

Univerzitet u Novom Sadu



BIZNIS PLAN INTERFACE CENTRA

Novi Sad, september 2012. godine

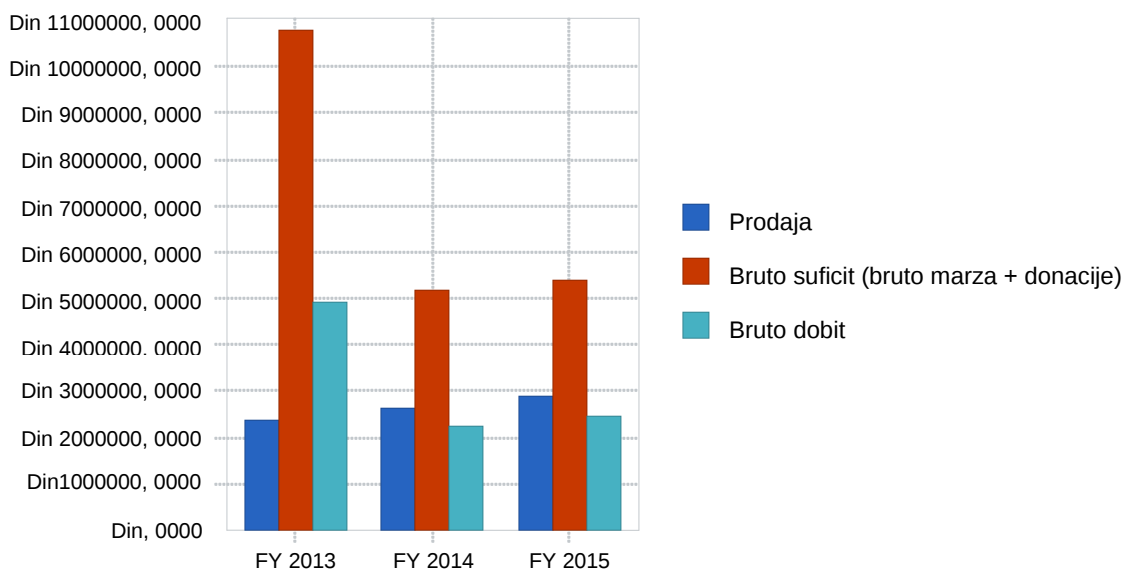
Project Information

Project Title	Developing and setting up measures for initiating, enhancing and sustaining Higher Education-Society-Cooperation
Project Acronym	INTERFACE
Project Code	511224-Tempus-1-2010-1-Tempus-JPHES
Organization Project Coordinator	Karl-Franzens-Universität Graz – University of Graz, Austria
Project Coordinator University of Novi Sad	Prof. dr Pere Tumbas
Project Activity	WP2. Develop tailor-made "Interface Centre" (IC) strategy papers
Document Title	The Business Plan for the Interface Centre of the University of Novi Sad
Document Date	September 2012.
Document Authors	Prof. dr Pere Tumbas; Prof. dr Miroslav Vesković; Doc. dr Marton Sakal; Predrag Matković; Sonja Šovljanski; Sanja Subotić-Gantar.

SADRŽAJ

1. REZIME BIZNIS PLANA INTERFACE CENTRA	1
1.1 Osnovni podaci o centrima	1
1.1.1 Misija	1
1.1.2 Vizija	2
2. PROIZVODI CENTRA	2
3. KRATAK PRIKAZ ANALIZE TRŽIŠTA	5
4. KRATAK PRIKAZ STRATEGIJE I NJENE IMPLEMENTACIJE	7
4.1 Konkurentnost Centra	7
4.2 Marketing strategija	7
4.3 Strategija prodaje	8
4.4 Ključne aktivnosti Centra	8
5. UPRAVLJANJE CENTROM	11
6. FINANSIJSKI PLAN	12
7. DODATAK	15

1. REZIME BIZNIS PLANA INTERFACE CENTRA



Grafikon 1. Najznačajniji finansijski pokazatelji

Univerzitet u Novom Sadu je tokom poslednjih godina odlukama svojih organa i tela, a u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju i Statutom Univerziteta, osnovao Centar za celoživotno učenje i Centar za razvoj karijere i savetovanje studenata. Takođe, Univerzitet je doneo odluku i o inicijalizaciji Alumni kluba Univerziteta. Razvoj ovih organizacionih delova je usled nedostatka materijalnih, prostornih i ljudskih resursa u proteklom periodu bio značajno usporen i njihove aktivnosti su se sporadično odvijale. Stoga je donešena odluka organa upravljanja Univerziteta da se trenutno ne formira u organizacionoj strukturi dodatni Interface centar, već da se koordiniranje aktivnosti u oblasti celoživotnog učenja, karijernog vođenja i zapošljavanja, te alumnijska prepusti Centru za celoživotno učenje. S obzirom da biznis plan pokriva aktivnosti tri organizaciona dela, u daljem tekstu se koriste termin Interface centar, kao objedinjena virtuelna organizaciona forma. Sedište Centra je u kampusu Univerziteta u zgradi Studentskog doma "Slobodan Bajić", Dr Ilije Đuričića 3., 21000 Novi Sad.

1.1 Osnovni podaci o centrima

Centar za celoživotno učenje Univerziteta (u daljem tekstu Centar) predstavlja organizacionu jedinicu Univerziteta u Novom Sadu (u daljem tekstu Univerzitet). Centar je formalno ustanovljen Odlukom Senata Univerziteta o formiranju Centra na 12. sednici održanoj 22.04.2010. godine. Odluka o osnivanju i Pravilnik o radu Centra su donešeni na 37. sednici Senata održanoj 29. decembra 2011. godine. Sedište Centra je na Univerzitetu u Novom Sadu, Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 5. Centar realizuje delatnost i izvan svog sedišta na lokacijama dislociranih fakulteta i instituta u svom sastavu,

kao i u drugim mestima ako za to postoji utvrđena potreba i tehnička i organizaciona izvodljivost odnosno ekonomska opravdanost, potvrđena od strane Senata Univerziteta.

Centar je formalno ustanovljen na Univerzitetu u čijem sastavu funkcioniše 14 fakulteta i dva instituta. Univerzitet i njegovi sastavni delovi obavljaju delatnosti vezane za celoživotno učenje u različitim oblicima od svog osnivanja 1960. godine, a primarni cilj osnivanja Centra jeste zajednička realizacija vizije i misije Univerziteta u području celoživotnog učenja.

Centar za razvoj karijere i savetovanje studenata je osnovan oktobra 2008. godine u cilju da se studentima i diplomcima obezbedi efikasna podrška. Na taj način, oni će biti u stanju da poboljšaju svoja znanja i veštine koje su relevantne za njihovo obrazovanje i zapošljavanje.

Ideja organizovanja Centra za razvoj karijere i savetovanje studenata je ostvarena zahvaljujući inicijativi Fondaciji Prestolonaslednika Aleksandra za kulturu i obrazovanje i uspešnoj saradnji između Univerziteta u Notingemu i Univerziteta u Novom Sadu.

Centar za razvoj karijere i savetovanje studenata ima za cilj da pripremi studente za ulazak na tržište rada nakon diplomiranja. Pored toga, Centar nastoji da poveže studente sa poslodavcima i pruži im podršku u unapređenju njihovog znanja i veština potrebnih u modernom poslovnom svetu.

Iako je inicijativa za osnivanje Alumni kluba pokrenuta pre osnivanja navedenih centara, ovaj klub osim osnivačke skupštine nije imao drugih aktivnosti. Aktivnosti na projektu "Developing and setting up measures for initiating, enhancing and sustaining Higher Education-Society-Cooperation" će poslužiti za dalji razvoj Alumni kluba.

1.1.1 Vizija

"NA OSNOVAMA ISTRAŽIVANJA I ANALIZE POTREBA OBEZBEDITI DIPLOMCIMA KONTINUIRANO OBRAZOVANJE, KARIJERNO VOĐENJE, SAVETOVANJE, KAO I POVEZIVANJE SA UNIVERZITETOM I MEĐUSOBNO, U CILJU UNAPREĐENJA NJIHOVOG PROFESIONALNOG ŽIVOTA."

1.1.2 Misija

Napred utvrđena vizija Univerziteta može se prevesti u misiju, odnosno viđenje kako organizacija može ostvariti viziju. Misija Univerziteta u segmentu celoživotnog učenja se može prezentirati na sledeći način:

"CELOŽIVOTNO UČENJE – KLJUČAN PROCES U MODELU POSLOVANJA UNIVERZITETA."

"CELOŽIVOTNO UČENJE KOJE UKLJUČUJE FORMALNO I NEFORMALNO OBRAZOVANJE I INFORMALNO UČENJE KREIRANO NA ZAHTEVIMA OKRUŽENJA."

"CELOŽIVOTNO UČENJE KOJE SE REALIZUJE PUTEM UNIVERZITETSKE, NACIONALNE I MEĐUNARODNE MREŽE."

"OBRAZOVANJE I PRIPREMA STUDENATA O PROCESU RAZVOJA PROFESIONALNE KARIJERE", UNAPREĐUJUĆI NJIHOVU SPOSOBNOST ZA DONOŠENJE USPEŠNIH ODLUKA VEZANIH ZA RAZVOJ PROFESIONALNE KARIJERE."

"STVARANJE ODRŽIVIH CELOŽIVOTNIH KONEKCIJA (SUSTAINABLE LIFELONG CONNECTIONS) ALUMNIJA SA UNIVERZITETOM I ALUMNIJA MEĐUSOBNO, KROZ REALIZACIJU SVRSISHODNIH PROGRAMA I USLUGA, RADI OSTVARENJA UZAJAMNIH KORISTI."

Vizija i misija se uobičajeno definišu obzirom da Strategiju Univerziteta, ali kako ona ne postoji, predstoji usaglašavanje i eventualno njihova dopuna nakon usvajanja sveukupne strategije.

Korisnici usluga celoživotnog učenja, karijernog vođenja i savetovanja su aktivni studenti različitih nivoa studija i studenti koji su završili svoje studije, a neophodna su im nova znanja i veštine koja nisu sadržana u njihovim odabranim studijskim programima ili su im potrebna u njihovom profesionalnom životu.

2. PROIZVODI CENTRA

Centar je virtuelna organizaciona jedinica Univerziteta bez statusa pravnog lica u okviru koje Univerzitet u saradnji sa fakultetima i institutima u svom sastavu realizuje različite sadržaje celoživotnog učenja, karijernog vođenja i savetovanja, kao i alumni umrežavanja. Delatnosti Centra putem kojih isti nudi svoje usluge i proizvode su:

- Razvoj kulture i promovisanje značaja celoživotnog učenja, karijernog vođenja i savetovanja, kao i alumni umrežavanja na Univerzitetu;
- Istraživanje i razvoj uslova i resursa za potrebe celoživotnog učenja, karijernog vođenja i savetovanja, kao i alumni umrežavanja na Univerzitetu;
- Izgradnja i razvoj institucionalne osnove i podrške u realizaciji celoživotnog učenja, karijernog vođenja i savetovanja, kao i alumni umrežavanja na Univerzitetu, kako u sedištu Univerziteta i lokacijama fakulteta u njegovom sastavu, tako i na svim drugim ekonomski opravdanim lokacijama gde se iskaže potreba za njegovom realizacijom;
- Identifikacija i istraživanje potreba i očekivanja diplomaca i drugih korisnika celoživotnog učenja, karijernog vođenja i savetovanja, kao i alumni umrežavanja za sadržajima neophodnim za njihov profesionalni razvoj;
- Povećanje informisanosti potencijalnih korisnika o oblicima i sadržajima koji su u ponudi na Univerzitetu i fakultetima, putem organizovanja seminara, konferencija, okruglih stolova, radionica i dr;
- Standardizovanje i dokumentovanje procesa celoživotnog učenja na Univerzitetu, posebno u akreditaciji i obezbeđenju kvaliteta programa;
- Akreditacija modula, kurseva i drugih sadržaja celoživotnog učenja na Univerzitetu;
- Razvoj, koordinacija i realizacija aktivnosti u imlementaciji i kontroli kvaliteta sadržaja celoživotnog učenja na Univerzitetu;

- Promovisanje kooperacije i povezivanja između organizacija za celoživotno učenje na fakultetima i institutima Univerziteta i uspostavljanje čvrstih komunikacija u realizaciji sadržaja celoživotnog učenja, posebno putem organizovanja interdisciplinarnih i multidisciplinarnih programa celoživotnog učenja;
- Inicijaliziranje, koordiniranje i realizacija zajedničkih projekata u oblasti celoživotnog učenja, karijernog vođenja i savetovanja, kao i alumni umrežavanja na Univerzitetu;
- Unapređivanje mogućnosti za saradnju na nacionalnom i međunarodnom nivou i inicijalizacija saradnje i povezivanja u nacionalnu i međunarodne mreže za celoživotno učenje u visokom obrazovanju;
- Razvoj i primena fleksibilnih nastavnih metoda zasnovanih na informaciono-komunikacionim tehnologijama i stvaranje pretpostavke za virtuelno učenje i realizaciju virtuelnih programa za virtuelnu mobilnost u području celoživotnog učenja;
- Obezbeđenje podrške u razvoju sposobnosti, znanja i veština studenata vitalnih za zapošljavanje;
- Pružanje pouzdanih informacija o mogućnostima dodatnog obrazovanja, ponudi poslova i stipendijama u zemlji i inostranstvu;
- Povezivanje studenata sa poslodavcima kroz programe stručne prakse i obuke u vodećim kompanijama i organizacijama u zemlji za moguće zapošljavanje;
- Konsultantske usluge za studente u pogledu karijere ili tržišne nakon diplomiranja;
- Razvoj alumni mreže studenata i diplomaca Univerziteta, u cilju uspostavljanja čvršće saradnje Univerziteta sa poslovnim organizacijama i institucijama u zemlji i inostranstvu u kojima su oni zaposleni, radi ostvarivanja njihovog profesionalnog razvoja i kooperacije u područjima istraživanja i razvoja;
- Dizajn i implementacija alumni baze podataka i softverske aplikacije za njeno korišćenje;

Iz navedenih delatnosti Centra jednostavno se mogu identifikovati i proizvodi i usluge koje će isti imati u svojoj ponudi:

- Katalog objedinjene ponude svih oblika celoživotnog učenja na Univerzitetu, kao i katalog programa univerzitetske prakse za studente i diplomce;
- Knjiga potreba tržišta - Analiza potreba i očekivanja potencijalnih korisnika proizvoda i usluga Centra;
- Brošure i drugi promotivni materijali o svim oblicima celoživotnog učenja na Univerzitetu, kao i brošure sa savetima pri zapošljavanju i razvoju karijere;
- Ponuda i prodaja svih oblika celoživotnog učenja na Univerzitetu;
- Priprema dokumentacije za kurseve, module, seminare, letnje škole i druge oblike celoživotnog učenja na Univerzitetu;
- Priprema i izdavanje priručnika za sve oblike celoživotnog učenja;
- Akreditovanje kurseva, modula, seminara, letnjih škola i drugih oblika celoživotnog učenja na Univerzitetu;

- Izdavanje sertifikata i vođenje knjige sertifikata na svim oblicima celoživotnog učenja na Univerzitetu;
- Koordiniranje i učešće na nacionalnim i internacionalnim projektima vezanim za celoživotno učenje i razvoj karijere;
- Organizovanje University internship programmes for students and graduates;
- Informativni bilten sa information on job vacancies, professional training, scholarships, competitions, sajmovima zapošljavanja, seminars and courses for students and graduates;
- Pružanje pomoći u pisanju CV, motivacionih pisama, aplikacija za radna mesta za studente i diplomirane studente.
- Savetovanje u vezi pripreme intervjua za posao;
- Organizovanje radionica, treninga i seminara za razvoj osnovnih veština o karijernom vođenju za studente i diplomirane studente;
- Obezbeđenje prostora za prezentacije kompanija i organizovanje susreta sa poslodavcima;
- Obezbeđenje mogućnosti da studenti pripreme svoje profile i postave biografije na website centra;
- Objavljivanje konkursa i organizovanje programa studentske stručne prakse.
- Alumni baza podataka sa relevantnim podacima o diplomiranim studentima na Univerzitetu;

Katalog objedinjene ponude svih oblika celoživotnog učenja na Univerzitetu - se izrađuje dva puta godišnje i u njemu se prikazuju svi akreditovani kursevi, moduli, seminari, letnje škole i drugi oblici celoživotnog učenja (u nastavku Proizvodi za celoživotno učenje) koji su u datom trenutku nude korisnicima. Katalog se ne prodaje. Troškovi njegove izrade se pokrivaju kroz troškove akreditacije Proizvoda za celoživotno učenje, koji podrazumevaju i uključivanje u katalog. Putem kataloga se promovišu akreditovani Proizvodi za celoživotno učenje, bilo da pripadaju neposredno Centru ili nekoj od članica Univerziteta. Dakle u Katalogu će se nalaziti svi, od strane Centra, formalno akreditovani i odobreni proizvodi. U Katalogu bi se našla i ponuda seminara, profesionalnih treninga, radionica za sticanje lakih veština i razvoj karijere.

Katalog programa univerzitetske prakse za studente i diplomce – se izrađuje pre početka svakog semestra i u njemu se prezentuju ponude mogućnosti za odlazak studenata i diplomaca na univerzitetsku radnu praksu, putem projekata ili bilateralnih ugovora.

Knjiga potreba tržišta - Analiza potreba i očekivanja potencijalnih korisnika proizvoda i usluga Centra - je proizvod koji će se pojavljivati u dva oblika on-line elektronskom obliku i u štampanom obliku. Predviđeno je da se ovaj proizvod izrađuje minimalno dva puta godišnje. Analize bi sprovodili zaposleni u Centru, a korisnici rezultata istraživanja će biti svi zainteresovani, a prevashodno fakulteti i instituti Univerziteta.

Brošure i drugi promotivni materijali o svim oblicima celoživotnog učenja na Univerzitetu kao i brošure sa savetima pri zapošljavanju i razvoju karijere - su proizvodi koji bi se izrađivali po potrebi

radi promovisanja pojedinih sadržaja celoživotnog učenja i profesionalnog razvoja karijere iz Kataloga.

Ponuda i prodaja svih oblika celoživotnog učenja na Univerzitetu - predstavlja uslugu koja će se naći u ponudi Centra. Ovakva usluga će se realizovati kroz različite promotivne aktivnosti, kao što su konferencije, okrugli stolovi, radionice i slično. Ove usluge će se realizovati po potrebi, tj. kada za njima pokažu interes članice Univerziteta.

Priprema dokumentacije za kurseve, moduli, seminari, letnje škole i druge oblike celoživotnog učenja na Univerzitetu - predstavlja jedan od ključnih proizvoda Centra. Dokumentacija se priprema za sadržaje koji se akredituju za potrebe Centra, a uobičajeno imaju interdisciplinarni ili multidisciplinarni karakter, tj. u njihovoj izgradnji i izvođenju su angažovani eksperti iz različitih oblasti.

Priprema i izdavanje priručnika za sve oblike celoživotnog učenja - predstavlja proizvod koji se upotrebljava kao pomoćno on-line elektronsko ili u štampanom obliku sredstvo za savladavanje sadržaja celoživotnog učenja. Centar organizuje izradu, vrši pripremu i izdaje priručnike.

Akreditovanje kurseva, modula i drugih oblika celoživotnog učenja predstavlja aktivnost koju sprovodi Centar u saradnji sa Odborom za kvalitet Univerziteta. Neophodni standardi, procedure i dokumenta koja se koriste u procesu akreditovanja razvijeni su od strane Centra, a Odbor za kvalitet Univerziteta je zadužen za sprovođenje istih u procesu akreditovanja. Same kurseve, module, seminare, letnje škole i druge oblike celoživotnog učenja osmišljavaju i pripremaju za proces akreditovanja fakulteti, instituti članovi Univerziteta, kao i sam Univerzitet. Po uspešnom procesu akreditovanja oni se automatski uvrštavaju u Katalog i prepuštaju se organizaciji koja ih je podnela na akreditovanje na realizovanje.

Izdavanje sertifikata i vođenje knjige sertifikata predstavlja administrativnu aktivnost Centra. Pod sertifikatom se podrazumevaju sve vrste dokumenata kojima se potvrđuje da je neki polaznik uspešno odradio sve obaveze (slušanje, polaganje,...) predviđene akreditacijom. Sertifikati se štampaju na osnovu Izveštaja o završenom kursu, modulu, seminaru, letnjoj školi ili drugom obliku celoživotnog učenja. Sertifikat potpisuje rektor i rukovodilac organizacionog dela koji je organizovao i realizovao kurs. O svakom izdatom sertifikatu se vodi jedinstvena evidencija na Univerzitetu, koja omogućuje međusobno prepoznavanje istih na nivou zajednice univerziteta Republike Srbije.

Koordiniranje i učešće na nacionalnim i internacionalnim projektima vezanim za celoživotno obrazovanje i razvoj karijere predstavlja aktivnost kroz koju Centar uzima učešće u procesu pripreme i realizacije nacionalnih i internacionalnih projekata u kojima postoje sadržine vezane za celoživotno učenje i razvoj karijere.

Informativni bilten bi sadržavao information on job vacancies, professional training, scholarships, competitions, sajmovima zapošljavanja, seminars and courses for students and graduates – se

objavljuje mesečno i sadrži informacije značajne za razvoj karijere studenata i diplomaca, ali i informacije u oblasti celoživotnog učenja, kao i informacije za alumni studente;

Baza podataka poslodavaca – koja bi se formirala radi pružanja organizovanih usluga poslodavcima u smislu organizovanja sadržaja celoživotnog učenja i razvoja karijere, kao i zbog pružanja informacija studentima i diplomcima o slobodnim radnim mestima, potrebama za kompetencijama poslodavaca, organizovanja susreta sa studentima, razvoja programa studentske prakse, volontiranja studenata i dr.

Alumni baza podataka sa relevantnim podacima o diplomiranim studentima na Univerzitetu – koja bi se formirala na način da se nakon diplomiranja o svim studentima Univerziteta nađu inicijalni podaci obezbeđeni od fakulteta iz njihovih matičnih evidencija. U roku od 90 dana od diplomiranja, student bi morao dobrovoljno da prihvati poziv da bude član alumnija, nakon čega bi imao pravo i obavezu da svoje lične podatke kasnije popotrebi samostalno ažurira.

3. KRATAK PRIKAZ ANALIZE TRŽIŠTA

Celoživotno učenje predstavlja jedan od prioriteta u društvu znanja i ekonomiji zasnovanoj na znanju. Lisabonska strategija iz 2000. godine naglašava značaj ljudskih resursa i investicija u obrazovanje i učenje za dostizanje ekonomskog rasta, podizanje konkurentnosti i smanjivanje stope nezaposlenosti. Strategija je postavila tri strateška zadatka za visoko obrazovne institucije:

- Povećanje kvaliteta i efektivnosti sistema obrazovanja i učenja u skladu sa novim zahtevima društva zasnovanog na znanju i promena obrazaca obrazovanja i učenja;
- Dostupnost obrazovanja i učenja u skladu sa principima celoživotnog učenja, bržeg zapošljavanja, razvoja karijere, jednakih šansi i društvene kohezije;
- Otvaranje obrazovanja i učenja prema najširoj populaciji, u svetlu boljeg povezivanja rada i društva i odgovora na izazove koji nastaju u procesu globalizacije.

Prihvatanje koncepta celoživotnog učenja (Lifelong Learning – LLL) je povezano sa obavezom prihvatanja postulata Bolonjske deklaracije kojoj je Srbija pristupila, i to na:

- političkom nivou, kroz obavezu da se celoživotno učenje integriše u nacionalne sisteme obrazovanja do 2013. godine,
- strukturnom, kroz novi zakonski, finansijski i institucionalni okvir prilagođen tako da verifikuje i vrednuje postignuća u oblasti celoživotnog učenja,
- socijalnom nivou, kroz promovisanje prakse celoživotnog učenja kao neophodne i korisne kako za pojedinca, tako i za društvo.

Zakon o visokom obrazovanju je 2005. godine u čl.48 naglasio značaj celoživotnog obrazovanja i istakao ulogu univerziteta koju isti treba da preuzmu u tom području. Tako oni treba da definišu

institucionalni okvir formalnih, neformalnih oblika obrazovanja i informalnog učenja na teritoriji Republike Srbije i doprinesu razvoju svesti kod građana o značaju i potrebi celoživotnog učenja. Nova uloga visoko obrazovnih institucija usmerena je ka promovisanju znanja i veština, razvijanju preduzetničke i inovativne kulture i transferu znanja prema ekonomskom sektoru.

Očigledno postoji potreba da univerziteti uspostave jače veze sa društvom i ponude mogućnost veće interakcije, razmene i ostvarenja zajedničkih koristi. Celoživotno učenje obuhvata aktivnosti koje univerziteti sprovode nudeći svoje usluge organizacijama, ili obrnuto, kada prema iskazanim zahtevima poznatog korisnika, organizuju specifične sadržaje celoživotnog učenja za zaposlene radi sticanja potrebnih im kompetencija.

Institucionalni okvir nije izgrađen, a tržište za različite oblike celoživotnog učenja na teritoriji Republike Srbije nije definisano i organizovano. Razlog takvog stanja je nepostojanje sistematizovanog pristupa celom problemu i njegovom rešavanju. Još uvek ne postoji zakonska i druga normativna regulativa kojom se uređuje sistem celoživotnog obrazovanja i učenja. To znači da ne postoje identifikovane organizacije-učesnici, sadržaji i formalizmi, čime je proces celoživotnog učenja prepušten na samoorganizovanje organizacijama koje se njime neorganizovano i povremeno bave.

Potencijalno tržište Centra čine aktivni studenti različitih nivoa studija i studenti koji su završili studije. Teritorijalno tržište nije ograničeno, mada je dominantno područje delovanja teritorija AP Vojvodina, odnosno mesta u kojima su smeštene institucije u sastavu Univerziteta. Centar će organizovati i realizovati i takve sadržaje celoživotnog učenja koji bi se mogli ponuditi i široj obrazovnoj zajednici Evrope i sveta.

Neorganizovan i neuređen sistem celoživotnog učenja u zemlji, otvara mogućnosti za različite vidove konkurentskog delovanja organizacijama koje u uređenom sistemu ne bi trebale predstavljati konkurenciju Centru. Tu se pre svega misli na takve organizacione entitete koji, u nekontrolisanim uslovima, mogu da izvedu različite sadržaje angažovanjem osoba sa akademskim kompetencijama, primarno zaposlenim na univerzitetima. Ukoliko se sistem posmatra na takav način konkurenciju Centru čine svi organizacioni entiteti koji nude sadržaje primerene polaznicima koji čine tržište Centra.

Ukoliko se tržište posmatra kao uređeno tržište, kakvo se očekuje nakon uspostavljanja institucionalnog okvira za celoživotno učenje u Republici Srbiji, tada konkurenciju mogu da čine samo akademske institucije sposobne da izvedu akademske oblike obrazovanja i učenja. Tu se pre svega misli na državne i privatne univerzitete, kao i samostalne naučno istraživačke institucije.

Način na koji Centar treba da ophodi sa stvarnim konkurentima, centrima drugih univerziteta, prevashodno treba da bude putem kolaboracije kroz Univerzitetsku mrežu za celoživotno učenje, gde bi se zajednički činili naponi na podizanju svesti o mestu i značaju proizvoda i usluga koje isti nude u celoživotnom učenju, kao i putem njihovog sinhronizovanog delovanja. Sistem akreditacije, kroz koji

prolaze svi sadržaji organizovani u Centru, obezbeđuje visok nivo kvaliteta i prepoznatljivost koji te sadržaje u potpunosti odvajaju od onih koje mogu da ponude organizacioni entiteti koji se pojavljuju na neorganizovanom tržištu.

Centar u svojem segmentu ponude razvoja karijere i savetovanja studenata je jedan od tri formirana centra u Republici Srbiji. Obzirom na skoro 50.000 aktivnih studenata na fakultetima širom AP Vojvodine na različitim nivoima studija, i veliki broj diplomiranih studenata na Univerzitetu tokom više od 50 godina postojanja, za očekivati je da svi proizvodi i usluge u ovom segmentu budu veoma traženi. Posebno u uslovima kada se u konceptu inovativnog triple helix razvoja univerziteta, podstiču različiti oblici neposredne ili posredne saradnje sa privredom (industrijom) i vladom (government). Centar pruža usluge razvoja karijere i savetovanja studenata besplatno, pa je to i dodatni razlog za njegov brzi razvoj.

4. KRATAK PRIKAZ STRATEGIJE I NJENE IMPLEMENTACIJE

4.1 Konkurentnost Centra

Konkurentske prednosti Centra su sledeće:

- Veliki broj zaposlenih na Univerzitetu sa istraživačkim i obrazovnim iskustvom i kompetencijama, koji mogu realizovati različite interdisciplinarne i multidisciplinarne sadržaje;
- Široka lepeza sadržaja koji se nude u oblasti celoživotnog učenja na fakultetima, institutima i samom Univerzitetu;
- Dobra infrastruktura, sa najozbiljnijim istraživačkim i obrazovnim resursima, koji se mogu staviti u funkciju celoživotnog učenja bez obzira na veliki broj studenata i njihovu angažovanost;
- Direktan kontakt sa potencijalnim korisnicima, putem alumni organizacija ili putem velikog broja ugovora i sporazuma sa organizacijama iz užeg i šireg okruženja. Tu se pre svega misli na organizacije iz oblasti privrednog i javnog sektora;
- Dostupnost informacija o savremenim trendovima u naučno-istraživačkoj i obrazovnoj sferi u zemlji i inostranstvu;
- 48.500 aktivnih studenata, od kojih skoro 43.000 studenata osnovnih studija, oko 4400 studenata master studija i 1.100 studenata doktorskih studija;
- Veliki broj diplomiranih studenata tokom preko 50 godina postojanja.

4.2 Marketing strategija

U realizaciji marketing strategije, pored pojedinaca, veoma je značajno ostvarivanje različitih formi povezivanja putem formalnih ili neformalnih oblika sa organizacijama iz okruženja. Iz tog razloga, sklapanje ugovora sa privrednim proizvodnim i uslužnim organizacijama, sa organizacijama iz javnog sektora, lokalnim samoupravama, sa organizacijama posrednicima (agencije, klasteri, poslovni

inkubatori, platforme, komore, ...) je od posebnog značaja u smislu prepoznavanja proizvoda koji se nude na tržištu.

Takođe, veoma je značajno prikupljanje putem anketa i upitnika podataka o potrebama tržišta za novim znanjima i veštinama pojedinaca i organizacija i njihova analiza i obrada. Na taj način, omogućio bi se usmereni razvoj različitih oblika i sadržaja celoživotnog učenja u skladu sa zahtevima okruženja.

Prikupljanje podataka o postojećim sadržajima celoživotnog učenja na svim fakultetima i institutima u sastavu Univerziteta, predstavlja takođe značajan zadatak u marketing strategiji. Ovom aktivnošću obezbedio bi se inicijalni pregled, koji bi predstavljao osnovu za akreditaciju i formiranje baze podataka sadržaja celoživotnog učenja. Tako bi se mogli na temelju potreba i postojećeg stanja razvijati nedostajući sadržaji i oblici celoživotnog učenja na Univerzitetu.

Takvim prilazom, stvorile bi se dodatne mogućnosti u smislu razvoja celoživotnog učenja putem fleksibilne ponude, prepoznavanja i priznavanja akreditovanih kvalitetnih sadržaja celoživotnog učenja, umrežavanjem univerziteta i njihovih centara i daljim povezivanjem na međunarodnom nivou.

Od posebnog značaja je formiranje i ažuriranje alumni baze, koja bi omogućila da se ostvare dalji sadržajni kontakti sa bivšim studentima. Putem iste bi se mogle prikupiti povratne informacije o sadržaju i kvalitetu studijskih programa na univerzitetu, kao i o potrebnim odnosno nedostajućim kompetencijama diplomaca za njihov profesionalni razvoj.

4.3 Strategija prodaje

Strategija prodaje proizvoda i usluga u području celoživotnog učenja, fokusira se na zadovoljenje potreba aktivnih studenata takvim sadržajima koji se ne nalaze u njihovim studijskim programima. Ovi proizvodi i usluge bi se nudili po povlašćenim cenama i omogućili bi studentima da steknu neophodna interdisciplinarna i multidisciplinarna znanja i veštine.

Međutim, primarni fokus strategije prodaje bi bio usmeren na studente koji su završili svoje studije, kojima su za potrebe njihovog profesionalnog razvoja neophodna nova ili osavremenjena znanja i veštine. Pored ponude prema pojedincima, Centar će maksimalno biti angažovan na sklapanju ugovora o usavršavanju sa organizacijama, kako bi za njihove potrebe edukovao zaposlene. Tu se pre svega misli da privredne organizacije, ali takođe i na javne organizacije i institucije.

Kao što je napred navedeno, usluge u području razvoja karijere i savetovanja studenata bi ostale bez naknade.

4.4 Ključne aktivnosti Centra

Usklađivanje strategije celoživotnog učenja sa generalnom strategijom Univerziteta - predstavlja aktivnost, koju je neophodno izvršiti pre sprovođenja akcionog plana. Fokus strateškog plana je cela organizacija, dok je fokus poslovnog plana uobičajeno određeni proizvod, usluga ili program. Polazeći od ove tvrdnje, smisleno je inkorporirati strategiju celoživotnog učenja u univerzitetsku strategiju kao njen konstitutivni deo, pošto je ona uvek deo celovite strategije organizacije. Pošto Univerzitet u vreme kreiranja strategije celoživotnog učenja nije posedovao utvrđenu i usvojenu Strategiju Univerziteta, neophodno je njihove ciljeve međusobno uskladiti pre realizacije.

Institucionalna gradnja i opremanje Centra - predstavlja aktivnost, kojom se postavljaju institucionalne pretpostavke Centra. Centar neće imati poseban prostor do vremena useljenja u novu zgradu Univerziteta, već koristi distribuirane lokacije u kampusu Univerziteta. Upravo zbog toga planirana je nabavka laptop računara za rukovodioca i sekretara Centra, kao i fotokopir-faks uređaj za njihove potrebe. Pored opremljene laboratorije-učionice za realizaciju kurseva na Ekonomskom fakultetu u Subotici, planirana je nabavka još jedne laboratorije-učionice na lokaciji u Novom Sadu. Na taj način Centar bi raspolagao sa dva opremljena prostora u koje se planira i postavljanje videobim uređaja.

Izrada i distribucija promotivnih materijala Centra - predstavlja aktivnost, kojom se realizuju radnje na promociji celoživotnog učenja na Univerzitetu, fakultetima i institutima. Pripremaju se različiti promotivni materijali o mestu, značaju, funkcijama celoživotnog učenja na univerzitetu, kao i pozivi na organizovane sadržaje celoživotnog učenja. Nakon što se prikupe informacije o postojećim sadržajima, izvrši njihova akreditacija, na osnovu plana njihove realizacije, promotivni materijali će se distribuirati potencijalnim stakeholderima. Pre svega, biće ponuđeni aktivnim studentima, u smislu dopune njihovih znanja i veština sa sadržajima kojima se nisu na svom studijskom programu bavili, ali i studentima koji su završili svoje studije i želeli bi da svoja znanja i veštine aktualizuju ili dopune drugim interdisciplinarnim i multidisciplinarnim sadržajima. Promotivni materijali će se prosledivati povremeno i organizacijama iz okruženja, kako bi se i organizovano na nivou grupa vršilo stručno osposobljavanje zaposlenih.

Od posebnog značaja je i priprema i distribucija Informativnog biltena za potrebe razvoja karijere i savetovanje studenata, kao i za alumni studente. U njemu bi se našle aktuelne informacije o programima radne prakse, slobodnim radnim mestima, stipendijama, sajmovima zapošljavanja, seminarima, kursevima, radionicama, obukama. Takođe, u njemu bi se našle prezentacije organizacija i mogućnosti njihovog kontaktiranja.

Standardizovanje i dokumentovanje procesa celoživotnog učenja, razvoja karijere i savetovanja i alumni aktivnosti na Univerzitetu - predstavlja aktivnost, putem koje će se izvršiti modelovanje poslovnih procesa u Centru. Biće identifikovani vlasnici poslovnih procesa i detaljno opisani svi procesi do nivoa radnih zadataka, način njihove realizacije, mesto njihove realizacije, vreme realizacije, kompetentni nosioci i neophodni ulazi odnosno realizovani izlazi iz svakog od njih. Svi

procesi će biti modelovani na način da se po potrebi omogući i njihova sertifikacija u sistemu kvaliteta, a posebno automatizacija i realizacija uz računarsku podršku.

Izgradnja univerzitetskih kurseva - predstavlja aktivnost na definisanju interdisciplinarnih, multidisciplinarnih i drugih sadržaja celoživotnog učenja u funkciji razvoja profesionalne karijere studenta i diplomaca. Pored kurseva, modula, seminara u režiji Univerziteta će se organizovati letnje škole i drugi oblici celoživotnog učenja i razvoja karijere. Centar će obavljati administrativno-tehničke aktivnosti u saradnji sa njihovim nosiocima odnosno izvršiocima.

Kooperacija i povezivanje Centra sa fakultetima u sastavu Univerziteta i okruženjem - predstavlja aktivnost na koordiniranju i objedinjavanju ponude sadržaja celoživotnog učenja prema potencijalnim korisnicima, ali i organizovano povezivanje Univerziteta sa relevantnim okruženjem, putem različitih formalnih i neformalnih oblika kao npr. sporazuma, ugovora, memoranduma u smislu bližeg povezivanja i izvršenja aktivnosti celoživotnog učenja prema zahtevima i potrebama korisnika. Tu se pre svega misli na ciljno definisanje sadržaja celoživotnog učenja i zajedničko usmeravanje razvoja Centra od strane stakeholdera: poslovnih organizacija, poslovnih i drugih udruženja, zajednica, privrednih komora, Nacionalne službe za zapošljavanje, sindikata, opština i dr. Promovisanje saradnje i jačanje partnerstva na nivou Univerziteta, posebno putem organizovanja interdisciplinarnih i multidisciplinarnih kurseva celoživotnog učenja, predstavlja veoma značajnu aktivnost.

Kooperacija i povezivanje Centra na međunarodnim nivou - predstavlja aktivnost, kojom se Centar povezuje sa odgovarajućim univerzitetima u inostranstvu, kao i sa drugim institucijama od međunarodnog značaja u području celoživotnog učenja. To znači uvođenje evropskih i svetskih standarda u sistem celoživotnog učenja, realizaciju zajedničkih sadržaja, razvoj tema i programa celoživotnog učenja na stranim jezicima, uključivanje u druge mreže međunarodnih organizacija i udruženja, kao što su EUCEN, EULLearn, i dr.

Akreditovanje kurseva - predstavlja aktivnost na realizaciji aktivnosti akreditacije putem stručnog veća Centra uz aktivno učešće Odbora za kvalitet na Univerzitetu. Samo sadržaji celoživotnog učenja koji prođu kroz ovaj proces će biti predmeti centra. Za ovu uslugu registrovanja i sprovođenja postupka će se naplaćivati skromna naknada radi pokrivanja troškova na procesu. Sadržaji koji se ne akredituju neće predstavljati deo organizovane ponude na Univerzitetu i neće se prepoznavati automatski u smislu njihovog priznavanja. Ujedno, ovim aktivnostima će se obezbediti visok nivo i garancija kvaliteta sadržaja celoživotnog učenja.

Izgradnja baze kurseva - predstavlja aktivnost izrade kataloga kurseva na Univerzitetu. Ovaj katalog predstavlja osnovu za realizaciju i ujedno za ponudu Univerziteta. U njemu se nalaze opisani samo akreditovani kursevi fakulteta, instituta i interdisciplinarni i multidisciplinarni kursevi na nivou Univerziteta.

Realizacija univerzitetskih kurseva, radionica i seminara - predstavlja aktivnost kojom se prema planu i programu realizacije, sprovode svake godine kursevi, radionice, seminari i drugi sadržaji celoživotnog učenja i razvoja profesionalne karijere. Plan se sačinjava godišnje i uz njega promotivni materijal. Kursevi se realizuju u prostoru fakulteta i instituta, do momenta završetka opremanja laboratorije-učionice centra. To su primarno prostori na lokaciji u Subotici i Novom Sadu. Za realizaciju kurseva, naknađuju se troškovi prema utvrđenim kalkulacijama, a za troškove organizacije kurseva Centra naplaćuje skromnu naknadu radi pokrivanja troškova na procesu i obezbeđenje sredstava za razvojne aktivnosti Centra.

Trening osoblja - predstavlja aktivnost na edukaciji četiri osobe, koje će biti manjim ili većim delom svojeg radnog vremena okupljene izvršavanjem aktivnosti i zadataka Centra. U prvoj godini to je edukacija na evropskim univerzitetima na projektu INTERFACE i to u Liverpulu, Sofiji i Beču. One će se edukovati za područje celoživotnog učenja, karijernog vođenja i organizovanja alumni klubova.

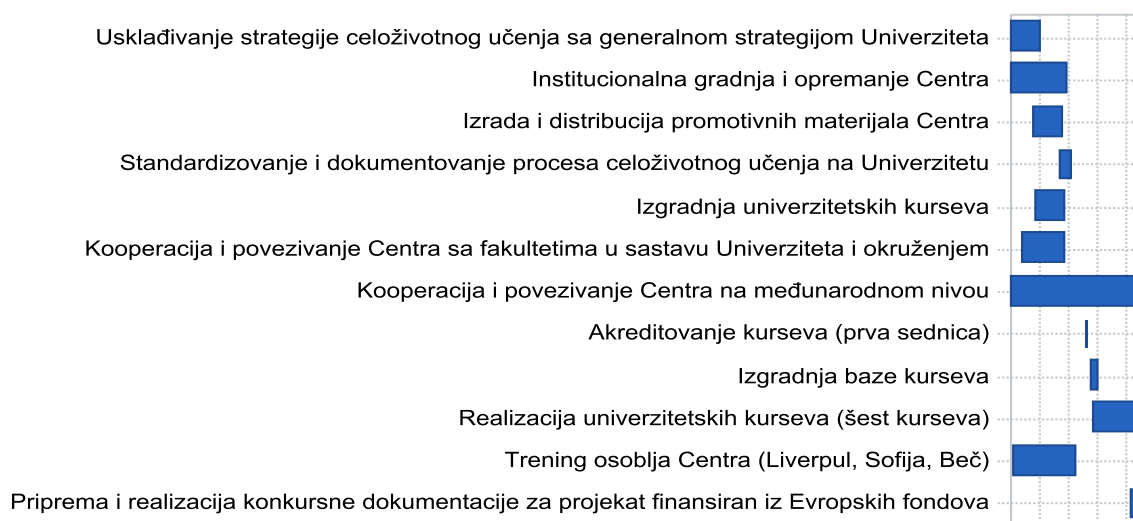
Priprema i realizacija konkursne dokumentacije za projekat finansiran iz evropskih fondova - predstavlja aktivnost na praćenju i odabiru odgovarajućeg poziva za prijavu projekta u oblasti celoživotnog učenja, pripremu projektne dokumentacije i realizaciju kontakata sa odgovarajućim partnerima u zemlji i inostranstvu.

Razvoj internet portala i alumni baze podataka – predstavlja aktivnost redizajna postojećeg sajta Centra za razvoj karijere i savetovanje studenata na Univerzitetu i njegove dogradnje sadržajima iz područja celoživotnog učenja i alumni aktivnosti. Takođe, izbor i obezbeđenje odgovarajuće alumni baze podataka.

Tabela 1. Ključne aktivnosti Centra

<i>Tabela ključnih aktivnosti</i>					
Ključne aktivnosti	Početak aktivnosti	Kraj aktivnosti	Troškovi (dinari)	Osoblje	Odeljenje
Usklađivanje strategije celoživotnog učenja, razvoja karijere i savetovanja i alumni aktivnosti sa generalnom strategijom Univerziteta	2.4.2012	7.12.2012	60.000,00	Rukovodilac Centra	Centar
Institucionalna gradnja i opremanje Centra (Javna nabavka)	2.4.2012	22.12.2012	2.282.400,00	Rukovodilac Projekta	Centar
Izrada i distribucija promotivnih materijala Centra	11.6.2012	7.12.2012	528.000,00	Stručno osoblje centra	Centar
Standardizovanje i dokumentovanje procesa celoživotnog učenja, razvoja karijere i savetovanja i alumni aktivnosti na Univerzitetu	3.9.2012	16.2.2013	240.000,00	Univerzitetski nastavnici	Odbor za kvalitet
Izgradnja univerzitetskih kurseva, radionica i seminara	18.6.2012	22.12.2012	312.000,00	Univerzitetski nastavnici	Fakulteti
Kooperacija i povezivanje Centra sa fakultetima u sastavu Univerziteta i okruženjem	7.5.2012	15.12.2012	120.000,00	Rukovodilac i sekretar Centra	Centar
Kooperacija i povezivanje Centra na međunarodnom nivou	1.4.2012	13.5.2013	720.000,00	Rukovodilac i stručno osoblje centra Centra	Centar
Akreditovanje kurseva (prva sednica)	20.11.2012	14.1.2013	0,00	Univerzitetski nastavnici	Stručno veće Centra
Izgradnja baze kurseva	10.12.2012	11.2.2013	120.000,00	Sekretar i rukovodilac	Centar

	Centra				
Razvoj internet portala i alumni baze podataka (Javna nabavka)	15.10.2012	22.12.2012	900.000,00	Rukovodilac Projekta	Centar
Realizacija univerzitetskih kurseva, radionica i seminara	17.12.2012	17.5.2013	60.000,00	Univerzitetski nastavnici, sekretar Centra	Centar
Trening osoblja Centra (Liverpool, Sofija, Beč)	9.4.2012	19.10.2012	1.920.000,00	Stručno osoblje Centra	Centar
Priprema i realizacija konkursne dokumentacije za projekat finansiran iz Evropskih fondova	15.4.2013	26.4.2013	60.000,00	Stručno osoblje Centra	Centar
Totals			7.322.400,00		



Grafikon 2. Raspored ključnih aktivnosti po kvartalima

5. UPRAVLJANJE CENTROM

Centar je virtuelna organizaciona jedinica Univerziteta kojom neposredno rukovodi, njen rad organizuje i koordinira Rukovodilac Centra za celoživotno učenje. Njega imenuje rektor iz reda zaposlenih na Univerzitetu ili nekoj od organizacija u sastavu Univerziteta i za svoj rad dobija odgovarajuću naknadu u formi procenta na platu.

U obavljanju administrativno-tehničkih poslova u Centru, rukovodiocu pomaže sekretar Centra, osoba stalno zaposlena na Univerzitetu kojoj se ovi poslovi poveravaju posebnom odlukom, a čine polovinu radnog vremena. Vodi administrativne poslove i za Stručno veće Centra.

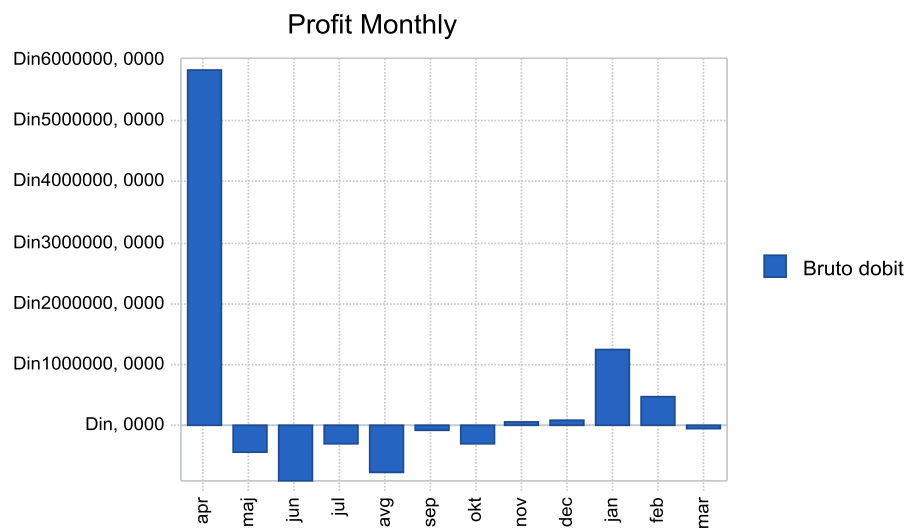
Pored sekretara, neophodna su još još dva referenta za poslove u području celoživotnog učenja, razvoja karijere i savetovanje studenata i alumni aktivnosti, za pripremu i organizovanje realizacije sadržaja na nivou Univerziteta, odnosno vođenju identifikovanih evidencija, pripremi uverenja, pružanju saveta, prikupljanju i pripremi informacija za informativni bilten i dr....

Finansijsko-računovodstvene poslove obavljaju zaposleni na Univerzitetu, dok neke poslove iz delatnosti Centra, mogu obavljati i zaposleni na fakultetima.

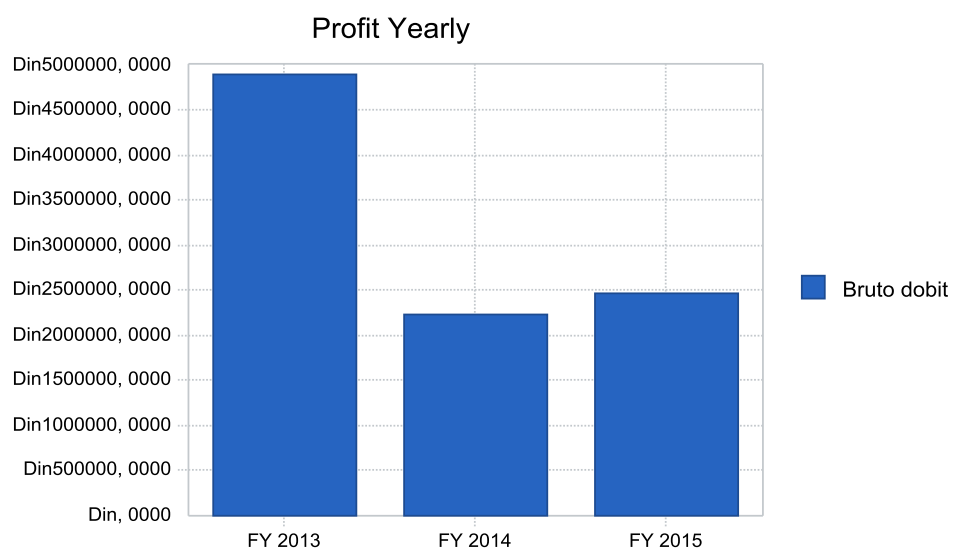
6. FINANSIJSKI PLAN

Tabela 2. Plan finansija po godinama

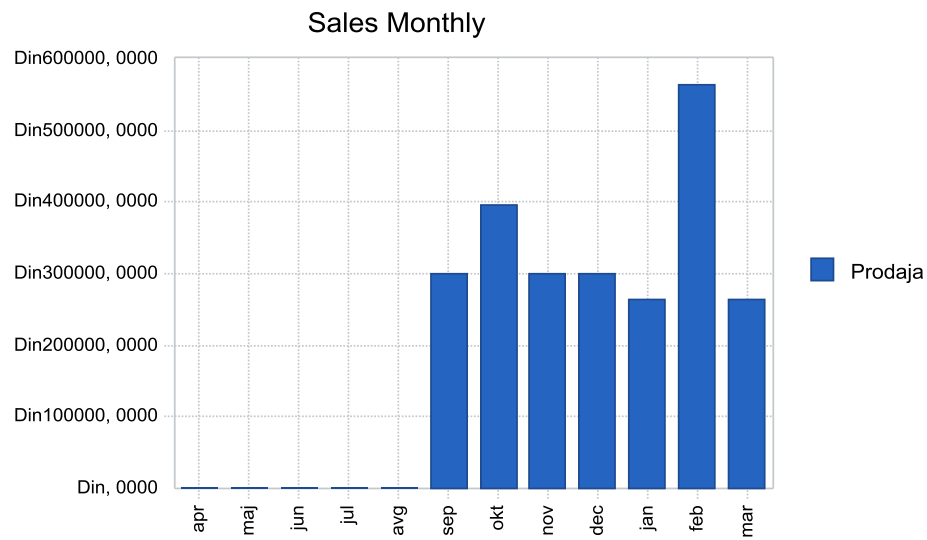
	FY 2013	FY 2014	FY 2015
STANJE			
Stanje sredstava	Din.0	Din.4.448.000	Din.6.588.000
PRIHODI			
Donacije	Din.8.460.000	Din.2.520.000	Din.2.520.000
Kredit	Din.0	Din.0	Din.0
Prodaja	Din.2.388.000	Din.2.640.000	Din.2.880.000
Ostalo	Din.0	Din.0	Din.0
Ukupni prihodi	Din.10.848.000	Din.5.160.000	Din.5.400.000
RASHODI			
Direktni troškovi			
Direktni troškovi prodaje	Din.0	Din.0	Din.0
Ostali troškovi prodaje	Din.50.000	Din.0	Din.0
Operativni troškovi			
Plate	Din.3.130.000	Din.2.520.000	Din.2.520.000
Troškovi iznajmljivanje prostora i opreme	Din.0	Din.0	Din.0
Troškovi prodaje i marketinga	Din.1.040.000	Din.200.000	Din.200.000
Ostali operativni troškovi	Din.1.730.000	Din.200.000	Din.200.000
Ostali troškovi			
Porezi	Din.0	Din.0	Din.0
Otplate dugova	Din.0	Din.0	Din.0
Kupovina osnovnih sredstava	Din.450.000	Din.100.000	Din.100.000
Ostalo	Din.0	Din.0	Din.0
Ukupni troškovi	Din.6.400.000	Din.3.020.000	Din.3.020.000
ZAVRŠNO STANJE			
Završno stanje u periodu	Din.4.448.000	Din.6.588.000	Din.8.968.000
Bruto dobit			
Prodaja	Din.2.388.000	Din.2.640.000	Din.2.880.000
Troškovi prodaje	(Din.50.000)	Din.0	Din.0
Bruto suficit (bruto marža + donacije)	Din.10.798.000	Din.5.160.000	Din.5.400.000
Operativni troškovi	(Din.5.900.000)	(Din.2.920.000)	(Din.2.920.000)
Bruto dobit	Din.4.898.000	Din.2.240.000	Din.2.480.000
NETO NOVČANI TOK	Din.4.448.000	Din.2.140.000	Din.2.380.000



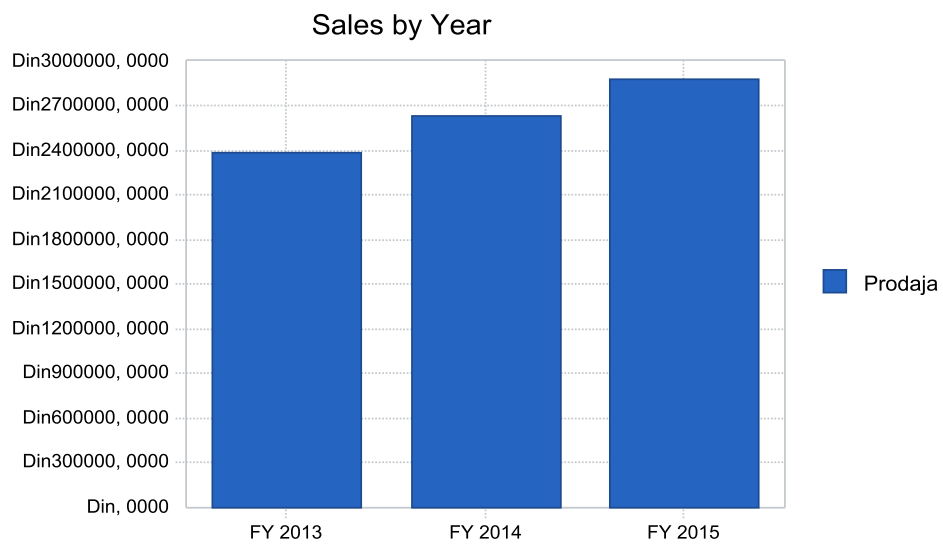
Grafikon 3. Profit Centra po mesecima



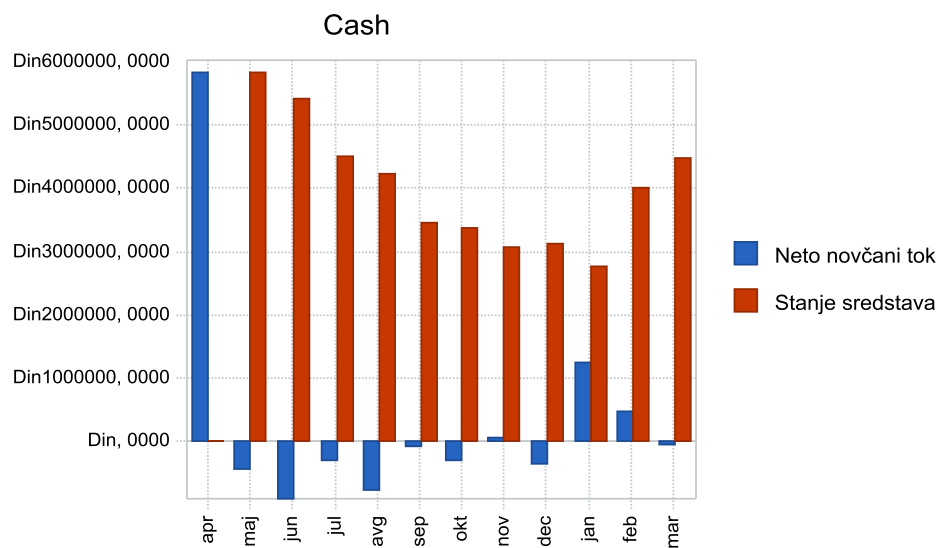
Grafikon 4. Profit Centra po godinama



Grafikon 5. Prihod Centra od prodaje prikazan po mesecima



Grafikon 6. Prihod Centra od prodaje prikazan po godinama



Grafikon 7. Planirani tok gotovine Centra

7. DODATAK

Tabela 3. Plan finansija za prvu godinu po mesecima

	Apr		May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar
STANJE													
Stanje sredstava	Din.0	Din.0	Din.5.835.000	Din.5.410.000	Din.4.505.000	Din.4.220.000	Din.3.455.000	Din.3.370.000	Din.3.076.000	Din.3.126.000	Din.2.776.000	Din.4.020.000	Din.4.484.000
PRIHODI													
Donacije	Din.0	Din.6.060.000	Din.120.000	Din.120.000	Din.120.000	Din.120.000	Din.120.000	Din.120.000	Din.120.000	Din.120.000	Din.1.200.000	Din.120.000	Din.120.000
Kredit	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0
Prodaja	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.300.000	Din.396.000	Din.300.000	Din.300.000	Din.264.000	Din.564.000	Din.264.000
Ostalo	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0
Ukupni prihodi	Din.0	Din.6.060.000	Din.120.000	Din.120.000	Din.120.000	Din.120.000	Din.420.000	Din.516.000	Din.420.000	Din.420.000	Din.1.464.000	Din.684.000	Din.384.000
RASHODI													
Direktni troškovi													
Direktni troškovi prodaje	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0
Ostali troškovi prodaje	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.10.000	Din.10.000	Din.10.000	Din.10.000	Din.10.000
Operativni troškovi													
Plate	Din.0	Din.225.000	Din.225.000	Din.295.000	Din.275.000	Din.275.000	Din.375.000	Din.310.000	Din.210.000	Din.310.000	Din.210.000	Din.210.000	Din.210.000
Troškovi iznajmljivanje prostora i opreme	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0
Troškovi prodaje i marketinga	Din.0	Din.0	Din.300.000	Din.110.000	Din.110.000	Din.110.000	Din.110.000	Din.0	Din.150.000	Din.0	Din.0	Din.0	Din.150.000
Ostali operativni troškovi	Din.0	Din.0	Din.20.000	Din.620.000	Din.20.000	Din.500.000	Din.20.000	Din.500.000	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.50.000
Ostali troškovi													
Porezi	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0
Otplate dugova	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0
Kupovina osnovnih sredstava	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.450.000	Din.0	Din.0	Din.0
Ostalo	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0
Ukupni troškovi	Din.0	Din.225.000	Din.545.000	Din.1.025.000	Din.405.000	Din.885.000	Din.505.000	Din.810.000	Din.370.000	Din.770.000	Din.220.000	Din.220.000	Din.420.000

ZAVRŠNO STANJE													
Završno stanje u periodu	Din.0	Din.5.835.000	Din.5.410.000	Din.4.505.000	Din.4.220.000	Din.3.455.000	Din.3.370.000	Din.3.076.000	Din.3.126.000	Din.2.776.000	Din.4.020.000	Din.4.484.000	Din.4.448.000
Bruto dobit													
Prodaja		Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.300.000	Din.396.000	Din.300.000	Din.300.000	Din.264.000	Din.564.000	Din.264.000
Troškovi prodaje		Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	Din.0	(Din.10.000)	(Din.10.000)	(Din.10.000)	(Din.10.000)	(Din.10.000)
Bruto suficit (bruto marža + donacije)		Din.6.060.000	Din.120.000	Din.120.000	Din.120.000	Din.120.000	Din.420.000	Din.516.000	Din.410.000	Din.410.000	Din.1.454.000	Din.674.000	Din.374.000
Operativni troškovi		(Din.225.000)	(Din.545.000)	(Din.1.025.000)	(Din.405.000)	(Din.885.000)	(Din.505.000)	(Din.810.000)	(Din.360.000)	(Din.310.000)	(Din.210.000)	(Din.210.000)	(Din.410.000)
Bruto dobit		Din.5.835.000	(Din.425.000)	(Din.905.000)	(Din.285.000)	(Din.765.000)	(Din.85.000)	(Din.294.000)	Din.50.000	Din.100.000	Din.1.244.000	Din.464.000	(Din.36.000)
Neto novčani tok		Din.5.835.000	(Din.425.000)	(Din.905.000)	(Din.285.000)	(Din.765.000)	(Din.85.000)	(Din.294.000)	Din.50.000	(Din.350.000)	Din.1.244.000	Din.464.000	(Din.36.000)