rimske provincije Dalmacije. Ostaci antičke kulture pronađeni su gotovo u svim općinama. Tako današnje mjesto Turbe (općina Travnik) leži na većem rimskom urbanom naselju o čemu svjedoče ostaci stambenih objekata sa sistemom podzemnog načina zagrijavanja, antičke grobnice, ranokršćanska dvojna bazilika, nadgrobni spomenici kao i mnogo pronađene troske, zaostale na mjestima intenzivne topioničarske djelatnosti. Slično je i sa Malim Mošnjom (općina Vitez), Oborcima kod Donjeg Vakufa gdje su također otkopani ostaci kasnoantičke bazilike. Stari grad u Pruscu podignut je na temeljima rimske utvrde Kastel Bianco (Bijeli grad) itd. U Kreševu su također nalaženi fragmenti rimske keramike, tegula, fragmenti kamene plastike i td., a u Jajcu je otkopan hram Mitre sa votivnim reljefom, žrtvenikom nepobjedivog staroperzijskog božanstva čiji kult je bio omiljen među pripadncima vojnog rimskog staleža. (Redžić, 1980: 34).

## SREDNJI VIJEK

Prodorom Avara, koga prati doseljavanje Slavenkih plemena na Balkanski poluotok u VI stoljeću gasi se rimska civilizacija. Romanizirano ilirsko stanovništvo se povlači na planine i bavi se isključivo stočarstvom, posebno ispašom ovaca. Ta se tradicija nastavlja kroz cijeli Srednji vijek, a naročito će se intenzivirati u XVI i XVII stoljeću kada s Turcima Osmanlijama na te planinske dijelove doseljavaju vlaška nomadska plemena s područja istočnog Balkana, koja nastavljaju razvijati taj vid privrede. Pretpostavlja se da se tada uspostavlja proizvodnja, na daleko poznatog, Vlašičkog, odnosno Travničkog sira.

Da je u Srednjem vijeku područje Srednjobosanskog kantona bilo znatno naseljeno svjedoče mnogobrojne nekropole sa stećcima, votivnim kamenim spomenicima oblika sanduka, ploča, sljemenjaka, koji kasnije, u vrijeme prisustva Osmanlija dobivaju oblik izduženih stela sa zaobljenim kracima križa. Ti jedinstveni nadgrobni spomenici, produkt su narodnog genija, njegovih svjetonazora i estetskih shvatanja, klesarske vještine i poznavanja tehnologije obrade i prenosa masivnih kamenih blokova na

velike udaljenosti.

Na području općina Travnik i Jajce otkopani su i mnogobrojni primjerci kamenih sarkofaga sa poklopcima u kojima su sahranjivani pokojnici, dok su na površini zemlje postavljeni votivni kamenni nadgrobnici, stećci. Svakako se radi o predstavnicima bogatih vlastelinskih porodica koji su, i kao članovi kraljevske dinastije Kotromanića, pripadali različitim konfesijama. Među njima je bilo sljedbenika crkve bosanske-bosanskih krstjana, ali i katolika i pravoslavnih.

Stećke, kulturna dobra bosanskog srednjovjekovlja, nauka je prepoznala kao jedinstvanu pojavu koja je upisom na UNESCO-vu listu spomenika postala dijelom kulturne baštine čovječanstva.

Teško je izdvojiti općinu koja na svome području nema nekropole stećaka ili bar nekoliko osamljenih primjeraka. Premda su ovi spomenici postali dio svjetke kulturne baštine, svjest o njihovom očuvanju i pravilnoj prezentaciji nije u potpunosti sazrela, osim nekoliko izuzetaka, kakav je primjer lokalitet Maculje, općina Novi Travnik. Na ovoj nekropoli, koju je narod prozvao „Kameni svatovi“, nalazi se 117 stećaka, među kojima su deseci impozantnih kamenih krstača, visokih preko 2 metra. Područje se uređuje kao arheološki turistički park.

Udaljeni od glavnih puteva, u prirodnom ambijentu, nalaze se i ostaci srednjovjekovnih gradova kao što su Vesela Straža kod Bugojna, Gradac i Oštrc na Vlašiću, Toričan u blizini Turbeta, Vrbenac u dolini Jasenice na području općine Travnik, Škof (Bosnić) općina Vitez, Kastel u općini Novi Travnik. Neke od tih srednjovjekovnih utvrda su nastavile egzistirati i dolaskom Osmanlija koji u njihovom podnožju razvijaju urbana naselja orijentalnog tipa sa glavnim trgom, čaršijom i stambenim naseljima, mahalama raspoređenim na obroncima okolnih brda. Takvi primjeri su Jajce, Prusac i Travnik (Sujoldić, 2007).

Srednjovjekovni grad Jajce sagradio je u 14. stoljeću jedan od najmoćnijih bosanskih velikaša vojvoda Hrvoje Vukčić Hrvatinić. Uz prirodni i prostorni fenomen, gdje se voda rijeke Plive u vidu impozantnog vodopada obrušava u Vrbas u samom centru grada, Jajce plijeni i svojim bogatim graditeljskim naslijeđem, sa očuvanim rijetkim elementima romanske i gotske arhitekture, kao što je crkva

Sv Marije, zvonik Sv. Luke, portal i palača na Citadeli, podzemne obredne prostorije „Katakombe“ koje je vojvoda Hrvoje Vukčić podigao krajem 14. stoljeća. Mnogobrojni objekti iz osmanskog perioda, među kojima se ističe monumentalna džamija Esme-sultanije, tradicionalna stambena arhitektura, te graditeljsko naslijeđe iz austrougarskog perioda, uz obližnji prirodni krajolik i ambijentalnu cjelinu mlinica na Plivi, dijelom su kulturne destinacije koja privlači mnogobrojne domaće i strane turiste.

U Jajcu se nalazi i Muzej II zasjedanja AVNOJ-a koji čuva sjećanje na antifašističku borbu izraslu u Narodno-oslobodilačkom pokretu u II svjetskom ratu. (Lovrenović, Damjanović i Milak, 2008).

U općini Novi Travnik, na lokalitetu Smrike, nalazi se spomen obilježje stradalim civilima u fašističkom teroru u toku II svjetskog rata, autorski rad svjetski pozantog arhitekta Bogdana Bogdanovića.

Ako za Jajce možemo reći da je simbol srednjovjekovlja, sa svojom utvrdom i citadelom, tada za Travnik možemo reći da je to vezirski grad, nekada osmanska prijestonica bosanskog ejaleta u kojoj su 150 godina (1699.-1851.) sjedili veziri. Ta vezirska vremena i osnivanje Francuskog i Austrijskog konzulata na početku XIX stoljeća u Travniku, opisao je Ivo Andrić u romanu „Travnička hronika“.

Andrić je rođen u Travniku 9.10.1892. godine. Jedini je dobitnik Nobelove nagrade za književnost na prostoru bivše Jugoslavije. O životu i djelu ovoga pisca i nobelovca svjedoči Memorijalni muzej-Rodna kuća Ive Andrića. Na dan piščevog rođenja u Travniku se već četvrtu deceniju priređuje kulturna manifestacija „Andrićevi dani“.

Bogato graditeljsko naslijeđe koje u Travniku susrećemo na svakom koraku podsjeća na vrijeme kada je ovaj grad imao važnu političku i društvenu ulogu u prošlosti. Mnogobrojne džamije, turbeta, medresa, sahat kule, česme, greblja svjedoče o toj znamenitoj prošlosti Travnika u vrijeme osmanske uprave, a srednjovjekovna tvrđava smještena na istočnom ulazu u grad podsjeća na vrijeme kada je Bosna bila kraljevina kao i na njenog graditelja, bosanskog kralja Tvrtka II Kotromanića. Tvrđava čuva i sjećanje na nemirna vremena kada su zbog nepoželjne riječi i pjesnici gubili glave. Takav je slučaj sa alhamijado pjesnikom Abdulvehab Ilhami-

jom Žepčakom koji se nije htio odreći svojih kritičkih stihova zbog čega ga je 1821. godine na tvrđavi pogubio bosanski vezir Dželaludin Ali-paša. U znak sjećanja na svijetli i tragični lik ovoga pjesnika u Travniku se svake godine priređuje kulturna manifestacija „Dani Ilhamije Žepčaka“.

U Fojnici se također tradicionalno održava književna manifestacija „Dani Zije Dizdarevića“ koji je poput Ilhamije bio veoma talentiran pisac. Njega su 1942. godine, samo dan prije odlaska u partizane, u Sarajevu uhapsile ustaše i prognale u koncentracioni logor u Jasenovcu, gdje je odmah ubijen.

Fojnica je važno banjско lječilište, a poznata je i po Franjevačkom samostanu, koji ima vrijednu knjižnicu i bogatu muzejsku zbirku. U njoj se čuva Ahdnama, dokument koji je svojeručno potpisao sultan Mehmed II Fatih na polju Milodraž kod Fojnice i predao ga Fra Anđelu Zvizdiću koji je došao od njega tražiti garanciju za slobodu ispovijedanja kršćanske vjere (Karamatić i Nikić, 1990). Na polju Milodraž održava se svake godine kulturna manifestacija „Dani Ahdname“.

Bogatu povijest ima i Franjevački samostan u Kreševu, koji također posjeduje vrijednu muzejsku zbirku. U ovome Samostanu je djelovao fra Grga Martić sakupljač narodnih pjesama, pjesnik i književnik, kulturni i politički djelatnik.

Kreševo je mali bosanski gradić, sa očuvanom starom čaršijom, poznat po metalurškoj djelatnosti i kovačima, veoma vještim zanatlijama koji umiju potkovati jaje. To je posebna znamenitost Kreševa koja je kao elemenat neaterijalne baštine zaštićena oznakom geografskog porijekla. U Kreševu se uz rudarstvo razvila i geološka aktivnost, posebno među mladim naraštajem. Postoji i udruženje koje se bavi prikupljanjem minerala i kristala i svake godine organizira Festival kristala.

Franjevci su pored svoga pastoralnog rada vrijedno sakupljali umjetnine, knjige i dokumente. Tako i Franjevački samostan u Gučoj Gori (općina Travnik) ima vrijednu Pinakoteku s djelima moderne umjetnosti i djelima starih majstora iz XVII., XVIII. i XIX. stoljeća, zaostalih od prvobitnog samostana koji je izgorio 1945 godine, a koga je osnovao fra Marijan Šunjić bosanski biskup, poliglota, prosvjetitelj, kulturni i politički djelatnik. U Franjevačkom samostanu u Jajcu također se nalaze muzejske zbirke.

Prusac je drevno mjesto u općini Donji Vakuf, koji baštini dugovjeku tradiciju. Kao urbano naselje u podnožju srednjovjekovne tvrđave razvija se u 15. stoljeću po dolasku Turaka Osmanlija i postaje izrazito duhovno i kulturno mjesto koga su obilježili mnogi znameniti ljudi, posebno Ajvaz-dedo i Hasan Kjačija Pruščak. Ovi učenjaci su svojom duhovnošću i napisanim djelima ostavili značajan pečat u

kulturnoj historiji Bosne i Hercegovine, ali i na široj znanstvenoj i kulturoj razini.

Bogato graditeljsko naslijeđe iz srenjeg vijeka i osmanskog perioda, živa tradicija izrade predmeta od drveta, živopisan prirodni krajolik i petstogodišnja tradicija dovišta „Ajvatovice“, osnova su za razvoj kulturnog, ruralnog, ekološkog i vjerskog turizma (Hadžić, 2005).

## 4.7 POTENCIJALNI TURIZAM U SREDNJE-BOSANSKOM KANTONU

Iz prikaza kulturnih znamenitosti Srednjobosanskog kantona vidljivo je da postoje potencijali za razvoj selektivnih oblika turizma: kulturnog, ruralnog, vjerskog, ekološkog, rekreativnog i td. Navest ćemo nekoliko primjera dobre prakse koji ukazuju na mogućnosti korištenja postojećih kulturnih potencijala i njihovo pretvaranje u nove turističke atrakcije.

Zavičajni muzej Travnik ima patronat nad srednjovjekovnom tvrđavom Stari grad u Travniku. Nakon agresije i rata u BiH (1992.-1995.) tvrđava je bila zapuštena, obrasla u samoniklo raslinje sa obrušnim bedemima i unutrašnjim zidovima. Ukratko bila je to ruina, opasna za posjete. Muzej je 1999. godine pokrenuo kapanju pod sloganom „Želim spasiti Stari grad“. Uz fizičku pomoć Nastavnog centra u kasarni Travnik, urađeni su neophodni zemljani radovi, iskrčena samonikla vegetacija. Uz financijsku podršku Fondacije „Živo nalijeđe“, Delegacije evropske komisije u BiH, Federalnog ministarstva kulture i sporta, Federalnog ministarstva prostornog uređenja, Turističke zajednice, GAP-projekta, Općine i drugih donatora i sponzora, uz nadzor Federalnog zavoda za zaštitu spomenika, u periodu od 2000–2014. godine Stari grad je restauriran. Obnovljeni su kula i barutana, organizirane su stalne izložbene postavke, nabavljena oprema, provedena je elektro i komunalan infrastruktura na cijelom kompleksu, uređena je pozornica sa gledalištem, otvorena kafeterija s ljetnom baštom, pokrenute muzejske radionice ručne obrade tekstila i narodnog lončarstva, ustanovljena manifestacija „Ljeto na Starom gradu“ sa raznovrsnim i bogatim kulturnim programom. Broj turista iz godine u godinu raste i sa nekoliko stotina posjetilaca na početku ovoga procesa do 2017. godine broj posjetilaca se popeo na 50.000. To je povećalo i broj zaposlenih radnika u Muzeju.

Svakako je obnova Starog grada utjecala na porast turističkih posjeta Travniku i postala jedan od glavnih pokretača razvoja turizma u ovome gradu. (Škrigo, 2007).

### KULTURNE, EKOLOŠKE I CIKLO-RUTE

Pretvaranju srednjovjekovnih nekropola sa stećcima u arheološke parkove šansa je za integraciju ovih kulturnih dobara u turizam, ali i njihovo bolje očuvanje i nadzor. Posebnu šansu za pozitivan iskorak u tom smislu imaju stanovnici naselja koja su nešto izdvojenija od gradova i nalaze se u prirodnom krajoliku, jer su se stećci sačuvali na periferiji urbanih centara, u blizini seoskih naselja ili pored puteva.

Jedan broj nekropola je pozicioniran u neposrednoj blizini trase nekadašnje željezničke pruge koju je austrougarska uprava u BiH podigla na prelazu iz XIX u XX stoljeće. Pruga je povezivala glavne centre Srednjobosanskog kantona: Travnik, Donji Vakuf, Bugojno, Jajce. U Oborcima (općina Donji Vakuf) nekropole stećaka su smještene u okviru privatnih posjeda, uz same kuće, tako da bi se pojedina domaćinstva mogla uključiti u njihovo održavanje, prezentaciju, a uz to ponuditi i domaće proizvode turistima, posebno ako se u budućnosti implementira projekt uređenja Zelene staze na trasi nekadašnje pruge. Takav mega-projekt, sa uređenom šetnicom i biciklističkom stazom, bio bi pokretač razvoja turističke privrede u sada zamrlom kraju, u podnožju prevoja Komar, između travničke i donjovakufske općine (Maslić, 2015).

Ovi lokaliteti čine dio nevidljivih, ali u budućnosti sasvim ostvarivih i mogućih turističkih itinerera kojima bi se povezale srednjovjekovne utvrde Stari grad Travnik, Prusac, Vinac, Jajce, sa nekropolama stećaka koje prate jednu takvu zamišljenu turističku rutu. Ta bi turistička ruta apsorbirala prateću ponudu tradicionalnih proizvoda: domaće gastronomije, rukotvorina, smještajne kapacitete u domaćinstvima i td.

U tako organiziranom turističkom sistemu ponude i potražnje svakako bi svoje “poduzetničke niše” pronašle i žene koje već žive na tome području ili bi se odlučile pokrenuti neki obrt, prepoznavši u drugačijim okolnostima šansu za novi početak.

Neoliko gradova, znamenitih po svome kultur-

nom naslijeđu, svojevrsni „muzeji na otvorenom“: Travnik, Jajce, Prusac, postali bi ciljne tačke na jednoj takvoj zamišljenom srednjovjekovnoj turističkoj ruti.

## POTENCIJALI RAZVOJA VJERSKOG TURIZMA

U blizini Jaca, u Podmilačju, sagrađena je gotska crkva sv. Ive u koju se hodočasti još od 15. stoljeća. Crkva je u potpunosti bila porušena u posljednjem ratu (1992.-1995.) kada je i samo Jajce bilo znatno razoreno. Danas je rekonstruisana i nastavljena je višestoljetna tradicija hodočašća (23. i 24. 06.) na dan Sv. Ivana Krstitelja kada katolički puk iz svih dijelova BiH dolazi da se zavjetuje i moli Sv. Ivu za ozdravljenje. Uobičajeno je da to ponekad čine pravoslavni i muslimani.

Nekako u isto vrijeme, sedmog ponedjeljka po Jurjevu, muslimani iz cijele Bosne i Hercegovine i šire regije, posebno iz Turske, dolaze na Ajvatovicu, dovište u planini Šuljagi, nedaleko od drevnog grada Prusca. Tu se više od 500 godina dovi (moli) na mjestu gdje je po legendi Ajvaz dedo molio Allaha 40 dana i noći da podari vodu Pruscu. On je, kako legenda kaže, četrdeseto jutro usnio san gdje su se dva ovna na brnu sudarila i od tog udara se stijena raspukla i voda je potekla.

Ajvatovica posjeduje vrijednost izvorne nematerijalne baštine koja svoje korijenje ima u predislamskoj tradiciji i narodnom običaju štovanja izvora i vode općenito, te se i samo obilježavanje Ajvatovice određuje po narodnom kalendaru (Jurjevo), a ne prema islamskom kalendaru. To je svojevrsni sinkretizam koji je u Bosni prisutan u mnogim primjerima. Ajvatovica je posebno obogaćena autentičnim običajem dolaska velikog broja bajraktara u tradicionalnim bosanskim odijelima, koji na kičnim konjima pristižu u Prusac da bi prisustvovali molitvi na dovištu. Ovu stoljetnu tradiciju hodo-

čašća bajraktara konjanika s ponosom njeguju stanovnici travničkog naselja Karaula (Kreševljaković i Korkut, 1961).

Travničko muftijstvo organizira kulturnu manifestaciju „Dani Ajvatovice“ u nekoliko mjesta u Kantonu u okviru koje se priređuju promocije knjiga, izložbe, koncerti ozbiljne muzike, pozorišne predstave, vjerski programi i dr. To je velika šansa za organiziranje turističkih posjeta, što do sada nije slučaj i manje-više, ta se kvalitetna manifestacija odvija u lokalnim okvirima.

Vjerski turizam je posebno razvijen na području SB Kantona. Tradicionalno se slave Velika i Mala Gospojina okupljanjem vjernika na Gospinom vrilu u Travniku, a svakoga četvrtka se u gimnazijskoj crkvi u Travniku iskazuje pobožnost i moli misa za Petra Barbarića koji je u procesu beatifikacije za blaženog.

Uz prisustvo vjernika i tradicionalno učešće Gradske limene glazbe u dvorištu pravoslavne crkve Presvete Bogorodice u Travniku pali se Badnjak pred Božić.

U Vukeljićima (općina Fojnica) kod Kiseljaka, u blizini tekije, na prvi dan proljeća, 21. marta obilježava se Nevroz (Novi dan ili persijska Nova godina) običaj koji su u 16. stoljeću na ove prostori donijele sufijske (derviši). Toga dana se okupi mnogo svijeta na poljani, uči se Mevlud i prisustvuje cjelodnevnom zikru. Obilježavanja prvog dana proljeća, odnosno ravnodnevnice, je uvriježen i u Donjem Vakufu gdje se ispod sahat-kule na Baginoj strani uči Sultan-mevlud. Slično je i u Travniku, s tim što se ovdje u potpunosti izgubio vjerski aspekt, ali se sačuvao običaj odlaska u prirodu uz obavezno pečenje kajgane od jaja. Danas je to i zvaničan događaj koji svake godine na Starom gradu organizira Općina Travnik u okviru obilježavanja Dana općine Travnik.

## 4.8 IZAZOVI, MOGUĆNOSTI I PRIMJERI DOBRE PRAKSE KULTURNOGA I KREATIVNOGA TURIZMA U BIH

### STARI TRADICIONALNI I UMJETNIČKI ZANATI I NJIHOVA UPOTREBA U TURISTIČKE NAMJENE

Za razvoj kulturnog turizma kao jednog od oblika selektivnog turizma, potrebno je, pored uređenja turističke infrastrukture, uvesti i prezentirati sadržaje koji su dio običajnih praksi, načina života, neformalnih znanja, tradicionalnih umjeća, a koje poput zrnca soli koja jelu daju ukus, obogaćuju i oplemenjuju turističku ponudu. Nositelji tih aktivnosti su u većem broju upravo žene koje se od davnina tradicionalno bave proizvodnjom hrane, odjeće i dr. i to je oblast koja može poslužiti za re-interpretaciju naslijeđa i pokretanje inovativnih praksi kada je u pitanju revitalizacija zaboravljenih tradicionalnih vrijednosti i njihovo integriranje u turističku privredu.

Bosna i Hercegovina je 2009. godine ratificirala međunarodnu Konvenciju o zaštiti nematerijalne baštine, ali se na tome planu nije mnogo uradilo. Neophodno je u narednom periodu više se posvetiti znanstvenoj obradi i pravnoj zaštiti nematerijalnog naslijeđa i provesti procedure zaštite oznakom geografskog porijekla nekih tradicionalnih proizvoda ili pojedine elemente unijeti na referentnu Listu nematerijalnog naslijeđa Federalnog ministarstva kulture i sporta.

Ovom prilikom ćemo nabrojati neke od elementa nematerijalnog naslijeđa, u cilju poticanja ustanova, udruženja, obrtnika, pojedinaca koji istražuju, koriste ili su nositelji neformalnih tradicijskih znanja, da se zainteresiraju i uključe u ovaj proces, u cilju pravne zaštite i revitalizacije elemenata nematerijalnog naslijeđa na području SB Kantona. Riječ je o širokoj lepezi sadržaja koji se odnose na običaje, pjesme, narodne igre, manifestacije, usmenu predaju, gastronomiju, stare zanate, kućne obrte i dr. (Kujundžić, 2017).

Elementi nematerijalnog naslijeđa:

- Fojnica, branje ljekovitog bilja, brusnica i vrisanja po okolnim šumama i proizvodnja priprava-ka od istih, u prošlosti veoma aktivno ispiranje

zлата iz rijeke Fojnice i danas se ta priča ponovo aktualizira.

- Kiseljak, poznato lječilište i banja u rimskom i osmanskome periodu, poznata mineralna voda, pekarski specijalitet „Kiseljačke pogačice s kajmakom“. Živa je i tradicionalan proizvodnja drvenog uglja, briketa i gašenog kreča.
- Busovača je oduvijek bila poznata po kvalitetnoj ponudi pečenog mesa, posebno janjetine. Tradicija se nastavila u obližnjem Kaoniku, gdje se uz bogatu gastronomsku ponudu uz magistralni put formiralo trgovište sa proizvodima domaće radinosti (drvodjelačke, kožarske, korparske, lončarstva i dr.).
- Kreševo, centar duhovnosti sa Franjevačkim samostanom, tradicijom kovačkog zanata i izradom alatki i predmeta od kovanog željeza, razvijenom vještinom potkivanja jaja. Aktivna udruga koja se bavi istraživanjem i sakupljanjem minerala i kristala u okolici Kreševa.
- Vitez, procesija katoličkih vjernika na Kalvariju „Križni put“ na Mali Mošunj.
- Novi Travnik, Očuvanje izvornih folklornih vrijednosti Hrvata kroz Udrugu žena „Posljednja bosanska kraljica Katarina Kosača“.
- Travnik, distribucija „Travničkog“/Vlašičkog sira“, Travnički ćevapi, Travnička pitica (pecivo), „Kajganijada“ obilježavanje prvog dana poljeća, izrada šindre (drvene dašćice za pokrivanje krovova), stari satlerski zanat, proizvodnja destilata od ruže i metvice (đušija i naneruh), proizvodnja šljivovog pekmeza, rakija i dr. Duhovni i vjerski život: travničke tekije, hodočašće Gospinu vrilu na Veliku i Malu Gospoinu, zavjetovanje i hodočašće na grob Petra Barbarića, Pazar i stočni sajam na Jujevo/Đurđev dan u Turbetu, obilazak i posjete Ilahamijinom turbetu, Ibarahim dedinom i Ismail dedinom turbetu, Karaulski bajraktari na Ajvatovicu, njegovnje izvornih folklornih običaja: KUD „Karaula“: pjevanje uz tepsiju, Izvorna grupa „Sloga“ Guča Gora: „Nimo kolo“, „Kolo u četvero“ i „Kolo đuture“, Izvorna grupa Ovčarevo: višeglasno



- pjevanje, izrada kačarskih proizvoda (Karaula), muzejske radionice tkanja i narodnog lončarstva.
- Donji Vakuf, Sultan mevlud i obilježavanje prvog dana proljeća na Baginoj strani, Godišnji Sajam obrta, poduzetništva i turizma.
  - Prusac, Ajvatovica, tradicija proizvodnje drvenih posuda, bačvi i kaca za sir, aktivno djelovanje Udruženje žena „Prensa“: njeguju izradu ruketvorina i domaću kuhinju.
  - Oborci, Udruženje žena „Oborci“ njeguju izradu rukotvorina i domaćih kulinarskih specijaliteta.
  - Jajce, Hodočašće na Sv. Ivu u Podmilačju, Skokovi sa vodopada.
  - Tekstilna ornamentika i »skriveni svijet« bosanskih žena

## 4.9 DOBRO DOŠLI U JAJCE - PRIMJER VALORIZIRANE PRIRODNE I KULTURNE BAŠTINE

*Na Obalama rijeka, Plive i Vrbasa, uzdiže se jedan od najljepših gradova u Bosni i Hercegovini, nekad kraljevski, danas grad muzej pod otvorenim grad Jajce. U samom centru grada, rijeka Pliva se, niz sedrenu stijenu obrušava u rijeku Vrbas, tvoreći veličanstveni, 21 metar visoki, vodopad.*

*U Jajce je moguće doći automobilom ili autobusom, dok je najbliža željeznička stanica ona u Banjaluci. Put od Sarajeva do Jajca traje oko tri sata. Glavni put od Sarajeva ka Bihaću prolazi kroz sam grad. Iz Banjaluke, putem kroz kanjon Vrbasa, putuje se oko jedan sat. Iz pravca Mostara se u Jajce dolazi preko Jablanice, Bugojna i Donjeg Vakufa, a put traje oko tri sata. Iz pravca Bihaća vozi se glavnim putem oko dva sata. Iz Sarajeva, Travnika, Bihaća, Banjaluke i Mostara svakodnevno saobraćaju autobusi za Jajce.*

*Na obalama dvaju rijeka Vrbasa i Plive uzdiže se jedan od najljepših gradova u Bosni i Hercegovini grad svjetla, kamena i vode, kraljevski grad, muzej pod vedrim nebom, grad sa 30 nacionalnih spomenika, grad kandidat za UNESCO – Jajce.*

*Veličanstveni, 21 metar visoki vodopad, među 12 najljepših na svijetu, ukrašava sam centar grada čineći Jajce jedinstvenim svijetu. Malo i Veliko plivsko jezero, nadomak grada pogodni za razvoj svih sportova na vodi, mjesto svojevrsnog odmora za rijeku Plivu koja je na putu prema svom odredištu okretala veliki broj vodeničkih točkova.*

*Arheološka nalazišta, otkrivena u samom centru grada, ukazuju da su ljudi na ovim prostorima živjeli još prije 6.000 godina. Posebno su značajna nalazišta iz rimskog doba. Među njih spadaju Hram boga Mitrasa i nekropole iz 4. stoljeća. Jajce se u pisanom dokumentu prvi put spominje 1396. godine u kojem se osnivač grada i Hrvoje Vukčić Hrvatinić (1350 - 1416) naziva "conte di Jajce",. Naziv Jajca potječe, najvjerojatnije od jajolike stijene na kojoj je sagrađena tvrđava.*

*U Jajcu je postojao vodovod, napravljeno je i veliko kupatilo-hamam čiji su ostatci i danas sačuvani. Prirodna bogatstva koja čine rijeka Pliva sa svojim jezerima i vodopadom, te bogato kulturno-povijesno naslijeđe (Tvrđava, Katakombe, Omerbegovića kuća, crkva sv. Marije i zvonik sv. Luke, hram boga Mitrasa, ... ukupno 30 nacionalnih spomenika) predstavljaju jedinstvenu turističku ponudu Jajca. Vidimo se u Jajcu*

Slika 15: Vodopadi u Jajcu Samed Žužić



## 4.10 PRIMJERI DOBRE PRAKSE KULTURNI KREATIVNIH INDRUSTRIJA U EU

Različite države, regije i lokalne zajednice na različite načine pristupaju razvoju kulturnoga turizma, kako na području jačanja partnerskog sudjelovanja između kulture i turizma, tako na strateškom i sadržajnom području. Prvi tri od dolje navedenih petih primjera dobre prakse partnerskoga, sadržajnog i promotivnog razvoja kulturnoga turizma je sumirani pogled uzet iz izvještaja Organizacije za gospodarsko sudjelovanje i razvoj (OECD, 2009), koja je obavila opširno istraživanje o učinku kulture i turizma na rasti privlačnosti i konkurentnosti destinacija.

### VORARLBERG, AUSTRIJA: KULTURA KAO STRATEŠKA TAČKA DIFERENCIJACIJE

U austrijskoj regiji Vorarlberg na Bodenskom jezeru na granici sa Njemačkom, Švicarskom i Liechtensteinom imaju turizam i aktivnosti u slobodno vrijeme značajan utjecaj na gospodarstvo, jer predstavljaju čak 15 % BDP-ja. Regija ima dinamičnu kulturnu i umjetničku scenu, mješavinu tradicionalne i moderne arhitekture, značajnih festivala i kulturnih institucija. Kultura igra važnu ulogu pri diferencijaciji regionalnih produkata i razvoju regionalnog brenda. Da bi Vorarlberg postao najatraktivnija kulturna destinacija u široj regiji, kao glavni strateški cilj 2010. godine u Strategiju razvoja kulturnoga turizma u Vorarlbergu navedeno je "uspostavljanje sudjelovanja između kulturnog i turističkog sektora sa namjenom podizanja rasta gospodarske, kulturne i društvene pozicije".

### GLASGOW, ŠKOTSKA: KULTURA KAO KATALIZATOR GOSPODARSKE RASTI I PROMJENE IZGLEDA DESTINACIJE

Glasgow se je početkom 80-ih godina prošlog stoljeća odlučio za kampanju gospodarske regeneracije i promjene izgleda grada u kojoj su kao glavnu

atrakciju upotrijebili kulturu. Grad je 1990. godine nosio naziv Evropske prijestolnice kulture; iskoristio je mogućnosti za izgradnju i otvaranje brojnih kulturnih znamenitosti i prostora, između ostalog Burrell Collection i Glasgow Museum of Modern Art. Studije su brzo pokazale dramatično poboljšanje izgleda grada – pozitivni izgled grada se je u periodu od 1986. i 2003. godine povećao za 17 %, dok se odnos do kulture povećao za 40 %, a odnos do turizma za 150 %. To sve skupa navodi na moćnu povezanost između turizma, kulture i izgleda grada.

Povećanje omiljenosti grada donijelo je također pozitivne gospodarske učinke. Između 1994. i 1998. godine obim gospodarskih djelatnosti povećao za je 16 %. Tijekom 2005. godine je bilo u Glasgow u turizmu i sa njim povezano zaposlenih već 7,6 % stanovništva. Ako je 1995. godine Glasgow posjetilo 1,5 miliona posjetitelja, koji su potrošili 263 mio funti, je tijekom 2005. godine posjeta porasla na 2,8 miliona, a potrošnja na 700 miliona. Glasgow se danas promovira sa sloganom Scotland with Style i po turističkoj posjećenosti je na 5. mjestu u Velikoj Britaniji.

### ITALIJA: PARTNERSKI RAZVOJ MEĐUGRANIČNIH KULTURNIH PUTEVA

U Italiji su uspostavljena tri Evropska kulturna puta u sudjelovanju i partnerstvu sa drugim evropskim državama i institucijama. Via Francigena, Feničanska put (La Rotta dei Fenici) i Via Carolingia nastale su u sudjelovanju turističkih menadžera sa lokalnim i regionalnim zvaničnicima iz Italije i drugih država uz kulturne puteve te Instituta evropskih kulturnih puteva. Itinerari omogućuju posjetiteljima da otkriju važne talijanske i evropske baštine u međuvremenu jačajući interkulturni dijalog i razmjenu.

## **BOCHUM, NJEMAČKA: REHABILITACIJA INDUSTRIJSKE BAŠTINE**

Najznačajnije historijsko razdoblje za Bochum bilo je 19. stoljeće, kad se je Porurje počelo razvijati u jedno od najznačajnijih industrijskih područja na svijetu. Sa krizom uglja i kasnije čelika došla je velika degradacija okoliša i socijalna ugroženost tamošnjeg stanovništva. A strateški pristup ka valorizaciji propale industrijske baštine je Bochum promijenio u regiju, privlačnu za turizam. Industrijska baština Bochuma se je uspješno preobrazila i dobila funkcionalnu ulogu u kulturnom odnosno turističkom značaju grada. Mnogo nekadašnjih objekata i konstrukcija, koji su povezani sa rudarstvom odnosno sa industrijom u širem značaju se je na inovativne načine integriralo u moderan grad kao turistička tačka, izložbeni, festivalski, poslovni prostori, muzeji, park, rekreacijska površina, prostor za sportske priredbe i sl. Pored integracije u kulturni život grada, nekadašnji industrijski objekti i površine svoju novu namjenu našli su također kao dio rekreacijskih i zelenih površina grada. U Bochumu su historijski industrijski ostaci uključeni u cjelokupni izgled (npr. kao ogledne tačke) područja, sprva neupotrebljivi rudarski materijali (šljaka, pepeo) se upotrebljavaju kao građevinski materijal za oblikovanje pejzaža (Westpark Bochum, panoramska put).

## **KAMNIK, SLOVENIJA: TRNIČ – LJUBAVNA PRIČA SA PLANINA**

Trnič, tvrdi sir karakterističnog kruškastog oblika sa Velike, Male i Gojske planine, važi za posebnost pastirske kulturne baštine i alpske kulture u slovenskom prostoru. U zadnjim stoljećima izrađivali su ih pastiri tijekom paše iz sira, vrhnja i soli te su ih ukrašavali sa posebnim ukrasima, iz graviranim sa reliefnim izrezbarenim drvenim štapićima, tzv. »pisavami«. Izrađivali su ih u parovima jer sa svojim oblikom podsjećaju na ženska prsa; izabranicama su u znak ljubavi i vjernosti darovali jednog, a drugog zadržali. Tradicija izrade trniča se je skoro izgubila, jer je prije nekoliko godina trnič znala praviti samo još jedna pastirica, dok je taj broj danas narastao na tri. Na Zavodu za turizam i sport u općini Kamnik su sa sudjelovanjem stručnjaka i lokalnih ugostitelja kroz projekat Trnič na svaki stol tako uspjeli trnič rehabilitirati kao kulinaričnu i turističku posebnost. Siru sa velikom tradicijom, pričom i kulinaričnom vrijednošću od 2014. godine priređivaju poseban dan, tako zvani Praznik trniča, a lokalni ugostitelji ga upotrebljavaju tokom priprema lokalne hrane, koju nude pod brendom „Okusi Kamnika“. Trnič je u Kamniku i okolini dostupan i kao suvenir, a za različne prilike organiziraju također radionice za izradu trniča za širu javnost.

# 5. SOCIJALNOPODUZETNIŠTVO

## KLJUČNE RIJEČI

RAZVOJ SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA, OBLICI I PODRUČJA DJELOVANJA, SOCIJALNO PREDUZETNIŠTVO U BIH I REGIJI, IZVORI FINANSIRANJA TE PRIMJER DOBRE PRAKSE

---

Socijalno preduzetništvo predstavlja jedan vid preduzetničkog pristupa i poslovanja, s naglaskom na ostvarenje socijalnih ciljeva, za razliku od komercijalnog preduzetništva orijentisanog na profit. Profit ostvaren radom socijalnih preduzeća koristi se za svrhu zadovoljenja potreba marginalnih, odnosno ranjivih grupa društva.

Važno je istaći da je glavna dimenzija socijalnog poduzetništva da zaradena sredstva ne služe uvećanju imovine pojedinaca – već se ulažu u svrhu zapošljavanja ljudi koji teže dolaze do posla.

## 5.1 RAZVOJ SOCIJALNOG PREDUZETNIŠTVA

U tradiciji europskog socijalnog poduzetništva smatra se da je Italija prva od zemalja legislativno podržala razvoj socijalnog poduzetništva. Finska se posebno iskazala kao zemlja visoke svjesnosti i brige za potrebe osoba sa posebnim potrebama u zapošljavanju, te drugih socijalno isključenih grupa.

1991. godine donesen je zakon koji se često se označava i kao pionirski zakon o socijalnom preduzetništvu. Zakon o socijalnim zadrugama određuje dva tipa zadruga – tip A i tip B. Prvi tip se odnosi na one socijalne zadruge koje pružaju socijalne, zdravstvene, obrazovne usluge, dok je drugi tip usmjeren na radnu integraciju, posebno osoba s otežanim pristupom tržištu rada, i ne mora nužno proizvoditi socijalne usluge. Procjenjuje se da je 1996. godine u Italiji bilo 4.000 socijalnih zadruga, s preko 100.000

članova, 75.000 zaposlenih i 9.000 volontera. Deseetak godina poslije, 2005. godine, djelovalo je 58.000 zadruga, među kojima je bilo 7.568 socijalnih zadruga. Najbrojnije su zadruge tipa A, koje čine oko 70% svih socijalnih zadruga.

Osim zadruga, i druge su se organizacije, uglavnom iz sektora civilnog društva, počele baviti socijalnim preduzetništvom, pa je 2005. donesen i širi zakon koji je regulirao tzv. socijalna preduzeća (tal. *impresa sociale*). Ovaj je zakon omogućio i drugim pravnim oblicima da steknu brand „socijalnog preduzeća“ te odredio cijeli niz aktivnosti koje su društveno korisne i spadaju u kategoriju djelatnosti socijalnog preduzeća, poput pružanja socijalnih usluga, radne integracije, zaštite okoliša, zdravlja, obrazovanja i slično.

## 5.2 OBLICI I PODRUČJEDJELOVANJA

Socijalno preduzetništvo se pojavljuje u različitim oblicima – udruženjima, humanitarnim organizacijama, organizacijama uzajamne pomoći, socijalnim preduzećima, fondacijama, zadrugama, centrima za zapošljavanje i slično. Najčešći oblici u svim zemljama su udruženja i zadruge. Izbor organizacijskog oblika najviše zavisi od legislative u državi, odnosno od toga dozvoljava li zakon neprofitnim organizacijama bavljenje tržišnim aktivnostima i u kojoj mjeri.

Iako se socijalno preduzetništvo može pojaviti u bilo kom području djelovanja koje ima socijalnu svrhu, pokazalo se da se ono u Evropi uglavnom javlja u dva glavna tipa djelatnosti: integracija u tržište rada i usluge socijalne brige u zajednici.

Socijalna preduzeća usmjerena na radnu integraciju pojavljuju se u gotovo svim evropskim zemlja-

ma, a većinom su se razvila iz nekadašnjih skloništa za nezaposlene ili zaštitnih radionica u kojima su se organizirale različite proizvodne ili uslužne djelatnosti. Ovaj je oblik preduzetništva nazvan „socijalno preduzeće za radnu integraciju, a uključuje sve oblike zapošljavanja osoba slabijeg položaja na tržištu rada ili onih koje su s njega potpuno isključene, poput osoba s posebnim potrebama, invalida, žena i drugih.

I drugi se tip socijalnih preduzeća javlja u svim evropskim zemljama i može poprimiti različite organizacijske oblike. Radi se o djelatnostima pružanja socijalnih usluga u zajednici, za potrebe koje su ostale neadresirane. Najčešće se javlja u područjima poput zdravstvene njege, obrazovanja, brige o djeci, o starijima, pomoći u kući, kućne njege i drugo.

## 5.3 SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO U EU I REGIJI: PREGLED STANJA

Zadnjih godina socijalno preduzetništvo je u trendu rasta vođeno nužnošću više uključivog i pluralističkog sistema da sredi haos nastao ekonomskom krizom. Činilo se sasvim jasno da Evropa mora integrirati nova razmatranja u svom globalnom ekonomskom radu, sa socijalnim poduzetništvom koje se savršeno uklapa da odgovori na društvena i ekološka pitanja podsticanjem inkluzivnog rasta i osiguravanjem održivosti. Posebno je izazovno utvrditi mjere i statistike o proporcijama socijalnih poduzeća u poređenju sa cjelokupnom ekonomijom Evrope. Veliki dio aktivnosti socijalnog poduzetništva zauzima mjesto „pod radarom“ među ostalim postojećim formama poduzeća kao što su asocijacije sa komercijalnim aktivnostima, kooperative ili glavne kompanije koje teže eksplicitnom društvenom cilju. Posljednjih godina primjećen je rast veoma brzim tempom, posebno u EU gdje je u većini zemalja koncept institucionalizovan, dok je institucionalni status doveo do različitih razmišljanja i politike u svakoj zemlji EU on tek treba da bude uspostavljen u nekim zemljama Zapadnog Balkana gdje nedostatak organizacije i informacija može da se smatra kočnicom socijalnog poduzetništva.

Nedostatak statistike i formalne klasifikacije socijalnog poduzetništva širom kontinenta čini još komplikovanijim dobijanje potpune slike mehanizama socijalnih poduzeća. Ipak, dublje analize njihovih polja djelovanja omogućuju identifikaciju četiri glavna sektora u kojima Evropski društveni poduzetnici rade:

- **RADNA INTEGRACIJA:** obuka i integracija ljudi sa poteškoćama i nezaposlenih ljudi,
- **LIČNE SOCIJALNE USLUGE:** zdravlje, dobrobit i medicinska njega, profesionalna obuka, edukacija, zdravstvene usluge brige o djeci, usluge za starije ljude ili pomoć za ljude u nepovoljnom položaju,
- **LOKALNI RAZVOJ UGROŽENIH PODRUČJA:** socijalna poduzeća u udaljenim ruralnim područjima, razvoj susjedstva/šeme rehabilitacije u urbanim područjima, pomoć za razvoj i razvoj saradnje sa trećim zemljama,

- **OSTALO:** npr. recikliranje, zaštita okoliša, sport, umjetnost, kultura historijske očuvanosti, nauka, istraživanja i inovacije, zaštita potrošača i amaterski sportovi (Evropska Komisija, a).

Društveni sektor je još minimalni učesnik u globalnoj ekonomiji EU, u grubo, 6,3% zaposlene populacije – ali brzi rast socijalnog poduzetništva u Evropi svjedoči dolasku novog načina obavljanja poslova (Evropski Ekonomski Socijalni Komitet, 2017). Evropska komisija je odigrala ključnu ulogu u tom razvoju sa nekoliko uspješnih inicijativa namijenjenih za podršku socijalnoj ekonomiji, kao što je socijalna poslovna inicijativa (SBI, 2011) i start up i skale up inicijativa. Rezultat je stvaranje brojnih inovativnih i održivih biznisa širom kontinenta. Ovo uključuje socijalna poduzeća koja kombinuju socijalnu i ekonomsku vrijednost, kao Empow'her, Francuski start up koji pruža poduzetničku i biznis edukaciju za žene u cijelom svijetu. Rast na svjetskom nivou također utiče na regiju Zapadnog Balkana, ali na tom području je istinski problem nejasnoća oko socijalnog poduzetništva. Primjetan je nedostatak zakonske definicije i okvira za registraciju socijalnih poduzeća u Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori i Makedoniji, dok su Kosovo, Albanija i Srbija još uvijek u ranoj fazi za regulisanje socijalnog poduzetništva (Philips, De Amicis & Lipparini, 2016). Uprkos ovom nedostatku, socijalna poduzeća postoje na području Zapadnog Balkana, često u formi nevladinih organizacija, organizacija civilnog društva, kooperativa, zaštitnih kompanija ili fondacija većinom finansiranih grantovima ili zajmovima. Posljednjih nekoliko godina regija je imala neki pionirski razvoj socijalnih poduzeća i rast, kao što je kompanija u Albaniji CityTex koja osigurava poslove sa pristojnim platama i uslove rada za žene sa poteškoćama (Nowack, 2016). Potencijal za socijalno poduzetništvo u regiji je ogroman, sa širokim spektrom oblasti koje se potencijalno tiču: poljoprivrede, umjetnosti, tekstila, edukacije i obuke, energije, radne integracije, ekološke održivosti, zdravlja, upravljanja otpadom, socijalnih usluga, turizma, i dr.

U Sloveniji je koncept socijalnog preduzetništva još uvijek relativno nov – teško da je i korišten do 2009. godine. U 2011. Slovenija je donijela Zakon o socijalnom poduzetništvu koji pruža definiciju socijalnog poduzetništva koji je u velikoj mjeri u skladu s definicijom Evropske unije; Zakon također pruža definiciju socijalnog poduzetništva. Nadalje, Zakon uvodi eksplicitnu razliku između društvenih poduzeća za radnu integraciju (WISE) i drugih društvenih poduzeća. Zakon omogućuje institucijama da se registriraju i dobiju status socijalnog poduzetništva. Mnogi sudionici vjeruju da Zakon treba poboljšati jer je vidno da je previše strog i ograničavajući.

U dokumentima koji prezentiraju situaciju u vezi sa socijalnim preduzetništvom u Hrvatskoj uglavnom se navodi da je ono još uvijek nedovoljno razvijeno. Većinu onoga što se u Republici Hrvatskoj smatra dobrim primjerima socijalnog poduzetništva pokrenule su organizacije civilnoga društva.

U Srbiji, kao rezultat nerazumijevanja značenja i značaja socijalnog preduzetništva, socijalna preduzeća i preduzetnici se još uvijek suočavaju s neizgrađenim institucionalnim okvirom. Međutim, i pored nepovoljnog pravnog, ekonomskog i institucionalnog okvira, socijalno preduzetništvo ipak postoji – u formi pojedinačnih inicijativa ili relativno organizovanih podsektora (npr. preduzeća za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom) kojima se rješavaju problemi nezaposlenosti i socijalne isključenosti.

Prema rezultatima istraživanja Republičkog zavoda za statistiku u Srbiji je u 2012. godini radilo 1.196 preduzeća koja se u širem smislu mogu okarakterizirati kao socijalna preduzeća. U istoj godini socijalna preduzeća su doprinosila 0,2% bruto domaćem proizvodu i učestvovala s 0,6% u ukupnoj zaposlenosti u Srbiji. Riječ je o zadrugama (785), udruženjima građana (283), preduzećima za zapošljavanje osoba s invaliditetom (45), razvojnim agencijama (32), fondacijama (23), poslovnim inkubatorima (18) i izdvojenim preduzećima (spin off) pod uslovom da ispunjavaju kriterije, poput socijalnih ciljeva i trošenja dobiti prije svega za takve

ciljeve. Generalno, koncept „socijalnog preduzetništva“ nije na adekvatan način prepoznat u okviru pravnog sistema u Srbiji. Naime, nijedan pravni propis u Srbiji ne reguliše ovu materiju na sveobuhvatan način. Međutim, kroz nova zakonska rješenja koncept socijalnog preduzetništva je prepoznat i otvorene su nove mogućnosti za osnivanje i poslovanje socijalnih preduzeća. Sada se pojam socijalno preduzeće spominje u Zakonu o socijalnoj zaštiti i obezbjeđivanju socijalne sigurnosti građana i Zakonu o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, a u novom Zakonu o zadrugama predviđa se osnivanje i poslovanje posebnog oblika – socijalne zadruge.

Socijalno poduzetništvo je poznat model u svijetu koji dobro funkcioniše. Na našem balkanskom podneblju ovaj model poduzetništva se pokušava primijeniti, ali po običaju, to ide sporo. No, važno je da se radi na implementaciji ovog projekta.

U Bosni i Hercegovini ne postoji platforma za razvoj socijalnih preduzeća. To se može objasniti nedostatkom informacija o evropskim iskustvima, modelima i bosanskohercegovačkim mogućnostima i potrebama vezanim za socijalno preduzetništvo. U tom kontekstu se preporučuje formiranje platforme za socijalno poduzetništvo, kao i informiranje, senzibiliziranje, educiranje i trening o socijalnom preduzetništvu.

Izveštaj o procjeni socijalnog preduzetništva u Bosni i Hercegovini (2012) Fondacije za socijalno uključivanje u BiH iznosi podatak u kome više od polovine stanovništva BiH ima status socijalno isključenih osoba, čak 60%. Ujedno, to je i jedini izveštaj o stanju socijalnog preduzetništva u Bosni i Hercegovini. Koncept smanjenja siromaštva i socijalne isključenosti je uglavnom zasnovan na pasivnoj podršci siromašnim i socijalno ugroženim porodicama i pojedincima, navodi se u Izveštaju.

Podaci iz 2012. kao što je evidentno, nisu ohrabrujući, uzevši u obzir da je 57% radno sposobnog stanovništva radno neaktivno, a veliki je broj onih koji rade na crno, bez zdravstvenog ili bilo kakvog osiguranja, što predstavlja eksploataciju i suštu su-



protnost konceptu socijalnog preduzetništva.

Među glavnim uzrocima ovakvog stanja su prije svega nedovoljno poznavanje koncepta i mogućnosti koji se otvaraju putem socijalnog poduzetništva, nepostojanje adekvatnog institucionalnog i zakonskog okvira koji bi regulisao i poticao aktivnosti socijalnog poduzetništva, sporadični programi i inicijative za zapošljavanje putem socijalnog poduzetništva, nedostatak početnog kapitala, nedostatak potrebnih znanja i vještina i drugo. Ipak, određeni pomaci su primjetni, iako je napredak još uvijek ne tako značajan. Reforma socijalne zaštite u FBiH i

RS je u toku, a očekuje se da utiču pozitivno kada je u pitanju socijalno uključivanje. Donošenje novih mjera koje bi uredile i promovisale socijalno preduzetništvo, doprinijelo bi većoj socijalnoj inkluziji ranjivih i teško zapošljivih grupa putem uključivanja u tržište rada, te ekonomski osnažilo njihove porodice i zadovoljile nedostajuće potrebe ove populacije. Definisane efikasne i efektivne sisteme podrške socijalnom poduzetništvu ključno je kako za jačanje poduzetništva, tako i za rješavanje drugih društveno važnih pitanja.

## 5.4 IZVORI FINANCIRANJA SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA

Kada govorimo o izvorima financiranja u smislu socijalnog poduzetništva u Bosni i Hercegovini onda možemo sa sigurnošću reći da donekle tapkamo u mraku jer nacionalnog zakonodavstva na ovu temu još uvijek nema. Međutim, nekoliko je rješenja bez obzira na situaciju oko „socijalnog“ poduzetništva koje je u mnoštvu situacija najbliže a ponekad i izjednačeno sa klasičnim „nevladinim“ sektorom ili NVO-om. U ovom smislu potrebno je i naglasiti važnost samofinanciranja kroz gospodarske djelatnosti Udruženja.

Jako je bitno napomenuti koliko je važno da ne-profitna organizacija ili socijalno poduzeće ostvaruje prihod provođenjem gospodarske djelatnosti, koja je usmjerena u projektne aktivnosti i ili pokrivanje operativnih troškova (na primjer najam ureda, režija, plaće ljudi koji su „zaposleni“, troškove neophodnih obuka). Tako, socijalna poduzetnica prikuplja ili „zarađuje“ sredstva koja su neovisna o donatorima ili vladama i njima pokriva redovne troškove poslovanja a pri tom i usmjerava ka novim projektima i suradnjama. Iako i pravom smislu riječi samofinanciranje kroz prihode više podsjeća na klasična poduzeća nego na socijalno, ipak je važno napomenuti da je i ovo način na koji se mogu djelomično financirati socijalni poduzetnici. Ovakav tip financiranja navodimo iz razloga što mnoge organizacije civilnog društva se financiraju od prodaje ulaznica za koncerte koje organiziraju, prodaju suvenire koje izrađuju članovi, trže upisnine na različite tečajeve i edukacije, nude druge usluge udruženja kao što su najam ureda, konferencijske dvorane ili opreme. Ima slučajeva da organizacije socijalnog poduzetništva imaju i stalne prihode po ovim djelatnostima te je potrebno paziti da se poštivanju i zakonodavna ograničenja i preporuke struke (recimo u smislu poštivanja oporezivanja prometa dobara i usluga koje na godišnjem nivou prelaze 50.000 KM).

Također, želimo skrenuti pažnju na mogućnost koju pruža Zakon o fondacijama i udruženjima („Službeni glasnik BiH“, broj 63/08) da nevladin sektor registrira posebno poduzeće koje će poslo-

vati u skladu sa Zakonom o gospodarskim subjektima. NVO tada postaje vlasnik poduzeća, sam ili u partnerstvu s drugima. U ovom slučaju, nakon podmirenja poreza na profit, ostvareni profit postaje prihod NVO-a i predstavlja značajan izvor financijske samostalnosti.

Ovdje je jako važno napomenuti da je kao i kod klasičnog poduzeća, da menadžer odnosno menadžment organizacije ili socijalnog poduzeća ima jak poduzetnički duh i smjelost, kao i sposobnost da uvijek na tržištu bude konkurentan uz veliki uvjet da zaista profit poduzeća ulaže u osnovnu djelatnost a to je upravo socijalna komponenta koja ga razlikuje od klasičnih poduzeća ali i od klasičnih NVO-a. tako ova poduzeća postaju socijalna odnosno društvena poduzeća, jer im je uz ostvarivanje profita jednako bitna i društveno odgovorna rješenja postojećih problema i socijalne nejednakosti. Zapravo čak i bitnija od profita jer je bit da se profit „podijeli“ u cilju iznalaženja rješenja ili pomoći da se problemi uklone.

Isto tako treba napomenuti važnost nekih ne-gospodarskih djelatnosti kojima se ostvaruje prihod u ovom sektoru a to su članarine i naplaćivanje priženih usluga. Iako članarine nisu prihodovna aktivnost, vrlo često je način plaćanja za neki proizvod uslugu ili drugu korist kao što je popust zbog članstva i slično budući da se članarine ne oporezuju čak ni NVO ili socijalna poduzeća koja su u sustavu PDV-a ne obračunavaju i ne plaćaju PDV na članarine koje naplaćuju od svojih članova. Iz ovog razloga je propisivanje i prikupljanje članarina najjednostavnija i najmanje rizična metoda financiranja udruženja pogotovo na početku registracije socijalnog poduzeća ili klasičnog NVO, međutim i jako je ograničena u smislu profita.

Kod naplaćivanja usluga jako se često naplaćuju usluge koje se nude drugim organizacijama ili pojedincima misleći na usluge koje proizlaze iz vještina volontera, zaposlenih ili članova udruženja. Ovakav vid financiranja je jako zahtjevan zahtijeva visoku stručnost i kompetencije udruženja ili poduzeća, konkurentnost u cijeni i kvaliteti usluga kao

i nova ili inovativna rješenja postojećih problema.

Kod prodaje proizvoda može se ostvariti prilično stalan i značajan prihod poduzeća ili udruženja, bilo da se radi o proizvodima koje proizvode članovi udruge ili korisnici nekih projektnih aktivnosti, da se preprodaju suveniri ili razna umjetnička djela i tako ostvaruje razlika u cijeni ili da se prodaju razni proizvodi kao što su poljoprivredni, prehrambeni, umjetnički, izdavački i slično. Ovaj vid organizacije najbliži je klasičnom poduzeću jer je potrebno mnogo znanja i umijeća te nadasve poduzetničkog duha da se postigne i održi konkurentnost na tržištu, i opstanak u biznisu a da se pri tome uvijek vodite onom vrijednošću socijalne uključenosti i napose društvene koristi u koju se usmjerava sav profit i dodatna zarada. U ovom slučaju osnovni cilj proizvodnje i prodaje nije ostvarenje profita nego društvena jednakost, uključenost i društvena korist.

Kod svih navedenih „gospodarskih“ aktivnosti treba uvijek voditi računa o tome jeli poduzeće ili udruženje ispunjava glavni osnivački kriterij zbog kojeg je osnovao a to je jeli svrha svih djelatnosti „javni interes ili dobrobit“ svih građana i u slučaju socijalnog poduzeća jesu li prihodi i eventualni profit ostvareni radom uloženi u temeljnu namjenu a to je socijalna uključenost, društvena odgovornost

i jednake mogućnosti za sve. Dakle kao i udruženja, socijalno poduzeće nema pravo dobit podijeliti zaposlenima, osnivačima, članovima, korisnicima nego je isključivo koristiti za svrhu od javnog interesa za koju je osnovano.

Druga vrsta financiranja, financiranje iz vanjskih izvora financiranja je prikupljanje sredstava od stranih i domaćih donatora kao što su USAID; UNDP; GIZ, i drugi ali i mnogobrojni domaći donatori i društveno odgovorna poduzeća. Na mreži za mir objavljen je Novi Direktorij donatora sa prikazom cjelokupne donatorske zajednice u BIH. (Sve po [www.mreza-mira.net](http://www.mreza-mira.net))

Također, projekte je moguće financirati preko Javnih poziva različitih Ministarstava Vlada na različitim nivoima vlasti kao što su Ministarstvo civilnih poslova BIH, Ministarstvo izbjeglica i raseljenih, Federalna ministarstva okoliša i turizma i poduzetništva i obrta te razna kantonalna ministarstva ali i Općine i Gradovi koji dodjeljuju grant sredstva.

Aktualna su i EU sredstva koja se također dodjeljuju prijavom na Javne pozive za dostavljanje projektnih prijedloga u okviru prekogranični, transnacionalnih i IPA programa za BIH.

Također dostupni su i slijedeći EU Programi:

**LISTA PROGRAMA EU 2014-2020 OTVORENIH ZA BiH**

	<b>Tematske oblasti</b>	<b>EU Programi 2014-2020</b>
1.	Nauka, istraživanje i inovacije	Horizon 2020
2.	Konkurentnost preduzeća, te malih i srednjih preduzeća	COSME
3.	Obrazovanje, stručno osposobljavanje/obuke, mladi i sport	Erasmus+
4.	Finansije – zaštita od prevara, korupcija, nezakonite aktivnosti	Hercule III
5.	Finansije – zaštita eura od falsifikovanja	Pericles 2020
6.	Carinska politika	Customs 2020
7.	Poreska politika	Fiscalis 2020
8.	Okolina i klimatske promjene	LIFE
9.	Kultura i audiovizuelna umjetnost	Kreativna Evropa
10.	Evropsko građanstvo/civilno društvo	Evropa za građane
11.	Zdravstvo	Zdravlje za rast
12.	Civilno i krivično pravo i prevencija upotrebe droga	Pravosuđe

Slika 16: Lista programa EU 2014-2020 otvorenih za BiH

## 6. ZAKLJUČAK

---

Priručnik je podijeljen na tri glavna poglavlja: žensko poduzetništvo, kreativni i kulturni turizam te kulturna baština i socijalno poduzetništvo. Svako poglavlje je razrađeno detaljnije sa primjerima dobre prakse iz Bosne i Hercegovine.

Razvoj socijalnog poduzetništva, oblici i područje djelovanja, izvori financiranja, razvoj kompetencija i usavršavanje, socijalno poduzetništvo u Bosni i Hercegovini i regionu, te primjeri dobre prakse su detaljno opisani u poglavlju „socijalno poduzetništvo“.

Poglavlje 2 ovog priručnika bavi se najčešćim primjerima alternativnih oblika poduzetništva predstavljajući ukratko glavna kretanja u sva tri pravca. Pa tako predstavlja žensko, socijalno poduzetništvo i kulturni i kreativni turizam.

Poglavlje 3 priručnika predstavlja teme bitne za razvoje poslovne ideje, potrebne kompetencije, način komuniciranja kao i planiranje i pridobivanje sredstava kada govorimo o ženskom preduzetništvu. Detaljno je prikazano i pravno uređenje poduzeća kao i administrativno i finansijsko poslovanje. Također, prikazane su dobre prakse iz Bosne i Hercegovine. U ovom poglavlju čitateljke će se upoznati i sa modelima za razvoj preduzetničke ideje.

Poglavlje 4 kulturna baština donosi pregled kulturnih potencijala, izazove i mogućnosti međusektorske saradnje kulture i turizma, i predstavlja kulturnu baštinu Srednjobosnskog kantona kao velik potencijal za razvoj turizma i kreativnih industrija.

U poglavlju 5 opisan je razvoj socijalnog poduzetništva, oblici i područja djelovanja, socijalno preduzetništvo u Bosni i Hercegovini i regiji i izvori finansiranja.

Nadamo se da smo vas ovim temama potaknuli da započnete svoj poduzetnički put. Preduzetništvo je način života, a to znači da nema više fiksnog radnog vremena već da je vaš biznis sada vaš život za koji se brinete i živite 24 sata.

Slazemo se postoji mnogo prepreka i poteškoća koje se mogu naći na putu ka osnivanju preduzeća, ali, možemo se složiti, mnogo je i benefita. Na kraju dana, same birate čime ćete se baviti, kada, koliko često i na koji način. Radit ćete na nečemu što je vaša ideja i svakim danom napredovati, razvijati svoje ideje, misli i preduzeće. Na taj način imate priliku da pronalazite nova rješenja i načine, učite kako da promjenite stvari i ponudite nešto inovativno na tržištu. A to sve čini jednu uspješnu poduzetnicu.

# 7. EDUKATIVNI MENTORSKI PROGRAM ŽENSKOG SOCIJALNOGA PODUZETNIŠTVA SA PODRUČJE OČUVANJA KULTURNE BAŠTINE I TURIZMA

---

**Trajanje:** 100 sati

**Moduli:** 5 modula po 20 sati

## **Opis aktivnosti:**

Kroz program želimo, ženama omogućiti pridobivanje novih sposobnosti u svrhu povećanja njihovih mogućnosti zapošljavanja ili razvoja autonomnih zaposlenja preko obogaćenja turističke ponude u regiji (unutar aktivnosti razvijat će vlastite poslovne ideje, projekte, proizvode ili usluge). Aktivnost ima lokalno-regionalni domet i namijenjena je ženama različitih profila i znanja iz Travnika, Jajca i okoline.

Poseban akcent program će imati na aktivnoj saradnji, tj. na pristupu learning by doing, na razvoju poslovnih ideja uz pomoć kreativnih i inovativnih pristupa, podsticat će interdisciplinarno povezivanje i međupanožno sudjelovanje te identificiranje zajedničkih tački i mogućnosti.

Učesnice će tijekom obrazovanja, razdijeljene u timovima, raditi na strategijama i akcijskim planovima, identifikaciji koraka i potreba za implementaciju novonastalih poslovnih ideja.

Kroz program skupa sa učesnicama prepoznat ćemo izazove sa kojima se susreću prilikom uspostavljanja i vođenja posla (kao što su npr. strah pred vodećim funkcijama, nedostatak vremena i zauzetost, nevjerovanje u sebe, nedostatak dosljednosti i odlučnosti) te s praktičnim pristupima i metodama osnažiti za savladavanje istih.

Učesnice će se tokom cijeloga procesa educiranja među sobom umrežavati i razvijati jake veze, nuditi si potporu, a u međuvremenu bit će praktično i teoretično obučene za implementaciju poslovnih ideja, projekata, produkata i usluga, sa čim će poboljšati svoju poziciju na trgu rada ili povećati mogućnosti zapošljavanje te razviti autonomna zaposlenja na području očuvanja kulturne baštine i turizma.

# 1. Modul – UVOD U EDUKACIJU – SOCIJALNO, DRUŠTVENO ODGOVORNO PODUZETNIŠTVO, ŠTA JE TO?

Koordinacija i izvedba modula: PiNA

Ime modula / podmodula	Izvođač
<p>Uvod u obrazovanje, upoznavanje sa aktivnostima, team building: šta je za mene socijalno poduzetništvo, društveno odgovorno poduzetništvo i šta je žensko poduzetništvo?, prepoznavanje potreba i potencijala okruženja i prepoznavanje resursa grupe (potencijali i vizije u grupi), umrežavanje.</p>	<p>Vid Tratnik, Ema Weixler</p>
<p>Kompetencije poduzetnica: sposobnosti uspješne poduzetnice, ravnoteža između ličnog i poslovnog života, samoanaliza ličnih karakteristika i sposobnosti, izrada konkretnog plana pridobivanja poduzetničkih kompetencija.</p>	<p>Vid Tratnik, Ema Weixler</p>
<p>Socijalno poduzetništvo i socijalno-poduzetničke ideje: Šta je socijalno poduzetništvo i kako ga aplicirati u našu realnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- šta jes i šta nije socijalno poduzetništvo?,</li> <li>- šta ga razdvaja od klasičnoga i od društvenog odgovornoga poduzetništva?</li> <li>- formiranje vlastite socijalno-poduzetničke ideje i poduzetničke ekipe.</li> </ul> <p>Kako provjeriti, da li moja socijalno poduzetnička ideja stvarno ima potencijal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- koncept inoviranja,</li> <li>- osnovna upotreba konkretnog i jednostavnog alata za provjeravanje potencijala poslovnih ideja,</li> <li>- formiranje skice prvoga poslovnog modela,</li> <li>- oblikovanje Upitnika o problemu i izvedba Upitnika.</li> </ul> <p>Kako oblikovati uspješan zaštitni znak socijalnog poduzeća i koji su još elementi odlika uspješnog marketinga u socijalnim poduzećima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 neophodnih pravila marketinga,</li> <li>- kreiranje marketinškog plana.</li> </ul>	<p>Vid Tratnik, Ema Weixler</p>
<p>Šta je trg/tržište i kako pristupiti do njega: osnovno o trgu odnosno tržištu, osnovno o analizi trga, kupaca i konkurencije, predviđanja, rješenja i posljedice pojava povezanih sa trgovom</p> <p>Osnovni aspekti poslovnih planova: kako pripremiti uspješan poslovni plan i zašto je potrebno imati poslovni plan?, SWOT analiza, poslanstvo, vizija i ciljevi, osnovno o ocjeni rizika i problema te rasporedu osnovno o financijskom aspektu poslovnoga plana, priprema poslovnoga plana.</p>	<p>Vid Tratnik, Ema Weixler</p>

## 2. Modul – ZAKONODAVSTVO, PROJEKTI MANAGEMENT, FINANSIJE

Koordinacija i izvedba modula: Udruženje poslovnih žena u BiH

Ime modula / podmodula	Koordinator / izvođač
<p>Projektni management:  šta je projekat?,  projektni plan i razvoj projektne ideje,  ciljevi, aktivnosti, rezultati,  logični okvir (logical framework),  financijski plan projekta,  terminski plan projekta,  izvedba i evaluacija,  (EU) konkursi i prijave.</p>	Aida Zubčević
<p>Uspješno komuniciranje i PR za bolju vidljivost produkata:  Definiranje osnovnih pojmova i ciljeva u komuniciranju  ciljne grupe,  komunikacijske strategije,  faktori uspješnosti u komunikacijskoj praksi,  on-line PR, upotreba internet alata i društvenih mreža, interaktivni  oglasi,  izrada komunikacijskog plana,  predstavljanje primjera dobre prakse.</p>	Arjana Tafro-Buljubašić
<p>Poslovno administrativno vođenje sa osnovama računovodstva:  definiranje osnovnih pojma,  osnove vođenja poslovne administracije,  osnove vođenja računovodstva,  kultura poduzeća i poslovni bonton.</p> <p>Finansije:  izrada (financijske) strategije,  cijena usluga, financijski plan,  kreiranje održivog financijskog plana.</p> <p>Zakonodavni okviri, pravne osobe i njihova registracija sa posebnim  akcentom na socijalnom poduzetništvu:  Poduzetničko zakonodavstvo  pravni i gospodarski subjekti: pravni oblici, razlike među njima  i skladnost pravnih oblika glede na djelatnost, »socijalno  poduzetništvo« itd.,  registracija pravnih osoba.</p>	<p>Azra Čolić, Ivana Bunoza</p> <p>Nejra Zubčević</p>



### 3. Modul III – VALORIZACIJA KULTURNE BAŠTINE U SVRHU RAZVOJA SELEKTIVNIH OBLIKA TURIZMA

Koordinacija i izvedba modula: Zavičajni muzej Travnik i JU Agencija za kulturno-povijesnu i prirodnu baštinu i razvoj turističkih potencijala grada Jajca

Ime modula / podmodula	Izvođač
Kratka uputa u prošlost BiH i počeci razvoja turizma u Srednjobosanskom kantonu / »Od Kulina bana i dobrih dana«.	Fatima Maslić, Nedžad Kapidžić
Kulturno-(h)istorijska/povijesna baština i društvene znamenitosti Srednjobosanskog kantona	Fatima Maslić, Nedžad Kapidžić
Stari tradicionalni i umjetnički bh. zanati i njihova primjena u turističke namjene. Tekstilna ornamentika i skriveni svijet bosanskih žena.	Fatima Maslić, Nedžad Kapidžić Svetlana Bajić
Jestiva (h)istorija/povijest BiH. Ćevap kao državni simbol?	Fatima Maslić, Nedžad Kapidžić

## 4. Modul – KULTURNI TURIZAM

Koordinacija i izvedba modula: Zavod Novi turizem

Ime modula / podmodula	Izvođač
<p>Management u kulturnom i kreativnom turizmu: osnove kulturnog turizma, razvoj kulturnoga turizma u Evropi i svijetu, trendovi i perspektive, koncept kreativnoga turizma i kreativni turizam kao ultimativni trend u razvoju kulturnog turizma te načini uključivanja gostiju/turista, izazovi i mogućnosti međusektorskog sudjelovanja kulture i turizma, povezivanje između aktera (zajednički turistički proizvodi, upravljanje sa razvojem i kvalitetom kulturno-turističkih produkata), predstavljanje primjera dobre prakse sa područja kulturnog i kreativnog turizma.</p>	<p>Tina H. Zakonjšek, Jana Apih</p>
<p>Trženje u kulturnom i kreativnom turizmu, branding, izrada i trženje suvenira: aktualni trendovi u trženju kulturnog i kreativnog turizma, proces kreiranja strategije trženja, identifikacija potencijala regije kao destinacije kulturnog i kreativnog turizma, predstavljanje primjera uspješnih kampanja, izrada i trženje suvenira</p> <p>Dizajniranje turističkih produkata i programa – teorija i primjeri dobre prakse: definiranje pojmova turistički produkt, program i paket, prepoznatljivi turistički produkti i produktna udruženja (BiH), produktni trendovi na globalnom nivou i zanimljivi produkti (BiH), proces dizajniranja turističkoga produkta, dizajniranje novih turističkih produkata i programa, nove potencijalne ponude, produkti, proizvodi i programi, primjeri dobre prakse.</p> <p>Inovativnost i kreativnost u turizmu sa akcentom na inovacijama u kulturnom i kreativnom turizmu: odnos između kreativnosti i motivacije, inovativnosti i inovacije te veze između inovativnosti i kreativnim načinom razmišljanja (design thinking), vrste inovacija u turizmu, uloga inovativnosti u turizmu i primjeri novosti u turizmu, podsticanje i promoviranje inovativnosti, predstavljanje primjera inovativnih praksi u kulturnom i kreativnom turizmu.</p>	<p>Tina H. Zakonjšek, Jana Apih</p>
<p>Održivost u turizmu sa akcentom na kulturni komponenti: stubovi održivog turizma u svijetu (i BiH), značaj održivog turizma za destinacije i ponuđače, održivost turističkih produkata, put od masovnog do održivog turizma, kulturna komponenta održivosti, predstavljanje primjera dobre prakse.</p> <p>Stazama Kreativnog svijeta i dobrih poduzetničkih ideja: kreativnost, inovativnost, društveno inoviranje, predstavljanje priče o uspjehu</p>	<p>Tina H. Zakonjšek, Jana Apih, Mirela Džinić</p>

## 5. Modul – IDEJE ZA BUDUĆNOST: POSLOVNE IDEJE, POSLOVNI PLAN – PRAKTIČNI RAD

Koordinacija i izvedba modula: PiNA

Ime modula / podmodula	Izvođač
Predstavljanje poslovnih ideja i davanje povratnih informacija	Vid Tratnik, Ema Weixler, Tomaž Stritar
Predstavljanje poslovnih ideja i davanje povratnih informacija  Investicije i razvoj: Potencijalni financijski izvori za pokretanje i rast poduzeća, vlasnički i dužnički kapital, bootstrapping, crowdfunding, crowdfunding, izrada plana pridobivanja investicija.	Vid Tratnik, Ema Weixler, Tomaž Stritar
Uslužno kreiranje i prototipiranje poslovnih ideja: vitko inoviranje – nadogradnja, metoda uslužnog kreiranja, korisnička put i korisničko iskustvo za provjeravanje tržišta, upitnik o problemu i rješenju problema – finalizacija, moj poslovni plan – finalizacija, testiranje moje poslovne ideje i prototipa.	Vid Tratnik, Ema Weixler, Tomaž Stritar
Prodaja, business pitch, evaluacija: Zakonitosti uspješne prodaje produkata (socijalnih) poduzeća: - 4 tipa kupaca, - 4 koraka prodaje na internetu i 4 koraka osoba - najčešće greške prodaje, - kreiranje konkretnog prodajnog plana.  Kako učinkovito i na kratko predstaviti svoju (socijalno-poduzetničku) ideju – business pitch: - predstavljanje poslovne ideje u 180 sekundi, - upoznavanje sa konkretnim alatom pitcha, - korisne informacije o javnom nastupanju, - izrada 180-sekundne prezentacije vaše ideje.  Predstavljanje poslovnih ideja pred komisijom i izbor pobjedničke ideje: - izvedba 180 sekundne prezentacije ideja pred komisijom, - izbor pobjednice.  Evaluacija i kako naprijed?	Vid Tratnik, Ema Weixler, Tomaž Stritar

# 8. IZVORI I LITERATURA

---

- Abrahamsdotter, E. (2013). *Moja poslovna ideja moja šansa*. Sarajevo: TPO Fondacija.
- Baletić, Z. (1995). *Ekonomski leksikon*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedia.
- Benac, A. (1953). Neolitsko naselje u dolini Bile. *Glasnik Zemaljskog muzeja*, n.s., sveska VIII.
- Bonetti, Simoni i Cercola (2014). <https://iris.unicampania.it/handle/11591/170705?mode=full.7#.XUGEDugzaUk>.
- Budi Zdrav Ko Dren, udruženje. [www.budizdravkodren.com](http://www.budizdravkodren.com).
- Canvas Business model. <https://strategyzer.com>.
- Delić, A., Alpeza, M., Marković, N. (2015). *Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju* - Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
- European Commission (2014). *Statistical Date on Women Entrepreneurs in Europe*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- European Commission (2015). *A Map of Social Enterprises and their Eco-Systems in Europe: Synthesis Report*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- European Commission (a). *Social Enterprises*. [http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_en](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en).
- European Economic and Social Committee (2017). *Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union*. <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-en-n.pdf>.
- Federalno ministarstvo razvoja, Bosna i Hercegovina. [www.fmrpo.gov.ba](http://www.fmrpo.gov.ba).
- Fondacija za socijalno uključivanje (2012). *Izvještaj o procjeni socijalnog preduzetništva u Bosni i Hercegovini*. <http://smartstart4u.org/sites/default/files/BHS-Izvjestaj%20o%20procjeni%20socijalnog%20preduzetništva%20u%20BiH.pdf>.
- Geić S. (2011). Menadžment selektivnih oblika turizma. *Informatologia* 44(1): 310.
- Gelo, R. (2006). *Bonton u elektroničkoj pošti*, (E-mail etiquette) i pristojnost na e-mailu u devet (i više) točaka. *Privredni vjesnik*: [http://www.sapmag.com.hr/show\\_article.php?id=361](http://www.sapmag.com.hr/show_article.php?id=361).
- Hadžić, M. (2005). *Prusac i njegovo dovište*. Sarajevo: Centar za promociju civilnog društva.
- IPMA/ International Project Management Assosation. [www.ipmaworld.com](http://www.ipmaworld.com).
- Karamatić, M., Nikić A. (1990). *Blago franjevačkih samostana BiH*, Svjetlo riječi.
- Kreševljaković, H., Korkut, D. (1961). *Travnik u prošlosti (1464.-1878.)*, Travnik: Zavičajni muzej Travnik.

Krotz, F. (2014). *Media, Mediatization and Mediatized Worlds: A Discussion of the Basic Concepts*. V: Hepp, A. and Krotz, F. (ur.), *Mediatized worlds: culture and society in a media age*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Kujundžić, Enes (2017.). *Kulturna baština, evropske integracije i UNESCO*, Divan br. 55, BZK Preporod Travnik,

Lovrenović, D., Damjanović, D., Milak, E. (2008). *Fotomonografija Jajce-središte i margina povijesti i ljepote*, Jajce: Komisija za očuvanje nacionalnih spomenika.

Maslić, Fatima (2017). *Zelena staza*, Divan br. 55, BZK Preporod, Travnik.

Matić, M. (2013). *Ekonomija za menadžere, poduzetnike i studente*.

Međunarodno udruženje Creative Tourism Network, <http://www.creativetourismnetwork.org/>

Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva Republike Srpske, [www.vladars.net](http://www.vladars.net)

Novi Direktorij donatora sa prikazom cjelokupne donatorske zajednice u BiH, [www.mrezamira.net](http://www.mrezamira.net)

Nowack, D. (2016). *Investing in Social Business in the Western Balkans*. *EVPA*, <https://evpa.eu.com/blog/investing-in-social-businesses-in-the-western-balkans>.

Obrt, Wikipedia, <https://hr.wikipedia.org/wiki/Obrt>

OECD (2009). [http://www.mlit.go.jp/kankocho/naratourismstatisticsweek/statistical/pdf/2009\\_The\\_Impact.pdf](http://www.mlit.go.jp/kankocho/naratourismstatisticsweek/statistical/pdf/2009_The_Impact.pdf)

Phillips, J., L. De Amicis & F. Lipparini (2016). *Social Entrepreneurship in the Western Balkans: state of play*. PVTtest, [http://www.pvtest.org/wp-content/uploads/2017/02/se-in-w-balkans\\_state-of-play.pdf](http://www.pvtest.org/wp-content/uploads/2017/02/se-in-w-balkans_state-of-play.pdf), 19.06.2018.

Poljoprivredna zadruga Klekovaca, <http://pzklekovaca.com>

Privredna / Gospodarska Komora Federacije Bosne i Hercegovine, [www.kfbih.com](http://www.kfbih.com)

Privredna Komora Republike Srpske, [www.komorars.ab](http://www.komorars.ab)

Redžić, H., ur. (1980). *Prostorni plan Bosne i Hercegovine: Faza „B” Valorizacija, Prirodne i kulturno-historijske vrijednosti*. Sarajevo: Institut za arhitekturu, urbanizam i prostorno planiranje Arhitektonskog fakulteta u Sarajevu.

Richards, G. (1999). *European Cultural Tourism: Patterns and Prospects*. U: D. Dodd i A. van Hemel, ur. *Planning Cultural Tourism in Europe*. Amsterdam, Institute for arts, culture and related policy. Str. 16-32.

Schein, E. *Schein's organizational culture model*. <https://www.managementstudyguide.com/edgar-schein-model.htm>.

Smith, M. K. (2003). *Issues in Cultural Tourism Studies*. London and New York: Routledge.

Strategija razvoja poduzetništva žena 2020-2030. [www.fmrpo.gov.ba](http://www.fmrpo.gov.ba)

Sujoldžić, E. (2007). *Lašva i Toričan: Prilog povijesti travničkog kraja*. Travnik: Zavičajni muzej

Travnik.

Škrگو, E. (2007). *Time machine*. Travnik: Zavičajni muzej Travnik.

United Nations (a) (2018). Sustainable Development Agenda, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>.

UNWTO, Svjetska turistička organizacija, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf>

Vanjsko trgovinska komora BiH, [www.komorabih.ba](http://www.komorabih.ba)

Vlada Brčko distrikta BiH, [www.bdbih.gov.ba](http://www.bdbih.gov.ba)

Vlada Republike Srpske, [www.vladars.net](http://www.vladars.net)

Vreg, F., (2002). Europska kultura i turističko komuniciranje. *Media, Culture and Public Relations*: 6.

VTKBiH i FARMAIL. Izrada biznis plana u poljoprivrednoj djelatnosti.

Zakon o fondacijama i udruženjima. Službeni glasnik BiH, broj 63/08.

Zakon o obrtu i srodnim djelatnostima FBiH. Službene novine Federacije BiH“, broj: 35/09 i 14/11.

Zakon o računovodstvu i reviziji FBiH. Službene novine FBiH 83/09.

Zakon o udruženjima i fondacijama. Službeni glasnik BiH, broj 32/01.

Zakon o udruženjima i fondacijama. Službene novine FBiH, broj 45/02.

Zakon o udruženjima i fondacijama Brčko Distrikta. Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH, broj 12/02.

Zakon o udruženjima i fondacijama Republike Srpske. Službeni glasnik Republike Srpske, br. 52/01 i 42/05.

Zlatar, A. Organizacijska kultura. <https://selekcija.hr/2010/08/organizacijska-kultura/>.

Zubčević, A. *Training and continuous development*. Sarajevo: Udruženje poslovnih žena u BiH.