

**6. Regional Statistics (2007) : 計画対象地域 4 件の抜粋**  
(英語、SADSMEE、2008 年)

Statistics on number of entrepreneurs (crafts, traders, small stores, micro business) and registered companies in 4 regions  
(September 2007)

ENTREPRENEURS=small stores, shops, manufacturers, family businesses etc  
COMPANIES=SMEs

**REGIONAL CENTER BEOGRAD**

Region/municipality	entrepreneurs	companies	TOTAL
Beograd - Surčin	715	303	<b>1.018</b>
Beograd (grad)	5	9248	<b>9.253</b>
Beograd-Barajevo	808	182	<b>990</b>
Beograd-Čukarica	4.949	2571	<b>7.520</b>
Beograd-Grocka	2.263	616	<b>2.879</b>
Beograd-Lazarevac	1.508	445	<b>1.953</b>
Beograd-Mladenovac	1.308	380	<b>1.688</b>
Beograd-Novı Beograd	6.118	5768	<b>11.886</b>
Beograd-Obrenovac	1.629	415	<b>2.044</b>
Beograd-Palilula	4.325	2326	<b>6.651</b>
Beograd-Rakovica	2.871	1139	<b>4.010</b>
Beograd-Savski Venac	1.707	1930	<b>3.637</b>
Beograd-Sopot	1.767	109	<b>1.876</b>
Beograd-Stari Grad	2.131	3275	<b>5.406</b>
Beograd-Voždovac	4.010	2596	<b>6.606</b>
Beograd-Vračar	2.269	1932	<b>4.201</b>
Beograd-Zemun	4.762	3039	<b>7.801</b>
Beograd-Zvezdara	4.537	2143	<b>6.680</b>
<b>City of Belgrade</b>	<b>47682</b>	<b>38417</b>	<b>86099</b>

**REGIONAL CENTER BANAT**

Region/municipality	Entrepreneurs	Companies	TOTAL
Nova Crnja	159	47	<b>206</b>
Novi Bečej	420	99	<b>519</b>
Sečanj	195	64	<b>259</b>
Zrenjanin	3.380	1041	<b>4.421</b>
Žitište	194	87	<b>281</b>
<b>Srednje-banatski County</b>	<b>4348</b>	<b>1338</b>	<b>5686</b>
Ada	448	180	<b>628</b>
Čoka	132	57	<b>189</b>
Kanjiža	373	257	<b>630</b>
Kikinda	1.303	417	<b>1.720</b>
Novi Kneževac	202	70	<b>272</b>

Senta	432	299	<b>731</b>
<b>Severno-banatski County</b>	<b>2.890</b>	<b>1280</b>	<b>4170</b>
Alibunar	401	143	<b>544</b>
Bela Crkva	387	146	<b>533</b>
Kovačica	481	162	<b>643</b>
Kovin	830	251	<b>1.081</b>
Opovo	205	38	<b>243</b>
Pančevo	5.308	1565	<b>6.873</b>
Plandište	239	86	<b>325</b>
Vršac	1.453	539	<b>1.992</b>
<b>Južno-banatski County</b>	<b>9.304</b>	<b>2930</b>	<b>12234</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16542</b>	<b>5548</b>	<b>22090</b>

#### REGIONAL CENTER KRUŠEVAC

<b>Region/municipality</b>	<b>Entrepreneurs</b>	<b>Companies</b>	<b>TOTAL</b>
Čačak	4.070	1498	<b>5.568</b>
Gornji Milanovac	1.328	444	<b>1.772</b>
Ivanjica	985	403	<b>1.388</b>
Lučani	438	140	<b>578</b>
<b>Moravički County</b>	<b>6.821</b>	<b>2485</b>	<b>9306</b>
Kraljevo	3.511	1220	<b>4.731</b>
Novi Pazar	2.450	966	<b>3.416</b>
Raška	690	156	<b>846</b>
Tutin	489	201	<b>690</b>
Vrnjačka Banja	1.031	374	<b>1.405</b>
<b>Raški County</b>	<b>8.171</b>	<b>2917</b>	<b>11088</b>
Aleksandrovac	668	187	<b>855</b>
Brus	367	89	<b>456</b>
Ćićevac	218	79	<b>297</b>
Kruševac	3.563	1044	<b>4.607</b>
Trstenik	1.043	377	<b>1.420</b>
Varvarin	417	120	<b>537</b>
<b>Rasinski County</b>	<b>6.276</b>	<b>1896</b>	<b>8172</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21.268</b>	<b>7298</b>	<b>28566</b>

## REGIONAL CENTER UŽICE

Region/municipality	Entrepreneurs	Companies	TOTAL
Arilje	667	259	926
Bajina Bašta	859	183	1.042
Čajetina	585	144	729
Kosjerić	431	127	558
Nova Varoš	440	95	535
Požega	972	300	1.272
Priboj	753	133	886
Prijepolje	1.179	248	1.427
Sjenica	587	132	719
Užice	2.748	736	3.484
<b>Zlatiborski County</b>	<b>9.221</b>	<b>2357</b>	<b>11578</b>

## SUMMARY

Region/Municipality	Entrepreneurs	Companies	TOTAL
<b>Beograd</b>	47682	38417	86099
<b>Zrenjanin</b>	16542	5548	22090
<b>Užice</b>	9.221	2357	11578
<b>Kruševac</b>	21.268	7298	28566
<b>Ukupno</b>	<b>94713</b>	<b>53620</b>	<b>148333</b>
<b>SRBIJA</b>	<b>197.042</b>	<b>92521</b>	<b>289.563</b>
<b>% in Serbia</b>	<b>48,06</b>	<b>57,95</b>	<b>51,22</b>

Source: Agency for Registration, Republic of Serbia

**7 – 1 Projektni zadatak za reg agencije 2006**

(セルビア語、SADSMEE、2006 年)

Република Србија

Републичка агенција за развој **Малих и Средњих Предузећа** и предузетништва



Republic of Serbia

Serbian Agency for the Development of **S**mall and **M**edium-sized **E**nterprises and Entrepreneurship

---

## **ПРОЈЕКТНИ ЗАДАТАК**

**подршка спровођењу активности/услуга Регионалних агенција/  
центра у 2006. години**

*Београд, 2006*

## **ПРОЈЕКТНИ ЗАДАТАК**

**подршка спровођењу активности/услуга Регионалних агенција/ центара у 2006. години**

**Општи циљ:** упућивање МСПП на специјализоване услуге базирани на потребама МСПП и стварање услова за флексибилна, иновативна и конкурентна МСПП

**Посебни циљеви пројектног задатка:** реализују се основне активности подршке сектору МСПП, које обухватају реализацију програма развоја, пружање услуга и стручне помоћи потенцијалним и постојећим малим и средњим предузећима и предузетништву путем едукације и консалтинг послова, промоције и издаваштва, менторинга, организација сајамских манифестација, прикупљање и пружање информација о постојећим малим и средњим предузећима и радњама и др. активностима на Републичком нивоу од стране Републичке агенције и регионалном нивоу од стране Регионалних агенција/центара

**Значај пројектног задатка је:**

- ВЛАДА има живи инструмент за реализацију својих мера подршке– Републичку мрежу
- МИНИСТАРСТВО има преглед стања сектора МСПП у Србији, добра полазна основа за профилисање и одређивање будућих мера подршке које ће се предложити Влади
- РАМСПП на овај начин врши контролу рада, квалитета, врсте услуга које се пружају МСПП, обезбеђује се разноликост клијената, уочавају се проблеми клијената и њихове потребе, представља основ за одређивање даљих облика подршке
- РЕГИОНАЛНЕ АГЕНЦИЈЕ/ЦЕНТРИ: стимулисане су за пружање већег броја услуга сектору МСПП потенцијалним и постојећим клијентима са којима су у контакту и којима пружају различите облике помоћи у складу са актима Владе и законском регулативом која регулише подршку МСПП
- Ови подаци представљају добру платформу за све друге интервенције (умрежавање, кластери, Б2Б – директни контакти «предузеће са предузећем», повећање конкурентности, сајмови...

**Пројектни задатак је усклађен са:**

- основном делатности РАМСПП - чл. 7. Закона о Агенцији за развој МСПП
- делатностима регионалних агенција/центара
- Протоколом о употреби средстава за координацију и рад Републичке мреже у 2006. години
- Планом рада РАМСПП за 2006. годину коју је усвојио УО РАМСПП
- Стратегијом развоја МСПП 2003-2008
- Планом за подстицање развоја МСПП 2005-2007.

**Координатор реализације пројектног задатка:** Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа и предузетништва

**Реализатори пројектног задатка:** 13 регионалних агенција/центра за развој малих и средњих предузећа и предузетништва. Приликом дефинисања пројектног задатка узета су у обзир кадровска окраничења реализатора, с обзиром да имају у просеку троје запослених

**Локација за реализацију пројектног задатка:** подручја која покривају регионалне агенције/центри

**Корисницу услуга и циљна група:** потенцијална и постојећа МСПП

**Рок за припрему пројектног задатка:** 01.01.2006 – 30.04.2006. године

**Рок за реализацију пројектног задатка:** 01.05.2006. – 31.12.2006. године

**Припрема пројектног задатка се састоји у:**

- обезбеђивању неопходних средстава из буџета Републике Србије у 2006. годину за реализацију пројектног задатка
- потписивању Протокол између Министарства привреде и РАМСПП којим је дефинисан пројектни задатак као подршка спровођењу активности регионалних агенција/центра и његова координација од стране РАМСПП, као и неопходна средства за његову реализацију
- припрема пројектне документације од стране РАМСПП (уговор, упутство, образац, форма месечног извештаја, форма годишњег извештаја)
- упознавање регионалних агенција/центра са пројектном документацијом и начином реализације пројектног задатка од стране РАМСПП
- Потписивањем Уговора о реализацији пројектног задатка између РАМСПП и сваке регионалне агенције/центра и достављањем Упутства о начину реализације

**Пројектни задатак се састоји од реализације четири активности/услуге:**

1. даље комплетирање «Подаци о корисницима услуга регионалних агенција/центра», и анализирање потреба и проблема МСПП са предлозима решења. Циљ повећање броја клијената регионалних агенција/центра за 24% односно **1440** МСПП) и представљање јасне слике проблема, стања и интервенција које релевантна министарства и агенције треба да предузму у циљу подршке развоју привреде у Републици Србији.  
Величина узорка по агенцијама/центрима одређује се сразмерно броју и економској снази МСПП који послују на подручју њиховог деловања, с тим што је релативизирано доминантно учешће града Београда, како би се добила потпунија слика унутаррегионалних специфичности.



### Величина узорка по агенцијама/центрима

Ред. бр	Агенција/центар	Величина узорка
1.	Регионални центар Београд	240
2.	Регионална агенција Нови Сад	175
3.	Регионални центар Крушевац	144
4.	Регионални центар Зрењанин	120
5.	Регионална агенција Ниш	110
6.	Регионална агенција Крагујевац	110
7.	Регионални центар "Златибор", Ужице	97
8.	Регионална агенција "REEDA" д.о.о. Лесковац	84
9.	Регионална агенција Суботица	84
10.	Регионални центар »Тимок« Зајечар	72
11.	Регионална агенција "VEEDA" д.о.о. Врање	72
12.	Регионална агенција Сомбор	72
13.	Агенција за економски развој Санцака «SEDA» Нови Пазар	60

Састав узорка који одређују регионалне агенције/центри, треба да задовољи следеће критеријуме:

- Заступљеност свих типова пословних субјеката, посматрано по величини, у оквирним пропорцијама од: **70% малих, 10% средњих предузећа и 20% радњи.**
- Разноврсност пословних субјеката, посматрано по делатностима, у складу са актуелном привредном структуром округа и општина. При томе, представнике трговине и угоститељства треба свести на симболичан број, а тежиште ставити на прерађивачку индустрију, грађевинарство, туризам, саобраћај, различите врсте услуга и друге карактеристичне делатности са посматраних подручја.
- Територијална свеобухватност, што подразумева анкетирање пословних субјеката из свих општина које покрива регионална агенција/центар у сразмери која одговара величини општине и економској снази сектора МСПП.

НАПОМЕНА: Овај задатак реализован је као део пилот пројектног задатка 2005. године.

2. одабрати и радити «Менторинг за потенцијалне и постојећа МСПП»-
  - Број сати: **20** сати по клијенту/предузећу
  - Број сати у једном месецу по агенцији/центру: **40** (мај-децембар: 320 часова)
  - Укупан број сати у 2006. за 13 агенција/центара: **4160** часова

Менторинг се састоји из следећих корака:

КОНТАКТ (директни контакт, путем телефона, оглашавање, путем обавештења на web site)

СЕЛЕКЦИЈА

ДИЈАГНОЗА – прикупљање и анализа релевантних података о предузећу и одређивање циљева за унапређење рада предузећа

ИНТЕРВЕНЦИЈА – спровођење акције

ЕВАЛУАЦИЈА И ИЗВЕШТАВАЊЕ – мониторинг и евалуација резултата акције. Припрема месечних извештаја и завршног извештаја о обављеним активностима.

Уласком ментора у предузећа и њихов рад са предузетницима («један на један») има за циљ постављање дијагнозе стања у фирмама, израду SWOT анализа и план интервенције и решавања специфичних проблема у вођењу бизниса.

НАПОМЕНА: Овај задатак реализован је као део пилот пројектног задатка 2005. године.

3. учествовати и ангажовати се у организацији петог међународног сајма у Београду «БИЗНИС БАЗА 2006.», као организатор групног наступа

- организовање промоција и пружање сталних информација у свом региону
- проналажење излагача и суизлагача за наступ на сајму
- организовати продају **1300 м<sup>2</sup>** излагачког и суизлагачког простора од стране регионалних агенција/центра
- рок за реализацију ове активности је 20.11.2006. године
- 

НАПОМЕНА: Овај задатак реализован је као део пилот пројектног задатка 2005. године.

4. у свом региону организовати и одржати у току једног месеца следеће услуге:

- 1 промоцију (обезбедити минимално **15** лица по промоцији). Агенције/центри ће одржати укупно **104** промоције са најмање **1560** присутних лица
- 2 обуку/тренинг за потенцијална и постојећа МСПП (обезбедити минимално **10** полазника по обуци). Агенције/центри ће одржати укупно **208** обука/тренинга са најмање **2080** полазника
- 15 консалтинга за потенцијална и постојећа МСПП (правни и економски и др.) Агенције/центри ће организовати укупно **1560** консалтинга за потенцијална и постојећа МСПП
- 1 «Пословну берзу», у циљу повезивања МСПП једном месечно (окупљање најмање **8** потенцијалних и постојећих МСПП, од тога најмање 2 ван региона који покрива регионална агенција) Агенције/центри ће организовати укупно **104** пословне берзе за најмање **832** МСПП

НАПОМЕНА: Овај задатак реализован је као део пилот пројектног задатка 2005. године.

## **Координација:**

- РАМСПП ће регионалним агенцијама/центрима пружати све потребне информације и помоћ у вези реализације пројектног задатка
- регионалне агенције/центри ће једном месечно извештаје РАМСПП, која ће исте обејединити и достављати Министарству привреде једном месечно извештај о реализацији Пројектног задатка.
- регионалне агенције/центри ће сачини и доставити РАМСПП завршни писмени извештај, које ће РАМСПП обрадити и објединити и систематизовати и доставити као коначан извештај Министарству привреде о реализацији пројектног задатка у 2006. години
- РАМСПП ће управљати процесом финансирања и надзора реализованих активности/услуга регионалних агенција и центара, на начин што ће накнаду за реализацију пројектног задатка, по добијању месечних извештаја о извршеним активностима уплаћивати на рачуне регионалних агенција/центара
- Регионалне агенције/центри су дужан да све активности обављају савесно, на време и по налозима РАМСПП, а у складу са дефинисаним пројектним задатком

ДИРЕКТОР

Мирјана Јовановић

7-2 2006年度地方センター事業への支援（7-1の和訳）  
（日本語、SADSMEE、2006年）

セルビア共和国 中小企業起業開発庁

課題プロジェクト

地域センター2006年度事業/役務実施に対する支援

ベオグラード、2006年

## 課題プロジェクト

### 地域センター2006 年度事業/役務実施に対する支援

**総合目標:** 中小企業・起業家(訳注:以下「中小企業」)の業務を、各企業の必要に基づいて特化部門へ方向付け、柔軟性、創造性、競争力が発揮できる条件を創成すること

**課題プロジェクトの特殊目標:** 共和国レベルでは本局が、また地方レベルでは地方局・センターが主体となって、既存または設立予定の中小企業に対し、人員教育及びコンサルティング、プロモーション及び出版、メンタリング、見本市催行、既存中小企業とその業務に関する情報収集・提供を行い、これにより本庁中小企業部門支援の基本事業である開発計画の実現と、役務及び専門的援助を実施すること

#### 課題プロジェクトの意義:

- ・ **政府にとっては**、支援政策を実現するための生きた手段として共和国内のネットワークを持つことになる
- ・ **省にとっては**、セルビア共和国における中小企業部門の現状を把握し、将来政府に上呈すべき政策を分析決定するための良き出発的基盤を持つことになる
- ・ **中小企業起業開発庁にとっては**、中小企業の業務現況、品質、営業内容の種類を管理することで、多様な受益者の持つ各自の問題や必要に対応しつつ今後の支援のあり方を探る基盤ができることになる
- ・ **地域センターにとっては**、中小企業支援に関する政令・法令が定める範囲内で、既存または設立予定の受益者とより密接なコンタクトを築き、多様な形態の支援を提供するための刺激を持つことになる
- ・ **ここで得られたデータは**ネットワーク化、クラスター化、B2B(「企業から企業へ」型直接コンタクト)、競争力向上、見本市など、あらゆる他の形態による支援措置の際の良き基盤となる

#### 課題プロジェクトの法的枠組み:

- ・ 中小企業起業開発庁の基本事業＝中小企業発展局に関する法律第7条
- ・ 地域センターの事業内容
- ・ 2006 年度共和国ネットワークの必要コーディネート費及び必要事業経費に関する実施要綱
- ・ 中小企業起業開発庁 2006 年度事業計画(本局管理委員会採択済)
- ・ 2003～2008 年中小企業発展戦略
- ・ 2005～2007 年中小企業発展促進計画

**課題プロジェクト実施のコーディネート:** 中小企業起業開発庁

**課題プロジェクトの実施者:** 中小企業起業開発地域センター13 事務所。課題プロジェクト決定に際し、各事務所平均の職員数が3名であるという人事的制約があることが考慮されている

**課題プロジェクトの実施場所:** 地域センターの管轄領域

**受益者及びターゲットグループ:** 既存ならびに設立予定の中小企業

**課題プロジェクト準備期間:** 2006年1月1日から2006年4月30日

**課題プロジェクト実施期間:** 2006年5月1日から2006年12月31日

**課題プロジェクト準備内容:**

- ・ 課題プロジェクト実施に必要な2006年度政府予算の確保
- ・ 地域センター事業実施の支援ならびに本庁のコーディネート、これらに不可欠な予算基盤を課題プロジェクトとして策定すべく、経済省と中小企業起業開発庁間で実施要綱を締結
- ・ 中小企業起業開発庁は必要書類(契約書、指示書、諸書式、月報書式、年次報告書式)を準備
- ・ 中小企業起業開発庁は地域センターに対し実施計画諸書類を送付し、課題プロジェクトの実施方法を指示
- ・ 中小企業起業開発庁は地域センターに対し実施指示書を送付、中小企業起業開発庁と地域センター間で課題プロジェクト実施に関する契約を締結

**課題プロジェクトで実施される四つの事業・役務:**

1 「地域センター役務の受益者データ」の補完作成を続行し、問題解決に向けて中小企業の持つ個々の必要と問題点を分析する。対象受益者を24%＝1,440社増加することで、問題点と状況の把握や、当該省庁・局の措置が容易になり、セルビア共和国の経済発展に寄与することを考慮すべきである。

各地域センターのサンプルの規模は、当該地域の中小企業の数と経済規模に比例して定めるものとするが、各地方の特性をより良く把握するため、ベオグラード市のバランスについては差し引きを考慮するものとする。

### 地方局・センター毎のサンプル規模

番号. No.	局・センター名	サンプル規模
1.	ベオグラード地方センター	240
2.	ノヴィサド地方局	175
3.	クルシエヴァツツ地方センター	144
4.	ズレニヤニン地方センター	120
5.	ニシュ地方局	110
6.	クラグイエヴァツツ地方局	110
7.	ウジツエ在ズラティボル地方局	97
8.	レスコヴァツツ在地方局REEDA有限会社	84
9.	スポティツツァ地方局	84
10.	ザイエチャル在ティモク地方センター	72
11.	ヴラーニエ在VEEDA地方局	72
12.	ソンボル地方局	72
13.	ノヴィバザール在SEDAサンジャック 経済発展局	60

地方局・センターが定める**サンプル構成**は下記の基準を満たすものとする。

- > 法人形態を規模から見た際の全形態がカバーされていること。**小企業 70%、中企業 10%、店舗 20%**を目安とする。
- > 法人形態を業務内容から見た際の、各地方、各市の産業構成に沿った全形態がカバーされていること。商業・飲食・ホテル業に関しては大幅に差し引きを考慮し、重点を加工業、建築業、観光業、交通、諸サービス業などに置きながら、当該各地の経済特性を加味することとする。
- > 地理的に広くカバーされていること。各地方局・センターが管轄する全ての市を、市の面積及びその市における中小企業部門の経済規模に応じてカバーすることとする。

注:この課題は 2005 年度課題パイロットプロジェクトの枠内で実行される。

#### 2 「設立予定ならびに既存中小企業のメンタリング」を選択的に実行

- ・ 時間: 受益者・企業当たり 20 時間



- ・ 地方局・センター当たりの月時間数：40(5～12月計 320時間)
- ・ 2006年度 13地域センター総時間数：4160時間

メンタリングは下記のとおり実施するものとする：

コンタクト（直接のコンタクト、電話、宣伝、ウェブサイトによる連絡）

選択

診断 — 当該企業に関する必要データの収集と分析により、企業業績発展のための目標を設定

措置 — メンタリングの実行

評価・報告 — メンタリングの結果モニタリングと評価。月報、事業最終報告を作成する。

企業にメンターが就任し、「企業1対メンター1」の原則で活動する。企業の業務状況に診断を下し、SWOT分析、今後措置計画や、ビジネス上生じる特殊な問題の解決を作成する。

注：この課題は 2005 年課題パイロットプロジェクトの枠内で実施される。

3 ベオグラード見本市での「ビジネススペース 2006」に参加、グループ参加者として主催者となる。

- ・ 各当該地域でプロモーション、常時情報提供を行う
- ・ 見本市の出展者ならびに共同出展者を募集決定する
- ・ 地方局・センターが出展・共同出展用スペース 1,300 平方メートルでの販売を組織する
- ・ この項目の活動期限は 2006 年 11 月 20 日とする

注：この課題は 2005 年課題パイロットプロジェクトの枠内で実施される。

4 各地域で 1 ヶ月に以下の役務を組織、実行する：

- ・ プロモーション1回。実行に際し地域センターは最低 15 の法人・個人を確保、総計 104 回のプロモーションで 1560 の法人・個人を確保するものとする
- ・ 既存・設立予定中小企業を対象とした教育・トレーニング2回。地域センターは一回に最低 10 人の出席者を確保、総計 208 回、最低 2080 人を対象とする
- ・ 既存・設立予定中小企業を対象とした(法務、経営等)コンサルティング 15 回。地域センターは総計 1560 回これを組織する
- ・ 「労働力市場」1 回。既存・設立予定中小企業最低 8 を確保、うち最低 2 は当該地域センターの管轄地域外からの参加とする。地域センターは総計 104 回、最低 832 中小企業を対象としてこれを

組織する。

注:この課題は 2005 年課題パイロットプロジェクトの枠内で実施される。

コーディネーション:

- ・ 中小企業起業開発庁は地方局・センターに対し本課題の実施に必要な情報と援助を全て提供する。
- ・ 地域センターは中小企業起業開発庁に対し月間報告を作成、後者はこれを統合し本課題の実施状況に関する月報を作成して商務省に送付する。
- ・ 地域センターは中小企業起業開発庁に対し最終報告を作成、後者はこれを統合、総合し、2006 年度課題プロジェクト実施に関する最終報告書として商務省に送付する。
- ・ 地域センターの活動・役務に関する財政上部・監督機関として中小企業起業開発庁は、前者の月間報告を基に本課題プロジェクト実施に要した経費を各地域センター口座まで払い込むものとする。
- ・ 地域センターは課題プロジェクトとして定められた各任務を、中小企業起業開発庁の指示に従い自覚を持って遅滞なく実施する。

局 長

ミリヤナ・ヨヴァノヴィッチ

**8 – 1 Mentoring nac sluzba projektni zadatak**

(セルビア語、SADSMEE、2006年)

## **«Менторинг за привредна друштва и радње чији су оснивачи добили средства за самозапошљавање од НСЗ»**

### **Општи циљ:**

Праћење, евалуација и подршка лицима која су добила средства за самозапошљавање од стране Националне службе за запошљавање. Стварање услова за флексибилна, иновативна и конкурентна МСПП.

### **Појединачни циљеви:**

- Пружање директне помоћи (консалтинг, савети, обука...)
- Побољшање перформанси предузећа које утичу на пословни резултат
- Олакшавање приступа тржиштима
- Повезивање
- Упућивање МСПП на специјализовану услугу
- Развој и унапређивање услуга базираних на потребама МСПП

**Циљна група:** Лица која су започела сопствени посао и добила средства за самозапошљавање од стране Националне службе за запошљавање.

**Број сати:** 20 сати по клијенту/предузећу

**Цена:** ментор сат- 1000, 00 динара

**Временски оквир:** Менторинг ће се обављати квартално у складу са потребама и приоритетима које одреди Национална служба за запошљавање.

**Извештавање о обављеним активностима:** квартално

### **Менторинг за постојећа МСПП:**

Менторинг се састоји из следећих корака:

КОНТАКТ (директни контакт, путем телефона, оглашавање, путем обавештења на web site) - обавеза Националне службе за запошљавање  
СЕЛЕКЦИЈА - обавеза Националне службе за запошљавање  
ДИЈАГНОЗА – прикупљање и анализа релевантних података о предузећу и одређивање циљева за унапређење рада предузећа  
ИНТЕРВЕНЦИЈА – спровођење акције  
ЕВАЛУАЦИЈА И ИЗВЕШТАВАЊЕ – мониторинг и евалуација резултата акције. Завршни извештај о обављеним активностима.

### **ДИЈАГНОСТИКА**

Сврха посете МСПП је анализа потреба предузећа/клијента на основу пружених информација:

- А) Општи подаци о МСПП
- Б) Производи / услуге
- Ц) Партнери (добављачи, купци , дистрибутери...)
- Д) Анализа пословања (производно-технолошки аспект, људски ресурси, тржиште, финансијски показатељи...)
- Е) SWOT анализа

Након процеса пословне дијагностике, извести закључке из којих следи израда Акционог плана предузећа/клијента, који ће садржати препоруке за све неопходне интервенције у МСПП и План активности које ће ментори, у сарадњи са предузећем/клијентом, на основу постављених препорука, спровести у оквиру предвиђеног броја сати за менторинг.

Могуће области пружања помоћи након дијагнозе:

- Пружање консултантских услуга, саветовање и пружање информација
- Стратегија развоја
- Помоћ за приступ финансијским средствима
- Тржиште и маркетинг
- Организациона структура
- Управљање људским ресурсима
- „In house“ тренинг
- Финансијски менаџмент
- Логистички менаџмент
- Производно-технолошки процеси
- Иновације, заштита интелектуалне својине, систем квалитета...
- И друго

### **Менторинг за потенцијална предузећа /почетнике у бизнису:**

У процесу који се односи на клијенте који тек започињу бизнис, потребно је уочити потребе клијента, односно недостатак знања у следећим областима:

- тестирање, разрада и евалуација предузетничке идеје
- производ/услуга
- производно-технолошки процеси
- маркетинг
- продаја
- дистрибуција
- организација и планирање
- финансије
- законска регулатива и порези
- „In house“ тренинг (знања и вештине)

Уз задобијање поверења, потребно је показати везу између савета и профитабилности за предузеће и поставити реална решења која се могу остварити.

Јасно дефинисати:

- Циљеве
- Тематске области
- Методологију
- Распоредити број сати у временски оквир
- Одговорности
- Контактe
- Комуникацију
- Датуме ревизије менторига

### **Извештавање:**

Након обављене пословне дијагностике, припрема се Извештај који ментори достављају Републичкој агенцији за развој МСПП и предузећу/клијенту. Републичка агенција за развој МСПП извештава Националну службу за запошљавање квартално.

Структура извештаја:

1. Уводне информације/општи подаци о МСПП/клијенту
2. Дијагноза садашњег стања/позиција предузећа/клијента
3. Уочени проблеми
4. Акциони план предузећа/клијента, који ће садржати препоруке за све неопходне интервенције у МСПП и План активности које ће ментори, у сарадњи са предузећем/клијентом, на основу постављених препорука, спровести у оквиру предвиђеног броја сати за менторинг.

Напомена (а): тачке 1, 2, 3 и 4 из структуре Извештаја, саставни су део Акционог плана док се у Плану активности издваја проблем на којем ће се радити у оквиру менторинга и током предвиђених сати. План активности такође треба да садржи распоред посета у договору са предузећем/клијентом.

Напомена (б): Могуће информације из дијагнозе:

- тржиште
- ограничења за пословни развој
- проблеми и недостаци у примарним резултатима пословања, у процесу производње и давању услуга или маркетингу
- друго...

8 - 2 2005 年度雇用庁支援企業向け活動報告 (8 - 1 の和訳)  
(日本語、SADSMEE、2006 年)

**「国家雇用庁より自力雇用に関する支援金を受領した企業設立者を対象とする  
法人・店舗メンタリング」**

**総合目的:**

国家雇用庁より自力雇用に関する支援金を受領した者の状況把握、評価と支援。  
柔軟かつ革新的で競争力のある中小企業・起業家(以下訳文では中小企業)の活動条件創成。

**個別目的:**

- － コンサルティング、アドバイス、訓練等の直接援助
- － 企業の業績良化のための経営改善
- － 市場への参入援助
- － 相互コンタクト
- － 特化部門への業務方向づけ
- － 各中小企業の必要に応じた業務発展と促進

**ターゲットグループ:** 国家雇用庁より自力雇用に関する支援金を受領し、自らの営業を開始した個・法人

**時間:** 受益者・法人当たり20時間

**料金:** メンター1時間 1000ディナール

**単位時間:** 国家雇用庁が定める必要と優先順位に基づき四半年制のメンタリング

**業務実施報告:** 四半年

**既存中小企業メンタリング**

メンタリングは次の内容から成るものとする:

- コンタクト(直接コンタクト、電話、宣伝、ウェブサイト上での宣伝)－これは国家雇用庁側の義務とする
- 選択 － 国家雇用庁側の義務とする
- 診断 － 各企業の必要データを収集、分析し、業務の発展に必要な目標を決定する
- 措置 － メンタリング実施
- 評価と報告 － メンタリング結果のモニタリングならびに評価。実施済み事業に関し最終報告。

**診 断**

中小企業を訪問し、得られた下記情報を基に、各企業・個人の必要を分析する。



- A) 当該中小企業の一般情報
- B) 産品、サービス
- C) パートナー（仕入元、購入者、卸売先）
- D) 業務分析（生産・技術面、ヒューマンリソース、市場、財務指標等）
- E) SWOT分析

業務を診断し結論を下した後、各企業・個人のアクションプランを作成。この中に当該中小企業に対して行うべき必要支援を提言、またこの提言に基づきメンターが定められたメンタリング時間の枠内で行うべき企業・個人に対する活動計画を含めるものとする。

診断後に提供可能な分野は下記の通り：

- － コンサルティング、アドバイス、情報提供
- － 発展戦略作成
- － 経営のための金銭的手段へのアクセス援助
- － 市場、マーケティング
- － 組織・構造
- － ヒューマンリソース管理
- － 「イン・ハウス」トレーニング
- － 財務マネージメント
- － ロジスティックマネージメント
- － 革新、知的所有権保護、クオリティコントロール等
- － その他

#### **設立予定の企業、ビジネス初心者対象メンタリング**

本業務の進行上対象者がビジネス初心者である場合、下記分野における対象者の必要ないし知識の欠如に配慮する。

- － 起業アイデアの吟味、作成、評価
- － 産品・サービス
- － 生産・技術プロセス
- － マーケティング
- － 販売
- － 卸売
- － 組織・計画
- － 財務
- － 法制と税制

－「イン・ハウス」トレーニング(知識、技術)

与えるアドバイスは企業の生産性向上に関係があり、実現可能な現実的問題解決法であることを示す点に留意し、信頼関係を醸成する。

明確に下記を定義すること：

- －目標
- －部門
- －方法
- －単位時間枠内での時間割
- －責任
- －コンタクト
- －コミュニケーション
- －メンタリング後再評価の日時

#### 報告：

診断終了後、メンターは中小企業起業開発庁ならびに各企業・個人に対して送付する報告書を準備する。中小企業起業開発庁は国家雇用庁に対し四半年報告を行う。

報告内容：

- 1 序部として当該中小企業・個人の一般情報
- 2 当該企業・個人の現状、現業績
- 3 現存する問題
- 4 当該企業・個人に関するアクションプラン。これには当該中小企業に対して行うべき必要支援を提言の形で含める。またこの提言に基づきメンターが定められたメンタリング時間の枠内で行うべき活動計画を含める。

注(a)：上記1、2、3、4をアクションプランの一全体をなす書式とする。また活動計画には、定められた時間の枠内で行うべきメンタリングの対象内容となる問題を明記する。活動計画には、当該企業・個人と合意した次回訪問予定日時を明記する。

注(b)：診断には次の情報が含まれ得るものとする。

- －市場に関する情報
- －業務発展の阻害要因
- －当初の業務状況、生産過程、サービス実施またはマーケティングにおいて観察された問題ならびに欠如
- －その他

**9. Brief report on design and implementation of mentoring**  
(英語、SADSMEE、2008 年)

## **Republic Agency for the Development of SMEs and Entrepreneurship**

### **MENTORING**

#### **Brief report on design and implementation of mentoring in period 2005.-2007.**

**Mentoring**, as a new service, is designed by the Agency at the beginning of 2005, and thus it for institutionalized for the first time.

Opening of the possibility to receive free of charge mentoring with support from the National Employment Agency (people who received grants from the State to start their own business) and through the project of co-financing the work of regional agencies/centers, is another type of non-financial support, but financial implications in business. Active involvement of the network of Regional Agencies/Centers in providing free consulting services through mentoring, to potential and existing entrepreneurs in the territory they cover, opens the possibility for further cooperation with the private sector.

According to the experience and research of all relevant institutions for support and development of SMEs (relevant ministries, agencies, funds, bureaus, services, chambers of commerce, R&D institutions, donors, banks, associations, etc.), it is obvious that potential and existing SMEs encounter numerous problems regarding the establishment and running of the business.

As the biggest problem and cause of their failures or bad business operations, entrepreneurs recognize the lack of finance. However, there is an evident lack of knowledge in the area of business planning, regulations, management, innovation and new technologies, business communication, e-business, marketing, design, etc. which significantly leads our SMEs to bad business results and failures. SMEs are most vulnerable in the first years of existence, and it is especially the case with small firms where founders are also managers, and where there is a big lack of necessary resources.

It is necessary to raise awareness of entrepreneurs about the need to be involved in life long learning process, as well as of the use of the consulting services market as ways to overcome business problems. By opening the possibility for receiving mentoring assistance, entrepreneurs receive another type of support with non-financial character, but financial implications in business. Active involvement of the network of Regional Agencies/Centres in providing free consulting services through mentoring, to potential and existing entrepreneurs in the territory they cover, opens the possibility for further cooperation.

By introducing specialised activity of mentoring with entrepreneurs, the Agency and regional agencies/centres establish different standards and views with entrepreneurs who will understand the necessity and value of consulting services they have to look for outside of their company, and that will contribute to their better positioning in the market and business success. Mentoring will contribute to entrepreneurs understanding that knowledge, skills and information they receive in the consulting services market also have advantage.

For two years the Agency has been implementing a specialized type of non-financial support to SMEs through 20-25 mentoring hours targeting potential and existing entrepreneurs. Within this 20-25 hours, the entrepreneur receives business diagnosis, action plan for solution to certain problems and assistance in solving some of them through consulting, professional advice, information or training.

General objective:

- Follow-up, evaluation and support to potential or existing entrepreneurs
- Creating conditions for flexible, innovative and competitive SMEs.

Specific objectives:

- Providing direct support (consulting, advisory services, training...)
- Improving companies' performance which affects business results
- Facilitating access to markets
- Matchmaking
- Referring SMEs to specialized services
- Development and improvement of services based on SMEs' needs

Mentoring for existing SMEs:

Mentoring consists of the following steps:

- CONTACT (direct, by phone, public announcement, website)
- SELECTION
- DIAGNOSIS – collecting and analyzing relevant data on the company and defining goals for improvement of the company's work
- INTERVENTION – implementing the action
- EVALUATION AND REPORTING – monitoring and evaluation of action results

Mentoring for potential entrepreneurs/business start-ups:

- In the process for clients starting their business, it is necessary to screen the needs of clients related to:
  - testing, elaborating and evaluation of entrepreneurial idea
  - product/service
  - production and technology process
  - marketing
  - sales
  - distribution
  - organization and planning
  - finance

- regulations and taxation
- "In house" training (knowledge and skills)

Republic Agency for SME Development implemented two projects of mentoring since 2005:

1. Through the "Project for co financing the activities of regional agencies/centers" as Activity number 2 in the project task (The project was designed by SADSMEE for year 2005. and for 2006.), the results of mentoring are:

- 2005.- mentoring implemented for 130 start ups and existing SMEs (25 hours per company) by mentors from Republic agency and regional agencies/centers
- 2006.- mentoring implemented for 195 start ups and existing SMEs (25 hours per company) by mentors from Republic agency and regional agencies/centers

The mentors were paid on a contract basis from the budget of Republic agency (monthly payments, after receiving and evaluation of monthly reports).

The task for regional agencies/centers for providing the mentoring was requesting that each regional agency/center should provide 5 mentoring for start ups and 5 mentoring for existing SMEs in their region. Republic agency gave them a mandate to select the beneficiaries.

NOTE: In 2007., due to the fact that after elections the new Government was not established, all governmental institutions received only temporary financing (cc 20% of total budget) till July 2007. That was the reason why SADSMEE did not conduct this activity during 2007.

**The Project task, template for reporting and annual reports on activities for 2005 and 2006 are enclosed in Serbian language.**

2. Through the "Project for providing mentoring for people that receiving grants for self employment from the National Employment Service" (project was tailor made designed by SADSMEE), results are:

- 2006.-77 mentoring implemented for start ups that received grant for self-employment from NES (20 hours per company) by mentors from Republic agency and regional agencies/centers
- 2007.-192 mentoring implemented for start ups that received grant for self-employment from NES (20 hours per company) by mentors from Republic agency and regional agencies/centers  
Republic agency received payment contracted with NES and then the regional agencies/centers were paid through a contracts by the Republic agency.(payments made after receiving and evaluation of reports)

**The Manual for mentoring services in this project and template for reports enclosed in Serbian language.**

There is a constant need for upgrading the level of knowledge and practical experience of both SADMEE and regional agencies/centers. Among other donor project that SADMEE is implementing, JICA has started one year project on SME support agency reinforcement in June 2006 with Republic Agency as a main counterpart. With this project, efforts for standardization of business advisory services with the Japanese experiences of enterprise diagnosis have been made (37 people from SADMEE and reg agencies/centers were certified) . Also the entrepreneurial skills through business trainings are another focal point in the project to extend the base of knowledge among SMEs in Serbia (513 SMEs were trained all over the country). It is widely considered that the bottom up approach of knowledge and skills with the standardization is on the right track, and it is expected to strengthen these efforts with additional actions.

One of the key for the further development of the above actions is the upgrading and standardization of Mentor services for SMEs.

Ana Zegarac  
Executive director, Development and international cooperation  
department

**10. PLAN OF ACTIVITIES FOR 2008 (拔粹)**  
**(英語、SADSMEE、2008年)**



	ACTIVITIES	GOALS, EXPECTED RESULTS, IMPLEMENTATION MODE	STAFF RESPONSIBLE
1.	<p align="center"><b>SUPPORT FOR ESTABLISHING NEW DEVELOPMENT PROGRAMS FOR START-UP's</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increasing number of SMEE and decreasing number of unemployed persons through connection of financial and non-financial support to START-UP's</li> <li>• The objective of this support is based on development program implementation, financial support program, as well as on providing services and expert support to potential and existing SMEE's</li> <li>• Support to START-UP program, loans to START-UP's (educations, providing help in paper work, receiving claims, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serbian Agency for the Development of SMEE's</li> <li>• Regional centers</li> <li>• Offices</li> </ul>

	ACTIVITIES	GOALS, EXPECTED RESULTS, IMPLEMENTATION MODE	STAFF RESPONSIBLE
2.	<p align="center"><b>SUPPORT TO ESTABLISHED START-UP DEVELOPMENT PROJECTS IN 2007</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visiting companies and entrepreneurs who has got a START-UP loans in 2007 and monitoring</li> <li>• Providing relevant information and services in order to improve their knowledge, skills and experiences in running business.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serbian Agency for the Development of SMEE's</li> <li>• Regional centers</li> <li>• Offices</li> </ul>

	ACTIVITIES	GOALS, EXPECTED RESULTS, IMPLEMENTATION MODE	STAFF RESPONSIBLE
3.	<p style="text-align: center;"><b>Education programs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainings for START-UP's</li>   <li>• Trainings for existing SMEE's in different stage of development</li>   <li>• Education for potential and registered trainers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improving the level of knowledge and skills of potential entrepreneurs</li> <li>• Improving the level of knowledge and skills of entrepreneurs who are in business less then 12 months</li> <li>• Providing necessary information package on establishing enterprise and possibilities of realization of potential business idea</li> <li>• Providing expertise in testing of business idea trough business plan developing.</li> <li>• Qualifying entrepreneur's trough developing managerial skills and improving knowledge and skills in marketing, IT, B2B, system quality, management, new technologies, etc. .</li>   <li>• Increasing number of qualified trainers for education on SMEE development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serbian Agency for the Development of SMEE's</li> <li>• Regional centers</li> <li>• Offices</li> </ul>

	ACTIVITIES	GOALS, EXPECTED RESULTS, IMPLEMENTATION MODE	STAFF RESPONSIBLE
4.	<p><b>Providing support to development and competitiveness of SMEE's trough financial support for consulting and mentoring services in</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Market research</li> <li>• Business plan development</li> <li>• Implementation of new standards of quality and standards certification</li> <li>• Improving organizational and management structure</li> <li>• Management information system development</li> <li>• Financial and accounting system development</li> <li>• Finding business partners and investors</li> <li>• Improving product design</li> </ul> <hr/> <p><b>Pilot project – Support to innovations in SME sector</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increasing company efficiency and available recourse exploitation</li> <li>• Improving organizational structure</li> <li>• Improving competitiveness of domestic companies by implementing quality standards</li> <li>• Improving business environment and image of Serbian companies</li> <li>• Internationalization of domestic companies</li> <li>• Increasing employment in SME's</li> <li>• Building capacity in consulting companies</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technology transfer to SME sector</li> <li>• Encouragement of innovation in production, marketing, logistics, sales, information system management, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serbian Agency for the Development of SMEE's</li> <li>• Regional centers</li> <li>• Offices</li> <li>• Service providers</li> </ul>

	ACTIVITIES	GOALS, EXPECTED RESULTS, IMPLEMENTATION MODE	STAFF RESPONSIBLE
5.	<p><b>Cooperation with NGO's and entrepreneurs associations on regional and local level</b></p> <p>Establishing partner relations with NGO's on regional an local level</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurship development support on regional and local level trough cooperation with NGO's entrepreneurs associations in order to improve SMEE sector ( support to young entrepreneurs, women and disables, marketing development, trainings, market research, support to regional fairs events, etc)</li> <li>• Contribution to increasing level of entrepreneurship, decreasing number of unemployed , increasing number of SME, encouraging regional development, and establishing new SME's based on innovation</li> <li>• Promoting results and creating conditions for new partnerships with NGO's in order to promote entrepreneurship on regional and local level</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serbian Agency for the Development of SMEE's</li> <li>• NGO's</li> </ul>

	ACTIVITIES	GOALS, EXPECTED RESULTS, IMPLEMENTATION MODE	STAFF RESPONSIBLE
6.	<p style="text-align: center;"><b>Information support</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strengthening IT componeny in SME's trough web sites development</li> <li>• Collecting and processing information from accessible sources</li> <li>• Analyzing position of SME sector (condition, structure, trends), SME survey</li> <li>• Completing data base with data relevant for SME's: <ul style="list-style-type: none"> <li>- with regulations important to SME development</li> <li>- data base of registered SME's</li> <li>- accessible funds ands and credit lines</li> <li>- fairs and other promotional events</li> <li>- Establishing data base of Case studies (pilot projects for small business)</li> <li>- services provided by republic network</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SME's promotions trough Internet access</li> <li>• Promoting Internet importance and web sites as efficient tools for improving business relations among domestic and foreign companies</li> <li>• Establishing SME's web portal</li> <li>• Integrating data on registered and active SME's by clearing up lacks in data quality which will make faster and cheaper access to all information relevant for the sector</li> <li>• Analyzing dynamics of development SME sector and initialization steps of macroeconomic policy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serbian Agency for the Development of SMEE's</li> </ul>

	ACTIVITIES	GOALS, EXPECTED RESULTS, IMPLEMENTATION MODE	STAFF RESPONSIBLE
7.	<p style="text-align: center;"><b>Publishing, promotion and marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compiling and publishing promoting materials (SMES NEWs, guides, brochures, reports, analyzes, CD's, Internet presentations, etc.)</li> <li>• Intensive marketing and promotion of: <ul style="list-style-type: none"> <li>- SME sector</li> <li>- Non financial support program</li> <li>- New START-UP credit lines</li> <li>- 7<sup>th</sup> International Entrepreneurship Fair "Business base"</li> <li>- Regional fairs</li> <li>- Etc.</li> </ul> </li> <li>• Presenting information to public an activities of Serbian Agency for the Development of SMEE's and regional network an centers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popularization of entrepreneurship in Serbia and establishing two way communication channel</li> <li>• SMEE promotion trough media, newspapers, info-phone, fairs, meetings, exhibitions, seminars, adds, library</li> <li>• Encouraging of founding new companies and small enterprises and generating new labor force</li> <li>• Building positive thinking about entrepreneurship and entrepreneurs</li> <li>• Encouraging entrepreneurs to legalize their business, to plan and to accept new know-how</li> <li>• Organizing fairs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serbian Agency for the Development of SMEE's</li> <li>• Specialized agencies</li> <li>• Media</li> <li>• Donors</li> </ul>

	ACTIVITIES	GOALS, EXPECTED RESULTS, IMPLEMENTATION MODE	STAFF RESPONSIBLE
8.	<p><b>Separate project: «Euro-info innovation relay center Serbia »</b></p> <p>NOTE: Consortium for proposal presentation to European Commission within CIP project is founded at the beginning of November 2007. Consortium has delivered the project on November 28, 2007. The project is approved and its realization will start during 2008. The very first activity will be establishing Euro-Info information relay centre Serbia</p>	<p>Project realization through three modules enable to Serbian economy:</p> <p><b>Module A – Euroinfo centre</b>  Providing information connected to association and trading on EU market, legislations and directives connected to EU market, business cooperation with EU, etc..</p> <p><b>Module B – Innovation relay centre (IRC)</b>  Enabling technology transfer and know-how from institutes and innovative enterprises to companies how need these knowledge, establishing cooperation with companies from EU and internationalization of enterprises, etc .</p> <p><b>Module C – SMEE’s approachment to research programmes</b>  Providing information to SME for participation in EU national research programmes</p>	<p>Consortium members:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serbian Agency for the Development of SMEE’s</li> <li>• SIEPA</li> <li>• Mihajlo Pupin Institute</li> <li>• University of Belgrade</li> <li>• University of Novi Sad</li> <li>• University of Nis</li> </ul>



	ACTIVITIES	GOALS, EXPECTED RESULTS, IMPLEMENTATION MODE	STAFF RESPONSIBLE
9.	<p style="text-align: center;"><b>Establishing Serbian Agency for the Development of SMEE's office network and coordination and strengthening existing network</b></p> <p>Republic office network is consisting of 14 institutions and organizations</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establishing office network</li> <li>• Inclusion of the regional agencies on project mode for SMEE support on regional and local level</li> <li>• More equivalent regional coverage of territory of Serbia with institutions for SMEE's development support</li> <li>• Creation and building unique and sustainable system of institutional infrastructure for providing support to SMEEs</li> <li>• Assuring equal conditions for all SME sector, which means all needed support (education, consulting, business information, promotion, matchmaking, etc)</li> <li>• Developing new and standardization of existing services for SME</li> </ul>	<p>Serbian Agency for the Development of SMEE's in cooperation with Ministry for economy and regional development and other relevant organizations on local level</p>

	ACTIVITIES	GOALS, EXPECTED RESULTS, IMPLEMENTATION MODE	STAFF RESPONSIBLE
10.	<p><b>Other activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation in preparing republic legal acts and solving administrative discouragement connected to SME development</li> <li>• Recommendation of steps economic policy for encouragement of SME development</li> <li>• Participation in enforcing steps of economic policy for SME development and support</li> <li>• Establishing and enlargement of cooperation with all relevant international institutions (donors, international organizations, ministries, agencies, etc.) in order to support SME sector in Serbia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception of real condition of SME sector, development problems and needs, which means creation of penetrable environment for their effective and efficient trading</li> <li>• Active participation in all kind of work groups, commissions, etc.</li> <li>• Accompanying in many international projects important for SME development in Serbia</li> <li>• Accomplishing multilateral and bilateral cooperation with donors in finding support programs relevant in SME sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serbian Agency for the Development of SMEE's</li> </ul>

11－1 **Mentoring Izvestaj konacno 2005**

(セルビア語、SADSMEE、発行年不明)

## **МЕНТОРИНГ - АКТИВНОСТ/УСЛУГА БРОЈ 2**

На основу искуства и истраживања свих релевантних институција за подршку и развој МСПП (надлежних министарстава, агенција, фондова, завода, служби, привредних комора, научноистраживачких институција, донатора, банака, удружења итд) евидентно је да су потенцијална и постојећа МСПП суочена са многим проблемима који се тичу оснивања и вођења бизниса. Предузетници наводе и препознају као највећи проблеме и разлоге њиховог неуспеха или лошег пословања, недостатак финансијских средстава. Међутим евидентан је недостатак знања у области пословног планирања, правне регулативе, менаџмента, иновативности и нових технологија, пословне комуникације, електронског пословања, маркетинга, дизајна и др. који у великој мери наша МСПП ставља у подређен положај и чини их неконкурентним на домаћем а нарочито на страном тржишту. За сада у Србији не постоји довољан број приватних консултантских фирми, нарочито ван територије великих градова тј. универзитетских центара, које би понудиле предузетницима одговарајуће услуге и знања која они не поседују. Свест о важности знања, вештина и информација у бизнису није на задовољавајућем нивоу као ни свест да за такве услуге на тржишту треба платити. Неопходно је подићи ниво свести код предузетника о потреби укључивања у процес доживотног учења као и коришћења тржишта консултантских услуга као начина да се проблеми у бизнису превазиђу. Један од начина за превазилажење таквог стања је и активније укључивање мреже Регионалних агенција/центра у пружање бесплатних консултантских услуга кроз менторски рад, потенцијалним и постојећим предузетницима на територији коју покривају.

Увођењем специјализоване активности менторског рада са предузетницима Регионалне агенције/центри успоставиће и другачије стандарде и гледишта код предузетника у региону који ће схватити неопходност и вредност консултантских услуга које морају тражити изван свог привредног субјекта а која ће допринети њиховом бољем позиционирању на тржишту и пословном успеху. Менторинг ће допринети да предузетници схвате да знања, вештине и информације које добију на тржишту консултантских услуга такође имају своју вредност. Кроз ову активност и саме Регионалне агенције/центри ће подићи ниво и разноврсност услуга које могу понудити предузетницима и боље ће препознавати потребе и проблеме у овом сектору.

Ова Активност предвиђа да Регионалне агенције/центри селекују 5 потенцијалних и 5 постојећих МСПП и ураде менторинг.

Општи циљ ове активности је стварање услова за флексибилна, иновативна и конкурентна МСПП.

Специфични циљеви ове активности су пружање директне помоћи (консалтинг, савети, обука...), побољшање перформанси предузећа које утичу на пословни резултат, олакшавање приступа тржиштима, повезивање, упућивање МСПП на специјализовану услугу и развој и унапређивање услуга базираних на потребама МСПП.

Регионалне агенције/центри обавезне су да селекују по 5 потенцијалних (почетника у бизнису) и 5 постојећих МСПП са територије коју покривају и пруже им 25 сати менторског рада. Предвиђени рок да се ова активност заврши је децембар 2005. године.

**Менторинг за постојећа МСПП** састоји из следећих корака:

КОНТАКТ (директни контакт, путем телефона, оглашавање, путем обавештења на web site)

СЕЛЕКЦИЈА МСПП за менторски рад

ДИЈАГНОЗА – прикупљање и анализа релевантних података о предузећу и одређивање циљева за унапређење рада предузећа

ИНТЕРВЕНЦИЈА – спровођење акције

ЕВАЛУАЦИЈА И ИЗВЕШТАВАЊЕ – мониторинг и евалуација резултата акције. Припрема периодичних извештаја и завршног извештаја о обављеним активностима.

## **ДИЈАГНОСТИКА**

Сврха посете МСПП је анализа потреба предузећа/клијента на основу пружених информација:

А) Општи подаци о МСПП

Б) Производи / услуге

Ц) Партнери (добављачи, купци , дистрибутери...)

Д) Анализа пословања (производно-технолошки аспект, људски ресурси, тржиште, финансијски показатељи...)

Е) SWOT анализа

Након процеса пословне дијагностике, потребно је извести закључке из којих следи израда Акционог плана предузећа/клијента, који ће садржати препоруке за све неопходне интервенције у МСПП и План активности које ће регионална агенција/центар, у сарадњи са предузећем/клијентом, на основу постављених препорука, спровести у оквиру предвиђеног броја сати за менторинг.

Могуће области пружања помоћи након дијагнозе:

- Пружање консултантских услуга и праћење у сарадњи са клијентом
- Стратегија развоја
- Помоћ за приступ финансијским средствима
- Тржиште и маркетинг
- Организациона структура
- Управљање људским ресурсима
- Тренинг (знања и вештине)
- Финансијски менаџмент
- Логистички менаџмент
- Производно-технолошки процеси
- Иновације, препознавање и заштита интелектуалне својине, систем квалитета...
- И друго

### **Менторинг за потенцијална предузећа /почетнике у бизнису:**

У процесу који се односи на клијенте који тек започињу бизнис, потребно је уочити потребе клијента, односно недостатак знања у следећим областима:

- Тестирање, разрада и евалуација предузетничке идеје
- Производ/услуга
- Производно-технолошки процеси
- Маркетинг
- Продаја
- Дистрибуција
- Организација и планирање
- Финансије
- Законска регулатива и порези
- Тренинг (знања и вештине)

Уз задобијање поверења, потребно је показати везу између савета и профитабилности за предузеће и поставити реална решења која се могу остварити.

Јасно дефинисати:

- Циљеве
- Тематске области
- Методологију
- Распоредити број сати у временски оквир
- Одговорности
- Контакте
- Комуникацију
- Датуме ревизије менторига

### **Извештавање:**

Након обављене пословне дијагностике, припрема се Извештај који се доставља Републичкој агенцији за развој МСПП и предузећу/клијенту.

Структура извештаја:

1. Уводне информације/општи подаци о МСПП/клијенту
2. Дијагноза садашњег стања/позиција предузећа/клијента
3. Уочени проблеми
4. Акциони план предузећа/клијента, који ће садржати препоруке за све неопходне интервенције у МСПП и План активности које ће регионална агенција/центар, у сарадњи са предузећем/клијентом, на основу постављених препорука, спровести у оквиру предвиђеног броја сати за менторинг.

Регионална агенција/центар у обавези је да након обављеног менторинга минимум 3 пута контактира предузеће/клијента у циљу праћења и евалуације постигнутих резултата.

## МЕНТОРИНГ

### Активност број 2

#### Табеларни приказ реализованих менторинга у 2005. години

Регионална агенција/центар	Клијенти којима је пружена услуга менторинга	Интервенција
Регионални центар за развој МСПП-Суботица, д.о.о. Суботица	«Kommont-Gams» д.о.о., Суботица	Помоћ у израду бизнис плана и саветодавна помоћ око разраде пројектног задатка
	АД «Сила», Стара Моравица	Помоћ при изради бизнис плана и сагледавању алтернатива анализе осетљивости кључних фактора на пословање
	«Euro Alfa» д.о.о,Суботица	Израда Бизнис плана са анализом алтернатива елемената осетљивости ради смањења ризика.
	«Sič Motors» д.о.о -Суботица	Помоћ у регулисању заштите проналаска, као и преговорима и уговарању са партнерима који су заинтересовани за искоришћавање проналаска
	«Minex-trade» д.о.о. Суботица	Помоћ при изради бизнис плана и сагледавању алтернатива анализе осетљивости кључних фактора на пословање
	Јасна Пеић Гавран, Суботица	Помоћ у прорачуну трошкова и прихода, процени тржишта и значаја повезивања са партнерима
	Илона Терек, индивидуални пољопривредни произвођач	Помоћ у изради економско-финансијске калкулације трошкова и прихода, дефинисању тржишта и стратешких партнера
	Јосип Имгрунд, индивидуални	Израда Бизнис плана



	пољопривредни произвођач	
	Војнић-Тунић Зоран, Суботица	Помоћ у прорачунима трошкова и прихода, дефинисању тржишта и networking са осталим стратешким партнерима
	СЗР Станко, Аутолакирерска радња, Станко Маркотић, Суботица	Израда Бизнис плана
<b>Регионални центар за МСПП - Ниш, д.о.о. Ниш</b>	Градимиr Јовановић, СЗР «ЗРНО», Ниш	Помоћ за приступ финансијским средствима, проширење капацитета. Промена правне форме организовања субјекта - пререгистрација радње у предузеће.
	Градимиr Станојевић, СЗР «МИГРА 99», Ниш	Проширење тржишта – тржиште и маркетинг
	Јовица Ђурковић, ДОО «МОТИВ», Блаце	Набавка опреме – помоћ за приступ финансијским средствима
	Марина Богојевић, Центар «SPELL», Ниш	Повећање економских ефеката пословања, пружање и других консултантских услуга.
	Владимиr Милојковић, ДОО «GREENVIT», Ниш	Израда «Инвестиционог програма за развој производње фолијарних ђубрива и оплемењивача земљишта»
	Јован Момчиловић, Ниш	Помоћ клијенту у стицању нових занања потребних за реализацију пословне идеје (како започети са продајом, фазе процеса продаје, анализа тржишта, анализа листе купаца, извор нових адреса – купаца, презентација производа, како се закључују уговори)
	Предраг Пауновић, Ниш	Помоћ клијенту у стицању нових занања потребних за реализацију пословне идеје (шта потенцијални предузетник треба да зна о финансијском менаџменту, ко води и коме су

		потребни финансијски подаци, који су финансијски извештаји потребни по закону, основе рачуноводства за власнике радњи и предузећа)
	Милена Миладинов, Ниш	Помоћ клијенту у стицању нових занања потребних за реализацију пословне идеје (о бизнису и предузетништву, шта трба знати при избору пословне банке, стратегија дистрибуције производа)
	Бошко Ненков, Ниш	Помоћ клијенту у стицању нових занања потребних за реализацију пословне идеје (шта потенцијални предузетник треба да зна о финансијском менаџменту, ко води и коме су потребни финансијски подаци, који су финансијски извештаји потребни по закону, биланс стања, биланс успеха, токови готовине, финансијски принципи пословања, основи рачуноводства за власнике предузеча и радњи)
	Милорад Станковић, Ниш	Помоћ клијенту у стицању нових занања потребних за реализацију пословне идеје (који су документи потребни за извоз производа, стратегија дистрибуције извозног производа, покривеност тржишта производима, пословни план)
<b>Регионални центар за развој МСПП «Златибор», д.о.о. Ужице</b>	СЗР «Машинац» - Драган Томовић	Разрада пословне идеје – прикупљање података за израду бизнис плана и сама израда бизнис плана.
	«Биозрно» д.о.о. - Гордана Стојановић	Разрада пословне идеје – прикупљање података за израду бизнис плана и сама израда бизнис

		плана.
	СЗР «Фам Фатал» - Наташа Матић	Разрада пословне идеје – прикупљање података за израду бизнис плана и сама израда бизнис плана.
	Горица Василијевић	Помоћ код дефинисања нових производа и услуга. Разрада пословне идеје – прикупљање података за израду бизнис плана и сама израда бизнис плана.
	СЗР «МБТ-Термо» - Драгољуб Марковић	Разрада пословне идеје – прикупљање података за израду бизнис плана и сама израда бизнис плана.
	СЗР «DECO FUN», Ужице	Обуке о спољно трговинском пословању, могућности кредитирања, припрема и наступ на сајму Бизнис База. Стимулација код запошљавања нових радника. Унапређење пословног извештавања.
	ЗР «Домаћа радиност Бабић», Ужице	Обука о спољно трговинском пословању, израда маркетинг плана и припрема и наступ на сајму Бизнис База.
	СЗР «АЛИРА», Ужице	Обуке о спољно трговинском пословању, могућности кредитирања, припрема и наступ на сајму Бизнис База. Стимулација код запошљавања нових радника. Увођење пословне евиденције, унапређење пословног извештавања.
	ЗР «ЗАНАТСКИ ЦЕНТАР», Ужице	Обука из области маркетинга, припрема и наступ на сајму Бизнис База, унапређење пословног извештавања.
	СЗР «ЈАБУЧИЦА», Тврдићи	Обука из области маркетинга, израда Маркетинг

<p><b>Регионална агенција за економски развој Шумадије и Поморавља, д.о.о. Крагујевац</b></p>	<p>ГР «Матовић» - Сања Матовић - производња украсне керамике</p>	<p>плана, могућности кредитирања. Обука за рад на рачунару, едукација на пољу израде маркетинг стратегије. Унапређење финансијског пословања (цена коштања производа, израда cash flow пројекција, израда преломне тачке рентабилитета, класификација трошкова у циљу израде биланса успеха за интерну употребу)</p>
	<p>СЗР «Маестро Десерт» - Саша Блажић - производња колача</p>	<p>Трнинг финансијски менаџмент и пружање знања из следећих области: цена коштања производа, израда cash flow пројекција, израда преломне тачке рентабилитета, биланс успеха. Израда бизнис плана. Обука запослених за рад на рачунару.</p>
	<p>СЗР «Manni-x» Миланка Миловановић - текстилна производња</p>	<p>Израда бизнис плана, организовање наступа на сајмовима, израда промотивних материјала, помоћ при изради интернет презентације. Обука из области финансијског менаџмента и управљаног рачуноводства.</p>
	<p>СЗР «Crickers» - Душица Стефановић - производња беби обуће</p>	<p>Израда бизнис плана. Унапређење финансијског пословања (цена коштања производа, израда cash flow пројекција, израда преломне тачке рентабилитета, класификација трошкова у циљу израде биланса успеха за интерну употребу). Израда плана промотивних активности и реализација истих.</p>
	<p>СЗР «Glory» - Горан Илић – производња и паковање ратлука</p>	<p>Стручна помоћ у вези решавања следећих проблема: стратегија уласма на тржиште, унапређење паковања производа, план</p>

		промоције.
	«Орион» ДОО, Крагујевац	Обука запослених у комерцијали, везано за проблематику комуникације у продаји. Подршка и пружање пословних контаката са ино партнерима, у циљу проналажења стратешког партнера. Пружање актуелних информацијама о програмима и пројектима који пружају подршку увођења иновација и нових производних програма у МСП у Србији, како би процес „зановљавања“ опреме био окончан. Пружање подршке у припреми наступа на предстојећем „Сајму аутомобила“ у Београду, у смислу едукације особља и запослених који ће радити на штанду.
	«Симпор» ОД, Баточина	Обука у областима менаџмента, маркетинга и организације предузећа. Подршка у приступу кредитним линијама. Подршка у успостављању контаката са страним партнерима.
	«Блажекс» ДОО, Крагујевац	Пружање обуке у областима менаџмента, маркетинга и организације предузећа. Стручна помоћ у селекцији нових кадрова. Подршка у успостављању контаката са страним партнерима у циљу пласмана производа на тржишта Источне Европе. Укључивање предузећа у пројекте од интереса за унапређење пословања.
	«Исхрана-продукт» ДОО, Параћин	Обука запослених у комерцијали, везано за проблематику комуникације у продаји. Помоћ у припреми наступа и посета на домаћим и међународним сајмовима и изложбама. Помоћ у

		успостављању пословних контаката са потенцијалним партнерима у иностранству у циљу пласмана производа. Пружање правне саветодавне помоћи у потенцијалној реализацији отварања представништва у иностраној земљи.
	«Домолајн» ДОО, Јагодина	Пословно повезивање са домаћим и страним партнерима, како у циљу производног пласмана тако и у циљу пословно-техничке сарадње. Израда маркетинг плана. Укључивање предузећа у пројекат умрежавања произвођача намештаја у региону Шумадије и Поморавља.
<b>Регионална агенција за развој МСП «АЛМА МОНС», д.о.о. Нови Сад</b>	«3 Пласт» д.о.о. Нови Сад	Креирање «личне карте» предузећа. Израда бизнис плана. Анализа позиције и дефинисање стратегијског наступа. Дефинисани кључни показатељи побољшања стратегијске позиције.
	«Aquatic» д.о.о. Нови Сад	Маркетинг план за 2006. годину, увођење ISO стандарда, обука запоселних.
	СТР «ББ Пласт», Нови Сад	Стратешка позиција предузећа, маркетинг план за 2006. годину, анализа проблема предузећа. Мотивација власника за промене и усавршавање.
	«Форма Анкора», д.о.о. Нови Сад	Креирана «лична карта» предузећа. Дефинисана стратегијска позиција и одабран стратегијски наступ, дефинисани кључни показатељи побољшања стратегијске позиције, покренута функција продаје, пружена помоћ у писању бизнис плана, подигнута свест код власника о сопственим потенцијалима и потенцијалима

		запослених за побољшање пословања.
	СЗР «Машинопак», Сремска Каменица	Креирана «лична карта» предузећа. Дефинисана стратегијска позиција и одабран стратегијски наступ, дефинисани кључни показатељи побољшања стратегијске позиције, дефинисани кључни проблеми.
	Дамљановић Милан из Бегеча	Информације о регистрацији предузећа, информације о правним аспектима, израда пословног плана.
	Дејан Цвркаљ из Новог Сада	Анализа конкуренције и потенцијалних купаца. Анализа прикупљених информација. Анализа добрих и слабих страна предузећа и анализа окружења. Усмеравање на креирање маркетинг плана.
	«Колеге» д.о.о. Нови Сад (потенцијално предузеће)	Саветовање у начину анализе конкуренције (фактора конкурентности) и дефинисања циљног тржишта (циљне групе купаца). Саветовање клијента је извршено у области креирања мисије предузећа, основних елемената мисије и избору циљних сегмената тржишта. Пружена је и помоћ у осмишљавању стратешког позиционирања будућег предузећа, као анализи захтева за тражењем стратешког партнера. Пружање помоћи у креирању финансијског плана будућег предузећа.
	Љиљана Симеуновић из Новог Сада	Информације о начину покретања предузећа, начинима добијања и исплате кредита, правним аспектима итд.
	Кристина Копрившек из Новог Сада	Истраживање тржишта. Детаљно изграђена

		основа за покретање предузећа у сарадњи са будућим предузетником
<b>Регионални центар за развој МСПП – Београд д.о.о., Београд</b>	«Dragon sales», Београд - Драган Кантар	Едукација – финансијски менаџмент. Припрема за израду и израда бизнис плана. Истраживање тржишта и прављење базе података потенцијалних купаца.
	«ЗР Индустрија» д.о.о. Београд - Радиша Стељић	Едукација – маркетинг и правни аспекти пословања. Припрема за израду и израда бизнис плана. Израда web сајта.
	«Saboma», Београд - Раденко Стевовић	Едукација – маркетинг и продаја. Израда SWOT анализе. Повезивање са грађевинским фирмама.
	«Eco home», Барајево - Милан Новаковић	Едукација – правни аспекти пословања и порези. Истраживање тржишта, маркетинг и продаја.
	«MD Consulting & Real Estate» д.о.о., Београд - Дејан Михајловић	Израда правних аката предузећа
	«PARBEX», Београд	Едукација – менаџмент људских ресурса. Управљање људским ресурсима и израда организационе шеме са описом послова.
	«ABRAFLEX» д.о.о., Београд	Стратегија развоја привредног друштва. Повезивање са ино партнерима.
	«MULTIETHNIC» д.о.о., Београд	Едукација – маркетинг, послови промоције и презентације. Припрема за надоградњу визуелног идентитета web сајта.
	«VIBROAKUSTIKA» д.о.о., Београд	Израда стратегије развоја привредног друштва.
	«УЗОР ГРАДЊА» д.о.о., Београд	Израда правних аката предузећа. Израда SWOT анализе.
<b>Регионални центар за развој МСПП «Тимок» д.о.о., Зајечар</b>	Радиша Дојчиновић, Књажевац	Едукација и прикупљање података за израду бизнис плана и сама израда бизнис плана



	Радиша Никодијевић, Књажевац	Едукација и прикупљање података за израду бизнис плана и сама израда бизнис плана
	Драгољуб Петровић, Књажевац	Едукација и прикупљање података за израду бизнис плана и сама израда бизнис плана
	«BIRO Q», Зајечар	Помоћ у изради презентације која за циљ имају развијање свести о потребама увођења ISO стандарда. Помоћ у изради пројеката за Грант програм развоја предузетништва.
	Дејан Милојевић, Неготин	Консултације у вези регистрације фирме, консултације у вези маркетинга, финансијски консалтинг.
	«Евротрговина», Бољевац	Подршка у анализи и одређивању заједничких потреба платформе будућег калстера
	РПС «Лазаревић» д.о.о. Зајечар	Подршка у анализи и одређивању заједничких потреба платформе будућег калстера
	Н.Ј. «Компанија», Књажевац	Проналажење потенцијалних партнера и начина сарадње. Подршка у анализи и одређивању заједничких потреба платформе будућег калстера
	«Xinaris XL», Злот	Подршка у анализи и одређивању заједничких потреба платформе будућег калстера
	«Фортуна» д.о.о. Југослав Марић	Подршка у анализи и одређивању заједничких потреба платформе будућег калстера
<b>Агенција за економски развој Санцака - SEDA</b>	Х.К. «Војин Поповић Домаћа радиност» д.о.о.	Консалтинг услуге у домену повезивања са страним партнерима, пружање услуга у домену истраживања тржишта, помоћ за приступ финансијским средствима.
	Козметички салон «SKIN» - Маида Кајкуш	Увођење почетника у бизнис, едукација «Започни и унапреди свој посао»

	"NET COM" D.O. - Џемаил Зорнић	Увођење почетника у бизнис, едукација «Започни и унапреди свој посао», помоћ при регистрацији предузећа
	Друштво “Пољопривреда и прерада меса“, Војин Поповић	Стручна обука запослених за увођење система HACCP, увезивање са SIPPO-ом ради олакшане набавке опреме.
	СТР «Selma com» - Селим Бериша	Пружање потребних информација које предходе оснивању бизниса и уклањању могућих препрека. Увођење почетника у бизнис, едукација «Започни и унапреди свој посао».
	Војин Поповић «Производња и прерада рибе» д.о.о	Стручна обука запослених за увођење ISO/HACCP стандарда
	Интернет кафе - Един Батиловић	Едукација потенцијалног предузетника «Започни свој бизнис», консалтинг услуге: регистрација бизниса, порези и ПДВ, маркетинг.
	Пржионица кафе - Када Топлица	Едукација потенцијалног предузетника «Започни свој бизнис», консалтинг услуге: регистрација бизниса, порези и ПДВ, маркетинг.
	«PANAMA LOCK» д.о.о., Нови Пазар	Организација семинара у циљу обуке за увођење стандарда менаџмента квалитета ISO 9000. Консалтинг услуге у домену маркетинга, администрације и законске регулативе при извозу.
	Предузеће за трговину «Војин Поповић»	Организација семинара у циљу обуке за увођење стандарда менаџмента квалитета ISO 9000. Консалтинг услуге у домену маркетинга, администрације и законске регулативе при извозу.
<b>Регионална агенција за развој</b>	«Ruppa-eko-products» д.о.о.- Валерија	Стручна консултантска правна помоћ при

<b>МСПИ Сомбор</b>	Рупа, Телечка	регистравању привредног друштва. Помоћ при изради SWOT анализе. Припрема за учешће на «Нинберг-еко сајам», Нинберг. Едукација.
	«Euro Compact Company» д.о.о. - Марко Булић, Сомбор	Стручна консултантска помоћ при организовању облика привредног субјекта. Помоћ при изради захтева за микро-кредит за незапослена лица у сврху набавке опреме.Процена тржишне позиције новооснованог предузећа. Едукација
	СТР «Инфо-тех» - Милан Варићак, Сомбор	Стручна консултантска помоћ у методологији израде Пословног плана. Косалтинг – односи са јавношћу и израда стратегије промоције. Едукација
	СТР «Алеро» - Романа Клем, Сомбор	Стручна консултантска правна помоћ при регистрацији имена и лога, као заштитног знака. Консалтинг – извори финансирања, анализа конкуренције. Едукација
	Хамбургерија «Gyross Grill» - Горан Станковић, Дорослово	Стручна консултантска помоћ при организовању облика привредног субјекта, креирања и подношења Захтева за микро-кредитну линију Општине Сомбор. Едукација «Маркетинг активности». Формирање квалитетног менаџмент тима.
	«Сигнал» д.о.о. Сомбор	Израда SWOT анализе пословања, припрема за наступ на сајму Бизнис База 2005.
	СЗР «Дукат – тестенина», Сомбор	Израда SWOT анализе пословања, припрема за наступ на сајму Бизнис База 2005. Изналажење повољних извора финансирања.
	«Сомбор-гас» д.о.о. Сомбор	Стручна консултантска помоћ при изради

		Пословног плана за кредитне линије пословних банака, у проналажењу стимулативних извора финансирања, о начину презентације пружања услуга и методологији успешне анализе тржишта, са циљем одређивања циљне групе потрошача
	МИС «Гулмлек», Стапар	Стручна консултантска помоћ при проналажењу повољнијих и стимулативних извора средстава за финансирање пољопривредних малих и средњих предузећа од стране Министарства Пољопривреде, стручни правни консалтинг заштити робне марке „Сомборског сира“, стручни консалтинг при изради SWOT анализе сопственог пословања.
	«Јасен» д.о.о. Сомбор	Стручна консултантска помоћ при изради Пословног плана за учешће на конкурс у Фонда за развој АП Војводине, консалтинг о начину презентације производа, израда SWOT анализе свог пословања и помоћ при повезивању са инопартнерима попуњавањем пред-пријаве за «Италија у Београду 2005».
<b>Регионална агенција за економски развој и предузетништво Јабланичког округа «REEDA» д.о.о. Лесковац</b>	«Роукис елемент», Брестовац	Помоћ у проналажењу најповољнијих понуда за набавку опреме. Помоћ у изради бизнис плана и у контактима око проналажења најповољнијих услова за кредитирање.
	Млекара «Family», Лебане	Помоћ у проналажењу нове локације за нови погон, консултације око набавка нове опреме. Израда бизнис плана и у контактима са пословном банком и гаранцијским фондом.

		Пружање помоћи у увођењу стандарда квалитета НАССР
	«19. децембар», Лесковац	Изналажење потенцијалних партнера и начина сарадње. Помоћ у маркетиншкој кампањи и постављању веб сајта. Израда бизнис плана.
	Пољопривредно газдинство Петковић Тодор из Горње Јајине	Израда бизнис плана и праћање активности спровођења бизнис плана.
	О.Д. «ИТ информационе технологије», Лесковац	Израда пројекта обуке Рома за рад на рачунару. Израда пројекта за Светску банку са темом израда инвестиционог водича.
	Пољопривредно газдинство Крстић Војислав Придворица	Помоћ у изради бизнис плана, консултације око набавке опреме, истраживање тржишта.
	«Дрвопроект» д.о.о., Лесковац	Помоћ у удруживању са другим предузећима
	«Екогранит» д.о.о. Г. Крајинце, Лесковац	Израда бизнис плана и истраживање тржишта продаје и набавке.
	СТР «Шолех», Манојловац, Лесковац	Дорада бизнис плана, едукација на тему производња у пластеницима.
	«Дрво стил» д.о.о., Лесковац	Припрема маркетиншке кампање и наступа на сајму Бизнис База
<b>Регионална агенција за економски развој и предузетништво Пчињског округа «VEEDA» д.о.о. Врање</b>	«Ентеријер», Бујановац	Почетак реализације предложених мера увођења система квалитета и обуке упуслених у фирми «Ентеријер». Организовање обуке запослених у фирми крајњег корисника у области система управљања ISO 19001 ISO 14001, OHSAS 18001, ISO-TS 16949.
	«Нурапласт», Прешево	Почетак реализације предложених мера увођења система квалитета и обуке упуслених у фирми «Нурапласт». Организовање обуке запослених у фирми крајњег корисника у области система

		управљања ISO 19001 ISO 14001, OHSAS 18001, ISO-TS 16949.
	«Пегасус», Врање	Почетак реализације предложених мера увођења система квалитета и обуке упуслених у фирми «Пегасус». Организовање обуке запослених у фирми крајњег корисника у области система управљања ISO 19001 ISO 14001, OHSAS 18001, ISO-TS 16949
	«Феникс», Врање	Почетак реализације предложених мера увођења система квалитета и обуке упуслених у фирми «Феникс». Организовање обуке запослених у фирми крајњег корисника у области система управљања ISO 19001 ISO 14001, OHSAS 18001, ISO-TS 16949.
	«Атлас», Владичин Хан	Почетак реализације предложених мера увођења система квалитета и обуке упуслених у фирми «Атлас». Организовање обуке запослених у фирми крајњег корисника у области система управљања ISO 19001 ISO 14001, OHSAS 18001, ISO-TS 16949.
	Беличковић Станислав, Врање	Утврђивање потреба клијента за поступак отварања предузећа, да се изврши анализа потребних средстава и људства за ефикасно функционисање предузећа од самог старта. Анализа тржишта и реалних потреба истог. Разматрање могућности аплицирања за кредитне линије банака.
	Стојановић Небојша, Врањска Бања	Анализа тренутног стања потребе за реализацијом објекта и његових капацитета у

		<p>скалду са захтевима и потражни тржишта. Фиансијска анализа пословања. Анализа могућности потраживања финансијских средстава путем кредитних линија банака.</p>
	Данијела Станковић	<p>Одређивање правне форме предузећа, утврђивање имена. Реализација статута и његових одредби на основу обавеза структуре и форме предузећа. Поступак пријављивљања предузећа код Агенције за привредне регистре. Разрада потенцијалних могућности за увођење система квалитета.</p>
	Звонко Ђорђевић, село Кумарево	<p>Разматрање предлога о потребама за постојеће и разматрање могућности за проширење производних капацитета пољопривредног газдинства. Прикупљање неопходних информација везаних за цене машина опреме и цене производа. Разматрање реалних потреба за додатном опремом и финансијска анализа и пројекција пословања пољопривредног газдинства у наредне 2 године. Упутстава за израду бизнис плана.</p>
	Жарко Јовановић, Сурдулица	<p>Анализа потребних квалификација клијента за реализацију пословне идеје. Разрада пословне идеје према могућностима и обим потенцијалних услуга. Анализа разраде идеје према сегментима услуга које би могао да пружи броју корисника по гурпама и категоријама, време потребно за обуку, додела диплома. Могућности сопственог додатног</p>

		образовања и добијања сертификата релевантних установа за додатно образовање. И могућности издавања сертификата по добијеној лиценци. Истраживање тржишта и могућности за реализацију бизнис идеје.
<b>Регионални центар за развој МСП д.о.о. за информационе, едукативне и консалтинг услуге – Крушевац</b>	Биљана Полуѓа	Упознавање са условима за добијање помоћи, обилазак и провера стања на терену, консалтинг и помоћ око комплетирања потребне документације за пројекат «Покрените свој посао». Клијент је обучен за посао кроз бројне обуке центра за почетнике у бизнису.
	Биљана Милијашевић	Регистрација привредног субјекта, услуге регистрације предузећа, помоћ приликом избора банке и добијање ПИБ-а. Помоћ при изради маркетинг плана, проналажење партнера, коришћење извора финансирања и др . Клијент је обучен за посао кроз бројне обуке центра за почетнике у бизнису.
	Јасмина Радичевић	Израда апликације за грант «Покрените свој посао». Правни аспекти отварања и пословања фирме. Израда нацрта пословног плана. Израда адекватног промотивног материјала, повезивање са графичком радионицом «Л. П. ГРАФ».
	Миодраг Милосављевић	Израда start-up пословног плана. Правна регулатива: регистрација радње, порези, вођење књига. Консалтинг: Како управљати сопственим послом.
	Дејан Самарџић	Израда апликације за грант «Покрените свој посао». Правни аспекти отварања и пословања



		фирме. Израда нацрта пословног плана. Повезивање са дечијим глумцима Крушевачког позоришта. Израда адекватног промотивног материјала
	«Тотал», СЗР	Проналажење радне снаге са могућношћу помоћног финансирања од стране РЗТР (лица старијих од 45 година и хендикепираних лица). Match-making са могућим пословним партнерима, договор о пословима услужног шивења и сл. Проширивање производног асортимана.
	«Леди», козметички салон	Активна промоција козметичког салона, израда промотивног материјала (брошура и лифлета). Клијент је прошао бројне обуке центра и пружен му је финансијски консалтинг.
	«Плажа», Ортачко друштво	Урађена је детаљна финансијска и технолошка анализа тренутног пословања. Урађена је In house обука: «Улога и значај бизнис планирања». Предузеће је прихватио улазак у инвестициони циклус проширења производних капацитета; урађен је бизнис план; одобрен је кредит код Фонда за развој РС.
	«Кланица и месара код Драгчета»	Урађена је детаљна анализа тренутног стања и могућности; анализиран је положај у односу на конкуренцију; направљен је план маркетиншких активности за наредни период.
	«Пак-Пак», СЗР	Унапређење знања клијента у области бизнис плана, cash flow анализе, преломне тачке рентабилитета. Обука спољнотрговинско

		пословање, припрема за наступ на сајму амбалаже у Берлину.
<b>Регионални центар за развој МСПП «Банат» д.о.о., Зрењанин</b>	«Графити» д.о.о., Зрењанин	Израда стратегије развоја
	«Сигурност» д.о.о., Зрењанин	Израда бизнис плана
	«Потковица» д.о.о., Зрењанин	Израда стратегије развоја
	«Утва - Милан Премасунац» а.д., Панчево	Израда бизнис плана
	«Босић» с.з.р., Банатски Деспотовац	Израда стратегије развоја и израда бизнис плана
	Милош Бибин, «Lumbi Terra» д.о.о., Зрењанин	Израда стратегије развоја и израда бизнис плана
	Срђан Зарић, СЗР «Гонг», Зрењанин	Израда стратегије развоја
	Давор Кикинђанин «Orange» д.о.о., Зрењанин	Израда стратегије развоја
	Рајка Кандић, Зрењанин – фарма за узгој свиња	Израда бизнис плана
	Душко Ћурчић, Зрењанин - кланица	Израда стратегије развоја и израда бизнис плана
<b>Укупно</b>	<b>130 МСПП</b>	

На основу Завршних извештаја тринаест Регионалних агенција/центра урађена је табела «МЕНТОРИНГ - Активност број 2» у којој је приказано 130 урађених менторинга за потенцијална и постојећа МСПП. Сви корисници ове услуге добили су 25 бесплатних сати менторског рада кроз који је урађена дијагноза стања, акциони план за решавање свих евидентираних проблема, план активности за интервенцију у оквиру бесплатних менторских сати и интервенција на решавању неког конкретног проблема. Регионалне агенције/центари су успоставиле тесне контакте са клијентима и наставили сарадњу чему је нарочито допринео процес накнадне евалуације који је предвидео три обавезне посете предузетнику по завршеном менторингу. Регионалне агенције/центари су по Упутству о реализацији активности/услуга регионалне агенције/центра у 2005. години урадили по пет менторинга за потенцијалне и пет менторинга за постојеће МСПП.

Потенцијални предузетници кроз менторинг су добили следеће услуге (интервенције): обуку за започињање бизниса, анализа бизнис идеје, анализа конкуренције, помоћ при прикупљању података за израду бизнис плана, помоћ при изради бизнис плана, информације везане за изворе финансијских средстава, помоћ за израду конкурсне документације за субвенције и кредите, помоћ у изради економско-финансијских калкулација, дефинисање потенцијалног тржишта и учешће на тржишту, правни консалтинг, упућивање и проналажење стратешких партнера, повезивање са добављачима и дистрибутерима, помоћ при промотивним активностима и изради промотивног материјала, обуку из области ИТ, обука из области менаџмента и маркетинга, помоћ при изради документације за регистрацију и сама регистрација привредног субјекта, помоћ при изради маркетинг плана итд...

Одређени број потенцијалних предузетника регистровао је свој бизнис у току менторског рада а према накнадним информацијама највећи број њих ће сукцесивно оснивати радње или неки облик привредних друштава.

Код постојећих МСПП у оквиру менторинга интервенција се састојала из следећих услуга: помоћ при изради стратегије развоја привредног субјекта, SWOT анализа, прикупљање података за израду бизнис плана и израда бизнис плана, израда маркетинг плана, креирање маркетинг стратегије за освајање новог тржишта, израда инвестиционог програма, помоћ при изради финансијских извештаја, заштита права интелектуалне својине (патенти, жигови), едукација (из области маркетинга, пословне комуникације, продаје, увођења стандарда система квалитета, извоза, менаџмента), помоћ у унутрашњој организацији (израда систематизације радних места), помоћ у плану развоја људских ресурса, припрема извозне документације, припрема унутрашњих аката, помоћ при пререгистрацији привредног субјекта, помоћ при изради конкурсне документације за кредитна средства и субвенције, помоћ при проналажењу стратешког партнера, добављача и дистрибутера, пословно повезивање на домаћем и иностраном тржишту, припрема за наступ на домаћим и међународним сајмовима, израда промотивног материјала, израда и редизајн Web сајта, помоћ за унапређење пословног извештавања, помоћ у дизајнирању паковања производа, помоћ и подршка за формирање кластера и других видова умрежавања МСПП, помоћ при набавци опреме и проналажењу пословног простора, информације и повезивање са финансијским институцијама итд...

Сви привредни субјекти укључујући и пар пољопривредних газдинстава добили су извештај чији је саставни део дијагноза стања и акциони план за решавање уочених проблема који је смерница за њихове даље активности. Веза коју су успоставили са Регионалним агенцијама/центарима кроз менторинг отвара могућност за њихву даљу сарадњу.

Обзиром да је ова активност започета у 2005. години и как се показало дала позитивне резултате, треба је још активније спроводити у наредном периоду.

11－2 2005年メンタリング実績表（11－1の抜粋和訳）  
（日本語、SADSMEE、発行年不明）

メンタリング、活動その2  
2005年メンタリング実績表

管轄地方局・センター	メンタリング対象受益者	措 置
ウジツエ在 中小企業発展地方センター「ズラティボル」有限責任会社	独立工業店舗「マシナツ」ードラガン・トモヴィッチ	業務アイデア決定ービジネスプラン作成のための情報収集とビジネスプラン作成
	「ピオズルノ」有限責任会社ーゴルダナ・ストヤノヴィッチ	業務アイデア決定ービジネスプラン作成のための情報収集とビジネスプラン作成
	独立工業店舗「ファミ・ファタル」ーナターシャ・マティッチ	業務アイデア決定ービジネスプラン作成のための情報収集とビジネスプラン作成
	ゴリツァ・ヴァシリエヴィッチ	新製品・新規サービス決定における援助。業務アイデア決定ービジネスプラン作成のための情報収集とビジネスプラン作成
	独立工業店舗「MBTーテルモ」ードラゴリュブ・マルコヴィッチ	業務アイデア決定ービジネスプラン作成のための情報収集とビジネスプラン作成
	独立工業店舗「DECO FUN」在ウジツエ	貿易に関する指導、融資優先待遇取付、ビジネススペース見本市参加準備と出展。新規採用に関する優遇措置、業務報告書の書式改善
	工業店舗「ドマーチャ・ラディノスト＝バビッチ」在ウジツエ	貿易に関する指導、マーケティングプラン作成、ビジネススペース見本市参加準備と出展。
	独立工業店舗「アリーラ」在ウジツエ	貿易に関する指導、融資優先待遇取付、ビジネススペース見本市参加準備と出展。新規採用に関する優遇措置、業務伝票導入、業務報告書の書式改善。
	工業店舗「ザナツキ・ツェンタル」在ウジツエ	マーケティングに関する指導、ビジネススペース見本市参加準備と出展。業務報告書の書式改善。
	独立工業店舗「ヤブチツァ」在トゥヴェルディッチ	マーケティングに関する指導、マーケティングプランの作成、融資優先待遇取付。
クラグイエヴァッツ在シュマディヤ & ポモラヴリエ経済発展地域局有限責任会社	建築土木店舗「マトヴィッチ」ーサーニャ・マトヴィッチーデザインセラミック製造	コンピューター訓練、マーケティング戦略策定に関する指導。経理改善（生産コスト計算、キャッシュフロー計画、損益分岐点計算、内部書類用の収支表におけるコスト分類）
	独立工業店舗「マエストロ・デザート」ーサーシャ・ブラジッチーケーキ製造	財務マネージメント訓練と下記分野の知識提供：生産コスト計算、キャッシュフロー計画、損益分岐点計算、貸借対照表。ビジネスプラン作成。従業員のコンピューター訓練。
	独立工業店舗「MANNI-X」ミランカ・ミロヴァノヴィッチー繊維工業	ビジネスプラン作成、見本市参加準備、広告マテリアル作成、インターネットサイト作成援助。財務マネージメント、経理に関する訓練。

	独立工業店舗「クリッカーズ」ードゥシツツァ・ステファノヴィッチーベビーシューズ製造	ビジネスプラン作成。経理改善（生産コスト計算、キャッシュフロー計画、損益分岐点計算、内部書類用の収支表におけるコスト分類）、プロモーションの計画と実施。
	独立工業店舗「グローリー」ーゴラン・イリッチーラトルック菓子製造・梱包	市場参入戦略、産品梱包法の改善、宣伝計画の分野における専門的援助。
	「オリオン」有限責任会社、在クラグイエヴァツツ	販売の実際におけるコミュニケーションに関する訓練。戦略パートナーを求めため外国パートナーとのコンタクトに関し支持・援助。セルビアにおける革新と新規生産プログラムを実施する中小企業に対する援助諸プログラムの情報提供により機材更新計画の導入。ベオグラード「自動車見本市」への参加準備を従業員＝スタンド要員教育の形で支援。
	「シンボル」有限会社、在バトチナ	マネージメント、マーケティング、企業組織の分野での訓練。融資取付支援。外国パートナーとのコンタクト支援。
	「ブラジェクス」有限責任会社、在クラグイエヴァツツ	マネージメント、マーケティング、会社組織に関する指導。新規採用人事に関し専門的援助。東欧地域への市場進出を目的とした外国パートナーとのコンタクト支援。業務改善目的プロジェクトへの参加。
	「イスフラナ・プロドゥクト」有限責任会社、在パラチン	販売の実際におけるコミュニケーションに関する訓練。国内外見本市、展覧会出展準備と見学支援。産品進出を目的とした外国パートナーとのコンタクト支援。外国での支社将来設立のための法的助言。
	「ドモライン」有限責任会社、在ヤゴディナ	産品進出と業務・技術提携を目的とした国内外パートナーとのコンタクト樹立。マーケティングプラン作成。シュマディヤ&ポモラヴリエ地域家具製造業界ネットワーク化プロジェクトへの参加。
ベオグラード在中小企業発展地域センター・ベオグラード有限責任会社	「ドラゴンセールス」、在ベオグラードードラガン・カンタル	財務マネージメント指導。ビジネスプラン作成準備、作成。市場調査、潜在的顧客データベース作成。
	「工業店舗インドゥストゥリヤ」有限責任会社、在ベオグラードーラディシャ・ステリツチ	マーケティング・法務指導。ビジネスプラン作成準備、作成。WEBサイト作成。
	「サボマ」、在ベオグラードーラデンコ・ステヴォヴィッチ	マーケティング・販売指導。SWOT分析作成。土木企業とのコンタクト。
	「エコ・ホーム」在バライェヴォーミラン・ノヴァコヴィッチ	業務ならびに税制に関し法務指導。市場調査ならびにマーケティング、販売リサーチ。
	「MDコンサルティング&リアルエステート」有限責任会社、在ベオグラードー	企業の法的書類作成。

	デヤン・ミハイロヴィッチ	
	「パルベックス」在ベオグラード	ヒューマンリソースマネジメントに関し指導。ヒューマンリソース監理、組織図および業務明細作成。
	「アブラフレックス」有限責任会社、在ベオグラード	法人発展戦略策定。外国パートナーとのコンタクト。
	「マルチエスニック」有限責任会社、在ベオグラード	マーケティング、宣伝・プレゼン指導。WEBサイト改善準備。
	「ヴィプロアクスティカ」有限責任会社、在ベオグラード	法人発展戦略策定。
	「ウゾル・グラドニャ」有限責任会社、在ベオグラード	企業の法的書類作成。SWOT分析作成。
<b>クルシェヴァツ在中小企業 発展地方センター情報教育 コンサルタント有限責任会社</b>	ビリャナ・ポルガ	支援金需給条件伝達、現場状況視察・確認、「仕事を始めよう」プロジェクト必要書類記入に関するコンサルティングならびに支援。ビジネス初心者教育訓練複数回受講者。
	ビリャナ・ミリヤシェヴィッチ	法人登記、企業登記支援、銀行選定と納税番号取得援助。マーケティングプラン作成、パートナー選定、融資取付方法等支援。ビジネス初心者教育訓練複数回受講者。
	ヤスミナ・ラディチェヴィッチ	「仕事を始めよう」プロジェクト無償援助申込書類作成。企業設立と営業に関し法的側面の助言。業務計画ドラフト作成。宣伝用マテリアル作成を目的とし印刷業「LPグラフ」社とコンタクト樹立。
	ミオドラグ・ミロサヴリエヴィッチ	スタートアップ業務計画作成。店舗登記、税制、経理の助言に関し。経営営業に関し法的側面の助言。経営・営業コンサルティング。
	デヤン・サマルジッチ	「仕事を始めよう」プロジェクト無償援助申込書類作成。企業設立と営業に関し法的側面の助言。業務計画ドラフト作成。クルシェヴァツ劇場子役俳優とコンタクト樹立。宣伝用マテリアル作成。
	「トータル」独立工業店舗、	従業員採用、これに際し国家雇用庁支援金の可能性取付（45才以上及び身障者採用関連）。パートナーとのマッチメイキング、縫製業ほかの営業実際に関する合意。製品の種類拡大。
	コスメティックサロン「レディ」	コスメティックサロンの宣伝活動、宣伝マテリアル（パンフ、リーフレット）作成。教育訓練複数回受講、財務コンサルティング受益者。
	「プラージャ」合名会社	経理・技術面からみた業務現況の詳細分析。インハウス訓練「ビジネス計画の役割と意義」。生産力拡大を目的とした投資サイクル開始に同意、ビジネスプラン作成。セルビア共和国発展基金の融資取付。

	「精肉工場・販売のドラクチェ」	業務現況と将来可能性に関し詳細分析、市場における競争の観点から企業の位置付け、次段階マーケティングに関し計画作成。
	「パク・パク」独立工業店舗	ビジネスプラン、キャッシュフロー分析、損益分岐点に関し受益者の知識強化。貿易に関し指導、ベルリン包装見本市へ出展準備。
<b>ズレニャニン在中小企業発展 地方センター「バナート」有限 責任会社</b>	「グラフィティ」有限責任会社、在ズレ ニャニン	発展戦略策定。
	「シングルノスト」有限責任会社、在ズレ ニャニン	ビジネスプラン作成。
	「ポトコヴィツァ」有限責任会社、在ズ レニャニン	発展戦略策定。
	「UTVAーミラン・プレマスナツ」株式会 社、在パンチェヴォ	ビジネスプラン作成。
	「ボシッチ」独立工業店舗、在バナツ キ・デスポトヴァツ	発展戦略策定、ビジネスプラン作成。
	ミロシュ・ビビン、「ルンビ・テラ」有限責 任会社、在ズレニャニン	発展戦略策定、ビジネスプラン作成。
	スルジャン・ザリッチ、独立工業店舗 「ゴング」、在ズレニャニン	発展戦略策定。
	ダヴォル・キキンジャニン、「オレンジ」有 限責任会社、在ズレニャニン	発展戦略策定。
	ライカ・カンディッチ、在ズレニャニン豚飼 養場	ビジネスプラン作成。
	ドゥシュコ・チュルチッチ、在ズレニャニン 肉解体場	発展戦略策定、ビジネスプラン作成。
<b>合計</b>	130中小企業	



**12. Report on mentoring (英語、SADSMEE、2007 年)**

Serbian Agency for the Development of Small and Medium Enterprises and Entrepreneurship

**REPORT ON MENTORING ACTIVITIES**

**CLIENT: « IVER », Smederevska Palanka**

**December 2007**

©Copyright

## ACTION PLAN

<p><b>Client information</b></p>	<p><b>„IVER“</b>          Founder Boris Bogdanovic          Adress:11420 Smederevska Palanka, Kneza Milosa 51          Cell: 064/1316190          E-mail: iver@verat.net          ID No.: 60161917          Activity: (code 36140) furniture manufacture          Establishing date: June 1, 2006          Number of employees: 1</p>
<p><b>Present condition</b></p>	<p>In the first year of production of high quality furniture and laminated elements, wood elements and stylistic furniture repairation, “Iver” company made a big success on local market. Providing adequate space and improving technical equipment and marketing sector will assure market penetration on regional level.</p>
<p><b>Products/Services</b></p>	<p>Producing furniture, kitchen equipment, wood elements, laminated elements, interiors, and furniture repairation for known customer. In the future we are planning assortment extension and producing steel parts for furniture.</p>
<p><b>Partners (suppliers, clients, distributors)</b></p>	<p>Basic materials (wood and laminate materials) are been purchasing from one supplier-„DAREX“ltd. from Belgrade. Supplier for steel parts are “VIRT” and “AXION Company” from Belgrade. Other materials and parts are distributed by “PANDOLIN” from Italy.          The major clients are from Smederevska Palanka and towns around Smederevska palanka, local companies “PIO PIZZERIA”, “SKARABEUS” and “MODA MI”..          Distribution of final products is based on “on door” delivery or some other kind of arrangement with customer.</p>
<p><b>Business analyzes (technical aspect, HR, marketing, financial results...)</b></p>	<p>„IVER“ is located on family land in wider city zone of Smederevska Palanka. <b>Work space has 25 sqm.</b>Beside that, the location has 20 acres of land for new workshop with storage for materials and parts, offices and shop. <b>The level of equipment is relatively low but it provides enough quality for customers satisfaction.</b> With their own financial capacities the company purchased equipment for EUR 28.000.All equipment and tools are imported and used, but in very good shape (30% depreciated).</p>

Purchased equipment delivers high level of quality of products. For some services ( painting and others) the company engage partner companies in the region. Subvention of RSD 150.000 from National Employment Agency is used for space renovating and raw materials. The owner has one computer with Internet connection and vehicle. Capability of equipment and non adequate working space subtend possibilities for extending production and innovative approach of the founder.

“IVER” has one employee (the owner) with High school degree and experience in the field that successfully run the business. In case of increased demand **deficit of skilled workforce could be a problem.** Engaging unemployed young people, who could be trained in the company by National Employment Agency program, could be the solution for the problem.

**The company is focused on local market and it show capability to assure good market position.**

Supply market is stabile, good business relations are assured and provide good supply conditions.

**Market condition is liable to oscillations and depends on customer behavior.**

Competitiveness is based on high quality of unique furniture and punctuality. **Indirect or direct competitors are many local companies and companies on national level,** (“Zlatic”, “Vinet”, “Forma ideale”, etc.)

By owners valuation total value of the company is EUR 30.000. In 2007 expected income is 1 to 1,5 mil. RSD.

Raw material costs are dominated in expenditure structure. The company use own recourses without loans and outsourcing financials. **All customers pay 50% in advance.**

For realization of planned investments the company need about EUR 30.000 for building work space with a shop for locating existing equipment which is not in use.

**SWOT analyze**

**Strenghts:**

- Clear vision and development of the company
- Innovative approach;
- Flexibility in changing demand
- Specialization in producing furniture of high quality wood and furniture reparation;
- Well chosen target group
- Fusion of enthusiasm and
- Good location and possibility of extension on family land
- Debit capability

	<p><b>Weaknesses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of financials for planned investments</li> <li>• Lack of skilled employees</li> <li>• Low bargaining position to customers</li> <li>• Non devoted to promotional activities in early stages</li> <li>• Non informed on potential market out of the region</li> <li>• Non protected industrial property: trade mark and design</li> </ul> <p><b>Opportunities:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of new products and services</li> <li>• Innovative approach in production</li> <li>• Increasing investments in real estate in the region</li> <li>• Increasing salaries in the region</li> <li>• Development of clusters in furniture industry</li> <li>• More intensive and wider financial support to entrepreneurs</li> <li>• Partnership development with domestic and foreign companies</li> </ul> <p><b>Threats:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increasing number of companies in the industry</li> <li>• Stronger competitiveness</li> <li>• Lack of skilled workforce on local level</li> </ul>
<b>Problems</b>	<p><b>Problems with cash-flow</b></p> <p>Non skilled workforce</p> <p>Dependence on suppliers</p> <p><b>Survival on the market depends on capability to invest in new work space, modern equipment and decreasing production costs</b></p> <p>Promotional activities should be more aggressive</p>
<b>Conclusions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Innovative approach of young owner and his strong motivation as well as available resources and experience are good bases for further development</li> <li>❑ High quality of products and services were important for market penetration in previous period</li> <li>❑ For stable development <b>it is important to provide continuous product development and wider market presence in order to assure competitiveness</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ It has to be find a model for ensuring skilled workforce in cooperation with National Agency for Employment</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Recommendations</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Business plan development for application for Development Fund loans</li> <li>➤ New products development and cooperation with experienced companies</li> <li>➤ Association with other furniture manufacturers in cluster</li> <li>➤ Exhibit hall installation on attractive location</li> <li>➤ More intensive promotion and company presentation trough web site and on-line shop, media promotion and fair presentations</li> <li>➤ Protection of trade marks and design of products</li> <li>➤ Consideration of accepting VAT system of taxation</li> <li>➤ Improving managerial skills trough educational trainings</li> </ul>

## PLAN OF ACTIVITIES

<b>Activities and interventions</b>	<b>Goal</b>	<b>Date</b>	<b>Hours</b>	<b>Mentor</b>
Company visit, introduction to its business plan, resources, problems and needs. Many advices, recommendations and information are provided to a client.	Company Diagnosing	December 24, 2007	3	Draga Kljajic
Development of Action plan (diagnosing, SWAT analyzes, recommendations), collecting and processing of additional information.	Mentoring	December 25,-26, 2007	12,5	Draga Kljajic
Preparing information on favorably loans, state support and clusters. Delivering contact of "TMB COMPANY" to the client.	Recommendation realization	December 27, 2007	4	Draga Kljajic
Information on procedures of protecting trade marks and designs	Recommendation realization	December 26, 2007.	0,5	Tomislav Grdovic

## MENTORING RESULTS AND FURTHER ACTIVITIES

<p><b>Mentoring results</b></p>	<p>The owner of the company is capable, young manager with clear vision. Mentoring is needed in interconnection with other companies and financial issues.</p> <p>Provided services to the client :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clustering information</li> <li>• Contact to “TMB COMPANY”</li> <li>• Information on credit possibilities in Serbia</li> <li>• It is pointed the importance of protection of trade mark</li> <li>• Recommendations on marketing and promotion development, Web page design, catalogues, etc.</li> </ul>
<p><b>Recommendations for further cooperation</b></p>	<p>The base of the future cooperation will be :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Providing help in business plan development</li> <li>• Consulting in protection of trade mark and design</li> <li>• Education and trainings in RASMEE and other institutions укључивање у одговарајуће едукативне on relevant topics</li> <li>• Mediation in cooperation with new business partners trough business meetings, fairs, etc.</li> </ul>

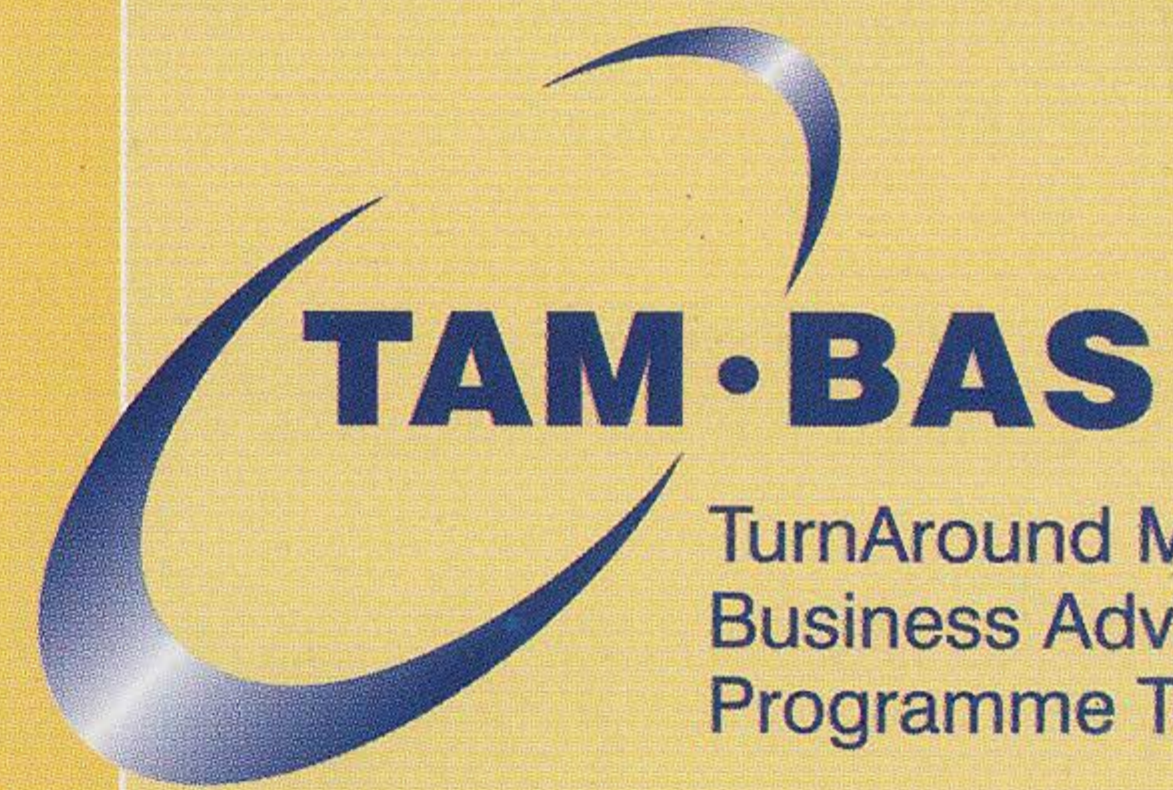
## FOLOWING-UP AND EVALUATION

Visit/contact	Comment
<p><b>In 2008 (to be arranged with client)</b></p>	<p>Information on financial sources</p>
<p><b>Continually</b></p>	<p>Consulting in protection of trade mark and design Mediation in cooperation with new business partners trough business meetings, participation on Business Base Fair 2008 in Belgrade, etc.</p>



**13. BAS Leaflet (英語、BAS-Serbia、2007 年)**





TurnAround Management &  
Business Advisory Services  
Programme Team

## BAS PROGRAMME SERBIA

- Carice Milice 3/I  
11000 Beograd  
+381 11 328 51 75  
+381 11 328 51 98

[www.bas-serbia.org](http://www.bas-serbia.org)

- **BAS Programme Director**  
Dr. Roman Pelka
- **National Programme Director**  
Bojana Vukosavljević  
mob: +381 65 361 16 51
- **Project Officer**  
Ana Granić  
mob: +381 65 211 20 79
- **Administration Officer**  
Aleksandra Miladinović

BAS PROGRAMME

EBRD

TAM·BAS

**EBRD  
BAS  
PROGRAMME**



European Bank  
for Reconstruction and Development



Funded by

The Netherlands Government



## BUSINESS ADVISORY SERVICE (BAS) PROGRAMME

works with micro, small and medium-sized enterprises to define their business needs and to identify the terms of reference for services to be provided by local consultants.

The **BAS Programme** is administrated through the **European Bank for Reconstruction and Development** in London. It started operating in the Baltic in 1995 and to date has undertaken over 5,000 projects with over 54 million EUR in Donor funding. Currently BAS operates in 15 countries from central Europe to central Asia through 26 offices.

## BAS PROGRAMME OBJECTIVES

- 1) Remove barriers to growth and development of micro and SME's
- 2) Enhance competitiveness and effective management by providing practical business advice through local consultants
- 3) Build the local consultancy capacity to serve current and future enterprise needs

## THE BAS PROGRAMME IN SERBIA IS FUNDED BY THE NETHERLANDS GOVERNMENT



The Netherlands Government

## THE BAS PROGRAMME PROVIDES

- An average grant of around 50% of the total net project cost, to a maximum of EUR 10,000
- Local staff initiate projects by identifying target enterprises and matching them with local consultants from the BAS database
- Where local expertise is not available to meet the particular needs of an enterprise BAS Programme assist by combining the competencies of BAS accredited experts from abroad with those of local consultants

## HOW TO PARTICIPATE IN BAS PROGRAMME

To qualify for consideration for **BAS**, enterprises have to be:

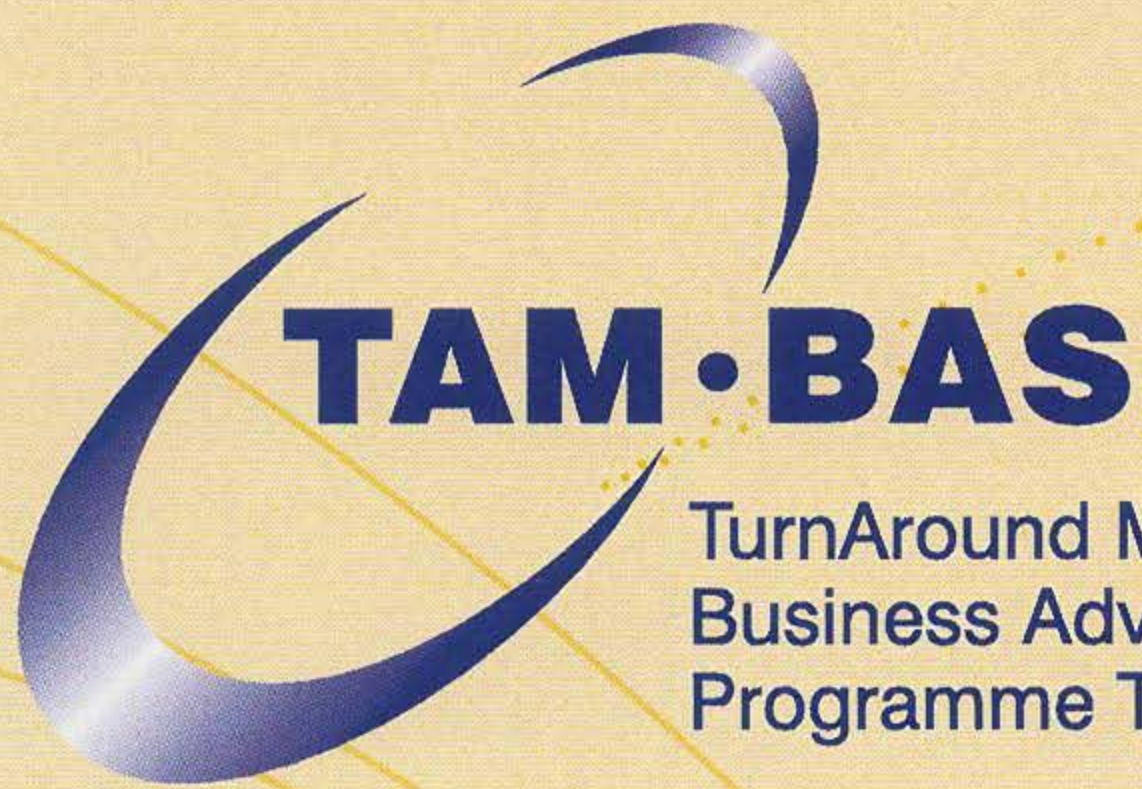
- Registered as a limited liability company, partnership, joint-stock company or co-operative according to local legislation
- In majority privately and locally owned
- In existence for about two years
- Able to demonstrate potential for growth, a genuine need for business advice and a capacity to absorb the assistance given
- Operating in all sectors except banking and financial services, military products or services, gambling, tobacco

Project duration is not limited and will depend on the business advice that is required. **BAS** will not support any projects retroactively.

## Enterprises can apply to the BAS Programme for subsidies to lower the cost of professional advisory services in a broad range of management consulting areas

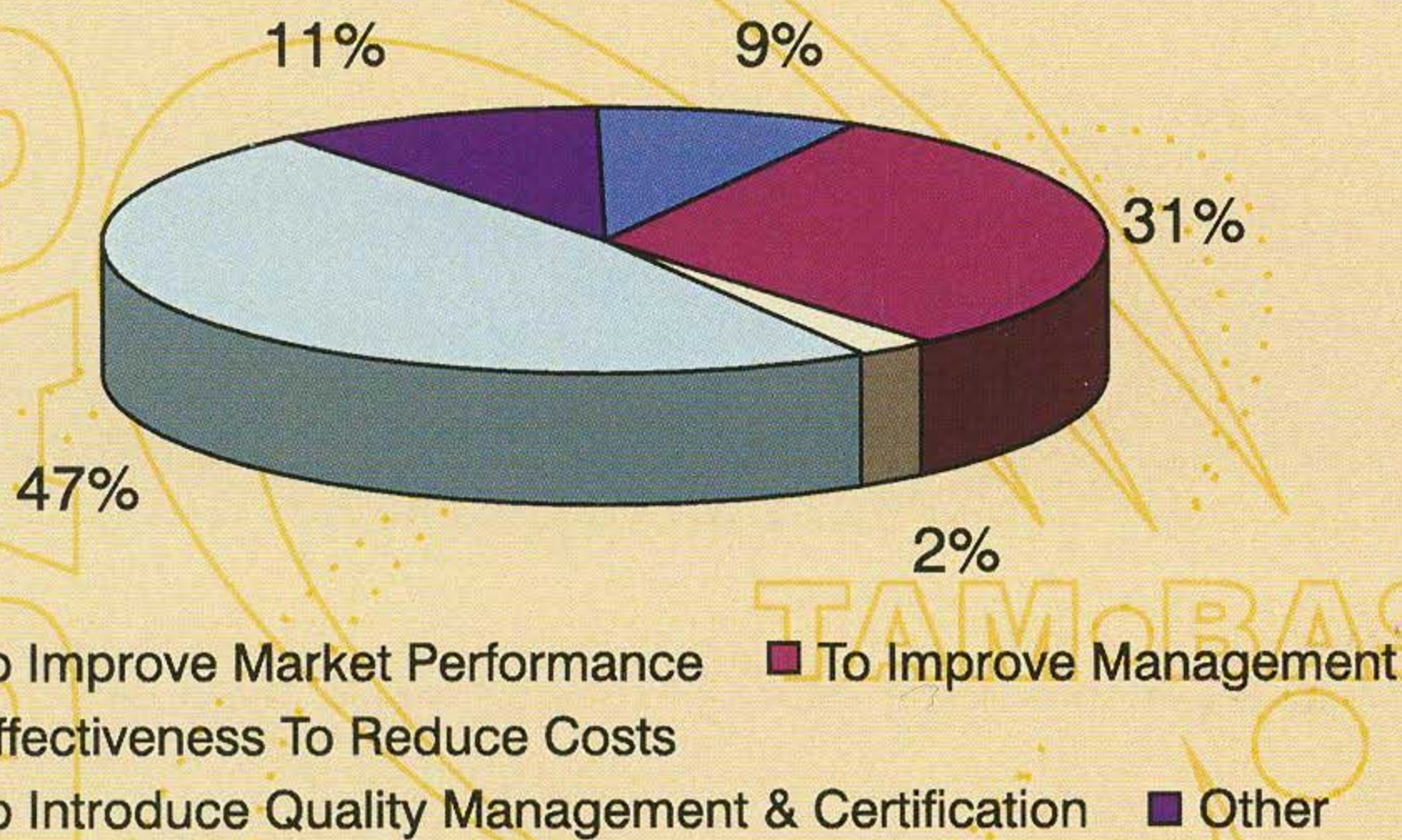
- Management information systems and other IT solutions
- Strategy development, including enterprise restructuring, reorganisation and management
- Business planning, including proposals, business plans and feasibility studies for project financing
- Market research and marketing planning
- Cost accounting and cost reduction studies
- Engineering studies
- Quality management systems
- Business partner and investor search
- Selecting and appraising equipment to be purchased
- Preparation and certification for quality management systems (ISO, HACCP, etc.)





TurnAround Management & Business Advisory Services Programme Team

### TYPE OF BUSINESS ADVISORY REQUIRED



BAS Programme in Serbia has established co-operation with over 100 Serbian consulting companies of which 50 have already been engaged.

Our intention to have homogenous geographical distribution of BAS Projects has been fulfilled:

Central and Western Serbia	25%
Eastern Serbia	13%
Northern Serbia	24%
South Serbia	10%
Capital and vicinity	28%

The BAS Programme Serbia has already received additional applications by another 70 Serbian Enterprises that expressed interest in participating in the BAS Programme.

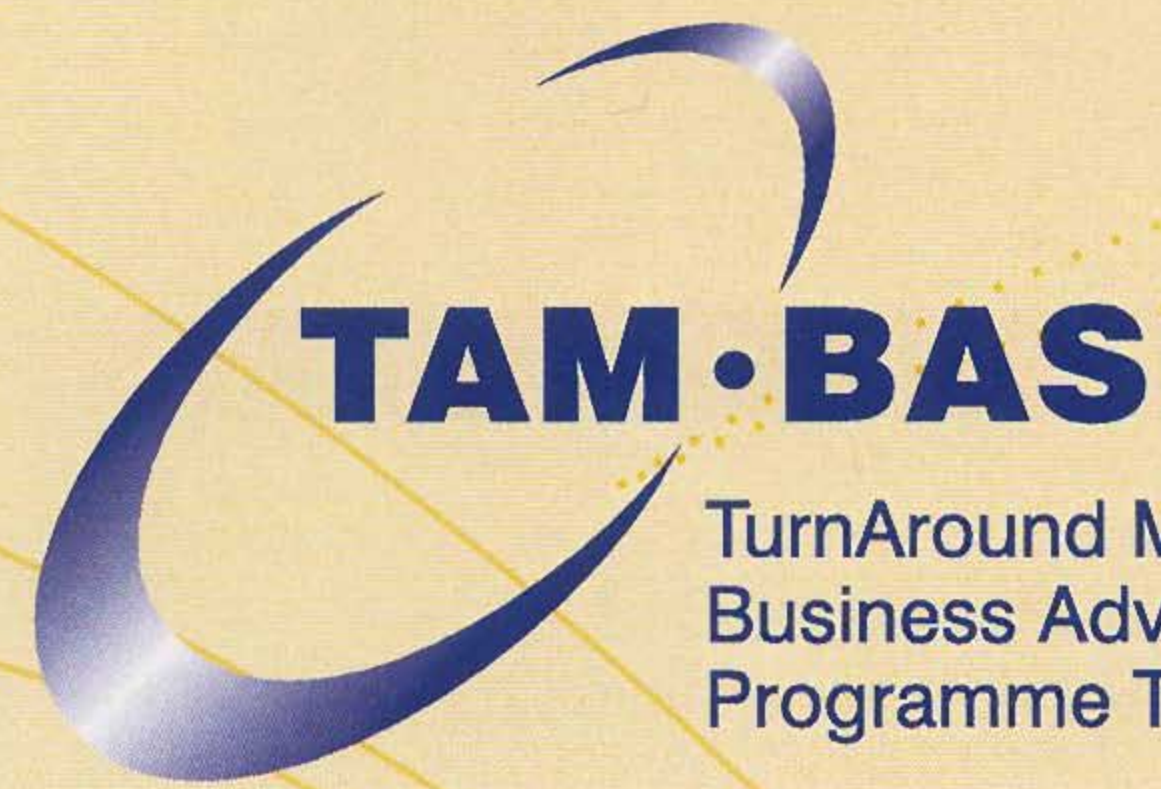


European Bank  
for Reconstruction and Development

Funded by



The Netherlands Government

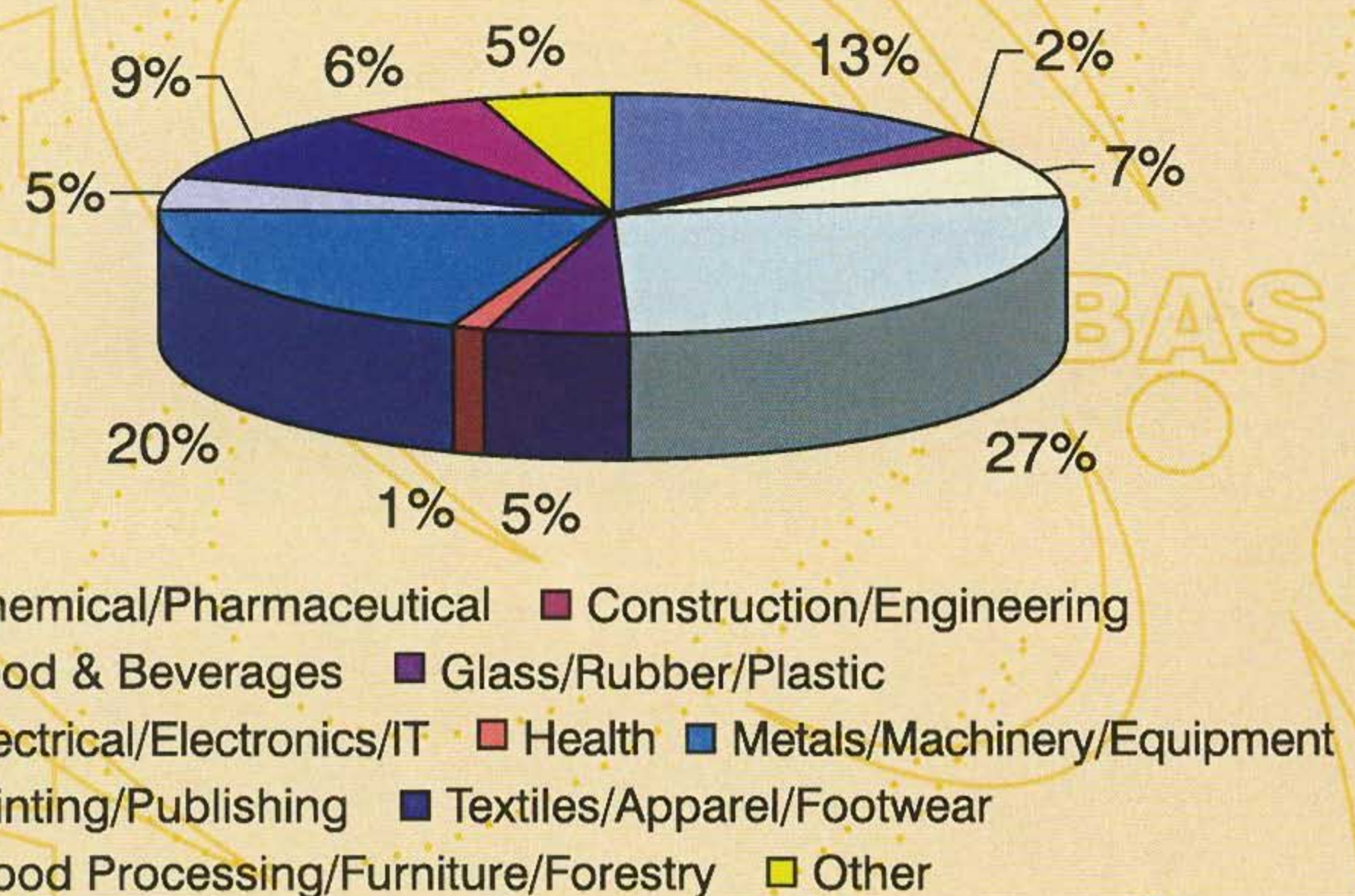


TurnAround Management & Business Advisory Services Programme Team

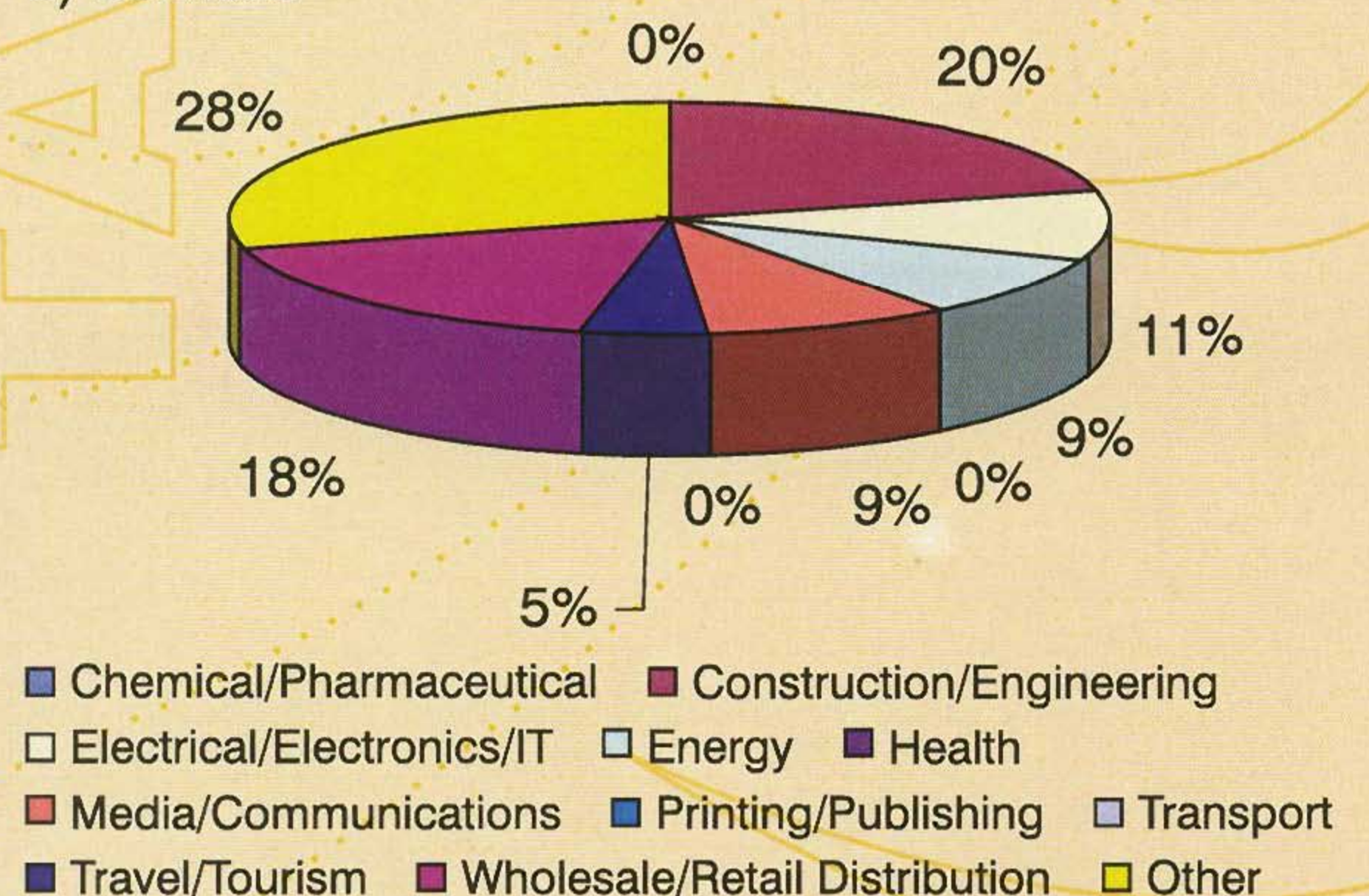
The BAS Programme is operational in Serbia since June 2006. Until October 2007 it has managed 84 projects with total committed funds of EUR 448,780.

### DATA RECORD - TYPE OF INDUSTRY

#### a) Manufacturing



#### b) Services



European Bank  
for Reconstruction and Development

Funded by



The Netherlands Government



14. **Regional agencies** (地域センター8箇所に係る情報)  
(英語、SADSMEE、発行年不明)

## Belgrade

Regional Center for SME Development and Entrepreneurship Belgrade, d.o.o.

Regional Center for SME Development, Belgrade was established as a limited liability company according to the Law on Enterprises, on December 13, 2002. Regional Center was founded as one of many centers within the project of "Non-financial support for SMEs in Serbia", financed by EU and managed by European Agency for Reconstruction. It covers the City of Belgrade, including the following municipalities: Barajevo, Voždovac, Vračar, Grocka, Zvezdara, Zemun, Lazarevac, Mladenovac, Novi Beograd, Obrenovac, Palilula, Rakovica, Savski venac, Sopot, Stari Grad, Čukarica.

Regional Center offers its clients business information (available credit lines, how to find a suitable business space and equipment, tax and customs regulations, terms of registration for enterprises and businesses, change of business form...) and consulting (making a business or marketing plan, legal services for registration of enterprises and businesses, foreign investments, opening regional offices, change of business form, promotional activities, contracts, intermediation, etc.)

More details on web site: **Regional Center Belgrade**

## Kruševac

Regional Center for SME Development, Kruševac was founded on February 14, 2002 as a Public-Private Partnership of 7 founders from Rasinski, Raški and Moravički Regions. Its foundation was supported by European Agency for Reconstruction (EAR) through the project of "Non-financial support for SME Development in Serbia".

The Regional Center functions through its offices in Kruševac, Kraljevo and Čačak.

More details on web site: **Regional Center Kruševac**

## Niš

Regional Agency Kruševac was established as a Limited Liability Company according to the Law on Enterprises, on May 5, 2002. Regional Agency established two sub centers in Pirot and Prokuplje. Its activities cover 16 municipalities in the region (Niš Niška Banja, Ražanj, Aleksinac, Svrlijig, Bela Palanka, Gadžin Han, Pirot, Babušnica, Dimitrovgrad, Merošina, Žitorađa, Prokuplje, Blace, Kuršumljija and Doljevac)

Regional Agency offers its clients business information as well as consulting on: business startup, running and improving the existing business, choosing the best form of ownership, access to donation funds and NGOs, available credit lines and access to credits, making business plans, training services concerning running one's own business, possibilities for connecting with foreign partners as well as partners on the local and regional market.

## Novi Pazar

Sandžak Economic Development Agency (SEDA)

Sandžak Economic Development Agency was registered in Kraljevo in June 2002 as a Limited Liability company with 10 founders.

SEDA follows the concept of non-profit and non-governmental organizations. Local initiative of both public and private members was promoted and supported by the Swiss Development and Cooperation Agency (SDC). Technical support was provided by the International Labor Organization (ILO).

#### Novi Sad

Regional Agency for SME Development ALMA MONS was established on December 18, 2001 in Novi Sad, as the result of support given by UNOPS Belgrade office through a UNDP program "City to City", by Modena municipality and German Agency for Technical Cooperation GTZ.

The Agency's activities and services target existing and potential entrepreneurs in the South Bačka Region as well as local government and public institutions.

More details on web site: **Regional Center Novi Sad.**

#### Subotica

Regional Center for SME Development, Ltd. Subotica is the leading organisation for supporting SME development and entrepreneurship in the North Vojvodina Region. According to the Law on Enterprises, the Regional Center was established as a Limited Liability Company in December 2001. The activities of the Regional Center cover Subotica, Bačka Topola and Mali Idoš municipalities.

#### Užice

Regional Center for SME Development and Entrepreneurship "Zlatibor"- Užice is the result of a partnership of private, public and non-governmental sectors, joining the interests of organizations and associations on the republic, regional and local levels.

With an office in Užice and 3 local offices in Kosjerić, Priboj and Prijepolje, we cover the whole Zlatibor Region and are rapidly growing into a Regional Development Agency, which is in accordance with the development vision laid out by our founders as early as October 22, 2002...

More details on web site: **Regional Center Užice**

#### Zrenjanin

Regional Socio-Economic Development Centre – Banat, Ltd. Zrenjanin (RCR – Banat ) was established by "transforming" Regional Centre for Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship – Banat Ltd. The Project "Establishment of Regional Socio-Economic Development Centre – Banat" was financially supported by European Union through European Agency for Reconstruction.

Objective of the Project was to contribute to building a sustainable capacity of socio-economic development in the region of Banat by creating a strong partnership of Banat municipalities. Institutional solution for economic union of these municipalities is reflected in the established Regional Socio-Economic Development Centre – Banat.

RCR – Banat is a non-profit limited liability company, registered according to the Law on Business Entities of the Republic of Serbia. The founders include the Government of the Republic of Serbia, Executive Council of AP Vojvodina, all 19 municipalities of Banat region, regional chambers of commerce from the Banat region, non-governmental organisations, HIP Petrohemija and "Mlekoprodukt"

Apart from our founders, we are certainly responsible with our work to each of 690,000 inhabitants of Banat.

RCR – Banat Ltd is the first development institution dealing with regional socio-economic development in the territory of AP Vojvodina. As such, it can serve as a model for the establishment of local agencies/centres. Together with the partners, RCR – Banat:

- Promotes the region of Banat;
- Contributes to the use of available resources with regard to priorities;
- Works on capacity building and human resource development;
- Coordinates development activities in the territory of Banat;
- Supports and works on strengthening partnerships in the territory of Banat and thus
- Works on raising competitiveness of Banat region.

As an institution with capacities to implement strategic development programmes we:

- Provide technical assistance in the implementation and creation of development plans;
- Identify and analyse regional needs;
- Promote and manage sectoral development projects;
- Provide non-financial support to small and medium-sized enterprises and entrepreneurs;
- Apply project-based approach in dealing with socio-economic problems.

In the future period, RCR – Banat will work on the implementation of new programmes of the European Union. Our task is, through constant cooperation with the Republic and Provincial institutions, trade unions, companies and other key entities, contribute to the development of:

- infrastructure;
- agriculture;
- human resources;
- industry, services and SMEs;
- tourism.

### **Official opening of RCR Banat**

On Friday, July 6, 2007, Regional Socio-Economic Development Centre – Banat (RCR-Banat) organised a reception in Zrenjanin in order to mark the official opening of the offices and the starting of the new programme of the European Agency for Reconstruction “Support to municipalities in North-East Serbia”.

RCR – Banat is the first development institution dealing with regional socio-economic development in the territory of AP Vojvodina. As such, it can serve as a model for the establishment of local agencies/centres. Together with the partners, RCR – Banat has two main goals:

Providing non-financial support to SMEs and  
Providing support in the planning process in the territory of three Banat counties.

The programme “Support to municipalities in North-East Serbia ” is the programme funded by European Union and managed by the European Agency for Reconstruction. European Agency for Reconstruction will, in order to strengthen capacities of local actors in socio-economic development in the regions of Banat and Brancevo, provide 6.7 million Eur for technical assistance. Through this support for programme implementation, in cooperation with partners on local, provincial and national level, potential beneficiaries



will be provided with development of new skills aimed at responsible management of available resources. By working in partnership on raising awareness on the need for equal socio-economic development, programme results should contribute to the improvement of infrastructure, increase in employment, reduction in social differences, and thus reduction of poverty rate in the region it is targeting.

Implementation of the programme “Support to municipalities in North-East Serbia” will be focused on:

- development of local dialogue mechanisms, in order to strengthen active participation of citizens in decision-making process;
- strengthening capacities of municipalities in the preparation of local and regional development plans, through the involvement of key factors of socio-economic development (local authorities, associations of farmers and entrepreneurs, trade unions, non-governmental organisations, etc.);
- development of new skills and strengthening of the existing Regional Socio-Economic Development Centre – Banat;
- forming a new regional development institution for the territory of Branicevo County;
- providing support in the project development, planning management, aimed at economic, social and infrastructure development, and as appropriate, identification of possible sources of finance.

Programme “Support to municipalities in North-East Serbia” is a three-year programme that will be implemented in cooperation with partners from international consortium, lead by Dutch development Agency of the Association of Dutch Municipalities (VNG International). Key beneficiaries and partners of the programme are thirty municipalities from the territory where the programme is implemented, RCR-Banat, Autonomous Province of Vojvodina, including the counties where the programme is implemented (North-Banat, Middle-Banat, South-Banat), as well as Branicevo County. Also, the key partner of the Programme is the Standing Conference of Towns and Municipalities, as the national association of all municipalities in Serbia. Partnership on the national level includes the Ministry of Economy and Regional Development, Ministry of Public Administration and Local Self-Government, Ministry of Finance, Ministry of Infrastructure and Ministry of Agriculture, Forestry and Water Engineering.

Through this programme, European Agency for Reconstruction will provide additional 13.5 million Eur to finance priority investment projects in the territory of Banat and Branicevo County.