Dr Saša Petković
Dr Šefkija Berberović

EKONOMIKA I UPRAVLJANJE MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

PRINCIPI I POLITIKE

Saša Petković **Šefkija Berberović**

EKONOMIKA I UPRAVLJANJE MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA
- Principi i politike -

Ekonomski fakultet

Banja Luka, februar 2013. godine

Autori:

Dr Saša Petković, docent
Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet
Dr Šefkija Berberović, profesor emeritus
Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet

Recenzenti:

Prof. dr Nikola Vukmirović, redovni profesor
Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet
Prof. dr Mira Šunjić-Beus, redovni profesor
Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet

Izdavač:

Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci
Majke Jugovića 4,
78 000 Banja Luka
BiH, Republika Srpska
www.efbl.org
kontakt@efbl.org

Za izdavača: Prof. dr Novak Kondić, dekan Ekonomskog fakulteta

Lektor: Ljiljana Ignjatović, prof. srpskog jezika i književnosti

Dizajn: Savo Petković, dipl. dizajner

Štampa: MAKO PRINT d.o.o. Banja Luka

Tiraž: 300 primjeraka

Copyright© 2013 doc. dr Saša Petković i prof. dr Šefkija Berberović. Sva prava zadržavaju autori.

Nijedan dio ove publikacije se ne može reprodukovati ili prenositi u bilo kojoj formi ili na bilo koji način, elektronski, mehanički ili drugačije, uključujući (ali ne samo ograničeno na) fotokopiranje, zapisivanje ili korišćenje informacija istraživanja, bez pismene dozvole autora ili vlasnika autorskih prava. Odnos između izdavača i autora regulisan je u skladu sa Zakonom o autorskom pravu i srodnim pravima u Bosni i Hercegovini.

P r e d g o v o r

Tranzicija, globalna finansijska kriza i kriza realnog sektora, turbulentno tržišno okruženje, privredno restrukturisanje, globalizacija, preduzetništvo, mala i srednja preduzeća. Sve su ovo termini sa kojima se susrećemo, pogotovo u posljednjih petnaestak godina i vrlo često su termini u vodećim internet pretraživačima. Na koji način izaći iz krize, u kojoj se, mnogi bi ekonomski analitičari rekli, nalazimo ne samo u posljednjih četiri-pet godina, već nekoliko decenija?

Ekonomija Bosne i Hercegovine i Republike Srpske je u posljednjoj deceniji, od 2001. do 2010. godine, prema zvaničnim statističkim podacima, zabilježila značajan privredni rast. Za taj rast može zahvaliti i rastu sektora malih i srednjih preduzeća (MSP u daljem tekstu). Početkom 2009. godine prvi negativni efekti globalne finansijske krize prelili su se i u realni sektor Republike Srpske. Negativni efekti krize reflektovali su se padom broja aktivnih preduzeća u odnosu na broj registrovanih preduzeća, smanjenjem broja zaposlenih, smanjenjem efektivne tražnje, problemima likvidnosti izražene niskim stepenom naplate potraživanja i nemogućnosti plaćanja kratkoročnih obaveza, otežanim pristupom izvorima finansiranja izvan preduzeća, kao i problemima solventnosti preduzeća. Ekonomije razvijenih zemalja takođe su osjetile negativne efekte finansijske i krize realnog sektora, ali nisu odustajale od dalje i pojačane institucionalne podrške MSP sektoru. Mala preduzeća u Evropskoj uniji su u stvari pravi giganti evropske ekonomije. Zbog navedenih činjenica, ali i potrebe studenata fakulteta ekonomskog usmjerenja i menadžmenta za sistematizovanim i konceptualnim znanjima iz oblasti upravljanja MSP, sa jedne strane, i potreba preduzetnika i menadžera, ali i kreatora politika, strategija i programa podrške MSP sektoru, sa druge strane, rodila se ideja autora da zajednički pristupe izradi knjige, koja ima udžbenički karakter i dio koji predstavlja monografiju.

Monografija „Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima. Principi i politike“ predstavlja izraz sintetizovanih saznanja autora o ekonomskim zakonitostima i specifičnostima upravljanja mikro, malim i srednjim preduzeća. Akcenat je stavljen na konceptualna, teoretska i praktična znanja koje je neophodno posjedovati za efikasno i efektivno vođenje malog i srednjeg biznisa. U monografiji se tretiraju i ona područja ekonomije koja su pretpostavka za uspješno organizovanje i vođenje biznisa, kao što su znanja iz ekonomike i planiranja, organizacije, preduzetničke ekonomije, marketinga, finansija, upravljanja, informatike, kontrole i drugih područja menadžmenta.

Posebno želimo naglasiti da je specifičnost ove monografije u tome što obrađuje one djelatnosti koje su najčešće organizovane kao mali biznis, kao što su: *male fabrike, trgovine na malo i trgovine na veliko, radnje,* ali i instrumente i institucije preduzetničke infrastrukture, kao što su: *inkubatori, klasteri, tehnološki parkovi, inovacioni centri, garantni fondovi i slično,* prezentujući sva neophodna predznanja i uslove za uspješno analiziranje poslovnih prilika, planiranje poslovnih aktivnosti, pristup specifičnim izvorima finansiranja za MSP, organizovanje i funkcionisanje takvih preduzeća. Pored teoretskih znanja iz oblasti teorijske ekonomije, preduzetničke ekonomije, marketinga, poslovnih finansija i menadžmenta uopšte, čitalac će biti u mogućnosti da se informiše o posljednjim trendovima iz oblasti finansiranja preduzetničkih poduhvata. Takođe, predstavili smo mogućnosti primjene strategija troškovne racionalizacije poslovanja, ali i osnovnih obilježja poslovnih koncepcija, kao što su marketinška i preduzetnička orijentacija preduzeća. U četvrtom dijelu monografije predstavili smo rezultate

empirijskog istraživanja sprovedenog u sklopu projekta izrade Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u gradu Banja Luka za period 2010-2015. godina, na uzorku od 87 mikro, malih i srednjih preduzeća sprovedenog za naručioca Gradsku razvojnu agenciju Banja Luka. Doc. dr Saša Petković bio je vođa projektnog tima za izradu strateškog dijela Strategije (vizija, strateški ciljevi, operativni ciljevi i mjere) koji su činili ekonomisti iz Udruženja ekonomista Republike Srpske „SWOT".

Kao rezultat naučnoistraživačkog rada i dobijenih rezultata istraživanja, autori predlažu formiranje novog modela podrške MSP sektoru i preduzetništvu, koji su nazvali *Model strukturne podrške MSP i preduzetništvu u Republici Srpskoj.*

Knjiga je namijenjena studentima koji žele da steknu konceptualna i sistematska znanja o preduzeću i upravljanju preduzećima sa posebnim akcentom na MSP, kao i menadžerima i vlasnicima preduzeća koji nastoje da u turbulentnom i globalnom poslovnom okruženju budu konkurentni, inovativni i što uspješniji.

Koristimo ovu priliku da zahvalimo uvaženim recenzentima na korisnim sugestijama, uredniku i saradnicima, čija je pomoć bila značajna u pripremi ovog izdanja. Posebno se želimo zahvaliti na korisnim savjetima i sugestijama Matei Zlatković, Draganu Kopreni, Draganu Gligoriću i Slavenu Ignjatoviću. Za sve uočene greške ili sugestije za naredna izdanja, cijenićemo vaše komentare koje možete slati na sasa.petkovic@efbl.org.

Autori

SADRŽAJ

PRVI DIO: ZNAČAJ I ULOGA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA I PREDUZETNIŠTVA U EKONOMSKOM RAZVOJU 1
I. DEFINISANJE MALOG BIZNISA 1
1.1. Kako definišemo mali biznis? 1
1.2. Uloga preduzetnika i malih preduzeća u razvoju civilizacije iz istorijske perspektive 3
1.3. Mala i srednja preduzeća – različitost pristupa definisanju 5
1.4. Određivanje veličine malog preduzeća 6
1.5. Definisanje malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji 7
1.6. Definisanje malih i srednjih preduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama. 9
1.7. Definisanje malih i srednjih preduzeća u Japanu 11
1.8. Mala i srednja preduzeća u razvijenim zemljama i privredna struktura 12
1.9. Mala i srednja preduzeća u zemljama tranzicije 14
1.10. Mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini i zemljama zapadnog Balkana 17
1.11. Kako zakoni u Republici Srpskoj tretiraju mala i srednja preduzeća? 20
1.12. Mala i srednja preduzeća u Republici Srpskoj 26
II. KARAKTERISTIKE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA 29
2.1. Osnovna obilježja malih i srednjih preduzeća 29
2.2. Snage i slabosti malih i srednjih preduzeća 31
2.3. Organizaciono-pravne forme malih i srednjih preduzeća 32
2.4. Samostalni preduzetnik 35
2.5. Ortakluk 37
2.6. Komanditno društvo 38
2.7. Društvo ograničene odgovornosti 39
2.8. Akcionarsko društvo 40
2.9. Mala i srednja preduzeća versus velika preduzeća 42
2.10. Životni ciklus malih i srednjih preduzeća 46
III. ANALIZA SAVREMENIH TEORIJA PREDUZEĆA 49
3.1. Neoklasična teorija preduzeća 49
3.2. Menadžerske teorije preduzeća 51
3.3. Agencijska teorija 53
3.4. Biheviorističke teorije preduzeća 55
3.5. Teorija transakcionih troškova 57
3.6. Preduzetnička teorija preduzeća 58
IV. PREDUZETNIŠTVO U MALOM I SREDNJEM BIZNISU 60
4.1. Preduzetništvo kao osnov društvenog napretka 60
4.2. Vrste preduzetništva 61
4.3. Eksterno preduzetništvo i preduzetnička orijentacija 61
4.4. Interno (korporativno) preduzetništvo 63
4.5. Preduzetništvo i inovacije 65
4.6. Odnos preduzetništva i menadžmenta malih preduzeća 67
DRUGI DIO: ULOGA I MODELI PODRŠKE RASTU I RAZVOJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA 69
I. POKRETANJE NOVOG POSLA 69
1.1. Oblici započinjanja biznisa 69
1.2. Izbor djelatnosti biznisa - kako doći do poslovne ideje? 70

1.3. Početak od „nule” 73
1.4. Kupovina postojećeg preduzeća 75
1.5. Franšizing poslovi 78
1.5.1. Pojam franšizinga 78
1.5.2. Motivi korišćenja franšizinga 79
1.5.3. Tipovi franšizinga 81
1.5.4. Izbor davaoca franšizinga 82
1.6. Izbor lokacije biznisa 83
1.6.1. Lokacija objekata trgovine na malo i veleprodaje 84
1.6.2. Lokacija malih fabrika 86
II. ULOGA I MODELI FINANSIRANJA RASTA I RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA 88
2.1. Procjena novčanih sredstava 88
2.2. Izvori finansijskih sredstava 88
2.2.1. Interni izvori samofinansiranja 89
2.2.2. Eksterni - tuđi finansijski izvori 89
2.3. Modeli i forme finansijske podrške preduzetničkim poduhvatima u novoformiranim preduzećima 90
2.4. Modeli i forme eksternog finansiranja malih i srednjih preduzeća 93
2.5. Krediti 96
2.6. Lizing 98
2.7. Faktoring 99
2.8. Fondovi rizičnog kapitala 101
2.9. Mezanin finansiranje MSP 102
2.10. Uloga berze u finansiranju MSP 104
III. ULOGA I MODELI NEFINANSIJSKE PODRŠKE RASTU I RAZVOJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA 110
3.1. Uticaj formalnog i neformalnog obrazovanja menadžera i preduzetnika na rast i razvoj malih i srednjih preduzeća 110
3.2. Koncept primjene naučnih dostignuća i komercijalizacija inovacija 114
3.3. Koncept preduzetničkog treninga i cjeloživotnog učenja 116
3.4. Uloga i značaj preduzetničkog obrazovanja u razvoju MSP 117
3.5. Iskustva Evropske unije u promociji transfera znanja u MSP 119
3.6. Institucije preduzetničke infrastrukture 122
3.7. Kreditno-garantni fondovi 123
3.8. Poslovni (biznis) inkubatori 125
3.9. Klasteri 129
3.10. Tehnološki parkovi 131
3.11. Privatno-javno partnerstvo 132
TREĆI DIO: MENADŽMENT POSLOVNIH FUNKCIJA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA 134
I. PLANIRANJE BIZNISA 137
1.1. Pojam i cilj planiranja 137
1.2. Načela planiranja i vrste planova 139
1.3. Podjela planova prema elementima 140
1.4. Podjela planova prema poslovnim funkcijama 141
1.5. Biznis plan i njegova struktura 142
II. NABAVNO POSLOVANJE 153
2.1. Pojam i značaj nabavnog poslovanja 153

2.2. Planiranje nabavki 153
2.3. Osnovna načela politike nabavki 153
2.4. Poznavanje tržišnih prilika 154
2.5. Politika izbora dobavljača 154
2.6. Selekcija dobavljača 155
2.7. Izbor najpovoljnijeg dobavljača 156
III. MARKETING MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA 158
3.1. Definisanje marketinga 160
3.2. Shvatanje koncepta marketinga malog i srednjeg biznisa 162
3.3. Od prodajne do marketinške orijentacije preduzeća 164
3.4. Istraživanje tržišta i pozicioniranje proizvoda i usluga 166
3.5. Uloga marketing informacionog sistema u primjeni koncepta marketinga 170
3.6. Marketinški miks 173
3.7. Direktni marketing versus masovni marketing 176
3.8. Strategije unapređenja prodaje primjenom integrisanog marketing komuniciranja 178
3.9. Primjena informacionih tehnologija i povećanje efektivnosti poslovanja malih i srednjih preduzeća 179
IV. PROIZVODNJA 182
4.1. Organizacija pripreme proizvodnje 182
4.2. Projektovanje i konstrukcija proizvoda 182
4.3. Aktivnosti operativne pripreme 183
4.4. Organizacija proizvodnje 185
4.5. Prostorni uslovi 185
4.6. Organizacija procesa proizvodnje 186
4.7. Zaštita na radu 189
V. UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA 192
5.1. Troškovi kao oblik ulaganja 192
5.2. Definisanje troškova 193
5.3. Osnovne podjele troškova 195
5.4. Kapacitet kao polazna osnova analize dinamike troškova 206
5.5. Definisanje kapaciteta 207
5.6. Kategorije kapaciteta 209
5.7. Zone korišćenja kapaciteta i dinamika troškova 210
5.7.1. Zona degresije 211
5.7.2. Zona optimalnosti 213
5.7.3. Zona progresije 214
5.8. Uticaj kvantitativne strukture troškova na optimalno korišćenje kapaciteta i zonu dobitka 216
5.9. Kvantitativna struktura troškova u proizvodnji sa intenzivnim ulaganjem u sredstva za rad 217
5.10. Kvantitativna struktura troškova u proizvodnji sa intenzivnim ulaganjem u materijal 220
5.11. Kvantitativna struktura troškova u proizvodnji sa intenzivnim ulaganjem u radnu snagu 222
5.12. Granični troškovi i poslovna politika preduzeća 224
5.13. Pojam graničnih troškova 225
5.14. Teorija graničnih troškova i poslovna politika 226

5.15. Prodajne cijene i granični troškovi 231
5.16. Granični troškovi, tačka ekonomičnosti i optimalni kapacitet 232
5.17. Metodi izračunavanja cijene koštanja 235
5.17.1. Diviziona kalkulacija 237
5.17.2. Kalkulacija pomoću ekvivalentnih brojeva 238
5.17.3. Kalkulacija kuplovanih proizvoda 240
5.17.4. Dodatna kalkulacija 240
5.17.5. Metod direct costing 243
5.17.6. Kombinovanje kalkulativnih metoda 244
VI. RAČUNOVODSTVO I REVIZIJA 246
6.1. Korisnici i odabir upotrebe računovodstvenih informacija 246
1.2. Računovodstveni informacioni sistem 248
1.3. Revizija finansijskih izvještaja 249
1.4. Međunarodni računovodstveni standardi za male i srednje entitete 250
VII. POREZI 252
7.1. Porezi kao instrument ekonomske politike 252
7.2. Vrste poreskih obaveza 253
7.2.1. Porez na dobitak 253
7.2.2. Porez na dodatu vrijednost 254
7.2.3. Porez na dohodak 257
7.2.4. Doprinosi, naknade i takse 257
VIII. UPRAVLJANJE RIZICIMA 259
8.1. Vrste rizika 259
8.2. Oblici osiguranja 260
IX. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U MSP 262
9.1. Zapošljavanje u malim i srednjim biznisima 263
9.2. Obuka zaposlenih u mikro, malim i srednjim preduzećima 264
9.3. Razvoj zaposlenih 266
ČETVRTI DIO 269
4.1. ANALITIČKO-EKSPERIMENTALNI DIO 269
4.1.1. Mjesto eksperimentalnog istraživanja 269
4.1.2. Identifikacija i operacionalizacije varijabli, cilj istraživanja i hipoteze 270
4.1.3. Metodološke osnove istraživanja 273
4.1.4. Rezultati istraživanja 288
4.2. ZAVRŠNA DISKUSIJA I ZAKLJUČCI 289
4.2.1. Model strukturne podrške MSP i preduzetništvu u Republici Srpskoj 297
SPISAK TABELA I SLIKA 301
LITERATURA 303

PRVI DIO: ZNAČAJ I ULOGA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA I PREDUZETNIŠTVA U EKONOMSKOM RAZVOJU

I. DEFINISANJE MALOG BIZNISA

1.1. Kako definišemo mali biznis?

Biznis[1] je skup određenih poslovnih aktivnosti, kojima se zadovoljavaju potrebe vlasnika biznisa, odnosno uloženog kapitala, zaposlenih u biznisu i društva. Danas, ovaj pojam obuhvata svaku privrednu aktivnost pojedinca i organizacije u svim aktivnostima (Kukoleča, 1987, p. 119). Skup određenih poslovnih aktivnosti, kojima se zadovoljavaju potrebe vlasnika biznisa, odnosno uloženog kapitala, zaposlenih i društva, predstavlja biznis. *„Može biti formiran kao: preduzeće, farma, banka, agencija, radnja; osiguravajuća, zdravstvena, obrazovna, kulturološka ili druga organizacija"* (Božić, 1996, p.11). Biznis može biti organizovan kao preduzeće, radnja, banka, zdravstvena, obrazovna, kulturološka ili druga organizacija. Biznis u osnovi podrazumijeva bavljenje nizom aktivnosti. Aktivnosti individualnih proizvođača, davanje u zakup objekata, zemljišta i drugih sredstava za rad, bavljenje turističkom djelatnošću, plasman sredstava u akcionarska preduzeća, kulturne, sportske i druge djelatnosti. Znači, pojam biznis je širi u odnosu na pojam preduzeće. Ovo je iz razloga što se pod njim podrazumijevaju i brojni drugi oblici biznisa. Za bilo koji organizacioni oblik biznisa moguće je koristiti i izraz firma (Božić, 1996).

Biznismen je privrednik – poslovni čovjek, koji može biti vlasnik biznisa, lice kome je povjereno vođenje određenog posla – biznisa ili njegove organizacione jedinice. Razvijene zemlje, zahvaljujući posebno malom biznisu, ostvaruju pretežan dio svog uspješnog ekonomskog i društvenog razvoja. Nešto više od 2/3 zaposlenih (66,9%) iz EU-27 poslovnog nefinansijskog sektora zaposleno je u MSP u 2010. godini u ukupno 20,796,192 MSP[2] ili 98,9% od ukupnog broja preduzeća, doprinoseći bruto dodatnoj

[1] Biznis (engleski – business – posao, prev.aut.)

[2] Termin mikro, mala i srednja preduzeća (MSP) će obuhvatati sve poslovne subjekte koje Međunarodni standard finansijskog izvještavanja (MSFI) za male i srednje entitete tretira kao male i srednje entitete. *„Standard 1.2 Mali i srednji su entiteti koji:*
(a) nemaju javnu odgovornost, i
(b) objavljuju finansijske izvještaje opšte namjene za eksterne korisnike. Primjeri eksternih korisnika obuhvataju vlasnike koji nisu uključeni u upravljanje poslovanjem, postojeće i potencijalne povjerioce, kao i agencije za kreditni rejting. Poštujući i preporuku Evropske komisije od 6. maja 2003. godine (2003/361/EC), malo i srednje preduzeće je bilo koji subjekat, bez obzira na pravnu formu, koji je uključen u ekonomske aktivnosti, uključujući posebno subjekte uključene u obrtničke aktivnosti, i druge aktivnosti na samostalnoj ili porodičnoj osnovi, partnerstvu ili udruženja koja imaju redovne ekonomske aktivnosti. Preporuka je objavljena u „Službenom listu Evropske unije" L 124, strana 36. od 20. maja 2003. godine, i predstavlja jedini autentični osnov za određivanje uslova kvalifikacije malih i srednjih preduzeća. Uvažavajući Međunarodni standard finansijskog izvještavanja (MSFI) za male i srednje entitete, preporuke Evropske komisije, ali i definicije privrednih subjekata precizirane Zakonom o privrednim društvima Republike Srpske, Zakonom o računovodstvu i reviziji Republike Srpske, Zakonom o podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća Republike Srpske i Zakonom o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti, autori će pod terminom malo i srednje preduzeće podrazumijevati sve organizacione oblike poslovanja, bez obzira na pravnu formu, koje imaju redovne ekonomske aktivnosti, a nemaju više od 250 zaposlenih, koji ne ostvaruju ukupni godišnji prihod veći od 50 miliona KM ili imaju ukupni godišnji bilans stanja veći od 43 miliona KM.

vrijednosti u iznosu od 58,4% ukupne bruto vrijednosti (Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011, 2011).

Ovo se može objasniti sljedećim činjenicama:

- male firme se lakše prilagođavaju zahtjevima tržišta;
- ostvaruju veću profitabilnost u odnosu na velike firme u relativnom smislu;
- uspješnije prevazilaze nastale poremećaje u okruženju;
- mogu uspješno raditi i sa relativno malim obimom uloženog kapitala;
- relativno jednostavno ulaze i izlaze iz određenih privrednih grana;
- vrlo često su u rukama članova šire i uže porodice i snažno su zainteresovana za opstanak, rast i razvoj biznisa u nekoj od pravno dostupnih formi, a najčešće u formi preduzeća, to jest privrednog društva;
- u njima se smanjuje rizik neuspješnog poslovanja i rada sa gubitkom.

Navedene činjenice su i razlog da male firme ne opterećuju društvene socijalne fondove sa zahtjevima za pokriće gubitaka, zbrinjavanjem nezaposlenih radnika i drugo. Naprotiv, njihova ekonomsko-finansijska stabilnost i zadovoljavajući stepen profitabilnosti jačaju ekonomsku snagu društva u cjelini i pozitivno utiču na njegovu stabilnost i razvoj.

Poboljšanje statusa malog preduzeća u razvijenim zemljama, posebno u Sjedinjenim Američkim Državama, nastaje osamdesetih godina prošlog vijeka, kada su se mala preduzeća počela više uvažavati i sticati veći ugled nego prije, a sve zahvaljujući tome, što su stvarali nove proizvode i doveli do otvaranja novih radnih mjesta.

Odlučujući za novi status bili su stavovi Konferencije o malom preduzeću, koja je održana u Bijeloj kući 1980. godine (Siropolis, 1990). Konferencija je bila tako uticajna da su njene preporuke, od strane Kongresa Sjedinjenih Američkih Država, bile pretočene u zakonsku regulativu. Zakoni su se, uglavnom, odnosili na podsticanje istraživanja i inovacija malog preduzeća.

> *Tokom osamdesetih godina prošlog vijeka, malo preduzeće je počelo uživati više uvažavanja i ugleda no ikada prije, nemalo zahvaljujući sposobnosti da stvori nove proizvode i nova radna mjesta…Možda najbolji pokazatelj novoutemeljenog statusa bila je Konferencija Bijele kuće o malom preduzeću održana 1980. godine. Ta konferencija vjerovatno se nikada ne bi ni održala da nije bilo rastuće plime u duhu individualne preduzetnosti u Americi* (ibid., 1990, p. 7).

Druga konferencija o malom preduzeću održana je 1986. godine na podsticaj samih preduzetnika u malom biznisu. Nakon toga, i Evropska komisija je značajnije pristupila kreiranjima programa podrške rastu i razvoju MSP sektora, kao i ostale tranzicione zemlje.

1.2. Uloga preduzetnika i malih preduzeća u razvoju civilizacije iz istorijske perspektive

Prvi pisani tragovi ljudske civilizacije govore i o prvim formama samostalnog rada pojedinaca i udruživanja ljudi u određene forme preduzeća. Prije 4 000 godina postoje prvi pisani tragovi o malim preduzećima, opisujući kako su bankari pozajmljivali novac (Siropolis, 1990). Teško je ocijeniti kada je nastalo prvo preduzeće, ali sa sigurnošću možemo tvrditi da su prve konture malih preduzeća koje poznajemo u današnjem obliku počele da se javljaju sa prvim zakonima koji su štitili preduzetnike. Vavilonski kralj Hamurabije (vladao je u periodu od 1728. do 1686. godine p.n.e.) u posljednjim decenijama vladavine izdao je zakonik sa tri stotine zakona koji štite potrošače i male preduzetnike, posebno od prevare.

Biznis smo definisali u prethodnom dijelu. Pod biznisom se podrazumijeva obavljanje i drugih radnih aktivnosti, kao što su poslovi: individualnih poljoprivrednih proizvođača, rentanje zgrada, zemljišta, mašina i opreme, turizma u domaćoj radinosti, konsaltinga, kao i drugih individualnih aktivnosti za postizanje profita.

Zbog ovako širokog pojma biznisa fokusiraćemo se na formalno registrovana, u svim formama i djelatnostima, zakonom determinisana preduzeća, iz razloga što je biznis mnogo širi pojam od vođenja biznisa u formi preduzeća. Postoji nekoliko definicija preduzeća.

> *Preduzeće je organizacioni pojavni oblik ekonomije, koji kao ekonomski (poslovni) sistem, kroz svoje poslovanje i razvoj, realizuje širok spektar različitih ekonomskih, ali i neekonomskih interesa, od pojedinačnih, do najšire obuhvaćenih opštih društvenih, to jest javnih interesa* (Nikolić et al.,1996, p. 5).

Upravo zbog različitog spektra motiva i ciljeva osnivanja i vođenja preduzeća, gotovo nijedna oblast društvenog života nije bila imuna na rast i razvoj postojećih i novih preduzeća, uopšteno govoreći. Čak i najveća naučna otkrića, bilo da se radi o otkrićima iz takozvano naučno-tehnoloških revolucija (Drucker, 1991), ili gotovo svakodnevnih pronalazaka pojedinaca, istraživačkih odjeljenja preduzeća ili vladinih istraživačkih institucija, ukoliko se nisu mogla komercijalizovati, ostajala su u formi nacrta, zapisa ili na policama laboratorija i garaža.

Iako su profit, i u novije vrijeme, bogatstvo ili vrijednost preduzeća (Salvatore, 1994), vrhunski ciljevi osnivanja i upravljanja preduzećima, povećanjem efikasnosti i efektivnosti poslovanja malih i srednjih preduzeća, neprocjenjivu korist ima cijela društvena zajednica, ili da se preciznije izrazimo, cijela ljudska civilizacija.

> *Preduzeća i njihove ekonomije, kao izrazi efektivnosti i efikasnosti njihovog poslovanja i razvoja, predstavljaju realnost bez koje se savremeni svijet ne bi mogao ni zamisliti, jer se i najveći dometi i dostignuća savremene civilizacije apriori vezuju za djelatnost preduzeća* (Nikolić et al., 1996, p. 5).

Godinama, bolje rečeno decenijama, u akademskoj zajednici i vladinim krugovima razvijenih zemalja svijeta i zemalja u razvoju vladalo je mišljenje da je veliko dobro i da su isključivo velika preduzeća sa svim svojim prednostima ekonomije obima isključivi

nosioci ekonomskog razvoja i prosperiteta. Sve do prvog naftnog šoka 1973. godine, pa drugog naftnog šoka 1979. godine, nije bilo pokušaja mijenjanja generalnih koncepata privređivanja (Drucker, 1991), što je pratila i akademska zajednica pokušavajući da daje odgovore na pitanja koji teoretski koncept najbolje objašnjava vezu između uticajnih faktora i kretanja produktivnosti i profita u preduzećima.Ređale su se i rađale teorije preduzeća, od neoklasične, agencijske, stejkholderske, teorije transakcionih troškova do preduzetničke teorije.

Vrlo često autori danas poistovjećuju preduzetništvo sa MSP i sa individualnim vlasništvom nad preduzećima, što može, ali i ne mora biti slučaj. Nije svako MSP istovremeno i preduzetničko, niti je svaki vlasnik preduzeća preduzetnik, o čemu će više riječi biti u poglavlju IV prvog dijela knjige. Termin „preduzetnik" je originalna francuska riječ - entreprendre - što znači preduzeti. „*Prema Cassonu (1987) pretpostavlja se da je u ekonomiju termin preduzetnik uveo Richard Cantillon 1755. godine*" (Bremer, 2009, p. 12). „*Preduzetnik, po definiciji prebacuje resurse iz sektora niske produktivnosti i dohotka, u sektore visoke produktivnosti i dohotka"* (Drucker, 1991, p. 4).

Međutim, bez preduzetnika, to jest ljudi sklonih preuzimanju rizika i samostalnom pokretanju poslovnih aktivnosti, ne bi bilo ni najvećeg broja današnjih preduzeća.

> *Utvrđeno je da su sklonost riziku, odlučnost, samouvjerenost, kreativnost, inovativnost, motivisanost, takmičarski duh, istrajnost, radoznalost, komunikativnost, kooperativnost, spremnost na stvaralačko–kreativni razgovor–dijalog, sposobnost upotrebe znanja, spremnost na upotrebu tuđeg znanja, iskustava i ideja, rješenja itd., su osobine koje treba da posjeduje preduzetnik.* (Galogaža i Vukmirović, 1999, p. 74).

Još u XIX vijeku *Žan Batist Sej* definisao je preduzetnika kao osobu koja pomjera ekonomske resurse iz zone niske u zonu više produktivnosti i dobiti (Say, 1855). *Jozef Šumpeter* je pisao da je funkcija preduzetnika da reformiše ili revolucionarizuje obrasce proizvodnje (Schumpeter, 1934). Oni to rade eksploatacijom inovacija, ili više generalno, mogućnostima neisprobane tehnologije za proizvodnju novih proizvoda ili proizvodnju starih, ali na novi način, otvarajući mogućnosti novih izlaza za proizvode, reorganizujući industriju, preduzetnik kreira vrijednost kroz inovaciju. Jedan od osnivača takozvane čikaške škole u ekonomiji - Frenk Hineman Najt (Knight, 1921), na temeljima učenja francuskih ekonomista pokušava preduzetnika da definiše kao osobu koja spremno preuzima rizik i ostvaruje profit: kao nagradu za rizik (slučajevi s predvidivom vjerovatnoćom i mogućnošću osiguranja) i kao nagradu za neizvjesnost (slučajevi s nepredvidivom vjerovatnoćom i nemogućnošću osiguranja).

U svom radu Stam (2008) navodi da u literaturi o preduzetništvu uloge preduzetnika u ekonomskim promjenama su različite, pa tako preduzetnik je:

- ⇒ osoba koja nosi neizvjesnost (Knight, 1921);
- ⇒ inovator (Schumpeter, 1934);
- ⇒ donosilac odluka (Casson, 2003);
- ⇒ industrijski lider (Schumpeter, 1934);
- ⇒ organizator i koordinator ekonomskih resursa (Marshall, 1890);
- ⇒ arbitar, onaj koji upozorava na mogućnosti (Kirzner 1973; 1997);
- ⇒ alokator resursa među mogućim alternativama (Schultz 1975).

Termin preduzetništvo „iskovan“ je početkom XX vijeka kao aktivnost koju sprovode preduzetnici (Drucker, 1991). Inovacija podrazumijeva ne samo nova tehničko-tehnološka rješenja, već i novi način korišćenja postojećih resursa, davanje resursima „ekonomske“ vrijednosti i što je najbitnije, davanje vrijednosti korisnicima proizvoda i usluga na način na koji je oni prihvataju, to jest percipiraju. Preduzetništvo se može prepoznati i u velikim preduzećima, bankama, bolnicama, univerzitetima, nevladinim organizacijama, u javno-privatnom partnerstvu u formi takozvanog intrapreduzetništva. Preduzetničko malo preduzeće je ono koje uz zadovoljavanje uočenih i stvorenih potreba i prilika, stvaranju novih vrijednosti u očima kupaca, doživljava dramatične promjene u sopstvenom rastu i razvoju, i po pravilu ispoljava eksponencijalni rast i razvoj, mjeren povećanjem investicija, otvaranjem novih radnih mjesta i rastom profita. Mnoga istraživanja su pokazala da su razvijene zemlje koje su ohrabrivale preduzetništvo i razvoj MSP sektora imale veći ekonomski rast (Schmitz, 1989; Acs, 1992; Audretsch i Thurik, 2000).

Upravo zbog ove činjenice, vlade zemalja koje su prepoznale ulogu i preduzetništva, ali i malih i srednjih preduzeća kao generatora privrednog rasta i novih radnih mjesta, koja jesu ili će imati sve karakteristike preduzetničke firme, dinamičnim pristupom posmatraju sebe, kao zakonodavca i bitnog igrača u podsticanju rasta i razvoja preduzeća. Jednom, kada dovoljno narastu i osnaže se, dinamičnim promjenama zakonske regulative i svih raspoloživih resursa podrške razvoju MSP, progresivne vlade se okreću novim MSP, a one koji ne zadovoljavaju definisane kriterijume veličine, to jest koje dovoljno narastu i osnaže se, drugačije tretiraju, nego kada su bila svrstavana u kategoriju malih i srednjih preduzeća.

1.3. Mala i srednja preduzeća – različitost pristupa definisanju

Na koji način definisati malo i srednje preduzeće pitanje je za koje ne postoji univerzalan odgovor. Svaka zemlja ima svoje kriterijume za definisanje MSP, pošto je nemoguće zbog raznih faktora, kao što su geografska površina, broj stanovnika, domaći bruto proizvod, nacionalni dohodak per capita, društveno-političko uređenje zemlje, i drugo, primjenjivati jedinstvenu zakonsku regulativu.

Zašto je bitno pravilno definisati veličinu malih i srednjih preduzeća? Prvenstveno, kao preduzeća koja su fleksibilna i koja zahtijevaju manja finansijska ulaganja u odnosu na velika preduzeća za finansiranje tekućih i razvojnih potreba, zatim kao generatori novih radnih mjesta kroz samozapošljavanje i zapošljavanje produkovano rastom i razvojem, MSP su posljednje tri-četiri decenije subjekat koji je u centru pažnje vlada razvijenih zemalja. Samim tim, zbog svojih očiglednih prednosti, postaju i subjekat raznih vidova podrške od strane država koje su prepoznale ulogu MSP, ali ne kao pandan velikim preduzećima, već naprotiv, kao vezivni elemenat sa velikim preduzećima sa kojima treba da uspostave zdravu privrednu strukturu, privrednu strukturu kooperacije, radije nego konfrontacije.

Naime, u cijelom spektru mjera podrške razvoju MSP, od direktne finansijske podrške, do podsticajne fiskalne politike, pa konačno i do savjetodavne i obrazovne uloge, koju razna vladina i nevladina tijela, agencije i ministarstva mogu da pružaju MSP, bitno je izgraditi kapacitete preduzetnika i menadžera MSP da rastu i da se razvijaju, a ne dovesti ih istovremeno u položaj zavisnika od „državnih jasli“.

Da bismo pristupili pravilnom definisanju MSP, prvo ćemo navesti neke osnovne karakteristike MSP, po čemu se i razlikuju od velikih preduzeća. Malo preduzeće osniva pojedinac ili nekoliko partnera, koji su istovremeno i menadžeri i vlasnici preduzeća. On ili ona, to jest oni ako se radi o partnerima samostalno donose ključne poslovne odluke na osnovu kojih ostvaruju prihod (profit) ili gubitak. Vlasnik - menadžer malog preduzeća nalazi se u bliskim, ličnim kontaktima sa saradnicima, dobavljačima, kupcima, finansijskim institucijama, kao i svim pojedincima i grupama koje su preko svoje aktivnosti povezane sa preduzećem.

Najveći broj malih preduzeća se osniva i posluje u oblasti maloprodaje, velikoprodaje i u sektoru usluga, ali značajno mjesto zauzimaju i u proizvodnji proizvoda visokospecijalizovane tražnje, kao što su određene vrste preciznih instrumenata, specijalizovane mašine, hirurška oprema, kao i u proizvodnji proizvoda koji zahtijevaju brza i česta prilagođavanja, kao npr. modna industrija. Visok stepen fleksibilnosti predstavlja značajnu komparativnu prednost malih preduzeća, posebno u periodima usporavanja privredne aktivnosti i recesije. Pored toga, u slučajevima kada malo preduzeće obavlja proizvodnju i snabdijeva nekoliko velikih preduzeća određenom komponentom ili proizvodom, ono može da ostvari veću ekonomiju obima u proizvodnji tog proizvoda nego bilo koja od velikih firmi koju snabdijeva.

Pored vlasničkog i organizacionog oblika preduzeća, za ekonomiju posmatranog preduzeća je bitna i njegova veličina. Za rangiranje preduzeća na mala, srednja i velika koriste se isključivo ekonomski kriterijumi, jer se efektivnost i efikasnost preduzeća i njihova uloga i značaj koji im se pridaje u privredi, mjere upravo njihovim ostvarenim ekonomskim efektima. Podjela preduzeća je bitna i sa aspekta makroekonomske politike s ciljem selektivne politike u oblasti kontrole poslovanja i beneficiranja pojedinih oblika preduzeća.

Teoretski okvir koji povezuje preduzetništvo i ekonomski rast nalazi uporište u novim teorijama industrijske evolucije (Audretsch et al., 2006; Jovanović, 2001; Ericson i Pakes, 1995; Klepper, 1996; Hopenhayn, 1992). *„Dok tradicionalne teorije ukazuju na to da će preduzetništvo usporiti ekonomski rast, ove nove teorije sugerišu upravo suprotno - preduzetništvo će podstaći i stimulisati rast"* (Observatory of European SMEs, 2003, p. 14).

1.4. Određivanje veličine malog preduzeća

U zavisnosti od razvijenosti neke privrede, kao i mjerila koja se mogu uzeti za kategorizaciju veličine preduzeća, ta su mjerila najčešće sljedeća:

- ⇒ Ukupna vrijednost imovine firme.
- ⇒ Suma akcionarskog kapitala.
- ⇒ Godišnji iznos prihoda.
- ⇒ Broj zaposlenih radnika.

S obzirom na stepen razvijenosti pojedinih zemalja, preduzetničku tradiciju, zainteresovanost institucija i vlasti za podršku malim biznisima, stopi nezaposlenosti i drugim makroekonomskim pokazateljima, veličine koje se uzimaju u obzir kod

kategorisanja malih, srednjih i velikih preduzeća su različite od zemlje do zemlje. U daljem tekstu predstavićemo različite kriterijume definisanja malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji, Sjedinjenim Američkim Državama, Japanu i evropskim zemljama u tranziciji.

1.5. Definisanje malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji

Dugo su u Evropskoj uniji malim preduzećima smatrana ona preduzeća koja su imala do 100 zaposlenih radnika. Međutim, danas se kompleksnije prilazi definisanju malog biznisa, pa se s tog aspekta utvrđuje njegov značaj, mjesto i uloga, kao i težnja za definisanjem malih i srednjih preduzeća u čitavoj Evropskoj uniji.

U junu 2002. godine lideri Evropske unije su usvojili Evropsku povelju za mala preduzeća, kojom se pozivaju zemlje članice Evropske unije i Evropska komisija da pruže podršku i pomognu malim preduzećima u brojnim ključnim oblastima, poput obrazovanja i obuke preduzetnika, kao i stvaranjem efikasnijeg zakonodavstva, propisa, poreskog i finansijskog sistema (Report on the implementation of the European Chapter for Small Enterprises in the Western Balkans, 2007). Na taj način u potpunosti je priznat značaj malih preduzeća i preduzetnika za razvoj, konkurentnost i zaposlenost u Evropskoj uniji.

Za sagledavanje položaja malih i srednjih preduzeća kod nas potrebno je znati sa kakvom će se konkurencijom susretati na evropskom tržištu. U 2010. godini u Evropskoj uniji, od ukupno 20 839 226 preduzeća u privatnom nefinansijskom sektoru, čak 99,8% su bila MSP, od čega 92,1% ili 19 198 539 mikropreduzeća sa do 10 zaposlenih radnika.

Tabela 1.1. Mala i srednja preduzeća u Evropskoj uniji

Preduzeća	Mikro	Mala	Srednja	Mala i srednja preduzeća	Velika	Ukupno
Preduzeća u Evropskoj uniji u 2010. godini						
Broj	19.198.539	1.378.401	219.252	20.796.192	43.034	20.839.226
%	92.1%	6.6%	1.1%	99.8%	0.2%	100%
Broj zaposlenih						
Broj	38.905.519	26.605.166	21.950.107	87.460.792	43.257.098	130.717.890
%	29.8%	20.4%	16.8%	66.9%	33.1%	100%
Bruto dodatna vrijednost						
EUR (milioni)	1.293.391	1.132.202	1.067.387	3.492.979	2.485.457	5.978.436
%	21.6%	18.9%	17.9%	58.4%	41.6%	100%

(Izvor: Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011 Rotterdam, Cambridge, 2011, p. 9)

Broj zaposlenih u malom preduzeću varira od sektora do sektora. Uglavnom se uzima do 200 zaposlenih u industriji. U trgovini veličina je izražena godišnjim prometom. Utvrđivanje statistički precizne definicije malog preduzeća je bitno, da bi se zvaničnom statistikom obuhvatile njihove aktivnosti i efekti. Po definiciji u Evropskoj uniji, MSP su klasifikovana u tabeli 1.2. Definicija je jedinstvena za sve članice Evropske unije, a mora

da bude aplikativna za sva tijela Unije (na primjer, za Evropsku investicionu banku (EIB), Evropski investicioni fond (EIF), i tako dalje).

Tabela 1.2. Definicija malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji

Kriterijum	Mikro	Malo	Srednje
Broj zaposlenih	< 10	< 50	< 250
Godišnji prihod i vrijednost imovine	< 2 miliona €	< 10 miliona €	< 50 miliona € ili 43 miliona €

(Izvor: European Commission. *The New SME Definition. User guide and model declaration*, 2012, p. 14)

Pored finansijskih kriterijuma i broja zaposlenih, da bi preduzeće dobilo status mikro, malog i preduzeća srednje veličine, u obzir se uzima još jedan kriterijum, a to je autonomija. Pod autonomijom se podrazumijeva da je preduzeće u potpunosti nezavisno, što znači da preduzeće nema udio u vlasništvu drugih preduzeća i obratno. S druge strane, pod autonomijom se takođe podrazumijeva da preduzeće ne posjeduje više od 25% kapitala ili prava glasa u jednom ili više drugih preduzeća i/ili da u posmatranom preduzeću vlasnički udio ili pravo glasa drugih preduzeća ne prelazi 25%. Međutim, kao što je navedeno u dokumentu The New SME Definition (Nova definicija MSP, prev.aut.) (2012, p.18), postoje i izuzeci od ovog pravila:

> *Naime, preduzeće može još biti rangirano kao autonomno, čak i slučaju da je ovaj prag od 25% dostignut i premašen od strane nekog od sljedećih investitora:*
>
> - *Javna preduzeća, kompanije rizičnog kapitala ili anđeli investitori.*
> - *Univerziteti i neprofitni istraživački centri.*
> - *Institucionalni investitori, uključujući regionalne razvojne fondove.*
> - *Autonomne lokalne vlasti sa godišnjim budžetom manjim od 10 miliona € i manje od 5 000 stanovnika.*
>
> *Moguće je zadržati autonomiju imajući jednog ili više navedenih investitora. Svaki od njih mogu imati udio do 50% u posmatranom preduzeću, pod uslovom da nisu povezani jedni sa drugim. Naravno, svaki investitor ima svoja prava kao akcionar, ali ne može da ima više od tog prava i da utiče na menadžment preduzeća.*

Definicija MSP u Evropskoj uniji strukturira preduzeća po broju zaposlenih i godišnjem obrtu (podaci iz bilansa) i prema toj definiciji (Preporuka 2003/361/EC, Aneks, član 1 - Preduzeće):

> *Preduzećem se smatra svaki subjekt uključen u ekonomsku aktivnost, bez obzira na pravnu formu. Ovo uključuje, posebno, osobe koje se same zapošljavaju i porodične biznise koji se bave obrtom ili drugim aktivnostima, i partnerstva i udruženja koje su redovno uključena u ekonomske aktivnosti*.

MSP su glavni izvor zapošljavanja i stvaranja bogatstva u Evropskoj uniji. Mikrobiznisi (sa manje od 10 zaposlenih) su dominantni u zemljama kao što su Italija i Poljska (Kovacs, 2007). Mala preduzeća u Evropskoj uniji su u stvari, pravi giganti evropske ekonomije. Mikropreduzeća (sa manje od 10 zaposlenih) su dominantna u zapošljavanju zemalja kao što su Italija (47%), Poljska (41%), dok je udio velikih preduzeća u

zaposlenosti Velike Britanije samo 46% (Glavanits, 2007). Vodeće zemlje Evropske unije prema broju registrovanih MSP su Češka (83,4 MSP na 1 000 stanovnika), koju prate Portugal (81,43 MSP na 1 000 stanovnika), Grčka (74,46 MSP na 1 000 stanovnika), Italija (65,43 MSP na 1 000 stanovnika) i Španija (60,07 MSP na 1 000 stanovnika) (Nacrt strategije razvoja MSP u Banjoj Luci, 2010-2015. godina, 2009).

1.6. Definisanje malih i srednjih preduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama

Sjedinjene Američke Države i Evropska unija koriste slične kriterijume definisanja MSP. Institucije koje određuju šta čini preduzeće malim, srednjim ili velikim su u Evropskoj uniji Evropska komisija, a u Sjedinjenim Američkim Državama to je US SBA (US Small Business Administration www.sba.org, Federalna uprava za mala preduzeća, prev.aut.) (Karmel i Bryon, 2002).

Kriterijumi klasifikovanja MSP u Sjedinjenim Američkim Državama, koje je definisala američka Uprava za mala preduzeća, se donekle razlikuju od kriterijuma u Evropskoj uniji. Najveći akcenat stavlja se na broj zaposlenih kao kriterijum klasifikacije, ali i ostvareni ukupni prihod, vrstu djelatnosti, prirodu posla unutar djelatnosti, ali i kriterijumi kao što su ukupna aktiva i vlasnički status.

U Sjedinjenim Američkim Državama MSP se definišu u zavisnosti od industrijskog sektora u kojem preduzeća posluju. Po sektorima SBA određuje različite pragove koji generalno određuju da su MSP:

- sa manje od 500 zaposlenih; ili
- da imaju promet manji od 5 mil. € (u dolarskoj protivvrijednosti).

Opseg u okviru sektora može dosta da varira, sa brojem zaposlenih od 100 do 1 500 i sa godišnjim prometom od 1,5 miliona € do 20,5 miliona € „*Dok su oba seta definicija logična, evropska definicija je jednostavnija za korišćenje i omogućava jednostavnije poređenje među zemljama*" (Karmel i Bryon, 2002, p. 21).

Kako bi ostvarila ciljeve zbog kojih je osnovana SBA je kreirala programe za finansiranje osnivanja i razvoja malih preduzeća, kao i cijeli portfolio finansijskih i nefinansijskih usluga podrške početnim i postojećim malim biznisima. Shodno tome, SBA je postavila i limite za mala preduzeća prilagođene, posebno za svaku granu, kako slijedi u tabeli 1.3. U tabeli ćemo prezentovati uzorak od nekoliko privrednih djelatnosti, a cijelu klasifikaciju možete preuzeti na http://www.sba.gov/content/table-small-business-size-standards.

Tabela 1.3. Standardi veličine za mala preduzeća prema kriterijumima SBA na uzorku po odabranim granama

NAICS kod (Sjevernoamerički sistem klasifikacije industrije)	NAICS naziv industrijskog sektora	Standardi veličine u milionima US$	Standardi veličine prema broju zaposlenih	Napomene
	Sektor 11 - Poljoprivreda, šumarstvo, lov i ribolov			
Podsektor 111 - Biljna proizvodnja		0,75 US$	-	
Podsektor 112 - Animalna proizvodnja		0,75 US$ -12,5 US$	-	Uzgoj stoke do 0,75 US$; tovilišta goveda do 2 US$; proizvodnja kokošjih jaja do 12,5 US$
Podsektor 113 - Šumarstvo i sječa drva		7 US$	500	
Podsektor 114 - ribolov, lov i stupičarenje		4 US$		
Podsektor 115 - Pomoćne djelatnosti za poljoprivredu i šumarstvo		7 US$ -17,5 US$		Uzgoj pamuka do 7 US$; izuzetak biznisi za suzbijanje šumskih požara do 17,5 US$.
	Sektor 12 – Rudarstvo, ekstrakcija nafte i gasa			
Podsektor 211 – nafta i prirodni gas; 212- rudarstvo		-	500	
Podsektor 213- pomoćne djelatnosti za rudarstvo		7 US$	500	
	Sektor 31 do 33 – Proizvodnja			
Podsektor 311- proizvodnja hrane			500 - 1 000	
Podsektor 332- proizvodnja papira			500 - 750	
Podsektor 324 - Nafta i ugalj			500 - 1 500	

(Izvor: prilagođenjo iz U.S. Small Business Administration: http://www.sba.gov/content/table-small-business-size-standards, pristupljeno 29.01.2013)

Sjedinjene Američke Države se smatraju kolijevkom preduzetništva, gdje je i doživjelo svoj procvat. Dokaz tome je i prepoznavanje uloge MSP sa dva značajna datuma: 1953. godine kada je osnovana SBA i 1980. godine, kada je u Bijeloj kući održana Konferencija Bijele kuće o malom preduzeću. Mala preduzeća reprezentuju 99,7% od svih preduzeća

u Sjedinjenim Američkim Državama i zapošljavaju oko polovinu radnika od svih zaposlenih u privatnom sektoru u Sjedinjenim Američkim Državama (Solymossy, 2009). Bronstein (2008) kako je navedeno u radu Solymossyja (2009, p. 8) navodi sljedeće:

> *U posljednjoj deceniji, u Sjedinjenim Američkim Državama mali biznisi su kreirali od 60 do 80% novih poslova... Firme sa manje od 500 zaposlenih imale su neto dobitak od 1,86 miliona novih radnih mjesta. Velika preduzeća sa 500 ili više zaposlenih su izgubila više radnih mjesta nego što su kreirala, sa neto gubitkom od 181 122 radna mjesta. U prvom kvartalu 2007. godine, 74% neto novih radnih mesta je bilo u malim firmama sa manje od 500 zaposlenih, a 22% u preduzećima sa manje od 20 zaposlenih, što ukazuje da je većina neto novih radnih mjesta bila u manjim preduzećima* (The Small Business Economy. A Report to the President, 2008, p. 28).

Iako najveće svjetske multinacionalne kompanije, kao što su Apple, Microsoft, Google, Ford, McDonalds, GHP, GE, IBM, GM, Procter and Gamble i druge imaju sjedište u Sjedinjenim Američkim Državama, prisustvo preko 95% MSP od ukupnog broja preduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama dokazuje da velika preduzeća sama za sebe ne mogu egzistirati. General Motors, na primjer, kupuje od preko 30 000 dobavljača, od kojih su većina mala preduzeća (Siropolis, 1990). MSP u američkoj privredi predstavljaju značajnu komponentu, kako u pogledu saradnje sa navedenim velikim kompanijama, tako i kao generator zapošljavanja i izvoza Sjedinjenih Američkih Država. *„Sve u svemu, 27 miliona malih preduzeća u* Sjedinjenim Američkim Državama *igraju vitalnu ulogu u blagostanju naših naroda"* (The Small Business Economy. A Report to the President, 2008, p. 5)

1.7. Definisanje malih i srednjih preduzeća u Japanu

U Japanu mala i srednja preduzeća različito se definišu u zavisnosti od vrste djelatnosti. U okviru industrije (proizvodnje) pod malim biznisom se podrazumijevaju mala preduzeća čiji kapital ne prelazi 50 miliona jena (oko 135 000 US$) ili koja imaju manje od 300 zaposlenih radnika. Kod trgovine i u uslužnom sektoru pod malim biznisom podrazumijevaju se preduzeća sa kapitalom od 10 miliona jena (oko 26 000 US$) i sa brojem radnika manjim od 50.

Kaizen i džast in tajm (just in time; upravo na vrijeme, sa engl. prev.aut.) nose oznake mejd in Japan (made in Japan; napravljeno u Japanu, sa engl. prev.aut.). Kooperacija i simbioza MSP i velikih giganata, poput Tojote, Kavasakija, Sonija jedna su od tajni uspjeha japanske privrede. Na takav način kreiranoj privrednoj strukturi, velika preduzeća u konkurentskoj borbi ne uništavaju mala i srednja preduzeća, već ih štite i čuvaju. U ovim odnosima velike kompanije povjeravaju malim i srednjim preduzećima proizvodnju pojedinih sklopova, poluproizvoda i dijelova finalnih proizvoda. Ovakav vid kooperacije razvijen je u mnogim djelatnostima, a naročito u elektrotehničkoj, elektronskoj i automobilskoj industriji u mašinogradnji i dr. 1963. godine, različite metode podrške su sistematizovane u obliku Osnovnog zakona o MSP, da bi nastavak kontinuirane podrške MSP sektoru u Japanu bio zaokružen usvajanjem Zakona za olakšavanje poslovnih aktivnosti MSP, s ciljem jačanja finansiranja, oporezivanja i podrške upravljanju MSP (Suzuki, 2006). S ciljem dalje

podrške individualnom visokom rastu MSP, 1999. godine su usvojeni amandmani na Osnovni zakon o MSP (Motohashi, 2002).

Razvoj malih i srednjih preduzeća u Japanu je zasnovan na niskim troškovima proizvodnje, malim serijama, optimalnom dizajnu i visokoj elastičnosti na tržišne oscilacije i promjene u privrednom sistemu. Prema Agenciji za MSP Japana (Japan Small and medium enterprise agency, engl.) u ukupnoj privrednoj strukturi Japana, 99,7% preduzeća otpada na MSP i 70% zaposlenih od ukupnog broja zaposlenih.

1.8. Mala i srednja preduzeća u razvijenim zemljama i privredna struktura

Mala i srednja preduzeća u tri najrazvijenije privrede svijeta (Sjedinjene Američke Države, Evropska unija i Japan) različito su klasifikovana, ali su sa gotovo podjednakom pažnjom tretirana od strane države. Iako su velika preduzeća kičma privrede pomenutih zemalja, mala i srednja preduzeća zajedno sa velikim preduzećima čine zdravi organizam države blagostanja. Stoga, insistiranje na privredno restrukturisanje tranzicionih zemalja centralne i jugoistočne Evrope nije „političko“ pitanje i „dio pritisaka globalizacije“, već i puka potreba uspostavljanja nove zdrave privredne strukture, gdje MSP sektor zauzima izuzetno bitno mjesto. U prethodnom poglavlju prezentovani statistički podaci u komparativnoj analizi govore sami za sebe o potrebi privrednog restrukturisanja.

Moderne kapitalističke ekonomije doživljavaju promjene u prirodi proizvodnje, organizaciji radnih procesa i privrednoj strukturi (Parker, 2001). Tradicionalne, proizvodno orijentisane industrije nastavljaju svoj pad, dok se uslužno-orijentisane industrije mijenjaju i rastu (Solymossy, 2009). Restrukturisanje privrede je neminovno i neophodno, posebno u pravcu traženja mogućnosti izlaska iz globalne finansijske i krize realnog sektora. Korelaciona međuzavisnost između uspjeha privređivanja i strukture preduzeća u privatnom sektoru, u privredama zemalja sa dominacijom MSP evidentno postoji. Da bismo to pokazali predstavićemo dva fenomena koja se istražuju, a to su promjena privredne strukture razvijenih zemalja u nekoliko posljednjih decenija i kretanje broja MSP i sadašnje razvijenosti tih zemalja.

Velika Britanija je bila prva zemlja koja je iskusila industrijsku revoluciju i zbog toga nju u ranijim periodima karakteriše značajno učešće zaposlenih u industrijskom sektoru to jest u proizvodnji, manje nego u poljoprivredi, što nije karakteristika drugih zemalja tog doba (Goey, 2004). Zaposlenost u industriji je ostala na relativno visokom nivou sve do šezdesetih godina XX vijeka kada je učešće krenulo da opada. U isto vrijeme, uslužni sektor kreće u rast, nakon dosadašnjeg nižeg učešća u zaposlenosti u odnosu na industriju. Uslužni sektor bilježi dva velika skoka između 1961. godine i 1981. godine, i između 1991. godine i 2001. godine.

U Sjedinjenim Američkim Državama se kao i u drugim zapadnim zemljama desila drastična promjena privredne strukture. Zaposlenost u poljoprivredi se smanjila sa 70% 1820. godini na 2% u 2000. godini. Učešće industrijskog sektora je bilježilo rast sve do sredine XX vijeka od kada bilježi konstantan pad. Uslužni sektor, sa druge strane, prati rast industrijskog sve do početka XX vijeka kada se njegov rast ubrzava i nastavlja sve do danas (ibid., 2004).

Generalno posmatrano, u ranom XX vijeku mnoge radnje i uopšte mali biznisi generalno gledajući, nestali su zato što nisu mogli da se takmiče sa velikim, vertikalno integrisanim i visokoefikasnim kompanijama. Velike kompanije su koristile ekonomiju obima i masovnu proizvodnju dobara po veoma niskim cijenama. U savršenoj tržišnoj ekonomiji mali biznis jednostavno ne bi mogao da opstane i ovo je navelo vlade zemalja da stimulišu veliki biznis, zbog, kako se dešavalo, kreiranja mnogobrojnih radnih mjesta od strane velikih kompanija. Tako da je sredinom dvadesetog vijeka velika pažnja od strane vlada poklanjana velikim kompanija pod sloganom „veliko je lijepo".

Ali druga polovina XX vijeka potvrdila je suprotno. Tokom ekonomskih kriza velike kompanije su otpustile veliki broj radnika. Masovna nezaposlenost i sve veće siromaštvo natjerali su vlade da preispitaju svoj interes za veliki biznis. Do tada, poslovni istoričari su zanemarivali MSP u svojim istraživanjima, i veoma malo istraživanja o ovoj oblasti je u stvari urađeno (Scranton, 1984; Benson, 1983; Blackford, 2003).

U isto vrijeme naučna istraživanja su potvrdila značaj malih i srednjih preduzeća za privredu i ovo je pokrenulo promjene u politikama vlada. Prema visokouticajnoj studiji Davida Bircha 1979. godine kako navodi Landstrom (2005) u svom radu, MSP su velikim dijelom odgovorna za kreiranje novih radnih mjesta, a i dodatna istraživanja su isticala visok nivo inovativnosti MSP. Ovi podaci su šokirali mnoge, naročito ekonomiste, jer je bilo kontradiktorno sa njihovim ranijim teorijama ekonomije obima. Dalja istraživanja su pokazala da je rast nacionalnog dohotka nedvosmisleno vezan za visoke nivoe formiranja novih preduzeća a pogotovo novih takozvanih start up preduzeća (start ap ili početna, engl. prev.aut.) (Stam et al., 2007; Wong et al., 2005).

Dok se veliki biznis i dalje borio da preživi, i dalje se smanjivao broj radnika, vlade su željele i imale potrebu da stimulišu rast zaposlenosti. MSP je brendiran kao kreator radnih mjesta i preduzetnik je postao novi heroj ekonomskih politika. Za mnoge ovo je postala era preduzetništva. Ovu rečenicu ćemo potkrijepiti statističkim podacima iz Italije, jedne od najbogatijih zemalja svijeta.

> *Među zemljama Evropske unije Italija je zemlja sa najvećim udjelom malih i srednjih preduzeća (MSP) u njenom ekonomskom sistemu. Godine 2003. preduzeća sa manje od 20 zaposlenih činila su 98% od ukupne industrije i sektora usluga, dok su doprinijeli sa 59,5% ukupnoj zaposlenosti u Italiji i sa 43,5% svoje proizvodnje u smislu dodatne vrijednosti* (Zecchini i Ventura, 2008, p. 2).

Poslije mnogih godina zanemarivanja, oni koji su osnivali i vodili sopstveni biznis su viđeni kao heroji. Krajem XX vijeka, većina zapadnih zemalja razvila je fondove, agencije i programe za razvoj preduzetništva i malih i srednjih preduzeća. Postoji veza između samozaposlenja, preduzetništva i malih i srednjih preduzeća, i to su nerazdvojive kategorije između kojih postoji jaka korelacija u istom smjeru (Goey, 2004). Različita istraživanja i teorije pokazuju da postoji veza između stope samozaposlenja i privredne strukture zemlje (broj zaposlenih u poljoprivredi, industriji i uslužnom sektoru). Ova teorija objašnjava zašto je stopa samozaposlenja pala tokom perioda industrijalizacije i rasla tokom deindustrijalizacije. Podizanje fabrike u toku industrijskog perioda zahtijevalo je veliki kapital, mnogo veći nego za mali biznis, što je otežavalo startovanje sopstvenog biznisa.

Međutim, istraživanja takođe pokazuju kako se dohodak per capita povećava, industrijalizacija i ekonomija obima omogućavaju većim i etabliranim preduzećima da zadovolje povećanu tražnju rastućih tržišta, te povećanje njihove uloge u nacionalnoj ekonomiji. Značajan faktor za postizanje rasta je postojanje makroekonomske i političke stabilnosti, što se ogleda u razvoju jakih institucija podrške razvoju preduzetništva i MSP sektora. Značajnija uloga velikih preduzeća može biti praćena smanjenjem broja novih biznisa, s obzirom na to da veći broj ljudi pronalazi stabilno zaposlenje u velikim industrijskim kompleksima.

Deindustrijalizacija i razvoj uslužnog sektora preokrenuli su ovaj trend i stvorili takozvano U oblik razvoja samozaposlenja, a prema tome i preduzetništva i MSP (Goey, 2004). Deindustrijalizacija je stvorila nove vrijednosti i trendove, poput jačanja i stvaranja uslužnog sektora, jačanja važnosti personalnih (licem u lice) relacija, novih vrijednosti, promjena načina života, autsorsing (outsorcing, engl.), daunsajzing (downsizing, engl.) i sve što je uticalo ne samo na promjenu privredne strukture već i na promjene društva, stvaranje preduzetničke kulture koja utiče na jačanje MSP sektora u privredi.

Što se tiče privredne strukture i doprinosa malih preduzeća ukupnoj zaposlenosti, u razvijenim ekonomijama svijeta nema šablonskog modela primjenljivog u cijelom svijetu, niti potpune unificiranosti. Uticaj malih biznisa na ekonomije pojedinih zemalja je različit (u zavisnosti od kulture i političkog i ekonomskog okruženja), krećući se od 24% zaposlenih u MSP sektoru u Švedskoj, 64% u Australiji i 66% u Sjedinjenim Američkim Državama(Parcker, 2001).

1.9. Mala i srednja preduzeća u zemljama tranzicije

Krajem osamdesetih godina prošlog vijeka i početkom devedesetih godina desila se ogromna promjena na geopolitičkoj karti centralne, jugoistočne i istočne Evrope. Padom Berlinskog zida 1989. godine, raspadom Varšavskog pakta, raspadom Sovjetskog Saveza, Čehoslovačke i Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije nastala je nova realnost, 26 zemalja koje su raskrstile sa centralno-planskom privredom i jednopolitičkim režimom, te manje ili više uspješno, započele proces tranzicije svojih privredno-političkih sistema u višestranačku parlamentarnu demokratiju i tržišnu ekonomiju. Tako je započeo proces političke, socijalne i ekonomske transformacije, koji traje i danas. Na početku, mnoge tranzicione zemlje su pratile politike i procedure koje su diktirali Svjetska banka i Međunarodni monetarni fond, koje su se fokusirale na privatizaciju, liberalizaciju i stabilizaciju.

Usljed karakteristika sistema i državnog vlasništva u privredi, u zemljama tranzicije nije bilo mogućnosti za razvoj malih preduzeća. Država je mjerama ekonomske politike preferirala razvoj i vršila direktno finansiranje velikih preduzeća, dok je uređenje i razvoj MSP bilo zanemareno. Međutim, u tranzicijskom periodu u osnovi sve zemlje koje su ušle u ovu fazu, svoje aktivnosti usmjeravaju i daju podršku razvoju malog biznisa po uzoru na razvijene zemlje Evropske unije. U tom cilju donose se mjere vladine podrške, kao i definisanje karakteristika malog biznisa, ali u nedovoljnoj mjeri. Računalo se na veći uticaj međunarodnih institucija u razvoju malog biznisa u ovim zemljama, što bi ubrzalo proces implementacije inostrane prakse. Taj proces internacionalizacije malih preduzeća ka Evropskoj uniji sprovodio se brzim rastom međunarodne razmjene, kao i

drugih vidova internacionalizacije, kao što su direktna strana ulaganja i učešće u međunarodnim licencama.

Ovdje navodimo šest stepeni evropeizacije malih i srednjih preduzeća (Rebernik, 1997, p. 31):

- ✓ *indirektni međunarodni uticaj,*
- ✓ *indirektna učešća u izvozu (veleprodaja i izvozna trgovinska preduzeća),*
- ✓ *direktna učešća u izvozu (agencije, distribucija, podružnice),*
- ✓ *saradnja sa drugim preduzećima (razvoj i marketing),*
- ✓ *međunarodne licence,*
- ✓ *direktna strana ulaganja - zajednička ulaganja.*

U zemljama zapadnog Balkana tokom devedesetih godina prošlog vijeka pokazan je poseban interes za ulogu MSP, kada je shvaćeno da MSP mogu da imaju značajnu ulogu u procesu tranzicije. Blanchard (1997) smatra da je osnova tranzicionog procesa u realokaciji resursa iz državnog u privatni sektor, zajedno sa restrukturisanjem preduzeća. Uspostavljanje novih preduzeća, bilo formiranjem novih MSP ili restrukturisanjem postojećih velikih sistema, je ključni mehanizam kroz koji je moguće izvršiti realokaciju fondova, koja bi produkovala stvarne, realne rezultate.Rane devedesete godine prošlog vijeka donose ekspanziju privatnog sektora, uglavnom vođenu potrošačkom tražnjom za proizvodima i uslugama koje nije bilo moguće regularno nabavljati u sistemu centralno-planske privrede. Sredinom devedesetih godina prošloga vijeka, međutim, slika je počela da se mijenja, sa generalno opadajućim trendom razvoja novih biznisa koje je iskusio najveći broj tranzicionih zemalja (Kontorovich, 1999; Glas et al., 2000). Povećanje pravne regulative, povećanje nivoa domaće i inostrane konkurencije, nedostatak finansijskih sredstava, kao i smanjenje potrošačke tražnje, su neki od glavnih razloga smanjenja broja privatnih preduzeća.

U svom istraživanju Aidis i Sauka (2005) tvrde da su MSP od specijalne važnosti za tranzicione zemlje iz velikog broja razloga. Kao prvo, MSP su sposobna da pružaju ekonomske koristi izvan granica individualnih preduzeća sa aspekta eksperimentisanja, učenja i adaptibilnosti. Ove karakteristike su od posebnog značaja za ekonomije koje sprovode radikalne transformacije, kao što se desilo u bivšim zeljama centralno-planske privrede. Drugo, istraživanja u tranzicionim zemljama pokazuju, da i u slučaju kada MSP ne generišu nova radna mjesta, ona redukuju eroziju ljudskog kapitala pružanjem alternativnih mogućnosti zapošljavanja za relativno obučene ali još nezaposlene radnike (EBRD, 1995). Mada se često tvrdi da je razvoj MSP posebno krucijalan za rane faze tranzicije (EBRD, 1995; Smallbone i Welter, 2001), on je, u stvari, isto tako važan i za napredne faze posttranzicije. Kao što je Michael Porter (1990) tvrdio, inovacije i preduzetništvo su u srcu nacionalne prednosti i konkurentnosti.

Dosadašnji razvoj MSP i povećanje njihovog broja u tržišnoj ekonomiji je dokazao stratešku važnost ovog sektora iz sljedećih razloga (Szabo, 2003, p. 2):

- ⇒ *Podrška razvoju MSP pomaže u restrukturisanju velikih neefikasnih preduzeća.*
- ⇒ *MSP ublažavaju monopol velikih preduzeća i nude konkurentnu robu i usluge u skladu sa promjenama u modernim ekonomijama.*
- ⇒ *Karakteristika malih industrijskih preduzeća je da proizvode prevashodno za domaće tržište, koristeći uglavnom nacionalne resurse.*

Razvoj preduzetništva u zemljama u tranziciji može se klasifikovati u tri glavne grupe (ibid., p. 3):

- *Države brzog rasta, uključuju osam zemalja koje su od 01.05.2004. godine članovi Evropske unije, uključujući „višegradsku grupu" - Češku, Mađarsku, Poljsku, Slovačku, Sloveniju i tri baltičke zemlje: Estoniju, Litvaniju i Letoniju, kao i Hrvatsku.*
- *Države srednjeg nivoa tranzicije, Bugarsku, Rumuniju, Kirgiziju, Uzbekistan i Rusku Federaciju.*
- *Države sporog razvoja, sa najmanjim djelovanjem njihovih vlada na razvoju MSP sektora i preduzetništva, tu se uključuju Albanija, Bosna i Hercegovina, Armenija, Azerbejdžan, BJR Makedonija, Srbija i Crna Gora i većina ZND zemalja (Zajednice Nezavisnih Država - zemlje bivšeg SSSR, prim.aut.).*

Međutim, u međuvremenu, u posljednje dvije godine, prema izvještaju Svjetske banke (Doing business, 2012) aktivnim pristupom vlada tranzicionih zemalja na uklanjanju prepreka rasta i razvoja MSP sektora, zemlje poput Makedonije, Crne Gore i Albanije su poprilično napredovale u stvaranju preduzetničke klime i jačanju MSP sektora.
U svom izvještaju o razvoju MSP sektora u tranzicionim zemljama Szabo (2003) navodi da su se vlade mnogih od ovih zemalja na početku i u procesu tranzicije suočile sa socijalnim problemom rasta nezaposlenosti. Tranzicija je uključivala liberalizaciju ekonomije, restrukturisanje industrije i promjenu vlasničke strukture. Mnoge zemlje u tranziciji, pogotovo zemlje centralne Evrope, prepoznale su još u početnom periodu tranzicije značaj MSP sektora za restrukturisanje industrije. Dosadašnja iskustva tih zemalja su pokazala da:

- su MSP generator ekonomskog razvoja;
- je razvoj MSP bio krucijalan element industrijskog restrukturisanja, što se potvrđuje već u početnoj fazi ekonomskih transformacija;
- Iako mnoge ekonomije u tranziciji smatraju da je razvoj MSP važan element u procesu reformi, vlade se radije bave pitanjima privatizacije u odnosu na preduzetništvo i MSP;
- Postoji opasnost da se privatizacija vidi kao cilj ekonomske transformacije, umjesto da to samo bude instrument da bi ekonomija bila mnogo efikasnija kroz privatnu inicijativu i vlasništvo;
- Zemlje u tranziciji nemaju riješenu zakonsku regulativu, imaju ograničeno razumijevanje preduzetništva, manjak infrastrukturnih i finansijskih mogućnosti, što predstavlja veliku prepreku u formulisanju prihvatljive politike za MSP;
- Za razliku od većine zemalja u tranziciji, u jugoistočnoj Evropi tek slijedi da se osmisli koherentna politika u vezi sa razvojem sektora MSP.

Prije skorijih političkih i ekonomskih promjena, u centralnoj i istočnoj Evropi, pojam MSP nije skoro ni postojao. MSP su smatrana kolijevkom kapitalizma. U svim tranzicionim zemljama, između ostalih, i u zemljama zapadnog Balkana, proces ekonomske i političke tranzicije baziran je na razvoju preduzetništva i privatnog sektora, kao i na kreiranju podsticajnog poslovnog okruženja za razvoj MSP. Jedan broj zemalja je postigao značajan napredak u tim aktivnostima, dok su druge zemlje bile manje uspješne, između ostalih i Bosna i Hercegovina.

Da bi popravili indeks razvoja MSP, u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini u posljednjih sedam godina učinjeno je dosta napora u pravcu poboljšanja preduzetničke klime i sistematske i institucionalne podrške razvoju preduzetništva i MSP sektora.

Kao i većina tranzicionih zemalja, Bosna i Hercegovina je 20.06.2003. godine potpisala obavezujuću Evropsku povelju o malim preduzećima, odobrenu od strane lidera Evropske unije na zasjedanju Savjeta Evrope u Feirai 19-20. juna 2000. godine (Report on the implementation of the European Chapter for Small Enterprises in the Western Balkans, 2007). Ukratko, u Povelji se smatra da su mala preduzeća kičma evropske privrede. Ona su ključni izvor zapošljavanja i temelj za razvoj poslovnih ideja. Napori Evrope ka uvođenju nove ekonomije biće uspješni samo ukoliko se mala preduzeća stave na vrh prioriteta. Mala preduzeća su najosjetljivija na promjene u poslovnom okruženju. Ona su prva koja trpe pretjeranu birokratiju, ali su i prva koja će procvjetati ako se ukloni birokratski pristup i nagradi uspješnost.

U Lisabonu je uspostavljen cilj da Evropska unija postane najkonkurentnija i najdinamičnija privreda na svijetu, bazirana na znanju, sposobnosti za održiv privredni rast, veće i bolje zapošljavanje i veću socijalnu koheziju. Mala preduzeća se moraju posmatrati kao glavni pokretači inovacija, zapošljavanja, a takođe socijalne i lokalne integracije u Evropi. Zbog toga, treba kreirati najbolje moguće okruženje za potrebe malog biznisa i preduzetništva. Da bi se postigla privredna struktura, kao i struktura unutar MSP sektora koja obezbjeđuje ekonomski razvoj, pred zemlje potpisnice Povelje, postavljeni su sljedeći zahtjevi u vidu reforme u deset oblasti, takozvanih stubova Povelje (ibid., p. 11):

- *Obrazovanje i obuka u području preduzetništva;*
- *Jeftinije i brže osnivanje preduzeća;*
- *Bolje zakonodavstvo i regulativa;*
- *Sticanje poslovnih vještina;*
- *Poboljšanje on line pristupa;*
- *Bolje korišćenje prednosti jedinstvenog tržišta;*
- *Poreska i finansijska politika;*
- *Jačanje tehnološkog kapaciteta malih preduzeća;*
- *Uspješni modeli elektronskog poslovanja i vrhunske podrške malim preduzećima;*
- *Razviti jače, efikasnije zastupanje interesa malih preduzeća na nivou Unije i na nacionalnom nivou.*

Od zemalja članica Evropske unije, ali i od tranzicionih zemalja koje se žele priključiti Uniji u doglednoj budućnosti, očekuje se da reformama i sistemskim mjerama krenu u pravcu ispunjenja zahtjeva iz Povelje s ciljem uspostavljanja boljeg podsticajnog okruženja za razvoj MSP sektora i privrednog restrukturisanja koje će omogućiti efikasnije privređivanje.

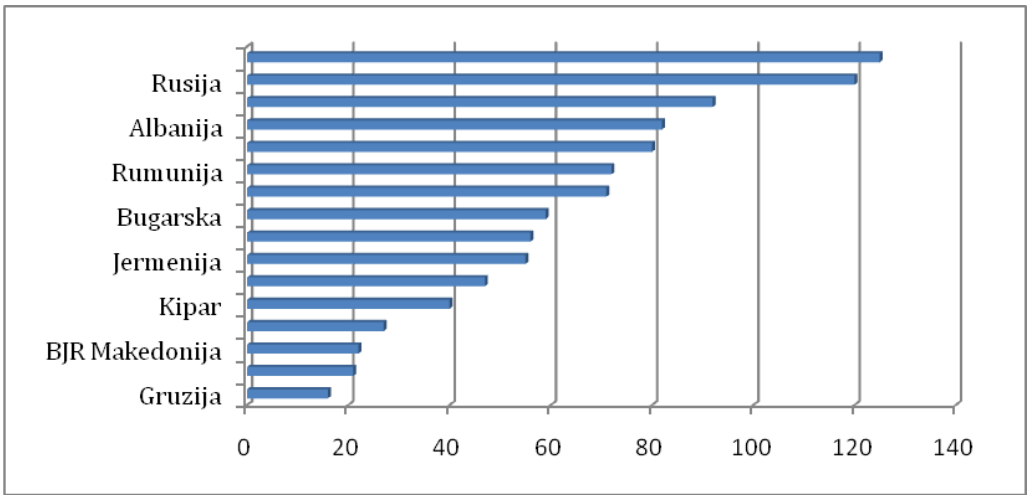
1.10. Mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini i zemljama zapadnog Balkana

MSP daju glavni doprinos kreiranju poslova i razvoju ekonomije. Do prije nekoliko godina politika razvoja malih preduzeća zaokupljala je relativno malo pažnje u regionu. U fokusu vlada je bila konsolidacija makroekonomske stabilnosti i upravljanje

restrukturisanja i privatizacija velikih kompanija. Mala preduzeća su kičma zapadnobalkanskih ekonomija, kaže se u Izvještaju o implementaciji evropske povelje u zemljama zapadnog Balkana (Report on the implementation of the European Chapter for Small Enterprises in the Western Balkans, 2007, p 3).

Ukoliko generalno posmatramo šta se dešavalo od 2003. godine pa do danas, u izvještaju je navedeno da je napredak u implementaciji povelje bio neujednačen. U pojedinim oblastima politika, ekonomije zapadnobalkanskih zemalja su napredovale istovremeno. Uskoro će svaka zemlja imati formiranu razvojnu agenciju za podsticaj MSP i usvojenu razvojnu strategiju razvoja MSP. Što se tiče preduzetničke edukacije, određene pilot inicijative su pokrenute u svim zemljama. Međutim, u drugim oblastima postoje jasne razlike između pojedinih zemalja.

Na primjer, Hrvatska je ispred svih kada govorimo o tehnološkom razvoju. Globalan napredak u regionu je zabilježen u poboljšanju operativnog okruženja malih preduzeća: mnogo brža registracija start ap preduzeća (dimenzija 2), porezi i finansije (dimenzija 7) i predstavljanje MSP i privatno-javni dijalog (dimenzija 10). U reformi zakonodavstva (dimenzija 3), kao i u razvoju pristupa jedinstvenom evropskom tržištu (dimenzija 6), napredak je bio neujednačen i sporiji u cijelom regionu. Kada govorimo o tehnološkom razvoju, rezultati su šaroliki. Dok imamo ohrabrujuće rezultate u tehnološkim kapacitetima (dimenzija 8) i e-biznis modelima (dimenzija 9), to se ne vidi u on lajn (on line, engl.) pristupu (dimenzija 5). Pema izvještaju Svjetske banke za 2012. godinu (Doing Business 2013 Bosnia and Herzegovina, 2012), Bosna i Hercegovina zaostaje iza zemalja regiona prema nizu indikatora. Bosna i Hercegovina je u 2010. godini bila pozicionirana na 116. mjestu od 183 ekonomije sa aspekta ukupne lakoće obavljanja biznisa, a u 2012. godini bila je na 126. mjestu.



Slika 1.1. Rang zemalja istočne Evrope i centralne Azije - Lakoća obavljanja biznisa 2011/2012.
(Izvor: Doing Business 2012)

Prema istom izvoru, od zemalja zapadnog Balkana najbolje rangirana je BJR Makedonija, koja je napredovala i nalazi se na 22. mjestu, Slovenija na 53. mjestu, Crna Gora na 56, Hrvatska na 80, Albanija na 82, Srbija je na 92. mjestu. Iako se izvještaj Svjetske banke ne može smatrati u potpunosti pouzdanim, ipak podaci do kojih se može doći analizirajući izvještaje po pojedinim zemljama, pokazuju da u zemljama zapadnog

Balkana Bosna i Hercegovina ima najnepovoljnije uslove za pokretanje i vođenje biznisa i prilično nepodsticajno preduzetničko okruženje.

Tabela 1.4. Položaj Bosne i Hercegovine u svijetu prema pojedinim kategorijama lakoće obavljanja biznisa

Teme rangiranja	DB 2013. rang	DB 2012. rang	Promjena ranga
Pokretanje biznisa	162.	162.	Bez promjene
Građevinske dozvole	163.	159.	**- 4**
Registracija imovine	158.	154.	**- 4**
Pristup električnoj energiji	93.	100.	**+7**
Pristup kreditima	70.	67.	**-3**
Zaštita investitora	100.	98.	**-2**
Plaćanje poreza	128.	137.	**+9**
Spoljna trgovina	103.	101.	**-2**
Izvršenje ugovora	120.	117.	**-3**
Rješavanje nelikvidnosti	83.	84.	**+1**

(Izvor: modifikovano iz Doing Business 2013, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/bosnia-and-herzegovina, pristupljeno 23.10.2012.)

U gornjem prikazu predstavljen je položaj Bosne i Hercegovine prema deset kategorija, u odnosu na 183 zemlje svijeta u 2010. i 2012. godini. Prema ukupnom pokazatelju lakoće obavljanja biznisa, Bosna i Hercegovina je sa 116. mjesta rangirana na 125. mjesto, dok je u svim pokazateljima nazadovala, osim u kategoriji plaćanja poreza i taksi, gdje je napredovala za 18 mjesta. Nažalost, prema svim ekonomskim pokazateljima preduzetničkog okruženja i analize podsticajnih faktora poslovanja, položaj Bosne i Hercegovine u poređenju sa drugim zemljama svijeta nije na zadovoljavajućem nivou. Studija *„Paying Taxes 2008“,* koju su izradili Svjetska banka i *PricewaterhouseCoopers,* stavlja Bosnu i Hercegovinu na 142. mjesto od 178. rangiranih zemalja u svijetu kada je u pitanju opterećenje koje izmirenje poreskih obaveza predstavlja za prosječnu kompaniju. Rangiranje zemalja u ovoj studiji je izvršeno uzimajući u obzir tri pokazatelja: broj plaćanja, vrijeme neophodno da se poreske obaveze izvrše i ukupna poreska stopa.

Ključni faktor za rast i razvoj preduzetničkih aktivnosti je svakako preduzetničko okruženje. Od kvaliteta preduzetničkog okruženja zavisi odluka novih preduzetnika da li započeti biznis ili odluka preduzetnika o proširenju postojećeg biznisa. Prihvatanje jedinstvene klasifikacije MSP (usklađene s pristupom definisanja MSP u Evropskoj uniji) će omogućiti bolje praćenje položaja MSP i situacije u privredi zemlje i šire. Sve zemlje zapadnog Balkana, osim Bosne i Hercegovine, primjenjuju definiciju MSP-a Evropske unije. Uz uspostavljanje elektronskog registra preduzeća u Republici Srpskoj i konačno, 2013. godine, sprovedenom popisu stanovništva, stvoriće se i statističke pretpostavke za lakše praćenje raznih pokazatelja u MSP sektoru u Bosni i Hercegovini.

1.11. Kako zakoni u Republici Srpskoj tretiraju mala i srednja preduzeća?

Za rast i razvoj preduzeća uopšte, a posebno MSP, neophodno je sinhronizovano djelovanje cijelog seta internih faktora. Radi se o sljedećim faktorima:

- stručna osposobljenost vlasnika, menadžera i zaposlenih u preduzećima,
- izbor tehnologije,
- definisanje oblika, izgleda, dimenzija, dizajna i materijala pakovanja, kao i drugih opipljivih karakteristika proizvoda,
- standardizovanosti kvaliteta proizvoda i usluga,
- inovativnost proizvoda, usluga i tehnologija,
- izgradnja brenda.

Preduzeća treba da razmišljaju o mogućnosti uvođenja marketinške orijentacije, to jest koncepta poslovanja, preduzetničke orijentacije i sistema ukupnog kvaliteta. Sve ovo nabrojano spada u takozvanu neopipljivu, odnosno nematerijalnu imovinu preduzeća u koju treba ulagati, jer dugoročno, izgradnjom takve poslovne orijentacije i kulture preduzeća, „neopipljiva" imovina omogućuje višestruk povrat ulaganja i sticanje superiorne konkurentske pozicije.

Pored internih faktora, zadovoljavajućeg nivoa tražnje za ponuđenim proizvodima i uslugama kao jednog od glavnih eksternih faktora, neophodno je da MSP posluju u okruženju podsticajnom sa aspekta sigurnosti poslovanja i izgrađenosti institucija podrške MSP i poslovnog sektora uopšte.

Problematika MSP u Republici Srpskoj je relativno skoro došla u žižu i političke i ekonomske javnosti. Konačno je i u Republici Srpskoj svijest o ulozi i značaju malih i srednjih preduzeća podignuta na viši nivo, tako da je došlo i do institucionalnog sređivanja zakonskih okvira poslovanja MSP. S time u vezi, prvi put zakonski je regulisano poslovanje MSP, usvajanjem Zakona o podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća, a zatim i drugih sistemskih zakona[3]. Do tada, MSP nisu pojedinačno tretirana, niti su bila predmet posebnog interesovanja zakonodavca.

Što se tiče definisanja preduzeća prema veličini u Bosni i Hercegovini, MSP se različito tretiraju kako u Republici Srpskoj (npr. postoje dva zakona koja su kontradiktorna jer na različit način definišu preduzeća po veličini, a to su Zakon o podsticanju razvoja MSP i Zakon o računovodstvu i reviziji) tako i u Federaciji BiH, te smo u situaciji da na nivou zajedničke države nemamo međusobno usklađenu zakonsku regulativu koja tretira MSP, niti je ta regulativa usklađena sa evropskom pravnom praksom.

[3] Radi se o sljedećim zakonima: Zakon o privrednim društvima, Zakon o Garantom fondu, Zakon o jedinstvenom registru računa poslovnih subjekata, Zakon o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti, Zakon o računovodstvu i reviziji.

Tabela 1.5. Definicije MSP u zakonskoj regulativi Republike Srpske

Zakon o podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća	Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske
Član 2. Mala i srednja preduzeća su subjekti koji: - zapošljavaju prosječno godišnje do 249 radnika; - su samostalni u poslovanju; - ostvaruju ukupni godišnji prihod od prodaje do 50.000.000,00 konvertibilnih maraka, ili imaju zbir bilansa aktive u vrijednosti do 43.000.000,00 konvertibilnih maraka. Samostalnost u poslovanju u smislu ovog zakona znači da druga fizička ili pravna lica koja ne ispunjavaju kriterijume iz stava 1. ovog člana pojedinačno ili zajednički nisu vlasnici kapitala ili ne učestvuju u pravu odlučivanja više od 25 % u MSP-u. Samostalnost u poslovanju postoji i ako je prekoračeno učešće od 25 % iz stava 2. ovog člana u slučajevima: - ako učešće u vlasništvu ili pravo odlučivanja u MSP-u ima investicioni fond ili javni sektor, pod uslovom da učešće u kapitalu istog ili u pravu odlučivanja, pojedinačno ili zajednički nije veći od 50 %; - ako raspored učešća u vlasništvu u MSP-u nije moguće utvrditi, te se na osnovu posebne izjave istog može opravdano pretpostaviti da druga fizička ili pravna lica koja ne ispunjavaju kriterijume iz stava 2. ovog člana pojedinačno ili zajednički nisu vlasnici više od 25 %. Član 3. Prema veličini, u smislu ovog zakona, razlikuju se mala i srednja preduzeća. Mala preduzeća su pravna lica koja: 1. zapošljavaju prosječno godišnje od 10 do 49 radnika, 2. ostvaruju ukupni godišnji prihod od prodaje do 10.000.000,00 konvertibilnih maraka, ili imaju zbir bilansa aktive u vrijednosti do 10.000.000,00 konvertibilnih maraka. U okviru malih preduzeća razlikujemo i mikro preduzeća koja zapošljavaju prosječno godišnje manje od deset radnika. Srednja preduzeća su pravna lica koja: 1. zapošljavaju prosječno godišnje od 50 do 249 radnika, 2. ostvaruju ukupni godišnji prihod	Član 5. (1) Pravna lica razvrstavaju se u zavisnosti od prosječnog broja zaposlenih, ukupnog godišnjeg prihoda i vrijednosti imovine utvrđene na dan sastavljanja finansijskih izvještaja u poslovnoj godini. (2) Na osnovu kriterijuma iz stava 1. ovog člana pravna lica se razvrstavaju na mala, srednja i velika pravna lica. (3) U mala pravna lica razvrstavaju se ona pravna lica koja na dan sastavljanja finansijskih izvještaja ispunjavaju najmanje dva od sljedećih kriterijuma: a) da im je prosječan broj zaposlenih u godini za koju se podnosi finansijski izvještaj manji od 50, b) da im prosječna vrijednost poslovne imovine na kraju poslovne godine iznosi manje od 1.000.000 KM i c) da im ukupan godišnji prihod iznosi manje od 2.000.000 KM. (4) U srednja pravna lica razvrstavaju se ona pravna lica koja na dan sastavljanja finansijskih izvještaja ispunjavaju najmanje dva od sljedećih kriterijuma: a) da im je prosječan broj zaposlenih u godini za koju se podnosi finansijski izvještaj od 50 do 250, b) da im prosječna vrijednost poslovne imovine na kraju poslovne godine iznosi od 1.000.000 KM do 4.000.000 KM i c) da im ukupan godišnji prihod iznosi od 2.000.000 KM do 8.000.000 KM. (5) U velika pravna lica razvrstavaju se pravna lica čije vrijednosti su veće od najvećih vrijednosti kod najmanje dva kriterijuma iz stava 4. ovog člana. (6) U srednja pravna lica razvrstavaju se i pravna lica čije vrijednosti su veće od najvećih vrijednosti kod jednog kriterijuma iz stava 4. ovog člana. (7) Na dan sastavljanja finansijskih izvještaja uprava pravnog lica samostalno vrši razvrstavanje u skladu sa navedenim kriterijumima i tako dobijene podatke koristi za narednu poslovnu godinu. (8) Novoosnovana pravna lica razvrstavaju se na osnovu podataka iz finansijskih izvještaja za tekuću poslovnu godinu, srazmjerno broju mjeseci poslovanja, a dobijeni podaci koriste se za tekuću i narednu poslovnu godinu. (9) Prosječna vrijednost poslovne imovine izračunava se tako što se zbir neto knjigovodstvene vrijednosti poslovne imovine na početku i na kraju obračunskog perioda podijeli sa brojem dva, a prosječan broj zaposlenih tako što se ukupan zbir

od prodaje do 50.000.000,00 konvertibilnih maraka, ili imaju zbir bilansa aktive u vrijednosti do 43.000.000,00 konvertibilnih maraka.	zaposlenih krajem svakog mjeseca, uključujući i zaposlene izvan teritorije Republike, podijeli sa brojem mjeseci u obračunskom periodu. (10) Obavještenje o razvrstavanju pravnog lica u kategoriju malih, srednjih ili velikih pravnih lica, izvršeno u skladu sa odredbama ovog zakona, pravno lice je dužno da dostavi APIF-u uz godišnje finansijske izvještaje. (11) Izuzetno od odredaba ovog zakona, banke, mikrokreditna društva, štednokreditne zadruge, osiguravajuća društva, lizing društva, društva za upravljanje investicionim fondovima, društva za upravljanje obaveznim, odnosno dobrovoljnim penzionim fondovima, berze, brokersko-dilerska društva i druge finansijske organizacije, smatraju se velikim pravnim licima.

(Izvor: „Službeni glasnik Republike Srpske", 2009, *Zakon o podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća*. br. 23/09; Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske, 2011, br. 36/09; 52/11)

U sljedećem tabelarnom prikazu predstavićemo osnovne sličnosti i različitosti između pojedinih zakonskih rješenja u Republici Srpskoj, Federaciji BiH i Evropskoj uniji.

Tabela 1.6. Definicija MSP u Evropskoj uniji, Republici Srpskoj i Federaciji BiH

Kriterijum	EU-27			Republika Srpska* (Prema Zakonu o podsticanju razvoja MSP)			Federacija BiH		
	Mikro	Mala	Srednja	Mikro	Mala	Srednja	Mikro	Mala	Srednja
Broj zaposlenih	<10	<50	<250	<9	<49	<249	<10	<50	<250
Bilans uspjeha	≤2 mil. €	≤10 mil. €	≤50 mil. €	-	≤10 mil. KM	≤50 mil. KM	≤400 000 KM	≤4 mil. KM	≤40 mil. KM
Bilans stanja	≤2 mil. €	≤10 mil. €	≤43 mil. €	-	≤10 mil. KM	≤43 mil. KM	≤400 000 KM	≤4 mil. KM	≤30 mil. KM
Nezavisnost	Više od 25% kapitala ili prava upravljanja ne smije biti kontrolisano od strane javnih institucija			Samostalnost u poslovanju u smislu ovog zakona znači da druga fizička ili pravna lica pojedinačno ili zajednički nisu vlasnici kapitala ili ne učestvuju u pravu odlučivanja više od 25 % u MSP-u.					

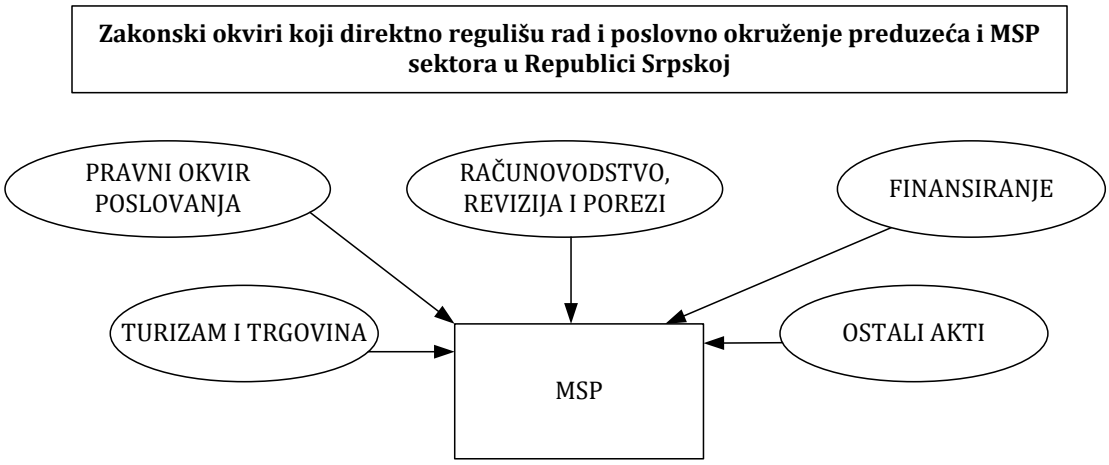
(Izvor: Autori, 2012)

Zakonska regulativa u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini kojom se definišu MSP se mora uskladiti sa evropskom zakonskom regulativom. Prema Preporuci Evropske komisije od 6. maja 2003. godine (2003/361/EC), MSP je bilo koji subjekat, bez obzira na pravnu formu, koji je uključen u ekonomske aktivnosti uključujući posebno subjekte uključene u obrtničke aktivnosti, i druge aktivnosti na samostalnoj ili porodičnoj osnovi, partnerstvu ili udruženja koja imaju redovne ekonomske aktivnosti.

Stanje u Republici Srpskoj je nešto drugačije nego u Federaciji BiH i Bosni i Hercegovini uopšte, odnosno znatno je bolje sa aspekta institucionalne uređenosti podrške razvoju MSP sektora, ali daleko je od idealnog. Legislativa u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini u cjelini, u njenoj osnovi i sa aspekta primjene predstavlja složeno područje. Mada je do sada usvojen znatan broj zakona, oni se slabo sprovode u praksi na raznim nivoima, a naročito tamo gdje bi trebalo da budu primjenjivani u korist privrednih subjekata. S druge strane, primjena novih zakonskih propisa predstavlja snažna troškovna opterećenja za male privredne subjekte isto kao da se radi o velikim kompanijama.

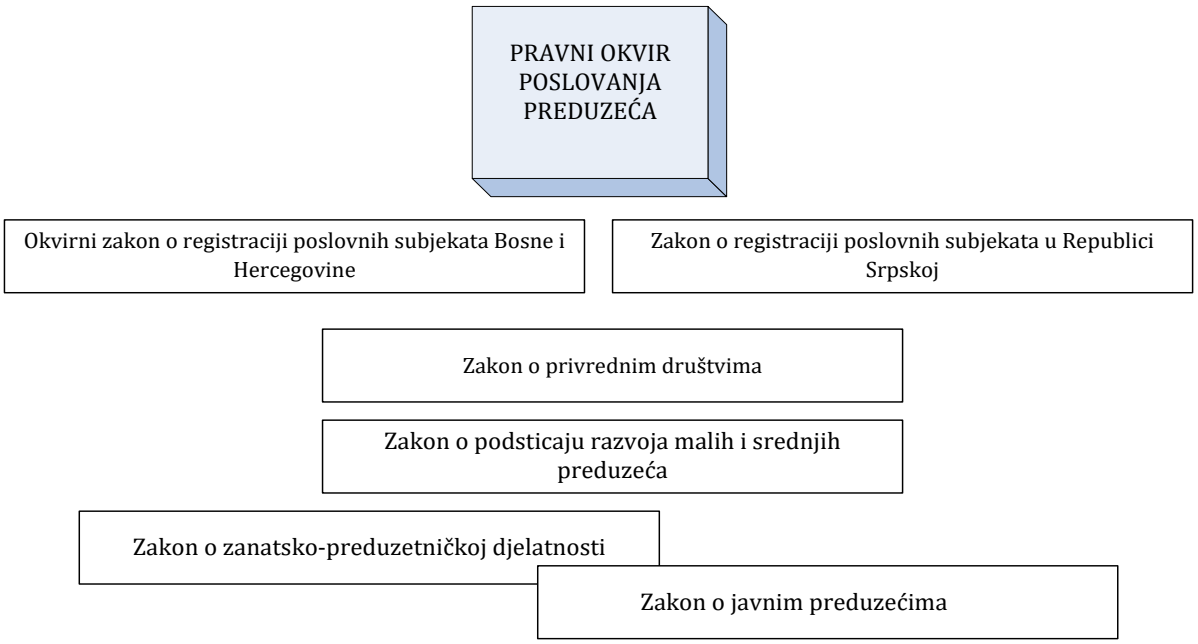
Ozbiljnija analiza uticaja regulativa rađena je u Strategiji razvoja MSP i preduzetništva u gradu Banja Luka (2011), ali isključivo zakona koji koče poslovanje potencijalnih i postojećih MSP sa lokalnog nivoa. Postoji niz zakonodavnih prepreka razvoju MSP koje ne usporavaju samo razvoj grada kao lokalne zajednice nego se posredno odražavaju i na razvoj MSP na njenoj teritoriji. Bez namjere da analiziramo uticaj svakog pojedinačnog zakonskog rješenja u Republici Srpskoj, daćemo jedinstven pregled zakonske regulative koja trenutno u Republici Srpskoj i Banjoj Luci oblikuje poslovno okruženje MSP, definiše pravni osnov za rad i djelovanje preduzeća, kao i institucije podrške MSP sektoru. Legislativu koja utiče ili koja može da utiče na rad i poslovanje MSP u Republici Srpskoj dijelimo na:

a) Legislativu koja definiše opšte okvire poslovanja preduzeća na entitetskom i državnom nivou, i
b) Legislativu koja reguliše indirektno razvoj MSP sektora sa lokalnog nivoa.



Slika 1.2. Zakonski okviri koji direktno regulišu rad i poslovno okruženje preduzeća i MSP sektora u Republici Srpskoj i BiH
(Izvor: Autori)

Na nivou Republike Srpske i Bosne i Hercegovine, na sljedećem šematskom prikazu su predstavljeni zakoni koji definišu opšti pravni okvir osnivanja i poslovanja preduzeća, poreskih obaveza, finansiranja, trgovine, turizma, i institucija podrške razvoju MSP sektora.



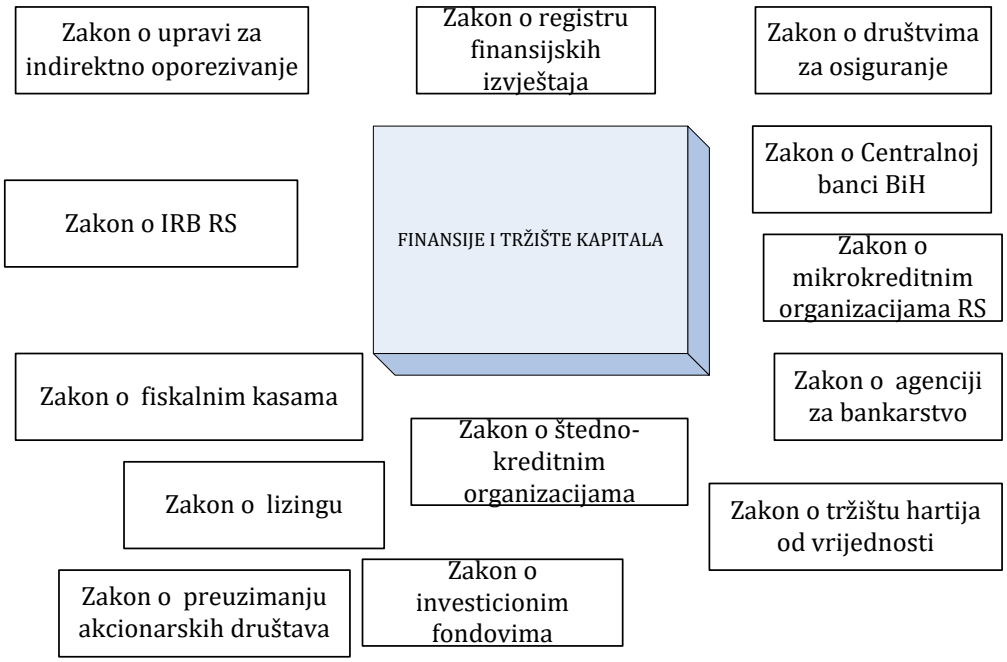
Slika 1.3. Zakoni koji regulišu registrovanje i pravni okvir poslovanja MSP sektora u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini
(Izvor: Autori)

Prema Zakonu o registraciji poslovnih subjekata u Republici Srpskoj uređuje se postupak upisa u Registar poslovnih subjekata u skladu sa Okvirnim zakonom o registraciji poslovnih subjekata Bosne i Hercegovine. Nažalost, Zakon se nije u potpunosti implementirao, niti je uspostavljen registar. Zakon o privrednim društvima, koji je stupio na snagu 01.01.2010. godine, zamijenio je Zakon o preduzećima. Maksimalan broj članova društva s ograničenom odgovornošću povećava sa 30 na 50, za zatvorena akcionarska društva do 100, dok oni koji imaju više od 100 članova moraju poslovati kao otvorena akcionarska društva.

Slika 1.4. Zakoni koji regulišu poreske obaveze preduzeća, računovodstvo i reviziju preduzećima u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini
(Izvor: Autori)

Indirektni porezi su u nadležnosti Bosne i Hercegovine, dok su direktni porezi u nadležnosti entiteta. Bez namjere da komentarišemo poreski sistem i Zakon o računovodstvu i reviziji u Republici Srpskoj, na slici 1.4. su predstavljeni glavni zakoni koji regulišu ovu veoma bitnu oblast za poslovanje, rast i razvoj MSP sektora. U Bosni i Hercegovini, a time i u Republici Srpskoj, sva preduzeća koja ostvaruju godišnji promet od 50 000 KM i više na godišnjem nivou su PDV obveznici i plaćaju jedinstvenu poresku stopu od 17%, a u Republici Srpskoj porez na dobit se plaća u iznosu od 10%.

Sa aspekta finansiranja MSP sektora, te bankarskih i mikrokreditnih institucija, djeluju zakoni na nivou Bosne i Hercegovine i Republike Srpske koji regulišu ovu vrlo osjetljivu oblast neophodnu za normalno funkcionisanje i razvoj MSP sektora i privrede uopšte. Naime, u velikom broju istraživanja u svijetu i kod nas preduzetnici su naveli da su komplikovane i skupe procedure dolaska do kredita, kao i cijena pozajmljenog kapitala, a pogotovo za start up biznise, jedna od glavnih prepreka rasta i razvoja preduzeća. Na slici 1.5. su predstavljeni zakoni koji regulišu finansiranje MSP i finansije uopšte.



Slika 1.5. Zakoni koji regulišu finansiranje MSP u Republici Srpskoj i BiH
(Izvor: Autori)

Zakonske barijere, koje utiču na razvoj MSP indirektno sa lokalnog nivoa, mogu se grupisati u sljedeće grupe (Nact strategije razvoja MSP i preduzetništva u gradu Banja Luka 2010-2015. godine, 2010, p. 18):

- *zakonske barijere proizašle iz legislative koja reguliše oblast rada lokalne samouprave (Zakon o dopunama zakona o lokalnoj samoupravi Republike Srpske, „Službeni glasnik RS", broj 42/05)*
- *zakonske barijere proizašle iz legislative koja reguliše oblast građevinskog zemljišta i uređenja prostora, te poljoprivrednog zemljišta (Zakon o građevinskom zemljištu Republike Srpske „Službeni glasnik RS", broj r. 44/95, 16/97, 23/01, Zakon o dopunama zakona poljoprivrednom zemljištu Republike Srpske „Službeni glasnik RS", broj 86/07)*

- *zakonske barijere proizašle iz legislative koja reguliše oblast komunalne djelatnosti, Zakon o komunalnim djelatnostima („Službeni glasnik RS", broj 11/95 i 52/02)*
- *zakonske barijere proizašle iz legislative koja reguliše oblast koncesija i naknada za korištenje prirodnih resursa Zakon o koncesijama Republike Srpske („Službeni glasnik RS", broj 25/02 i 91/06), Zakon o naknadama za korištenje prirodnih resursa za proizvodnju električne energije („Službeni glasnik RS", broj 85/03).*
- *zakonske barijere proizašle iz legislative koja reguliše oblast raspolaganje imovinom, legislative o prenosu prava raspolaganja imovinom na jedinice lokalne samouprave te legislative koja reguliše oblast privatizacije zgrada, poslovnih prostora i garaža, Zakon o privremenoj zabrani raspolaganja državnom imovinom Republike Srpske („Službeni glasnik RS", broj 32/05, 23/06, 100/06, 44/07, 86/07, 113/07 i 64/08).*

Zakonsku regulativu u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini i dalje treba usklađivati sa Evropskom poveljom za mala preduzeća i sa evropskom praksom, vodeći računa da se prilikom kreiranja zakonske regulative koja direktno, ali i indirektno utiče na preduzetničko okruženje polazi od principa „Think Small First" (prvo razmišljaj o malom, prev.aut.).

1.12. Mala i srednja preduzeća u Republici Srpskoj

Pored vlasničkog i organizacionog oblika preduzeća, za ekonomiju posmatranog preduzeća, bitna je i njegova veličina. Za rangiranje preduzeća na mala, srednja i velika koriste se isključivo ekonomski kriterijumi, jer se efektivnost i efikasnost preduzeća i njihova uloga i značaj koji im se pridaje u privredi, mjere upravo njihovim ostvarenim ekonomskim efektima. Podjela preduzeća je bitna i s aspekta makroekonomske politike, s ciljem selektivne politike u oblasti kontrole poslovanja i beneficiranja pojedinih oblika preduzeća.

Zakonsku regulativu u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini kojom se definišu mala i srednja preduzeća trebalo bi uskladiti s evropskom zakonskom regulativom. Preglednu uporednu analizu sektora malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj je uradila Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća Republike Srpske u 2012. godini u formi dokumenta *Godišnji izvještaj za oblast malih i srednjih preduzeća i zanatsko-preduzetničku djelatnost u Republici Srpskoj za 2011. godinu* (2012).

Osnovni nedostatak same analize koji je naglašen u izvještaju je neizgrađenost institucija Republike Srpske za statističko praćenje podataka o malim i srednjim preduzećima i nekorišćenje evropske metodologije po EUROSTAT-u.

Korišćeni su podaci iz više izvora, a najviše podaci kojima raspolaže Fond penzijsko-invalidskog osiguranja Republike Srpske (Fond PIO RS), Agencija za posredničke, informatičke i finansijske usluge (APIF) i Republički zavod za statistiku Republike Srpske, koji su često bili u koliziji jedni s drugima.

U 2011. godini, prema podacima Agencije za posredničke, informatičke i finansijske usluge (APIF) 9 432 preduzeća je predalo svoje obavezne finansijske izvještaje za 2010. godinu, a u 2012. godini 9 463 preduzeća je predalo svoje obavezne finansijske izvještaje za 2011.

godinu. Poredeći taj broj sa 14 871 preduzeća, koliko ih je bilo registrovano 2011. godine, postavlja se pitanje šta se desilo sa 5 408 preduzeća koja nisu predala svoje finansijske izvještaje APIF-u, najvećim brojem mikro, malih i srednjih preduzeća?

Radi se o smanjenju broja preduzeća koja egzistiraju u realnom sektoru za 36,36% u 2011. godini u odnosu na zvanični broj registrovanih preduzeća u 2011. godini.

Tabela 1. 7. Broj malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj u periodu od 2009. do 2011. godine

Godina	2009.	2010.	2011.
Broj malih i srednjih preduzeća (RARS MSP)	14 266	14 482	14 871
Broj aktivnih preduzeća (APIF)	9 531	9 432	9 463

(Izvori: Godišnji izvještaj za oblast malih i srednjih preduzeća i zanatsko-preduzetničku djelatnost u Republici Srpskoj za 2011. godinu, 2012, p. 15, Agencija za posredničke, informatičke i finansijske usluge, APIF, 2012)

Podaci iz tabele govore o potrebi uvođenja jedinstvenog registra privrednih subjekata Republike Srpske. Naime, podaci o broju malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj su u koliziji, u zavisnosti od izvora podataka. Najveći broj MSP u 2011. godini u Republici Srpskoj koncentrisan je u sektorima trgovina na veliko i malo, popravka motornih vozila i predmeta za ličnu upotrebu 40,32% ili 5.996 preduzeća te u prerađivačkoj industriji u kojoj je 2 964 preduzeća ili 19,92%. Slijede sektori poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne djelatnosti sa 8,81% MSP i saobraćaj, skladištenje i komunikacije sa 7,67% MSP. U ova četiri sektora posluje 76,72% svih MSP u Republici Srpskoj. Najveći udar ekonomske krize u Republici Srpskoj najviše su osjetila MSP iz trgovine na veliko i malo, opravka motornih vozila i predmeta za ličnu upotrebu u kojem je zabilježen i najveći broj ugašenih preduzeća, ali i najveći pad broja zaposlenih.

Tabela 1. 8. Struktura malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj prema sektoru djelatnosti u 2011. godini

Trgovina na veliko i malo, popravka motornih vozila i predmeta za ličnu upotrebu	40,32%
Građevinarstvo	7,22%
Proizvodnja i snabdijevanje el. energijom, gasom i vodom	1,22%
Prerađivačka industrija	19,92%
Vađenje rude i kamena	1,00%
Ribarstvo	0,20%
Poljoprivreda, lov i šumarstvo	5.39%
Poslovanje nekretninama i iznajmljivanje	8.81%
Finansijsko posredovanje	0.76%
Saobraćaj, skladištenje i komunikacije	7.67%
Hoteli i restorani	1.77%
Ostale djelatnosti	7.72%

(Izvor: Godišnji izvještaj za oblast malih i srednjih preduzeća i zanatsko-preduzetničku djelatnost u Republici Srpskoj za 2011. godinu, 2012. p. 16)

Podaci o privrednoj strukturi pokazuju relativno nepovoljnu strukturu malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj po djelatnostima u odnosu na strukturu malih i srednjih preduzeća po djelatnostima u zemljama Evropske unije (Petković i Tešić, 2013). Ta nepovoljnost se ogleda u većinskom učešću malih i srednjih preduzeća u tri do četiri djelatnosti sa dominantnim učešćem trgovine na malo i veliko, popravci motornih vozila i predmeta za ličnu upotrebu, dok u zemljama Evropske unije postoji proporcionalnija zastupljenost malih i srednjih preduzeća u svim djelatnostima.

Međutim, u tranzicionim zemljama u razvoju, kao što je to slučaj s Bosnom i Hercegovinom, potrebno je podstaći nove preduzetničke poduhvate, stvoriti nove poslovne mogućnosti, povećati produktivnost, a time i konkurentnost. Neophodno je stvarati inovacije i „izazvati velike igrače“ da investiraju i time uvećati budući potencijal tržišta, a sve s ciljem podizanja rejtinga i mogućeg napretka nerazvijenih zemalja (Sobel et al., 2007).

Bez obzira na to da li se radi o ekonomiji razvijenih ili manje razvijenih zemalja, jedno je sigurno, da je sektor malih i srednjih preduzeća važan za zdravu i funkcionalnu ekonomiju (Ovaska i Sobel, 2005). Visokopostavljeni standardi koji kreiraju novu poslovnu filozofiju upućuju i na zaključak da zemlje u tranziciji moraju biti spremne da prihvate nove uslove i poslovnu politiku, odnosno da svaki neuspješan ulazak na fokusirano tržište nadoknade učvršćivanjem pozicije na lokalnom tržištu.

II. KARAKTERISTIKE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

2.1. Osnovna obilježja malih i srednjih preduzeća

Kada govorimo o malim preduzećima, nikako ne možemo da govorimo o igračima na tržišnoj pozornici, koji igraju sporednu ulogu. Naprotiv, mnogi ekonomski teoretičari, počev od kraja prošlog vijeka, pa do danas izučavaju i porede zajedničke karakteristike malih, ali u posljednje vrijeme i srednjih preduzeća.

Prema ekonomskoj teoriji (Dickey, 1992, p. 863), mala preduzeća su pogodna u djelatnostima:

- *gdje je oprema deljiva i prilagodljiva,*
- *gdje zbog geografske disperzije tržišta sirovina ili gotovih proizvoda nije moguće koristiti ekonomiju obima zbog visokih transportnih troškova, i slično,*
- *gdje se proizvodi po porudžbini ili kada se traže razni varijeteti ili visokodiferencirani proizvodi,*
- *kada se zbog tehnoloških uslova često mijenjaju načini rada ili kada se često mijenja tražnja (na primjer, modni artikli),*
- *gdje obim proizvodnje fluktuira u vremenu,*
- *gdje su snabdijevanja bitnim sirovinama i potencijalno tržište za plasman gotovih proizvoda relativno ograničena.*

Generalno posmatrano, mala preduzeća su fleksibilna, prilagodljiva, lakše i jednostavnije ulaze i izlaze iz poslovnih aktivnosti, bolje odgovaraju specijalnim zahtjevima na tržištu, efikasna su u otkrivanju i odbrani tržišnih niša koje zaposjednu, češće su radno intenzivna, ali tehnološki prilagodljivija i inovativnija.

Za razliku od malih preduzeća, koje karakteriše relativno niska specijalizacija funkcija, preduzeću srednje veličine koje je uglavnom hijerarhijski strukturisano, svojstvena je specijalizacija poslova, koja se obavlja po takozvanom funkcionalnom principu. S obzirom na svoju veličinu, mala preduzeća imaju jednostavnu organizacionu strukturu, ali istovremeno i relativno homogenu organizacionu kulturu kojom dominira vlasnik i menadžer malog biznisa i njegova ili njena vizija. Sve se vrti oko preduzetnika, pogotovo u početnoj, start ap fazi. „*Međutim, kako preduzeće raste, slabi uticaj pojedinaca, vlasnika biznisa a raste uticaj menadžmenta preduzeća koji postaje profesionalizovaniji i menadžment tim postaje veoma značajan*“ (Stanworth i Grey, 1991 kako navode Shepherd i Wicklund, 2005, p. 6). Preduzetnici-vlasnici biznisa, odnosno menadžeri u srednjim preduzećima imaju direktan i krucijalan uticaj na aktivnosti preduzeća, što nije slučaj u velikim preduzećima i korporacijama gdje je veliki broj menadžera uključen u proces donošenja poslovnih odluka.

> *Komparativne prednosti preduzeća srednje veličine u odnosu na velika preduzeća dolaze do izražaja u zadovoljavanju visokospecijalizovane tražnje, obavljanju katering poslova, kao i u proizvodnji za tržišta, koja karakterišu brza i česta prilagođavanja, gdje preduzeća ove veličine mogu da ostvare značajne ekonomije obima. Osim toga, prednosti ekonomije obima preduzeća srednje veličine mogu da ostvare i u slučajevima kada snabdijevaju nekoliko velikih firmi istim proizvodom.*

Prema tome, fleksibilnost, konkurentnost u granama u kojima je brzina i sposobnost prilagođavanja bitan uslov efikasnosti i manja zavisnost od propagande i publiciteta predstavljaju osnovne komparativne prednosti za preduzeća srednje veličine (Nikolić et al., 1996, p. 98).

MSP imaju svoje snage i slabosti. Ako posmatramo zajedničke atribute MSP, ne ističući njihove slabosti, sa ekonomskog i upravljačkog stanovišta, značajno je navesti da se brojne poslovne funkcije ne mogu toliko specijalizovati, kako se to čini u velikim preduzećima (Berberović i Jelić, 2005). Isti autori navode uporedni prikaz malih i velikih preduzeća, slabosti MSP u odnosu na velika, citirajući Rebernika (1997), s tim da ćemo navesti osnovne karakteristike MSP prema nekoliko bitnih aspekata:

- ✓ ***Ljudski resursi***:
- manji broj zaposlenih;
- neznatno učešće priučenih i kvalifikovanih radnika;
- zaposlen manji broj radnika sa visokom spremom;
- pretežno široka stručna znanja;
- veliki broj radnika zadovoljan poslom.
- ✓ ***Vođenje preduzeća***:
- preduzetnik je i vlasnik biznisa;
- manja znanja o vođenju biznisa - firme;
- informacioni sistem nedovoljno fleksibilan;
- dobro tehničko obrazovanje;
- patrijarhalno vođenje firme;
- rijetko zajedničko odlučivanje;
- veliko prisustvo improvizacije;
- planiranja skoro da nema;
- preopterećenost zbog velike kumulacije funkcija i male podjele rada;
- manje mogućnosti popravki pogrešnih odluka;
- rukovodni kadar teško mijenjati.
- ✓ ***Organizovanost***:
- preduzetnik ima pregled na linijski sistem sam ili uz pomoć manjeg broja saradnika;
- zajedničke funkcije, kratko i neposredno informisanje, velika povezanost;
- ograničeno delegiranje, mali koordinacioni problem;
- neznatan stepen formalizacije, visoka fleksibilnost.
- ✓ ***Prodaja i nabava***:
- zadovoljava individualne potrebe manjeg obima i prostorno na užem tržišnom segmentu;
- vrlo rizičan konkurentski položaj;
- slaba pozicija na tržištu nabave;
- nabavke učestale i manjeg obima;
- ✓ ***Proizvodnja***:
- radno intenzivna;
- mala podjela rada;
- pretežno univerzalne mašine - oprema;
- manja degresija - opadanje troškova pri povećanju obima učinaka;
- dugo vezana za postojeća inovaciona rješenja;
- ✓ ***Razvoj*:**

- bez stalnog razvojnog odjeljenja;
- kratkoročno intuitivna usmjerenja i razvoj;
- skoro da nema usmjerenog razvoja proizvoda;
- kratak period od inovacije do upotrebe proizvoda;

✓ ***Finansiranje***:

- po pravilu zajedničko vlasništvo;
- nemaju pristupa na anonimna tržišta kapitala, pa je tržište ograničeno;
- neznatna državna podrška u krizama.

Naveli smo osnovna obilježja malih i srednjih preduzeća prema mišljenju domaćih i inostranih autora. S obzirom na prednosti i nedostatke, kompletan uvid u obilježja MSP ćemo imati poredeći ih sa velikim preduzećima, što ćete moći pročitati u narednim redovima.

2.2. Snage i slabosti malih i srednjih preduzeća

Posljednja dešavanja kojima smo bili svjedoci krajem 2008. godine, a karakterisana slomovima finansijskih giganata na vodećim svjetskim berzama, visokim fluktuacijama cijene nafte, regionalnim ratovima za kontrolu i premoći nad energetskim izvorima i koridorima, ne samo da su imala uticaj na velike ekonomske sile, već naravno i na male zemlje, pa tako i na Bosnu i Hercegovinu i druge tranzicione zemlje. Smanjivanje stope direktnih inostranih investicija mora da ima alternativu. Jedna od alternativa su ulaganja u mala i srednja preduzeća.

U zemljama sa razvijenom i stabilnom privredom, mala preduzeća povezuju različite dijelove procesa proizvodnje u privredi i omogućavaju nesmetano funkcionisanje velikih preduzeća. Ukoliko nedostaju mala preduzeća iz pojedinih deficitarnih privrednih grana, poluproizvodi i gotovi proizvodi se moraju uvoziti, što sa aspekta makroekonomije može da dovede do neravnoteže i disproporcije u privredi. Ranija paradigma da sve što je veliko je i dobro i efikasno i kvalitetno, zamjenjuje nova paradigma *„koja se bazira na uspostavljanju konkurentskih prednosti preko inovacija, to jest preko novih, drukčijih proizvoda visokog kvaliteta u odnosu na konkurenciju, kreiranjem permanentnih prednosti koje potrošači očekuju“* (Galogaža i Vukmirović, 1999, p. I -9).

Na udio malih i srednjih preduzeća u privrednoj strukturi, pored tipova tehnologije, sve više utiče tražnja za određenim kvalitetom robe. Konkurentno tržište traži mala preduzeća, stoga, ako u privredi jedne zemlje nastaje veliki broj novih firmi, to je znak da se radi o privrednom sistemu koji je uspješan ili je na putu uspjeha, jer omogućuje kreiranje i prihvatanje rizika. Mala preduzeća imaju sljedeće opšte prednosti u odnosu na velika preduzeća (Stanković, 1989, p. 43):

- *To su dinamične organizacije s fleksibilnim proizvodnim programima, iz čega proizlazi da su lako prilagodljive promjenama na tržištu.*
- *Mala preduzeća brže prihvataju inovacije zbog svoje fleksibilnosti. Glomazna i kruto organizovana preduzeća teško mijenjaju postojeću filozofiju proizvodnje, teško ili nikako ne mogu prihvatiti nešto sasvim novo, jer to obično traži preorijentisanje ukupne proizvodnje, mnogo košta, a i neizvjesno je.*
- *Za osnivanje malog preduzeća, dovoljan je manji početni kapital, što je velika prednost u situaciji stalne oskudice kapitala.*

- *Ako se pokažu rentabilnim na tržištu, mala preduzeća je mnogo lakše ukinuti nego velika: zbog manje angažovanih sredstava, manjeg broja zaposlenih, a i većih šansi da se brzo preorijentišu na neku novu djelatnost.*
- *Ulaganja u mala preduzeća po jednom radnom mjestu su mnogo manja u odnosu na velika preduzeća. Stoga mala preduzeća iznadprosječno pomažu rješavanju problema nezaposlenosti, posebno u privredama koje oskudijevaju kapitalom za velika ulaganja.*
- *U malim preduzećima se bitno smanjuju troškovi administracije i druge režije u odnosu na velika preduzeća.*
- *U pravilu, mala preduzeća imaju i male fiksne troškove, pa se slabije korišćenje kapaciteta ne odražava puno na troškove po jedinici učinka, za razliku od velikih preduzeća.*
- *Organizacijski problemi u malim preduzećima su manji, a mogućnost kontrole je veća.*
- *Osjećaj pripadnosti preduzeću, odnos prema sredstvima preduzeća, humanizacija rada i zainteresovanost za njegove poslovne rezultate, u pravilu su znatno veće u malom nego u velikom preduzeću.*

Corman i Lussier (1996, p. 7) smatraju da *„prednosti malih biznisa proizlaze od koristi koje se dobijaju same po sebi zbog veličine preduzeća ili vlasništva nad malim preduzećem"*. Dalje, isti autori (1996) tvrde da jako važna prednost malih preduzeća se ogleda u činjenici da mogu da održavaju tješnje veze sa svojim kupcima, zaposlenima i dobavljačima, nego što je to slučaj sa velikim preduzećima.

S obzirom na to da mala preduzeća imaju manju bazu, to im pruža mogućnost pružanja veće individualne pažnje svojim kupcima. S obzirom na manje opšte troškove, manje firme mogu da budu znatno efikasnije od velikih. S obzirom na to da im to njihova veličina dozvoljava, mala preduzeća imaju veću fleksibilnost za usvajanje novih procesa, usluga, materijala i proizvoda.

Kada govorimo o nedostacima MSP, citirani Corman i Lussier navode tri glavna uzročnika neuspjeha MSP (Corman i Lussier, 1996, pp. 8 i 9):

- *Neadekvatne menadžerske sposobnosti;*
- *Neadekvatno finansiranje, i*
- *Slaba konkurentska pozicija.*

Mnoge su snage i prednosti malih u odnosu na velike, ali i njihove slabosti. Ovakva i slične analize MSP nam omogućavaju kreiranje programa i strategija minimiziranja ili potpunog eliminisanja slabosti MSP, o čemu će više riječi biti u završnom dijelu monografije.

2.3. Organizaciono-pravne forme malih i srednjih preduzeća

Jedno od najvažnijih pitanja za preduzetnika je izbor pravnog oblika organizacije, kako u fazi osnivanja preduzeća, tako i u fazi rasta i razvoja preduzeća, kada dolazi do promjene sa preduzetničkog ka menadžerskom stilu upravljanja. Preduzetnicima i vlasnicima preduzeća stoje na raspolaganju generalno tri mogućnosti:

- inokosno vlasništvo,
- partnerstvo ili
- korporacija.

O tom izboru zavise mnoga menadžerska i finansijska rješenja, uključujući i porez koji će preduzetnik plaćati, zatim hoće li preduzetnik lično odgovarati pred sudom za neplaćene račune i hoće li se preduzeće automatski ugasiti u slučaju njegove smrti? Odluka o pravnoj formi preduzeća će u svakom slučaju imati implikacije na budući rast i razvoj preduzeća.

Potpuna ili ograničena odgovornost vlasnika preduzeća za prava i obaveze preduzeća, manja ili veća sloboda procesa donošenja odluka i vođenja preduzeća, veća ili manja mogućnost pribavljanja finansijskih sredstava za finansiranje tekućih i razvojnih potreba, samo su neke od mogućih implikacija donošenja odluke o izboru pravne forme preduzeća. *„Preduzetnici često pitaju postoji li najbolji oblik organizacije. Odgovor je: ne postoji. Najpogodniji oblik organizacije zavisi od preduzetnikovih sklonosti, kojem poreznom razredu pripada i od potreba posla“* (Siropolis, 1990, p.197).

Razmotrimo koje su to prednosti i slabosti svakog od tri opšta oblika pravnog organizovanja preduzeća.

Inokosno vlasništvo, kako u svijetu, tako i kod nas, najrašireniji je oblik organizacije i pravne forme preduzeća. S obzirom na to da su većina njih mala preduzeća, bolje rečeno mikropreduzeća do desetak zaposlenih, a često samo sa zaposlenim preduzetnikom, navodi ljude da izjednačuju malo preduzeće s inokosnim vlasništvom. Inokosni vlasnik može imati ljevaonicu čelika vrijednu milion maraka, internet portal vrijedan nekoliko desetina miliona maraka, isto kao i novinski kiosk na uglu ulice ili pržionicu kafe.

Najizrazitija prednost ove forme preduzeća je sloboda. Jedini vlasnik, preduzetnik nije odgovoran nikome drugome do sebi samom, i u potpunosti odgovora za uspjehe i neuspjehe svoga poslovanja. Druga odlika inokosnog vlasništva je jednostavnost, kao i niski početni troškovi. Međutim, najveći nedostatak inokosnog vlasništva je neograničena odgovornost vlasnika, koji je lično odgovoran za sve dugove koje napravi preduzeće[4]. Do određenih granica, povjerioci mogu polagati pravo na preduzetnikovu ušteđevinu, kuću ili ličnu imovinu. Drugi nedostatak je to što nema osiguranoga kontinuiteta. U pravnom smislu, preduzeće nestaje kada inokosni vlasnik umre. Još jedan nedostatak je teškoća u pribavljanju novca.

Opšte partnerstvo je zapravo inokosno vlasništvo pomnoženo brojem partnera. Partnerstvo započinje nekom vrstom ugovora. *„To može biti pisani, usmeni ili čak neizgovoreni ugovor, ali preduzetnik koji je mudar trebalo bi uvijek da zahtijeva pisani ugovor da ne bi kasnije došlo do nesporazuma“* (ibid, 1990, p.199). U ugovoru između partnera, neophodno je definisati sljedeće:

- Ko je od partnera i koliko novca uložio u partnerstvo?
- Ko je unio u biznis intelektualnu svojinu, inovaciju ili nematerijalni dio?

[4] Ovo se ne odnosi na malo preduzeće koje ima jednog ili više vlasnika, a registrovano je u formi društva ograničene odgovornosti (prim.aut.)

- Koliko kome pripada profita iz partnerstva?
- Ko šta radi i ko je kome odgovoran?
- Kako se partnerstvo može završiti i kako će se, u tom slučaju, podijeliti ostatak imovine među partnerima?
- Kako se partneri mogu zaštititi od nasljednika onog suvlasnika koji je preminuo?

Opšte partnerstvo može okupiti veći broj sposobnih ljudi. U pojedinim zemljama nema zakonskog ograničenja broja partnera u poslu; može ih biti i više od 100, a može ih biti samo dvoje. Na taj način partnerstvo ima više finansijskih izvora. Partneri mogu uložiti jednake ili različite svote novca, ali ne samo novca, a profit mogu dijeliti bez obzira na to koliko je ko uložio. Osnovni nedostatak ove pravne forme organizovanja biznisa, kao i kod inokosnog vlasništva je neograničena odgovornost partnera. Po zakonu svaki partner može odgovarati za dugove koji su napravljeni u ime partnerstva. Ako se jedan partner zaduži bez znanja ostalih, oni su ipak svi odgovorni i moraju vratiti dugove ako onaj koji se zadužio to ne može. To vrijedi čak i u slučaju kada u ugovoru stoji da sve obveznice i računi moraju biti indosirani od svih partnera. Neograničena odgovornost je osnovni razlog zbog kojeg je ovo najnepopularniji oblik organizovanja.

Drugi nedostatak partnerstva je što nema kontinuiteta poslovanja. Ako jedan od partnera umre ili se povuče, partnerstvo u pravnom smislu prestaje postojati, čak i kada se preostali partneri slože da dalje posluju. Vijek partnerstva često zavisi od sposobnosti partnera koji odlazi u penziju da nađe nekog odgovarajućeg koji će otkupiti njegov dio. Problem neograničene odgovornosti može se riješiti tako da se formira ograničeno partnerstvo. Međutim, kada se radi o ovom partnerstvu, ne moraju svi partneri aktivno sudjelovati u poslovanju; neki mogu samo uložiti novac i u tom slučaju ne moraju odgovarati za dugove. Ako preduzeće propadne, partneri sa ograničenom odgovornosti odgovaraju samo za onoliko koliko su uložili.

Kada uopšteno posmatramo prednosti i nedostatke *korporacija*, možemo vidjeti da su osnovne prednosti ograničena odgovornost, kontinuitet, lakoća prenosa vlasništva, lakoća dobijanja kredita, a nedostaci su: visoki početni zakonski troškovi, naglašena regulacija, ekstenzivno izvještavanje, dvostruko oporezivanje.

> *Većina ljudi misli da je korporacija veliko preduzeće. Sama riječ korporacija kod ljudi izaziva respekt i asocira nešto veliko i moćno. Ali mali kiosk za prodaju novina na uglu ulice ima isto toliko prava da izdaje dionice kao i neka divovska čeličana. Nije važno ima li preduzeće na hiljade dioničara ili samo jednoga. Ukratko korporacija je svestrani pravni oblik koji može poslužiti najrazličitijim vrstama poslovanja* (ibid., p. 203).

Prilikom izbora pravnog oblika, mikro i mala preduzeća se najčešće registruju kao:

1. *samostalni preduzetnici - fizička lica, koja organizuju rad sopstvenim sredstvima, a odobrenja dobijaju od nadležnih gradskih ili opštinskih organa (trgovci, frizeri, mehaničari, ugostitelji, prevoznici i ostale zanatlije);*
2. *mala privatna preduzeća (u 98% slučajeva u Republici Srpskoj, organizovana kao društva sa ograničenom odgovornošću, ili skraćeno d.o.o.);*

3. *građani koji su udružili rad i sredstva sa većim preduzećima u vidu kooperativnog odnosa, kao i formiranja udruženja građana;*
4. *poljoprivredne i zemljoradničke zadruge i drugi oblici udruživanja poljoprivrednika međusobno* (Macura, 2009, p. 170).

U narednim redovima upoznaćemo vas sa osnovnim karakteristikama biznisa u formi samostalnog preduzetnika, kao i sa osnovnim formama preduzeća u formi privrednih društava, od ortakluka kao društva lica do akcionarskog društva, kao društva kapitala.

2.4. Samostalni preduzetnik

Preduzetnik je fizičko lice koje obavlja preduzetničku djelatnost u svoje ime i za svoj račun radi sticanja dobiti, i kao takav upisan je u registar preduzetnika (Zakon o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti; „Službeni glasnik" 117/11, 2011). Preduzetnička djelatnost može se obavljati u poslovnom prostoru, stambenom prostoru ili bez poslovnog prostora. Vlasnik biznisa u formi samostalnog preduzetnika (s.p.)[5] svojom ličnom imovinom neograničeno odgovara za sve obaveze preduzeća.

> *Neograničena odgovornost predstavlja zakonsku obavezu vlasnika preduzeća da isplati sve dugove preduzeća iz bilo kog izvora kojim raspolaže. To znači da se sva imovina vlasnika koji je neograničeno odgovoran za obaveze preduzeća, s izuzetkom jednog malog dijela, može zaplijeniti za otplatu dugova njegovog preduzeća (Paunović, 2009, p. 19).*

Najveći broj biznisa u Republici Srpskoj je organizovan u formi samostalnog preduzetnika.

> *U Republici Srpskoj je krajem 2011. godine poslovalo 24 590 zanatsko-preduzetničkih radnji u kojima je bilo zaposleno 37 933 radnika. U 93,10% zanatsko-preduzetničkih radnji u 2011. godini radilo je do tri radnika. Zanatsko-preduzetničke radnje su najviše zastupljene u tri sektora djelatnosti odnosno u sektoru trgovine na veliko i malo, popravka motornih vozila i predmeta za ličnu upotrebu 38,82%, saobraćaju, skladištenju i komunikacijama 20,92% te sektoru hoteli i restorani 19,28% od ukupnog broja zanatsko-preduzetničkih radnji. Najveći broj zanatsko-preduzetničkih radnji posluje u privrednim područjima Banja Luka, Bijeljina i Doboj ukupno 73% od ukupnog broja zanatsko-preduzetničkih radnji. U 2011. godini u zanatsko-preduzetničkim radnjama radilo je 37 933 radnika od čega je najveći broj zaposlenih u samostalnim trgovačkim radnjama 38,27%, samostalnim ugostiteljskim radnjama 22,16% i radnjama koje se bave prevozom 18,20%* (Godišnji izvještaj za oblast malih i srednjih preduzeća i zanatsko-preduzetničku djelatnost u Republici Srpskoj za 2011, 2012, p. 5).

Najčešće se preduzetnici odlučuju na ovu formu biznisa kada osnivaju zanatske radnje, trgovine, uslužne djelatnosti poput frizerskih salona, auto-praonica, knjigovodstvenih biroa, i tome slično. Ukoliko se radi o mikrobiznisu, do tri zaposlena radnika, samostalni

[5] U prethodnom zakonskom rješenju, korišćene su skraćenice SUR, SZR, STR. Novim Zakonom o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti, svi biznisi u formi samostalnog preduzetnika kraj poslovnog imena moraju imati skraćenicu s.p. (prim.aut.)

preduzetnik može dobiti status malog preduzetnika i poreske olakšice (Zakon o porezu na dohodak, „Službeni glasnik„ br. бр. 91/06, 128/06, 120/08 i 71/10, 2010), koje podrazumijevaju plaćanje poreza po stopi od 2% od ostvarenog prihoda. U tom slučaju, ukupan godišnji prihod malog preduzetnika po osnovu obavljanja djelatnosti ne smije prelaziti iznos od 50 000 KM, a godišnji porez malog preduzetnika ne smije biti manji od 600 KM, to jest minimum 50 KM mjesečno.

Iako u ovoj pravnoj formi organizovanja biznisa, preduzetnik koji je po pravilu i vlasnik biznisa, neograničeno odgovara vlastitom imovinom za nastale obaveze preduzeća, zbog jednostavnosti registrovanja i niskih troškova pokretanja biznisa, vrlo je čest pravni oblik vođenja biznisa. Obavljanje poslovnih djelatnosti u formi samostalnog preduzetnika, u Republici Srpskoj regulisano je Zakonom o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti (2011). U narednim redovima predstavićemo najbitnije stavke iz pomenutog zakona, koje oslikavaju suštinu poslovanja samostalnog preduzetnika, kako je propisano zakonom.

Poslovima zanatsko-preduzetničke djelatnosti smatra se svaka privredna djelatnost utvrđena važećom klasifikacijom djelatnosti koju fizičko lice obavlja proizvodnjom, prometom i pružanjem usluga na tržištu, radi sticanja dobiti i za čije obavljanje nije potreban drugi oblik organizovanja.

Zanatska proizvodnja je proizvodnja manjih serija proizvoda uz korišćenje mašina i tehničke opreme na način koji nema obilježja industrijske proizvodnje. Preduzetnik je fizičko lice koje obavlja preduzetničku djelatnost u svoje ime i za svoj račun radi sticanja dobiti, i kao takav upisan je u registar preduzetnika. Preduzetnička djelatnost može se obavljati u poslovnom prostoru, stambenom prostoru ili bez poslovnog prostora. Preduzetnička djelatnost za koju je potreban poslovni prostor obavlja se u obliku radnje, radionice, kancelarije, biroa, agencije, studija, pansiona, ateljea, salona, laboratorije i slično.

Preduzetnik može zapošljavati radnike. Preduzetnik za sve obaveze nastale u vezi sa obavljanjem preduzetničke djelatnosti odgovara cjelokupnom svojom imovinom. Odgovornost za obaveze ne prestaje brisanjem preduzetnika iz registra preduzetnika. Preduzetnička djelatnost može se obavljati kao osnovno, dopunsko i dodatno zanimanje. Preduzetničku djelatnost može zajednički obavljati više fizičkih lica (ortaka), a najviše deset, o čemu se zaključuje ugovor.

Fizičko lice koje namjerava da obavlja preduzetničku djelatnost podnosi zahtjev nadležnom organu jedinice lokalne samouprave za poslove privrede, na čijem području želi imati sjedište. Poslovno ime preduzetnika obavezno sadrži naziv upisan u registar, ime i prezime preduzetnika, opis djelatnosti, oznaku s. p. (samostalni preduzetnik) i sjedište, a može sadržavati i posebne oznake (crteži, slike, oznake kojima se bliže određuje radnja ili djelatnost). Preduzetnici postaju članovi Komore upisom u registar preduzetnika.

Iako ovaj vid organizovanja biznisa ima niz pogodnosti za vlasnike, kao što su samostalnost donošenja poslovnih odluka, nezavisnost poslovanja, jednostavnost pokretanja biznisa, i druge, neograničena odgovornost vlasnika preduzeća predstavlja najveći nedostatak. S druge strane, u ovakvim formama biznisa, često se javlja problem

nestašice kapitala izazvan neskladom priliva i odliva novčanih sredstava. Pozajmljivanje novčanih sredstava od mikrokreditnih organizacija, komercijalnih i specijalizovanih banaka je po pravilu, pod nepovoljnijim uslovima od velikih preduzeća. Početni biznisi u formi samostalnog preduzetnika gotovo da i nemaju pristup početnom kapitalu u većini banaka, a i hipoteka kao sredstvo banaka za osiguranje naplate svojih potraživanja je problematična za mikrobiznise. Zbog ovih, ali i drugih razloga, mogućnost dolaska do kapitala preduzetnici mogu riješiti i udruživanjem u ortakluk.

2.5. Ortakluk

Najčešći razlozi ulaska u ortakluk su razvoj i širenje biznisa, oskudica kapitala ili nepoznavanje tržišnih prilika ili nedostatak određenih specijalističkih znanja, do kojih je moguće doći udruživanjem sa ortacima. Udruživanje biznisa u formi ortakluka u Republici Srpskoj je moguće u formi zajedničkog obavljanja preduzetničke djelatnosti (Zakon o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti, „Službeni glasnik Republike Srpske“ br. 117/11, 2011) ali i u formi privrednog društva, što je regulisano Zakonom o privrednim društvima Republike Srpske („Službeni glasnik Republike Srpske“ br. 127/08, br. 58/09, 2009). U prvom slučaju, preduzetničku djelatnost može zajednički obavljati više fizičkih lica (ortaka), a najviše deset, o čemu se zaključuje ugovor. U slučaju ortačkog društva, broj ortaka je praktično neograničen.

Ortaci u ortačkom društvu neograničeno solidarno odgovaraju za obaveze društva cjelokupnom imovinom društva, ali i cjelokupnom vlastitom imovinom. U smislu ovoga zakona (2009) ortačko društvo jeste privredno društvo koje osnivaju dva ili više fizičkih i/ili pravnih lica u svojstvu ortaka društva radi obavljanja određene djelatnosti pod zajedničkim poslovnim imenom.

U narednim redovima predstavićemo osnovna prava i obaveze ortačkog društva, kako je to regulisao zakon (2009).

- ✓ Ortaci ortačkog društva mogu svoje međusobne odnose, kao i odnose sa ortačkim društvom urediti slobodno, osim ako je zakonom drukčije uređeno.
- ✓ Pored osnivačkog akta, ortačko društvo može da ima i ugovor ortaka društva kojim se određuje naročito poslovanje društva i upravljanje.
- ✓ Ulog ortaka u ortačko društvo može biti u novcu, stvarima i pravima, kao i u radu ili uslugama koji su izvršeni ili treba da budu izvršeni.
- ✓ Odluke ortaka o pitanjima koja predstavljaju redovnu djelatnost ortačkog društva donose se većinom od ukupnog broja glasova ortaka. Saglasnost svih ortaka potrebna je za odluke o pitanjima koja su izvan redovne djelatnosti društva, kao i za odluke o prijemu novog ortaka društva.
- ✓ Ortak ortačkog društva može prenijeti svoj udio trećem licu samo uz saglasnost ostalih ortaka.

Nakon pokretanja biznisa u formi samostalnog preduzetnika, obim poslovnih aktivnosti kao i potrebe za dodatnim investicijama mogu da navedu preduzetnika na ideju da u biznis uključi jednog ili više ortaka. Izbor ortaka je prilično delikatan posao. Preduzetnik koji želi jednog ili više ortaka da uvede u biznis iz pragmatičnih razloga, mora da vodi računa o kakvoj osobi se radi. Naime, kao i slučaju preduzetničke djelatnosti, odgovornost preduzetnika i ortaka za obaveze ortakluka je neograničena i solidarna.

Drugim riječima, preduzetnik svojom ličnom imovinom odgovara za obaveze koje je u ime preduzeća preuzeo ortak. *„A ako lična imovina ortaka ne bude dovoljna da se izmiri njegov udio u obavezama preduzeća, vi ćete morati da podnesete i teret*"(Paunović, 2009, p. 21). Stoga, prilikom izbora ortaka morate biti prilično pažljivi. S obzirom na značaj personalnih svojstava ortaka u ovoj vrsti privrednih društava, ortačko društvo se ubraja u takozvano *društva lica. „Društva lica su preduzeća koja odlikuju lična svojstva, poznanstvo i povjerenje članova i otuda neograničena solidarna odgovornost. U društva lica, pored ortačkog društva, ubraja se i komanditno društvo"* (ibid., p. 21).

Ortačko društvo do neophodnog kapitala generalno može doći na tri načina:

a) iz ostvarene dobiti,
b) iz spoljnih izvora finansiranja (mikrokrediti, krediti, mezanin finansije, faktoring, fondovi rizičnog kapitala), i
c) povećanjem vlasničkog kapitala.

Ostvarena dobit je najsigurniji izvor dolaska do neophodnog kapitala. Za razliku od samostalnog odlučivanja u formi samostalnog preduzetnika, raspoređivanje dobiti zavisi od dogovora ortaka i vlasničkog udjela. Dobit često, ako je ima, nije dovoljna za pokretanje novih projekata, te često ortačka društva traže podršku iz spoljnih izvora finansiranja. S obzirom na veličinu takvih preduzeća i nepostojanje dovoljno sredstava za obezbjeđenje kredita, odnosno neophodnost upotrebe vlastite imovine ortaka prilikom dolaska do većih iznosa kredita, takav poduhvat je često rizičan i prilično skup. Banke po nepovoljnijim uslovima odobravaju kreditne linije, investicione kredite ili kredite za obrtna sredstva za preduzeća koja nemaju dovoljno vrijednu imovinu koja se može založiti i uknjižiti pod hipoteku i koja su mala. Ortačka društva najčešće posjeduju navedene karakteristike.

Najčešći primjeri malih biznisa u formi ortačkih društava su konsultantske kuće, advokature, uslužne djelatnosti tipa moleraj, frizerski saloni, auto-praonice, itd. Kao ortaci, svoje početne biznise koji su prerasli u gigantske multinacionalne korporacije, započeli su tehnološki divovi, poput Microsofta, Googla, Applea, Hewlett-Packarda, Facebooka.

Do povećanja kapitala je moguće doći povećanjem broja partnera-ortaka. Zakon nije propisao gornju granicu broja ortaka koji mogu ući u ortačko društvo. Međutim, bez obzira na to da li se radi o dva ili stotinu ortaka, odgovornost članova ortačkog društva je neograničena i solidarna za obaveze svakog od ortaka, što predstavlja najveći nedostatak ortačkih društava.

2.6. Komanditno društvo

Do izvora dodatnog kapitala moguće je doći od takozvanih anđela investitora, ali i od ljudi koji imaju višak novčanih sredstava, a koji nemaju želju niti dovoljno slobodnog vremena da upravljaju preduzećima. U tu kategoriju ljudi spadaju vrhunski menadžeri, sportisti, estradni umjetnici, uspješni preduzetnici. Stoga, kao prelazni oblik između društva lica i društva kapitala, javlja se komanditno društvo.

Komanditno društvo, u smislu zakona (Zakon o privrednim društvima Republike Srpske, „Službeni glasnik Republike Srpske“ br. 127/08, br. 58/09, 2009) jeste privredno društvo koje osnivaju dva ili više fizičkih i/ili pravnih lica u svojstvu ortaka, radi obavljanja određene djelatnosti, pod zajedničkim poslovnim imenom, od kojih najmanje jedno lice odgovara *neograničeno* za njegove obaveze (*komplementar*), a najmanje jedno lice *snosi rizik do visine svog ugovorenog uloga* (*komanditor*). Komanditno društvo za svoje obaveze odgovara cjelokupnom imovinom.

> *Iako komanditno društvo ima jednu grupu članova čiji se odnosi sa preduzećem u velikoj mjeri ograničavaju na ulog kapitala i učešće u raspodjeli profita, personalne karakteristike komplementara i dalje čine bit ovog preduzeća* (Paunović, 2009, p. 24).

Članovi ovog društva mogu da budu pravna i fizička lica, bez obzira na to da li se radi o komplementarima ili komanditorima. Komplementari imaju isti status kao i ortaci u ortačkom društvu, što znači da rade u društvu, vode društvo i odgovaraju neograničeno solidarno za obaveze društva. Ovo nije slučaj sa komanditorima koji nemaju obavezu da rade u društvu, a nemaju obavezu ni da odgovaraju za obaveze društva, oni su obavezni samo da unesu određeni ulog u društvo na osnovu koga učestvuju u raspodjeli ostvarene dobiti ili pokrivaju gubitke. Za sticanje članstva u ovom tipu društva nije potrebna saglasnost komanditora. Ovaj vid registrovanja biznisa je vrlo rijedak u privrednoj praksi.

2.7. Društvo ograničene odgovornosti

Sa porastom obima aktivnosti, javlja se potreba i za evolucijom pravne forme privrednog društva iz društva lica u društvo kapitala. Najčešći oblik registrovanja biznisa u Republici Srpskoj, a pogotovo MSP je društvo sa ograničenom odgovornosti. Najveći broj biznisa koji imaju težnju za rastom i povećanjem obima poslovanja registruje se kao d.o.o., odnosno društvo sa ograničenom odgovornošću. Prema Zakonu o privrednim društvima („Službeni Glasnik Republike Srpske“ broj: 127/08, Zakon o privrednim društvima, član 99, 2008), u Republici Srpskoj društvo sa ograničenom odgovornošću jeste privredno društvo koje osniva jedno ili više pravnih i/ili fizičkih lica, u svojstvu članova društva, radi obavljanja određene djelatnosti pod zajedničkim poslovnim imenom. Član društva sa ograničenom odgovornošću ne odgovara za obaveze društva, osim do iznosa neunesenog uloga u imovinu društva.

Nadalje, društvo sa ograničenom odgovornošću odgovara za svoje obaveze cjelokupnom imovinom, a osnovni kapital je podijeljen na udjele. Značajno je istaći da društvo sa ograničenom odgovornošću može imati najviše 50 članova. U slučaju da se broj članova društva sa ograničenom odgovornošću poveća iznad 50 članova, ali ne više od 100 članova, i ako se taj broj održi u periodu dužem od godinu dana, to društvo mijenja pravnu formu u formu zatvorenog akcionarskog društva.

U narednim redovima predstavićemo vam glavne karakteristike ove forme biznisa iz ugla zakonodavca. Društvo sa ograničenom odgovornošću, pored osnivačkog akta, može da ima i ugovor članova društva kojim se uređuje naročito poslovanje društva i upravljanje. Ulog u društvo sa ograničenom odgovornošću može biti novčani ili nenovčani, uključujući i izvršeni rad i pružene usluge društvu. Ulozi u društvo sa

ograničenom odgovornošću, novčani ili nenovčani, ulažu se u društvo u skladu sa osnivačkim aktom društva.

Novčani dio osnovnog kapitala društva sa ograničenom odgovornošću na dan uplate iznosi najmanje 2 000 KM (dvije hiljade konvertibilnih maraka), od čega se najmanje polovina uplaćuje na privremeni račun do registracije društva, a ostatak se uplaćuje na račun društva u roku od dvije godine od dana registracije. Direktor ili upravni odbor društva sa ograničenom odgovornošću podnose godišnjoj skupštini članova društva finansijske izvještaje i izvještaje o poslovanju, a po potrebi i izvještaj nezavisnog revizora, na usvajanje. Članovi društva sa ograničenom odgovornošću biraju direktora ili članove upravnog odbora na sjednici skupštine, osim prvog direktora ili članova prvog upravnog odbora koji mogu biti određeni osnivačkim aktom.

2.8. Akcionarsko društvo

Vrlo rijetko, barem u Republici Srpskoj ćemo sresti malo ili srednje preduzeće registrovano u formi a.d., to jest u formi akcionarskog društva koje kotira na berzi hartija od vrijednosti. Sve prednosti i nedostaci korporacija koje smo opisali u prethodnom poglavlju, odnose se na a.d. Srednja preduzeća koja se odluče na preregistraciju iz d.o.o. u akcionarsko društvo, stiču mogućnost dolaska do neophodnih finansijskih sredstava emisijom akcija, obveznica, kao i poslovanjem sa raznim finansijskim derivatima na tržištu hartija od vrijednosti[6]. Samim tim, vlasništvo i menadžment se počinju razdvajati i srednje preduzeće izlazi na berzu, čime u potpunosti transparentno posluje, sa mogućnošću rasta ili gubljenja vrijednosti kompanije. Na ovaj način registrovano, lakše se stiču i neophodna finansijska sredstva od komercijalnih banaka, a odgovornost poslovanja vlasnika akcija je ograničena vlasničkim udjelom, a ne vlastitom imovinom.

Sa odlukom o promjeni pravne forme društva s ograničenom odgovornošću u akcionarsko društvo, za registraciju se prilaže odluka o promjeni pravne forme, i izmjena osnivačkog akta, zatim odluka o izboru upravnog odbora akcionarskog društva ili direktora. Registracija promjene pravne forme d.o.o. u a.d. obavlja se u skladu sa zakonom kojim se uređuje registracija poslovnih subjekata. Nakon registracije promjene pravne forme, d.o.o. nastavlja da posluje kao akcionarsko društvo. Udjeli d.o.o. se pretvaraju u akcije a.d. određene nominalne vrijednosti ili računovodstvene vrijednosti kod akcija bez nominalne vrijednosti, prema srazmjeri zamjene utvrđene odlukom o promjeni pravne forme. Ne mogu sva akcionarska društva da trguju na berzi hartija od vrijednosti. Ukoliko to žele, preduzeća moraju zadovoljiti stroge kriterijume koje propisuje Komisija za hartije od vrijednosti[7]. Kada ispune sve kriterijume Komisije za hartije od vrijednosti, preduzeće kreće sa primarnom emisijom akcija (IPO, engl.).

Primarna emisija akcija (IPO), u pravnom smislu, predstavlja pretvaranje određene kompanije u otvoreno (javno) akcionarsko društvo. Vlasnici putem mehanizma finansijskog tržišta pribavljaju neophodna finansijska sredstva, a između emitenta i investitora dolazi do razmjene vlasništva kompanije za određeni novac koji se pretvara

[6] O primarnoj emisiji akcija (IPO) i transformaciji preduzeća iz d.o.o. u a.d. pročitajte detaljnije u Mikerević, D; Petković, S. (2010). Prednosti i ograničenja dokapitalizacije malih i srednjih preduzeća. *Finrar*. 8, 9, pp. 18-25.

[7] O Komisiji za hartije od vrijednosti Republike Srpske saznajte više na http://www.secrs.gov.ba.

u njen kapital. Kompanije koje ne kotiraju na berzi imaju ograničenu mogućnost eksternog finansiranja, bilo zaduživanjem ili emisijom akcija.

> *Za mala i srednja preduzeća treba da budu ključne te naredne emisije hartija od vrijednosti kojima treba da se obezbijede jeftina finansijska sredstva za finansiranje budućih projekata. Sam IPO treba da im predstavlja svojevrsnu ulaznicu u sferu većih mogućnosti eksternog kreditiranja kojima će smanjiti zavisnost od konzervativnog bankarstva i pojeftiniti pozajmljeni kapital, a istovremeno omogućiti i pozajmljivanje na međunarodnim finansijskim tržištima kroz emisiju HOV na inostranim tržištima* (Mikerević i Petković, 2010, p. 23).

Zakon o privrednim društvima (2008) definiše formu i poslovanje akcionarskih društava u Republici Srpskoj. U narednim redovima predstavićemo ukratko glavne odrednice a.d. prema zakonu. Akcionarsko društvo u smislu ovog zakona jeste privredno društvo koje osniva jedno ili više pravnih i/ili fizičkih lica u svojstvu akcionara radi obavljanja određene djelatnosti, pod zajedničkim poslovnim imenom, čiji je osnovni kapital utvrđen i podijeljen na akcije. Akcionarsko društvo odgovara za svoje obaveze cjelokupnom imovinom. Akcionari akcionarskog društva ne odgovaraju za obaveze društva, osim do iznosa ugovorenog a neuplaćenog uloga u imovinu društva, u skladu sa ovim zakonom.

Akcionarsko društvo pored osnivačkog akta može da ima i statut kojim se bliže uređuje poslovanje i upravljanje društvom. Ulog u akcionarsko društvo u zamjenu za izdavanje akcija može se unijeti u novcu ili u imovinskim pravima, ali ne i u radu i uslugama društvu, bilo da su izvršeni ili budući. Akcionarsko društvo može biti zatvoreno i otvoreno. Ako u osnivačkom aktu nije navedena vrsta akcionarskog društva, akcionarsko društvo je otvoreno.

Zatvoreno akcionarsko društvo je društvo čije se akcije izdaju samo njegovim osnivačima ili ograničenom broju drugih lica, u skladu sa zakonom. Zatvoreno akcionarsko društvo može imati najviše 100 akcionara. Ako se broj akcionara zatvorenog akcionarskog društva poveća i održi iznad broja od 100 akcionara u periodu dužem od godinu dana, to društvo postaje ***otvoreno društvo***. Zatvoreno društvo ne može vršiti upis akcija javnom ponudom ili na drugi način nuditi svoje akcije javnim putem. Pretvaranje zatvorenog akcionarskog društva u otvoreno akcionarsko društvo, odnosno otvorenog akcionarskog društva u zatvoreno akcionarsko društvo, vrši se izmjenom osnivačkog akta i ne smatra se promjenom pravne forme privrednog društva, u smislu ovog zakona. Za pretvaranje zatvorenog akcionarskog društva u otvoreno akcionarsko društvo, odnosno otvorenog akcionarskog društva u zatvoreno akcionarsko društvo potrebno je odobrenje Komisije za hartije od vrijednosti, u skladu sa propisima kojima se uređuje tržište hartija od vrijednosti. Osnivači koji osnivaju akcionarsko društvo javnim putem obavezni su u slučaju uspjele emisije da sazovu i održe osnivačku skupštinu u roku od 60 dana od dana isteka roka za upis akcija utvrđenog u javnoj ponudi i prospektu.

Na ***osnivačkoj skupštini*** svaka obična akcija daje pravo na jedan glas. Osnivačka skupština donosi odluke većinom glasova akcionara sa običnim akcijama, ako ovim zakonom ili osnivačkim aktom nije određen veći broj glasova. Akcionarsko društvo može izdavati: obične (redovne) i povlašćene (prioritetne, preferencijalne) akcije. ***Direktor ili***

upravni odbor akcionarskog društva odgovoran je za ispravan i blagovremen upis akcija društva, kao i za vođenje knjige akcionara i za njenu tačnost, za štetu prouzrokovanu akcionaru ili trećem licu propuštanjem izvršenja ove dužnosti.

Zatvoreno akcionarsko društvo ima **direktora ili upravni odbor**, dok *otvoreno akcionarsko društvo* ima **upravni odbor**. Odredbe ovog zakona o upravnom odboru otvorenog akcionarskog društva primjenjuju se i na direktora zatvorenog akcionarskog društva kad nema upravni odbor. Mandat direktora ili članova upravnog odbora akcionarskog društva, uključujući i članove koji se biraju za upražnjeno mjesto člana, traje najviše pet godina uz mogućnost ponovnog izbora, ali može da prestane na svakoj godišnjoj skupštini ako ne bude usvojen godišnji izvještaj o poslovanju. ***Predsjednika upravnog odbora*** akcionarskog društva bira između svojih članova upravni odbor većinom od ukupnog broja, ako osnivačkim aktom ili statutom nije određena druga većina.

Upravni odbor akcionarskog društva može da razriješi i izabere novog predsjednika u bilo koje vrijeme. Predsjednik upravnog odbora akcionarskog društva može da ima prava i obaveze predsjednika društva ako je tako određeno osnivačkim aktom i statutom. Predsjednik upravnog odbora akcionarskog društva je **generalni direktor** društva, ako osnivačkim aktom ili statutom društva nije drukčije određeno. Otvoreno akcionarsko društvo ima **izvršni odbor.**

Zatvoreno akcionarsko društvo može imati izvršni odbor. Upravni odbor bira članove izvršnog odbora. Članovi izvršnog odbora u smislu ovog zakona su izvršni direktori. Izvršni odbor bira se iz reda lica koja su članovi upravnog odbora ili drugih lica, s tim da članovi ovog odbora čine manje od polovine članova upravnog odbora.

Generalnog direktora akcionarskog društva bira upravni odbor. Generalni direktor akcionarskog društva je predsjednik izvršnog odbora.

Osnivačkim aktom ili statutom otvorenog akcionarskog društva može se odrediti, a kod otvorenog akcionarskog društva čije su akcije uvrštene na službeno_berzansko tržište, mora se odrediti da društvo ***ima internu reviziju i odbor za reviziju***. Odbor za reviziju ima najmanje tri člana. Broj članova odbora za reviziju mora biti neparan. Poslove interne revizije vrši interni revizor kao fizičko lice.

Otvoreno akcionarsko društvo ima ***nezavisnog revizora*** čiji su položaj i ovlašćenja utvrđeni zakonom kojim se uređuje računovodstvo i revizija. Na prijedlog manjinskih akcionara akcionarskog društva koji raspolažu sa najmanje 20% osnovnog kapitala društva, skupština akcionara može da izabere stručnog povjerenika radi pregleda finansijskih izvještaja kao i poslovnih knjiga društva u posljednje tri godine.

Otvoreno akcionarsko društvo može da ima sekretara, koga bira upravni odbor društva. Mandat sekretara otvorenog akcionarskog društva utvrđuje se statutom.

2.9. Mala i srednja preduzeća versus velika preduzeća

Postojanje paradigme mala i srednja preduzeća ili velika preduzeća u naučnim krugovima nanosi više štete, nego koristi. Naime, strukturna usklađenost preduzeća

klasifikovanih prema njihovoj veličini jedan je od bitnih preduslova efikasnosti privređivanja i ekonomskog prosperiteta svake nacionalne ekonomije.

> *Mala preduzeća, koliko god imaju prednosti u odnosu na velika preduzeća, ne mogu da funkcionišu bez velikih kompanija, jer prvenstveno proizvode proizvode za ograničena, promjenljiva tržišta, što na dugi rok, usljed povećanja transakcionih troškova, utiče na njihovu konkurentnost* (Galogaža i Vukmirović, 1999, p. 18).

Međutim, postoje empirijski dokazi iz brojnih istraživanja sprovedenih u mnogim zemljama koja pokazuju da od 1970. godine pa nadalje, dinamične ekonomske aktivnosti se premještaju sa velikih preduzeća ka malim preduzećima, a početkom XXI vijeka većina novih radnih mjesta je kreirana u malim preduzećima (Davidsson et al., 1994; Thurik i Wennekers, 2001).

U tržišnoj privredi ima mjesta za preduzeća različitih dimenzija, koja su u stanju ponuditi kupcima proizvode i usluge na efikasan i efektivan način. Postoje brojne djelatnosti koje ne zahtijevaju masovnu proizvodnju sa jedne strane, kao i brojna preduzeća sa masovnom proizvodnjom koja ne mogu uspješno poslovati bez velikog broja MSP, s druge strane (Galogaža i Vukmirović, 1999).

U naučnim i stručnim radovima najčešće se oblici te saradnje podvode pod dva osnovna modela: japanski i zapadni (Sjedinjene Američke Države i zapadna Evropa). Osnovne karakteristike tih modela privrednih odnosa malih i velikih preduzeća u privrednoj strukturi mogu se svrstati u pet tačaka (Dickey, 1992, p. 865):

- *Prvo, na Zapadu velika firma razvija kooperaciju sa malim preduzećem na kratak rok i na čistoj komercijalnoj osnovi. U Japanu, firma nosilac kooperacije i njen snabdjevač imaju mnogo tješnji odnos. Zbog tog odnosa koji je dugoročan, gotovo trajan, malo preduzeće kao kooperant može planirati na duži rok, što mu dozvoljava da se koncentriše na kvalitet, uključujući učešće u razvoju, inovacijama i unapređenju proizvoda, u saradnji sa kupcem, i sopstvene proizvodnje.*
- *Drugo, polueksklu zivni odnos koji postoji između nosioca kooperacije i kooperanata podrazumijeva aktivno pružanje svih potrebnih poslovnih informacija i nau hau, što kratkoročni, komercijalni oblik kooperacije ne obuhvata.*
- *Treće, na Zapadu se veoma visok procenat dijelova proizvodi u preduzeću nosiocu kooperacije, što je potpuno suprotno modelu koji se primjenjuje u Japanu, gdje se samo od 20% do 30% dijelova proizvodi u matičnoj organizaciji, dok se ostatak nabavlja od malih kooperantskih preduzeća.*
- *Četvrto, dok su na Zapadu malo kooperantsko preduzeće kao prodavac i veliko preduzeće kao kupac dijelova finalnog proizvoda, povezani horizontalnim poslovnim vezama, u Japanu taj odnos ima oblik piramide, to jest hijerarhijsku strukturu. Proizvođač finalnih proizvoda je na vrhu piramide. Odmah ispod njega je prvi red snabdjevača i kooperanata. To su glavni snabdjevači. Ispod njega je drugi red snabdjevača ili kooperanata koji snabdijevaju prvi red snabdjevača na sličan način kao prvi red snabdijevanja firme koja proizvodi finalni proizvod. Ova hijerarhija u obliku piramide se dalje nastavlja trećim i četvrtim redom kooperanata, a nekada ide i dalje.*

- *I peto, oblik japanskog sistema je da firma nosilac kooperacije sklapa ugovorni odnos samo sa prvim redom snabdjevača ili kooperanata. Prvi red potpisuje ugovore sa drugim redom i tako dalje, dok na Zapadu matična firma sklapa ugovorne odnose sa svim kooperantima.*

Velika preduzeća prvenstveno koriste prednosti ekonomije obima, snižavanjem troškova proizvodnje koristeći prednosti degresije fiksnih troškova pri optimalnom korišćenju instalisanih kapaciteta. U zavisnosti od kvantitativne i kvalitativne strukture troškova velikih preduzeća, preduzeća koja imaju prevladavajuću komponentu fiksnih troškova, imaju dodatnu konkurentsku prednost racionalizacije troškova poslovanja, kao jedne od poslovnih strategija, u uslovima korišćenja kapaciteta na optimalnom nivou i visokog stepena tržišne tražnje.

Takođe, velika preduzeća koja imaju dovoljno širok poslovni portfolio, minimiziraju rizik od neuspjeha pojedinih dijelova proizvodnog asortimana, raspoređujući dobitke i gubitke pojedinih dijelova proizvodnog asortimana, nastojeći da ostvaruju dovoljno prihvatljivom, profitnu stopu za svoje osnivače. Oslobađajući se nedovoljno profitabilnih dijelova proizvodnih asortimana, uz istovremeno ulaganje u istraživanje i razvoj, velika preduzeća koja su dinamična i koja se mijenjaju i nameću promjene na tržištima koja opslužuju, imaju veliku prednost nad konkurentima, nezavisno od njihove veličine. Velika preduzeća imaju lakši i širi pristup finansiranju tekućih i razvojnih potreba, jer im je i bonitet veći od malih i srednjih preduzeća, te lakše dolaze do potrebnog novca kod komercijalnih banaka i na berzama na kojima kotiraju.

Međutim, velika preduzeća su istovremeno nefleksibilna, kruta u organizacionom smislu, i generalno sporije primjećuju promjene i signale sa tržišta. Svaki eventualni novi ulazak ili izlazak sa tržišta, kod velikih preduzeća izaziva izuzetno visoke troškove. Problemi u poslovanju velikih preduzeća počeli su sa prvim naftnim šokovima sedamdesetih godina prošlog vijeka, ali i pojavom novih, u početku malih preduzeća koja su uvodila nove tehnologije i nove pristupe u poslovanju. Kresanje organizacionih struktura velikih preduzeća kroz masovna otpuštanja radnika bili su prvi odgovori menadžera i vlasnika velikih preduzeća, što je na nivou ukupnog privređivanja izazivalo povećanu nezaposlenost. Daunsajzing (downsizing, engl. kresanje organizacione strukture kao dio strategije operacionalizacije troškova u strategijskom menadžmentu, prim.aut.) prema Mašiću (2001) kao dobitna poslovna strategija u kratkom roku, na makroekonomskom aspektu je predstavljala gubitničku strategiju. Stoga su vlade razvijenih zemalja, od Sjedinjenih Američkih Država 1980. godine, zemalja zapadne Evrope, Japana, Južne Koreje i drugih, neznatno kasnije, proglasile godinama malih i srednjih preduzeća.

Do sada se govorilo o malim i srednjim preduzećima i kriterijumima za njihovo svrstavanje u mala, srednja, pa i velika preduzeća. Međutim, bilo bi interesantno navesti i određene karakteristike malih i srednjih preduzeća u odnosu na velika, koje su brojne. Ovo je potrebno iz razloga što svaki organizacioni subjekt traži i različite načine upravljanja. Sa ekonomskog i upravljačkog stanovišta u malim i srednjim preduzećima značajno je navesti da se brojne poslovne funkcije ne mogu toliko specijalizovati, kako se to čini u velikim preduzećima (Rebernik, 1997).

Jedan od suštinskih razloga sistematske podrške uspostavljanja i rasta i razvoja MSP je bilo rješavanje problema nezaposlenosti. Kooperacijom umjesto konfrontacijom između MSP i velikih preduzeća, u posljednje tri decenije uspostavlja se sasvim nova struktura preduzeća, gdje gotovo 99% preduzeća u razvijenim državama svijeta čine MSP. Da se ne bi stekla pogrešna slika o ulozi velikih preduzeća, neophodno je naglasiti da velika preduzeća i dalje učestvuju u izuzetno visokom procentu u stvaranju domaćeg bruto proizvoda i ona uz kooperaciju sa MSP i dalje čine kičmu privreda razvijenih zemalja. Mala preduzeća čine značajan preduzetnički doprinos zato što su izvor značajnih inovativnih aktivnosti, naročito radikalnih inovacija i MSP predstavljaju značajne agente promjene u ekonomiji (Acs, 1992).

Koliko loše postavljena privredna struktura, pa i društvenopolitički sistem jedne zemlje može uticati na cjelokupan kvalitet nacionalne ekonomije i standard građana, pokazuju primjeri kod istih naroda, kao što je to bio slučaj u podijeljenoj Njemačkoj, ili danas u Južnoj i Sjevernoj Koreji.

Tabela 1.9. Raspored firmi po veličini u industriji Njemačke 1989. godine

Firme prema intervalima broja zaposlenih	Struktura broja firmi (u %)		Struktura broja zaposlenih (u %)	
	SR Njemačka	Njemačka DR	SR Njemačka	Njemačka DR
Manje od 100	72,1	17,4	18,2	1,0
Od 101 do 1 000	25,7	57,7	43,2	23,2
Više od 1 000	2,2	24,9	38,6	75,8
Ukupno	100,0	100	0	100

(Izvor: Tomić, 2000, p. 27)

Kao što možemo primijetiti iz ove komparativne analize, tadašnja Zapadna Njemačka je razvijala i favorizovala MSP, dok je Istočna Njemačka imala znatno veće učešće velikih preduzeća.

> *Takva struktura doprinijela je da je Zapadna Njemačka ostvarila 1989. godine domaći bruto proizvod od 2,832 milijarde DEM, uz nezaposlenost od 8,2%. Istovremeno je Istočna Njemačka, sa oko četiri puta manje stanovnika, ostvarivala preko deset puta manji domaći bruto proizvod, od 212 milijardi DEM i dva puta višu stopu nezaposlenosti, od 15,8%* (Tomić, 2000, p. 27).

Pored prednosti MSP kod zapošljavanja i njihove fleksibilnosti, najveći sinergetski efekat, sa aspekta efikasnosti ukupnog privređivanja jedne zemlje čini kooperantski i partnerski odnos malih sa velikim preduzećima. Preduzetnička preduzeća su kritična za vibrantnu i zdravu ekonomiju, i apsolutno su neophodna za regione koji žele da se adaptiraju sadašnjoj globalnoj, preduzetničkoj, na znanju zasnovanoj ekonomiji (Audretsch i Feldman, 2003). Ovu tvrdnju možemo analogijom „transplantirati“ i za

ekonomiju Republike Srpske i Bosne i Hercegovine kao tranzicione zemlje. U isto vrijeme, zdrava, raznovrsna ekonomija mora biti izbalansirana, i podaci koji dolaze iz modernih kapitalističkih ekonomija (Sjedinjene Američke Države, Evropska unija, Australija) sugerišu da preduzetnička MSP igraju značajnu ulogu, ali ona ne mogu zamijeniti, kako tvrdi Solymossy (2009), niti istisnuti tradicionalne organizacije.

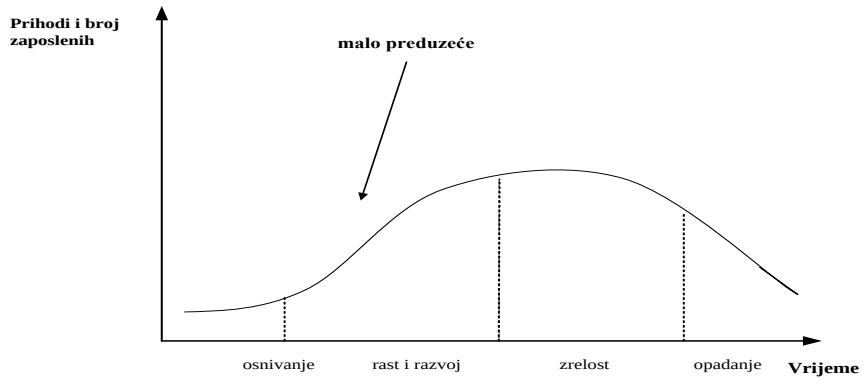
2.10. Životni ciklus malih i srednjih preduzeća

Kao što proizvodi i usluge imaju svoj životni ciklus, tako i preduzeća, bez obzira na svoju veličinu, imaju svoj životni ciklus, o čemu je posebno pisao guru menadžmenta Isak Adižes. Svaki životni ciklus preduzeća zahtijeva različit stil vođenja preduzeća, kao i različite tipove preduzetnika i menadžera, koji Adižes (1995) svrstava u četiri osnovna tipa: proizvođač, inovator, preduzetnik i administrator.

> *Slijedeći njegov životni vijek i razvojnu putanju koja ide od osnivanja i poslovanja preduzeća u vidu mikrobiznisa, pa do veličine malog preduzeća, najčešće situacije koje karakterišu sektor mikro, malih i srednjih preduzeća su da se malo preduzeće nalazi u jednoj od sljedeće dvije faze: Rast i razvoj biznisa i Zrelost ili maksimum u vođenju biznisa* (Macura, 2009, p. 182).

Moguća je situacija da određena preduzeća ulaskom u grupu malih preduzeća, istovremeno uđu u fazu zrelosti i maksimuma u vođenju biznisa i njegovog tržišnog poslovanja. Takva preduzeća jednostavno, usljed dejstva internih i eksternih faktora, kao i zbog nedostatka motivacije i preduzetničko-menadžerskog duha, nikada ne uđu u grupu srednjih preduzeća i ugase se nakon određenog vremena. Faza rasta i razvoja u kojoj posmatramo malo preduzeće, karakteristična je po većem broju zaposlenih od mikrobiznisa i izraženom potrebom za radnom snagom (stalnom ili sezonskom), povećanjem prihoda od prodaje proizvedenih i/ili nabavljenih proizvoda i/ili usluga, usložnjenom i boljom organizacionom strukturom preduzeća, nastupom na regionalnim i nacionalnim, i eventualno međunarodnim tržištima, većom imovinom u vlasništvu preduzeća.

Drugim riječima, malo preduzeće koje se nalazi u fazi rasta i razvoja doživljava poslovnu ekspanziju. Sljedeća slika prikazuje poziciju malog preduzeća u okviru ciklusa koji prikazuje razvojnu putanju preduzeća iz sektora mikro, malih i srednjih preduzeća.



Slika 1.6. Pozicija malog preduzeća u okviru razvojnog ciklusa
(Izvor: Macura, 2009, p. 180)

Prikazani ciklus razvoja malog preduzeća iz sektora mikro, malih i srednjih preduzeća ne važi za nastanak i razvojnu putanju svih preduzeća, ali se može uzeti kao validan i ispravan za većinu njih. U fazi rasta i razvoja koja karakteriše mala preduzeća na tržištu, malo preduzeće posmatramo kao rastuće preduzeće.

> ***Rastuće preduzeće*** *je pronašlo jednu ili dvije poslovne mogućnosti, koje se brzo povećavaju i koje je sposobno realizovati. Rastuće preduzeće se razlikuje od pionirskog (mikro preduzeća) po slaboj radikalnosti inoviranih proizvoda i procesa i po tome što se do tada već povećao obim njegovih transakcija. Zbog brzog rasta prodajnog tržišta preduzeće neprestano povećava promet. Ono svjesno osvaja nove poslovne mogućnosti. Idealno to čini pomoću:*
>
> - *osvajanja novih prodajnih tržišta;*
> - *iskorišćavanja organizacionih potencijala na način da formalno strukturiše i standardizuje postupke koji su do tada bili neformalni;*
> - *iskorišćavanjem potencijala snižavanjem troškova, što mu polazi za rukom ponavljanjem standardizovanih djelatnosti* (ibid., p. 181).

Na prodajnom tržištu rastuće preduzeće nastoji ne samo da što bolje iskoristi tržišni potencijal koji je otkrilo, nego i da stekne nove kupce. To čini tako što traži nove mogućnosti korišćenja vlastitih proizvoda, a sa druge strane neprestano širi geografski obim svojih poslova. Umjesto da, kao na početku snabdijeva samo lokalno i regionalno, ubrzo prelazi na državno tržište. Na kraju se dešava da se upušta u izvozne poslove, direktnog ili indirektnog karaktera. Rastuće preduzeće koristi mogućnosti za ekspanziju, gdje god mu se takva mogućnost ukaže.

U početku faze rasta, dok preduzeće još nije u mogućnosti da zadovolji veliku i raznoliku potražnju tržišta, snabdijeva srazmjerno homogene grupe kupaca, odgovara mu karakteristična funkcionalna organizaciona struktura. U skladu sa preduzetničkim funkcijama, nastaju specijalizovana područja: finansije i pravna služba, nabavka, proizvodnja, prodaja, marketing, menadžment.

Moguća je situacija da nastanu prvi „štapski timski modeli“ (istraživanje tržišta, planiranje, nadzor, porezi) za kojima se ukazala potreba ili za to plaćaju spoljne savjetnike.

Sa rastom preduzeća javlja se i potreba za restrukturisanjem, čiji rezultat treba da bude široka decentralizacija zadataka srednjeg i nižeg menadžmenta na manje jedinice, koje će se prepoznavati „na licu mjesta“. To se postiže divizionom strukturom. Mjerilo za podjelu na divizije (grane) po pravilu su proizvodi/proizvodne grupe ili kupci/grupe kupaca, a kod međunarodnih preduzeća nerijetko i regije. Divizijama se neposredno dodjeljuju sve funkcije koje su značajne za njihovu djelatnost, a po pravilu su to trgovina, proizvodnja, nabavka i razvoj, koji je za proizvod karakterističan.

Ulazak u fazu rasta donosi sa sobom i profesionalizaciju upravljanja. Postoji mogućnost da dominantnog preduzetnika, vlasnika pionirskog preduzeća, zamijeni profesionalni direktor ili širi tim. Karakteristični sistem planiranja na početku faze rasta je višegodišnji budžet za najznačajnija finansijska područja. Veoma je kvantitativno orijentisan (količine, cijene) i implicitno polazi od linearnog nastavka dotadašnjeg razvoja postojećeg poslovanja. Takav postupak odgovara zamisli dugoročnog planiranja.

U kasnoj fazi rasta, preduzeće prelazi na sistem strateškog planiranja, koji sve više uzima u obzir značajan kvantitativni razvoj, prilagođen svakoj grani poslovanja. Glavne prednosti rastućeg preduzeća su:

- snažno, brzo povećanje koristi grupe u vezi sa zadacima upravljanja preduzećem;
- smanjenje troškova po jedinici proizvoda;
- visoka motivisanost i zadovoljstvo zaposlenih;
- sopstvena dinamika preduzetništva;
- prva stabilizacija, rutinska profesionalizacija preduzetničkog događanja;
- proširenje vođstva;
- svjesno bavljenje strateškim pitanjima.

Glavni nedostaci su:

- sve složeniji zadaci upravljanja preduzećem;
- opasnost od presnažnog širenja s obzirom na raspoložive izvore (finansije, ljudski kapital, infrastrukturu);
- opasnost od preoptimističnog ulaska u nove poslove koji su daleko od osnovnog posla.

III. ANALIZA SAVREMENIH TEORIJA PREDUZEĆA

Već smo se upoznali sa osnovnim kriterijumima klasifikacije preduzeća prema veličini, kao što su broj zaposlenih radnika, ukupna vrijednost imovine, suma akcionarskog kapitala, godišnji iznos prihoda. Takođe, u prethodnom poglavlju utvrdili smo komparativnom analizom da s obzirom na stepen razvijenosti pojedinih zemalja, veličine koje se uzimaju u obzir kod kategorisanja malih, srednjih i velikih preduzeća su različite.

Arbitrarnost, nepreciznost i konfliktnost kriterijuma može da dovede do toga da su preduzeća „manja“ ili „veća“ u zavisnosti od primijenjenog mjerila, te da sama podjela na mala, srednja i velika preduzeća nisu nužno indikatori ekonomskog značaja preduzeća. Iako se investicije velikih preduzeća mogu mjeriti u milionima konvertibilnih maraka i mogu uticati na opšti nivo zaposlenosti i privrednog razvoja, nesumnjiva je i uloga malih i srednjih preduzeća u sinergetskom efektu kooperacije sa velikim preduzećima, samozapošljavanju, inovacijama i poboljšanju opšteg kvaliteta života. Upravo zbog svih navedenih razloga, neophodno je upoznati se sa vodećim teorijama preduzeća, jer bez obzira na veličinu preduzeća, postoje određeni teoretski koncepti koji stoje na raspolaganju preduzetnicima i menadžerima i koji su verifikovani u praksi, ili čiji postulati traže verifikaciju.

Cilj teorije preduzeća je dati teorijska objašnjenja za egzistenciju i djelovanje preduzeća (Kolaković et al., 2002). Ne postoji danas, niti je postojala saglasnost ekonomskih teoretičara koja je teorija preduzeća vodeća i koja na najbolji način objašnjava ekonomsku stvarnost preduzeća. Stoga, u narednim redovima ćemo analizirati vodeće teorije preduzeća, od neoklasične teorije, preko agencijske do preduzetničke teorije, s ciljem prezentovanja teorijskih okvira ponašanja preduzeća i analize primjenljivosti pojedinih teorija na MSP.

3.1. Neoklasična teorija preduzeća

Neoklasična teorija preduzeća je prvi sistemski pokušaj odgovora na neka osnovna pitanja: Šta određuje granice između organizacije i tržišta? Kako se ono što se događa unutar organizacije razlikuje između aktera na tržištu? Šta određuje ponašanja organizacija? Postoje li načini promjene organizacijskog oblikovanja koja preduzeće čini efikasnijim? (Stiglitz, 1991, kako navode u svome radu Kolaković et al., 2002).

Neoklasična teorija preduzeća se zasniva na pretpostavci da donosioci odluka poznaju sve alternative djelovanja, kao i sve moguće konsekvence izabranih pravaca djelovanja (Nikolić et al., 1996). Težeći ostvarenju svojih ličnih interesa, donosioci odluka biraju najbolju ili optimalnu alternativu. Najbolji ili optimalni izbor shvata se kao apsolutni optimum, koji je dostižan samo uz savršenu informisanost, kada su troškovi traženja informacija jednaki nuli, a njihova obrada i kalkulacije brze, konzistentne i vremenski nelimitirane.

Preduzeće se identifikuje sa preduzetnikom koji je istovremeno vlasnik i menadžer i koji teži ostvarenju najveće razlike između prihoda i troškova, odnosno maksimalnom profitu (Henderson i Quandt, 1990. navedeno u Nikolić et al., 1996). Preduzetnik

posjeduje savršeno znanje o svim relevantnim aspektima okruženja u kome djeluje, odnosno pretpostavlja se da on poznaje svoju funkciju troškova, funkciju tražnje i proizvodnu funkciju.

Alternative ponašanja preduzetnika su da zaposli više ili manje inputa iz kojih stvara proizvod, pri čemu snosi troškove koji su determinisani količinom i cijenom inputa. Konsekvence izabranog pravca djelovanja su profit ili gubitak, što zavisi od količine i cijene proizvoda, koji se ostvaruje sa datim iznosom inputa. Za svaki nivo outputa preduzetnik bira kombinaciju inputa sa najnižim troškovima, a racionalno ponašanje ogleda se u izboru onog nivoa outputa kojim se maksimira profit. Autput (output, engl.) pri kome se maksimira profit, istovremeno je i ravnotežni obim proizvodnje. Čitav proces odlučivanja svodi se na primjenu marginalnog pravila, jer se maksimalni profit ostvaruje u onoj tački obima proizvodnje gdje se izjednačavaju marginalni prihod i marginalni trošak (MR = MC, Marginal Revenu=Marginal Costs, engl.) (Koutsoyiannis, 1982; Mansfield, 1979).

Kada je donosilac odluka savršeno informisan o situacijama sa kojima se suočava, ništa drugo mu ne preostaje da radi, prema neoklasičnoj teoriji preduzeća, nego da proizvodi jedan određeni, odnosno ravnotežni nivo autputa. U ovoj teoriji ne postoji proces odlučivanja, proces traženja informacija ili postupka za rješavanje neznanja ili neizvjesnosti. Problem izbora između alternativnih pravaca djelovanja redukovan je na takav način da pretpostavka maksimizacije profita automatski vodi ka najboljem to jest optimalnom pravcu djelovanja. Optimalan je samo najveći učinak, to jest maksimalni profit, a djelovanje u pravcu maksimalnog profita zove se neuslovljenom optimizacijom.

Međutim s obzirom na to da djelovanje nije rezultat odlučivanja i izbora, već je uslovljeno ciljevima i datostima iz okruženja, najbolji, to jest optimalan pravac djelovanja se manifestuje kao zahtjev da obim proizvodnje bude maksimalan uz date troškove, ili da troškovi budu minimalni uz dati obim proizvodnje, što se zove uslovljenom optimizacijom. Slijedi da su alternativni pravci djelovanja: uslovljena i neuslovljena optimizacija.

Preduzeće se određuje kao tehnička jedinica u kojoj se obavlja proizvodnja. Preduzetnik odlučuje o količini i načinu proizvodnje jednog ili više proizvoda, u skladu sa tehničkim pravilima, koja su data proizvodnom funkcijom. Proizvodna funkcija predstavlja odnos između količine inputa, koji se upošljavaju i količine autputa, koji se proizvodi:

$$\mathbf{Q= F(X_1,X_2)} \qquad (1.1)$$

gdje je Q-količina proizvoda, a X_1 i X_2, količine varijabilnih inputa. Pod inputom se podrazumijeva bilo koja roba ili usluga koja učestvuje u proizvodnji autputa. Pod autputom se podrazumijeva rezultat proizvodnje, to jest proizvod. S obzirom na period, inputi se dijele na fiksne i varijabilne. Fiksni inputi su invarijantni u odnosu na količinu proizvedenih proizvoda, a količina varijabilnih inputa zavisi od količine proizvoda (Henderson i Quandt, 1980).

U neoklasičnoj teoriji preduzeća ne postoji razlika između maksimizacije profita u kratkom i dugom roku zbog pretpostavke o nezavisnosti i identičnosti perioda, u smislu da odluke donesene u jednom periodu ne utiču na ponašanja preduzeća u ostalim

periodima (Koutsoyiannis, 1980). S obzirom na to da je svaki period izolovan, i da su svi periodi isti, ne postoji bilo kakva strukturalna razlika između različitih perioda. Drugim riječima, dugi rok je jednostavno suma mnogih kratkoročnih perioda. Posljedično, maksimizacija profita u kratkom roku implicira maksimizaciju dugoročnog profita. Međutim, ove dvije vrste maksimizacije nisu kompatibilne.

Nerealističnost pretpostavki bila je glavna meta kritike neoklasične teorije preduzeća. Kritičari su ukazali na nerealnost hipoteze da donosioci odluka poznaju sve moguće alternative ponašanja, kao i sve ishode izabranih pravaca ponašanja, zbog prisustva neizvjesnosti u pogledu relevantnih egzogenih događaja, s jedne strane, i zbog prepreka koje se javljaju pri traženju, prikupljanju i obradi svih potrebnih informacija, s druge strane. Dalje primjedbe odnose se na maskimizaciju profita kao glavnog cilja. Mnogi autori ukazuju na tri sporne situacije (Kolaković et al., 2002, p. 936):

> *a) preduzeća ne izjednačuju MR i MC, nego zbog ograničene racionalnosti postupaju praktično (određivanje cijena maržom) ili maksimiziraju druge veličine;*
> *b) zbog neizvjesnosti o budućnosti, nju nije moguće u potpunosti spoznati, informacije su nepotpune i zbog toga profitna maksimizacija može postati nemoguća. Dakle, pretpostavka o potpunoj informisanosti aktera ne stoji;*
> *c) zbog organizacijske složenosti teško je sprovesti takvo odlučivanje koje bi bilo u saglasnosti s profitnom maksimizacijom, jer postoji birokratizacija i sukob interesa u preduzeću.*

3.2. Menadžerske teorije preduzeća

Razvojem nauke i tehnologije, implementacijom primijenjenih istraživanja i ulaganja u istraživanja i razvoj, rezultovala su stvaranjem velikih korporacija koje su šezdesetih godina prošlog vijeka igrale glavnu ulogu u ekonomskom progresu. Menadžer kao funkcija dobija sve više na značaju. Značajnu ulogu u nastanku menadžerskih teorija preduzeća ima empirijski zasnovana teza o razdvajanju vlasništva od kontrole u velikim akcionarskim preduzećima (Berle i Means, 1921, kako navode Nikolić et al., 1996). Sa odvajanjem vlasništva od kontrole dolazi do razdvajanja funkcija koje su bile spojene u ličnosti preduzetnika, a to su snošenje rizika i odlučivanje.

> *Stoga, relevantno pitanje postaje ko je, u uslovima razdvojenosti vlasništva od kontrole, nosilac preduzetničke funkcije - menadžer, koji donosi odluke i čini se da ne snosi rizik ili vlasnici akcionari, koji ne donose odluke, ali snose rizik* (Nikolić i ostali, 1996, p. 409)?

Izdvaja se nekoliko karakterističnih odgovora na ovo pitanje. Preduzetništvo pripada vlasnicima-akcionarima, smatra (Knight, 1921), zato što vlasnici-akcionari, i snose rizik, i donose odluke, u tom smislu što odlučuju o izboru menadžera, odnosno osobe koja će donositi odluke u korporaciji. Iz tog razloga, mada se čini da menadžeri odlučuju, činjenica je da ključna odluka, ona koja se odnosi na njihov izbor, pripada vlasnicima-akcionarima.

Akcije preduzeća su „raštrkane“, to jest nalaze se u posjedu velikog broja osoba i institucija, a akcionari, sa malim brojem akcija, po pravilu, ne prisustvuju, odnosno rijetko prisustvuju sastancima skupštine akcionara.

Skupština akcionara vrši izbor menadžera, ali je sistem izbora predstavnika akcionara takav da omogućava manipulacije, u tome smislu što glavni menadžeri, koji su često zastupljeni u skupštini, mogu da utiču na odluke o svom ponovnom naimenovanju, kao i na odluke o izboru svojih saradnika (Nikolić et al., 1996). Posljedično, odluke o izboru menadžera ne donose vlasnici-akcionari, već menadžeri. Ovo mišljenje je poslužilo kao osnova za uvođenje pretpostavke, koja ima ključnu ulogu u menadžerskim teorijama preduzeća, o tome da menadžeri imaju značajnu diskreciju u postavljanju i formulaciji svojih ciljeva.

Mišljenje o tome da su nosioci preduzetničke funkcije menadžeri, Arrow i Lind (1970) zasnivaju na tezi da su zbog široke disperzije vlasništva u savremenim korporacijama, vlasnici-akcionari neutralni prema riziku. Kupujući dovoljan broj različitih akcija, vlasnici-akcionari diverzifikuju svoja portfolija, među kojima ne postoji statistička korelacija. S obzirom na to da investicije preduzeća postižu neizvjesne prinose, javlja se trošak snošenja rizika koji se oduzima iz očekivanih prinosa, da bi se izračunala vrijednost investicija za svakog akcionara koji je nesklon riziku.

Ukoliko menadžeri djeluju u interesu vlasnika-akcionara, onda se oni ponašaju kao neutralni prema riziku. Iz tog razloga, menadžera je moguće identifikovati sa preduzetnikom, jer se funkcija snošenja rizika javlja kao posljedica njegove identifikacije sa interesima male grupe vlasnika-akcionara, a njegova sposobnost da snosi rizik proizlazi iz udruženog efekta zajedničkog rizika u jednom preduzeću i disperzije rizika na finansijskom tržištu, odnosno berzi. Za razliku od ovog mišljenja, u menadžerskim teorijama preduzeća, gdje se berza posmatra kao izvor mogućeg preuzimanja preduzeća, smatra se da su menadžeri neskloni riziku, to jest da izbjegavaju rizik (Marris, 1968).

U ovim modelima se ne ekspliciraju posljedice takvog ponašanja menadžera na rast preduzeća, ali je izvjesno da rast preduzeća može da bude usporen, ukoliko menadžeri izbjegavaju da se opredjeljuju za projekte koji nose visok stepen rizika. Ipak, pretpostavka o menadžerima kao osobama koje su nesklone riziku, ne mora nužno da implicira usporavanje rasta preduzeća, iz tog razloga što su predmet analize menadžerskih teorija velika preduzeća, sa snažnim istraživačkim jedinicama, koje razvijaju nove proizvode ili proizvodne tehnike, a čija primjena može da bude, i po pravilu jeste, značajan faktor rasta preduzeća.

Menadžerske teorije preduzeća polaze od pretpostavke o dihotomiji interesa menadžera i vlasnika. Menadžeri imaju diskreciju u postavljanju i formulaciji svojih ciljeva, koji se razlikuju od ciljeva vlasnika. Najčešće pominjani ciljevi menadžera su: plata, prestiž, status, moć, sigurnost radnog mjesta, na osnovu kojih se konstruiše njihova funkcija korisnosti.

Problem efikasnog poslovanja preduzeća se, u ovim teorijama, formuliše kao problem određivanja maksimuma funkcije korisnosti menadžera. Međutim, s obzirom na to da menadžeri ne posjeduju neograničenu diskreciju, i da svoje ciljeve mogu da ostvare samo uz uslove koje postavljaju vlasnici-akcionari, maksimiranje funkcije korisnosti se javlja kao rezultat rješenja problema uslovljene maksimizacije. Drugim riječima, funkciju korisnosti menadžera moguće je maksimizirati samo ukoliko je obezbijeđen određeni, zadovoljavajući nivo profita, to jest onaj nivo profita koji je prihvatljiv za vlasnike-akcionare. Svaka od menadžerskih teorija preduzeća, gdje se svrstavaju Baumolov

model maksimiziranja prodaje, Marrisov model maksimiziranja stope rasta preduzeća i Williamsonov model diskrecionog ponašanja menadžera, obezbjeđuje drugačiji odgovor na pitanje kako se maksimizira funkcija korisnosti menadžera.

Zajedničko je većini modela menadžerske teorije da ukazuju na novu ulogu menadžera i na ograničenja u njihovom djelovanju. Oni žele imati siguran posao, pa da bi to osigurali, firma mora ostvarivati neprekidan rast. Sa druge strane, finansijska su tržišta veoma osjetljiva i na njima se manifestuju sve teškoće (na primjer, prevelika zaduženost ili prevelika zadržana dobit), tako da će ravnotežna pozicija preduzeća biti rezultanta djelovanja svih navedenih faktora (Jacobson i Andreosso, 1996).

Primjenljivost ove teorije je limitirana na MSP. Čak i u slučajevima kada je MSP u formi otvorenog akcionarskog društva, dok god većinski vlasnik preduzeća čvrsto drži kontrolni paket akcija i gdje je mala diversifikovanost akcionara, upitno je djelovanje sva tri modela menadžerske teorije.

3.3. Agencijska teorija

Od svoga nastanka, u ranim sedamdesetim godinama prošlog vijeka, nova institucionalna ekonomija je subjekt intenzivne debate. Kao značajan dio nove institucionalne ekonomije, moderna teorija preduzeća, teorija transakcionih troškova i teorija prava vlasništva, ali takođe i agencijska teorija i timska teorija, nisu izuzetak (Foss i Klein, 2005).

Agencijska teorija preduzeća je teorijski pristup preduzeću koji složene odnose, aktere, interese i ciljeve preduzeća objašnjava kroz agencijski odnos, odnosno ugovor kojim jedna ili više osoba (principal) angažuje drugu osobu ili osobe (agent) da izvrše određeni posao za njih, pri čemu im može delegirati i određene ovlasti odlučivanja. U njoj glavnu ulogu ima odnos principal–agent. Principal je onaj koji povjerava posao i koji treba određeni, željeni učinak (proizvod, robu, uslugu) i koji ulaže sredstva i očekuje njihov povrat u uvećanoj vrednosti.

Odnos principala i agenta nastaje kada jedna strana posjeduje neku imovinu (principal), a druga strana u njeno ime svojim djelovanjem utiče na vrijednost te imovine (agent). Principal može biti vlasnik zemlje, zajmodavac, poslodavac, a agent je menadžer, činovnik, broker, zakupac zemlje ili zapovjednik broda. U literaturi o preduzeću principal je obično vlasnik (akcionari), a agent-menadžer (Kolaković et al., 2002).

Agent koji prihvata da obavi posao za principala za to je nagrađen i plaćen po unaprijed utvrđenoj obavezi iz ugovora, bez obzira na ostvareni finansijski rezultat. Finansijski rezultat, ali i poslovni rizik pripadaju principalu koji osigurava kapital i sredstva za izvršenje zadatka. Sa razvojem preduzeća, ti se odnosi usložnjavaju, a menadžment se javlja kao glavni agent vlasnika, odnosno originalnog principala i preuzima njegovu ulogu u odnosu na zaposlene. Ta teorija je važan eksplanatorni instrument u ekonomici i finansijama, i dobra je podloga i okvir za sagledavanje interesa, ciljeva i odnosa dioničara, menadžmenta i zaposlenih, kao i mnogih procesa unutar organizacije u njihovom unapređivanju i ostvarivanju (Nikolić et al., 1996).

Agencijska teorija se bavi problemom kontrole nad aktivnošću donosioca odluka u savremenom preduzeću, koje karakteriše decentralizacija odlučivanja i odgovornosti. Vlasnici, po pravilu, ne raspolažu svim relevantnim informacijama o uslovima rada i aktivnostima donosioca odluka, usljed čega nisu u mogućnosti da ostvare kompletnu kontrolu nad njihovim djelovanjem. Potpunu, ili bar ne besplatnu kontrolu nad donosiocima odluka, vlasnici nisu u mogućnosti da ostvare zbog asimetrične informisanosti, odnosno činjenice da nemaju pristup određenim informacijama koje donosioci odluka koriste pri izboru odluka.

Usljed imperfektne informisanosti, vlasnici ne znaju da li donosioci odluka, na koje su oni delegirali odgovornost, djeluju u skladu sa njihovim interesima, ili ih zanemaruju, u korist sopstvenih interesa, koji odstupaju od interesa vlasnika. Donosioci odluka će, prema agencijskoj teoriji, da djeluju u interesu vlasnika, ukoliko se pred njih postave odgovarajući podsticaji (ibid., p. 422).

Mogućnost primjene agencijske teorije je višestruka. Konkretno, u agencijskom konceptualnom okviru, vlasnici kapitala preduzeća se mogu posmatrati kao principali koji delegiraju aktivnosti na menadžere kao na agente. Pored toga, u hijerarhijskoj strukturi preduzeća menadžere je moguće posmatrati kao principale u odnosima sa nižim rukovodiocima, a niže rukovodioce u ulozi principala prema radnicima. S obzirom na brojnost principal-agent odnosa u preduzeću, moguće je konstatovati da agencijska teorija predstavlja osnovu za bolje razumijevanje i objašnjenje problema kontrole menadžera, s jedne, i kontrole od strane menadžera, s druge strane.

Agencijska teorija se temelji na konceptu asimetrične informisanosti, pod kojom se podrazumijeva da principal i agent ne raspolažu istim skupom informacija. U literaturi se razlikuju dva slučaja asimetrične informisanosti: skriveno djelovanje ili moralni hazard i nezavisna selekcija.

Moralni hazard (Baumol, 1971) se javlja kada principal i agent imaju isti skup informacija do trenutka izbora određene akcije od strane agenta, poslije čega principal može da posmatra samo rezultat, odnosno ishod izabrane akcije, ali ne i samu akciju. A s obzirom na pretpostavku neizvjesnosti, poznavanje rezultata ne govori jasno ni o naporu ni o sposobnostima agenta, jer neizvjesnost označava da rezultati nisu na deterministički način povezani sa ulaganjima.

Za razliku od neoklasične teorije u kojoj je glavni nivo analize bila industrija (sektor), a preduzeće jedinica analize, agencijska teorija usmjerava se na preduzeće kao glavni nivo analize, a jedinica je analize-transakcija. Glavni su prigovori da je u ovoj analizi problema principala i agenta prevelik naglasak stavljen na odnos vlasnik (akcionari)-menadžer. Drugi je prigovor da je ta teorija prihvatila biheviorističke pretpostavke neoklasične teorije. Naime, da je zasnovana na tradicionalnom modelu maksimizacije koji pretpostavlja pojedinačno preduzeće ili ugovornog agenta koji su sposobni predvidjeti posljedice svake alternative i izabrati onu varijantu koja daje najbolji rezultat (Knudsen, 1995, navedeno u radu Kolaković et al., 2002).

3.4. Biheviorističke teorije preduzeća

Osnovna pretpostavka biheviorističkih teorija preduzeća je da se donosioci odluka ponašaju na ograničeno racionalan način. Preduzeće se posmatra kao složena organizacija sa velikim brojem pojedinaca i grupa koje imaju svoje ciljeve i interese, različite od ciljeva preduzeća. Konflikt između različitih ciljeva članova preduzeća je neizbježan, i faktički, on se nikada u potpunosti ne rješava. Stalnim procesom pregovaranja (bargaining, engl.) između članova kolektiva i preduzeća, postiže se kvazirješenje konflikata u određenom periodu i dolazi se do zadovoljavajućih ciljeva koje formulišu menadžeri i koji zavise od njihovog aspiracionog nivoa (Nikolić et al., 1996). Zadovoljavajuće ponašanje, problemski usmjereno traženje i djelovanje na osnovu aspiracionog nivoa, imaju centralno mjesto u konceptu ograničene racionalnosti.

3.4.1. Ograničena racionalnost

Koncept ograničene racionalnosti zasniva se na pretpostavci da donosioci odluka raspolažu sa nepotpunim informacijama o alternativama djelovanja i mogućim ishodima izabranih pravaca djelovanja, zbog neizvjesnosti i kompleksnosti okruženja, s jedne strane, i ograničenih kognitivnih sposobnosti donosilaca odluka, s druge strane. Identifikuju se dvije vrste granica racionalnog djelovanja. Neizvjesnost i kompleksnost okruženja uzrok su informacionih limita racionalnog ponašanja, s jedne strane, a sposobnost učenja, prihvatanja i obrade informacija, kao i sve ostale psihološke i sociopsihološke karakteristike organizma, razlog su kognitivnih limita racionalnog ponašanja, s druge strane (Simon, 1947, kako navode Nikolić et al., 1996).

Donosioci odluka su naizgled u paradoksalnoj situaciji, s jedne strane suočeni sa nepotpunim informacijama, a s druge strane, i kada bi raspolagali svim informacijama, nisu u mogućnosti da ih prihvate i obrade i da donesu najbolju odluku. Osim toga, ako bi se zanemarile biološko-psihološke granice, i ako bi se dopustila mogućnost da donosilac odluka ima sve relevantne informacije, odlučivanje ograničava vrijeme koje je potrebno za njihovu obradu i troškove koje uzrokuje aktivnost traženja informacija. Donosioci odluka ne poznaju sve alternative djelovanja, usljed čega se sprovodi postupak traženja i otkrivanja alternativa. Alternative se traže postepeno, a od načina na koji se istražuje okruženje u velikoj mjeri zavisi odluka. *„Iz tog razloga, teorija izbora i teorija traženja postaju blisko povezane“* (Nikolić et al., 1996, p. 429).

Donosioci odluka izbor vrše ne razmatrajući sve moguće alternative, već samo one kojima može da se riješi određeni problem. Postupak traženja prestaje čim se otkrije zadovoljavajuća alternativa, odnosno alternativa sa zadovoljavajućim ishodom, pošto se usvaja prva zadovoljavajuća alternativa koja se otkrije. Međutim, javljaju se situacije kada ne postoji zadovoljavajuća alternativa ponašanja i kada je neizvjesno da li će uopšte biti otkrivena. Iz tog razloga, uvodi se koncept aspiracionog nivoa, kao mehanizma za povećanje vjerovatnoće da će se zadovoljavajuća alternativa pronaći u svakoj situaciji. Aspiracioni nivo određuje granicu između zadovoljavajućih i nezadovoljavajućih ishoda i pretpostavlja se da je funkcija lakoće sa kojom su zadovoljavajući pravci djelovanja otkrivani u prošlosti (Simon, 1955).

Ako donosilac odluka ni poslije dužeg perioda traženja ne uspijeva da otkrije zadovoljavajući pravac djelovanja, njegov aspiracioni nivo se snižava, usljed čega se povećava raspon mogućih ishoda koji se smatraju zadovoljavajućim.

Kritičari smatraju da je koncept ograničene racionalnosti neprihvatljiv zbog izrazito deskriptivnog karaktera njegovih pretpostavki. Opisivanje i rekonstrukcija poslovne prakse i načina na koji se donose odluke mogu da budu korisni za objašnjenje pojava koje se posmatraju, ali ne omogućavaju njihovu predikciju. U tom smislu, jedan kritičar primjećuje da samo zbog toga što je nešto razumljivo ne znači i da je prihvatljivo (Bridge i Dodds, 1975).

3.4.2. Zadovoljavajuće ponašanje

U biheviorističkim teorijama, preduzeće se posmatra kao koalicija različitih pojedinaca i grupa, koje su, preko svojih aktivnosti u preduzeću, međusobno povezane na različite načine. Koaliciju čine: menadžeri, vlasnici-akcionari, radnici, kupci, dobavljači, bankari, poreznici, i tako dalje (Cyert i March, 1963). Svaka grupa ima svoj sopstveni skup ciljeva ili interesa. Na primjer, radnici su zainteresovani za visinu plata, penzija i za kvalitet uslova rada. Interesi menadžera ispoljavaju se kroz zahtjeve za visoke plate, prestiž, status. Vasnici-akcionari teže visokim profitima, uvećavanju kapitala i uvećavanju udjela preduzeća na tržištu. Kupci su zainteresovani za niske cijene, dobar kvalitet proizvoda i usluga. Dobavljači su zainteresovani za sigurnost sklopljenih ugovora i slično.

S obzirom na složenost motivacionih procesa, pretpostavlja se da postoji dihotomija interesa između pojedinačnih članova preduzeća-koalicije, s jedne strane, i preduzeća kao organizacije, s druge strane (ibid., pp. 26-43). Svaki član koalicije ima veći broj zahtjeva vis-a-vis preduzeća-organizacije, koji su vrlo često u suprotnosti sa zahtjevima drugih članova, kao i sa ciljevima preduzeća. Zahtjeve članova koalicije nije moguće zadovoljiti, zbog toga što je količina resursa preduzeća, u određenom periodu data. Iz tog razloga, članovi koalicije se zalažu samo za određeni broj zahtjeva, za one, koje smatraju važnijim i sa kojima upoznaju menadžere, ostavljajući ispunjenje ostalih za neki naredni period. Nemogućnost ispunjenja različitih zahtjeva članova koalicije stvara konflikte, koji se ublažavaju stalnim procesom pregovaranja (Nikolić et al., 1996).

Odnos između zahtjeva-aspiracija i postignuća iz prošlosti zavise od stvarnih, kao i od očekivanih promjena u preduzeću i njegovom okruženju. U stabilnim uslovima poslovanja, prisutna je tendencija usklađivanja između aspiracija (zahtjeva) i prošlih rezultata. U dinamičkim uslovima poslovanja, aspiracioni nivo (zahtjevi) po pravilu zaostaju za rezultatima iz prošlosti, usljed čega se stvaraju uslovi za akumulaciju „viška“ sredstava, a koja mogu da budu upotrijebljena kao sredstvo za rješavanje konflikata u nekom budućem periodu. U uslovima usporavanja aktivnosti preduzeća, zahtjevi su veći od prošlih rezultata, što dovodi do snižavanja aspiracionog nivoa članova koalicije.

Ciljeve preduzeća formulišu menadžeri. Izdvaja se pet najvažnijih ciljeva preduzeća (ibid., p. 432):

(i) *proizvodnja,*
(ii) *zalihe,*
(iii) *prodaja,*

(iv) udio preduzeća na tržištu i
(v) profit.

Pojedini ciljevi preduzeća mogu da budu prihvatljivi za sve članove koalicije. Na primjer, prodaja je neposredni cilj prodajnog sektora, ali ovaj cilj je istovremeno značajan i za vlasnike-akcionare, i za ostale članove koalicije, zbog toga što ispunjenje njihovih zahtjeva posredno zavisi od obima prodaje. Za neke ciljeve, kao na primjer, za profit, neposredno su zainteresovani samo vlasnici-akcionari i menadžeri, ali ne i ostali, članovi koalicije (Cyert i March, 1963). Zadovoljavajućim pristupom ciljevima preduzeća izražava se sumnja u pogledu mogućnosti izbora najboljeg, optimalnog rješenja, a u centru pažnje je pitanje kako da se dođe do „boljih rješenja", rješenja koja omogućavaju opstanak preduzeća (Nikolić et al., 1996).

3.5. Teorija transakcionih troškova

U uslovima neizvjesnosti, nesigurnosti, složenih odnosa tržišnog okruženja, prilikom razmjene proizvoda i usluga na tržištu, osim troškova proizvodnje, neminovno se javljaju i troškovi korišćenja tržišnog mehanizma, koje nazivamo transakcionim troškovima.

> *Postojanje transakcionih troškova znači da tržišne transakcije postaju skupe i složene i da tržište prestaje da bude najefikasniji alokativni mehanizam. U obavljanju složenih transakcija, preduzeća se javljaju kao alternativa tržištu, odnosno preduzeća nastaju i postoje kao alternativni mehanizam alokacije resursa* (Nikolić et al., 1996, p. 446).

U svom radu „The Nature of the Firm" („Porijeklo preduzeća", prev.aut.), Coase (1937) je postavio hipotetičko pitanje o potrebi postojanja preduzeća, s obzirom na to da je, po njegovom mišljenju, tržišna privreda mogla da postoji i bez preduzeća (Foss i Klein, 2005). Međutim, kako je Coase objašnjavao u svom pionirskom radu, tržište je nesumnjivo efikasan alokativni mehanizam i najefikasniji instrument razmjene, kako u pogledu količine resursa koji se razmjenjuju, tako i u pogledu izvjesnosti njihove razmjene kroz takozvane spot transakcije, odnosno trenutne transakcije, što je eminentno savršeno konkurentnom tržištu.

S obzirom na to da tržište zbog svoje imperfekcije (nedostatak informacija, neizvjesnost i monopol) tjera učesnike u razmjeni da potroše velike količine novca i vremena, da s jedne strane odrede vrijednost robe, a sa druge strane da bi se strane u razmjeni osigurale da izbjegnu mogućnost uspostavljanja monopola (Nikolić et al., 1996). Stoga, Couse (1937) ove dvije vrste troškova naziva transakcionim troškovima, odnosno troškovima korišćenja tržišnog mehanizma, i smatra ih posljedicom većeg korišćenja transakcija. U uslovima povećane neizvjesnosti povećavaju se troškovi tržišnih mehanizama.

> *Preduzeća prestaju da se isključivo oslanjaju na tržišni mehanizam i počinju da internalizuju nabavku takve robe i usluga sa ciljem da smanje transakcione troškove. Jedan od načina da se smanje ili eliminišu transakcioni troškovi jeste zaključivanje dugoročnih ugovora o nabavci tih artikala* (Coase, 1937 kako navodi Nikolić et al., 1996, p. 447).

Ovim nizom transakcija koji su zaključivanjem dugoročnih ugovora internalizovane, preduzeće je „oduzelo" tržišta, jer je njihovo obavljanje kroz „hijerarhijske" odnose između predstavnika ponude i tražnje, odnosno kroz preduzeća efikasnije (Williamson i Winter, 1993). *„Transakcije koje se obavljaju u preduzeću će da se povećavaju do tačke gdje su marginalni troškovi uvođenja novih transakcija u preduzeće jednake marginalnim troškovima njihovog obavljanja preko tržišta"* (Coase, 1937, p. 341).

Originalnost Couesovog doprinosa sastoji se u tome što je ukazano da sa informacione tačke gledišta, koje dobijaju izuzetan značaj u uslovima neizvjesnosti i složenosti transakcija, preduzeća stiču prednosti u odnosu na tržište. Takođe, Couse je pokrenuo niz akademskih diskusija tridesetak godina nakon objavljivanja svog rada što je rezultovalo rađanjem modernih teorija preduzeća. Dalji doprinos razvoju moderne teorije preduzeća dali su Williamson (1981) sa teorijom transakcionih troškova, Ross (1973) sa agencijskom teorijom, Marschak i Radner (1972) sa timskom teorijom.

3.6. Preduzetnička teorija preduzeća

Osnivač preduzetničke teorije preduzeća je Mark Casson (2003), britanski ekonomista, koji je kao razlog uspostavljanja vlastitog ekonomskog koncepta teorije preduzetništva, u svojoj knjizi „The Entrepreuner, an economic theory" (Preduzetnik, ekonomska teorija, prev.aut.), naveo opservaciju da su sve dosadašnje teorije preduzetnika pisali teolozi, sociolozi i psiholozi, i da su sve društvene nauke, osim ekonomije, imale teoriju preduzetništva.

Zato postoje dva razloga, kako ih vidi Casson (2003): neoklasična teorija preduzeća polazi od pretpostavke da svi učesnici na tržištu imaju jednak pristup informacijama i na matematički predvidiv način mogu donositi odluke. U drugu krajnost idu predstavnici austrijske škole ekonomije, koji ozbiljnije proučavaju preduzetnike, ali zastupaju filozofski stav koji predvidivost teorije preduzetnika smatraju nemogućom. Austrijanci tvrde da svako ko ima određene informacije neophodne da se predvidi ponašanje preduzetnika, ima snažan podsticaj da se prestane sa teoretisanjem i da sam postane preduzetnik. Carl Menger (1840-1921), tvorac austrijske ekonomske škole je smatrao da je osnovna funkcija preduzetnika da transformiše određena dobra u druga dobra, operišući pri tome različitim informacijama i ekonomskim kalkulacijama.

Tokom procesa transformacije preduzetnik se suočava sa neizvjesnošću, odnosno nepoznatim količinama i kvalitetom proizvedenih dobara. Prema Mengeru, preuzimanje rizika nije osnovna funkcija preduzetnika. Menger (1994) ističe da je preduzetnik neophodan element u procesu proizvodnje robe, isto kao što su kapital, mašine i ljudski rad neophodni za normalno funkcionisanje ovog procesa.

Prema Cassonu (1998), najbolji način da se sintetizuju pregledi teorija preduzeća zasnovanih na transakcionim troškovima (Williamson, 1981) i resursima (Foss, 1997) je izgradnja nove teorije preduzeća koja će objašnjavati ličnost preduzetnika, njegov ili njen personalitet. Preduzetnička teorija preduzeća može da obuhvati sve glavne probleme u aktuelnim raspravama o prirodi preduzeća. Sintetizirajuće vještine preduzetnika blisko su povezane sa ključnim kompetencijama preduzeća.

> *Prisvajanje rente od preduzetničke inovativnosti značajno podiže pitanje transakcionih troškova, kao i način na koji se ova pitanja rješavaju određujući gdje su granice preduzeća. Sinteza informacija se može izvršiti na različite načine, i različiti tipovi sinteze vode različitim oblicima korporativne evolucije: organski rast, spajanja i pripajanja (merdžeri i akvizicije), diverzifikacija, zajednička ulaganja, itd* (Casson, 1998, p. 2).

Značaj Cassonovoga pristupa je što je sintetizovao ključne stavove modernih teorija preduzeća i u centar pažnje stavio preduzetnika, kao nosioca rizika, promjena i razvoja. Iako niti jedna teorija, pa tako ni Cassonova ne daju sve odgovore na naša pitanja o modeliranju ponašanja MSP, preduzetničku teoriju preduzeća možemo smatrati najbližom okolnostima ponašanja u MSP.

IV. PREDUZETNIŠTVO U MALOM I SREDNJEM BIZNISU

4.1. Preduzetništvo kao osnov društvenog napretka

Riječ preduzetnik koja se danas mnogo koristi, podrazumijeva u osnovi duh, marljivost, ideje (Siropolis, 1995). Koncept preduzetnika je evoluirao kroz vrijeme, baš kao što su i ekonomske aktivnosti postajale sve kompleksnije. Na početku industrijske revolucije, preduzetnici su bili neka vrsta posrednika, rijetko su bili „proizvođači" (Fayolle, 2007). Riječ preduzetnik uobičajeno se koristi za bilo koju osobu koja vodi određeni posao, bez obzira na to ko je vlasnik biznisa. U prošlosti riječ preduzetnik imala je mnogo preciznije značenje i po pravilu, označavala je samo one osobe - lica koja su stvorila vlastiti biznis. Znači, da je preduzetnik osoba koja organizuje i preuzima rizik poslovnih poduhvata.

Stevenson (1984), kako navode Shepherd i Wiklund (2005), smatra da je potraga za prilikama najvažnija komponenta preduzetništva. Iako su definicije preduzetnika varirale kroz vrijeme, ostaje jedna konstanta u svim definicijama: preduzetnik i onaj ko preuzima rizik su veoma blisko povezani, o čemu je još u 18. vijeku pisao Cantillon (1775) kako navodi (Fayolle, 2007). *„Početkom 19. vijeka, Jean-Baptiste Say (1803) povezao je preduzetnika sa inovacijama, a taj koncept je popularizovao u anglosaksonskom svijetu Schumpeter (1934)"* (ibid., p. 3).

Schumpeter je ostavio upečatljiv trag u definisanju preduzetnika i preduzetništva (1934) i vrlo intenzivno je pisao o odnosima između preduzetnika i inovacija, kao i o ulozi preduzetnika u identifikovanju prilika.

Preduzetništvo je osnov društvenog napretka i blagostanja svakog pojedinca i kao poseban faktor stvaralaštva, pored zemlje, rada, kapitala i tehnologije, ono predstavlja umijeće njihovog kombinovanja sa ciljem kreiranja novih proizvoda, usluga i drugih ekonomskih i društvenih djelatnosti. Znači, da je preduzetništvo pored prirodnih faktora, rada, kapitala i tehnologija, najvažniji faktor uspjeha u biznisu i može se definisati kao skup ljudskih aktivnosti na kombinovanju resursa radi ostvarivanja određenog poslovnog rezultata.

O povezanosti preduzetništva i društvenog napretka, to jest ekonomskog rasta, pokazivale su brojne studije (Van Stel et al., 2005; Acs, 1992; Audretsch i Thurik, 2000; Wennekers i Thurik, 1999). Preduzetnici se razlikuju od „običnih" vlasnika biznisa i menadžera po tome što imaju viziju, u budućnosti sistematski gledaju na inovacije kao oruđe promjene i vrlo često radikalno mijenjaju obrasce ponašanja. Inovativnost i spremnost na novine ili na novi način kombinovanja postojećih resursa, svrstavaju preduzetnike u takozvane lidere promjena.

Pored uticaja na privredni rast koji izaziva eksploatacija preduzetništva, rizični poduhvati koje preuzimaju preduzetnici vrlo često predstavljaju vektor snažnih strukturalnih promjena, i to političkih, tehnoloških, društvenih i socijalnih promjena. *„Ove duboke promjene generišu neizvjesnost i nestabilnost, što zauzvrat stvara prilike kreacije novih privrednih aktivnosti"* (Fayolle, 2007, p. 19). Polazeći od logike

permanentnih, strukturalnih promjena, preduzetništvo kao koncept postaje filozofija kojoj nije mjesto isključivo u novim, po pravilu malim preduzećima, već i u velikim kompanijama, vladinim institucijama, univerzitetima, organizacijama sva tri sektora. Drucker (1991) je bio jedan od prvih autora iz oblasti menadžmenta koji su uočili ovaj trend, tvrdeći da današnji biznisi, a posebno veliki biznisi jednostavno neće preživjeti trend rapidnih promjena i inovacija ukoliko i same ne steknu preduzetničke kompetencije.

4.2. Vrste preduzetništva

Preduzetništvo nije ekskluzivno vezano za male biznise i novoosnovana mala i srednja preduzeća. Naprotiv, sa preduzetništvom se susrećemo i u biznis sektoru, vladinom sektoru i neprofitnom sektoru. Mali biznisi prave značajan doprinos preduzetništvu zato što su izvor značajnih inovativnih aktivnosti, i to posebno radikalnih inovacija i stoga predstavljaju značajan agenat ekonomskih promjena (Acs, 1992; Baumol, 1993).

Za zdrav ekonomski razvoj, veoma je značajno da stare ideje budu zamijenjene novim idejama, i da se stari proizvodi, usluge i procesi zamijene novim, koji su bolji i efikasniji. Nove ideje i inovacije su često kreirane u novim i malim biznisima koji su rapidno rasli i često kreirali i nove industrije. U većini slučajeva, takve kompanije su nastavile da primjenjuju koncept preduzetništva i da se i dalje mijenjaju i bore za lidersku poziciju na globalnom tržištu. *„Mnoge najpoznatije i najuspješnije švedske kompanije kao što su IKEA, SKF, Tetra Pak, Aga i Elektrolux su osnovane i razvijene iz individualnih inovacija"* (Shepherd i Wiklund, 2005, p.1).

Postoji nekoliko podjela preduzetništva, a najčešća podjela je na ***eksterno preduzetništvo*** (entrepreneurship), to jest preduzetništvo u MSP i ***korporativno preduzetništvo*** (intrapreneurship).

4.3. Eksterno preduzetništvo i preduzetnička orijentacija

Nije svako malo i srednje preduzeće preduzetničko. Preduzetništvo u MSP podrazumijeva da preduzeća konstantno traže način da se razvijaju, ponovno rasplamsavaju ili održavaju određene preduzetničke karakteristike, kao što su:

- ⇒ spremnost na preuzimanje inicijativa;
- ⇒ spremnost na konstantno preuzimanje rizika;
- ⇒ orijentisanost na traženje i korišćenje prilika;
- ⇒ brzo djelovanje i reaktivnost;
- ⇒ agresivna konkurentnost;
- ⇒ fleksibilnost.

Preduzetničko malo preduzeće je ono koje uz zadovoljavanje uočenih i stvorenih potreba i prilika, stvaranju novih vrijednosti u očima kupaca, doživljava dramatične promjene u vlastitom rastu i razvoju, i po pravilu ispoljava eksponencijalni rast i razvoj, mjeren povećanjem investicija, otvaranjem novih radnih mjesta i rastom profita.

U literaturi ima dosta definicija preduzetništva. Jedna od tih definicija jasno definiše koncept preduzetništva kao aktivnost kreiranja novih poslovnih prilika gdje

preduzetnička orijentacija predstavlja organizacione strateške prakse prepoznavanja i uspostavljanja novih poduhvata (Certo et al., 2009). Koju poslovnu orijentaciju će prihvatiti, to jeste praktikovati preduzeće, zavisiće i od usvojene organizacione kulture preduzeća (Kotler, 2001). Organizaciona kultura prema Dealu (1986, p. 55) definiše se kao *„filozofija kojom treba da se unaprijedi solidarnost među pojedincima i inspiriše ih da poboljšaju svoju produktivnost, kroz veći nivo posvećenosti"*. Prema pojedinim autorima (McKinnon et al., 2003, p. 23) *„organizaciona kultura se definiše kao sistem zajedničkih vrijednosti, normi, vjerovanja, ali i načina razmišljanja, kao i stavova među svim članovima organizacije".*

Preduzetnička orijentacija je usmjerena na pronalaženje i proaktivno iskorišćavanje tržišnih mogućnosti kroz inovacije (Miller, 1983; Monsen, 2005). Važno je istaći, u slučaju da MSP shvate značaj koju im preduzetnička orijentacija donosi, dobiće i bolju ideju za stvaranje boljih performansi.

Među najznačajnijim preduzetničkim orijentacijama koje se u literaturi navode su (Miller, 1983):

- inovativnost,
- preduzimanje rizika i
- proaktivnost.

Inovativnost je predispozicija koja podrazumijeva kreativnost i eksperiment s uvođenjem novih proizvoda, usluga, ali i tehnološki orijentisanog vođstva u novim procesima. *Preduzimanje rizika* podrazumijeva akciju kroz ulaganje finansijskih sredstava, najčešće u neizvjesnom okruženju. *Proaktivnost* predstavlja priliku kojom se uvode novi proizvodi, ali i usluge na potpuno novi način i u vremenskom okviru prije konkurencije.

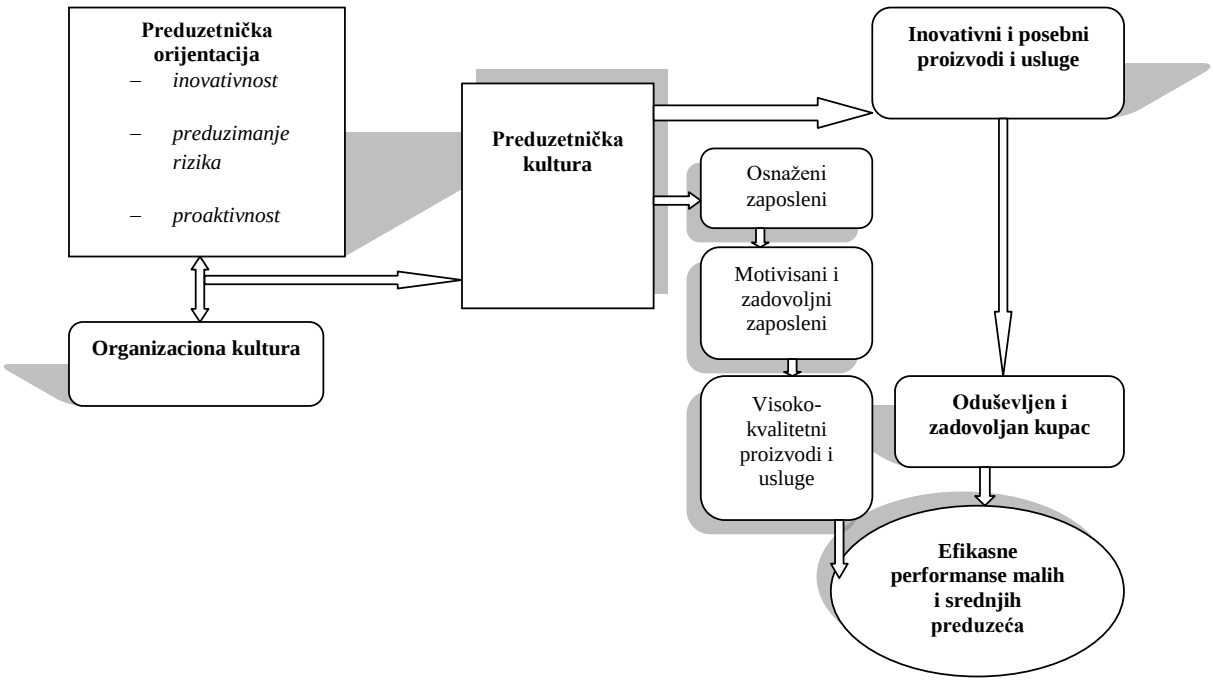
Preduzetnička orijentacija posebno dolazi do izražaja u okruženju brzih promjena, ali i skraćenih rokova za plasman proizvoda, kao i rastom tražnje za novim proizvodima. Pojedina istraživanja (Hult et al., 2003) pokazala su da preduzeća koja su usvojila koncept preduzetničke orijentacije, postižu daleko bolje rezultate u odnosu na oponente. Značaj preduzetničke orijentacije dokazuje i istraživanje sprovedeno među 165 tajvanskih MSP (Li i Tsai, 2009). Cilj istraživanja je bio da se utvrdi značaj preduzetnički orijentisanih preduzeća, koja ulažu značajne napore u podsticanje inovativnosti kroz dugoročnu konkurentnost na posmatranom tržištu, u odnosu na preduzeća koja ne poštuju ovaj koncept. Rezultati istraživanja su potvrdili da su preduzetnički orijentisana preduzeća daleko naprednija u odnosu na potencijalnu konkurenciju.

Posebna empirijska studija rađena u Grčkoj, na uzorku od 149 malih i srednjih preduzeća, pokazala je da veći stepen inovativnosti ali i stvaranje novih proizvoda u kratkom vremenskom roku, imaju preduzeća koja su usvojila filozofiju preduzetničke orijentacije (Avlonitis i Salavou, 2007). Pomenuta preduzeća su više fleksibilna i brže reaguju na novonastale promjene.

S druge strane, organizaciona kultura predstavlja organizacionu sposobnost za stvaranje prednosti nad konkurentima. MSP su svjesna da organizaciona kultura doprinosi realizaciji dugoročnih ciljeva, posebno u promjenljivom okruženju. Preduzeća su svjesna činjenice da je konkurentska prednost na posmatranom tržištu trenutna. Potrebno je

uložiti dodatne napore kroz inovacije kako bi se održao kontinuitet poslovanja. Organizaciona kultura je takođe bitna u obuci kadrova. Ona treba da podstakne starije radnike da uče od mlađih, posebno kada je riječ o novim tehnologijama. Zaposleni bi trebalo da razmjenjuju znanja i iskustva, bez obzira na razlike koje postoje među njima. Na taj način organizaciona kultura se može sagledati u svakoj od faza razvoja preduzeća, bilo da se nalazi u start-ap fazi, fazi rasta, fazi zrelosti ili fazi stagnacije.

Globalna politika stvara sve veću potrebu za jačanjem preduzetničke proaktivnosti. Ako preduzetnici ne pokažu volju, ali isto tako i spremnost na rizik za određeni posao, izostaće i uspjeh, dugoročno gledano. Dakle, izgradnjom organizacione kulture, podstiče se i razvoj *preduzetničke kulture*, čime se stvara još veće podsticajno područje za razvoj novih preduzetničkih ideja. Na idućem shematskom prikazu dobićemo najbolji uvid u odnos između preduzetničke orijentacije, organizacione i preduzetničke kulture.



Slika 1.7. Uloga i značaj preduzetničke kulture
(Izvor: Adaptirano iz rada Al-Swidi i Mahmood, 2011, p. 40)

Bez sticanja i razvijanja preduzetničkih sposobnosti, ali i prilagođavanja inovativnim strategijama, mala i srednja preduzeća neće biti u stanju da se prilagode tržišnim uslovima. Preduzetnička kultura treba da osnaži preduzetnike, da toleriše neuspjeh na tržištu, te da ih podstakne na nove ideje kojima će nadograditi svoj položaj ali i konkurentnost. Prema tome, preduzetnička kultura, u korelaciji s organizacionom kulturom doprinosi jačanju preduzetničke svijesti i podstiče generisanje novih ideja.

4.4. Interno (korporativno) preduzetništvo

Preduzetništvo nije isključivo imanentno malim i srednjim preduzećima. Naprotiv, sve je više korporacija i velikih transnacionalnih kompanija koja preuzimaju preduzetništvo kao koncept i filozofiju poslovanja. Preduzetničke korporacije velike konglomerate „razbijaju“ u manje strategijske poslovne jedinice koje ponovo umrežavaju na projektnoj

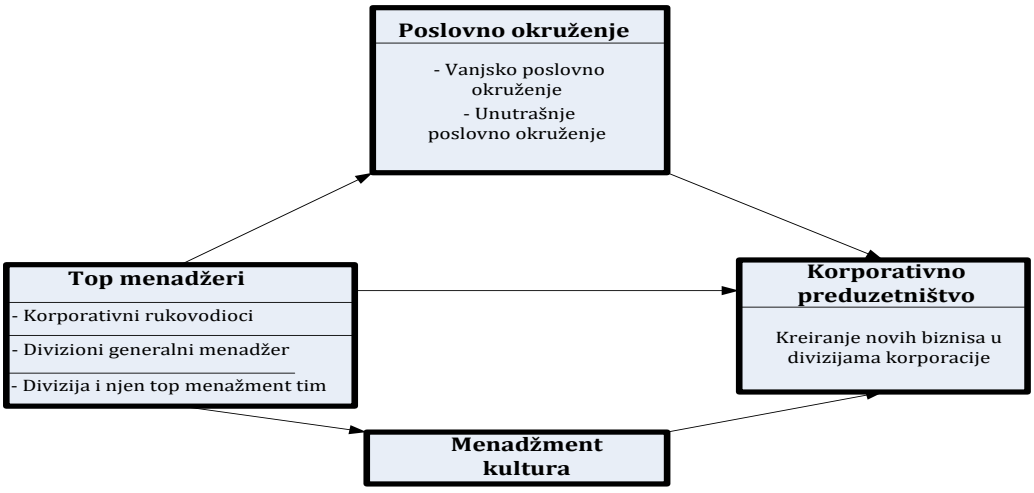
osnovi. To je samo jedna od novijih tendencija u strategijskom menadžmentu. Kako navodi Fayolle (2007), vjerovatno je termin „intrapreneurship“ (interno preduzetništvo, prev.aut. sa engleskog jezika) prvi u teoriji menadžmenta upotrijebio Pichot (1985). Za njega (1985) je interno preduzetništvo razvoj preduzetničkih praksi i ponašanja unutar velikih korporacija, a intrapreneri su (ibid., p.12):

> *Sanjari koji djeluju... Koji preuzimaju odgovornost za kreiranje inovacija bilo koje vrste u organizaciji. Preduzetnici mogu biti osnivači ili pronalazači, ali su zato uvijek sanjari koji nađu načina kako pretvoriti ideju u profitabilnu stvarnost.*

Interno preduzetništvo se često u literaturi poistovjećuje sa *korporativnim preduzetništvom.*

> *Međutim, prvi put je termin „intrapreneurship“ upotrijebljen desetak godina ranije, 1975. godine od strane švedskih konsultanata Delion, Bosko i Atterheeda, koji su kreirali Foresight Group, s ciljem ohrabrenja razvoja preduzetničkog duha u velikim firmama* (Fayolle, 2007, p. 22).

Koncept internog ili korporativnog preduzetništva ne podrazumijeva samo identifikovanje pojedinaca unutar korporacije koji će se baviti isključivo inovacijama, već se tu radi o procesu strateškog repozicioniranja, razmišljanja i djelovanja velikog preduzeća. Naime, interno preduzetništvo podrazumijeva inovativnost, preuzimanje rizika, spremnost na korišćenje prilika te stalno organizaciono restrukturisanje koje će omogućiti svim zaposlenim i ostalim stejkholderima[8] da rade na permanentnim promjenama i inovacijama, kako proizvoda i usluga, tako i inovacijama procesa. Poslovna kultura i stilovi menadžmenta će umnogome definisati mogućnosti kreiranja novih poslovnih prilika. Vanjsko poslovno okruženje, kao i unutrašnje poslovno okruženje značajno utiču ne kreiranje novih biznisa.



Slika 1.8. Uticaj poslovnog okruženja
(Izvor: Sathe, 2003, p. 39)

[8] Stejkholder (Stakeholder, engl.) Držači udjela, to jest svi oni koji utiču ili mogu da utiču na funkcionisanje organizacije. To su vlasnici, menadžeri, zaposleni, kupci, dobavljači, konkurencija, interesne grupe, država, i tako dalje.

Eksterno poslovno okruženje uključuje kupce, konkurenciju, dobavljače, ali i pravno, regulatorno, tehnološko i ekonomsko okruženje.

> *Interno poslovno okruženje se odnosi na stanje postojećih biznisa po divizijama (rastući, zreli ili opadajući biznis), relativnom iznosu i nivou razvijenosti novih inicijativa po divizijama, raspoloživosti resursa, i drugim internim faktorima, kao što su strah da bi novi proizvodi mogli hanibalizovati postojeće biznise ili stvoriti predrasude prema proizvodnim inovacijama u odnosu na procesne inovacije* (Sathe, 2003, p. 39).

Fenomen razvoja inovacijama vođenih novih biznisa nije jedinstven u svijetu za kompanije kao što su Virgin ili FedEx. Naime, ako nova kompanija ulazi na etablirano tržište bez neke značajne diferencijacije, nečega po čemu se razlikuje od svojih konkurenata, kakve su mu šanse da uspije (Wolcott i Lippitz, 2010)? Faktori diferencijacije mogu biti poprilično različiti. Kompanije koje primjenjuju koncept internog, to jest korporativnog preduzetništva, imaju značajno veću šansu da pronađu nešto novo što će difenecirati vlastiti proizvod ili uslugu od konkurentskog i omogućiti značajan rast.

I umjesto zaključka, sa preduzetništvom se srećemo i u vladinom sektoru, organizacijama civilnog društva, univerzitetima, zdravstvenim ustanovama, ustanovama kulture (Drucker, 1991). Šta sve ove organizacije iz sva tri sektora, biznis, vladinog i nevladinog sektora povezuje, a daje im karakteristiku preduzetničkih organizacija? Odgovor nije jednostavan i kristalno jasan, ali ga je moguće sažeti u nekoliko riječi: spremnost na preuzimanje rizika, agresivna konkurentnost i neprestana inovativnost.

4.5. Preduzetništvo i inovacije

O povezanosti preduzetništva i inovacija dosta je pisano u akademskoj literaturi, pogotovo u posljednje dvije decenije. Pionir u oblasti menadžmenta i preduzetništva sa svojim djelom „Preduzetništvo i inovacije“ je Peter Drucker (1991). U posljednje dvije decenije brojni autori su pisali i istraživali o vezi između inovacija i preduzetništva (Lowe i Marriot, 2006; Ibata–Arens, 2005; Stam, 2003). *„Inovacija je proces u kojem su iskorišćene identifikovane prilike kroz individualnu i organizacionu kreativnost“* (Lowe i Marriot, 2006, p. 63). Inovacija podrazumijeva ne samo nova tehničko-tehnološka rješenja, već i novi način korišćenja postojećih resursa, davanje resursima „ekonomske“ vrijednosti i što je najbitnije, davanje vrijednosti korisnicima proizvoda i usluga na način na koji je oni prihvataju, to jest percipiraju.

Veza između preduzetništva i inovacija, a posebno inovacija u MSP sektoru posebno je vidljiva. Iako velika preduzeća, a posebno multinacionalne korporacije raspolažu velikim sredstvima za istraživanje i razvoj i sistematski rade na traženju inovacija, veliki je broj slučajeva u privrednoj praksi koji nam svjedoče o povezanosti između malih biznisa, preduzetništva i inovacija. Apple, Microsoft, IKEA, Facebook, Google, TetraPack, eBay, neke su od tehnološki naprednih divova nastalih na inovacijama i preduzetničkom duhu, viziji i spremnosti da se uhvate u koštac sa neizvjesnosti i rizikom, njihovih osnivača, vlasnika, po pravilu mikro i malih preduzeća.

Već ranije smo naveli da su mnoga istraživanja pokazala da su razvijene zemlje koje su ohrabrivale preduzetništvo i razvoj MSP sektora imale veći ekonomski rast (Schmitz, 1989; Acs, 1992; Audretsch i Thurik, 2000). Upravo zbog ove činjenice, vlade zemalja koje su prepoznale ulogu i preduzetništva, ali i malih i srednjih preduzeća kao generatora privrednog rasta i novih radnih mjesta, koja jesu ili će imati sve karakteristike preduzetničke firme, dinamičnim pristupom posmatraju sebe, kao zakonodavca i bitnog igrača u podsticanju rasta i razvoja preduzeća.

Inovacija predstavlja specifično oruđe preduzetnika, sredstvo pomoću kojeg oni koriste promjenu kao mogućnost za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih aktivnosti. Inovacija predstavlja radnju koja kreira resurse (na primjer nafta, penicilinska plijesan, boksit, kupovina na otplatu, kontejner, udžbenik, i tako dalje). Međutim, pronalazak ili izum ne mora biti esencijalan za inovacije sa aspekta preduzetništva, niti je inovacija po definiciji novi izum. Kompanije postižu svoju konkurentsku prednost kroz proces inovacija. Prema Porteru (1990), do inovacija se dolazi u najširem smislu i kroz nove tehnologije ali i uvođenjem novih načina obavljanja poznatih aktivnosti i djelatnosti. U postupku dolaska do inovacija, prema mišljenju Lowe i Marriot (2006, p. 66):

- *Ne radi se samo o tome da imate ideju. Dosta ljudi ima ideje, ali nemaju želju, niti viziju ili znanje kako da je komercijalizuju.*
- *Svaka funkcija u organizaciji može da doprinese inovaciji dodajući vrijednost stejkholderima.*
- *Tehnološki i netehnološki napredak je uključen.*
- *I revolucionarna i inkrementalna poboljšanja su bitna za poboljšanje organizacionih performansi.*

Muž i žena, koji otvore svoju drugu delikatesnu radnju ili svoj drugi meksički restoran u predgrađu nekog grada, sigurno time preuzimaju i određeni rizik. Međutim, da li su oni preduzetnici? Sve što oni rade, već je rađeno na isti ili sličan način mnogo puta prije toga. McDonalds je međutim, bio i jeste preduzetništvo.

> *Ali, primjenjujući koncepte i tehnike menadžmenta (pitajući se i odgovarajući na pitanje šta je „vrijednost" za potrošača?), standardizujući „proizvod", modelirajući proizvodni proces i alate, i zasnivajući obuku kadrova na analizama posla koji treba obaviti, a zatim uspostavljajući tražene standarde za sve to, McDonalds je istovremeno drastično povećao dohodak iz korišćenih resursa i stvorio novo tržište i novog potrošača. To je, u stvari, preduzetništvo* (Drucker, 1991, p. 36).

Inovacija je prije ekonomski i socijalni, nego tehnički termin. Sistematska inovacija se sastoji od svrsishodnog i organizovanog traganja za promjenama. Inovacija ne mora *a priori* značiti fundamentalno naučno otkriće i nešto sasvim novo.

> *Inovacija može da poboljša opipljive koristi (tangible benefits) proizvoda ili usluge koje apeluju na čula kupaca, u formi bolje vrijednosti, u obliku sa većim brojem funkcija, boljom izdržljivosti, boljim dizajnom, jednostavnijom upotrebom ili nižom cijenom od konkurencije za slične specifikacije. Neopipljive koristi (intangible benefits) mogu se javiti u formi bolje dizajniranog ili funkcionalnijeg proizvoda ili usluge, efikasnijeg korisničkog servisa, boljeg iskustva i osjećaja većeg zadovoljstva ili uživanja prilikom kupovine i upotrebe proizvoda* (Lowe i Marriot, 2006, p. 67) .

Inovacija može biti na različit način korišćenje postojećih tehnologija, procesa ili proizvoda i usluga. Drugim riječima, biznisi iz sektora usluga, građevinarstva, trgovine, finansijskog posredovanja su mnogo veći kreatori radnih mjesta nego što su to preduzeća visoke tehnologije. Naravno, preduzeća iz oblasti visoke tehnologije omogućavaju komercijalizacijom inovacija pokretanje tradicionalne industrije rezervnih dijelova i dalje jačanje uslužnog sektora, čime generišu nova radna mjesta indirektno.

4.6. Odnos preduzetništva i menadžmenta malih preduzeća

Što se tiče odnosa preduzetništva i menadžmenta malih preduzeća, odmah se može naglasiti da je samostalni preduzetnik uvijek i menadžer, ali menadžer nije uvijek i preduzetnik. Preduzetnik i menadžer mogu biti isto lice u svim situacijama kada poslovno opredijeljen pojedinac angažuje svoj kapital i rad s ciljem samostalnog vođenja sopstvenog biznisa. U takvoj situaciji on ili ona samostalno donosi i izvršava odluke, odnosno strategijski i operativno upravlja svim relevantnim poslovnim aktivnostima koje su od značaja za uspjeh vlastitog biznisa.

Druga situacija je kada su preduzetnik i menadžer dvije zasebne ličnosti. To je situacija kada je preduzetnik - osnivač vlastite firme, koji po osnovu vlasništva, utvrđuje pravila poslovanja i pri tome donosi strateške i relevantne poslovne odluke, ali iz određenih razloga ne može sam da obavlja sve rukovodeće funkcije. Stoga u zavisnosti od veličine preduzeća, obima i složenosti poslova angažuje jednog ili više menadžera, na koje prenosi - delegira dio svojih upravljačkih i rukovodnih aktivnosti. Ovi menadžeri u prenesenom - delegiranom obimu ovlašćenja i odgovornosti, rukovode povjerenim im poslovima.

Preduzetnik se, prije svega poistovjećuje s firmom koju vodi i njene uspjehe ili neuspjehe prihvata kao svoj lični uspjeh ili neuspjeh. *„Preduzetni menadžer je inovativni rukovodilac čiji je posao donošenje poslovnih odluka u uslovima neizvjesnosti i rizika, te kontrola njihovog izvršenja"* (Vukmirović, 2012, p. 50).

Međutim, menadžer za razliku od preduzetnika, poistovjećuje se s funkcijom koju obavlja u preduzetničkoj organizaciji. Razlika između preduzetnika i menadžera u odnosu na poslovni rizik je isto tako jako naglašena. U osnovi preduzetničkih aktivnosti leži spremnost da se potpuno prihvati rizik koji je prisutan u biznisu. Rizik je u osnovi inkorporiran i u sam pojam preduzetništva.

> *Preduzetnici su sami ili pretežni vlasnici kapitala na kome se zasnivaju poslovni poduhvati, dok menadžeri imaju nametnuta ograničenja u pogledu preuzimanja rizika jer vode poslove u ime drugih vlasnika* (Popović, 1995, p. 13).
>
> *Suštinska razlika između preduzetnika i menadžera jeste to što se menadžeri ponašaju prema tradicionalnom, rutinskom konceptu, dok se preduzetnici oslanjaju na kreativnost. Kod preduzetnika je prisutna intuicija, hrabrost, sklonost riziku, oslanjanje na tuđe znanje, kopiranje tuđih otkrića i drugo. Kod menadžera je obrnuto* (Vukmirović, 2012, p. 53).

Sličnost između preduzetništva i menadžmenta malih preduzeća je činjenica da se u oba slučaja radi o procesima, a ne o izolovanim incidentima. Prema Hattenu (2012),

preduzetništvo je proces identifikovanja prilika za koje postoje realne tržišne potrebe i preuzimanje rizika kreiranja organizacije koja će ih zadovoljiti. *Menadžment malog biznisa*, nasuprot tome, prema mišljenju istog autora (ibid., 2012, p. 25) je tekući proces posjedovanja i vođenja uspostavljenog biznisa. Menadžer malog biznisa mora biti u mogućnosti da se nosi sa svim izazovima kretanja biznisa naprijed - da zapošljava i zadržava dobre radnike, da reaguje na promjene potreba i želja kupaca, ostvarujući prodaju i zadržavajući pozitivan novčani tok.

I konačno, preduzetništvo uključuje i proces pokretanja novog posla od nule, dok je menadžment malog biznisa fokusiran na vođenje biznisa u dužem periodu i može, ali i ne mora da uključuje, proces pokretanja biznisa (start up process, engl.).

DRUGI DIO: ULOGA I MODELI PODRŠKE RASTU I RAZVOJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

I. POKRETANJE NOVOG POSLA

1.1. Oblici započinjanja biznisa

Zbog čega ljudi donose odluku o započinjanju vlastitog biznisa? Koji su glavni faktori, odnosno razlozi zbog kojih ljudi preuzimaju rizike pokretanja vlastitog biznisa? Je li to isključivo maksimizacija profita kao pokretački faktor? Ovo su neka od pitanja koja permanentno postavlja akademska zajednica i pokreće brojna, uglavnom interdisciplinarna istraživanja.

Psihološka perspektiva kako ljudi djeluju govori o široj slici motivirajućih faktora, a ne samo ekonomskih. Ova perspektiva se pokazuje kao veoma podesna u kontekstu malih biznisa, zato što postoje obimni dokazi da su menadžeri u malim biznisima motivisani brojnim faktorima, a ne samo faktorima finansijske prirode.

Znamo da ljudi formiraju i vode svoje vlastite firme zbog velikog broja uticajnih faktora a ne samo maksimizacije povrata uloženih sredstava, što su pokazale brojne studije (Davidsson, 1989.a; Delmar, 1996; Kolvereid, 1992; Storey, 1994, kako navode Shepherd i Wiklund, 2005, p.12). Neki ljudi su bili prisiljeni da se samozaposle zbog očekivanog gubitka radnog mjesta, dok su drugi jednostavno željeli da postanu „sam svoj gazda". Treća kategorija su ljudi koji su na razne načine došli do kapitala, jednostavno želeći da ulože dio stečenog kapitala ili cijeli kapital i da se oprobaju u vođenju privatnog biznisa. Visok stepen slobode i autonomije, pored mogućnosti veće zarade, svakako su značajni faktori donošenja odluke o pokretanju vlastitog biznisa ili kupovini razrađenog biznisa.

Kod donošenja odluke da se ulazi u biznis i postane preduzetnik, bitno je da se izvrši izbor biznisa kojim će se baviti, to jest da se izvrši izbor proizvoda ili usluga. Sljedeći korak koji treba da učini preduzetnik je da mora odlučiti da li će biznis početi od *početka – „nule"* (starting from scratch, engl.) ili ući u biznis *kupovinom* već postojećeg preduzeća. Stoga će se pažnja u ovom dijelu usredsrediti na načine upuštanja u biznis, nakon razmatranja izbora proizvoda, odnosno usluge.

Izbor proizvoda, odnosno usluge koji će se proizvoditi, traži od preduzetnika da svesrdno sagleda vlastite sposobnosti kao i trendove u djelatnosti u kojoj namjerava da obavlja svoj biznis. U ovoj fazi je neophodno da preduzetnici imaju za sebe odgovor na sljedeća pitanja:

- Raspolažem li sa svim što je potrebno da bi biznis bio uspješan sa odabranim proizvodom, odnosno uslugom?
- Da li se želim baviti takvom vrstom biznisa i obavljati takvu vrstu rada?

Nakon izbora djelatnosti kojom će se baviti, preduzetniku, ako nije nasljednik porodičnog preduzeća, na raspolaganju su sljedeće tri mogućnosti:

(1) početi od „nule“,
(2) kupiti već postojeći biznis ili
(3) kupiti franšizni biznis.

Međutim, prije donošenja odluke na koji način pokrenuti biznis, ključno je opredijeliti se za djelatnost kojom će se biznis baviti i izvršiti detaljnu analizu prilika i prijetnji, kao i buduće finansijske isplativosti nove poslovne aktivnosti. U narednim redovima objasnićemo vam prednosti i nedostatke sva tri postojeće mogućnosti pokretanja nove poslovne aktivnosti.

1.2. Izbor djelatnosti biznisa - kako doći do poslovne ideje?

Profitabilnost uloženog kapitala pojedinih djelatnosti najčešće je različita, a što je uslovljeno, prije svega djelatnošću samog biznisa. Djelatnosti koje imaju naglašenu tražnju, sa stanovišta profitabilnosti su povoljnije, u odnosu na djelatnosti gdje je veća ponuda proizvoda i usluga, u odnosu na tražnju. Za izbor djelatnosti biznisa potrebno je koristiti sve raspoložive informacije, koje se mogu dobiti od odgovarajućih organizacija i agencija, a svakako i odgovarajućih stručnjaka za biznis i menadžment.

Najjednostavnije je početi biznis u djelatnosti za koju posjedujete određenu kvalifikaciju - struku, iskustvo i želju da se bavite djelatnošću. Ali sigurno uz uslov da to odgovara potrebama tržišta uz ocjenu, da će se u toj djelatnosti postići odgovarajuća profitabilnost. Međutim, u slučaju da za biznis iz područja vaše struke nema interesa na tržištu, to jest da potencijalni kupci nemaju interesa za takvu vrstu proizvoda i usluga, tada se možete opredijeliti za obavljanje profitabilnije djelatnosti. Ukoliko se odlučite za bavljenje djelatnostima izvan struke, tada se može odabrati jedna od sljedećih mogućnosti (Božić, 1996, p. 44):

(1) prekvalifikovati se i osposobiti u profitabilnijem biznisu;
(2) angažovati u svom biznisu stručne ljudske potencijale koji će obavljati poslove;
(3) koristiti i jednu i drugu mogućnost.

(1) U slučaju kada vaše obrazovanje i praktično iskustvo ne odgovaraju za onaj biznis za koji ocijenite da bi bio profitabilan i koji bi željeli da radite, treba nastojati da se za to osposobite. To se može postići obukom u firmi koja se bavi takvim biznisom ili u odgovarajućim obrazovnim institucijama. Po završetku programa obrazovanja, poželjno je naći zaposlenje u firmi u kojoj je dobro organizovana služba ekonomike i planiranja, organizacije, finansija. Ta znanja je potrebno savladati za vođenje bilo koje vrste biznisa, u onoj mjeri koliko bi to bilo potrebno za uspješno vođenje biznisa.

(2) U slučajevima da ste u mogućnosti odabrati uspješan biznis i za njegovo vođenje obezbijediti potrebna sredstva, nedostatak lične sposobnosti za uspješno vođenje biznisa, može da se nadoknadi angažovanjem odgovarajućih stručnih kadrova. Uslov za to je velika selektivnost kadrova pri izboru kandidata. U tom slučaju je potrebno da

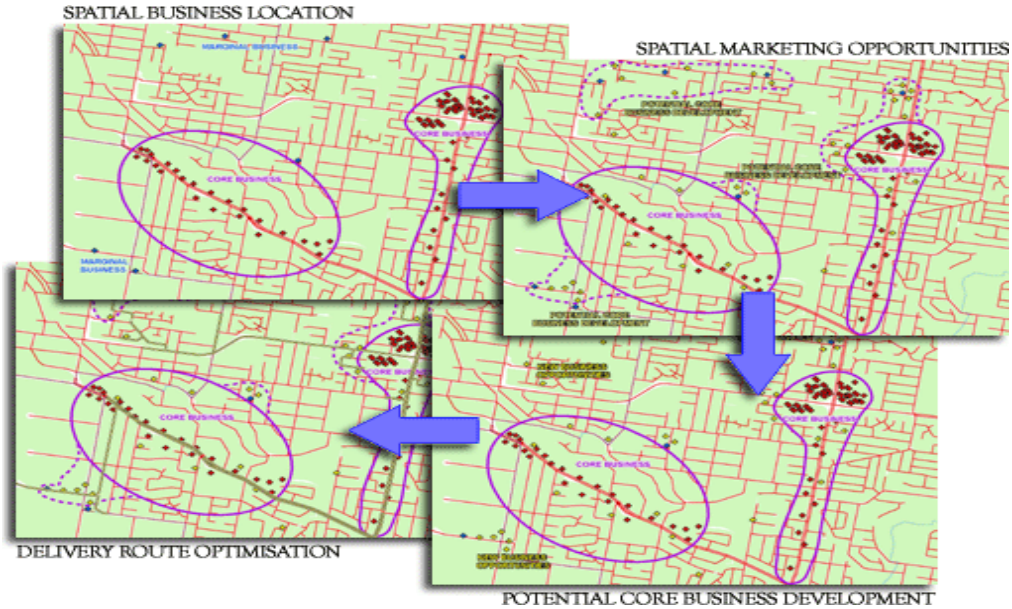
profesionalne i stručne sposobnosti potencijalnih kandidata budu maksimalno prilagođene objektivnim potrebama procesa rada u vlastitom biznisu.

(3) Koja će se od navedenih varijanti odabrati, zavisi i od vrste djelatnosti i obezbjeđenja drugih preduslova za realizaciju postavljenih ciljeva biznisa. Za prvu fazu ulaska u biznis najviše su potrebna osnovna tehnološka znanja (ako se radi o proizvodnoj firmi) i znanja iz oblasti ekonomike, planiranja, marketinga, rukovođenja. Ali, kako se biznis razvija, sve se više traže kompleksnija znanja iz domena biznisa i menadžmenta. Tad je potrebno više koristiti usluge odgovarajućih stručnjaka i profesionalnih organizacija.

Kako doći do poslovne ideje? Do poslovne ideje moguće je doći koristeći jednostavne tehnike, ali i komplikovane metode, koji se primjenjuju u velikim biznisima, kao što su brejnstorming (brainstorming, engl. „sijevanje mozgova", prev.aut.), Delphi metod, sinektika, fokus grupe, i tako dalje. Za ljude sa radnim iskustvom, ali i za one bez iskustva, na raspolaganju su jednostavnije tehnike dolaska do poslovne ideje, kao što su:

- mapiranje zajednice;
- kopiranje postojećih poslova, to jest kreativna imitacija;
- pretvaranje hobija u potencijalni posao;
- korišćenje radnog iskustva i određenih sposobnosti za pokretanje posla;
- inovacije novih proizvoda, usluga ili procesa.

Mapiranje zajednice je početni korak u identifikaciji potreba u zajednici. Suština metoda je da se izađe napolje i jednostavno bilježi šta ima u lokalnoj zajednici ili regiji, u zavisnosti šta bismo željeli da pokrijemo našim eventualnim proizvodom ili uslugom. Dakle, na mapi zajednice se ucrtava šta je pronađeno da postoji u gradu, na primjer mesnice, fotokopir servisi, internet klubovi, prazni poslovni prostori, institucije kao što su škole, policija, stajališta za sredstva javnog prevoza, administrativne službe, i tako dalje.



Slika 2.1. Mapiranje poslovne lokacije u lokalnoj zajednici
(Izvor: preuzeto sa http://www.ausgis.com.au/bmapping.html, pristupljeno 08.10.2012.)

Poslije toga, razvrstate sve šta ste identifikovali i analizirate broj evidentiranih biznisa, njihovu lokaciju, prednosti i nedostatke. Zatim, identifikujete *šta nedostaje* zajednici, i razmotrite da li imate kapacitete da pokrenete određenu poslovnu aktivnost koja nedostaje zajednici? Sljedeći korak je eliminacija ideja prema unaprijed određenim kriterijumima, kao što su: početna ulaganja, ljudski potencijal za realizaciju ideje. Kriterijume sami birate. Suština je na mikronivou raditi ono što je potrebno, šta nedostaje zajednici ili kreirati drugačiju, raznovrsniju i kvalitetniju ponudu od postojeće. Dakle, ovdje se radi samo o prvom koraku, to jest pronalasku ideje, za koju još ne možemo reći je li dobra ili nije. Ovaj metod je dosta jednostavan i uspješan jer u startu vam daje mogućnost da budete prvi, pogotovo ako identifikujete poslovnu aktivnost koja ne postoji u vašoj zajednici.

Kopiranje postojećih biznisa - je metod koji većina pojedinaca i preduzeća koristi kao način za pokretanje biznisa ili proizvodnje novih proizvoda ili usluga. Naime, jednostavnost ovog metoda ogleda se u činjenici da možete posmatrati pozitivne i negativne strane neke postojeće poslovne aktivnosti, prije nego što pokrenete svoju vlastitu poslovnu aktivnost unutar organizacije. Ideja za pokretanje poslovne aktivnosti na ovaj način može doći iz zajednice u kojoj živite, ali i od nekih uspješnih biznisa koje ste uočili u drugom gradu, ili čak i u inostranstvu. Ukoliko se odlučite da koristite već postojeća iskustva, morate biti pažljivi i provjeriti da li postoji tražnja za tim proizvodom ili uslugom u tolikom obimu da može da opravda pokretanje posla na ovaj način. Vi morate znati odgovor na pitanje:

Zašto bi neko postao kupac vaših proizvoda ili usluga, kada takvi proizvodi ili usluge već postoje na tržištu? Vaša poslovna aktivnost mora da bude bolja od postojeće, i cijenom i kvalitetom, asortimanom proizvoda i/ili usluga, povoljnijim radnim vremenom za kupce. Kod kopiranja postojećih biznisa neophodno je voditi računa da se ne ugrožavaju autorska prava kopiranog biznisa, što bi moglo da bude pogubno za one koji kopiraju postojeće biznise.

Pretvaranje hobija u potencijalni posao - Hobi je često izvor poslovnih ideja. Posebne vještine i zanimanja kojima se ljudi bave u slobodno vrijeme se mogu pretvoriti u dobre poslovne mogućnosti. Česte ideje proizašle iz hobija a koje se mogu komercijalizovati su proizvodnja rukotvorina, pravljenje suvenira, proizvodnja meda, proizvodnja zdrave hrane, kolekcionarstvo, i tako dalje.

Korišćenje radnog iskustva i određenih sposobnosti za pokretanje posla - Sve što je rečeno za hobi, vrijedi i za ovaj način dolaska do poslovne ideje. Tržište je jedini verifikator ispravnosti vaše poslovne ideje. Svakako najispravniji pristup u postupku razmišljanja o izboru djelatnosti kojom bi se bavili je postojeća kvalifikacija koju potencijalni preduzetnik posjeduje, to jest obrazovni nivo. Pokretanje biznisa izazvano nuždom, to jest gubitkom radnog mjesta je čest oblik zapošljavanja, to jest samozapošljavanja. Kao i kod svih ostalih načina dolaska do ideje, pored posjedovanja stručnih kvalifikacija i eventualno radnog iskustva, i ovdje je neophodno odgovoriti na pitanja, kao što su: Ko bi kupovao proizvode ili usluge koje planiram da ponudim? Po kojoj cijeni i koliko često? Gdje bih i na koji način najefikasnije nudio vlastite proizvode ili usluge? Da li bi samostalno obavljanje poslovne djelatnosti omogućilo pokrivanje uloženih sredstava i ostvarivanje privlačne zarade?

U Republici Srpskoj, ali i u regionu, na tržištu radne snage, veliki je broj kvalifikovane ili visokokvalifikovane radne snage sa znatnim radnim iskustvom, a koji bi mogli da pokrenu vlastiti biznis. Radi se o iskusnim stolarima, inženjerima raznih struka, električarima, mesarima, knjigovođama, i tako dalje.
Inovacije novih proizvoda, usluga ili procesa - Ovo je najteži način da se pokrene poslovna aktivnost, ali ako imate dobru i novu poslovnu ideju, veoma dugo i uspješno možete ostati u poslu. Malo je osoba koje će se probuditi u pola noći sa izvrsnom idejom koja je primjenjiva u praksi. Do inovacije se može doći i upornim i sistematskim radom. Međutim, invencija ili izum, nije istovremeno i inovacija. Neophodno je proći trnovit put kako bi se komercijalizovala inovacija.

1.3. Početak od „nule"

Na ovakav korak se uglavnom odlučuju preduzetnici kojima je osnivanje i oblikovanje preduzeća mnogo veći i značajniji izazov u odnosu na kupovinu postojećih preduzeća. Ovi preduzetnici imaju veliku želju za stvaralačkim zadovoljenjem koje polazi od „usađivanja" ideje, zatim rasta i prerastanja u jako i stabilno preduzeće. Međutim, ovdje treba napomenuti da su u ovom slučaju rizici mnogo veći, jer tek novouvedeni poslovi imaju manji izgled na uspjeh od postojećeg preuzetog biznisa.

U slučajevima kada se preuzima biznis, postoje podaci koji mogu dati informacije o tome koliko je preduzeće zdravo i profitabilno. Međutim, kod novog posla, preduzetnik može samo pretpostaviti koliki će mu biti profit. Razlozi koji se mogu navesti zbog kojih preduzetnik preferira počinjanje posla od „nule" (starting from scratch, engl.) mogu biti:

- Mogućnost samostalnog definisanja vizije, misije i strateških ciljeva preduzeća. vlastite kreacije asortimana proizvoda ili usluga, izgradnja organizacione kulture.
- Eliminisanje uočenih grešaka direktne i indirektne konkurencije.
- Vlastiti odabir lokacije, tehnologije i opreme, strateških poslovnih partnera, kao što su dobavljači, banke, zaposleni, konsultanti, itd.
- Stvaranje vlastitih lojalnih kupaca.

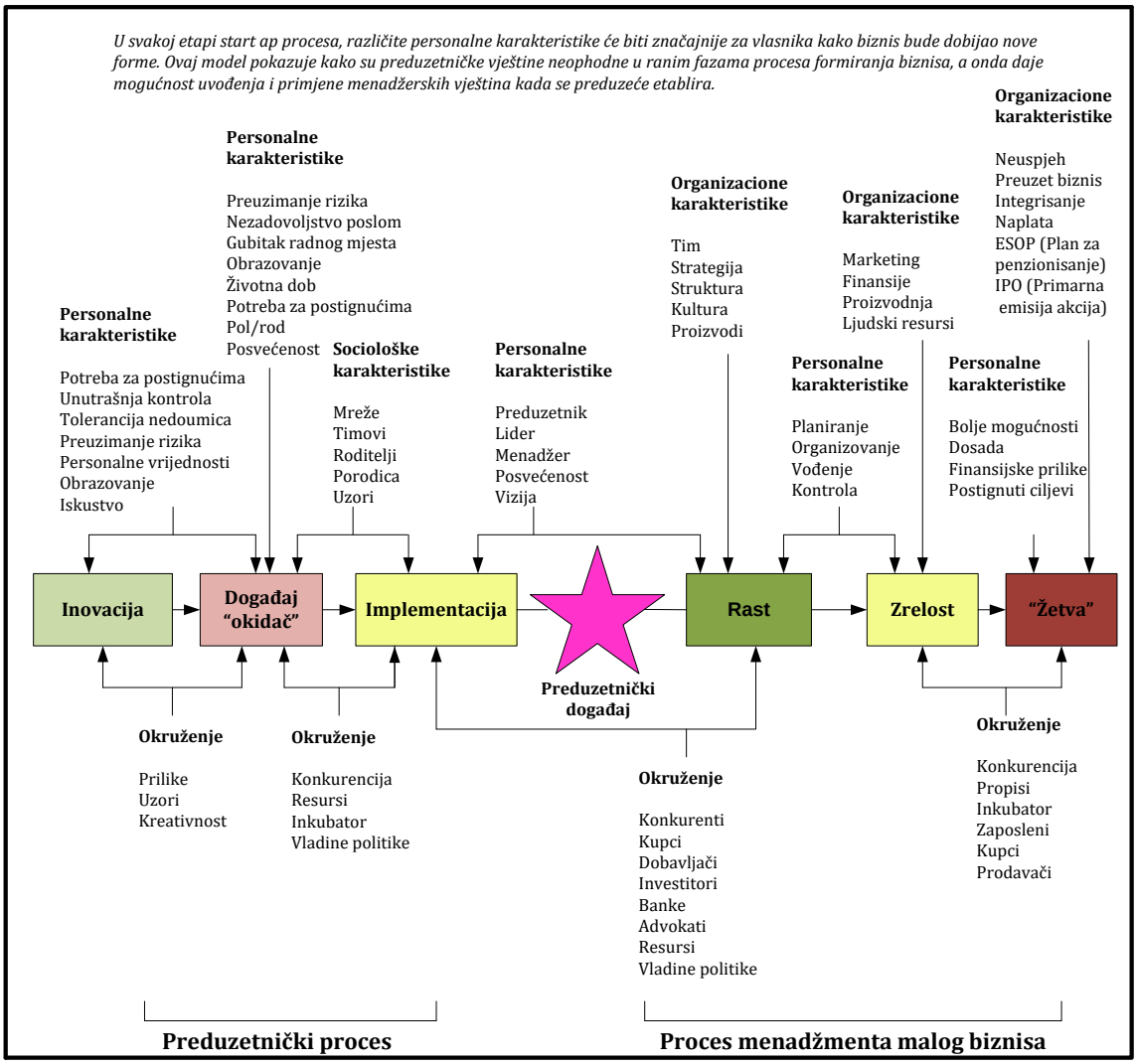
Da bi se to realizovalo, preduzetnik mora istražiti tržište sa stanovišta njegove veličine, geografske lokacije, kupovne snage kupaca, mogućnosti tržišnog učešća, očekivanih prihoda od prodaje, snaga i slabosti, prijetnji i prilika koje dolaze iz unutrašnjeg i vanjskog okruženja moguće nove poslovne aktivnosti. Pri započinjanju biznisa od „nule", preduzetnik mora imati sveobuhvatne informacije, naročito o informacije o ciljanom tržištu. Prije procjene ukupnog prihoda i dobiti - profita, potrebno je da ima odgovore na pitanja:

⇒ Ko su potencijalni kupci?
⇒ Gdje se oni nalaze?
⇒ Koji je broj potencijalnih kupaca?
⇒ Kakva je kupovna moć potencijalnih kupaca?
⇒ U kojem će procentu kupovati moj proizvod - uslugu?
⇒ U kojim količinama i koliko često bi kupovali moje proizvode - usluge?

Da bi se dobili odgovori na ova pitanja potrebno je izvršiti sveobuhvatno istraživanje tržišta, što je, svakako, najvažniji korak u izradi poslovnog - biznis plana, o čemu će biti više riječi u trećem poglavlju trećeg dijela knjige. Prema Marphyju (1996, pp. 27-31), postupak uspostavljanja start ap preduzeća, sastoji se od šest faza:

1) Razvijanje poslovne ideje.
2) Definisanje i analiza ciljanog tržišta.
3) Procjena konkurencije.
4) Procjena izvodljivosti poslovne ideje.
5) Započeti probnu proizvodnju.
6) Nabaviti neophodne resurse.

Jedan od modela započinjanja biznisa od „nule“ je Model start ap procesa američkog autora Hattena (2012). Suština modela je postojanje takozvanog spektra procesa preduzetništva i menadžmenta malog biznisa koji se sastoje od šest različitih stadija, kao što je predstavljeno na slici 2.2.



Slika 2.2. Model procesa preduzetništvo/menadžment malog biznisa

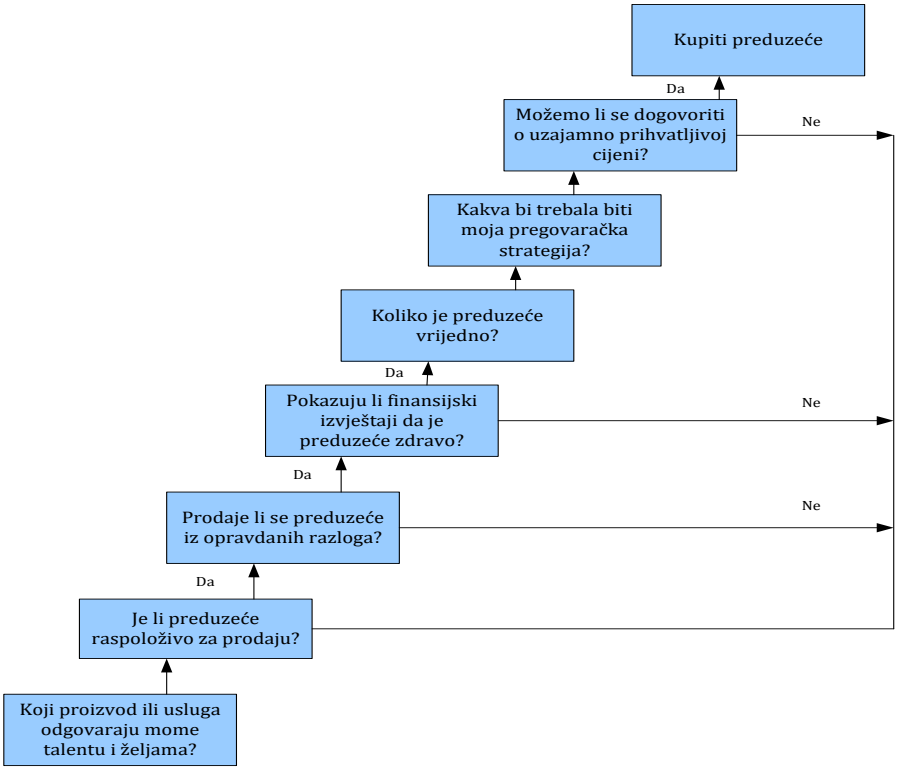
(Izvor: Hatten, 2012, p. 29)

Nakon pokretanja poslovne aktivnosti, biznis prolazi kroz veliki broj faza na putu vlastite zrelosti, naravno, ako preživi prve dvije-tri godine egzistencije. U fazi rasta, kada je biznis mali, pažnja vlasnika je fokusirana na izgradnji tima, zapošljavanju kvalitetnog, stručnog i obrazovanog osoblja, izgradnji strategija, kreiranju strukture i kulture preduzeća. U fazi zrelosti više pažnje se posvećuje specijalnim funkcijama poslovne aktivnosti.

1.4. Kupovina postojećeg preduzeća

Pesimista vidi teškoću u svakoj prilici: optimista vidi priliku u svakoj poteškoći.
Winston Churchill

Kako je već navedeno, nakon što je izvršen izbor proizvoda ili usluge i došlo se do uvjerenja da izbor odgovara sposobnostima i željama preduzetnika, treba da bude donesena odluka da li će posao - biznis početi od „nule", kupovinom franšize ili kupovinom već postojećeg biznisa? Potrebno je odmah napomenuti da će mnogi stručnjaci koji se bave ovom problematikom preferirati kupovinu već postojećeg biznisa u odnosu na prvu varijantu, početak od „nule". Ovo iz razloga što je postojeće preduzeće manje rizično, s obzirom na to da je već dokazalo svoju sposobnost u obavljanju biznisa. Međutim, i kupovina postojećeg preduzeća nosi određeni rizik i pitanje da li će ono biti i ubuduće uspješno. Za rješavanje tog problema preduzetnici treba da imaju niz informacija o motivima prodaje preduzeća, finansijskom stanju i vrijednosti firme. Za odgovor na ova pitanja može da posluži i sljedeći prikaz.



Slika 2.3. Postupak odlučivanja prilikom kupovine postojećih preduzeća
(Izvor: Siropolis, 1995, p. 103)

Kao najvažniji razlozi zbog kojih se vlasnik ili vlasnici biznisa odlučuju na prodaju preduzeća u većini slučajeva mogu biti sljedeći:

- Strah u vezi sa finansijskom perspektivom preduzeća ili porodice.
- Bojazan da je tehnologija, nekad jednostavna, sada složena za ovladavanje.
- Bojazan da je proizvod, odnosno usluga prevaziđen.
- Razlozi lične prirode.

Svakako da je za donošenje odluke o kupovini preduzeća bitno pitanje finansijske snage, pa je stoga potrebno izvršiti njegovo finansijsko vrednovanje, koje nameće sljedeća pitanja:

- Da li je preduzeće koje se prodaje finansijski stabilno - zdravo?
- Kakva je tekuća profitabilnost preduzeća?
- Koliki su očekivani prinosi u narednom vremenskom periodu, ne kraćem od pet godina?
- Kolika je zaduženost preduzeća?
- Kakva je naplativost potraživanja preduzeća?
- Kolika je stvarna vrijednost preduzeća?

Da bi dobili odgovore na ova pitanja potrebno je obaviti određene aktivnosti koje se svode na sljedeće:

(1) analiza finansijskih izvještaja preduzeća koje se prodaje,

(2) revizija, interna i eksterna ako je neophodno i

(3) određivanje vrijednosti firme.

(1) Da bi se uspješno odgovorilo na navedena pitanja, po pravilu treba početi sa finansijskim izvještajem prodavca, koji, u svakom slučaju treba prihvatiti sa izvjesnom rezervom. Ovo iz razloga što se prodavci biznisa, po pravilu, koriste svim računovodstvenim metodima koji služe njihovim namjerama. Saznanje da vlasnici biznisa mogu dirigovati veći ili manji nivo dobiti - profita je sasvim realno. To se može postići na više načina, na primjer:

- zalihe se mogu računati na više načina (na primjer metodi LIFO, HIFO, FIFO), a svaki metod različito utiče na visinu dobiti;
- sredstva, kao što su poslovni objekti, oprema, mogu se iskazati u uvećanoj ili umanjenoj vrijednosti;
- amortizacija se može računati po proporcionalnoj, degresivnoj ili progresivnoj stopi, po funkcionalnom ili kombinovanom metodu.

Ovi problemi su naročito prisutni u malim porodičnim preduzećima, gdje primjena računovodstvenih tehnika i standarda varira i uglavnom nije usklađena sa međunarodnim računovodstvenim standardima za male i srednje entitete.

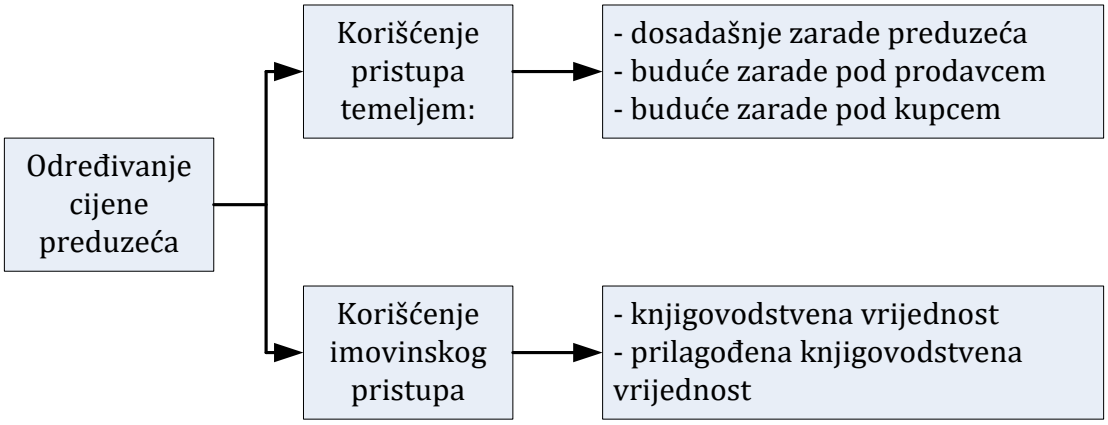
(2) Revizija (Auditing, engl.) predstavlja prvi korak kupca kod utvrđivanja i vrednovanja finansijskog aspekta preduzeća. Ona treba da bude prilagođena finansijskom izvještaju, a radi procjene i utvrđivanja prave vrijednosti firme. S tim ciljem kupac treba da

posjeduje prodavčeve izvještaje iz kojih bi se mogla utvrditi finansijska snaga prodavčevog preduzeća i njegova profitabilnost. S tim ciljem potrebno je raspolagati informacijama kao što su (Siropolis, 1995, p. 105):

- dugovanja dužnika i njihov stepen naplativosti;
- zalihe - njihovo stvarno stanje i postojanje, te njihov kvalitet;
- oprema - njena ispravnost;
- dugovanja bankama, dobavljačima i druge obaveze, kako bi se utvrdila mogućnost njihovog izmirenja, to jest stepen likvidnosti i solventnosti firme;
- zakupi, licence, franšize i drugi ugovori kako bi se utvrdila mogućnost njihovog prenosa;
- javne bilješke, kako bi se utvrdilo da li prodavac firme ima poreska i druga retenciona prava na imetak i da li ima neizmirenih obaveza u vezi sa garancijama i jamstvima.

S ciljem sprovođenja potrebne revizije kupac treba da obezbijedi pomoć odgovarajućih stručnjaka iz oblasti privrednog prava, računovodstva i revizije. Ovakav postupak će umnogome smanjiti vjerovatnoću pogrešnog izbora prilikom kupovine biznisa.

(3) Na osnovu temeljnog pregleda i verifikacije finansijskih izvještaja o prodavcu biznisa, potencijalni kupac se mora prihvatiti aktivnosti za određivanje njegove realne cijene. Kod određivanja cijene kupac treba da se pridržava jednog od dva tradicionalna pristupa: neto profit ili vrijednost imovine.



Slika 2.4. Tradicionalni pristup za određivanje cijene potencijalne kupovine
(Izvor: Siropolis, 1995, p. 107)

Kako se može vidjeti iz navedenog prikaza, pristup koji preferira profit zahtijeva od kupca da se usmjeri samo na zaradu, dok s druge strane imovinski pristup zahtijeva od kupca da se usredsredi na vrijednost imovine, bez obzira na visinu profita - dobiti. Prednosti i nedostatke kupovine postojećeg biznisa predstavićemo na slici 2.5.

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Baza klijenata je uspostavljena. Lokacija je već poznata kupcima. Planiranje može biti zasnovano na poznatim istorijskim podacima. Odnosi sa dobavljačima su uspostavljeni. Inventar i oprema su u funkciji. Zaposleni već imaju iskustva Mogućnost finansiranja vlasnika postoji. Brz unos je moguć. Kontrolni sistemi već postoje (npr., računovodstvo, zalihe i upravljanje ljduskim potencijalom). Biznis je stekao imidž i određenu predstavu o biznisu kupci su već izgradili.	Imidž biznisa je teško promijeniti. Zaposleni mogu biti oni koje ne biste željeli da birate. Biznis se ne može voditi na način na koji ste vi željeli i promjene je vrlo teško izvesti. Oprema i ionventar mogu biti zastarjeli. Troškovi finansiranja mogu ugroziti vaš protok gotovine (cash flow) i ugroziti opstanak. Poslovna lokacija može biti nepodesna, ili dobra lokacija može postati loša. Potencijalne obaveze iz prošlih poslovnih ugovora su vrlo izvjesne. Lažno predstavljanje je moguće (da, osoba koja prodaje biznis može da laže).

Slika 2.5. Prednosti i nedostaci kupovine postojećeg biznisa
(Izvor: Hatten, 2012, p. 134).

Kupovina postojećih biznisa je popularan način postajanja vlasnika biznisa. *„Od 6 miliona biznisa u Sjedinjenim Američkim Državama sa 19 ili manje zaposlenih, najmanje milion je na prodaju u bilo kojem trenutku“* (Hatten, 2012, p. 133). Iako se radi o vrlo čestom, i sigurnijem načinu vođenja biznisa od pokretanja biznisa ispočetka, neophodno je pažljivo i odmjereno razmotriti sve prednosti i nedostatke biznisa koje se prodaje, prije donošenja konačne odluke o kupovini.

1.5. Franšizing poslovi

1.5.1. Pojam franšizinga

Karakteristike savremenog tržišnog poslovanja su da obiluje nizom inovacija, koje se ne ogledaju samo u novim proizvodima i uslugama, nego i novim organizacionim formama obavljanja djelatnosti. Jedna od takvih je i *franšizing.* Franšizing predstavlja specifičan oblik biznisa, koji je doživio najveću ekspanziju posljednjih decenija i koji je u prometu nekih vrsta proizvoda postao dominantan vid biznisa. Ovo se posebno odnosi na promet nafte i naftinih derivata, automobila, teških transportnih sredstava, prodaju brze hrane i slično. U svim ovim granama, firme koje posluju po sistemu franšizinga dominiraju na tržištu ili imaju najveću ekspanziju.

Riječ franšiza potiče od stare francuske riječi „franche“, što znači slobodan ili izuzet. U srednjem vijeku, franšiza je bila pravo ili privilegija dodijeljena od strane suverene vlasti - kralja, crkve ili lokalne samouprave (Blair i Lafontaine, 2005). Franšizing, u osnovi predstavlja ugovorni odnos koji se uspostavlja između *franšizatora* - davaoca franšize i *franšizanta* - primaoca franšize. Davalac franšizinga je po pravilu veliki proizvođač robe

ili veletrgovinska firma, a korisnici su trgovci na malo. Ugovorom o franšizingu davalac franšizinga prenosi korisniku isključivo pravo prodaje robe davaoca franšizinga na tržištu korisnika franšizinga, pri čemu koristi ime i žig robe. Davalac franšizinga, osim toga, prenosi na korisnika franšizinga:

- svoju formulu (način) poslovanja,
- svoj metod prodaje,
- svoje pravo industrijske svojine za dobar plasman.

U posljednjih pet decenija, franšizing je postao vodeća strategija usklađivanja intelektualnog vlasništva za veliki broj proizvodnih i uslužnih preduzeća u raznim stadijima razvoja. Skorašnja statistika IFA (International Franchise Association - Međunarodno udruženja franšizera, prev.aut.) kako navodi Sherman (2004, p. 11) pokazuje da *„maloprodaja iz isturenih franšiznih biznisa čini blizu 50% od ukupne maloprodaje u Sjedinjenim Američkim Državama procijenjene na trilion američkih dolara i upošljavajući preko 10 miliona ljudi u 2002. godini."*

Korisnik franšizinga prodaje proizvode (ili vrši usluge) po unificiranim nalozima i uputstvima davaoca franšizinga, a svi učesnici u sistemu franšizing poslova javljaju se kao jedinstvena cjelina u odnosu na treća lica.

Povoljnost franšizinga za njegovog davaoca ogleda se u tome što on, preko već izgrađenih prodajnih objekata korisnika franšizinga, širi tržište a ne ulažući svoja sredstva u prodajne objekte, jača konkurentsku sposobnost i time sa tržišnog aspekta stvara uslove za rast i razvoj preduzeća.

Prednost franšizinga za njegovog primaoca je u tome što u promet uključuje, po pravilu ekskluzivne proizvode za koje je tržište ispitao davalac franšizinga. Pored toga, korisnik koristi način poslovanja davaoca franšizinga, koji su provjereni i koji su dali već dobre rezultate, a sve to omogućava korisniku da ostvaruje veći promet, a time i veći profit u poslovanju. Motivi franšizinga ogledaju se u činjenici da su davaoci franšizinga, po pravilu uspješne firme i da su njihovi proizvodi i organizacija afirmisani na tržištu. Međutim, ove firme nisu u stanju da svojim raspoloživim kapacitetima zadovolje potrebe šireg tržišta. To je i razlog da one nastoje da dio neiskorišćenog tržišnog potencijala iskoriste ustupanjem svog modela tehnologije i organizacije drugim korisnicima franšizinga. To ustupanje se vrši po unaprijed ugovorom utvrđenim uslovima. Prevashodni interes davaoca franšizinga je da na dugi rok obezbijedi zadovoljavajući prihod od ustupanja svog modela drugim firmama - korisnicima franšizinga.

1.5.2. Motivi korišćenja franšizinga

Ukoliko se odlučite za uključivanje u lanac franšizing biznisa, onda ste kao korisnik u mogućnosti da radite u svom biznisu, koji je pod nadzorom i kontrolom firme davaoca franšizinga. Šanse za uspješno poslovanje u ovom obliku biznisa, zavise od:

- uspješnosti izbora pogodnog davaoca franšizinga, i
- od uspješnosti vlastite firme u tom poslovnom poduhvatu.

Ovo je i razlog da se prije nego što se donese odluka za korišćenje određenog franšizinga, preispita vlastita spremnost za uključivanje u taj poduhvat. Kod donošenja ovih odluka treba imati u vidu da franšizing biznis ima svojih prednosti, ali i nedostataka. U najkraćem, franšizing predstavlja ugovorni odnos između *franšizatora* - davaoca franšize i *franšizanta* - primaoca franšize. Franšizing je ugovorni odnos koji podrazumijeva da i davalac i primalac franšize ostvaruju određene koristi.

Postoji širok spektar razloga koje su naveli uspješni franšizeri zbog čega je franšizing izabran kao metod rasta i distribucije. Prema Shermanu (2004, p. 12), kroz franšizing oni su u stanju da:

❒ *Dobiju operativnu efikasnost i ekonomiju obima.*
❒ *Povećaju udio na tržištu i povećaju vrijednost brenda.*
❒ *Koriste moć sistema franšizinga da zadrže i pridobiju još kupaca - da izgrade lojalnost kupaca.*
❒ *Postignu brži prodor na tržište sa nižim troškovima kapitala.*
❒ *Obuhvate ciljane potrošače efikasnije kroz kooperativno oglašavanje i promociju.*
❒ *Prodaju proizvode i usluge kroz posebne mreže distributera.*
❒ *Smanje potrebu za dodatnim osobljem.*
❒ *Pomjere primarnu odgovornost za izbor lokacije, obuku zaposlenih, upravljanje ljudskim resursima, reklamiranje na lokalnom nivou i druge administrativne probleme koji se tiču ugovora o franšizi, licenciranju ili zajedničkom ulaganju, na davaoca franšize koji će pružiti tehničku podršku ili pomoć.*

Prednosti franšizinga mogu se svesti na sljedeće (Božić, 1995, p. 165):

- *Provjeren biznis.*
- *Mogućnosti da se odmah koristi ime, ugled i iskustvo firme davaoca franšizinga: marka njegovog proizvoda i usluga, osvojeno tržište, uhodana tehnologija i organizacija rada, kadrovska , finansijska i menadžerska podrška.*
- *Ekskluzivno područje poslovanja.*
- *Puna podrška otpočinjanju biznisa.*
- *Mogućnost korišćenja zajedničke reklame i promocije.*
- *Korišćenje pomoći davaoca franšizinga pri izboru i obrazovanju kadrova.*
- *Mogućnost da poslije podmirenja rashoda, uključujući naknadu cijene i usluga franšizinga, samostalno raspolaže neto profitom.*

Nepogodnosti korisnika franšizinga mogu se svesti na sljedeće:

- *Ne postoji mogućnost samostalnog mijenjanja poslovnog modela davaoca franšizinga.*
- *Postoji obaveza striktnog primjenjivanja tehnologije i organizacije koja je detaljno utvrđena ugovorom i uputstvom davaoca franšizinga.*
- *Postoji obaveza stvaranja uslova za kontrolu sistema rada od strane ovlašćenih lica davaoca franšizinga.*

- *Obaveza plaćanja davaocu franšizinga ugovorenog procenta od ostvarenog prihoda i nadoknadu drugih njegovih usluga.*
- *Ne postoji mogućnost samostalnog vođenja politike prodajnih cijena, kao i mogućnost preduzimanja širih poslovnih poduhvata u vlastitom biznisu, bez davaoca franšizinga.*

Iz naprijed navedenih pozitivnih i negativnih karakteristika, proizlazi da je franšizing biznis pogodan za sve one koji nemaju dovoljno vlastite sposobnosti da samostalno osnivaju, organizuju i vode sopstveni nezavisni biznis. Ili, za koji nemaju dovoljno finansijskih sredstava, kadrova i drugih potrebnih preduslova. Stoga je u takvim uslovima ovakav oblik biznisa dosta pogodan i stvara povoljne uslove zapošljavanja i vođenje uspješnog biznisa.

1.5.3. Tipovi franšizinga

Franšizing poslove je moguće posmatrati sa više aspekata, ali se u osnovi najčešće pominju dva kriterijuma. *Prvi kriterijum* podrazumijeva različite kombinacije učesnika u franšizingu. U razvijenim tržišnim privredama poznata su tri osnovna tipa franšizinga prema učesnicima u distribuciji (Petković i Janičijević, 1995, p. 30):

(1) proizvođač - maloprodavac,

(2) grosista - maloprodavac i

(3) davalac usluga - maloprodavac.

(1) ***Proizvođač – maloprodavac*** - Kod ovog tipa franšizinga proizvođač daje dileru pravo ekskluzivne prodaje svojih proizvoda na definisanoj tržišnoj teritoriji. Prodaja se vrši po uslovima koje diktira proizvođač i kojih se primalac franšize mora pridržavati.

(2) ***Grosista – maloprodavac*** - Kod ovih učesnika u franšiznom odnosu ugovori se mogu sklapati na dva različita načina, odnosno ugovorni odnosi mogu biti:

(a) dobrovoljni tip odnosa,

(b) kooperativni tip odnosa.

Kod *dobrovoljnog tipa odnosa* grosista organizuje sistem i daje franšizu pojedinim maloprodavcima. Kod *kooperativnog tipa odnosa* imamo takav vid franšize gdje grupa maloprodavaca organizuje franšizni sistem i zajednički finansira i upravlja grosističkim poslovima. Kod ovog tipa franšiznih poslova postižu se pogodnosti u nabavci, a zajedničkim nastupom na tržištu postiže se prednost jakog tržišnog rejtinga u odnosu na konkurente u maloprodaji.

(3) ***Davalac usluga - maloprodavac*** - Kod ovog tipa franšizinga, uslužna firma organizuje posao, uspostavlja sistem i daje pojedinačnim maloprodavcima pravo da prodaju potrošačima formirani paket usluga.

Drugi kriterijum kod uspostavljanja ugovornih franšiznih odnosa je predmet ugovora, po kojem se sadržaj ukupnog paketa stavlja na raspolaganje franšizantu. Kod ovog kriterijuma razlikuju se dva osnovna tipa (Steingold , 2006):

(a) franšizing poznate marke proizvoda (The Product Franchise, engl.), i
(b) franšizing poslovnog formata (The Package Franchise, engl.).

(a) ***Franšizing poznate marke proizvoda*** - davalac franšize ili agent zastupnik kod ovog tipa obezbjeđuje maloprodavcu marku proizvoda, kao i kompletan marketing koji podržava kreiranu robnu marku. Primalac franšize distribuira robu franšizatora, to jest davaoca franšize. Biznis ili roba nose žig franšize ili trgovačko ime. Znači, primaoci franšize, u ovom slučaju, prihvataju identitet davaoca franšize i posluju pod njegovim imenom. Međutim, u operativnom poslovanju, primaoci franšize su relativno nezavisni od davaoca franšize. Procjena je da se danas u svijetu od ukupno ostvarenog prometa franšiznih firmi kroz ovaj tip franšize ostvaruje oko 70% prometa. Primjeri ovoga tipa franšize su benzinske pumpe ili auto dileri.

(b) ***Franšizing poslovnog formata*** - kod ovog tipa franšize davalac franšize obezbjeđuje potpuno standardizovan način obavljanja određene djelatnosti u okviru već uspostavljenog poslovnog formata. Posao je blisko identifikovan sa trgovačkim znakom ili trgovačkim imenom davaoca franšize. To podrazumijeva da se, za razliku od prethodnog tipa franšize, potpuno propisuje izgled prodavnice, način pružanja usluga, izbor lokacije, obuka osoblja. Ovdje se podrazumijeva i obaveza poštivanja formi ponašanja prodavaca. Preko ovog tipa franšize ostvaruje se oko 30% ukupnog prometa franšiznog sistema u svijetu. Ovom tipu franšize pripadaju kompanije koje imaju najbrži rast i najbolje poslovne rezultate u posljednje tri decenije. Primjeri ovog tipa franšize su auto-praonice, restorani brze hrane, fotokopirnice, i slično. McDonald's je klasični franšizing poslovnog formata.

1.5.4. Izbor davaoca franšizinga

Za svaku vrstu biznisa od bitnog značaja je izbor djelatnosti biznisa koju on obavlja. To pravilo je još bitnije u franšizing biznisu, s obzirom na to da se u ovom slučaju ne bira samo djelatnost, nego i tehnološko-organizacioni model, po kome se biznis obavlja. Stoga, kod izbora davaoca franšizinga treba obratiti posebnu pažnju, što se postiže prikupljanjem i provjerom relevantnih informacija o ponuđaču franšizinga i drugim alternativnim varijantama kod izbora. Za konačnu odluku od ponuđača franšizinga treba, pored ostalog, tražiti sljedeće (Božić, 1996, p. 167):

- ✓ *Podatke o profitabilnosti firme ponuđača, kao i firmi koje već koriste franšizing;*
- ✓ *Kolika je cijena korišćenja franšizinga izraženo kroz: procenat učešća davaoca franšize u ostvarenom prihodu korisnika franšizinga, cijena korišćenja kapaciteta poslovnog prostora i opreme, cijena učešća stručnih kadrova u procesu biznisa;*
- ✓ *Veličina potrebnog kapitala koji treba uložiti prije početka rada biznisa, kao i iznos kapitala, za koje namjene i uz koje uslove, bi učestvovao davalac franšizinga;*
- ✓ *Broj i struktura kadrova kojeg je potrebno obezbijediti na početku biznisa;*
- ✓ *Oblici kontrole kojima podliježe korisnik franšizinga, i na koji način je to regulisano za druge korisnike;*
- ✓ *Kakav je sadržaj tehnološko-organizacionog modela davaoca franšizinga, i u kojoj se mjeri insistira na njegovom striktnom, odnosno fleksibilnom sprovođenju;*
- ✓ *Za koje vrijeme i na kojoj lokaciji se daje pravo korišćenja franšizinga, kao i teritoriju na kojoj se dobija ekskluzivno pravo prodaje proizvoda, odnosno usluga;*

- ✓ *Kakva je konkurencija drugih firmi na području za koje se nudi pravo korišćenja franšizinga;*
- ✓ *Kakav je organizacioni oblik davaoca franšizinga: inokosni, zajednički ili kooperativni;*
- ✓ *Kakva je struktura i radno iskustvo ključnih kadrova davaoca franšizinga i u kom domenu bi učestvovali stručni kadrovi davaoca franšizinga u biznisu.*

1.6. Izbor lokacije biznisa

Rezultati biznisa umnogome zavise i od lokacije biznisa. Svakako da taj uticaj može da bude veći ili manji, što zavisi od obima i vrste biznisa. Preduzetnici koji izaberu lokaciju mudro, vodeći računa o preferencijama kupaca i potrebama preduzeća, mogu uspostaviti važnu konkurentsku prednost nad rivalima koji nasumično biraju lokacije svojih biznisa (Scarborough, 2012). Lokacija utiče na rezultate biznisa preko: *„obima moguće prodaje proizvoda i usluga, nivoa troškova nabavke, mogućnosti obezbjeđenja potrebnih kadrova, različitih poreskih opterećenja, komunalnih i drugih uslova okruženja"* (Božić, 1996, p. 45). Karakteristike koje čine idealnom neku lokaciju često se drastično razlikuju od jedne do druge kompanije, zbog prirode njihovog posla. Dosadašnja iskustva ukazuju na ove tendencije da se:

- ✓ objekti trgovine na malo i uslužni servisi lociraju na mjestima koja su pristupačna potrošačima i korisnicima usluga;
- ✓ objekti trgovine na veliko najčešće se lociraju na mjestima koja su pristupačna saobraćajnicama i drugoj potrebnoj infrastrukturi, koja je potrebna za ovu vrstu djelatnosti;
- ✓ proizvodni pogoni se lociraju na mjestima koja su dobro povezana sa saobraćajem, povoljnim uslovima za snabdijevanje potrebnim materijalima, vodom, mogućnostima za obezbjeđenje potrebnih ljudskih potencijala i drugih preduslova;
- ✓ firme koje svoju djelatnost obavljaju uz pretežno korišćenje savremenih komunalnih sistema, mogu se locirati u stanovima i drugim pogodnim pomoćnim prostorijama.

Međutim, danas, u XXI vijeku, u razvijenim zemljama svijeta presudni faktori za izbor podesne lokacije za biznis su lokacije u blizini univerziteta, lokacije koje nude brzi pristup internetu i pristupačnost autoputevima i aerodromima.

> *U stvari, jedna studija je pokazala da su faktori koji čine određeno područje najpogodnijim za pokretanje i rast malih preduzeća: pristup dinamičnim univerzitetima, dovoljan broj raspoloživih kvalifikovanih radnika, aerodrom u blizini, umjerena klima i visok kvalitet života* (Scarborough, 2012, p. 518).

Bez obzira na vrstu djelatnosti, početna tačka prilikom izbora lokacije biznisa su podaci o ciljanom tržištu. Pored rezultata istraživanja tržišta, neophodno je analizirati podatke iz oblasti demografske statistike, geografske lokacije tržišta kupaca i tržišta dobavljača, analize konkurencije, analize političko-pravnog okruženja biznisa, sociokulturološke analize.

1.6.1. Lokacija objekata trgovine na malo i veleprodaje

Prva decenija XXI vijeka definitivno je u znaku prodora novih informaciono-komunikacionih tehnologija, koje su promijenile i koje još mijenjaju način poslovanja i pružanja usluga. Tehnologija je značajno uticala na maloprodaju, a posebno maloprodaja preko interneta. Iako takozvani ikomerc (eCommerce), odnosno elektronska trgovina postaju sve popularniji, ipak je klasična maloprodaja u svijetu, a posebno kod nas, dominantna. Razlozi za to su različiti. Jedan od razloga je da primamljiva lokacija omogućava ljudima da dotaknu, osjete i dožive proizvode i usluge. U većim prodajnim centrima potencijalni kupci žele da budu viđeni i da vide, i kada nemaju namjeru da kupuju, često obavljaju kupovinu. Stoga, pogotovo u malom biznisu iz oblasti trgovine, tri su bitna faktora za uspjeh poslovanja, i to: lokacija, lokacija i lokacija. Naravno, ovakvu interpretaciju faktora uspjeha poslovanja ne smijemo simplificirati, ali značaj lokacije za mali biznis je često i od presudnog karaktera za opstanak biznisa, pogotovo ako se radi o uslužnim biznisima.

Za lociranje objekata trgovine na malo i uslužnih servisa, po pravilu se polazi od sljedećeg (Božić, 1996, p. 45):

(1) broja i strukture stanovništva i njegove kupovne moći,

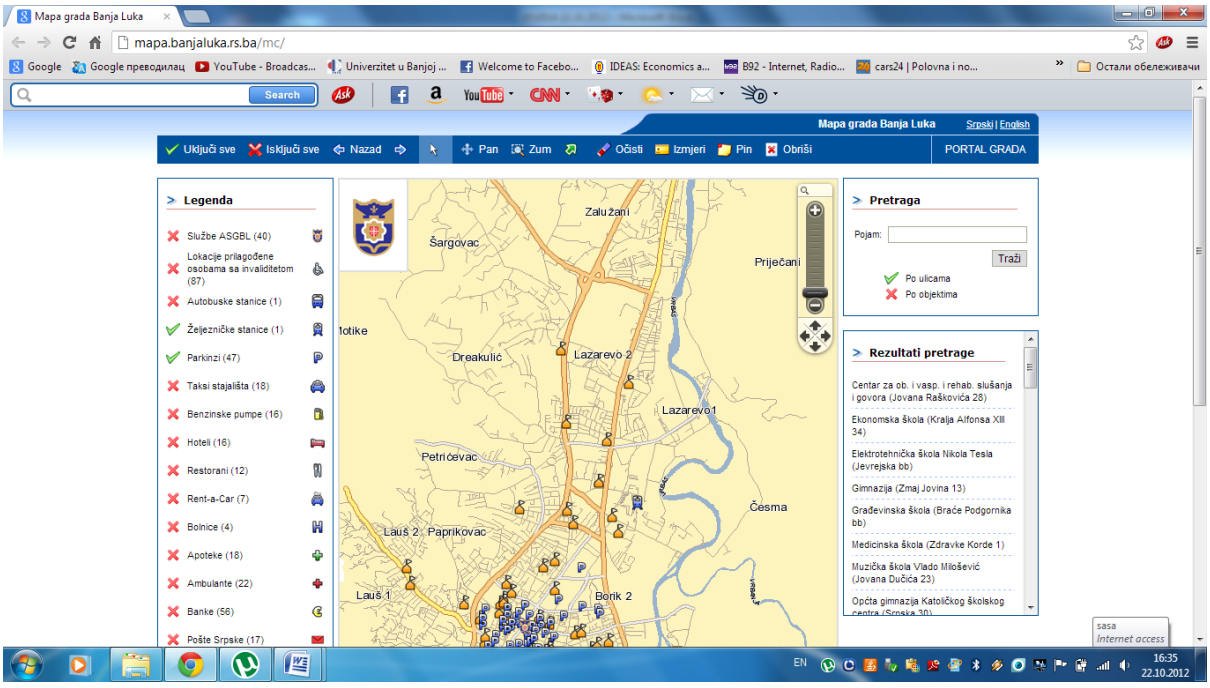
(2) broja i rasporeda objekata konkurencije,

(3) pristupačnosti lokacije potrošačima,

(4) raspoloživog parkinga i drugih komunalnih instalacija,

(5) propisanih uslova rada i

(6) uslova prodaje u trgovinskim centrima.



Slika 2.6. Analiza faktora izbora lokacije biznisa upotrebom internet servisa

(Izvor: http://mapa.banjaluka.rs.ba/mc/, pristupljeno 22.10.2012)

(1) Stanovništvo svojim brojem, potrebama i kupovnom snagom je kupac robe u trgovini na malo, i korisnik brojnih i raznovrsnih usluga u uslužnim servisima. Da bi se ocijenio budući tržišni potencijal, potrebno je raspolagati podacima o brojnosti i strukturi stanovništva na područjima na kojima planiramo da obavljamo biznis. Za prikupljanje ovih podataka koriste se odgovarajuće službe statistike, komore i podaci drugih stručnih službi. Ali dobar broj informacija možete i sami prikupiti. Analizom svih prikupljenih podataka utvrđuje se i sagledava kupovna moć stanovništva na odabranom području za vođenje biznisa.

(2) Međutim, pogodnost odabrane lokacije ocjenjuje se i sa stanovišta prisutnosti konkurencije na odabranom području. Ovo je i razlog da, pored ostalog, moramo raspolagati podacima o broju, strukturi i rasporedu postojećih objekata koji predstavljaju konkurenciju. I ove podatke možemo dobiti od komora i odgovarajućih regionalnih i opštinskih službi i organa. Upoređivanjem podataka o stanovništvu, što u osnovi predstavlja kupovnu snagu tog područja, sa maloprodajnim i uslužnim kapacitetima, dobijamo podatke o usklađenosti ponude i tražnje za određenim proizvodima i uslugama. Nedovoljni maloprodajni i uslužni kapaciteti u odnosu na potrebe, iskazane preko broja i strukture stanovništva, pokazuju valjanost odabrane lokacije. U slučaju da se dođe do zaključka da su postojeći kapaciteti objekata trgovine na malo i uslužnih djelatnosti predimenzionirani, tad se može ići na jednu od sljedećih varijanti:

- odabrati drugu pogodniju lokaciju sa većim brojem stanovnika po objektu ili
- locirati se na konkretnoj lokaciji uz uslov da se po osnovu nižih cijena, boljeg kvaliteta proizvoda i usluga obezbijedi dovoljan broj potrošača i veća konkurentnost.

(3) Ocjenu pristupačnosti objekta vršimo preko toga koliko je objekat uočljiv. Ovaj cilj se najbolje ostvaruje lociranjem objekta na uglovima, raskrsnicama ulica, te na trgovima. Na ovim prostorima su, po pravilu, najživlji tokovi stanovništva. Ovo omogućava razgledanje izložene robe, frekventniju posjetu prodajnim prostorima i uslužnim objektima, a time se stvaraju uslovi za veću prodaju. Ovakvu vrstu objekata pogodno je locirati i u neposrednoj blizini supermarketa, robnih kuća, šoping centara i drugih objekata koji po svom karakteru privlače veliki broj potrošača.

Maloprodajni objekti neke robe kao što su odjeća, obuća, namještaj, proizvodi „bijele tehnike", automobili i slično, lociraju se u neposrednoj blizini prodajnih mjesta istih proizvoda. Ovo iz razloga što se na taj način koncentriše ponuda, a što ima za posljedicu povećanje broja potencijalnih potrošača. Međutim, kod neke specijalne robe (sportska oprema, poljoprivredne apoteke, i slično) postižu se suprotni efekti. Otvaranje dva ili više ovakvih objekata na istom mjestu, dovodi u pitanje njihov opstanak.

(4) Kod lociranja maloprodajnih i uslužnih objekata potrebno je obezbijediti i neophodnu komunalnu infrastrukturu: instalacije za snabdijevanje strujom, vodom, gasom, kanalizacijom, parkingom i slično. U slučaju da neki od potrebnih uslova nisu zadovoljeni, to se isti moraju rješavati u skladu sa važećim propisima.

(5) Prilikom određivanja lokacije za maloprodajne i uslužne objekte potrebno je voditi računa o uslovima rada koji su propisani za to područje. Ovdje se radi o sljedećem: poreske obaveze, cijena zakupa poslovnog prostora, režimi rada (saobraćaj, radno vrijeme), ekološki uslovi i drugo. Ovo proizlazi iz činjenice da za različita područja često važe i drugi propisi u vezi sa uslovima rada.

(6) Objekti maloprodaje i za pružanje raznih vrsta usluga mogu se locirati i u tržnim objektima, takozvanim šoping centrima, koji mogu biti (ibid., p. 48):

(a) mjesni centri
(b) rejonski centri i
(c) regionalni centri.

(a) Mjesni centri su takva područja u kojima se lociraju najčešće supermarketi, prodavnice hrane, ugostiteljski objekti, zelene pijace, razni uslužni servisi (frizerski i kozmetički saloni, servisi za male popravke, servisi za pranje i čišćenje i slično). Ovi centri, po pravilu, privlače veliki broj potrošača i imaju svoje parking prostore.

(b) Rejonski centri obuhvataju područja u kojima stanuje od 40 000 do 60 000 stanovnika. Karakteristike ovih centara su: da su locirani na perifernim područjima grada, gdje je na istoj lokaciji moguće izgraditi prostrane prodajne i uslužne prostore sa svom potrebnom infrastrukturom, što omogućava lociranje većeg broja maloprodajnih i uslužnih radnji. Ovo je i razlog da oni privlače veliki broj potrošača. Prodajni i uslužni prostori u ovim rejonima se najčešće obezbjeđuju učešćem u finansiranju njihove izgradnje ili zakupom.

(c) Regionalni šoping centri opslužuju veliki broj stanovnika okolnih naselja. Ovi centri su od zona stanovanja najčešće udaljeni i do 20, pa i više kilometara. Oni su po svojim karakteristikama dosta slični rejonskim šoping centrima.

Lokacija objekata veleprodaje zahtijeva, pored ostalih uslova, prije svega povoljne transportne uslove od dobavljača do skladišta i od skladišta do kupaca. Ovdje je veoma bitno da troškovi transporta budu minimalni. Da bi se to postiglo, lokacije veleprodajnih objekata se prilagođavaju mogućnostima korišćenja automobilskog saobraćaja. Za lociranje veleprodajnih objekata, potrebno je obezbijediti i ostalu potrebnu infrastrukturu.

1.6.2. Lokacija malih fabrika

Lokacija malih fabrika umnogome je uslovljena vrstom biznisa. One se po pravilu lociraju u za to određenim industrijskim zonama, prigradskim naseljima i seoskim područjima. Međutim, neke od proizvodnih pogona moguće je locirati i u neposrednoj blizini zona stanovanja. To su obično takvi pogoni koji ne narušavaju ekološke prilike i ne zagađuju okolinu. Za lokaciju malih fabrika i organizovanje proizvodnje, neophodno je pribaviti saglasnost nadležnih organa, kao što su službe za urbanizam, ekologiju, komunalne poslove i drugo. Kod izbora lokacije male fabrike potrebno je uzeti u obzir sve faktore koji utiču na uspješan rad firme.

Tu se, prije svega, misli na:

- mogućnosti plasmana proizvoda;
- nabavku materijala;
- transport;
- komunalnu infrastrukturu;
- mogućnost angažovanja odgovarajuće radne snage;
- poreske i druge obaveze.

Kod eventualne kupoprodaje biznisa, veoma je aktuelan problem pogodnosti njegove lokacije. Pogodnost lokacije biznisa ocjenjuje se sa različitih aspekata, pa se u vezi s tim postavlja pitanje na koji način donijeti zaključak o pogodnosti konkretne lokacije. Odgovor na ovo pitanje može se dobiti vrednovanjem pojedinih karakterističnih zahtjeva.

II. ULOGA I MODELI FINANSIRANJA RASTA I RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

2.1. Procjena novčanih sredstava

Procjena potrebnih novčanih sredstava za biznis proizlazi u osnovi iz projekcije poslova koji se namjeravaju obavljati. S obzirom na to da predračun tokova novčanih sredstava treba da je sadržan već u biznis planu, to će dobar dio ovih podataka, koji se odnose na finansiranje, biti osnov za izradu finansijskog plana. Znači, centralni dio biznis plana čini proračun novčanih sredstava potrebnih za realizaciju operativnih planova. Bez proračuna finansijskih - novčanih sredstava nijedan ulagač ili kreditor ne bi podržao zahtjev za novčanim sredstvima potrebnih za biznis. Finansijski proračun u osnovi omogućava, više nego bilo koje drugo sredstvo, da se dođe do razumne odluke o finansiranju preduzetništva. Novčani proračun pomaže ulagačima i bankama da dobiju odgovore na pitanja, kao što su:

- Kolika su sredstva potrebna za ulaganje u biznis?
- U kojem roku će sredstva biti vraćena?
- Kakvi se efekti mogu očekivati od biznisa?

Pored procjene ukupno potrebnih novčanih sredstava, potrebno je utvrditi i strukturu novčanih sredstava, to jest kolika su potrebna:

a) stalna - osnovna sredstva i

b) obrtna sredstva.

Ova podjela je zasnovana sa stanovišta dužine angažovanja sredstava, to jest da li se sredstva koriste samo u jednom ciklusu - obrtna sredstva ili u više reprodukcionih ciklusa - stalna sredstva.

2.2. Izvori finansijskih sredstava

Svakako jedno od najtežih pitanja za preduzetnika je kako najlakše i najpovoljnije obezbijediti potrebna novčana sredstva? Nakon što se izvrši procjena koliko novčanih sredstava je potrebno za finansiranje biznisa, preduzetnik se mora odlučiti i koji dio predviđenih sredstava će obezbijediti iz vlastitih sredstava, a koji dio od kreditora ili ulagača kao tuđi kapital. Struktura i obim uloženih sredstava u konkretan biznis zavise, prije svega, od njegovih projektovanih rezultata. Ova međuzavisnost je jače naglašena kada su u pitanju tuđi izvori, ali je prisutna i prilikom usmjeravanja sopstvenih sredstava.

Kako se ulaganja u biznis najčešće finansiraju sopstvenim i tuđim izvorima, po pravilu, veću ekonomsku stabilnost daju ulaganja iz sopstvenih izvora. To je i logično, s obzirom na to da se na tuđa sredstva plaća kamata, kao cijena za pozajmljeni kapital. Učešće vlastitih izvora, u ukupnim izvorima ima značaja i sa gledišta upravljačkih prava u biznisu. U vezi s tim definitivno je *zlatno pravilo finansiranja* po kome učešće vlastitih

izvora u ukupnim finansijskim izvorima treba da bude veće od 51%. Zlatno pravilo podrazumijeva da se zaduživanje koristi samo za finansiranje kapitalnih projekata i nije poželjna opcija za finansiranje tekućih izdataka.

2.2.1. Interni izvori samofinansiranja

Preduzeću koje je uspješno prebrodilo takozvane „dječije bolesti“ i koje posluje više od tri godine od osnivanja, na raspolaganju su brojni interni izvori samofinansiranja. Finansiranje tekućih i razvojnih aktivnosti iz ostvarene i akumulirane dobiti je prvenstveni način finansiranja svakodnevnih i razvojnih potreba preduzeća. Interni izvori finansiranja su oni koje preduzeće stvara u sebi, bilo mobilizacijom osnovnih sredstava i dugoročnih plasmana, dugoročnim rezervisanjem na teret prihoda, akumuliranjem dijela neto dobitka za sebe, ili pak pokrivanjem efekta revalorizacije ukupnim prihodom. Prema tome, interni izvori samofinansiranja, prema Mikereviću, su (2009, p. 165):

- *Amortizacija.*
- *Naplaćena glavnica dugoročnih potraživanja.*
- *Dugoročna rezervisanja na teret prihoda.*
- *Akumulirani neto dobitak.*
- *Efekti revalorizacije nadoknađeni iz ukupnog prihoda.*

2.2.2. Eksterni - tuđi finansijski izvori

Nemogućnost da se sa internim finansijskim izvorima zadovolje potrebe reprodukcije biznisa nameće potrebu angažovanja eksternih - tuđih izvora finansiranja. Njihovo angažovanje se vrši samo u slučajevima kada ta ulaganja pozitivno utiču na rezultate i razvoj samog biznisa.

U vezi s tim potrebno je definisati kriterijume za angažovanje finansijskih sredstava iz tuđih izvora. Ti kriterijumi se mogu naznačiti kao:

⇒ utvrđivanje optimalnog odnosa između vlastitih i tuđih izvora,

⇒ dokumentaciona osnova angažovanja eksternih - tuđih izvora finansiranja,

⇒ granice korišćenja kreditnih aranžmana,

⇒ oblici eksternih finansijskih izvora i

⇒ provjera efekata korišćenja tuđih izvora finansiranja.

Ulaganje tuđih sredstava omogućava povećanje obima poslovanja, smanjenje troškova po jedinici obima poslovanja i povećanje profita. Proširenje obima posla - biznisa po ovom osnovu može da se vrši samo do određene gornje granice, na kojoj se ostvaruje prirast dobiti - profita u odnosu na prirast troškova, uslovljenih angažovanjem tuđih finansijskih izvora. Ta granica određuje i učešće tuđih - eksternih u ukupnim finansijskim izvorima.

Pri podnošenju zahtjeva za angažovanje tuđih izvora, zajmodavcu se podnosi određena dokumentacija. Na osnovu nje, podnosilac zahtjeva pruža dokaz zajmodavcu da će pozajmljeni kapital biti vraćen pod određenim uslovima. Taj kreditni zahtjev sadrži, po pravilu, sljedeće:

- podatke o iznosima traženog kredita i dinamici korišćenja sredstava,
- podatke o raspoloživim potencijalima firme,
- podatke iz bilansa stanja i bilansa uspjeha,
- podatke o stepenu likvidnosti i solventnosti u proteklom periodu,
- podatke o nivou poslovnog uspjeha,
- projekciju gotovinskih tokova (cash flow projection, engl.) odnosno profitabilnosti projekta.

Kreditni aranžmani pribavljaju se potrebnim sredstvima pod uslovima koji iz tih ulaganja proizlaze. A ti rezultati zavise, pored ostalog, od: *roka otplate kredita, visine kamate na kreditna sredstva, kolaterala, nivoa profitabilnosti i mogućnosti otplate.*

2.3. Modeli i forme finansijske podrške preduzetničkim poduhvatima u novoformiranim preduzećima

Postoji nekoliko načina pokretanja biznisa u formi novoformiranog preduzeća. Takozvani start ap biznisi (start up, engl. novi biznis, novoosnovano preduzeće, prev.aut.) ili novoformirana preduzeća koja kreću od nule, kupljena preduzeća u procesu privatizacije državnog kapitala, pri čemu je moguće spin of (spin off, engl. izdvajanje, odvajanje, prev.aut.) privatizacijom kupiti samo dio privrednog sistema ili cijelo preduzeće, akvizicije i merdžeri, franšizni poslovi gdje se kupuje razrađeni biznis principom „ključ u bravu“. Bez obzira na to o kojem načinu pokretanja poslovne aktivnosti je riječ, ukoliko se radi o mikro i malim preduzećima, biće neophodno za investiciona ulaganja i početna obrtna sredstva kombinovati vlastita i pozajmljena finansijska sredstva. U tom slučaju, jak bankarski sektor, ali i postojanje šema investitora rizičnog kapitala i garancija moraju da osiguraju pristup početnom kapitalu za takozvano start ap preduzeća.

Literatura iz ove oblasti danas tretira odluku o postajanju preduzetnikom kao odluku o izboru profesije. Posljednja istraživanja naglašavaju značaj nekoliko varijabli koje mogu uticati na tu odluku: ograničenja kod pozajmljivanja (Hurst i Lusardi, 2004; Parker i Van Praag, 2007); ljudski kapital (Lazear, 2005; Parker i Van Praag, 2006); geografska lokacija (Acs i Armington, 2006); kognitivne pristrasnosti (Puri i Robinson, 2005); i etnička pripadnost u multietničkim zemljama (Fairlie, 2004). Nije jedini način pokretanja poslovne aktivnosti početak od nule, već je moguće nastaviti porodični biznis ili kupiti razrađen biznis. Interesantni su rezultati pojedinih istraživanja koja pokazuju snažnu korelaciju između onih koji odluče da postanu preduzetnici i njihovih roditelja koji su se samozaposlili (Lentz i Laband, 1990; Dunn i Holtz-Eakin, 2000).

Parker i Van Praag (2006) su u istraživanju u Holandiji došli do zaključka, na osnovu empirijske analize dobijenih podataka, da postoje pretpostavke da će individue čiji roditelji vode porodične biznise a koje su se školovale iz oblasti ekonomije, za nekoliko godina sa većom vjerovatnoćom preuzeti firme čiji vlasnici nisu njihovi roditelji, nego preduzetnici koji nisu imali roditelje koji vode biznise. Dakle, pretpostavke da će neko

biti preduzetnik su veće ako su takve osobe imale svoje uzore u najbližem okruženju, to jest u svojoj porodici.

Bez obzira na sve ove pretpostavke, obezbjeđenje neophodnog početnog kapitala za pokretanje vlastitog biznisa nije nimalo jednostavan zadatak. Ako individue smatraju da imaju dobru poslovnu ideju sa potencijalima tržišne eksploatacije i finansijske isplativosti, a nemaju vlastiti kapital za pokretanje biznisa od nule, moraće da ubijede investitore da ulože svoj novac u njihov poslovni poduhvat. Put za finansijskom podrškom kada se kreće od nule počinje od manjih iznosa vlastitog novca, uštedevine, ili pomoći prijatelja i familije, i taj vlasnički kapital se zove početni ili sjemenski kapital (seed capital, engl. prim.aut.).

> *Obično, taj iznos kapitala je premali da se uspješno započne poslovni poduhvat, tako da je uobičajena praksa da inicijalni kapital uključuje određena dugovanja. Tradicionalno, vlasnik treba da ima najmanje dvije trećine od traženog iznosa* (Corman i Lussier, 1996).

Glavni princip za investitora koji ulaže u tuđe poslovne poduhvate je obećavajuća poslovna ideja formalno predstavljena u formi biznis plana, brz povrat uloženog kapitala i sigurnost povrata novca, uz zaradu koja premašuje sigurne marže dobiti koje je moguće ostvariti čuvajući novac u bankama. Istim principima treba da se rukovode potencijalni preduzetnici koji žele da ulože vlastita sredstva za pokretanje biznisa. Moraju da ubijede sebe, ali i investitore da će njihove poslovne aktivnosti ostvarivati profit koji će u budućnosti obezbijediti opstanak i napredak biznisa (Tracey i Tracey, 2007).

U narednim redovima ćemo iz pregleda literature identifikovati glavne forme i izvore finansijskih sredstava za podršku pokretanja poslovnih aktivnosti u razvijenim zemljama svijeta. Prethodne studije dokumentuju da su start ap preduzeća u tradicionalnim industrijama uglavnom finansirana iz kapitala, investiranog od samih preduzetnika, sa ili bez pomoći rođaka ili prijatelja, sa bankarskim kreditima i trgovačkim kapitalom (Ooghe et al., 1991; Berger i Udell, 1998). Za ovu vrstu firmi, riznični kapital nije tipično na raspolaganju u start ap fazi kao što je to slučaj sa preduzećima iz takozvane visoke tehnologije.

Za preduzeća koja tek treba da budu formirana, potencijalni izvori finansiranja su:

(a) porodica i prijatelji,
(b) mikrokreditne organizacije,
(c) javni fondovi ili državne razvojne banke uz garanciju kreditno–garantnih fondova,
(d) velika preduzeća na bazi javno-privatnog ili privatno-privatnog partnerstva i kooperacije,
(e) fondovi rizičnog kapitala i
(f) „anđeli“ investitori.

Za već formirano mikro ili malo preduzeće, na početku ciklusa rasta, finansiranje zavisi prvenstveno od inicijalne imovine preduzeća (equity, engl.) i spoljnih investitora kroz, na primjer takozvano anđeosko finansiranje. Unutrašnje finansiranje ili imovina se

definiše kao fondovi koje obezbijedi osnivač ili osnivači biznisa (partneri, ortaci, prijatelji, rođaci) isključivo za pokretanje biznisa, dok je anđeosko finansiranje neformalno, bez posrednika direktno finansiranje gdje „anđeli“, koji su po pravilu bogati pojedinci, direktno investiraju u mala preduzeća kroz ugovor o osnivanju i uzimanje dijela vlasništva preduzeća, ali bez upravljačke uloge (Sahlman, 1990). *„Generalno govoreći, ovi investitori su strpljiviji od 'venture' kapitalista, koji često žele deset puta veći povrat investicije u manje od pet godina”* (Awe, 2006, p. 90). Vrlo često „anđeli“ rade kao male investicione grupe unutar kojih ukrupnjavaju svoj kapital i koordinišu investicione odluke, te uz pomoć advokata i računovođa sklapaju ugovore i investiraju u mala preduzeća (Prowse, 1998).

U Sjedinjenim Američkim Državama postoji veliki broj ovakvih klubova investitora. Te grupe se sastaju na mjesečnoj osnovi, nekada i sedmičnoj, kako bi dale priliku vlasnicima nastajućih preduzeća da predstave svoje poslovne ideje i namjere. Postoji nekoliko različitih vrsta „anđela“ investitora (Burk i Lehmann, 2006, pp. 125–126):

- ***Penzionisani investitori****. Ova vrsta investitora dolazi iz reda senior menadžmenta velikih kompanija i mogu da budu zainteresovani da doprinesu novim preduzećima na istom nivou. Koriste svoje otpremnine ranijeg penzionisanja ili penzione fondove da investiraju.*
- ***Investitori dodatne vrijednosti****. To su investitori početnog kapitala koji generalno ostaju u pozadini, ali su veoma aktivni ako nastanu problemi. Nastoje da investiraju do 250 000 US$.*
- ***Profesionalni anđeli****. Ovi ulagači dolaze iz tradicionalnih profesija - advokati, doktori i računovođe. Normalno, vrlo pažljivo istražuju druge partnere prije investiranja i namjera im je da investiraju u kompanije čiji su proizvodi ili usluge iz njihovih profesija. Generalno nisu zainteresovani da budu uključeni u biznis.*
- ***Menadžeri ulagači****. Ovi ulagači mogu biti na raspolaganju zbog korporativnih rezanja organizacionih struktura (daunsajzing-downsizing, engl.). Zainteresovani su da doprinesu aktivnom menadžmentu svojim vještinama. U krajnjem efektu, njihovo investiranje se može posmatrati kao kupovina njihovog posljednjeg posla na kojem su radili. Ako su preduzeća "kratka" sa menadžerima, ovakvi investitori su veoma vrijedni.*
- ***Investitori preduzetnici****. Ovo je kategorija klasičnih anđela investitora koji su uspješni preduzetnici i koji žele da reinvestiraju svoj profit u raznovrsne kompanije. Oni pretenduju da budu najveća i najaktivnija grupa „anđela”.*
- ***Socijalno odgovorni investitori****. Socijalno svjesni investitori namjeravaju da budu investitori koji njeguju vrijednosti i čije vrijednosti su u skladu sa kompanijom u koju ulažu. Ova vrsta investitora je pažljiva prilikom evaluiranja vlastitih ulaganja. Na primjer, ova vrsta investitora može da koristi osiguranje za proizvode i usluge koji su prijateljski prema okruženju*.
- ***Porodični investitori****. Ova vrsta investitora prezentuje skup porodica koje vrše selektivna investiranja. Obično, postoji jedna osoba koja predstavlja porodice u čije ime pregovara o investiranju.*
- ***Investitor posrednik.*** *Mnoga start ap preduzeća imaju potrebu za opremom i uslugama koje moraju da kupe na tržištu iz kapitala koji zarade. Preduzeća mogu biti u mogućnosti da posredno nabave neophodnu opremu kroz razmjenu imovine za dobra i usluge.*

Anđeli investitori u Bosni i Hercegovini ne djeluju organizovano niti se javljaju u navedenim oblicima. Inovacioni centar Banja Luka (www.icbl.ba) je početkom 2012. godine organizovao prvo investiciono veče i formirao mrežu poslovnih anđela. Mreža poslovnih anđela Inovacionog centra Banja Luka postala je prvi punopravni bosanskohercegovački član Evropske mreže poslovnih anđela (EBAN), krovne organizacije koja okuplja 350 organizovanih mreža i grupa, 20 000 anđela i primi do 40 000 poslovnih planova godišnje.

Start ap kapital za početak poslovanja od nule može se nabaviti i od javnih fondova ili državne razvojne banke uz garanciju kreditno-garantnih fondova. Takvih primjera ima veliki broj u razvijenim zemljama svijeta. Poslovna ideja se evaluira od strane evaluacionih komiteta koji prema unaprijed definisanim prioritetnim kriterijumima nude mogućnost finansiranja početnog kapitala za formalno otpočinjanje biznisa. Istovremeno, kreditno-garantni fondovi obezbjeđuju kolateral kod komercijalnih banaka ili mikrokreditnih institucija kod kojih potencijalni preduzetnik aplicira za početni kapital. Kada preduzeće starta sa poslovanjem, prolazi nekoliko faza u svom životnom ciklusu i stiče mogućnost da dođe do dodatnog kapitala generalno sa dvije strane:

(a) sa strane akcijskog kapitala i
(b) sa dugovne strane.

Modele i forme finansijske podrške mikro i malih preduzeća koja su prebrodila „dječije bolesti“ poslovanja i počela da se razvijaju predstavićemo i klasifikovaćemo u narednim redovima.

2.4. Modeli i forme eksternog finansiranja malih i srednjih preduzeća

Finansiranje malih i srednjih preduzeća je predmet velikog interesovanja kako političara, tako i akademske zajednice zbog značaja MSP u privatnom sektoru širom svijeta i shvatanja da su ova preduzeća finansijski ograničena (Beck et al., 2009). Kako navode Beck et al.,autori (2009) u svom radu, veliki broj studija koje su uzimale u obzir komparaciju preduzeća prema veličini, pokazali su da MSP ne vide troškove kredita i pristup finansiranju kao najveću prepreku rastu i razvoju biznisa, ali ih svakako vide kao faktor koji usporava MSP više nego velika preduzeća (Schiffer i Weder, 2001; IADB, 2004).

Dalje, u akademskim diskusijama posljednjih godina javile su se debate o prirodi odnosa banaka i MSP. Doskora, vrijedjelo je mišljenje da su domaće i manje banke sklonije finansiranju MSP zato što su bolje prilagođene za takozvano „partnersko pozajmljivanje“, to jest za tip finansiranja primarno zasnovan na „soft“ (mekanim, engl. prev.aut.) informacijama dobijenim od kreditnih službenika kroz kontinuirane, personalizovane i neposredne kontakte sa MSP, njihovim vlasnicima i menadžerima, kao i lokalnoj zajednici u kojoj posluju (Keeton, 1995; Berger et al., 2001; Sengupta, 2007).

Međutim, posljednje studije (Berger i Udell, 2006; Berger et al., 2007) kako navode Beck i ostali (2009) počinju da osporavaju tradicionalnu ulogu lokalnih banaka i predlažu novu paradigmu za bankarsko finansiranje MSP, tvrdeći da velike snažne inostrane banke, u odnosu na druge institucije finansiranja, mogu da imaju komparativnu prednost u finansiranju MSP kroz širokogrude tehnologije pozajmljivanja (na primjer

pozajmljivanje bazirano na imovini preduzeća, faktoring, lizing, bodovanje kredita, i tako dalje) i centralizovanu organizacionu strukturu umjesto pozajmljivanja zasnovanog na partnerstvu.

Postoji nekoliko teorija u literaturi međusobno suprotstavljajućih koje pokušavaju da objasne modele ponašanja MSP prilikom izbora modela finansiranja (Balling et al., 2009).

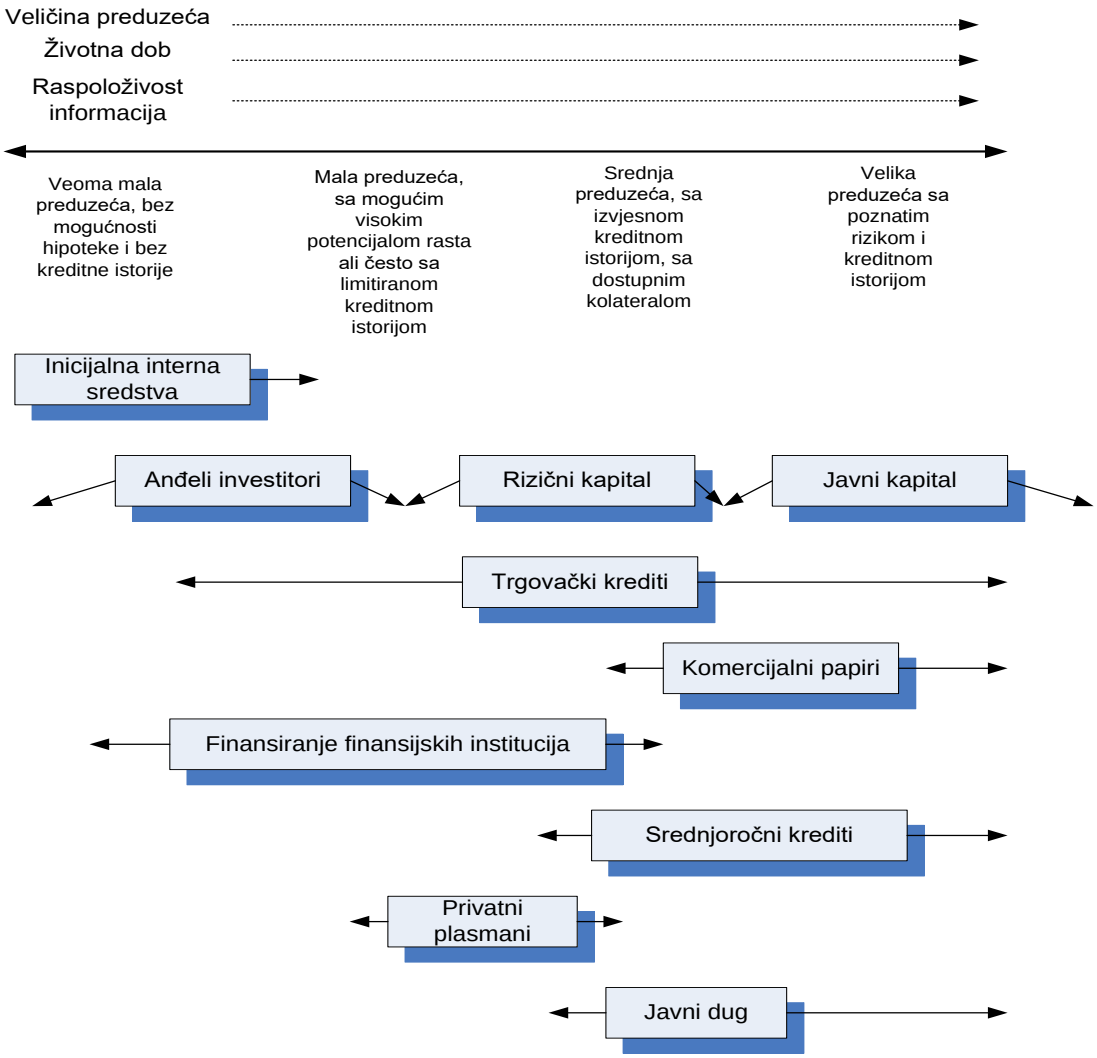
Takozvana pecking order (hijerarhija, prev.aut.) teorija tvrdi da se najjeftiniji izvor finansiranja koristi prvi. U ovoj teoriji strukture kapitala preduzeća i finansijskih odluka, preduzeća za prioritet imaju svoje izvore finansiranja (od unutrašnjih finansijskih izvora do kapitala) u skladu sa principom najmanjeg napora ili najmanjeg otpora. Prvo se koriste unutrašnja sredstva, a kada se istroše, preduzeće se zaduži, pa tek na kraju koristi kapital, to jest fiksnu imovinu za dalja eksterna zaduživanja.

Statična trade-off teorija naglašava da marginalni troškovi finansiranja usmjeravaju odluke finansijske prirode, i kao rezultat takve analize dodatni izvori finansiranja se koriste iz različitih izvora paralelno (iz duga i iz vlasničkog kapitala, to jest imovine preduzeća).

Finansiranje MSP sektora generalno zavisi od vrste djelatnosti, to jest od privrednog sektora i faze životnog ciklusa preduzeća. S ciljem rasta i razvoja, MSP moraju obezbijediti neophodna finansijska sredstva za podršku razvojnih projekata, pri čemu ciklus finansijskog rasta i potreba se mijenja u zavisnosti od faze rasta, pri čemu treba računati na korišćenje vlastite imovine preduzeća i zaduženja (Balling et al.,2009). Pitanje na koje teorija preduzetništva i privredna praksa treba da daju odgovor, a posebno u vrijeme recesije je sljedeće:

Da li u razvojne projekte u MSP ići sa konzervativnim načinom finansiranja razvojnih potreba ili je potrebno ulaziti u veće rizike i pojačati finansiranje zasnovano na založnom pravu imovine?

U zavisnosti od životnog ciklusa preduzeća, veličine i snage, različiti su i izvori finansijske podrške MSP. Na slici 2.7. predstavljeni su izvori finansiranja MSP u Evropi.



Slika 2.7. Izvori finansiranja malih i srednjih preduzeća u Evropi
(Izvor: Beck et al.,2009, p. 62)

Kako mikro i malo preduzeće raste, dobija pristup posrednicima, to jest organizacijama i institucijama koje se bave finansiranjem, pozajmljivanjem novca i investiranjem kapitala. Otvaraju se mogućnosti pristupu takozvanim fondovima rizičnog kapitala (Venture Funds, engl.) sa aspekta ulaska tuđeg kapitala u biznis kroz mijenjanje vlasničke strukture, kao i sa dugovne strane, otvaraju se mogućnosti zaduživanja kod komercijalnih ili specijalizovanih banaka.

Rizični kapital, kao i trgovački kredit (business to business, engl.) kao način finansiranja mikro i malih preduzeća u ranoj fazi postojanja, tipično se javljaju nakon što su proizvod ili usluga uspješno testirani na tržištu i ako imaju potencijal za dalju proizvodnu i marketinšku eksploataciju. Tek nakon te faze, ako prežive, preduzeća dalje dobijaju lakši pristup tržištu kapitala i kredita. Ako žele dalje da pomjeraju granice rasta i razvoja, mogućnost dokapitalizacije se javlja ulaskom na berze preko kojih se emisijom akcija, obveznica i drugih hartija od vrijednosti, uz ili bez gubitka dijela vlasničkog udjela stiže do neophodnih novčanih sredstava za dalji rast i razvoj.

MSP u zavisnosti od definisanih prioriteta u razvojnim strategijama zemalja i nivoa razvijenosti institucija i instrumenata preduzetničke infrastrukture, do dodatnog

kapitala mogu doći iz vladinih fondova i specijalizovanih razvojnih agencija kroz grantove, sufinansiranje projekata, subvencije i razne direktne podsticaje, ekstra povoljne kredite sa minimalnim kamatnim stopama, dugim grejs periodom i rokovima otplate, ali i kroz poreske olakšice i druge instrumente monetarne i fiskalne politike. Zemlje Evropske unije, zemlje kandidati i potencijalni kandidati, imaju dodatne mogućnosti pristupa raznovrsnim i bogatim zajedničkim evropskim fondovima i različitim izvorima eksternog finansiranja MSP. U narednim redovima ćemo detaljnije prezentovati mogućnosti i izvore finansiranja MSP.

2.5. Krediti

Istraživanja su pokazala da su banke glavni izvor eksternih finansija za MSP u velikom broju zemalja (Beck et al., 2009; Balling et al., 2009; Burk i Lehmann, 2006). Kao alternativa finansiranju iz vlasničkog kapitala je finansiranje iz bankarskih pozajmica i lizinga. Banke će interesovati sigurnost povrata novca, vrijeme za koje će preduzeće vratiti pozajmicu i kamatna stopa, to jest zarada koju će banka ostvariti. Zbog toga preduzetnici moraju da ubijede bankare dobrim biznis planom i finansijskom projekcijom da će ulaganje u njihov biznis biti sigurno i profitabilno, što u slučaju MSP, pogotovo u ranijim životnim fazama nije nimalo jednostavno. Iako se tvrdi u većini radova da banke uglavnom ne podržavaju start ap preduzeća kreditima ili to rade vrlo oprezno, Huyghebaert i Van de Gucht (2007) dokumentuju u svom radu da su banke spremne da pozajmljuju i start ap biznisima sa obećavajućim izgledima za rast, iako takva preduzeća imaju ukupni racio dugovanja.

Ovo nije slučaj u bankama u Bosni i Hercegovini. U Republici Srpskoj jedino Investiciono-razvojna banka Republike Srpske nudi start ap kredite, to jest kredite za početne poslovne aktivnosti (http://www.irbrs.org/azuro3/a3/?id=51, 2012, pristupljeno 25.10.2012.), dok ostale komercijalne banke uglavnom ne nude početni kapital.

U najrazvijenijoj ekonomiji na svijetu, Sjedinjenim Američkim Državama gdje se preduzetništvu poklanja izuzetna pažnja, kreditno tržište za većinu MSP je postalo još konkurentnije tokom posljednje decenije, što se ogleda nastankom velikog nacionalnog tržišta kreditnih linija i kreditnih kartica i ulaskom velikih regionalnih banaka na lokalna tržišta (Ou, 2006). Generalno posmatrajući, komercijalne banke uglavnom mogu da ponude kratkoročne pozajmice malim biznisima radije nego dugoročne kredite, i banke nude limitirane izvore kada je riječ o inicijalnom kapitalu (Corman i Lussier, 1996). Finansijske institucije nude dvije vrste kredita MSP (Balling et al., 2009, pp. 63-64):

i) *kreditne kartice i kreditne linije,*
ii) *hipotekarni krediti, krediti za opremu, motorna vozila i drugi tipovi kredita.*

Kreditne linije predstavljaju namjeru banke da u budućnosti klijentu, ako to zatreba, omoguće kreditiranje poslovnih aktivnosti, uključujući kratkoročne kredite sa mogućnosti prekoračenja limita i dugoročne kredite. Hipotekarni krediti sa založnim pravom na imovinu preduzeća ili imovinu vlasnika ili suvlasnika preduzeća su način dolaska do kredita koji je vrlo čest u bankarskom sektoru. Čak i u slučaju društava sa ograničenom odgovornošću banke često traže i osiguranje pozajmice ličnom

nepokretnom i pokretnom imovinom ili vrijednim hartijama od vrijednosti (akcijama, obveznicama, municipalnim obveznicama).

> *Generalno, kreditna sposobnost preduzeća ili preduzetnika lako se procjenjuje korišćenjem „kredit-jezgrovanje" tehnike, gdje se analiziraju dostupni podaci o kreditnoj istoriji, vrijednost založne imovine i lični podaci* (Balling et al., 2009, p. 65).

MSP na raspolaganju stoji veliki broj raznih oblika kredita, koje nećemo detaljno elaborirati, već ćemo ih samo nabrojati (Mikerević, 2009):

- kontokorentni krediti,
- kreditne linije,
- revolving krediti,
- lombardni krediti,
- akceptni krediti,
- rambursni krediti,
- avalni (garancijski) krediti,
- vinkulacioni krediti,
- hipotekarni krediti,
- investicioni krediti,
- prodate obveznice i komercijalni zapisi.

Posebna vrsta finansijskih institucija koje rade sa preduzetnicima i MSP su **mikrokreditne organizacije**. U Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini, posebno u poslijeratnom razvoju zemlje, mikrokreditne organizacije su odigrale značajnu ulogu u finansiranju start ap preduzeća, najviše preduzetničkih samostalnih djelatnosti. Iako su u suštini njihove pozajmice relativno skupe zbog visokih kamatnih stopa i kratkih rokova otplate, zbog jednostavnosti apliciranja i kratkog roka dobijanja kredita, veoma su popularni među preduzetnicima. U Sjedinjenim Američkim Državama preduzetnici mogu dobiti mikrokredite do 35 000 US$ preko **Agencije za male biznise** (SBA-Small Business Agency, engl., www.sba.gov,) za obrtna sredstva, inventar, namještaj, itd. (Burk i Lehmann, 2006). SBA obezbjeđuje i bankarske garancije, koje obezbjeđuju i do maksimalnih dva miliona US$ isključivo za MSP kod komercijalnih banaka, ali i dugoročne kredite, sa fiksnom kamatnom stopom za velike investicije, kao što su kupovina zemlje, zgrada i opreme. U Republici Srpskoj mikrokreditne organizacije mogu plasirati maksimalno 50 000 KM po komitentu.

Trgovački krediti su krediti koje dobavljač daje svom klijentu u takozvanim biznis-tu-biznis (business-to-business, engl. posao za posao, prev.aut.) odnosima. Umjesto da promptno plaćaju prodavcima kupljene proizvode ili usluge, preduzeća dobijaju mogućnost odgode plaćanja u kraćem vremenskom roku, na primjer do 90 dana što je ekvivalentno dobijanju kratkoročnog kredita. Upotreba ovih kredita zavisi od finansijskog stanja kod dobavljača, dužine otplatnog perioda i pristupa bankarskim zajmovima (Balling et al., 2009).

Okvirni krediti su vrlo čest izvor finansiranja za MSP. Generalno posmatrano, okvirni krediti omogućavaju kratkoročno zaduživanje koje može biti korišćeno u vrlo kratkom roku sa ili bez najave da će se koristiti odobreni kreditni iznos do limita dogovorenog

između banke i komitenta. Iako su znatno skuplji od bankarskih kredita, vrlo često su preferirani od strane preduzeća, jer su poprilično fleksibilni (ibid., 2009). Banke obično naplaćuju 8–20% kamatnu stopu za okvirni kredit kada postoji eksplicitni dogovor, a taj procenat može da bude i znatno veći ako se prekorači dogovoreni limit.

2.6. Lizing

Za razliku od bankarskih kredita, **lizing** (leasing, engl.) je jednostavan način dolaska do imovine bez gotovinskih uplata, podizanja kredita ili drugih formi finansiranja.

> *Lizing uključuje takozvani lease ugovor, na primjer ugovor između vlasnika nekretnine, the „lessora - davaoca lizinga" i korisnika nekretnine, the „lesseeja - zakupca", koji od vlasnika nekretnine prenosi pravo da koristi nekretninu ugovoreni period za ugovoreni iznos* (Balling et al., 2009, p. 64).

Za veliki broj MSP, lizing je atraktivan iz prostog razloga što omogućava korisniku lizinga da ne veže raspoloživu gotovinu u fiksnu imovinu, već da ima i operativni kapital i željenu opremu. I što je jako bitno, lizing kompanije ne traže kolateral, to jest hipoteku kao sredstvo obezbjeđenja naplate potraživanja i u situacijama kada je pristup klasičnim tradicionalnim bankarskim proizvodima ograničen i limitiran, lizing kompanije postaju dobar komplement ili alternativa finansiranja. Postoje dva osnovna oblika lizinga, a to su:

- ⇒ finansijski lizing i
- ⇒ poslovni (operativni) lizing.

Glavne razlike između ove dvije vrste lizinga opisane su Međunarodnim računovodstvenim standardom 17 (MRS 17).

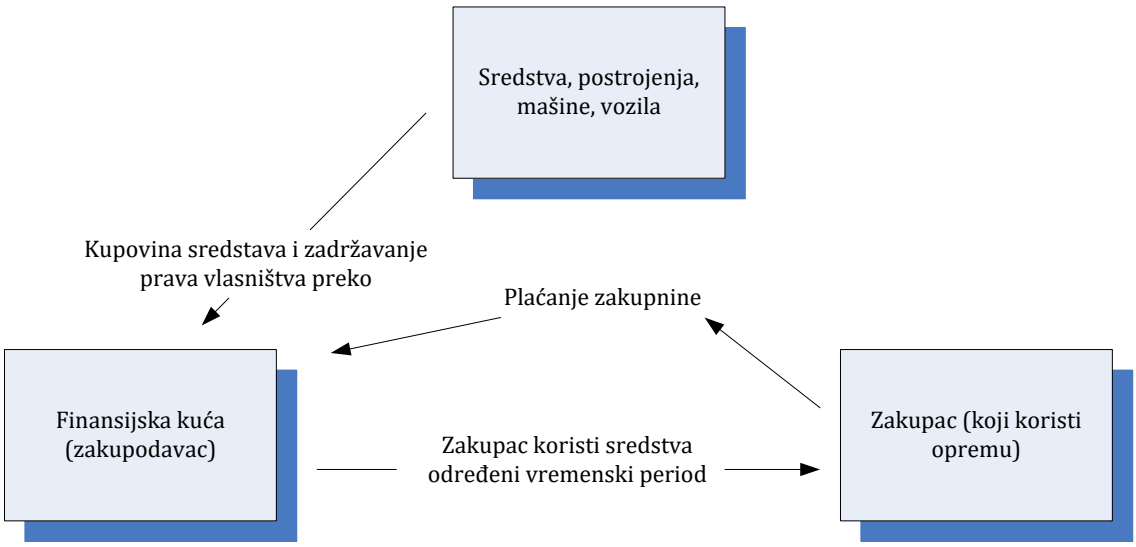
Finansijski lizing je oblik finansiranja koji podrazumijeva znatno prebacivanje svih vrsta rizika i koristi koji su povezani s vlasništvom nad zakupljenim sredstvom od zakupodavca na zakupca. Potpisivanjem ugovora i isporukom zakupljenog sredstva, zakupodavac prenosi ekonomsko vlasništvo nad zakupljenim sredstvom, dok se pravno vlasništvo prenosi tek nakon isteka ugovora o lizingu, nakon uplate posljednje rate. U finansijskom lizingu, zakupac koristi zakupljeno sredstvo veći dio vijeka trajanja sredstva, kao i u slučaju sa zajmovima.

Poslovni (operativni) lizing je vrsta lizinga u kojem svi rizici i koristi koji se odnose na vlasništvo nad zakupljenim sredstvom ostaju kod zakupodavca. U ovom slučaju zakupodavac zadržava ekonomsko i pravno vlasništvo nad zakupljenim sredstvom, dok zakupac ima samo pravo korišćenja. Nakon isteka ugovora, zakupljeno sredstvo se vraća zakupodavcu. Kod poslovnog lizinga zakupac koristi zakupljeno sredstvo kraće nego što je vijek trajanja sredstva.

Kada se radi o investicionim ulaganjima, to jest o kupovini opreme, u slučaju lizinga oprema koja se nabavi ne prelazi u vlasništvo korisnika lizinga.

> *Zakup je sličan kupovini na kredit po tome što vlasnik opreme (zakupodavac) prenosi pravo korišćenja opreme na korisnika (zakupca) koji mu zauzvrat plaća redovnu zakupninu u ugovorenom periodu* (Mikerević, 2009, p. 207).

Kada istekne rok zakupa, zakupac dobija prvenstvo kupovine opreme po povlašćenim uslovima ako je tako regulisano ugovorom, ili se sklapa novi ugovor o lizingu sa novim uslovima korišćenja opreme.



Slika 2.8. Lizing transakcija
(Izvor: Mikerević, 2009, p. 208)

Lizing kao način finansiranja nabavke opreme je veoma koristan ne samo finansijski instrument za MSP, već i sveobuhvatni poslovno-savjetodavni instrument, jer cijena zakupa, odnosno naknada za zakup obuhvata (ibid., 2009, p. 208):

> *Amortizaciju opreme, kamatu na sredstva data u zakup, troškove servisiranja, održavanja i zamjene dotrajalih dijelova opreme, troškove osiguranja opreme kod korisnika lizinga ako korisnik opreme ne vrši sam osiguranje i time plaća troškove osiguranja, troškove prouzrokovane pripremanjem i zaključivanjem ugovora o lizingu, troškove obuke kadrova korisnika lizinga za rukovanje opremom, a ako se korisniku lizinga prenose znanja i iskustva (know how) iz oblasti tehnike i tehnologije, uz prenos tehničke dokumentacije, naknada za te usluge se ugovora posebno, takođe ugovorom o lizingu, ali ta naknada nije sastavni dio cijene zakupa, već je odvojena od te cijene i plaća se, po pravilu, odjednom.*

U Bosni i Hercegovini trenutno posluje devet lizing društava - sedam u Federaciji BiH i dvije u Republici Srpskoj. S ciljem unapređenja i razvoja lizinga, kao i drugih zajedničkih ciljeva, lizing kompanije osnovale su Udruženje društava za lizing u Bosni i Hercegovini (http://www.leasing.org.ba/). Udruženje je zvanično počelo sa radom u aprilu 2005. godine.

2.7. Faktoring

U velikom broju razvijenih zemalja svijeta i zemalja u razvoju faktoring postaje rastući izvor finansiranja velikih korporacija i malih i srednjih preduzeća (Balling et al., 2009). Faktoring, takođe poznat kao finansiranje potraživanja, je popularna forma dolaska do kapitala (Burk i Lehmann, 2006).

> *Faktorisanje je prodaja (cesija) kratkoročnih potraživanja od kupaca faktoru ili faktoring firmi…U najelementarnijem smislu, suština faktoringa svodi se na to da preduzeće proda svoja kratkoročna potraživanja odmah nakon fakturisanja u cijelosti ili djelimično faktoring firmi i nakon toga može odmah ili naknadno dobiti potrebnu gotovinu* (Mikerević, 2009, pp. 198-199).

Ova vrsta finansiranja nije podesna za sva preduzeća, već za ona MSP koja imaju veliki obim potraživanja. Faktoring je tip finansiranja u kojem preduzeća prodaju svoja visokovrijedna potraživanja sa popustom prije isteka roka naplate potraživanja i za to dobijaju automatski gotovinu. Faktoring nije kredit i ne zahtijeva dodatna zaduženja na strani bilansa stanja preduzeća, mada obezbjeđuje radni kapital finansiranjem (Klapper, 2005).

Faktoring posebno može da bude koristan izvor finansiranja u zemljama sa slabim sudskim izvršenjima i nesavršenom evidencijom potraživanja, kao što je slučaj sa Bosnom i Hercegovinom, jer se prodaju potraživanja, a ne kolateral, i faktorisana potraživanja nisu dio stečajne mase MSP. *Faktoring firma uz naknadu (proviziju od 1% do 3%) otkupljuje potraživanja prije isteka roka plaćanja, preuzima poslove naplate, opominjanja, knjigovodstvene poslove i poslove rizika naplate potraživanja* (Mikerević, 2009, p. 199). Međutim, empirijska istraživanja pokazuju da je faktoring rasprostranjeniji u zemljama sa većim ekonomskim rastom i razvojem, i razvijenim kreditnim biroima (Klapper, 2005).

Velika prednost faktoringa je što se proizvodi prodaju direktno kupcu, gdje preduzeće prodavac daje trgovački kredit, a istovremeno se naplaćuje takvo potraživanje od faktoring firme i stiže do neophodne gotovine koja je bila vezana u potraživanjima.
Prema Mikereviću (2009), usluge faktoring firmi naročito koriste MSP, ali i neka velika preduzeća, pri čemu ugovorom o faktoringu, faktoring firma se može obavezati da prihvata:

- cesiju potraživanja svoga komitenta na faktoring firmu, pri čemu faktoring firma isplaćuje cedirana potraživanja komitentu uz diskont;
- naplatu potraživanja komitenta u svoje ime i za njegov račun uz odobrenja kredita komitentu;
- ispitivanje kreditnog boniteta kupaca komitenta;
- marketing istraživanja za račun komitenta;
- vođenje knjigovodstva komitenta.

Faktoring se često koristi u srednje razvijenim zemljama, ali manje nego u razvijenim zemljama.

> *Na primjer, prosječan racio faktoringa u odnosu na BDP (bruto domaći proizvod) je 1,1% u srednje razvijenim zemljama, dok je prosječan racio kredita privatnom sektoru u odnosu na BDP 55,67%. S druge strane, u visokorazvijenim zemljama prosječan racio faktoringa u odnosu na BDP je 2,56%, dok je prosječan racio kredita privatnom sektoru u odnosu na BDP 104,05%* (Klapper, 2005, p. 8).

Generalno posmatravši, krediti i lizing se najviše koriste kao izvori eksternog finansiranja, dok faktoring još traži svoje mjesto kao alternativni izvor finansiranja.

2.8. Fondovi rizičnog kapitala

Poslovni poduhvati mogu proizaći iz brilijantnih ideja ili mukotrpnog istraživačkog rada u improvizovanim uslovima, od strane pojedinaca koji imaju znanje, viziju i spremnost za rizik. Mnoge multinacionalne korporacije su započele na takav način, i to uglavnom iz oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija. Za takve ili slične poslovne ideje iz oblasti naprednih i obećavajućih i neistraženih tehnologija, koje mogu da ostvare potencijalno brzi rast, mogući izvor početnog kapitala su fondovi rizičnog kapitala. *„Rizični kapital (venture capital, engl.) se odnosi na fondove investirane u nova ili visokorizična preduzeća, obično u zamjenu za vlasnički udio"* (Corman i Lussier, 1996, p. 293). *„Firme rizičnog kapitala skupljaju novac privatnih investitora i očekuju visoki godišnji povrat (20 - 40%) na svoju investiciju i obično investiraju u kompanije na period od tri do sedam godina"* (Awe, 2006, p. 90).

Krajem prošlog vijeka, prema Corman i Lussier (1996) u Sjedinjenim Američkim Državama je bilo više od 800 firmi rizičnog kapitala. Njihova ulaganja se razlikuju od drugih finansijskih izvora, jer su spremne u ranim fazama biznisa da učestvuju u finansiranju visokorizičnih poduhvata, što druge finansijske institucije obično nisu.

S druge strane, s obzirom na to da su u pitanju rizična ulaganja u preduzeća sa visokim potencijalom, ali obično bez menadžerskih znanja i vještina osnivača, firme rizičnog ili preduzetničkog kapitala omogućuju i pružanje menadžerskih savjetodavnih usluga vlasnicima takvih preduzeća u koja ulože kapital (ibid., 1996).

Dobijanje kapitala od „venčer" kapitalista (venture capitalist, engl. kapitalista ulagač rizičnog kapitala, prev.aut.) nije nimalo lako, zato što su oni selektivni u svojim odlukama o investiranju i biraju ona preduzeća za koja vjeruju da će im obezbijediti ekstra veliki povrat uloženog kapitala. *„Venčer kapitalisti su razvili modele za donošenje odluka koji im pomažu da donesu odluku u koju će kompaniju investirati a u koju ne"* (Shepherd i Wiklund, 2005, p. 124).

Razumijevanje načina na koji fondovi rizičnog kapitala donose svoje poslovne odluke o investiranju, na šta obraćaju pažnju prilikom ocjenjivanja zahtjeva za ulaganje i na šta treba da obrate pažnju, može biti od velike pomoći preduzećima koja se odluče da uopšte apliciraju za ovu vrstu ulaganja u zajednički poduhvat.

U višim stadijima razvoja poslovnih aktivnosti u malim biznisima vlasnici preduzeća će trebati dodatne finansijske injekcije za dalji rast i razvoj preduzeća. Ako se vlasnici biznisa odluče na rizični kapital u kasnijim fazama rasta, moraju biti svjesni da su troškovi ovog tipa finansiranja visoki i da „venčer" kapitalisti mogu zahtijevati preuzimanje velikog procenta vlasničkog udjela, što na kraju može rezultovati i gubitkom kontrole u preduzeću (Awe, 2006). Preduzeća su zainteresovana za rizični kapital kada žele da plasiraju novi proizvod, da penetriraju sa novim proizvodom na novo tržište, ili jednostavno, kada očekuju visok rast. Mada je pristup rizičnom kapitalu limitiran, od esencijalnog je značaja za inovativna MSP.

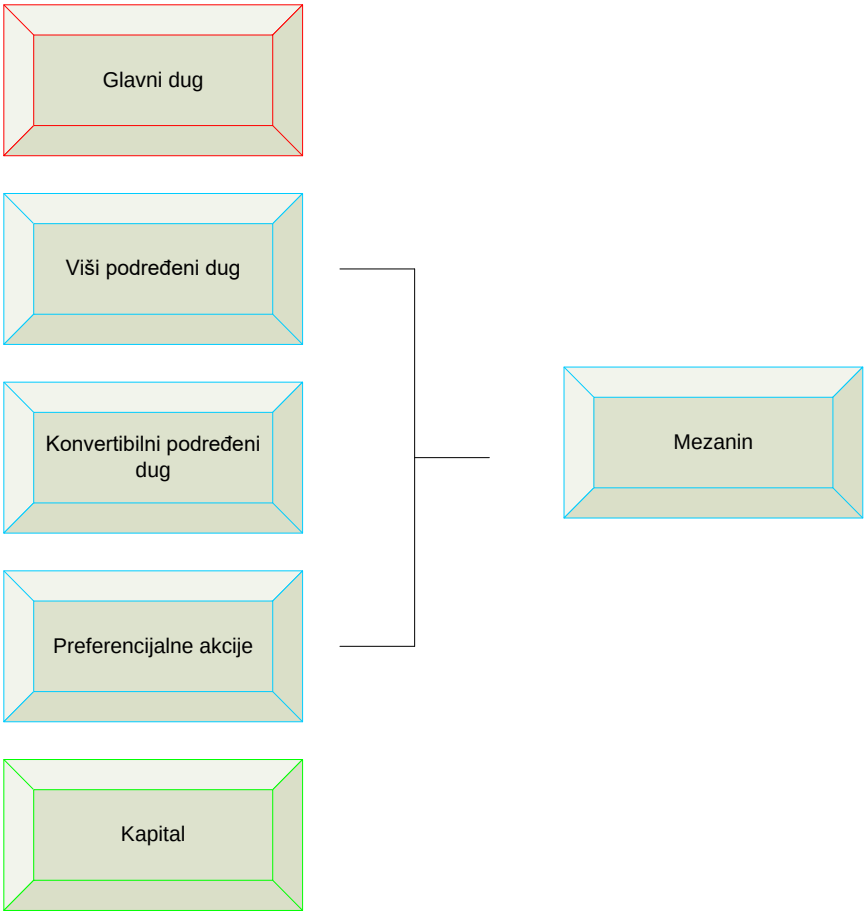
U Evropskoj uniji se pokušava izgraditi takozvano panevropsko tržište rizičnog kapitala, koje je trenutno fragmentirano i uokvireno u nacionalne granice zemalja članica (Latest trends in SMEs access to finance and EU financial instruments, 2010).

Iako se Evropska komisija trudi da uspostavi bolje mehanizme privlačenja kapitala u fondove rizičnog kapitala, jedan od razloga nedostatka takozvanih rizičnih investitora u Evropskoj uniji (u Bosni i Hercegovini nema registrovanih fondova rizičnog kapitala, prim.aut.) je mala atraktivnost takvih ulaganja i slab povrat na uloženi kapital. „*U desetogodišnjem periodu, povrat na uloženi rizični kapital je bio 6,3% u Evropi u odnosu na 26% u* Sjedinjenim Američkim Državama" (Financing SME growth - Adding European Value, 2006, p. 4). U istom izvještaju je navedeno da su ukupne investicije rizičnog kapitala u tehnologiju četiri puta veće nego u Evropi. Dok je prosječna investicija rizičnog kapitala u Evropi 0,9 miliona € u Sjedinjenim Američkim Državama je to 6,1 miliona €. I konačno, ključni aspekt uspješnog investiranja rizičnim kapitalom je izbor trenutka povlačenja i reinvestiranja oslobođenog oplođenog kapitala u nove poduhvate.

2.9. Mezanin finansiranje MSP

Mezanin (Mezzanine, engl. mezanin) finansiranje je u osnovi dužnički kapital koji daje pozajmljivaču pravo da konvertuje dug u vlasništvo ili udio u vlasničkom kapitalu ukoliko kredit nije vraćen na vrijeme i u punom iznosu. Kao hibridna forma kapitala, mezanin dug je smješten između glavnog duga i vlasničkog kapitala u strukturi i koristi se uvijek kada postoji finansijski gap između duga i imovine (Abassi, 2004 navedeno u Laura, 2007). Ovaj izvor finansiranja je značajan komplementarni izvor finansiranja za preduzeća. Iako je upotreba mezanin finansijskih instrumenata odskora u ekspanziji, još je njihova upotreba skromna u odnosu na normalno finansiranje kreditima (Glavanits, 2007).

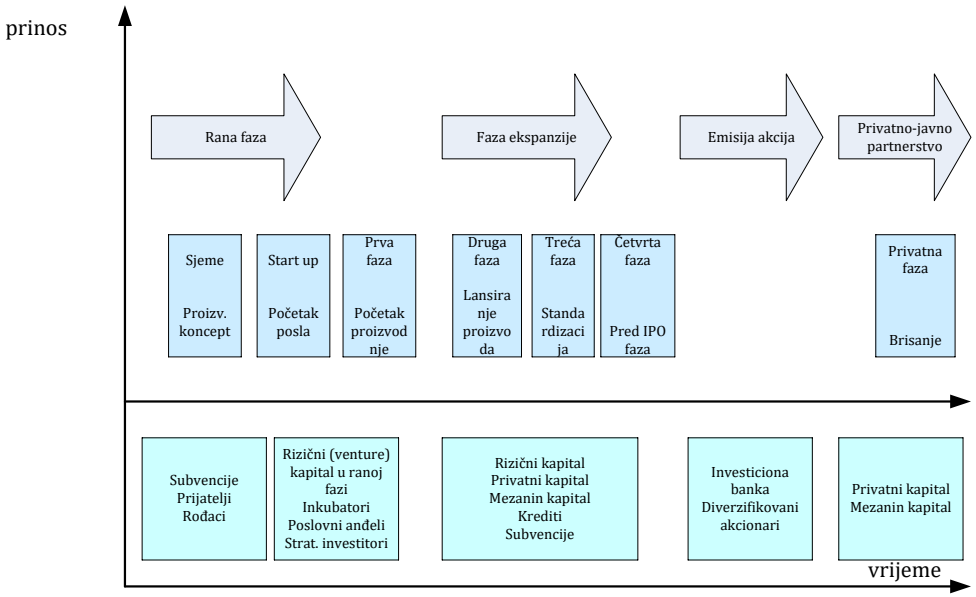
Upotreba ovog izvora finansiranja MSP u zemljama članicama Evropske unije različita je od zemlje do zemlje, gdje pojedine zemlje imaju bolji izbor različitih proizvoda mezanin finansiranja. Tradicionalni korisnici ove vrste finansiranja su veća i dobro kotirajuća MSP koja često traže iznose veće od dva miliona € (Glavanits, 2007). Mezanin finansiranje se odnosi na sloj finansiranja između glavnog duga preduzeća i kapitala, u tri sloja strukture kapitala preduzeća, kao što je prikazano na slici 2.9.



Slika 2.9. Mezanin dug - premošćavanje gapa između duga i vlasničkog kapitala (Izvor: Laura, 2007, p. 15)

Svaki sloj je različit i ima svoje jedinstvene karakteristike, ali i svoje vlastite profile rizika i nagrada (Laura, 2007, p.15):
- Prvi sloj - glavni dug koji uključuje nizak rizik, niske troškove, kratak rok i najmanje je fleksibilan. Najčešći je oblik finansiranja potreba biznisa. Obično je to najjeftiniji oblik kapitala i prvi prioritet u slučaju likvidacije (Jamison i Bitoni, 2007);
- Drugi sloj - Mezanin dug uključuje umjeren rizik, umjerene troškove, dugoročan je i fleksibilan. Strukturno, mezanin dug je podređen u prioritetu plaćanja u odnosu na glavni dug ali je viši u rangu u odnosu na akcije ili vlasnički kapital. Mezanin dug generalno ima veći rizik potencijalnog povratka nego glavni dug, ali manji rizik i potencijalni povratak od vlasničke imovine;
- Treći sloj - Kapital koji uključuje veliki rizik, visoke troškove, dug rok ali i najveću fleksibilnost. Najčešći oblik mezanin duga je podređeni dug, a to je neobezbijeđeni kredit nižeg ranga u slučaju bankrota u odnosu na glavni dug (Laura, 2007).

Na slici 2.10. možete vidjeti mjesto i ulogu mezanin finansiranja MSP u odnosu na faze životnog ciklusa preduzeća.



Slika 2.10. Faze u razvoju preduzeća i finansijski instrumenti
(Izvor: European Commission, Mezzanine Finance. Final Report, Roundtable between bankers and SMEs, Enterprise Publication, 2007)

Kompanije zrele za ovaj tip finansiranja su preduzeća sa konzistentnim prilivom i odlivom gotovine, sa diverzifikovanom bazom kupaca, sa portfoliom proizvoda diverzifikovanih prema prioritetnoj strukturi, na tržišnoj i/ili tehnološkoj ivici, iskusnim menadžment timom i dobro kapitalizovanim bilansom stanja (Abbasi, 2004).

2.10. Uloga berze u finansiranju MSP

Preduzeća u tržišnoj ekonomiji prodajom proizvoda i usluga i naplatom potraživanja, ukoliko ti iznosi pokriju ukupne troškove, ostvaruju dobit, iz koje je moguće finansirati dalji rast i razvoj preduzeća. U slučaju ne samo MSP, već i velikih privrednih sistema, isključivo finansiranje iz poslovne neto dobiti razvojnih projekata jednostavno nije moguće. Stoga, privredna realnost nalaže menadžerima i vlasnicima preduzeća da kombinuju vlastita novčana sredstva sa tuđim kapitalom, iz raznih izvora. Nisu sva preduzeća u jednakoj mogućnosti da pristupaju različitim izvorima kapitala iz raspoloživih finansijskih sredstava.

Faktori koji utiču na mogućnost zaduživanja preduzeća su veličina preduzeća, kreditna istorija, odnos između kapitala i duga, atraktivnost proizvodno-uslužnog asortimana, organizaciono-pravna forma preduzeća. Najčešći način registrovanja novonastalih mikro i malih preduzeća je u formi društava sa ograničenom odgovornošću. Ovaj način registracije je pogodan iz razloga što je brži, jednostavniji i jeftiniji od registrovanja akcionarskog društva. Članovi društva ograničene odgovornosti odgovaraju ograničeno, do iznosa uloga, za obaveze društva. Međutim, kao takvo, preduzeće nema pristupa svježem novčanom kapitalu, koji bi mogao u određenim vremenskim razmacima sticati preko berze hartija od vrijednosti, i to sa aspekta dužničkog zaduživanja i promjene vlasničkog udjela, to jest zaduživanjem preko vlastitog kapitala.

Prvi preduslov da se do kapitala dođe preko berze je promjena pravnog statusa preduzeća, iz društva ograničene odgovornosti (d.o.o.) u akcionarsko društvo (a.d.). Drugi preduslov je da preduzeće zadovolji precizne i zahtjevne kriterijume za kotizaciju na berzi hartija od vrijednosti, to jest da bude član berze, što povlači za sobom prava i obaveze. Zakon o tržištu hartija od vrijednosti („Službeni glasnik Republike Srpske" broj: 92/06 i 34/09, 2009) član 155, stav 1 reguliše pravila na Banjalučkoj berzi (http://www.blberza.com).

Kao član berze hartija od vrijednosti preduzeće generalno može doći do sredstava pozajmicom od banke (bez obzira na formu preduzeća, sva preduzeća mogu aplicirati za bankarske kredite, s tim da a.d. koja kotiraju na berzi imaju mnogo veće šanse za dobijanje povoljnijih kredita), emitovanjem akcija i obveznica. U Republici Srpskoj je samo jedno preduzeće transformisano iz d.o.o. u a.d. i primarnom emisijom akcija izvršilo je dokapitalizaciju imovine i steklo dodatni kapital. Razlozi zašto to nije pravilo su za dalja istraživanja. Mogući odgovori su nezainteresovanost ili neznanje preduzetnika o mogućnostima koje pruža berza, transparentnost poslovanja i široka dostupnost finansijskih izvještaja preduzeća koja kotiraju na berzi, visoki troškovi kotizacije, globalna finansijska kriza i pad berzanskih indeksa.

Kada se govori od dugoročnim izvorima finansiranja preduzeća, u obzir se uzimaju dva izvora, *akcijski kapital*, koji odražava sopstvena sredstva i *dug*, koji odražava pozajmljena sredstva (Erić, 2003). Takođe, preduzećima su na raspolaganju i kratkoročni izvori finansiranja u formi hartija od vrijednosti, koje ćemo ukratko predstaviti, s ciljem elaboriranja različitih mogućnosti finansijskih tržišta i berze u prikupljanju novčanih sredstava za MSP, to jest za preduzeća uopšte.

2.10.1.Finansiranje emisijom akcija

Prodajom akcija, preduzeće (akcionarsko društvo - a.d.) stiče sopstveni kapital kao trajni izvor finansiranja inicijalnom javnom ponudom (IPO - Initial Public Offer, engl.).

> *Primarna emisija akcija (IPO), u pravnom smislu, predstavlja pretvaranje određene kompanije u otvoreno (javno) akcionarsko društvo. Vlasnici putem mehanizma finansijskog tržišta pribavljaju neophodna finansijska sredstva, a između emitenta i investitora dolazi do razmjene vlasništva kompanije za određeni novac koji se pretvara u njen kapital* (Mikerević i Petković, 2010, p. 21).

Akcionarski kapital predstavlja sastavni dio akcionarskog društva i on se uplaćuje od strane vlasnika kapitala (akcionara). Suština akcionarstva se treba posmatrati sa dva stanovišta: sa jednog aspekta, akcije odražavaju vlasničke odnose, a sa drugog predstavljaju finansijski instrument kojim se prikuplja kapital za finansiranje poslovnih aktivnosti emitenta.

Akcionarski kapital je podijeljen na određeni broj akcija (sa nominalnim iznosom) koje su uplatili akcionari kapitala, s tim da je karakteristično za emitente akcija da samo u svome početnom razvoju prodaju akcije po nominalnoj vrijednosti (Vunjak i Kovačević, 2009). *„Najpoznatiji tip akcija su svakako obične akcije, čijim izdavanjem emitent dolazi do sredstava za finansiranje poslovanja, dok kupci postaju novi suvlasnici firme"* (Erić, 2003, p. 330). Pošto investitori prihvataju rizik poslovanja emitenta, dobijaju pravo da

učestvuju u diobi dobiti, što se isplaćuje u obliku dividende, s tim da isplata dividende ne predstavlja prioritetnu obavezu za preduzeće kao isplata kamate na emitovane instrumente duga. Razvijena tržišna privreda i razvijeno tržište kapitala u nacionalnim ekonomijama uticali su na pojavu različitih oblika akcija. Prema Vunjaku i Kovačeviću (2009), najviše je prisutna sljedeća podjela akcija:

- akcije na ime,
- akcije na donosioca,
- obične (redovne) akcije,
- akcije sa nominalnom vrijednošću,
- akcije bez nominalne vrijednosti,
- akcije sa garantovanom dividendom,
- akcije bez garantovane dividende,
- konvertibilne akcije,
- akcije sa odloženim plaćanjem dividende,
- otvorene i zatvorene akcije,
- akcije sa većim brojem glasova,
- akcije bez prava glasa,
- osnivačke akcije i akcije naredne emisije.

Tržište hartija od vrijednosti kojima kompanije i države prikupljaju kapital naziva se primarno ili emisiono tržište *(Primary Capital Market, engl.)* i ono se značajno razlikuje od sekundarnog tržišta iako su oba međusobno čvrsto integrisana. Putem primarnog tržišta plasiraju se dugoročne hartije do vrijednosti subjekata sa velikim vrijednostima transakcija i značajnim rizikom, dok se na sekundarnom tržištu tim emitovanim hartijama od vrijednosti stalno trguje (Mikerević i Petković, 2010).

Nakon prve emisije akcija, akcije će imati svoju tržišnu vrijednost koja po pravilu, u slučaju privrednog prosperiteta i dobrog poslovanja emitenta, akcionarima garantuje rast cijena akcije i njihove vrijednosti iznad nominalne vrijednosti. Stoga, već etablirana preduzeća na berzi daljim emisijama akcija mogu pribaviti dodatni kapital namijenjen ekspanziji preduzeća, u zamjenu za smanjenje vlasničkog udjela za procenat emitovanih akcija.

Preko berze MSP mogu emisijom preferencijalnih (prioritetnih) akcija doći do dodatnih izvora kapitala. Radi se o hibridnim hartijama od vrijednosti jer imaju karakteristike povjerilačkih i vlasničkih hartija. *„Sam naziv upućuje na to da se radi o prioritetnim akcionarima, a koji imaju preče pravo na dividendu i učešće u likvidacionoj masi ukoliko dođe do likvidacije preduzeća"* (Mikerević, 2009, p. 233). Prioritetne akcije imaju određene sličnosti i sa obveznicama (instrumentom dugoročnog duga), ali obaveza isplate dividende nije zakonska, pa se iz tog razloga preduzeće ne može odvesti u stečaj kao u slučaju neplaćanja kamate na obveznicu. *„Međutim, prioritetni akcionari su ipak zaštićeni kroz emisiju kumulativnih akcija, što podrazumijeva da se zaostale dividende moraju isplatiti prije bilo koje isplate dividendi običnim akcionarima"* (ibid., pp. 233-234). S obzirom na to da su sličnog rizika kao i obveznice, većina preduzeća radije izdaje obveznice, nego preferencijalne akcije.

Za mala i srednja preduzeća treba da budu ključne te naredne emisije hartija od vrijednosti kojima treba da budu obezbijeđena jeftina finansijska sredstva za

finansiranje budućih projekata. Sama inicijalna ponuda akcija (IPO) treba da im predstavlja svojevrsnu ulaznicu u sferu većih mogućnosti eksternog finansiranja kojima će smanjiti zavisnost od konzervativnog bankarstva i pojeftiniti pozajmljeni kapital, a istovremeno omogućiti i pozajmljivanje na međunarodnim finansijskim tržištima kroz emisiju hartija od vrijednosti na inostranim tržištima.

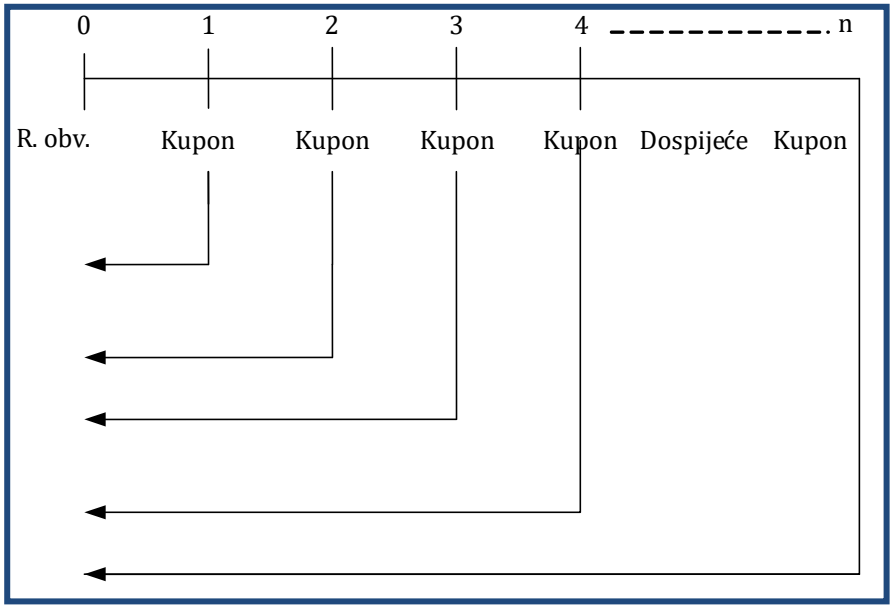
2.10.2. Finansiranje emisijom obveznica (dugom) i kratkoročnim hartijama od vrijednosti

Obveznice kao hartije od vrijednosti često se identifikuju kao instrumenti duga. Međutim, instrument duga nije samo obveznica, već su to i note, bondovi, debenture, promisorne note, zapisi, certifikati (Vunjak i Kovačević, 2009). Obveznice su samo jedan od instrumenata duga, ali istovremeno i najznačajnija dužnička hartija od vrijednosti.

> *Obveznica je povjerilačka hartija od vrijednosti kojom se potvrđuje da je povjerilac (investitor) platio dužničku (emitentnu) protivvrijednost obveznice i da će emitent isplatiti povjeriocu kamatu po ugovorenoj kamatnoj stopi u ugovorenim rokovima i platiti glavnicu o roku dospijeća* (Mikerević, 2009, p. 231).

Obveznice emituju država i preduzeća. Emisijom obveznica počela su da se bave i preduzeća, jer je ovaj oblik prikupljanja finansijskih sredstava jeftiniji od emisije akcija i radi se o dužničko-povjerilačkom odnosu bez gubitka vlasničkog udjela. Emitovanje dugoročnih obveznica od strane firmi, u većem obimu, povećalo je i njihov stepen rizika, dok je vlasnicima obveznica smanjio rizik, ali i niži nivo prinosa. Prema načinu isplate glavnice i kamate, obveznice mogu biti jednokratno i višekratno isplative.

Jednokratno isplative obveznice su one bez kupona i u praksi se veoma rijetko emituju, dok su višekratne obveznice kuponske, i obavezuju emitenta da u ugovorenim rokovima (najčešće polugodišnje) na dan dospijeća isplate investitorima kamate u iznosima koji su jednaki rezultatu množenja kamatne stope i nominalnog iznosa obveznice (vrijednost na dan dospijeća). Kada obveznica dospije na plaćanje, vlasnik prima i glavnicu, odnosno i nominalni iznos, što se vidi na slici 2.11.



Slika 2.11. Kupoprodaja višekratno isplativih obveznica pokreće novčane tokove kod emitenata i investitora
(Izvor: Mikerević, 2009, p. 231)

Na slici se vidi da svaka kupoprodaja *višekratno isplativih obveznica* pokreće određene novčane tokove kod emitenata i investitora, sa čime su povezani i rizici naplate investitora od emitenta. Rizik naplate obveznice emitovane od strane države jednak je nuli, dok može biti veoma visok kod preduzeća koja su u finansijskim problemima. Zbog toga je i uloga berze u predstavljanju finansijskog zdravlja i snage preduzeća veoma bitna i može da utiče na kreditni bonitet pojedinačnih preduzeća.

„Najznačajniji finansijski instrumenti tržišta novca su upravo kratkoročne hartije od vrijednosti duga" (Erić, 2003, p. 268). Emitenti kratkoročnih hartija od vrijednosti su različiti (država, banke i druge finansijske institucije, jedinice lokalne vlasti, država, preduzeća) a motivi za emisiju su (ibid., p. 268):

- *obezbjeđenje sredstava za rješavanje problema likvidnosti i*
- *prikupljanje sredstava za kratkoročno finansiranje, čime se savladavaju određeni gapovi na koje emitenti nailaze u svakodnevnom poslovanju.*

Postoji veliki broj kratkoročnih hartija od vrijednosti od kojih su par i na raspolaganju preduzećima. Često korišćeni instrument duga koji emituju preduzeća s ciljem prikupljanja novčanih sredstava za finansiranje svog poslovanja je *komercijalni zapis.* Riječ je o instrumentu duga koji se prodaje uz diskont, po cijeni manjoj od nominalne vrijednosti. To je neosigurana sopstvena mjenica preduzeća sa fiksnim rokom dospijeća sa kojom se imaocu komercijalnog zapisa obećava da će biti plaćena naznačena suma plus kamata na dan dospijeća. Da bi komercijalni zapisi bili privlačni za kupce, preduzeće može izdati komercijalne zapise uz garanciju poslovne banke o isplati fiksirane ukupne sume, a banka, naravno za to od preduzeća naplaćuje proviziju (Mikerević, 2009).

Trasirana mjenica je takva mjenica kojom izdavalac mjenice (trasant) nalaže trećem licu (trasatu) da plati mjeničnu sumu na dan dospijeća licu naznačenom u mjenici (remitentu).

> *I ova mjenica je rezultat konkretne trgovačke transakcije. Trasirana mjenica se može izdati sa rokom dospijeća: plativa po viđenju, plativa za određeni broj dana po viđenju, plativa za određeni broj dana od izdavanja i plativa na određeni dan* (Mikerević, 2009, p. 94).

Kao takva, u novčano tržište se trasirana mjenica uključuje njenim eskontom kod banke. Naravno, banka može eskontovanu mjenicu reeskontovati kod druge banke.

III. ULOGA I MODELI NEFINANSIJSKE PODRŠKE RASTU I RAZVOJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Obrazovanje i znanje su presudni preduslovi dinamičkog razvoja privrede. Vizija Evropske unije je jasno artikulisala potrebu za uspostavljanjem formalnog i neformalnog obrazovnog sistema gdje preduzetništvo, menadžment i poznavanje privrednog prava kroz interdisciplinarni pristup aktivnim cjeloživotnim učenjem zauzimaju ključnu ulogu.

> *Da bi se postigli ciljevi Lisabonske strategije, Evropa mora da stavi glavni akcenat na znanje i inovacije. Promovisanje više preduzetničke kulture je važan dio ovog napora, počevši sa mladima i od školskog obrazovanja. Preduzetništvo je glavni pokretač inovacija, konkurentnosti i rasta* (Mini Companies in Secondary Education, 2005, p. 7).

U relativno kratkom periodu preduzetnička edukacija prokrčila je sebi put u vrh socioekonomskih i političkih agendi, gdje trenutno predstavlja visoki prioritet u politikama vlada razvijenih zemalja i zemalja u razvoju (Mitra i Matlay, 2004). U skladu sa politikom Evropske unije, preduzetništvo treba da bude uključeno na svim nivoima obrazovanja i kroz zajedničke nastavne planove i programe (Commission of the European Communities, 2008; 2005).

Ne postoji jednostavan recept dolaska do idealne privredne strukture, niti postoje „idealne mjere" za uspostavljanje takve kvalitativne strukture koja je primjenljiva u cijelom svijetu. Naime, idealna je ona privredna struktura koja obezbjeđuje visok procenat zaposlenosti, sa prihvatljivim stepenom nezaposlenosti i procentom inflacije, visokim nivoom proizvodnje dodajne vrijednosti i viškom priliva novčanih sredstava u odnosu na njihov odliv. Svaka nacionalna ekonomija ima vlastitu osobenost po kojoj se razlikuje od ostalih ekonomija.

Obrazovanje i transfer znanja u privredu, uopšteno posmatrano, imaju veliki uticaj na poslovanje, rast i razvoj MSP, a samim tim i na kvalitativnu strukturu privrede. Pitanje je na koji način možemo mjeriti taj uticaj znanja i da li i u kojoj mjeri postoji korelacija između kvaliteta formalnog i neformalnog obrazovnog sistema i rasta i razvoja MSP?

Pored izgradnje sistema finansijske podrške početnim i postojećim MSP, izgradnja institucija nefinansijske podrške, dugoročno posmatrano, bitniji je elemenat, ili bolje rečeno, stub izgradnje preduzetničke klime.

3.1. Uticaj formalnog i neformalnog obrazovanja menadžera i preduzetnika na rast i razvoj malih i srednjih preduzeća

Ohrabrenje preduzetništva je ključ za kreaciju radnih mjesta i poboljšanje konkurentnosti i ekonomskog rasta. Mada stopa preduzetništva (aktuelnog ili potencijalnog) može da bude pod uticajem velikog broja različitih faktora, sigurno je da kulturni aspekt treba posebno da se razmatra. Edukacija može da ponudi izuzetno značajan doprinos. Razvoj preduzetničkog duha trebalo bi da ohrabri mlade ljude, još u periodu njihovog školovanja.

U završnom dijelu monografije predstavićemo rezultate istraživanja u Banjoj Luci na uzorku od 87 preduzeća o percepciji menadžera i preduzetnika o ulozi i značaju formalnog i neformalnog obrazovanja iz oblasti menadžmenta malog biznisa i preduzetništva, te o vezi između rezultata poslovanja preduzeća i stepena formalnog i neformalnog obrazovanja menadžera i zaposlenih u preduzećima iz istraživačkog uzorka. Ulaganje u obrazovanje, istraživanje i razvoj predstavljaju takozvani „intangible assets" (nematerijalna imovina, prev.aut.).

Marušić (2007) tvrdi da je obrazovanje u preduzeću (u konkretnom slučaju Hrvatske) jedna od osnova konkurentnosti. Preduzetničko formalno i neformalno obrazovanje u slučaju tranzicionih zemalja, uključujući Bosnu i Hercegovinu je na veoma niskom nivou. Čak i u zemljama Evropske unije nije na zavidnom nivou i uvođenje preduzetničkog obrazovanja na nivou univerziteta je novijeg datuma. U Njemačkoj federalno Ministarstvo za obrazovanje i istraživanje je u okviru pilot projekta zvanog EXIST, u periodu od 1998. godine do 2001. godine podržalo uvođenje preduzetničke edukacije i akademskih istraživanja iz oblasti preduzetništva, sa ulaganjem od 20 miliona evra, a od 2001. godine projekat je proširen na još 10 univerziteta (Weissbach, 2008). Isti autor (Weissbach, 2008) navodi da su prva sistematska istraživanja o preduzetništvu na univerzitetima u Dortmundu i Berlinu obavljena u ranim osamdesetim godinama prošlog vijeka. Međutim, pojedini autori smatraju da pojedine forme preduzetničke edukacije traba započeti u predškolskom obrazovanju, odnosno vrtićima.

U svom radu Weissbach (2008) smatra da je preduzetnička edukacija u vrtićima još tabu tema za mnoge eksperte, ali da postoji mnogo ciljeva predškolskog obrazovanja koja su u potpunosti saglasna sa ciljevima preduzetničke edukacije, a to su:

- razvijanje kapaciteta djece za rješavanje problema,
- orijentacije ka solucijama,
- kreativnost,
- hrabrost i
- takmičenja zasnovana na igranju različitih uloga.

Tako prema Zimmeru (1985) kako je navedeno u radu Weissbacha (2008, p. 8):

> *Pedagoška situacija u vrtiću je idealna platforma za učenje preduzetništva - na razigran način. U nekoliko projekata djeca i roditelji su proizvodili i prodavali igračke kako bi poboljšali finansijsku situaciju u njihovim vrtićima.*

Dakle, u literaturi možemo da nađemo dosta razmišljanja o neophodnosti pokretanja projekata i programa preduzetničke edukacije u ranim stadijima života, u predškolskim ustanovama. Logički slijed u ostvarivanju potreba preduzetničkog obrazovanja u što ranijim fazama životnog doba djece i omladine je traženje različitih formi razvoja školskih planova i programa za preduzetničku edukaciju u osnovnim i srednjim školama.

U zemljama tranzicije, a posebno u Bosni i Hercegovini, gdje tranzicija iz centralno–planske privrede u tržišnu ekonomiju još nije u potpunosti kompletirana, djecu i omladinu su sistematski učili u formalnom sistemu obrazovanja da je državna svojina i kolektivizam osnovna pretpostavka razvoja komunističkog društva. Padom Berlinskog zida 1989. godine započeo je sistem rušenja jedne ideologije i prelazak na tržišnu

ekonomiju i kapitalističko društveno uređenje i parlamentarnu demokratiju. Međutim, kako to u svom radu objašnjavaju Prašnikar i Leskovec (2010), postoje različiti modeli kapitalizma (anglosaksonski, skandinavski, kontinentalno-evropski, mediteranski, japansko-korejski, baltički tranzicijski, tranzicijski država bivše Jugoslavije, tranzicijski država bivšeg Sovjetskog Saveza, te kinesko-indijski model), i sa padom socijalističkih ekonomija, jasna linija različitosti između kapitalističkog i socijalističkog sistema nestaje. Svaka zemlja gradi vlastiti model obrazovanja i gradi infrastrukturu transfera inovacija i znanja u privredu, kroz finansiranje i sufinansiranje naučnoistraživačkih projekata, opremanje laboratorija na univerzitetima i istraživačkim institutima, izgradnju univerzitetskih i tehnoloških parkova.

U svim tranzicionim zemljama, pojedinac kao individua i preduzetnik se stavljaju u centar zbivanja. Otvara se sve više privatnih i državnih srednjih i visokih poslovnih i drugih škola i koledža, visoko obrazovanje je u većini evropskih zemalja u procesu korjenitih reformi u skladu sa principima Bolonjske deklaracije.

Da li je ulaganje u znanje, to jest obrazovanje, ključ uspjeha pojedinih ekonomija? Bez empirijske potvrde sigurno možemo pozitivno odgovoriti, ali pitanje je na koji način i u kojem periodu, te uz koja finansijska ulaganja postići taj cilj? Je li Irska pravi model za razvoj MSP u novim zemljama članicama Evropske unije, istraživačko je pitanje na koje su odgovor tražili Callaghan i Leningham (2006). Kada se priključila Evropskoj uniji 1973. godine, Irska je bila siromašna poljoprivredna zemlja. U prvim godinama zajedničkog života u evropskoj porodici, Irska je definisala sveobuhvatni koncept privlačenja stranog kapitala u elektronsku, hemijsku i druge visokotehnološke privredne grane, što je za sobom povuklo i znatna ulaganja u obrazovanje i preduzetničku edukaciju.

Tri su glavne oblasti u takozvanom holističkom pristupu ekonomskog razvoja kroz optimizaciju faktora koji utiču na razvoj konkurentnosti irskih preduzeća, a prema Cullitonu (1992) citirano u istom radu Callaghana i Leninghama (2006, p.3): *„To su, inter alia: infrastrukturna poboljšanja, reforma poreske politike i obrazovanje."*

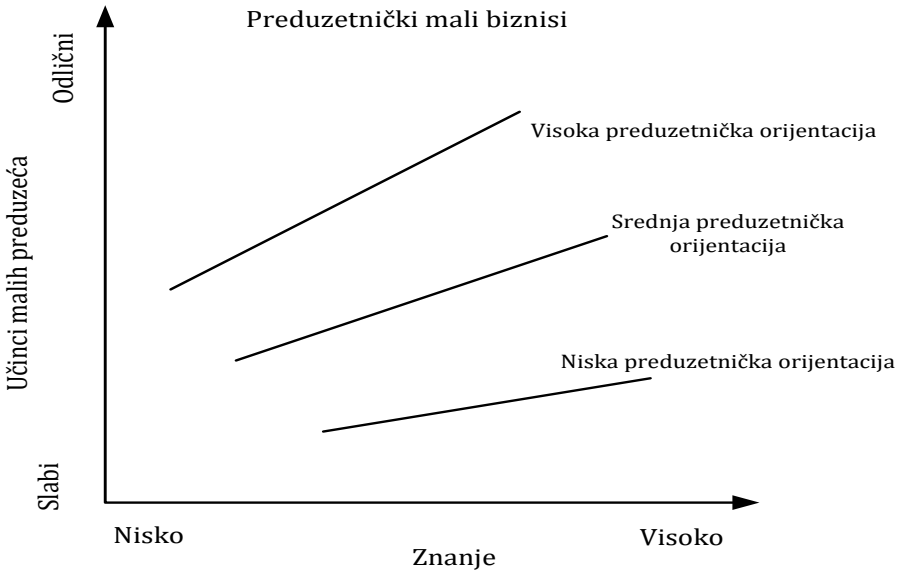
Mišljenja smo da preduzetnička edukacija treba da bude zastupljena u tranzicionim zemljama od najranijih životnih doba njenih građana. U *predškolskom obrazovanju* u formi zabavnih igara neophodno je jačati timski duh djece, učiti ih da donose odluke između više alternativa, da odmalena shvate značaj lojalnosti domaćim brendovima, da se podstiče kreativnost i samostalnost djece u isto vrijeme.

U *osnovnoj školi* neophodno je podići na viši nivo edukaciju koja ima slične ciljeve preduzetničkoj edukaciji, a to su individualnost i timski rad, snalažljivost, istraživanje, inovativnost, spremnost na drugačije, otkrivanje drugačijeg i snalaženje u neuobičajenim okolnostima. U *srednjim školama* koje nisu poslovno orijentisane, obavezno uvesti predmet preduzetništvo, gdje će đaci prepoznati osnovne mogućnosti samozapošljavanja, kreiranja proizvoda i usluga, istraživanja tržišnih mogućnosti, osnova poslovnog planiranja, osnova finansijskih analiza, virtuelnog poslovanja, stimulisanja tržišnih uslova formiranjem omladinskih preduzetničkih virtuelnih i stvarnih firmi. I konačno, prateći smjernice Lisabonske povelje, na svim fakultetima, a ne samo na fakultetima poslovne ekonomije i menadžmenta neophodno je uvesti preduzetničku ekonomiju i poslovno pravo, barem kao izborne predmete.

Mnoga istraživanja o preduzetničkoj edukaciji na fakultetima poslovne ekonomije su rađena u Evropi u protekloj deceniji, međutim, kako tvrde Matlay i Carey (2007), postoji nestašica istraživanja koja se fokusiraju na preduzetničko obrazovanje projektovano na način da bude isporučeno van poslovnih škola i u korist studenata koji nisu direktno vezani za studiranje ekonomije ili su nastavili studiranje prelaskom sa drugih fakulteta (kao što su umjetnost, zdravstvo, inženjering, elektronika i tome slično).

Posjedovanje određenog, barem bazičnog nivoa znanja iz oblasti preduzetničke ekonomije, poslovnog planiranja, finansijskog menadžmenta i marketinga, umnogome može olakšati postupak donošenja poslovnih odluka u MSP, a posebno marketinški orijentisanih poslovnih odluka u nesigurnom okruženju.

Pojedina istraživanja su pokazala snažnu interakciju između znanja i rezultata poslovanja MSP. Tako, u Švedskoj, na uzorku od 2 455 MSP u istraživanju sprovedenom 2000. godine (Shepherd i Wiklund, 2005) potvrđen je pozitivan i statistički značajan koeficijent korelacije između ulaganja u znanje i prihvatanja preduzetničke orijentacije sa jedne strane i performansi preduzeća sa druge strane.



Slika 2.12. Interakcija između znanja i preduzetničke orijentacije na učinke malih preduzeća
(Izvor: Shepherd i Wiklund, 2005, p. 86)

Dakle, u literaturi postoji još sličnih rezultata istraživanja koja potvrđuju hipotezu o pozitivnoj i snažnoj korelaciji između izvora ulaganja zasnovanih na znanju i performansi preduzeća.

3.2. Koncept primjene naučnih dostignuća i komercijalizacija inovacija

Razvijene ekonomije svijeta danas se mogu jednostavno opisati kao preduzetničke ekonomije, to jest ekonomije zasnovane na znanju i informacijama. Da bi ekonomija jedne zemlje dobila karakteristike ekonomije zasnovane na znanju, država mora preuzeti aktivnu ulogu u podsticanju uspostavljanja efikasnog obrazovnog sistema, kao i jače povezivanje realnog sektora i sektora obrazovanja. Preduzetništvo je prepoznato kao mikropokretač inovacija i ekonomskog razvoja (Wennekers i Thurik, 1999; Audretsch i Thurik, 2001b; Acs, 2006; Audretsch et al., 2006, navedeno u Stam, 2008). Koncepti preduzetništva i inovacija su među raznim autorima vrlo često nejasno povezivani i poistovjećivani.

Mogućnost zemlje koja je u tranziciji da uspješno dođe do nove ekonomije znanja ne zavisi samo od tradicije i kulture, već takođe i od vladine ekonomske politike i filozofije u najmanje tri područja, a to su podrška, regulative i distribucija resursa (Solymossy, 2009). Vlade mogu da stimulišu i pruže podršku preduzetničkim aktivnostima sa legitimizacijom privatno-javnog partnerstva u oblasti istraživanja, finansijske podrške takvim partnerstvima i pune podrške partnerstvu između univerziteta i industrije.

Uloga preduzetničkih malih biznisa u primjeni inovacija i tehnologija subjekt je diskusije brojnih istraživanja. Dok veoma mali broj preduzetnički orijentisanih MSP ima raspoložive resurse za istraživanje i razvoj, mnoge firme potiču, to jest nastale su kao rezultat inovacije ili nove tehnologije (na primjer u informatičkom svijetu eBay, Google, Apple, Facebook). Empirijska istraživanja su potvrdila da ona MSP koja ulažu u istraživanje i razvoj, imaju po pravilu veću produktivnost i intenzitet istraživanja nego velika preduzeća (Freemen i Soete, 1997). U razvijenim zemljama, mali biznisi koji imaju dobre istraživačke potencijale, često sarađuju sa drugim organizacijama koje finansiraju njihove istraživačke poduhvate, u industrijama kao što su na primjer biotehnologija.

„Inovacija predstavlja specifično oruđe preduzetnika, sredstvo pomoću kojeg oni koriste promjenu kao mogućnost za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih aktivnosti“ (Drucker, 1991, p. 35). Inovacija ne mora *a priori* značiti fundamentalno naučno otkriće i nešto sasvim novo. Inovacija može biti na različit način korišćenje postojećih tehnologija, procesa ili proizvoda i usluga. U svom djelu Inovacije i preduzetništvo guru modernog menadžmenta i preduzetničke ekonomije Peter Drucker (1991) navodi da je menadžment nova tehnologija (prije nego bilo kakva nova nauka ili otkriće) koja je američku privredu dovela do preduzetničke ekonomije. *„Krajem prošlog vijeka u Sjedinjenim Američkim Državama na listi „Inc. 100“ najuspješnijih firmi samo je jedna četvrtina iz domena takozvane „visoke“ tehnologije“* (ibid., p. 21).

Drugim riječima, biznisi iz sektora usluga, građevinarstva, trgovine, finansijskog posredovanja su mnogo veći kreatori radnih mjesta nego što su to preduzeća visoke tehnologije. Naravno, preduzeća iz oblasti visoke tehnologije omogućavaju komercijalizacijom inovacija pokretanje tradicionalne industrije rezervnih dijelova i dalje jačanje uslužnog sektora, čime generišu nova radna mjesta indirektno, o čemu smo već pisali u IV poglavlju prvog dijela monografije (Inovacije i preduzetništvo).

Koncept komercijalizacije inovacija nije jednostavan, iz prostog razloga što svaki novi proizvod, pogotovo revolucionarno drugačiji proizvod treba da nađe put do novih

korisnika. Međutim, ukoliko takav proizvod bude prihvaćen, prije nego što se pojave imitatori na tržištu, omogućuje sticanje ekstraprofita u izvjesnom periodu, barem za vrijeme trajanja eksploatacije patenta. Međutim, ako se radi sistematski na inovacijama, rizik komercijalizacije inovacija postaje sve niži, što potvrđuju i primjeri kompanija koje se isključivo bave pronalascima i tehničko-tehnološkim inovacijama. Na primjer, Bel Lab u Sjedinjenim Američkim Državama, počev od projektovanja prve razvodne table 1911. godine pa do projektovanja optičkih vlakana, poluprovodnika, tranzistora, ali i baznog rada na prvim kompjuterima, proizvodile su totalno nove proizvode sa visokom stopom komercijalizacije i niskim stopama rizika (Drucker, 1991).

Međutim, koliko su bitne nove tehnološke inovacije, ne samo za preduzeće koje je komercijalizovalo inovaciju, već i za druga preduzeća, pokazuje primjer američkog Bel sistema. Rast nove industrije poluprovodnika, rast znanja koje su razvile Bel laboratorije i Bel sistem, pružile su više mogućnosti za nove firme koje su proizvodile poluprovodnike, nego što je Bel sistem i mogao da iskoristi (Holbrooke et al., 2000).

Podsticanje komercijalizacije inovativnih tehnoloških rješenja je široko rasprostranjeno u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju kroz definisanje jasnih politika i instrumenata vlada. Na primjer, cilj nove francuske industrijske politike je jačanje specijalizacije privrede i atraktivnosti pojedinih teritorija, to jest regija u Francuskoj njegovanjem razvoja R&D projekata (Research and Development, istraživanje i razvoj, prev.aut.) okupljajući zajedno multinacionalne kompanije, univerzitete, istraživačke centre, a posebno MSP (Dang, 2009). Isti autor tvrdi da MSP s ciljem da inoviraju proizvode i procese moraju da sarađuju, ali i da je njihova međusobna integracija ključno pitanje francuske politike uspjeha.

Nekoliko je mehanizama koji objašnjavaju zašto nova i mala preduzeća u kombinaciji sa velikim preduzećima mogu da budu nosioci inovacija i ultimativnog ekonomskog rasta. Ti mehanizmi su prelijevanje znanja, decentralizacija, eksperimentisanje i konkurencija (Stam, 2008). Univerzitetska spin of preduzeća koja su nastala kao rezultat komercijalizacije znanja i odvajanja od formalnih univerzitetskih struktura, sve su učestalija danas u svijetu (Shahid i Kaora, 2007, navedeno u Stam, 2008).

Javne politike koje podržavaju i sufinansiraju projekte istraživanja i razvoja mogu doprinijeti povećanju prilika za nova preduzeća, pogotovo za nova takozvana tehno start ap preduzeća koja su bitna za difuziju novih tehnologija. Prema tome, povećanje ulaganja javnih fondova u istraživanje i razvoj, kao i podsticanje privatnog sektora da poveća ulaganja u istraživanje i razvoj, u kombinaciji MSP, istraživačkih laboratorija, univerziteta i velikih preduzeća, mogu doprinijeti bržem i geografski raznovrsnijem razvoju tranzicionih zemalja, pogotovo što se taj koncept u posljednjim decenijama uspješno sprovodi u razvijenim zemljama svijeta.

U Sjedinjenim Američkim Državama američki kongres je ranih osamdesetih godina prošlog vijeka usvojio SBIR program (Small Bussines Innovation Programme - Program inovacija u malim preduzećima, engl. prev.aut.) kao odgovor na gubitak američke konkurentnosti na globalnom svjetskom tržištu, a posebno suočavajući se sa „japanskom prijetnjom“ (Stam, 2008). Tim programom američka administracija zahtijeva da 2,5% budžeta svih američkih vladinih agencija namijenjenih istraživanju i razvoju budu distribuisana inovativnim malim preduzećima. Svake godine SBIR program dodijeli više

od 4 000 nagrada malim preduzećima u vrijednosti višoj od dvije milijarde US$ (Connell, 2006).

Institucionalna podrška visokotehnološkim MSP kroz direktnu finansijsku podršku aktivnostima istraživanja i razvoja, kroz otvaranje tehnoloških parkova, klasterizaciju, privatno-javno partnerstvo i saradnju MPS, istraživačkih centara, velikih preduzeća i univerziteta su različiti modeli sistematskog ulaganja javnog i privatnog sektora u razvoj novih tehnologija i inovacije, koji svoje mjesto trebaju naći i u tranzicionim zemljama.

Veoma je bitno podržati rad MSP, pogotovo malih inovativnih firmi koje kreiraju radikalno nove tehnologije i tržišta, čiji je dalji razvoj komplementaran sa velikim preduzećima koja to mogu dalje finansirati i eksploatisati.

3.3. Koncept preduzetničkog treninga i cjeloživotnog učenja

Posljednjih decenija XX vijeka koncept cjeloživotnog učenja dobija sve više na značaju. Procenat zastarijevanja znanja je sve veći i vrijeme za komercijalizaciju novih znanja i tehnologija je postalo sve kraće. Nevjerovatan je podatak da 90% od svih naučnika koji su ikada hodali planetom Zemljom živi i sada (Nordstrom i Riderstrale, 2002), što je podatak koji dovoljno govori za sebe.

Posjedovanje prirodnih resursa i izvora energije više nije dominantni faktor razvoja nacionalnih ekonomija. Najznačajniji resurs postaje znanje, a efekti ulaganja u znanje su i te kako vidljivi u zemljama koje su škrte prirodnim i energetskim izvorima, kao što su Finska, Irska, Švedska, Japan. U Sjedinjenim Američkim Državama je u posljednje dvije decenije aktivno oko 800 dodiplomskih i diplomskih akademskih studija na fakultetima i koledžima. Sve više pažnje se obraća cjeloživotnom obrazovanju, obrazovanju odraslih, večernjim školama, treninzima i kursevima. Pored formalnog obrazovanja, sistem neformalnog obrazovanja zauzima značajno mjesto u oblasti preduzetničkog i menadžerskog obrazovanja. Pitanje je koje su to vještine i znanja koja preduzetnici traže i na koji način ih adekvatno ponuditi i prilagoditi potrebama ciljanih grupa?

Veoma je važno povezati obrazovne institucije i privredu, a posebno mala preduzeća. Naime, pogotovo u mikropreduzećima, ali i malim preduzećima, zbog svoje veličine i raspoloživih resursa, dolazak do visokoobrazovanih kadrova vrlo često je otežan. Razlozi su brojni. Od visokih troškova za plate zaposlenih pa do izbjegavanja visokokvalifikovanog ljudskog potencijala da svoje početne korake naprave u malim preduzećima. Zajednička tema koja proizlazi iz analize različitih definicija preduzetničkog obrazovanja je da preduzetničko obrazovanje nije samo edukovanje ljudi za pokretanje biznisa, već da efektivni programi preduzetničke edukacije opremaju diplomirane studente sa znanjima, vještinama i kompetencijama da se uključe na više preduzimljiv, inovativan i fleksibilan način u mijenjanju radnog okruženja (Hynes i Richardson, 2007). Za uspješno pokretanje biznisa, po mišljenju Hynesa i Richardsona (2007), vlasnici, to jest menadžeri malih preduzeća moraju da posjeduju set od tri osnovne vještine, koje uglavnom ne posjeduju u kompletu, a to su: tehničke, ljudske i konceptualne vještine.

Programi preduzetničke edukacije i treninga treba da budu osmišljeni na najvišem nivou u zavisnosti od interesa studenata i građana za samozapošljavanjem kao jednom od

opcija. Planiranje programa preduzetničke edukacije treba da reflektuje preduzetničku kulturu. U Bosni i Hercegovini, kao tranzicionoj zemlji, neophodno je uraditi detaljne analize sposobnosti i znanja onih koji bi podučavali studente i odrasle osobe izvan školskog sistema preduzetništvu i osnovama menadžmenta. Da li tu edukaciju treba ostaviti univerzitetskim profesorima ili uspješnim preduzetnicima, ili i jednima i drugima, ali samo u pojedinim segmentima, problem je koji treba istražiti.

Koncept cjeloživotnog obrazovanja zahtijeva permanentna ulaganja pojedinaca, institucija i preduzeća u obrazovanje i stručno i profesionalno usavršavanje. U Republici Srpskoj u junu 2009. godine usvojen je Zakon o obrazovanju odraslih („Službeni glasnik Republike Srpske": br. 59/09, 2009). Prema mišljenju zakonodavca, Zakon o obrazovanju odraslih će uticati na smanjenje nezaposlenosti s obzirom na to da će omogućiti prekvalifikaciju i dokvalifikaciju ljudima koji su godinama na spiskovima zavoda za zapošljavanje. Smisao ovog zakona jeste da se osposobe ljudi da sami sebi kreiraju radna mjesta čime bi u značajnoj mjeri doprinijeli razvoju društva jer bi sami stvarali nove vrijednosti.

Dakle, institucionalni okvir je omogućio usvajanje programa edukacije čiji cilj će biti stručno usavršavanje, dokvalifikacija ili prekvalifikacija, a u slučajevima gdje pojedinci nemaju završeno osnovno obrazovanje, i sticanje formalnog obrazovanja. Treninzi iz oblasti preduzetništva uopšte mogu biti dio nastavnih planova i programa u srednjim školama i u ustanovama visokog obrazovanja, ali isto tako mogu biti organizovani u privatnim institucijama, neprofitnim organizacijama, privrednim komorama. Studenti, zaposleni radnici, menadžeri, nezaposleni, istraživači i drugi mogu postati preduzetnici, ukoliko nauče da prepoznaju i iskoriste preduzetničke prilike. Preduzetničke prilike mogu nastati kao rezultat velikih naučnih proboja, ali isto tako i iz svakodnevne primjene postojećih solucija u novim kontekstima (Stam, 2008).

3.4. Uloga i značaj preduzetničkog obrazovanja u razvoju MSP

Sve je veći broj istraživanja i polemika u akademskoj zajednici fokusiranih na potrebu uvođenja preduzetništva uopšte i preduzetničke edukacije pojedinačno u obrazovni sistem. Šta predstavlja preduzetnička edukacija, u literaturi ima nekoliko pokušaja definisanja toga pojma. Shepherd i Douglas (1997) kako je navedeno u radu Solomona (2007, p. 169) predlažu sljedeću definiciju:

> *Suština preduzetništva je sposobnost da predviđamo i izaberemo kurs za nove poslovne poduhvate kombinujući informacije iz funkcionalnih disciplina i iz eksternog okruženja u kontekstu izvanredne nesigurnosti i dvosmislenosti sa kojom se suočavaju novi biznisi. To se manifestuje u kreativnim strategijama, inovativnim taktikama, neprirodnim percepcijama trendova i promjena tržišnih prilika, hrabrom liderstvu gdje put naprijed nije jasno definisan. Ono što mi možemo da naučimo na našim časovima preduzetništva trebalo bi poslužiti da se uliju i poboljšaju te sposobnosti.*

Zajednička tema koja dolazi iz analize različitih definicija preduzetničkog obrazovanja je da preduzetničko obrazovanje nije samo edukovanje ljudi za pokretanje biznisa, već radije programi efikasne preduzetničke edukacije koji opremaju diplomirane

studente sa znanjima, vještinama i kompetencijama da se uključe u više preduzimljiv, inovativan i fleksibilan način mijenjanja radnog okruženja (Hynes i Richardson, 2007).

U svom radu Zsuzsanna (2008) navodi nekoliko preporuka o potrebi i načinima uvođenja preduzetničke edukacije u obrazovni sistem zemalja Evropske unije. Između ostalih, isti autor (Zsuzsanna, 2008) citira preporuke Brisela iz 2006. godine, u kojima se kaže da preduzetnička edukacija treba da bude organizovana kao komplementarni trening. Na taj način različite kompetencije mogle bi biti razvijene na svakom nivou, kao što su (Ibid., 2008, p. 23):

- *U osnovnim školama (7-11 godina) – treninzi pomažu učenicima da imaju više vjere u sebe, kroz dobijanje i prihvatanje odgovornosti, kroz istraživanje njihove kreativnosti pokušavajući i griješeći i učeći o resursima iz svoje lokalne zajednice.*
- *U nižim srednjim školama (11-15 godina) – učenici razvijaju ključne vještine, kao što su donošenje odluka, mogućnost rada u timu, rješavanje problema i formiranje mreža.*
- *U višim srednjim školama (15-19 godina) – učenje kroz djelovanje i primjenu prakse i teorije, dok uključivanje resursa, finansija i okruženja, etike i životno-radnih odnosa mogu biti razvijane kroz uspostavljanje omladinskih preduzeća.*
- *U visokom obrazovanju – svrha treninga bila bi razvoj proizvoda, identifikacija poslovnih prilika, odnosi sa kupcima i tržišni odnosi. Da bi se poboljšala kreativnost i inovativnost, veoma je bitno proučiti sve dijelove poslovnog planiranja, kako bi se olakšalo formiranje i vođenje preduzeća.*

Eksperti Evropske unije predlažu institucijama visokog obrazovanja da omoguće studentima izbor slušanja interdisciplinarnih kurseva koji pokrivaju glavne aspekte, kao što su: produkcija ideja i prepoznavanje prilika, pokretanje novih poslovnih poduhvata, to jest organizacija, rast mladih preduzeća (Entrepreneurship in Higher Education, Especially in non-business studies, 2008). Takođe, preporuke se odnose na sve fakultete, a ne samo na fakultete ekonomije i menadžmenta, a veoma bitnim se smatraju sljedeće oblasti, to jest predmeti: menadžment inovacija, korporativno preduzetništvo, preduzetnički menadžment, preduzetnički marketing i finansije.

Na koji način podstaći djecu i mlade ljude da promijene način razmišljanja o pokretanju vlastitog biznisa, a što je vrlo težak posao, pokušala je da objasni Zsuzsanna (2008) kroz sljedeće preporuke:

- Na nivou osnovne škole, sa poboljšanjem kvaliteta kao što su kreativnost i inicijativnost mogu biti razvijeni preduzetnički stavovi. To je najbolje uraditi kroz aktivno učenje na način da se podstakne dječja mašta i radoznalost. Metodi rada sa djecom su raznovrsni, od rada na projektima, igranja uloga, jednostavnih studija slučajeva, ali i kroz posjete lokalnim preduzećima. Kasnije, u višim razredima, učenička kreativnost, inovativnost i radoznalost se mogu kombinovati jednostavnim poslovnim projektima, kao što su na primjer prodavanje rukotvorina u školskom dvorištu ili nekih drugih proizvoda koje učenici mogu proizvesti.

- Na nivou srednje škole, neophodno je raditi na poboljšanju svjesnosti đaka o mogućnostima samozapošljavanja i preduzetništva kao jedne od opcija kod izbora buduće profesije. Preduzetničko razmišljanje i vještine mogu biti promovisane kroz učenje, implementirajući praktične projekte i aktivnosti. Preporučuje se uvođenje predmeta ili predavanja iz oblasti preduzetništva sa posebnim akcentom na formiranje učeničkih mikropreduzeća. Jako je važno ohrabriti i nastavno osoblje, ali i preduzetnike da uđu u partnerstva sa školama i da sufinansiraju određene projekte.
- Na nivou visokog obrazovanja, na univerzitetima i tehničkim fakultetima, neophodno je integrisati preduzetništvo i preduzetničku ekonomiju kao sastavni dio nastavnih planova i programa.

U Sjedinjenim Američkim Državama je dosta ranije preduzetnička edukacija našla mjesto na koledžima i univerzitetima. Istraživanja Davida Bircha u kasnim sedamdesetim i početkom osamdesetih godina prošlog vijeka su naglašavala sve veću pažnju koja se davala malim biznisima u američkoj privredi (Solymossy, 2009). Danas, prema istom autoru (Solymossy, 2009) svaki poslovni koledž i univerzitet u Sjedinjenim Američkim Državama imaju neku formu preduzetničkog treninga, makar se radilo samo o kursu. Povećanje broja kurseva iz preduzetništva je i posljedica i političkog i društvenog pritiska, ali i velikih novčanih ulaganja u poslovne razvojne centre, otvaranje novih fakulteta i razvoj novih programa.

Istorijski model obrazovanja nije podesan za programe preduzetničke edukacije. Progresivnije poslovne škole, prema Kruegeru (2008), kako je navedeno u radu Solymossija (2009), su evolvirale iz centara znanja u centre učenja. Procesi stimulativnog razmišljanja tjeraju i studente i nastavnike da se suprotstave i riješe izazove i kontradikcije, pripremajući na taj način studente da uđu u kompleksni svijet biznisa sa određenim stepenom iskustva (Honig, 2004).

Na osnovu pregleda literature, možemo zaključiti da je uvođenje preduzetničke edukacije u formi formalnog ili neformalnog (trening) obrazovanja velika potreba, a ne samo trend koji se pojavio u posljednje tri decenije. Koncept cjeloživotnog učenja je postao neophodnost koja omogućava pojedincima i preduzećima da proaktivno učestvuju u procesu inoviranja procesa i proizvoda i usluga, evolutivno i revolucionarno. Pitanje koje se nameće je stvar izbora metodološkog okvira preduzetničke edukacije, gdje akademska zajednica nije našla zajednički jezik. Da li razvijati tradicionalne, funkcijske i na vještinama zasnovane programe ili konstrukcione, to jest programe zasnovane na razmišljanju i iskustvu?

Smatramo da ima prostora za kombinovanje oba pristupa, pogotovo ako se radi o edukaciji namijenjenoj postdiplomcima.

3.5. Iskustva Evropske unije u promociji transfera znanja u MSP

Države članice Evropske unije sve više pažnje posvećuju promociji preduzetništva u obrazovanju i obuci, čime žele da razviju i podrže interes svojih građana za preduzetništvo, od kojih mnogi tvrde da su spremni naučiti kako otpočeti ili preuzeti poslovanje neke firme. Kreiranje znanja i tehnološki razvoj u velikoj mjeri zavise od ljudskog kapitala do kojeg se dolazi prvenstveno jačanjem obrazovanja i

uspostavljanjem koncepta cjeloživotnog učenja.

> *Obrazovni sistem, a posebno nastavni planovi i programi u školama, ne posvećuju dovoljno pažnje preduzetništvu i ne pružaju osnovne vještine potrebne preduzetnicima. Djeca mogu da nauče da cijene preduzetništvo od početka svog obrazovanja* (Small Business Act for Europe, 2008, p. 4).

Formiranje spin of preduzeća iz istraživačkih organizacija je uočeno kao jedan od najefikasnijih načina komercijalizacije novih znanja i tehnologija (Bray i Lee, 2000; Davenport et al., 2002). Istraživanja su potvrdila da univerzitetska spin of preduzeća često komercijalizuju izume u ranim fazama, dok postojeće kompanije često ne uspijevaju da komercijalizuju nove tehnologije ili proizvode ili ne pokazuju uopšte interes za to (Thursby et al., 2001). U Evropskoj uniji, a posebno u Sjedinjenim Američkim Državama, univerziteti se posmatraju kao motori regionalnog ekonomskog razvoja.

Posebna pažnja se obraća na grupe koje su najmanje zastupljene u preduzetništvu, poput žena, pripadnika nacionalnih manjina, mladih, invalidnih lica, samohranih roditelja, nezaposlenih i građana trećeg doba. Spektar sveobuhvatnih programa, politika i razvoja preduzetništva je širok, i treba da pokriva pojedince svih životnih doba, od predškolskog obrazovanja, do pojedinaca iz ranjivih grupa i trećeg doba. Komunikacija na doživotnom učenju je detaljan radni program edukacije i trening sistema u Evropi, koji definiše preduzetništvo kao osnovnu vještinu sa posebnim akcentom na razvoju preduzetničkog duha među građanima Evrope. Preduzeća često nisu zadovoljna sadašnjim stanjem obrazovanja.

> *Ne znamo šta će donijeti školske reforme i Bolonjska deklaracija, hoće li se mijenjati stavovi prema obrazovanju koje izražavaju mladi, hoće li se ono što nauče u školi bolje primjenjivati na radu* (Marušić, 2007, p. 2).

Evropa je za naredni desetogodišnji period definisala viziju evropske socijalno-tržišne ekonomije za XXI vijek. S tim u vezi postavila je i tri prioriteta (A European Strategy for smart, sustainable and inclusive growth, 2010):

- ✓ Pametan rast: ekonomski razvoj baziran na znanju i inovacijama.
- ✓ Održivi rast: promovisanje veće efikasnosti resursa, zelenije i konkurentnije ekonomije.
- ✓ Inkluzivni rast: njegovanje privrede visoke zaposlenosti koja omogućuje teritorijalnu i socijalnu koheziju.

„Zeleni rast", inovacije i obrazovanje su visokorangirani među prioritetima nove Lisabonske strategije (Lisabon Strategy for Growth and Jobs, 2010) kao preduslovi dugoročne konkurentnosti i ekonomskog prosperiteta socijalne kohezije, kvaliteta zapošljavanja i bolje zaštite životne sredine (Mainstreaming sustainable development into EU policies: 2009 Review of the European Union Strategy for Sustainable Development, 2009; Consultation on the future „EU 2020" strategy, 2009).

Globalna finansijska kriza koja se preselila i u realni sektor krajem prve decenije XXI vijeka, „natjerala" je Evropsku uniju da traži konkretne mehanizme sistematskog izlaska

iz krize. „Vozači“ izlaska iz krize su ulaganja u takozvanu nematerijalnu imovinu, odnosno u istraživanje i razvoj, u znanje i transfer znanja u MSP kao nosioce samozapošljavanja, zapošljavanja i privrednog rasta i razvoja.

Na nivou visokog obrazovanja, osnovna svrha preduzetničke edukacije u zemljama Evropske unije trebalo bi da bude razvoj preduzetničkih kapaciteta i načina razmišljanja. U tom kontekstu programi preduzetničke edukacije u Evropskoj uniji mogu imati različite ciljeve, kao što su (Entrepreneurship in Higher Education, Especially in non-business studies, 2008):

a) razvoj preduzetničkog načina razmišljanja među studentima (podizanje svijesti i motivacija);
b) osposobljavanje studenata da dobiju vještine neophodne za pokretanje biznisa i dalji rast i razvoj;
c) razvijanje preduzetničke mogućnosti prepoznavanja i korišćenja prilika.

U navedenom izvještaju stoji da je na nivou univerzitetske edukacije, preduzetništvo integrisano u nastavne planove i programe uglavnom na studijima biznisa i ekonomije. Pitanje koje se nameće u akademskoj zajednici Evrope je da li su tradicionalne škole ekonomije i biznisa podesna mjesta na kojima bi se nudili programi edukacije iz oblasti preduzetništva, koji uključuju inovativne i održive poslovne ideje koje uglavnom dolaze iz istraživačkih laboratorija i tehničkih fakulteta? Evropa nudi odgovor u razvijanju interdisciplinarnih studija na integrisanim univerzitetima shodno duhu bolonjskog procesa.

Koliko će to biti uspješan ili neuspješan koncept, pokazaće istraživanja i vrijeme koje je neophodno da prođe, a da se osjete značajniji efekti sveobuhvatne evropske reforme visokog obrazovanja, koja se događa i u visokom obrazovanju Republike Srpske i Bosne i Hercegovine.

Na univerzitetima u Evropskoj uniji ne postoji dovoljan broj doktora nauka iz oblasti primijenjene ekonomije preduzeća i preduzetništva (Entrepreneurship in Higher Education, Especially in non-business studies, 2008). Situacija je još gora u Bosni i Hercegovini. Takođe, metodi nastave iz oblasti preduzetništva ne mogu biti „ex *chatedra*“ predavanja, već nastavnici moraju biti više moderatori interaktivnog procesa učenja sa studentima, koristeći multidisciplinarnu kolaboraciju metoda učenja.

Dakle, kada govorimo o transferu znanja, ne mislimo isključivo na transfer inovacija i novih tehnologija, već i o metodologijama prenošenja osnovnih znanja iz oblasti preduzetničke edukacije i menadžmenta ekonomski i neekonomski obrazovanim studentima i odraslima uopšte. Ako je cilj preduzetničkog obrazovanja da se izgrade preduzetnici osposobljeni da generišu realni rast preduzeća i bogatstva, izazov pred edukatorima će biti da osmisle kurseve, programe i glavne oblasti studiranja, koji će ispunjavati rigorozne zahtjeve akademske zajednice, dok će istovremeno zadržati fokus na realnost i preduzetničku klimu u iskustvu učenja (Solomon, 2007).

3.6. Institucije preduzetničke infrastrukture

Razvoj preduzetništva pored dejstva niza internih faktora, kao što su preduzetnički duh, spremnost na preuzimanje rizika, inovativnost, proaktivnost, konstantnost u promjenama, zavisi i od dejstva niza eksternih faktora. Podsticajno poslovno okruženje je bitan preduslov aktiviranja internih faktora razvoja preduzetništva. Samozapošljavanje i formiranje i razvoj preduzetničkih firmi zavisi od stepena razvijenosti institucija direktne finansijske podrške početničkim i rastućim preduzećima, institucija finansijske podrške, kao i institucijama kombinovane finansijske i nefinansijske podrške.

Stepen razvijenosti svih navedenih institucija, to jest institucija preduzetničke infrastrukture direktno utiče na povećanje stepena pokušaja i šansi za uspjeh MSP sektora. Razvoj preduzetništva direktno i indirektno zavisi od stepena razvijenosti nekoliko vrsta infrastrukture, kao što je izgrađenost zakonodavne, sudske i izvršne vlasti, zatim izgrađenost takozvane fizičke infrastrukture, u koju ubrajamo saobraćajnu, komunalnu, telekomunikacionu i energetsku infrastrukturu.

Za kreiranje, održivo djelovanje i zakonitost rada instrumenata preduzetničke infrastrukture odgovorna je zakonodavna, izvršna i sudska vlast. Sve institucije možemo kategorizovati u dvije glavne kategorije, a to su:

1) Institucije finansijske podrške razvoja preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća;
2) Institucije nefinansijske i kombinovane podrške razvoja preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća.

Uporedni pregled institucija finansijske i nefinansijske podrške razvoju preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća, sa primjerom pojedinih institucija iz Republike Srpske, dat je u tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Institucije podrške razvoja preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća

Institucije finansijske podrške malih i srednjih preduzeća	Institucije nefinansijske i kombinovane podrške malih i srednjih preduzeća
„Anđeli“ investitori	Nadležna ministarstva i odjeljenja za privredu na lokalnom nivou
Fondovi rizičnog kapitala	Kreditno-garantni fondovi (na primjer, Garantni fond Republike Srpske, gradski i opštinski garantni fondovi)
Mikrokreditne organizacije	Institucije formalnog i neformalnog obrazovanja i naučnoistraživački centri
Spezijalizovane i komercijalne banke	Konsultanti (agencije i eksperti individue)
Faktoring kompanije	Privredne komore
Berza hartija od vrijednosti	Strukovna udruženja

Penzioni i investicioni fondovi	Inkubatori, klasteri, tehnološki parkovi, industrijske zone, univerzitetski preduzetnički centri, inovacioni centri (na primjer , Univerzitetski preduzetnički centar Banja Luka, Inovacioni centar Banja Luka)
Štednokreditne asocijacije	
Fondovi Evropske unije (CIP, FP7, JEREMI)	Javni fondovi ili državne razvojne banke (na primjer, Investiciono-razvojna banka Republike Srpske)
	Lizing kompanije
	Razvojne agencije na lokalnom i nacionalnom nivou (na primjer, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća, Gradska razvojna agencija Banje Luke)
	Republički fondovi (za razvoj i zapošljavanje, ruralni razvoj i tako dalje)

(Izvor: Autori)

Analizom preduzetničke infrastrukture u Republici Srpskoj, možemo zaključiti da nemamo ministarstvo koje se isključivo bavi malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima, nemamo anđele investitore, fondove rizičnog kapitala, faktoring kompanije i tehnološke parkove. Ostale instrumente i institucije preduzetničke infrastrukture imamo, ali su generalno nedovoljno razvijene i neravnomjerno rasprostranjene na cijeloj teritoriji Republike Srpske. Obrazovni sistem na svim nivoima nije reformisan u mjeri da je prihvatio evropske trendove, a tiču se uvođenja preduzetničke edukacije na svim nivoima obrazovanja. U narednim redovima predstavićemo vam glavne institucije preduzetničke infrastrukture.

3.7. Kreditno-garantni fondovi

Prepreke sa kojima se susreću MSP u cijeloj Evropi su različite od zemlje do zemlje. Međutim, ono što je zajedničko svim MSP, a posebno novoformiranim start ap biznisima i mikro i malim preduzećima u ranim fazama rasta je činjenica da je pristup finansiranju nabavke obrtnih sredstava i opreme ograničen. Dok su u tranzicionim zemljama pristup finansiranju MSP i problemi u naplati potraživanja u vrhu barijera rasta i razvoja MSP (Szabó, 2003), u Evropskoj uniji problem limitiranog pristupa finansijama je na šestom mjestu prepreka rasta i razvoja poslovnih potencijala (Unlocking Business Potential, especially of SMEs, 2009). Da to nije rezultat slučajnosti, već posljedica sistematskog rada vlada zemalja Evropske unije, govore i podaci iz zemalja koje su formirale šemu garancija kredita za MSP preko kreditno-garantnih fondova .

U narednim redovima navešćemo primjer barijera sa kojima se suočavaju MSP u Poljskoj i na koji način je šemom garancija kredita komercijalnih banaka, između ostalih mjera podrške MSP sektoru, u ovoj zemlji došlo do ekspanzije MSP sektora.

Barijere sa kojima se suočavaju mala preduzeća za pristup bankarskim kreditima u Poljskoj pretežno su rezultat specifičnosti takvih preduzeća (često koriste forme paušalnog poreza) i proceduralni zahtjevi koje mala preduzeća ne mogu da ispune: potreba da se iskaže kreditna istorija preduzeća i da se obezbijede pravne garancije osiguranja povrata kredita, složene procedure, neprihvatanje visokog rizika od strane banaka zbog sistema bodovanja prilikom evaluacije kreditnih aplikacija (Kaczmarek, 2006).

> *Uzimajući u obzir sve probleme sa kojima se suočavaju MSP prilikom apliciranja za kredite u komercijalnim bankama, vlade zemalja Evropske unije su preduzele veliki broj inicijativa. Od 2002. godine vlada Poljske je razvila program kreditiranja i garantnih fondova za MPS, poznat kao „Kapital za preduzetništvo"* (ibid., p. 46).

Kaczmarek (2006) navodi da je glavni cilj formiranje mreže finansijskih institucija i garantnih fondova, kojih danas ima 61 u cijeloj zemlji. Iako se ne radi o direktnom finansiranju, dobijanje garancije kreditno-garantnog fonda obezbjeđuje povlačenje često povlašćenih finansijskih sredstava i osigurava djelimični ili potpuni povrat garantovanih kreditnih zaduženja MSP.

U Italiji kreditno-garantne institucije nastoje da formiraju višestubni i višeslojni sistem baziran na kombinaciji privatnih i javnih fondova (Zecchini i Ventura, 2008). Prema istim autorima, to nije potpun sistem, jer ne postoji međusobni ugovor ili dogovor, a tri stuba sistema mogu biti identifikovana kao:

(a) Međusobno-garantne institucije, koje predstavljaju udruženja malih preduzetnika koji žele međusobno da dijele rizik s ciljem olakšanja pristupa tržištu kredita,
(b) banke i druge finansijske institucije, koje pružaju usluge garancija sektoru preduzeća,
(c) javni garantni fondovi, uspostavljeni od strane regionalnih i državne vlasti, sa svrhom pružanja garancija, na primjer usluga osiguranja ili reosiguranja institucijama koje pozajmljuju MSP ili međusobno-garantnim institucijama.

Garantni fond Republike Srpske a.d. Banja Luka je osnovan na osnovu Zakona o Garantnom fondu Republike Srpske („Službeni glasnik Republike Srpske" broj: 50/10, 2010), a organizovan je po odredbama Zakona o javnim preduzećima („Službeni glasnik Republike Srpske" broj: 75/04, 2004).

Fond je osnovan radi ostvarenja opšteg interesa koji je izražen u pružanju podrške razvoju preduzetništva kroz olakšanje pristupa finansijskim sredstvima potrebnim za obavljanje poslovnih aktivnosti preduzetnika (pravnih i fizičkih lica) sa sjedištem u Republici Srpskoj, odnosno prebivalištem u Republici Srpskoj. Osnivač Fonda je Vlada Republike Srpske, osnivački kapital u iznosu od 30.000.000,00 KM je uplaćen i upisan, uz napomenu da je iznos za pokriće garancija Fonda 90.000.000,00 KM.

Između ostalih aktivnosti, Garantni fond Republike Srpske ima i garantnu liniju za start ap preduzeća, što svakako predstavlja pozitivnu novinu i dalje jačanje institucija preduzetničke infrastrukture u Republici Srpskoj.

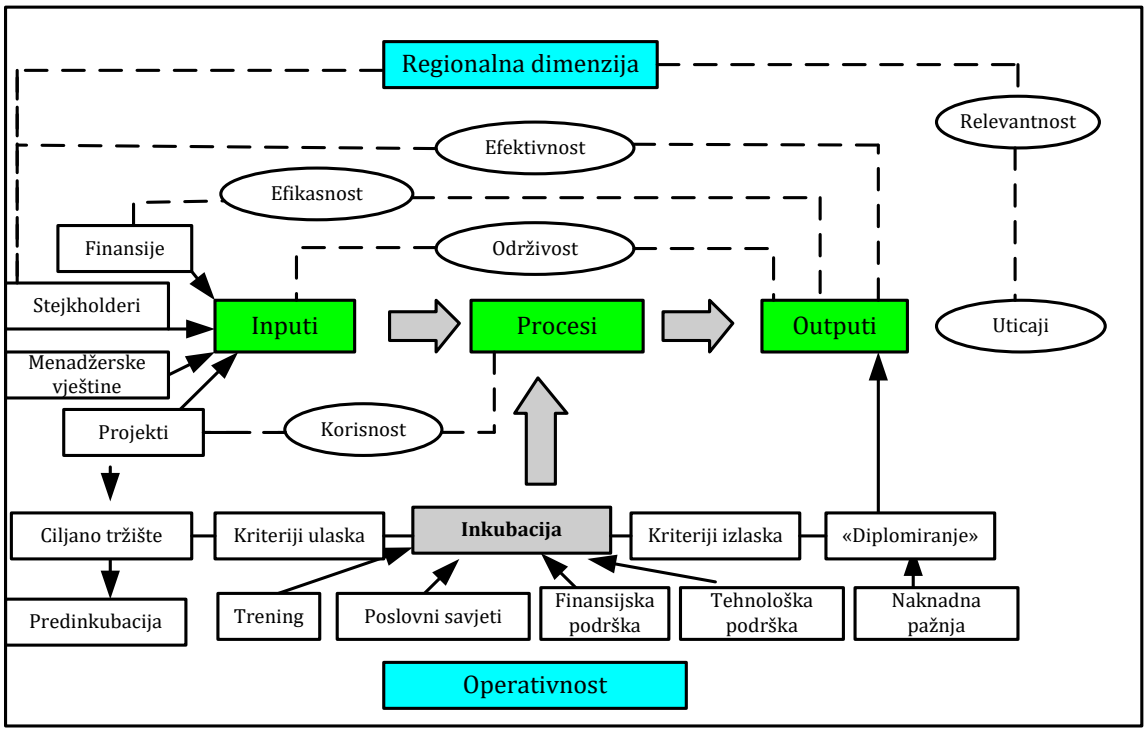
3.8. Poslovni (biznis) inkubatori

Pojedinci koji imaju dobre poslovne ideje, a nemaju dovoljno kapitala da pokrenu samostalno vlastiti biznis i koji trebaju snažnu podršku u ranim fazama života preduzeća, „vjetar u leđa“ mogu dobiti nastanjivanjem u početnom periodu u poslovnom ili biznis inkubatoru. Biznis inkubatori su institucije koje podržavaju preduzetničke procese, pomažući da se poveća stepen preživljavanja start ap i malih preduzeća (Vasilescu, 2008).

Za biznis inkubatore se smatra da predstavljaju efikasan instrument politika podrške rasta i razvoja tehnološki orijentisanih firmi (Soetantno i Jack, 2011). *„Centralna svrha ovoga koncepta je da se zajedno dovede pod isti krov nekoliko mladih preduzeća, smanjujući na taj način opšte troškove preduzeća“* (Corman i Lussier, 1996, p. 76). Prema istim autorima (ibid., 1996), prednosti ovakvih angažmana uključuju podjelu centralizovanih usluga, kao što su sekretarske i administrativne usluge, špedicija, kompjuteri, renta objekata, instalacije. U tranzicionim zemljama poslovni inkubatori su se pojavili kao velika mogućnost za mala preduzeća u najranjivijim ranim fazama života, a na nivou lokalnih zajednica, s obzirom na prijeratnu industrijsku infrastrukturu, postoje velike mogućnosti u infrastrukturnim objektima koji nisu privatizovani ili su višak, kao što je slučaj sa objektima Ministarstva odbrane Bosne i Hercegovine.

„Inkubatori male privrede nisu slučajevi jajeta, ali se stavlja malo 'sjeme' preduzeća u inkubator da bi se ispilila mala firma“ (Dostić, 2003, p. 127). Razvoj inkubatora u Sjedinjenim Američkim Državama bio je poučan i za ostale zemlje koje su prihvatile, ali i modifikovale postojeće modele. Formalni koncept biznis inkubatora se pojavio u Sjedinjenim Američkim Državama 1959. godine kada je otvoren u državi New York Batavia Industrial Center, poznat kao prvi U.S. poslovni inkubator (Vasilescu, 2008; Hackett i Dilts, 2004).

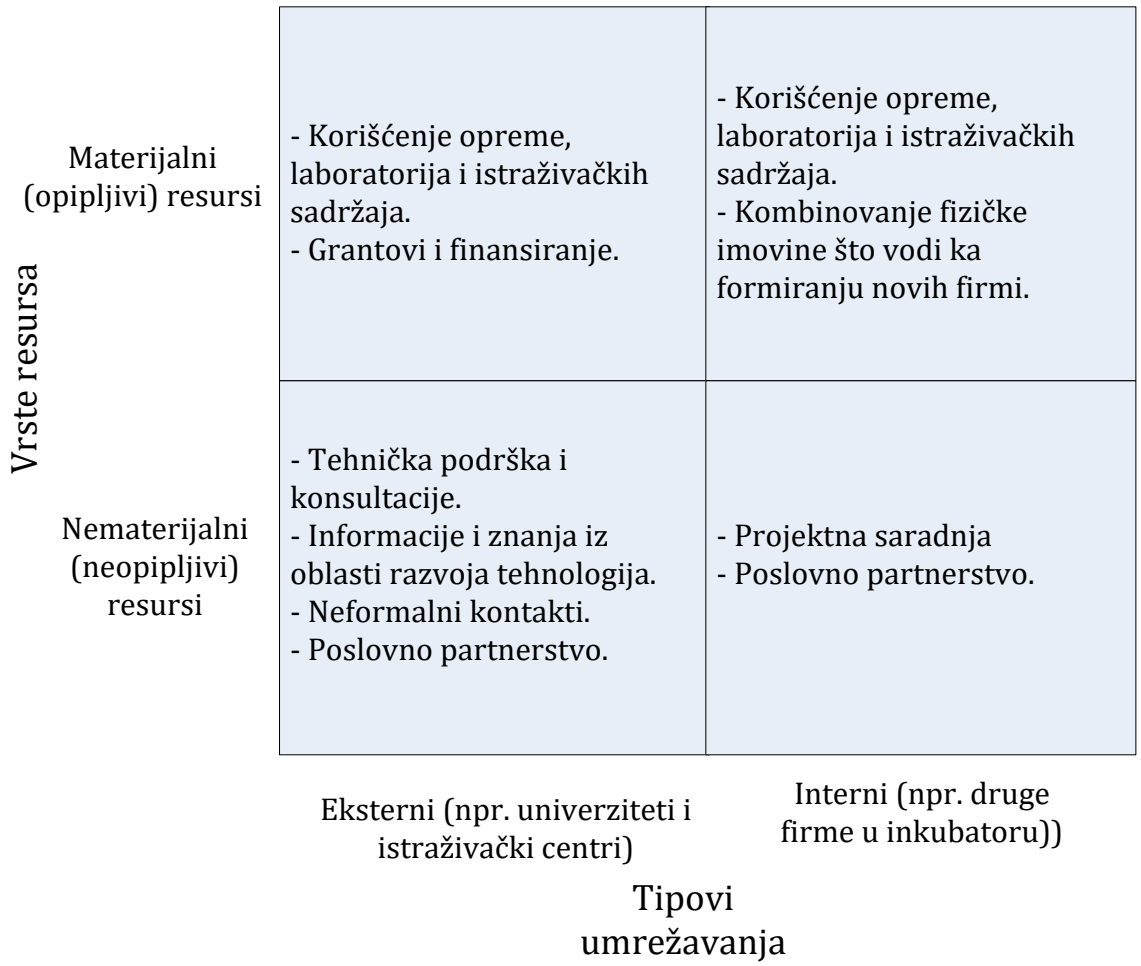
U Sjedinjenim Američkim Državama sistematskim je pristupom uspostavljena saradnja centara za razvoj malih biznisa sa univerzitetima, privatnih firmi za iniciranje malog biznisa, institucija za održavanje seminara i drugih edukativnih trening programa, predstavnika raznih industrija, predstavnika lokanih vlada, finansijskih institucija, eksperata-pojedinaca, nevladinih organizacija (Dostić, 2003). Rezultati su vidljivi u razvijenim zemljama svijeta. Danas, u Sjedinjenim Američkim Državama i Evropskoj uniji ima po oko 1 000 biznis inkubatora, a u čitavom svijetu oko 4 000, dok se u Evropskoj uniji iz tih biznis inkubatora „izleže“ oko 40 000 preduzeća godišnje od čega 90% preživi inkubacionu fazu od tri godine i nastavljaju sa svojim radom (Vasilescu, 2008).



Slika 2.13. Proces i faze inkubacije malih biznisa
(Izvor: Vasilescu, 2008, p. 675)

Na slici 2.13. možemo posmatrati sveobuhvatni proces inkubacije malog biznisa, i uticajne faktore na inkubaciju malih biznisa i njihov uspješan izlazak iz inkubatora. Kriterijumi efektivnosti, efikasnosti i održivosti treba da budu osnova svake poslovne inkubacije. Poslovni inkubatori moraju biti dizajnirani da podržavaju razvoj i rast malog preduzeća i da budu dio šire okvirne strategije razvoja MSP, bilo teritorijalno i fokusirano prema određenim prioritetima, kao što je razvoj klastera. Kako navodi Vasilescu (2008) u svom radu, u praksi treba napraviti razliku između „tradicionalnih inkubatora" koji generalno imaju za cilj promociju javnom politikom usmjeravanih preduzeća, fokusiranih na kreaciju radnih mjesta, i takozvanih „Nju ikonomi" („New Economy", engl. nova ekonomija, prev. aut.) inkubatora koji su virtuelni, u privatnom vlasništvu, vođeni profitom i fokusiranih uglavnom na visoku tehnologiju i aktivnosti bazirane na internetu. O ostalim detaljima o poslovnoj inkubaciji, kao što su vrste inkubatora, ko mogu biti stejkholderi, način finansiranja inkubatora možete pročitati u istraživanjima i radovima brojnih autora (Daskalopoulou et al.,2009; Vasilescu, 2008).

Inkubatori imaju tendenciju da ugoste firme od momenta osnivanja do ranih godina rasta (Bergek i Norrman 2008; Hackett i Dilts 2008; kako navode Soetantno i Jack, 2011). Isti autori tvrde (2011) da firme stanari biznis inkubatora tokom inkubacionog procesa imaju određene potrebe i te potrebe se reflektuju i u umrežavanju. To umrežavanje se može predstaviti kao na slici 2.14.



Slika 2.14. Okvir razumijevanja mreža u biznis inkubatoru
(Izvor: Soetantno i Jack, 2011, p. 4)

Postojanje različitih tipova inkubatora reflektuje istoriju koncepta inkubacije. U početku, inkubatori su bili sredstva za revitalizaciju devastiranih proizvodnih područja. Bili su mješovitog tipa i nudili su usluge za sve vrste preduzeća, i niskotehnološka, netehnološka, kao i preduzeća iz oblasti proizvodnje i usluga. Biznis inkubator je prvi put postao instrument za promovisanje raznovrsnije osnove za regionalne ekonomije, a kasnije je postao sredstvo za poboljšanje regionalne konkurentnosti podsticanjem razvoja tehnološki orijentisanih preduzeća. To je razlog zašto su inkubatori počeli da traže uspostavljanje bližih kontakata sa institucijama visokog obrazovanja i javnim naučnoistraživačkim institucijama (Aernoudt, 2004). Postoji više vrsta poslovnih inkubatora, kao i različitih tipologija podjela inkubatora.

Tabela 2.2. Tipologija biznis inkubatora

	Glavna filozofija Bave se sa:	Glavni cilj	Sporedni cilj	Uključenost sektora
Mješoviti inkubatori	Poslovna praznina	Kreiranje start ap preduzeća	Kreiranje zaposlenosti	Svi sektori
Inkubatori ekonomskog razvoja	Regionalni ili lokalni jaz	Regionalni razvoj	Kreacija biznisa	Svi sektori
Tehnološki inkubatori	Preduzetnička praznina	Kreiranje preduzetništva	Stimulisanje inovacija, tehnoloških start apa i diplomaca	Fokus na tehnologiji, npr. IT, biotehnologija
Socijalni inkubatori	Socijalni jaz	Integracija socijalnih kategorija	Kreiranje zaposlenosti	Neprofitni sektor
Istraživački inkubatori	Jaz otkrića	Blue Sky istraživanja*	Spin off	Visoke tehnologije

* Blue Sky istraživanja su zasnovana na znatiželji i bez jasno definisanog cilja istraživanja (prim.aut.)

(Izvor: Aernoudt, 2004, p. 128)

U tranzicionim zemljama, kao što je već rečeno, mogućnost otvaranja poslovnih inkubatora u napuštenim ili neiskorišćenim objektima je veća nego u razvijenim zemljama, koja vrlo često idu i na drugi model, a to su preduzetnički inkubatori sa razvojnom strategijom stvaranja novih proizvoda, i to:

a. državni inkubatori,
b. inkubatori korporacija,
c. inkubatori franšizinga,
d. inkubatori kao privatna preduzeća i
e. univerzalni poslovni inkubatori.

(a) S ciljem rekonstrukcije lokalne privrede, državne institucije osnivaju inkubatore. Poseban cilj je kod ovog oblika organizovanja povećanje broja zaposlenih. Državne i lokalne institucije učestvuju tako što daju na korišćenje besplatno ili uz simboličnu naknadu prostor za preduzetničke inkubatore, obezbjeđuju inicijalna finansijska sredstva, animiraju velika preduzeća, privredne komore i udruženja inkubatora preduzetnika da pruže pomoć.

(b) Korporacije razvijaju inkubatore s ciljem povećanja tehničke i izvantehničke pomoći u inovacijama. Na ovaj način korporacije povećavaju konkurentsku snagu malih preduzeća, ali i vlastitu. Tako mnoga mala preduzeća postaju i njihovi poslovni partneri. Cilj korporacija je da stimuliše zaposlene da se odlučuju za nove poslovne poduhvate, koji će u slučaju uspjeha povećati i profit korporacije.

(c) Inkubatori u franšizingu imaju veliki broj preduzeća koje karakteriše to da proizvode iste proizvode, koriste ista tehnološka rješenja u proizvodnji, imaju istu organizaciju, te svako za sebe djeluje na omeđenom prostoru. Stoga se može reći da je za reprodukciju ovakvog sistema najpogodniji sistem franšizinga, jer najbolje pogoduje sistematskom uspostavljanju malog i srednjeg biznisa.

(d) Velika preduzeća koja u dovoljnoj mjeri ne koriste svoje kapacitete mogu da koriste preduzetničke inkubatore na profitnom principu. Osnovni, ali specifični cilj u ovakvim poslovnim vezama je svakako maksimiziranje profita, pa stoga prihvataju u inkubator svakog preduzetnika za koga procjena kaže da potencijalno može donijeti profit.

(e) Poseban oblik su univerzitetski preduzetnički inkubatori, koji se osnivaju sa ciljem pružanja pomoći u nastojanju da ideje mladih ljudi - studenata prerastu u preduzetnički poduhvat. Ova vrsta inkubatora se odnosi na proizvode visoke tehnologije. Oni su ujedno i prethodna faza u uspostavljanju takozvanih tehnoloških parkova.

I pored toga što se inkubatori sa stanovišta vrste i tipova dosta razlikuju sa stanovišta organizacije i funkcionisanja, njihovi efekti su značajni za razvoj lokalnih zajednica.

Znači, preduzetnički inkubatori predstavljaju značajnu polugu za lokalni razvoj, naročito u našim uslovima velike nezaposlenosti, tehnološkog zaostajanja i „odliva“ mladih obrazovanih stanovnika.

S obzirom na to da se ekonomski razvoj u lokalnom okruženju u osnovi zasniva na rastu malih i srednjih preduzeća, to lokalne vlasti imaju odlučujuću ulogu u stvaranju povoljnih uslova za takav razvoj. U Bosni i Hercegovini, do kraja 2012. godine, egzistiralo je 12 poslovnih inkubatora. U gradu Banjoj Luci djeluju Inovacioni centar Banja Luka (www.icbl.ba) i Univerzitetski preduzetnički centar (http://upc.unibl.org) kao poslovni inkubatori.

3.9. Klasteri

S ciljem olakšavanja pristupa lokalnim, regionalnim i međunarodnim tržištima, MSP se organizuju u klastere (engl. cluster). Iako se udruživanje u klastere ne smatra alatkom finansijske podrške, MSP udružena u klastere imaju olakšan pristup finansijskim pozajmicama i povlašćenim finansijskim uslugama. Takav slučaj je u Republici Srpskoj gdje klasteri imaju pristup kreditima sa nižim kamatnim stopama u Investiciono-razvojnoj banci Republike Srpske. U osnovi, klaster predstavlja takav model udruživanja firmi u kojem se pokreće razvoj MSP, a na tim osnovama se podstiče i privredni razvoj na lokalnom i regionalnom nivou. Klasteri su novi specifičan oblik organizovanja MSP u svijetu, pri čemu treba naglasiti da klasteri nemaju direktnu vezu sa poslovnim inkubatorima, mada su se počeli razvijati zaslugom prakse inkubatora, pa i neki od elemenata funkcionisanja klastera nose karakteristike koje se mogu naznačiti u modelu inkubatora (Berberović i Jelić, 2005).

S obzirom na to da je razvoj klastera dosta složen, to se ovakav oblik može ostvariti samo uz saradnju predstavnika vlasti, firmi koje se kandiduju za takav oblik organizovanja, finansijskih institucija, edukacionih i drugih organizacija. Klasteri su nov i specifičan organizacioni oblik malih i srednjih preduzeća u svijetu. Potrebno je naglasiti da klasteri nemaju direktnu vezu sa inkubatorima malog biznisa. Oni su se počeli razvijati zaslugom prakse inkubatora, pa i neki od elemenata funkcionisanja klastera nose karakteristike koje se mogu naznačiti u modelu inkubatora.

Klasteri se svrstavaju po principu djelatnosti na odgovarajućem lokalnom i regionalnom tržištu, sa mogućnošću apsorbovanja maksimuma tržišne tražnje u okruženju. Kao rezultat toga je da firme uključene u klaster ostvaruju iznadprosječnu zaradu, što se odnosi i na lokalnu vlast i zaposlene.

I u našim uslovima na prostorima Bosne i Hercegovine postoje šanse za prihvatanje ovog modela organizovanja, a s ciljem razvoja biznisa u malim i srednjim preduzećima. Villa i

Antonelli (2009, p. 2) citiraju definiciju klastera iz European Claster Observatory Reporta (2007):

> *MSP klasteri se definišu kao skup proizvođača, pružalaca usluga, edukativnih i istraživačkih organizacija, finansijskih institucija i drugih privatnih i vladinih institucija lociranih na jednom prostoru i međusobno povezanih različitim tipovima veza.*

Isti autori navode da je u izvještaju (2007) zabilježeno da je u Evropskoj uniji između 30% i 40% svih zaposlenih u nefinansijskom poslovnom sektoru koncentrisano u preduzećima koja su članovi industrijskih klastera, približno 38% svih zaposlenih Evropljana radi u preduzećima koja su komponente nekih od klastera uopšte, dok više od 20% zaposlenih pripada regionima koji su više od dva puta specijalizovani u pojedinim kategorijama klastera nego prosječni regioni.

Sredinom devedesetih godina prošlog vijeka, koncept klastera je postao centralna ideja povećanja konkurentnosti i ekonomskog razvoja, i kao takav široko prihvaćen u politici ekonomskog razvoja. Klaster inicijative su prihvaćene u tranzicijskim zemljama u posljednjih desetak godina. U Evropskoj uniji, za potrebe Evropske komisije 2007. godine, urađeno je istraživanje o klasterima (Innovation Clusters: A Statistical Analysis and Overview of Current Policy Support, 2007), i u izvještaju je navedeno da klasteri u Evropskoj uniji postaju pravi vozači ekonomskog rasta. U istom izvještaju navodi se da klasteri ne poboljšavaju samo međusobnu kooperaciju među preduzećima, već takođe i jačaju veze sa naučnoistraživačkim i javnim institucijama, ali i olakšavajući istovremeno pristup finansijskim uslugama.

Udruživanje preduzeća sličnih poslovnih aktivnosti u klaster je zajednički pokušaj da se osvoji tržište jednim zajedničkim proizvodom i da se poveća sama konkurentnost kako na domaćem tako i na inostranom tržištu. Klasteri oponašaju velike multinacionalne kompanije u sferi MSP. Razvoj samog klastera zavisi uveliko od pomoći i podrške državnih institucija, tržišnih zahtjeva i zainteresovanosti potencijalnih članova klastera na razvoju strategije samog klastera. Najčešći razlozi za pristupanje klasterima MSP su sljedeći:

- Pristup novim tržištima.
- Učvršćivanje odnosa sa dobavljačima.
- Razmjenjivanje iskustava među preduzetnicima.
- Transfer znanja i novih tehnologija (know how, engl.).
- Istraživanje tržišta i zajednički marketinški nastup.
- Jeftiniji pristup kapitalu.
- Zajednički nastup na sajmovima.

Najčešći primjeri klastera su klasteri iz automobilske industrije, mljekarstva, drvnoprerađivačke industrije, elektronike, mašinske industrije. U Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini postoji nekoliko klastera. Između ostalih, klaster drvne industrije (http://www.drvni-klaster.ba/), automobilski klaster (http://www.ac-bih.ba/ba/), klaster plastičara i alatničara Bosne i Hercegovine, klaster za solarnu energiju, i drugi.

Klastere dijelimo na:

- ✓ horizontalni klasteri (partneri na istom nivou u lancu stvaranja dodatne vrijednosti),
- ✓ vertikalni klasteri (partneri u piramidi dobavljača),
- ✓ regionalni klasteri (partneri u privrednom sektoru),
- ✓ klasteri u branši (partneri u specifičnom polju djelovanja),
- ✓ preduzetnički klasteri (partneri sa preduzećima) i
- ✓ međunarodni klasteri (partneri u preklapajućim mrežama klastera).

3.10. Tehnološki parkovi

Transfer znanja u realni sektor zavisi od saradnje između naučnoistraživačkih i institucija visokog obrazovanja i preduzeća. Komercijalizacija inovacija i transfer novih tehnologija u industrijski sektor znatno je olakšana ako se ovom problemu pristupi sistematski i organizovano. Razvijene zemlje svijeta, ali i privatni sektor, to jest multinacionalne kompanije, prepoznale su potrebu razvoja konkurentnosti zasnovanu na razvoju tehnološki orijentisanih malih i srednjih preduzeća. Tehnološki parkovi u razvijenim zemljama osnivaju se uz pomoć države i velikih preduzeća i predstavljaju veoma bitan stub među institucijama preduzetničke infrastrukture. Nažalost, u Republici Srpskoj za sada imamo samo jedan tehnološki park, u fazi izgradnje, a nalazi se u okolini Banje Luke.

Tehnološki parkovi daju naglasak razvoju i naučnoistraživačkom radu. Osnivaju se u blizini univerziteta ili naučnoistraživačkih centara koji se bave visokim tehnologijama. Tehnološke parkove finansiraju velike multinacionalne kompanije (na primjer IBM, General Motors i druge) kao i moćni vojni kompleksi (na primjer NASA). U tehnološkim parkovima stvaraju se izvanredno povoljni uslovi za rad i život naučnika, čime se velikim kompanijama olakšava prikupljanje kadrova i organizacija naučnih projekata.

Naučnotehnološki park predstavlja pojam koji se koristi da opiše raznovrsne pokušaje podsticanja razvoja preduzetništva putem osnivanja malih i srednjih preduzeća, zasnovanih na znanju. Ovaj naziv ima mnogo sinonima, od kojih su najčešći *naučni park, naučnotehnološki park, istraživački park* i *tehnopolis*.

Tehnološki park je u pravilu planski organizovan, infrastrukturno opremljen te u ekološki uređenom prostoru nudi različite pogodnosti i usluge. Nasuprot poslovnim parkovima, koji su prvenstveno okrenuti biznisu i proizvodnji, tehnološki parkovi naglasak daju razvoju i naučnoistraživačkim aktivnostima. Osnivaju se, uglavnom, u blizini visokoobrazovnih institucija i istraživačkih centara, odnosno značajnih privredno-tehnoloških sistema, te privlače vrhunske stručnjake, ali i mlade talente koji se u njima dalje usavršavaju i obrazuju. Tehnološki parkovi su svojevrsni inkubatori u kojima se osigurava koncentracija znanja, visoke tehnologije, obrazovanja i povezanosti s nacionalnim i svjetskim obrazovnim institucijama (Lajšić, 2011).

Tehnološki parkovi postoje u Sjedinjenim Američkim Državama od ranih pedesetih godina prošlog vijeka i od tada se inicijativa za njihovim osnivanjem proširila po svijetu, uzrokujući konstantnu pojavu novih tehnoloških parkova. Prvobitno je pojam tehnološki park imao veoma ograničeno značenje, zasnivano na aspektu koncepcije nekretnina par-

ka, gdje su univerziteti u stvari izdavali nekretnine, poslovni prostor ili istraživačke kapacitete za razne poslove. Pojam se razvijao, te sada uključuje mnogo širi obim funkcija, uključujući i ekonomski razvoj i transfer tehnologije.

Među prvim osnovanim parkovima bio je Menlo park u Kaliforniji, osnovan 1948. godine, a 1953. godine nastao je Stenford industrijski park, takođe u Kaliforniji. Triangle istraživački park nastao je 1958. godine u Sjevernoj Karolini. Upravo iz Stenford industrijskog parka kasnije se razvila Silikonska dolina, koja predstavlja osnovni model uspješnog tehnološkog parka. Silikonska dolina predstavlja dom hiljadama firmi iz sfere visoke tehnologije, kao i desetinama hiljada visokokvalifikovanih inženjera i naučnika. Stacionirana je u sjeverozapadnom dijelu Santa Klare u Kaliforniji.

Već 1969. godine došlo je do osnivanja prvog tehnološkog parka u Evropi. To je tehnološki park Sophia Antipolis u Francuskoj. Ali ni ostale zapadnoevropske zemlje nisu mnogo zaostajale. Za drugu polovinu 20. vijeka karakterističan je nagli rast nauke i tehnologije. Tokom sedamdesetih godina osnovani su prvi tehnološki parkovi u većini zemalja Zapadne Evrope, da bi se tokom osamdesetih pa do danas njihov broj povećavao iz dana u dan. Trend rasta postoji u svim zemljama Evropske unije, gdje se možda kao najprogresivnije zemlje u ovoj oblasti ističu Njemačka, Španija, Italija, Francuska i Velika Britanija.

3.11. Privatno-javno partnerstvo

Privatno-javno partnerstvo je relativno novi model pružanja jednostavnijih javnih usluga privatnom isporukom. Iako model ovakvog načina finansiranja poslovnih poduhvata egzistira u posljednjih petnaestak godina, pokušati precizno definisati odnos dva sektora na finansiranju određenih projekata, nimalo nije jednostavno. Ne postoji jedinstvena standardna definicija o tome šta predstavlja javno-privatno partnerstvo. OECD (2010) kako je navedeno u OECD studiji iz 2008. godine (OECD, 2010, p. 18) definiše privatno-javno partnerstvo kao:

> *Sporazum između vlade i jednog ili više privatnih partnera (koji mogu uključiti operatere i finansijere) prema kojima privatni partneri pružaju usluge na takav način da su ciljevi vlade za pružanje usluga usklađeni sa ciljevima privatnih partnera za ostvarenje profita i gdje efikasnost zavisi od dovoljnog prenosa rizika na privatne partnere.*

Za javno-privatno partnerstvo može se reći da je to mobilizacija resursa u ostvarivanju zajedničkih interesa više od jednog sektora sa ciljem pripreme i nadzora strategije razvitka određenog područja (Bailey, 1994).

> *Tako, jedna od prihvatljivih definicija javno-privatnog partnerstva može biti da je ono ugovorni odnos među javnim sektorom i privatnim investitorom u izgradnji javnih objekata i isporuci javnih usluga koje je do tada tradicionalno isporučivao javni sektor* (Juričić, 2008. p. 455).

Jedan od osnovnih razloga sve većeg odustajanja od klasičnog načina isporuke javnih, a posebno komunalnih usluga, je povećana neefikasnost isporuke usluga prouzrokovana

monopolističkim položajem javnih preduzeća, negativnom selekcijom kadrova i nedostatkom inovativnosti. Zbog svoje inovativnosti, efikasnosti pružanja usluga kroz povećanu produktivnost, specijalizaciju i ekonomiju obima pružanja specifičnih usluga i proizvodnje specifičnih proizvoda, MSP sve više kao model vlastitog finansiranja i sufinansiranja ulaze u projekte javno-privatnih partnerstava na lokalnom nivou. Biznisi tipa komunalnih usluga, čišćenje javnih površina, košenje trave, infrastrukturna niskogradnja i visokogradnja, samo su neke od djelatnosti koje uspješno mogu obavljati MSP, pa čak i mala preduzeća osoba sa invaliditetima ili drugih ugroženih kategorija, čime se zadovoljava i socijalna komponenta javno-privatnog partnerstva.

TREĆI DIO: MENADŽMENT POSLOVNIH FUNKCIJA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

Biznis u osnovi predstavlja određeni organizacioni sistem koji treba da bude jedinstvena kombinacija pojedinih podsistema kao dijelova ukupnog sistema. Strukturu organizacionog sistema čine njegovih šest podsistema, a to su (Berberović i Berberović, 1996, p. 11):

(1) potencijali biznisa,
(2) ulazni elementi procesa rada - ulaganja,
(3) proces rada,
(4) izlazni elementi procesa rada,
(5) rezultati biznisa i
(6) raspodjela ostvarenih rezultata.

(1) Potencijali biznisa su sve ono što se koristi ili se pod određenim uslovima, može koristiti za obavljanje djelatnosti biznisa. Oni mogu biti interni i eksterni. Interni potencijali obuhvataju raspoložive mašine i opremu, uloženi kapital, broj i strukturu zaposlenih radnika, osvojena tržišta i slično. Eksterni potencijali su u osnovi isto, ali s tom razlikom što se nalaze u okruženju (izvan okvira dosadašnjih poslovnih aktivnosti), a mogli bi se, pod određenim uslovima, koristiti s ciljem poboljšanja rezultata biznisa.

(2) Ulazni elementi procesa rada su ulaganja u taj proces. Ona se izražavaju u vidu ulaganja sredstava, kao materijalnog elementa i rada kao ljudskog faktora. Neophodna su za proizvodnju određenog proizvoda i obavljanje učinka. Ona treba da su, po obimu i strukturi, kvalitetu i dinamici, prilagođena objektivnim potrebama procesa rada.

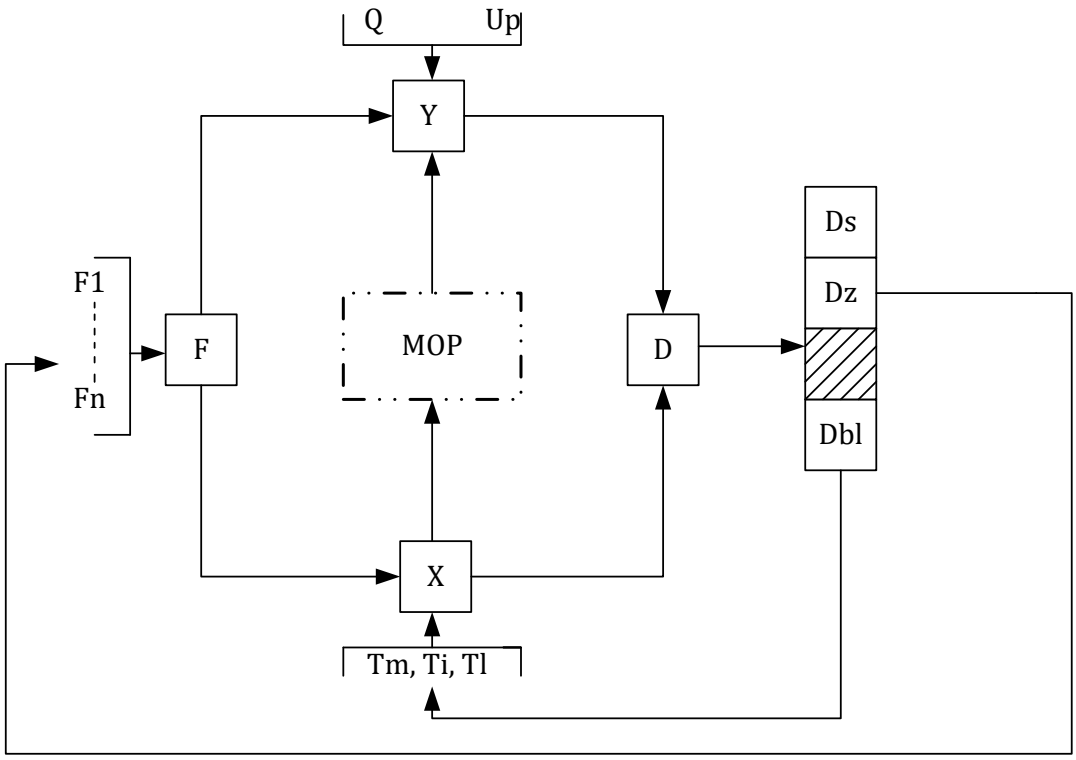
(3) Proces rada je skup tehnoloških i netehnoloških aktivnosti (poslova) kojima se proizvode određeni proizvodi, odnosno obavljaju uslužne djelatnosti. Svi poslovi procesa rada mogu se svrstati u tri grupe: poslovi funkcije upravljanja, poslovi funkcije menadžmenta i poslovi izvršne funkcije.

(4) Izlazni elementi procesa rada su ostvareni obim fizičkih rezultata rada i izvršene usluge. Njihovom realizacijom se ostvaruje određeni prihod, novostvorena vrijednost - dohodak i dobitak biznisa.

(5) Pod rezultatima biznisa podrazumijeva se uspješnost ostvarivanja njegovih ciljeva. A to su: odgovarajući nivo profitabilnosti uloženih sredstava, zadovoljavajuća finansijska stabilnost (mogućnost plaćanja dospjelih finansijskih obaveza prema poslovnim partnerima, radnicima, društvenoj zajednici i kreditorima).

(6) Raspodjela ostvarenog dobitka biznisa vrši se na bazi odgovarajuće zakonske regulative, ugovora sa ulagačima sredstava i internih pravilnika.

Šest ovih vitalnih elemenata, uzajamno povezanih, čine ***organizacioni sistem biznisa***. U njemu je uvijek prisutan čovjek i određeni cilj. Strukturu materijalno-organizacionog sistema (MOS) i odnose između njegovih podsistema pokazuje sljedeća slika.



Slika 3.1. Struktura materijalno-organizacionog sistema (MOS) – podsistemi
(Izvor: Adaptirano iz Berberović, 1996, p. 3)

Pri čemu su:

F (F_1 do F_n) = faktori razvojnih mogućnosti MOS (prirodni, društveni, tehnički, organizacioni, tržišni, finansijski, ljudski faktori i drugi)

X = ulazni elementi materijalno-organizacionog procesa (MOP)

Tm = troškovi predmeta rada

Ti = troškovi sredstava za rad

Tl = troškovi radne snage

S = angažovana sredstva

MOP = materijalno-organizacioni proces

Y = rezultati MOP i njihova raspodjela (Q – fizički obim i Up – ukupan prihod)

D = dobitak (ukupni prihodi umanjeni za ukupne troškove poslije oporezivanja)

Ds = dio dobitka za proširenu reprodukciju i rezerve

Dz = dio dobiti za porez - opštu potrošnju

Dbl = stimulativni dio plate iz dobitka

Menadžment biznisa, a s ciljem ostvarivanja osnovnog cilja poslovne aktivnosti - biznisa, treba da prati i kontroliše svaki od elemenata strukture materijalno-organizacionog sistema (MOS), koji obezbjeđuje ostvarivanje tog cilja, to jest *maksimiziranje dobitka - profita.* Menadžment u malom i srednjem biznisu treba da ima i adekvatnu organizaciju, koja bi sadržavala sažete organizacione forme u kojima se traženi zadaci mogu ostvariti manjim brojem radnika. Međutim, menadžment treba da obezbijedi pokrivanje i kontrolu svih faza ciklusa reprodukcije u malom biznisu, kao što su:

- planiranje,
- funkciju razmjene - prodajno i nabavno poslovanje,
- marketing,
- finansiranje procesa i računovodstvenu evidenciju,
- fazu proizvodnje - tehnološku fazu (rad fabrike).

I. PLANIRANJE BIZNISA

1.1. Pojam i cilj planiranja

Planiranje obuhvata poslove utvrđivanja ciljeva i očekivanih rezultata, zatim utvrđivanje i definisanje budućih zadataka. Planiranje se svodi na predviđanje budućih zadataka firme i određivanje uslova pod kojima treba da se izvršavaju. Zato se ciljevi planiranja mogu izraziti preko sljedećih predviđanja (Babić i Stavrić, 1996, p. 320):

- vrste, obima i strukture poslovanja;
- obima i strukture angažovanog kapitala;
- iznosa i strukture troškova biznisa;
- uslova pod kojima se ostvaruje poslovanje;
- odnosa firme prema tržišnom i ukupnom okruženju.

Planiranjem se predviđaju:

a) rezultati poslovanja koje treba postići,
b) iznos potrebnih ulaganja da bi se planirani rezultati mogli ostvariti i
c) odnosi između planiranih rezultata i planiranih ulaganja.

Iz ovog proizlazi da se pri planiranju treba rukovoditi osnovnim principom ekonomije, koji glasi: ***ostvariti maksimalne rezultate uz minimalna ulaganja.***
Ciljevi poslovnog planiranja su:

1. *Da obezbijedi putokaz za obavljanje posla*

Koga biznis opslužuje, kome su proizvodi, odnosno usluge potrebni, kako navesti potrošače da kupuju proizvode ili usluge, koliki kapital je potreban za pokretanje posla, šta trebate uraditi da bi se ostvario dobitak? Konačno, ovo je dokument koji pokazuje da je posao izvodljiv, kako onome koji izrađuje biznis (poslovni) plan ili zainteresovanim ulagačima.

2. *Da pruži podatke potrebne za potencijalne finansijere poslovnog poduhvata da procijene poslovnu ideju prije nego što odluče da li da preduzetniku omoguće pozajmicu ili ne ili da uđu u suvlasnički partnerski odnos?*

Kakva vrsta kapitala se unosi u posao, koliko je potrebno novčanih sredstava da se započne sa realizacijom očekivanog projekta, koliki je planirani obim prodaje i na čemu je plan prodaje zasnovan, od koga i pod kojim uslovima ćete nabavljati sirovine i repromaterijale, i sva druga pitanja na koja treba odgovoriti u vezi sa finansijskim aspektom posla.

Sadržaj funkcije planiranja u osnovi se svodi na aktivnosti menadžmenta i na zadatke planske službe. Kada obim posla postane toliko veliki da vlasnik koji je i menadžer malog biznisa ne može da drži sve konce poslovnog odlučivanja u svojim rukama, neophodno je razmišljati o uvođenju funkcionalne organizacione strukture, pa samim tim i uspostavljanje planske službe. Funkcija menadžmenta u procesu planiranja poslovanja kao fazi upravljanja obuhvata sljedeće aktivnosti:

- utvrđivanje ciljeva firme;
- izbor strategije tekućeg poslovanja i razvoja;
- formulisanje mjera poslovne politike;
- definisanje zadataka nosilaca funkcije izvršenja;
- praćenje realizacije planiranih ciljeva, a radi rebalansa planova u slučaju promjene uslova poslovanja.

Funkcija planiranja i analize obavlja zadatke instrumentalizovanja planskih odluka menadžmenta i ocjene njihovog izvršenja. Ovi poslovi se svode na sljedeće aktivnosti (ibid., p. 320):

- *prikupljanje informacija o kapacitetima firme;*
- *obradu izvještaja o prethodnom periodu;*
- *razradu metodologije planiranja;*
- *sistematizovanja kvalitativnih pokazatelja o veličini potrebnih ulaganja i rezultata, kao i uslova poslovanja firme u narednom periodu;*
- *izradu planova tekućeg poslovanja;*
- *utvrđivanje proporcije raspodjele rezultata poslovanja;*
- *razradu godišnjih na operativne planove;*
- *izradu rebalansa planova;*
- *izradu srednjoročnih i dugoročnih planova kao operacionalizacije strateških ciljeva firme.*

Znači, za uspješno vođenje biznisa, *biznis plan* predstavlja glavnu polugu svakog preduzetnika. Danas postoje različiti modeli i forme poslovnih planova, kao što su model Svjetske banke, američki model, njemački model, koji su različito dizajnirani, ali koji zajedno teže da daju odgovor na sljedeća pitanja:
- Na koji način identifikovati potrebe na tržištu i efikasno ih preobličiti u isplativu proizvodnju proizvoda ili proces pružanja usluga?
- Kako predvidjeti rizike poslovanja i odgovoriti na prilike i izazove koji se nalaze pred preduzetnicima?
- Kako obezbijediti dugogodišnji profit kao osnovu za rast i razvoj preduzeća?

Biznis plan, pored preduzeća koja počinju od nule, treba da izrađuju sva preduzeća, bez obzira na veličinu i djelatnost kojom se bave, za svaki poslovni poduhvat koji planiraju da implementiraju. To mogu biti sljedeće aktivnosti koje će zahtijevati pažljivo izrađene biznis planove:

- Uvođenje novih proizvoda ili usluga na postojeće tržište.
- Uvođenje postojećih proizvoda na nova tržišta.
- Ulazak u strateška partnerstva i poslovne alijanse.
- Uvođenje novih tehnologija u preduzeće, i tome slično.

Mnogo bitnije od dokumenta koji će preduzetnici napraviti je sam proces planiranja i vrijeme koje preduzetnici potroše na razvijanje poslovnog plana i dobijanje odgovora na kritična pitanja.

1.2. Načela planiranja i vrste planova

Proces planiranja je svjesna aktivnost koja se zasniva na određenim principima i načelima kojih se treba pridržavati da bi se obezbijedila efikasnost firme u ostvarivanju njenih ciljeva. Stoga se nosioci aktivnosti u procesu planiranja, prilikom utvrđivanja planskih ciljeva i pri izradi planova, moraju pridržavati sljedećih načela:

- realnosti,
- homogenosti,
- istovremenosti,
- kontinuiteta,
- elastičnosti i
- verifikacije.

Planiranje je proces kreiranja i prevođenja strategije u konkretne aktivnosti sa determinisanim načinima djelovanja, vremenskim rokovima implementacije i neophodnim resursima za implementaciju aktivnosti. Planiranjem preduzetnici i menadžeri konkretnim aktivnostima nastoje da realizuju misiju i viziju vlastitog biznisa.

Često finansijske institucije zahtijevaju od preduzetnika da im predstave svoje planove (strateške, finansijske, biznis, marketinške, investicione ili druge planove). Međutim, mnogo bitnije od same forme plana je proces planiranja. Stoga, preporučujemo preduzetnicima i menadžerima da se posvete izradi poslovnih planova, bez obzira na to da li se to traži od njih ili ne.

Plan kao instrument procesa planiranja predstavlja razradu kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja o zadacima koji proizlaze iz ciljeva poslovanja firme. Stoga je plan firme jedan od bitnih instrumenata funkcije menadžmenta. To proizlazi iz same činjenice da je glavni nosilac funkcije planiranja u firmi, menadžment firme. U slučaju mikro i malog preduzeća, najčešće se radi o vlasniku-preduzetniku. U preduzećima srednje veličine, preduzetnici-vlasnici uključuju i druge menadžere i članove upravnog odbora u proces planiranja.

Kako je proces planiranja veoma složena i obimna aktivnost, koja bitno utiče na efikasnost poslovanja, to navedene okolnosti uslovljavaju potrebu izrade više vrsta planova, kako za firmu u cjelini, tako i za pojedine poslovne funkcije. Složenost procesa planiranja uslovljava potrebu klasifikacije planova firme po više kriterijuma, koji se

međusobno isprepliću i dopunjavaju. Ovi kriterijumi klasifikovanja planova formiraju se u vezi sa potrebama menadžmenta, kao glavnog nosioca funkcije planiranja.

U ekonomskoj teoriji i u praksi poslovanja firme iskristalisali su se, uglavnom, sljedeći kriterijumi klasifikovanja planova:

- period;
- elementi proizvodnje;
- poslovne funkcije.

Planovi kao instrumenti procesa planiranja donose se za kraći ili duži period, u zavisnosti od ciljeva koji se u njemu predviđaju. Tako se razlikuju:

(1) strateški planovi;
(2) osnovni planovi;
(3) operativni planovi.

(1) *Strateškim planovima* se razrađuju srednjoročni i dugoročni ciljevi razvoja firme. Srednjoročni planovi se donose za period od pet godina, dok se dugoročnim planovima obuhvata period od deset i više godina. Ovi planovi se donose na osnovu saznanja do kojih se dolazi naučnoistraživačkim aktivnostima. To je uslovljeno ciljevima firme, za čije postavljanje treba sagledati niz faktora koji utiču na poslovanje firme u dužim periodima.
(2) *Osnovni planovi* sadrže razradu tekućeg poslovanja i donose se za godinu dana. Osnovna karakteristika ovih planova je detaljna razrada svih relevantnih činilaca za poslovanje firme. Ovi planovi predstavljaju osnovne planove za godinu dana, zato što se u ovoj vremenskoj jedinici u poslovanju firme mogu sagledati sva potrebna ulaganja i svi rezultati. Stoga je praksa da se u svim firmama godišnje rade završni računi kojima se utvrđuje realizacija ciljeva iz osnovnih planova.
(3) *Operativni planovi* predstavljaju određenu razradu osnovnog plana za pojedine kraće periode i za pojedine operacije. Oni se obično donose za jedan mjesec ili kvartal, i u njima se precizira:

- koje operacije, dijelove i proizvode treba uraditi, u kom periodu i za koje vrijeme,
- na kojim radnim mjestima treba operacije obaviti, kojim redoslijedom, te koliko treba da bude njihovo trajanje.

Ovim planovima treba obezbijediti da sva radna mjesta budu na odgovarajući način opterećena, da svi radnici budu optimalno zaposleni, i da proces rada između pojedinih mjesta bude usklađen.

1.3. Podjela planova prema elementima

Proces poslovanja se odvija kroz odgovarajuću, planski usmjerenu, kombinaciju elemenata proizvodnje:

(1) ljudskih resursa,
(2) materijala,
(3) sredstava za rad.

(1) *Plan ljudskih resursa* je plan upravljanja ljudskim potencijalom, koji obuhvata utvrđivanje potrebnih ljudskih potencijala po određenim kvalifikacionim profilima. Broj i kvalifikaciona struktura ljudskog potencijala utvrđuje se u planu radne snage u skladu sa trošenjem elemenata proizvodnje. Stalni razvoj tehnike i tehnologije nameće potrebu stalnog usklađivanja broja i kvalifikacionog profila sa zahtjevima zadatka. Stoga se i donošenje plana ljudskog potencijala zasniva na politici upravljanja ljudskim resursima firme, koja predstavlja jedan od bitnih elemenata aktivnosti menadžmenta. S obzirom na specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalom u MSP, najčešće plan ljudskih resursa sadrži, pored definisanog obima i neophodne kvalifikacione strukture zaposlenih, elemente plana edukacija, treninga, prekvalifikacija, plan regrutovanja i plan fluktuacije ljudskih potencijala.
(2) *Plan materijala* sadrži razradu utrošaka ovog elementa proizvodnje i cijena po kojima se pojedine vrste materijala nabavljaju. U ovom planu utvrđuju se troškovi materijala prema načinu na koji učestvuju u procesu poslovanja. Tako se posebno sastavljaju:

(a) plan osnovnog materijala;
(b) plan pomoćnog materijala;
(c) plan režijskog materijala.

(a) Plan osnovnog materijala utvrđuje se na osnovu normativa koji su determinisani tehnološkim uslovima i karakteristikama proizvoda, te na osnovu nabavnih cijena po kojima se materijal nabavlja.
(b) Plan pomoćnog materijala radi se na osnovu karakteristika tehnološkog procesa i karakteristika proizvoda, kao i nabavnih cijena materijala koji se nabavlja. Troškovi pomoćnog materijala utvrđuje se u zavisnosti od troškova osnovnog materijala.
(c) Plan režijskog materijala utvrđuje se na osnovu planiranog obima poslovanja, s obzirom na to da je visina troškova režijskog materijala uslovljena kapacitetom firme. Stoga se visina troškova režijskog materijala utvrđuje u globalnom iznosu, najčešće određeni procenat u odnosu na troškove osnovnog i pomoćnog materijala.
(3) *Plan sredstava za rad* sačinjava se u skladu sa utvrđivanjem kapaciteta firme. Kako sredstva za rad zadržavaju svoje upotrebne karakteristike kroz više ciklusa reprodukcije, uz fizičko habanje, nakon čega ona postaju neupotrebljiva, njihovo trošenje se planira u vidu troškova sredstava za rad - amortizacije.

1.4. Podjela planova prema poslovnim funkcijama

Plan firme kao cjeline razrađuje se i po pojedinim poslovnim funkcijama. Tako se razlikuju planovi:
(1) marketinga;
(2) proizvodnje;
(3) finansiranja.

Pored planova poslovnih funkcija, donose se i planovi pojedinih organizacionih jedinica, kao što su planovi:

- pogona,
- poslovnica,
- predstavništava;
- stovarišta;
- prodavnica i slično.

Svaki od ovih planova ima svoje specifičnosti. Međutim, oni se moraju sačinjavati primjenom principa planiranja i u skladu sa metodologijom, prema kojoj se rade planovi poslovanja firme, kao cjeline.

1.5. Biznis plan i njegova struktura

U uvodnom dijelu ovoga poglavlja naveli smo da postoji nekoliko formi biznis plana. Svaka finansijska institucija koja se bavi ulaganjem novčanih sredstava ili koja se bavi kreditiranjem, od potencijalnog partnera ili komitenta tražiće na uvid izrađen biznis (poslovni) plan. Bez obzira na broj poglavlja od kojih se sastoji biznis plan, svi modeli biznis plana služe kao putokaz za dolazak do odredišta, a to je u slučaju biznisa osigurano tržište i naplaćena potraživanja od kupaca. U narednim redovima predstavićemo vlastiti model biznis plana, koji je jednostavan za korišćenje. Strukturu biznis plana predloženog modela sačinjavaju sljedeća poglavlja:

- Pregled rada (Sažetak).
- Opis posla.
- Istraživanje tržišta.
- Marketinška strategija.
- Menadžment.
- Finansijska sredstva.
- Dodaci.

Naime, čitalac ovog dokumenta treba da odgovara na postavljena pitanja iz biznis plana i biće u mogućnosti da izradi vlastiti biznis plan.

1.5.1.Pregled rada

Ovaj dio biznis plana piše se nakon završetka izrade ostatka plana, i treba da sadrži do jedne stranice teksta. U finansijskim institucijama, a posebno u komercijalnim bankama koje dobijaju veliki broj zahtjeva za finansiranje tekućih i razvojnih potreba, kreditni analitičari najčešće čitaju ovaj dio biznis plana i ako ih impresionira sadržaj koji je napisan, prelaze na detaljnu analizu poslovnog plana. Stoga, pregled rada ili sažetak, treba pisati jasnim i konciznim rečenicama, nedvosmislenim izrazima potkrijepljenim činjenicama i dokazima dobijenim istraživanjem tržišta. Pregled rada može se napisati u četiri paragrafa.

Paragraf 1 – Navedite naziv vašeg poslovnog projekta, način organizovanja, početni datum ili datum kada treba da počnete zvanično sa poslom, gdje ćete obavljati poslovnu

aktivnost, čime se posao bavi i koje su jedinstvene osobine vašeg proizvoda, odnosno usluge.

Paragraf 2 – U tri do četiri rečenice navedite kakvi su rezultati i zaključci koje ste dobili istraživanjem tržišta.

Paragraf 3 – U nekoliko rečenica opišite kako ćete postići prodaju (marketinška strategija) i u jednoj rečenici opišite vaš cilj do kraja poslovne godine, kao i projekciju prodaje za naredne tri godine.

Paragraf 4 – Navedite koliko novca trebate, za šta i zašto? Predstavite finansijsku strukturu izvora neophodnih ulaganja.

1.5.2.Opis posla

Ovaj dio biznis plana treba da sadrži jednu do dvije stranice teksta. U pet paragrafa treba da opišete posao, odnosno poslovni poduhvat koji želite da ostvarite.

Paragraf 1 – Pravno ime poslovnog projekta, kad je počeo s radom ili kada će početi? Navedite da li će vaš posao biti samo u vašem vlasništvu, partnerstvo ili korporacija, sa neograničenom ili ograničenom odgovornošću, to jest u kojoj formi će biti ili je registrovano. U najviše tri ili četiri rečenice opišite čime će se vaš posao baviti.

Paragraf 2 – Gdje će posao biti smješten i zašto: poštanska adresa, brojevi žiro računa, brojevi telefona i faksa, e-mail adresa, www adresa, facebook/.

Napomena: Paragraf 3 ćete uraditi nakon upoznavanja sa sekcijom 6 biznis plana: Finansijska sredstva.

Paragraf 3 – Poslovni ciljevi: Ako ste se već bavili biznisom, navedite vaša dostignuća u prodaji u novčanim iznosima u prethodnom periodu. Zatim objasnite i opišite šta se nadate da ćete postići u narednih od tri do pet godina poslovanja. Uzmite u obzir sljedeće stavke za svaku godinu:

- ⇒ usluge koje očekujete da ćete pružati i/ili proizvode koje ćete proizvoditi: opišite poboljšanja koja planirate napraviti svake godine.
- ⇒ prodaja: količina prodatih jedinica - bilo da se radi o proizvodima ili satima pružanja usluga, i novčana vrijednost ovih prodaja, to jest ukupan prihod.
- ⇒ cjelokupni profit koji se očekuje za svaku godinu poslovanja.

Napomena: Paragraf 4 ćete uraditi nakon upoznavanja sa sekcijom III biznis plana: Istraživanje tržišta! Kada uradite istraživanje tržišta, u ovom paragrafu ćete izvući najbitnije dijelove i napisaćete sažetak vaše poslovne strategije.

Paragraf 4 – Opišite kako ste identifikovali ovu poslovnu ideju. Govorite o potrebama i tražnji. Šta vas izdvaja, šta vam daje prednost ili oštrinu u odnosu na konkurenciju na tržištu? Praktično, kako će vaš posao da se takmiči sa konkurencijom?

Paragraf 5 – SWOT ili TOWS analiza poslovnog poduhvata - opišite koje su to snage, jake strane vašeg posla, a koje su slabosti? Koje su prilike, odnosno šanse koje dolaze iz vašeg poslovnog okruženja a koje su to prijetnje?

SWOT ili TOWS je akronim od početnih slova engleskih riječi: **S**trengths (snage, prev.aut.), **W**eaknesses (slabosti, prev.aut.), **O**pportunities (prilike, prev.aut.) i **T**hreats (prijetnje, prev.aut.). Uopšteno govoreći, cilj SWOT analize je da se potvrdi, kreira i fino podesi specifičan biznis model preduzeća koji će najbolje uskladiti ili odgovarati resursima preduzeća i odgovoriti na zahtjeve iz okruženja gdje preduzeće posluje (Hill i Jones, 2010). Ova analiza uticaja ili mogućih uticaja internih i eksternih faktora na rezultate planirane poslovne aktivnosti, izrađuje se u formi matrice.

S - Potencijalne interne snage	W - Potencijalne interne slabosti
Veliki broj linija proizvoda? Široka pokrivenost tržišta? Proizvodne kompetencije? Dobre marketinške vještine? Dobar sistem upravljanja materijalima? Dobre I i R i liderske vještine? Odličan informacioni sistem? Kompetentni ljudski resursi? Reputacija brenda? Vještine portfolio menadžmenta? Troškovi prednosti diferencijacije? Stručnost za upravljanje rizičnim ulaganjima? Podesna organizaciona struktura? Odgovarajući sistem kontrole? Sposobnost upravljanja strateškim promjenama? Dobro razvijena korporativna strategija? Dobro upravljanje finansijama? Ostalo?	Zastarjele, uske linije proizvoda? Rast troškova proizvodnje? Pad inovacija i aktivnosti I i R (R&D, engl.) Loše marketinške vještine? Dobar sistem upravljanja materijalima? Gubitak dobre reputacije? Neadekvatni ljudski resursi? Neadekvatan informacioni sistem? Gubitak brenda? Rast bez definisanog pravca? Loš portfolio menadžment? Gubitak korporativnog pravca? Gubitak kontrole upravljanja? Neodgovarajuća organizaciona struktura i sistem kontrole? Visok nivo sukoba i neusklađenost politika? Loše upravljanje finansijama? Ostalo?
O - Potencijalne prilike iz okruženja	**T - Potencijalne prijetnje iz okruženja**
Širenje osnovne djelatnosti? Korišćenje novih tržišnih segmenata? Širenje proizvodnog asortimana? Proširivanje troškovne ili druge prednosti diferencije? Ekspanzija na inostrana tržišta? Primjena I i R vještina u novim područjima? Uvođenje novih srodnih biznisa? Vertikalno integrisanje unaprijed i unazad? Povećanje proizvodnog portfolia? Prevaziđene barijere za ulazak na tržište? Mogućnost profitabilne akvizicije? Mogućnosti širenja brenda na novim tržištima? Brz rast tržišta? Ostalo?	Napadi na osnovnu djelatnost? Povećanje domaće konkurencije? Povećanje strane konkurencije? Promjena potrošačkih ukusa? Pad barijera ulaska u granu industrije? Rast novih ili zamjenskih proizvoda? Povećanje rivalstva u industriji? Novi oblici industrijske konkurencije? Potencijal preduzeća za preuzimanje? Postojanje korporativnih pljačkaša? Povećanje regionalne konkurentnosti? Promjene demografskih faktora? Kriza realnog sektora? Rast troškova radne snage? Spor rast tržišta?

Slika 3.2. SWOT matrica podsjetnik
(Izvor: prilagođeno iz Hill i Jones, 2010, p. 485)

U matricu se unose svi faktori koji utiču ili mogu uticati na realizaciju poslovnog poduhvata. Početni biznisi, mikro i mali biznisi neće analizirati sve navedene elemente iz matrice, već one koji se tiču realizacije vlastitih biznisa, shodno njihovoj veličini i specifičnostima.

1.5.3.Analiza tržišne tražnje

Istraživanje tržišta je sistematsko prikupljanje, analiza i interpretacija dobijenih podataka s ciljem dobijanja validnih i vrijednih informacija na osnovu kojih se donose poslovne odluke. S obzirom na to da svi tržišni akteri nemaju jednak pristup informacijama, a tržište je promjenljivo, dinamično i turbulentno, prilikom donošenja odluka strateškog karaktera, neophodno je sprovoditi aktivnosti istraživanja tržišta. Istraživanje tržišta podrazumijeva analizu primarnih i sekundarnih podataka, o čemu ćemo više reći u poglavlju o marketingu u malim i srednjim preduzećima. Za potrebu izrade biznis plana, neophodno je uraditi sljedeće analize:

- sektorsku analizu,
- analizu okruženja – PEST analizu,
- analizu konkurencije i
- opis ciljanog tržišta.

1.5.3.1. Sektorska analiza

Kojem sektoru pripada vaš posao (poljoprivreda, industrija, usluge, informacije)? U kojem pravcu vaš sektor ide, da li raste, stagnira ili opada? Kakvo mjesto zauzima vaš posao u sektoru, na osnovu veličine vašeg posla i na osnovu vrste proizvoda ili usluge koje iznosite na tržište.

Opišite poslovni sektor:

- veličina i stopa porasta u vašem sektoru
- faza sektora = novi, rastući, stabilan, u opadanju: koji su potencijali ili budućnost (posmatrano unutar sektora i spolja)
- sezonske promjene
- osnovni izazovi i problemi u sektoru
- metodi prodaje
- karakteristike sektora:
    - raspoloživi kanali distribucije,
    - uobičajeni procenti provizije na prodaju,
    - uobičajena bruto marža,
    - standardni uslovi plaćanja u sektoru,
    - cjenovna politika i strategija i
    - dobavljači.

1.5.3.2. Analiza okruženja – PEST analiza

PEST, PESTE ili PESTEL analiza je metoda analize poslovnog okruženja. Predstavlja akronim (političko-pravno, ekonomsko, sociološko-kulturološko, tehnološko, ekološko okruženje). Kakve trendove možete očekivati? Koji uslovi (politički, ekonomski,

društveni, ekološki, tehnološki) će direktno i indirektno uticati na vaš posao? Kako? Temeljna analiza svakog pojedinačnog segmenta nužna je prije svake ozbiljnije marketinške aktivnosti.

⇒ *Ekonomsko okruženje*. Na koji način ekonomsko okruženje utiče ili će uticati na rast i razvoj posla? Neophodno je opisati makroekonomsku situaciju i očekivane trendove. Traženi podaci su dostupni na internet sajtovima, kao što su sajtovi Investiciono-razvojne banke Republike Srpske, Republički zavod za statistiku, specijalizovani portali za biznis. Svi podaci bitni sa spektra dolaska do odgovora na sljedeće pitanje: Na koji način ekonomsko okruženje utiče na realizaciju planiranih poslovnih poduhvata?
⇒ *Tehnološka okruženja*. Mogu li biti od pomoći ili predstavljati problem? Pratite li tehnološke inovacije i jesu li one primjenljive u vašem poslu?
⇒ *Političko-pravna okruženja*. Analizirati propise i zakone koji utiču na posao, to jest: dozvole, patenti, ekološka pravila (pravila za očuvanje okoline), legislacija hrane i lijekova, standardi i tome slično.
⇒ *Društveno-kulturna okruženja*. Što ljudi više rade to se više čaure i zatvaraju u sebe. Multietnički pristupi otvaraju raznovrsnije tržište proizvoda, odnosno usluga, ljudi svjesni važnosti domaćeg tržišta zainteresovani su za kupovinu domaćih proizvoda. To su neki od trendova koji utiču na navike potrošača. Da li slični trendovi imaju uticaj na planirani poslovni poduhvat? Kako?
⇒ *Ekološki trendovi*. Kupci su zabrinuti za okolinu i kupiće proizvode koji ne štete okolini. Da li ovakav trend ide u prilog proizvodu, odnosno uslugama koji će se prodavati? Na koji način?

1.5.3.3. Analiza konkurencije

Konkurentsko okruženje preduzeća predstavlja grana ili industrija. Determinante grane su proizvodi i kupci. *„Konkretno, grana predstavlja grupu preduzeća čiji su proizvodi slični ili međusobno povezani kao i tržište na kome se kupcima prodaju ti proizvodi"* (Todorović et al., 2000). Konkurencija u određenoj grani prevazilazi postojeće učesnike. Konkurentske snage u jednoj grani čine, pored postojećih učesnika, proizvođači supstituta, kupci, dobavljači, kao i sva preduzeća koja imaju namjeru da uđu u određenu granu. Prije ulaska u segment i tokom poslovanja, potrebno je znati kakva je konkurentska situacija na datom segmentu, koliko je dati segment atraktivan. U tom smislu Porter (1985) je, kako navodi Kotler (2008), odredio pet faktora konkurentnosti koji određuju profitabilnost privrednog segmenta, kao što je prikazano na slici 3.3.

Slika 3.3. Pet faktora konkurentnosti koji određuju profitabilnost privrednog segmenta
(Izvor: Prilagođeno iz Porter, 1985, citirano u Kotler, 2008, p. 342)

Analizirajte sve faktore koji utiču na posao vaših konkurenata, kao što su:

- finansijski izvori;
- reklamna nastojanja - količina, efektivnost;
- raspoloženje, odnosno motivisanost zaposlenih kod konkurenata;
- dostupnost dobavljača;
- strateška partnerstva.

Na koji način vaši konkurenti vode posao:

- proizvodi, odnosno usluge koje nude;
- cijene ponuđenih proizvoda, odnosno usluga;
- kvalitet proizvoda i usluga;
- vrsta usluga i garancije koje nude;
- radno vrijeme;
- usluživanje kupaca;
- koliko osoblje zna o proizvodu i uslugama;
- reputacija, odnosno imidž;
- lokacija.

Navedite vašu procjenu očekivanog tržišnog učešća:

- Navedite približan udio koji svaki od konkurenata drži na tržištu? Koji udio svaki posao ima u cjelokupnoj prodaji i koji broj potrošača?
- Navedite da li je udio koji konkurenti imaju u opadanju, porastu ili je stabilan?
- Koliki tržišni udio planirate da pokrivate vašim poslom?

Koje su prednosti i slabosti vaše konkurencije u vezi sa trendovima koje ste upravo izdvojili? Koliko osoba ste anketirali? Napišite tabelarni i grafički pregled rezultata ankete. Priložiti kopiju u dodatku.

Analiza ankete: ako ste anketirali na primjer 200 osoba, koliko je bilo muškaraca, žena, u kojem starosnom rasponu, koliko ih je bilo zainteresovanih za vaš proizvod, koliko bi bili spremni da plate ponuđeni proizvod, odnosno zaslugu, i tako dalje. Analiza prikupljenih upitnika potrošačke tražnje omogućiće vam da opišete vaš proizvod i željeno tržište, i daće vam ideju za tržišnu cijenu vašeg proizvoda ili usluge koju pružate.

1.5.3.4. Opis ciljanog tržišta

Slabe strane vaših konkurenata i rezultati pregleda potreba potrošača će vam pružiti uvid u to kako da postanete bolji od vaših konkurenata i koju vrstu proizvoda, odnosno usluge vaše tržište zahtijeva. Opišite geografsko područje na kojem namjeravate da nudite vaše proizvode, odnosno usluge.

Opišite dijelove tržišta kojem planirate ponuditi vaš proizvod, odnosno uslugu. Istraživanjem tržišta dobićete uvid u ciljanu populacija koja će kupovati vaš proizvod, odnosno koja će koristiti vaše usluge. Na taj način ćete analizirati ljude koji će koristiti vaš proizvod, odnosno uslugu, kao na primjer njihovo etničko, kulturno porijeklo, nivo dohotka kojim raspolažu, pol, godine, posebna interesovanja i područje na kojem ćete plasirati vaš proizvod. *Ovo su grupacije prema kojima ćete usmjeriti vaše marketinške strategije.*

1.5.4.Marketinška strategija

Marketinška strategija je plan na koji način ćete privući kupce da koriste vaše usluge, odnosno da kupe proizvod. U narednim redovima neophodno je integrisati elemente marketing miksa, a radi se o donošenju odluka o proizvodu, odnosno usluzi, cijeni, distribuciji i promociji.

1.5.4.1. Proizvod/usluga

Opišite u potpunosti sastav vašeg proizvoda, odnosno usluge, i to:

- fizički sastav proizvoda,
- sve karakteristike i odlike vašeg proizvoda, odnosno usluge.

Ovaj opis treba da bude sažet i jasan. U opisu ćete objasniti zašto ste kao proizvođač jedinstveni na tržištu i po čemu se razlikujete od konkurenata na tržištu.

1.5.4.2. Cijena

- Koliko cijenite proizvod, odnosno uslugu po satu ili po komadu?
- Na osnovu čega ste odredili tu cijenu?
- Da li određujete cijenu na osnovu cijene koju imaju vaši konkurenti ili koristite druge raspoložive metode formiranja cijene. Elaborirajte?
- Ako povećavate ili smanjite cijenu, kako ste došli do postotka promjene cijene?
- Da li ćete davati garancije i pružati postprodajne servise i usluge i na koji način?

1.5.4.3. Distribucija

Ovaj dio objašnjava način na koji ćete privući mušterije, kako ćete prodati proizvod, odnosno uslugu, i kako ćete vršiti distribuciju.

- Navedite vaše posrednike i kanale distribucije;
- Formulišite vaše radno vrijeme da što bolje odgovara vašim kupcima;
- Formulišite da li usluge nudite na lokaciji koja odgovara korisnicima, umjesto da oni dolaze kod vas;
- Obrazložite zašto ste izabrali lokaciju koju ste izabrali;
- Elaborirajte tok saobraćaja;
- Pristupačnost lokacije biznisa;
- Parking;
- Vidljivost.

Uzmite u obzir:

- Potrebe i stav vaših potencijalnih mušterija;
- Tip robe, odnosno usluge;
- Imidž;
- Brend;
- Pristupačnost potrošaču.

1.5.4.4. Promocija

Ovaj dio biznis plana objašnjava kako ćete doći do mušterija koje ste definisali kao ciljnu potrošačku grupu.

Ovaj dio treba da vam pojasni kako ćete da:
- Informišete potrošača o vašem proizvodu, odnosno usluzi;
- Ubijedite kupca da kupi vaš proizvod, odnosno koristi vašu uslugu;
- Podsjetite potrošača na vaš proizvod, odnosno uslugu.

Navedite način promovisanja koji ćete koristiti da povećate prodaju i mjesto koje zauzimate na tržištu. Neki od načina promovisanja vašeg proizvoda su:

- Izložbe na sajmovima;
- Usmenim prenošenjem (informacija o proizvodu, odnosno usluzi);
- Reklamiranje na TV;
- Oglašavanje u novinama;
- Bilbordi;
- Oslikana dostavna i službena vozila;
- Leci;
- Kuponi;
- www;
- Facebook;
- Twitter.

Navedite jednogodišnji plan promovisanja vaših proizvoda i budžet potreban za svaki od načina promovisanja. Uzmite u obzir sezonska industrijska sniženja kao i sezonske fluktuacije.

1.5.5.Menadžment

Ovaj dio biznis plana objašnjava osnovne detalje potrebne za vaš posao, kao što su:

- ✓ radnici koji su vam potrebni,
- ✓ dobavljači koje ćete koristiti,
- ✓ kakvi radni objekti su vam potrebni;
- ✓ tehnologija.

Navedite profile radnika koji su vam potrebni. Ako nemate u planu da ikoga zaposlite, podijelite vaše iskustvo direktno u vezi sa vašim poslom. Na koji način vlasnik ili partner doprinosi na polju obrazovanja i profesionalizma. Ideja za ovaj dio je da finansijeru olakša i objasni ko vodi računa o vođenju poslova i administracije. Rezime vlasnika i zaposlenih priložite u dodatku i pomenite da se kopija rezimea nalazi u Dodatku.

Ako počinjete sa vašim poslom, navedite listu stvari koje treba da obavite prije nego što možete da započnete posao sa cijenama za svaku stavku. To će biti tok aktivnosti i pojedinosti koje treba da obavite prije nego što započnete vaš posao. Stvari koje treba da obavite su:

- Registrovanje firme;
- Nabavka dozvola;
- Ugovor sa zakupodavcem i cijena zakupnine;
- Ugovori sa bankama o kreditima;
- Porez;
- Materijal za promociju i poštarina;
- Izrada pečata i loga firme;
- Vizit kartice, memorandumi, brošure;
- Telefonski i internet priključak;
- Dozvole od nadležnih ministarstava ukoliko su neophodne;
- Zapošljavanje i obuka radnika;
- Utvrđivanje lokacije, i tome slično.

Tabelarnim pristupom prikazati potencijalne dobavljače sa svim podacima o dobavljačima, kao i cijenama i uslovima isporuke.

Shematski predstaviti poslovne zgrade, lokaciju, dokumente o zakupnini ili ugovore o vlasništvu nekretnina (kopija treba da bude u vašem dodatku), uređenje prostorija, izgled skladišta.

Tok pružanja usluge (ukoliko su primjenljivi). Navedite sve korake koji su uslijedili nakon promocije proizvoda do potpisivanja ugovora o prodaji.

Blok-dijagram proizvodnje: navedite sve korake koji su uslijedili od nabavke sirovog materijala do izrade proizvoda i distribucije proizvoda.

1.5.6.Finansijska sredstva

U ovom dijelu biznis plana treba dati odgovor na dva osnovna pitanja:

1. Koliko će iznositi cjelokupno ulaganje i na koji način ćete to finansirati?
2. Koliko novca ćete zaraditi i koliki je potencijalni profit?

Navedite sve uređaje i sav namještaj potreban za vaš posao. Nabrojite svaki komad opreme i detaljno navedite koliko je stara pojedina oprema, najniža cijena na tržištu i da li je potrebno novo ulaganje ili ne.

Navedite sve troškove rada i mjesečno planirane sume novca, uključite zalihe i raspoloživa sredstva (ako je primjenljivo).

Planirana prodaja i protok gotovine za najmanje 12 mjeseci (Cash Flow tabela). Ove informacije će se zasnivati na pregledu rezultata istraživanja tržišta i očekivanim rezultatima promotivne strategije. Vaš opticaj novca treba prikazati da ćete imati uspjeh u radu u roku od šest mjeseci i da ćete moći da povratite uloženi novac.

U ovom dijelu poslovnog plana navedite klasifikaciju prihoda, cijene i planiranu prodaju zasnovanu na broju prodatih jedinica ili broju radnih sati. Takođe objasnite prognozu opticaja novca pomoću sljedećih uputstava:

- Koliki je porast cijene po svakom komadu, odnosno jedinici proizvoda?
- Porast prodaje, kada i zašto?
- Troškovi prodate robe?
- Troškovi rada usljed porasta prodaje?
- Kamata na bankovni zajam?
- Porezi i doprinosi?
- Neto dobit poslije oporezivanja?
- Inflaciona stopa?

Pripremite plan opticaja novca za 12 mjeseci i navedite mjesečno planiranu prodaju u svakoj podjeli prihoda. Priložite plan opticaja novca u dodatku.
Analiza praga ekonomičnosti (break even analysis, engl.). Kolika je minimalna prodaja koju treba ostvariti s ciljem pokrivanja troškova?
Početni bilans stanja i planirani bilans uspjeha (koristiti standardni obrazac Bilansa stanja i Bilansa uspjeha).

1.5.7.Dodaci

(Stavke označene sa* koristite ukoliko su primjenljive na vaš posao)
U Aneks/Dodaci ćete priložiti sve dokumente koji idu u prilog vaših tvrdnji iz prethodnih stavki biznis plana (ugovori, primjeri anketnih listića, dozvole, potvrda o registraciji, itd.), i to:
* Pisma preporuke;
* Pismo namjere o kupovini;
* Ugovori;
* Ugovor o zakupnini;

* Sporazum o dozvoli prodaje;
* Stavke o inkorporaciji;
* Sporazumi o partnerstvu ili o udjelu ako se radi o akcionarima;
* Ime na koje se registruje firma;
* Dozvole i licence;
* Finansijske izjave o prethodnim poslovanjima (ako su primjenjive).

Procjena rizika

Razmotrite nepredvidive situacije i probleme koji bi se mogli pojaviti u vašem poslu, navedite kako ćete spriječiti njihovo pojavljivanje i objasnite plan djelovanja ukoliko se ovi problemi ipak pojave.

Primjeri:

- Bolest i onemogućenost da se radi;
- Pojava nove konkurencije, velike ili male;
- Manja prodaja nego očekivana što dovodi do problema s opticajem novca;
- Veća prodaja nego očekivana, stoga problemi s isporukom i nabavkom, te problemi s opticajem novca;
- Problemi sa radnicima;
- Promjena kamate ili promjena na kursnoj listi.

II. NABAVNO POSLOVANJE

2.1. Pojam i značaj nabavnog poslovanja

Predmet nabavke zavisi od djelatnosti biznisa. U proizvodnim firmama nabavno poslovanje se odnosi na obezbjeđenje sredstava za proizvodnju, s tim što se ovdje misli, prije svega na nabavke reprodukcionog materijala: osnovni i pomoćni materijal, pogonsko gorivo i razne usluge koje imaju karakter svakodnevnih potreba. Drugi pravac nabavki za proizvodne firme je usmjeren na snabdijevanje mašinama, uređajima i drugom opremom, kao i materijalima s ciljem održavanja funkcionalne sposobnosti sredstava za rad. U firmama trgovinske djelatnosti predmet stalnog nabavljanja je roba za trgovinske svrhe, to jest namijenjena je prodaji, dok se povremene nabavke odnose na osnovna sredstva potrebna za obavljanje trgovinske djelatnosti. Sagledavanje predmeta nabavnog poslovanja predstavlja ključ kontinuiteta rada i normalnog poslovanja firme.

2.2. Planiranje nabavki

Plan nabavki u osnovi predstavlja skup određenih zadataka i po pravilu sadrži:

- vrstu robe koju treba nabaviti u planiranom periodu,
- količinu robnih artikala koje treba nabaviti u periodu na koji se plan odnosi,
- dinamiku snabdijevanja,
- oznake dobavljača za svaku vrstu robe, odnosno za svaku pojedinačnu nabavku, ako se snabdijevanje vrši kod više raznih dobavljača,
- vrijednost planiranih nabavki i visinu potrebnih sredstava, neophodnih za izvršavanje planiranih nabavki.

  Planom nabavki u osnovi se želi postići organizovano pristupanje nabavkama i sistematsko praćenje njihovog izvršenja, to jest snabdijevanje ritmom koji odgovara potrebama biznisa.

2.3. Osnovna načela politike nabavki

Nabavka roba za potrebe biznisa ima svoje specifičnosti, i svaka firma treba da se kod realizacije plana nabavki rukovodi posebnim principima i služi posebnim načelima. Izbor ovih načela predstavlja politiku nabavki svake firme. Takva politika nabavki treba da obezbijedi izvršenje plana nabavki. Pravilno vođenje nabavne politike pretpostavlja solidno poznavanje prilika na tržištu, kako bi se mogli: utvrditi mogući izvori nabavke, saznati tržišne mogućnosti i uslovi (vrsta, količina, kvalitet, cijena, uslove isporuke i način plaćanja i drugo), pod kojim se mogu nabavke izvršiti, te izvršiti izbor najpovoljnijih dobavljača.

Drugi princip nabavne politike je da se obezbijedi što ekonomičnije poslovanje, a što se obezbjeđuje sprovođenjem ovog principa kroz: politiku izbora načina i izvora nabavki, politiku asortimana i kvaliteta nabavljene robe, politiku nabavnih cijena i politiku zaliha.

Treći princip se odnosi na vođenje takve politike kojom će se biznis izložiti što manjem poslovnom riziku.

2.4. Poznavanje tržišnih prilika

Kako je mogućnost nastajanja rizika u obrnutoj srazmjeri sa stepenom poznavanja tržišnih prilika, to se bez odgovarajućeg poznavanja tržišta nabavki ne može zamisliti dobro vođenje nabavne politike. Od posebnog je značaja ispitivanje tržišta nabavki onih artikala koji imaju veću vrijednost, odnosno koji se nabavljaju u većim količinama. S ciljem postizanja racionalnosti nabavki neophodno je utvrditi strukturu i količinu robnih potreba. Zatim je potrebno izvršiti identifikaciju mogućih izvora za snabdijevanje, kako postojećih, tako i potencijalnih. Pored toga potrebno je istražiti i uslove nabavki, a koji proizlaze iz odnosa ponude i tražnje robe na tržištu. Tu je svakako i kvalitet robe, pod kojim podrazumijevamo svojstva robe i njenu opremu.

Pored količine i kvaliteta robe, svakako tu je i pitanje nabavne cijene, a da bi se moglo pravilno pratiti kretanje cijena, potrebno je posmatrati (Jovanović, 1977, p. 32):

- *količinske odnose ponude i tražnje na tržištu, kako robe uopšte, tako i konkretne robe koja je predmet posmatranja,*
- *funkciju kvaliteta,*
- *funkciju ostalih uslova nabavke i*
- *funkciju politike cijena ponuđača robe.*

2.5. Politika izbora dobavljača

Među problemima koje treba riješiti kod nabavki je donošenje odluke o izboru dobavljača svake pojedinačne nabavke. Uslovi za optimalno rješenje ovog zadatka su:

(1) što bolji uvid u potencijalne izvore nabavki i

(2) racionalna selekcija evidentiranih dobavljača.

(1) Odluka o izboru najpovoljnijeg dobavljača, što je i krajnji cilj, donosimo procjenom konkretne situacije prilikom svake pojedinačne nabavke. Iz mase mogućih dobavljača u obzir dolaze vrijedni pažnje kupca i povjerenja samo oni:

- koji su u mogućnosti da obezbijede isporuku u traženim količinama i u zahtijevanom roku,
- koji su korektni u odnosima,
- koji posjeduju finansijsku stabilnost,
- čiji su uslovi prodaje razumni i odgovaraju tržišnim prilikama i
- koji vode politiku neprekidnog unapređenja svojih proizvoda, odnosno aktualizuju asortiman robe.

Izbor poslovnog partnera koji nije u stanju da zadovolji potrebe u traženoj robi negativno će se odraziti na poslovni uspjeh i likvidnost našeg biznisa. Za uspješno nabavno poslovanje važno je uspostavljanje i gajenje prijateljskih odnosa sa dobavljačima. Srdačni odnosi sa dobavljačima su posebno korisni u situaciji kada smo primorani da tražimo izmjene u već utvrđenim nabavnim aranžmanima. A takve

situacije nisu rijetke. Nabavnom politikom se po pravilu utvrđuju određeni principi kojih se prilikom izbora dobavljača treba pridržavati.

2.6. Selekcija dobavljača

U situacijama kada se ne može snabdijevati određenom robom kod dva ili više dobavljača, a što je čest slučaj, postavlja se pitanje da li koncentrisati nabavke kod jednog od njih ili se odlučiti na podjelu porudžbina na više dobavljača. I jedno i drugo rješenje imaju dobre i loše strane.

Ima slučajeva kad nas tržišna situacija upućuje na samo jednog dobavljača, pa drugo rješenje nije ni moguće. Inače, argumenti koji upućuju za izbor samo jednog dobavljača za određeni artikal su sljedeći (ibid., p. 35):

- *kada dobavljač znatno odstupa od drugih u pogledu uslova nabavki (kvalitet, cijena, uslovi plaćanja i drugo),*
- *kada je u pitanju takva količina robe da se nije moglo naći opravdanje za njeno cijepanje na više dobavljača, ili kada se koncentracijom nabavke postižu znatno bolji uslovi kupovine (cijena, transportni troškovi i drugo),*
- *kada dobavljač uslovljava pružanje za nas značajnih usluga povjeravanjem isključivog snabdijevanja izvjesnim artiklima,*
- *snabdijevanje kod više dobavljača neminovno prate odstupanja u kvalitetu, što zavisno od prirode i pripreme robe može da bude razlog za orijentaciju na jednog dobavljača.*

Mada se navedenim argumentima ne može osporiti takva orijentacija, opravdanost orijentacije na više dobavljača za jedan artikal ima više sljedbenika. Razlozi za to su sljedeći:

- *Oslonac na jednog dobavljača lišava kupca ekonomskih prednosti koje mu pruža slobodno tržište. Obraćanje većem broju potencijalnih dobavljača stavlja iste u konkurentske odnose što kupcu daje realnu perspektivu za postizanje povoljnijih cijena i drugih uslova nabavke;*
- *Nestašica robe kod jednog dobavljača ne pogađa kupca kada ima aktivne poslovne odnose sa više njih. Na taj način se obezbjeđuje važan preduslov za uspješno poslovanje - stabilnost u snabdijevanju;*
- *Korisno je razbijanje kontigenta nabavke kada se razdvojenim porudžbinama postigne zapošljavanje slobodnih kapaciteta jednog ili više dobavljača, spremnih za pružanje povoljnijih uslova isporuke.*

U uslovima podjele porudžbina na više dobavljača potrebno je zadržati se na problemima koje ovakva orijentacija neminovno rađa. To je pitanje na koji način kvantitativno izvršiti podjelu. Praksa je izbacila tri metoda raspodjele porudžbina (ibid., p. 36):

Prvi metod je metod ravnomjerne podjele čitavog kontigenta na izabrani broj dobavljača.
Drugi metod je da se pretežni dio potreba povjerava jednom (najbolje ocijenjenom dobavljaču), a ostatak se povjerava ostalim dobavljačima.
Treći metod je kompenzacija. To znači da jednom određeni dobavljač dobija veću porudžbinu, a drugi put drugi, i tako dalje.

U slučajevima kada se radi o izboru dobavljača, proizvođač ili trgovina, pravilo je da se za dobavljača bira proizvođač robe, jer je normalno očekivati povoljnije nabavne cijene. Međutim, i snabdijevanje od trgovine na veliko može da pruži izvjesne koristi, koje se svode na sljedeće:

- Proizvodna preduzeća po pravilu se ne bave prodajom malih količina. Obično proizvodne firme limitiraju donju granicu količine koja se može naručiti. Prema tome za manje nabavke kupci su upućeni na trgovinsku mrežu.
- Trgovinska mreža je, po pravilu, locirana bliže kupcu od proizvodnih firmi. Problem je, u traženju odgovora na pitanje da li i kada je opravdano favorizovanje lokalnih izvora nabavki. Pod tim se podrazumijevaju proizvođačke i trgovinske organizacije u mjestu, odnosno bližoj okolini u odnosu na lokaciju kupca. Za davanje prednosti lokalnim dobavljačima govori sljedeće:

a) Blizina dobavljača omogućava realizaciju kratkih rokova isporuke. Ovo je vrlo značajan momenat iz više razloga: iznenadne potrebe se brže zadovoljavaju, moguće je postići veliki koeficijent obrta zaliha, odnosno održati zalihe na najmanjem nivou, što omogućava znatne uštede u troškovima skladištenja i finansiranja. Dalje, kupac lako i brzo postiže uvid u lager dobavljača, dok dobavljač ima mogućnost da sazna specifične potrebe kupca i da je uvijek spreman da udovolji njegovim zahtjevima. Opasnosti od prekida saobraćaja na relaciji dobavljač - kupac ne postoje, ili je rizik sveden na minimum.
b) Troškovi prevoza robe su, po pravilu, proporcionalni dužini puta, pa je transport na kraćim relacijama ekonomičniji sa stanovišta troškova prevoza.

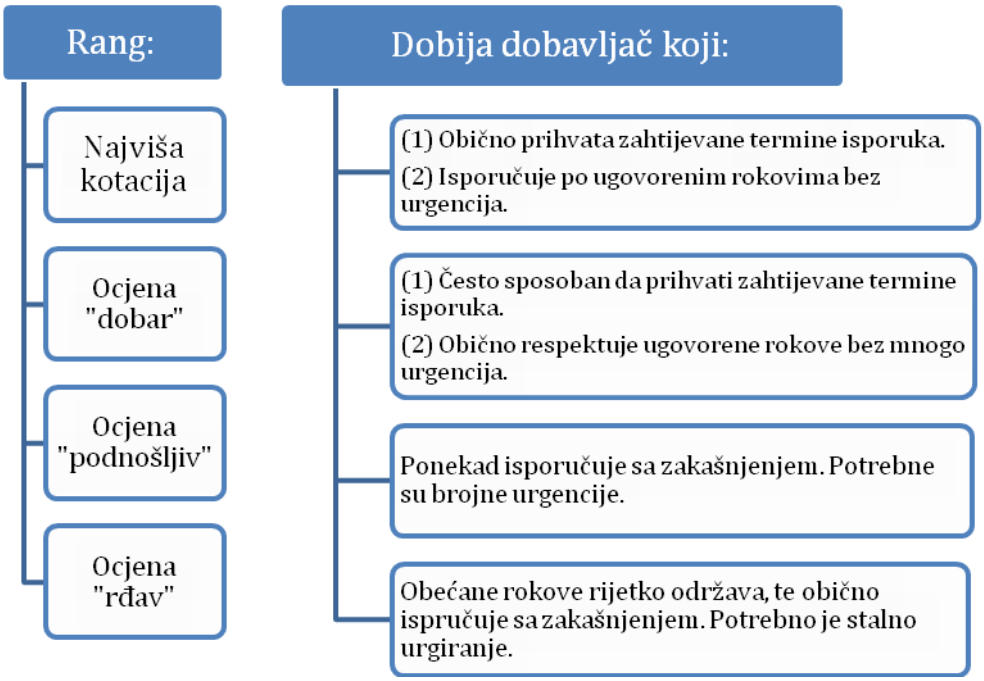
Selekcija izvora nabavki i konačan izbor dobavljača smatra se za najvažniji i najsloženiji posao u nabavnom poslovanju firme.

2.7. Izbor najpovoljnijeg dobavljača

Po izvršenoj analizi liste potencijalnih dobavljača primjenom navedenih principa kao rezultat selekcije dobija se znatno sužen broj dobavljača između kojih treba da bude izvršen konačan izbor. Kada je selekcijom broj dobavljača sveden na jednog, time je izbor izvršen. Međutim, ako se konačan izbor ima izvršiti između više dobavljača, tada presudnu ulogu igra dosadašnje iskustvo sa njima. Jedan od najviše korišćenih metoda za izbor dobavljača je takozvani *analitički metod*. Klasifikacija dobavljača po ovom metodu se može vršiti na dva načina:

(1) stvaranjem rang-liste dobavljača po relativnoj vrijednosti odbijene robe i
(2) izračunavanjem prosječnog procenta vrijednosti odbijene robe, pa zatim klasifikacijom dobavljača u odnosu na ovaj prosjek.

Što se tiče rokova isporuka dobavljači se po ovom metodu razvrstavaju u četiri kategorije: *najviše kotacije, ocjena „dobar", ocjena „podnošljiv" i ocjena „ rđav"*. Rangiranje se vrši na sljedeći način:



Slika 3.3. Rangiranje dobavljača
(Izvor: Jovanović, 1977, p. 38)

Ovom shemom, kako se može uočiti, obuhvaćena su samo dva momenta: spremnost dobavljača da prihvati zahtjeve u vezi sa rokovima i isporukom i njegovom korektnosti u pridržavanju ugovorenih rokova. Stoga se moraju procjenjivati i drugi momenti, kao što su spremnost za usluge koje se od njega normalno mogu očekivati, kao i zapažanja o njegovom ponašanju u raznim situacijama u odnosu dobavljač - kupac.

III. MARKETING MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

U ovom dijelu posebnu pažnju obratićemo na pregled literature o ulozi marketinga u MSP, akademskim debatama o ovoj problematici, mišljenju domaćih i inostranih teoretičara i praktičara marketinga o vrijednosti marketinške orijentacije i njene veze sa uspjehom firmi. U svom radu Marketing u MSP (Simpson i Padmore, 2005) autori su napravili uporedni pregled rezultata istraživanja vodećih istraživača marketinga MSP u posljednje dvije decenije, što će nam poslužiti kao dio „umjesto uvoda" u prezentovanju teorijskih modela i pretpostavki značaja i uloge marketinga u povećanju efektivnosti poslovanja MSP.

Generalno je prihvaćeno da su bazični principi marketinga univerzalno primjenljivi kako za velike, tako i za male biznise (Siu i Kirby, 1998). Marketing MSP u praksi, međutim, smatra se da je uglavnom sprovođen kroz umrežavanje (Gilmore et al., 2001) ili kao kombinacija transakcija, odnosa, interakcija i mrežnog marketinga (Brodie et al., 1997). U skorije vrijeme, upotreba Internet marketinga (Chaffey et al., 2000) ili e-komerc (Rayport i Jaworski, 2001) postali su popularni u svim tipovima biznisa, uključujući MSP. Ipak, akademska istraživanja su izgleda nesposobna da odgovore na veliki broj pitanja o malim biznisima i njihovim vezama sa korišćenjem marketinga. Siu i Kirby (1998) ukazuju da su empirijski dokazi generisani na ad hoc način, posljedica generalnog odsustva sistemskog pristupa problemu. Nedovoljno znanje o marketingu u malom biznisu i dalje postoji (ibid., 1998).

Sporno je da li mali biznisi treba da praktikuju marketing uopšte da bi preživjeli i rasli (Hogarth-Scott et al., 1996). Međutim, Hogarth-Scott (1996) zaključuje da su vlasnici-menadžeri MSP često generalisti, a ne marketing specijalisti i kompleksne marketinške teorije nisu podesne za male biznise i vjerovatno ne bi pomogle u razumijevanju njihovih tržišta.

Bez obzira na sve, marketing je primjenjivan u određenom stepenu u malom biznisu. U većini slučajeva, konkurentska prednost je bazirana na kvalitetu i uslugama, dok oni koji se takmiče cijenama su na visokokonkurentnim tržištima sa malom ili nikakvom proizvodnom diferencijacijom i slabim ulaznim barijerama (Campbell-Hunt, 2000). Proizvodna diferencijacija je bila izvor konkurentske prednosti u pojedinim biznisima, dok su drugi tražili tržišne niše (Hogarth-Scott, 1996). Čini se iz te studije da je marketing pozitivno doprinosio uspjehu malih biznisa i njihovoj sposobnosti da misle strateški. Ovo gledište je podržano u određenom obimu mnogo ranije u radu Ricea (1983) gdje je bilo jasno naznačeno da je postojala razlika između strateškog racionalnog planiranja u velikim biznisima i planiranja u malom biznisu. Ova razlika je evidentna s obzirom na količinu podataka prikupljenih o eksternom poslovnom okruženju malih kompanija poređeno sa velikim kompanijama i kako su ti podaci analizirani. Mali biznisi su prikupljali znatno manje podataka, i to više na ad hoc način.

Ipak su vlasnici-menadžeri bili svjesni strateške prirode njihovih odluka i Rice (1983) je sugerisao da možda poslovni ljudi prikupe dovoljno informacija koje im omogućuju da donesu odluke na „dopustljivom" nivou vjerovatnoće. Hannon i Atherton (1998) su

primijetili da se nivo strateške svjesnosti vlasnika-menadžera čini da bude pod snažnim uticajem lične kompetencije menadžera-vlasnika tipa, nesigurnosti i kompleksnosti biznisa.

U poslovima gdje su odnosi sa potrošačima veoma dobro definisani i relativno stabilni, strateška svjesnost je obično niska. To je zbog toga što je njihova percepcija vanjskog poslovnog okruženja usko definisana i stabilna. U kompanijama koje su iskusile brz rast i turbulentne tržišne uslove, nivo strateške svjesnosti je jednoobrazno bio visok i motivacija za kontinualno bolje razumijevanje eksternog poslovnog okruženja je bila veoma jaka (Hannon i Atherton, 1998).

Odnos između prefinjenosti planiranja i uspjeha u 253 mala preduzeća u Džordžiji, Sjedinjene Američke Države, istraživali su Rue i Ibrahim (1998). Njihovi rezultati su jasno pokazali da ona MSP sa većom posvećenosti planiranju su takođe pokazala veći rast u prodaji, predstavljenih finansijskim izvještajima. Ipak, na objektivne mjere kao što su povrat na uložene investicije, Rue i Ibrahim su potvrdili da nije bilo uticaja. Isti autori sugerišu da mala preduzeća sa sofisticiranim procesom planiranja mogu osjetiti koristi od takvih napora u dužem periodu. S druge strane, Perry (2001) je sugerisao da MSP koristeći sofisticirane aktivnosti planiranja (uključujući pisani biznis plan) mogu poboljšati vlastite šanse za opstanak i uspjeh.

Postoje određene debate između akademika o vrijednosti marketinške orijentacije i kako se ona dovodi u vezu sa uspjehom firmi (Narver i Slater, 1990; Henderson, 1998). Pelham (2000) citirajući Levitta (1960) sugeriše da preduzeća koja usvoje marketinšku filozofiju, odnosno marketinšku orijentaciju i prevedu je u aktivnosti, trebalo bi da imaju superiorne rezultate. Međutim, Pelham (2000) takođe ukazuje da postoje preduzeća koja upravljaju na način koji vodi bez primjene ovog koncepta, ali sa naglašavanjem tehničkih ili proizvodnih mogućnosti. Takođe postoji i konfuzija u literaturi u vezi sa ispravnosti korišćene terminologije i autora koji se upućuju na „tržišnu orijentaciju", „marketing orijentaciju", „potrošački vođenu" ili „tržišno vođenu" (Harris i Watkins, 1998). Denison i McDonald (1995) ukazuju da su studije konzistentno pokazivale da su firme koje su bile marketinški orijentisane, ili koje su bile kompetentni praktičari marketinga, pokazivale bolje rezultate u odnosu na povrat na uložena sredstva i tržišno učešće.

Rafiq i Pallett (1996) su pronašli određene limitirane dokaze da su marketinški orijentisane inženjerske firme iz Velike Britanije imale veću vjerovatnoću da ostvare veće profite. Zaista postoje mnoge druge orijentacije ili pristupi koje preduzeća mogu da usvoje, ali kao marketinšku orijentaciju mogu da je usvoje samo u odnosu na određene poslovne uslove. Poslovno okruženje u kojima MSP posluju je dinamično i može da pruža različite uspješne pristupe i strategije. Prema tome, marketing u malim biznisima se može kategorizovati kao: marketing kao kultura, marketing kao strategija i marketing kao taktika (Romano i Ratnatunga, 1995). S druge strane, Siu i Kirbu (1998) identifikuju četiri pristupa marketinga u malim preduzećima:
- model etape/rast;
- pristup menadžment stilovima;
- model menadžment funkcija i
- kontigentivni pristup.

Naučni doprinos u izučavanju ove problematike dao je i Macura (2009) objašnjavajući specifičnosti primjene marketinške orijentacije u mikro, malim i srednjim preduzećima, vodeći računa o organizacionim specifičnostima na ovakav način diferenciranih biznisa, što većina citiranih autora nije radila u svojim istraživanja. Stoga, zbog različitosti pristupa definisanja MSP sa kojima smo se upoznali u prvom dijelu monografije, ne možemo generalizovati i u potpunosti prihvatati sve rezultate istraživanja uticaja marketinga i aplikativno ih primijeniti u našim uslovima. U narednim dijelovima ovoga poglavlja, upoznaćemo se sa teoretskim pristupima tretiranja značaja i uloge marketinga u rastu i razvoju MSP, sa posebnim osvrtom na mogućnosti primjene koncepta marketinške orijentacije u MSP s ciljem povećanja efektivnosti poslovanja, mjerenu kroz povrat uloženih investicija.

3.1. Definisanje marketinga

Nerazumijevanje koncepcije i pojma marketinga, nerazumijevanje istinske potrebe uvođenja marketinga kao poslovne funkcije, filozofije poslovanja i ekonomskog procesa, između ostalih uzroka, dovela je i do takve privredne strukture u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini u kojoj preovladavaju uvozno orijentisana, uglavnom preduzeća iz oblasti trgovine na veliko i malo.

Deklarativan pristup uvođenja marketinga u koncepciju poslovanja preduzeća neće dati zadovoljavajuće rezultate ukoliko se cijela organizacija ne posveti marketingu. Nije dovoljno izjaviti ili čak i formirati marketing kao poslovnu funkciju u organizaciji, već je neophodno marketinški djelovati. Poznati lanac britanskih robnih kuća Mark i Spenser čak nema zvanično odjeljenje ili funkciju marketinga, a jedna je od najboljih primjera marketinški orijentisane organizacije zbog istinske posvećenosti svojim kupcima. Istinsko postavljanje potrošača proizvoda i korisnika usluga u centar zbivanja preduzeća predstavlja polaznu pretpostavku poslovnog uspjeha marketinški orijentisanih organizacija.

Nekorišćenje marketinga u svim pojavnim oblicima i na svim nivoima, sve više nas udaljava od nabrojanih ideala. Jer marketing je jedan od pokretača svih progresivnih ideja, pokreta i aktivnosti koje doprinose alokaciji ograničenih resursa društva ka anticipaciji, predviđanju i zadovoljenju potreba i želja potrošača i korisnika proizvoda i usluga, kao i organizacija koje opslužuju potrošače i korisnike usluga na zadovoljstvo svih zainteresovanih strana.

Da bismo uopšte razmatrali shvatanje koncepta marketinga malog i srednjeg biznisa, neophodno je upoznati se sa definicijama i suštinom marketinga uopšte, te o mogućnosti primjene koncepta upravljanja marketingom u MSP.

U svakodnevnom životu marketing je istovremeno jedan od najčešće korišćenih termina, ali i termin čiju suštinu mnogi ne razumiju. Susrećemo se svakodnevno na raznim medijima sa takozvanim marketing blokovima, u vrijeme predizbornih kampanja sa političkim marketingom, marketingom u sportu, i tako dalje. Iako se kao pojam koristi veoma često, mali broj ljudi razumije samu suštinu pojma marketinga. U stručnoj literaturi postoji veliki broj definicija marketinga.

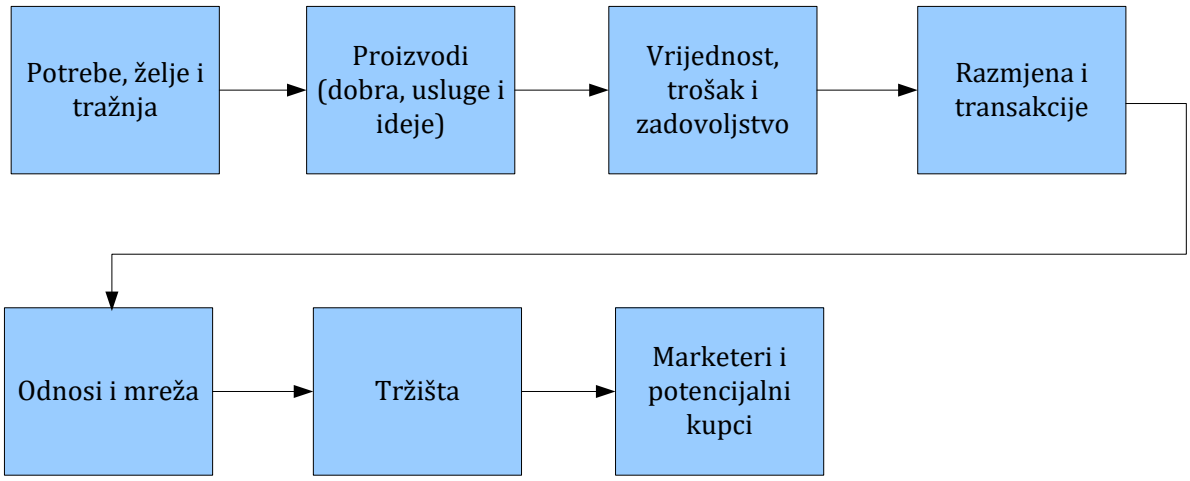
> *Razni ljudi opisuju ga kao poslovnu aktivnost, kao grupu međusobno povezanih poslovnih aktivnosti, kao fenomen trgovine, kao koncept razmišljanja, kao koordinirajuću, integrativnu funkciju u stvaranju poslovne politike, kao osjećaj za poslovni cilj, kao ekonomski proces, kao strukturu institucija, kao proces razmjene ili prenosa vlasništva nad proizvodima, kao proces koncentracije, ujednačavanja i disperzije, kao stvaranje pogodnosti u odnosu na vrijeme, mjesto i posjedovanje, kao proces usaglašavanja ponude i tražnje i... na još isto toliko različitih načina* (Lancaster i Massingham, 1997, p. 14).

Suština marketinga je stavljane u centar pažnje potreba i želja potrošača i razvoj proizvoda i usluga koji će na najbolji način zadovoljiti anticipirane potrebe, kroz razmjenu na tržištu. Logičan slijed marketinga je profit na dugi rok. Jer zadovoljan kupac i korisnik usluga će se ponovo vraćati i biti jedini siguran izvor dugoročnog profita. Suština marketing koncepta jeste orijentacija preduzeća na podmirenje potreba, zadovoljavanje želja i preferencija potrošača na tržištu široke potrošnje, odnosno rješavanje problema i zahtjeva kupaca na tržištu proizvodno-uslužne (industrijske) potrošnje. Podmirivanje potreba, zadovoljavanje želja i preferencija potrošača, odnosno rješavanje problema i zahtjeva kupaca adekvatnim proizvodima i uslugama, inicijator je svih poslovnih odluka tržišno orijentisanih preduzeća (Macura, 2001).

Marketinški orijentisane organizacije se fokusiraju na postojeće kupce jer znaju da 90% njihove prodaje dolazi od već postojećih kupaca. A najuspješnije su one kompanije koje neprestano pronalaze načine da kupcima i korisnicima proizvoda i usluga pruže više vrijednosti za manje novca. Suština marketinga je „ući pod kožu kupaca, u njihove misli".

Za pravilno shvatanje marketinga bitno je razumjeti i univerzum oko kojega se sve vrti, a to su ljudi i razlozi zašto ljudi kupuju? Ne kupuju se proizvodi kao proizvodi, već se kupuje vrijednost, status, svojstvo, kvalitet, specifikacije, imidž, obećanje i potrebe (Patten, 1997). *„Svrha marketinga je planiranje i implementiranje različitih strategija s ciljem da se inspirišu novi kupci i da se ohrabre postojeći kupci da ponovo kupuju"* (Awe, 2006, p. 101). Kao sažetak svih definicija, jedna od najbolje razrađenih definicija marketinga su definicije Kotlera, jednog od gurua marketinga:

> *Marketing je društveni i upravljački proces koji putem stvaranja, ponude i razmjene proizvoda od vrijednosti sa drugima, pojedinci i grupe dobijaju ono što je potrebno ili šta žele (Kotler, 2001, p. 9). Marketing je poslovna funkcija koja prepoznaje neispunjene potrebe i želje, definiše i mjeri njihovu jačinu i potencijalnu isplativost, određuje koja to ciljna tržišta organizacija može na najbolji način da usluži, odlučuje o tome koji proizvodi, usluge i programi odgovaraju izabranim tržištima i apeluje na sve u organizaciji da misle o kupcu i stoje mu na usluzi (Kotler, 2004, p. 9).*



Slika 3.4. Osnovne marketinške koncepcije
(Izvor: Kotler, 2001, p. 9)

Na slici je ukratko grafički predstavljen marketing koncept prema Kotleru (2001). Kao što se može vidjeti sa slike, osnovu marketinškog koncepta čine kupci, odnosno njihove potrebe, želje i artikulisana tražnja. Kupcima se ne nudi samo proizvod ili usluga, već i vrijednost koju proizvod ili usluga imaju u očima kupaca. Što je veća vrijednost proizvoda u očima kupaca, moguće je proizvode i usluge prodavati po znatno višim cijenama od stvarne cijene koštanja.

3.2. Shvatanje koncepta marketinga malog i srednjeg biznisa

Da li se koncept marketinga i marketinške orijentacije može primijeniti u malim i srednjim preduzećima? Većina autora smatra da može i mora, s tim da se po mišljenju Dostića (2003), sva organizaciona rješenja primjene koncepta marketinga iz velikog biznisa ne mogu primjenjivati u malom biznisu.

> *Bitno je reći da se u malom biznisu marketing ne može praktikovati na istovjetan način kao u velikim preduzećima, niti je potrebno opširno savlađivanje teorije marketinga da bi se primjenjivao u praksi malog biznisa* (ibid., p. 302).

Isti autor navodi da su pretpostavke uspješnog upravljanja preduzećima, uspostavljanje poslovnih funkcija, kao što su kadrovska, pravna, razvojno-planska, marketing, računovodstvo, informatika, i druge. Od svih tih funkcija marketing funkcija je ipak najvažnija funkcija. Ona obuhvata praćenje i istraživanje tržišta, prodaju, nabavu, tržišnu distribuciju, ekonomsku propagandu, formiranje cijena i drugo.

> *Rijetka su mala preduzeća koja mogu obezbijediti specijaliste i izvršioce za sve navedene podfunkcije marketinga. To mogu samo velika preduzeća i to ona u kojima je marketing funkcija dosegla zavidan stepen razvijenosti* (ibid., p. 303).

Naravno, ne postoji receptura za primjenu koncepta marketinga, ali je svakako ekonomski neopravdano i neracionalno, formirati čak i marketinško odjeljenje u mikropreduzeću, uvesti marketinšku organizacionu funkciju u malo preduzeće, ili sve poslove marketinga isključivo samostalno obavljati u srednjem preduzeću (Macura,

2009). Mala preduzeća niti imaju šansi, materijalnih, ljudskih i drugih resursa da se bore sa velikim preduzećima, niti imaju potrebu za diverzifikacijom marketing funkcija prema navedenim principima. Prema mišljenju Macure (2009), najčešći je slučaj da preduzetnik kao vlasnik i osnivač mikropreduzeća u početnoj fazi poslovanja uopšte nije svjestan i ne razumije definiciju i značaj poslovnog koncepta kojeg usvaja i primjenjuje.

Međutim, kod većine mikropreduzeća izdvajaju se dva poslovna koncepta koja ova preduzeća usvajaju:

- Komercijalni ili prodajni koncept poslovanja i
- Marketinški koncept poslovanja.

Većina mikropreduzeća djeluje na sljedećim osnovama: „*Prihodi se ne mogu ostvariti bez prodaje proizvoda ili usluga. Prodaje nema bez tržišta i kupaca. Uspješan je onaj biznis koji prodaje*“ (Macura, 2009, p. 207). Preduzeća koja isključivo posluju primjenjujući komercijalni koncept poslovanja, a to su uglavnom mikropreduzeća, ali većinom i mala preduzeća, padaju u zamku dugoročnog opstanka na tržištu.

> *Marketing kao poslovnu koncepciju najčešće definišemo kao način poslovnog razmišljanja ili načelan stav preduzeća prema svojoj ulozi u privredi i društvu - usmjerenost ka zadovoljenju potreba građana kao potrošača, privrede i društva u proizvodima i uslugama uz ostvarivanje dobiti* (ibid., p. 207).

Jedan broj autora smatra da je marketing nastao sa industrijskom revolucijom, dvadesetih godina prošlog vijeka u Sjedinjenim Američkim Državama. Pojavom hiperprodukcije postavljalo se pitanje kako prodati višak proizvoda, a ne kako proizvesti? Lancaster i Massingham (1997) evoluciju marketinga u razvoju kroz poslovnu praksu posmatraju kroz tri jasno razgraničene faze:

1) proizvodna orijentacija;
2) prodajna orijentacija;
3) marketinška orijentacija.

S druge strane, Kotler (2001) razvoj marketinga posmatra kroz pet faza. O svakoj ćemo reći ponešto:

⇒ *Proizvodna koncepcija* jedna je od najstarijih koncepcija poslovanja. Proizvodna koncepcija pretpostavlja da će potrošač favorizovati one proizvode koji su šire dostupni po nižoj cijeni. Menadžeri proizvodno-orijentisanih organizacija se fokusiraju na postizanje visoke produktivnosti proizvodnje i šire distribucije.

⇒ *Koncepcija proizvoda* pretpostavlja da će potrošači favorizovati one proizvode koji nude najbolje karakteristike kvaliteta, performansi i inovativnosti. Voditelji proizvodno-orijentisanih organizacija usmjeravaju svoju energiju na izradu superiornih proizvoda i njihovo stalno poboljšavanje.

⇒ *Prodajna koncepcija* pretpostavlja da potrošači sami po sebi obično neće kupiti dovoljno proizvoda organizacije. Stoga organizacija mora preduzeti agresivne prodajne i promotivne napore.

⇒ *Koncepcija marketinga* pretpostavlja da se ključ u postizanju organizacijskih ciljeva sastoji od veće efikasnosti od konkurencije u integrisanim marketinškim

aktivnostima koje su usmjerene prema određivanju i zadovoljavanju želja i potreba ciljnih tržišta.

⇒ *Koncepcija društvenog marketinga* smatra da je zadatak organizacije određivanje potreba, želja i interesa ciljnih tržišta te ispunjenje željenog zadovoljstva efikasnije i produktivnije od konkurencije i to na način kojim se štiti, odnosno poboljšava ukupan boljitak potrošača i cjelokupnog društva.

3.3. Od prodajne do marketinške orijentacije preduzeća

U ovom dijelu knjige posebnu pažnju posvetićemo odnosu između dvije najčešće primjenjivane poslovne filozofije u MSP, a to su prodajna, i ona koja bi trebalo da bude preovladavajuća, a to je marketinška koncepcija.

> *Istorijski posmatrano, nastanak prodajne koncepcije se vezuje za prodajnu eru kada dvadesetih godina prošlog vijeka snažna potražnja za proizvodima opada. Preduzeća su shvatila da se proizvod čija je proizvodnja tada već bila prilično djelotvorna, treba „prodati" kupcima. Od sredine dvadesetih do pedesetih godina, preduzeća su prodaju smatrala glavnim sredstvom povećanja profita* (Macura, 2009, p. 22).

Međutim, u XXI vijeku, pogotovo krajem 2008. godine kada su počeli da se osjećaju prvi negativni efekti globalne finansijske krize, ponovo su se u centru pažnje našla preduzeća, a posebno MSP koja su sposobna da odgovore na istančane, a možemo slobodno reći i redukovane zahtjeve kupaca stisnutim bremenom nedostatka lako dostupnih finansijskih sredstava za široku potrošnju. Preduzeća u Republici Srpskoj i širem području Balkana tek će osjetiti snagu nevladinog sektora, a posebno raznih pokreta za zaštitu potrošača, ali i vladinog sektora, to jest zakonodavstva koje se rapidno mijenja prilagođavajući se propisima Evropske unije. Shvaćen kao nezadovoljstvo potrošača postojećim stanjem stvari, konzumerizam je prisutan u sve većem broju zemalja u kojima se stvaraju organizacije potrošača.

> *Dva su se teoretska objašnjenja pokreta konzumerista pojavila u literaturi. Jedno je teorija razočaranog potrošača koji otkriva da maksima „potrošač je kralj" više ne stoji ili je ozbiljno ugrožena. Drugo je teorija manipulisanog potrošača koji je bespomoćan da se suprotstavi manipulaciji njegovim potrebama i ponašanjem kao potrošača od strane velikih kompanija* (Milisavljević, 1996, p. 17).

Prelaz sa prodajne na marketinšku orijentaciju djelimično je i rezultat djelovanja nevladinih organizacija čija je osnovna misija djelovanja zaštita ljudskih prava, prava manjina, prava hendikepiranih osoba, zaštita životne sredine, zaštita privatnosti, zaštita od raznih vrsta manipulacija. *Ulogu američkog državnog aparata u zaštiti potrošača prvi put je definisao predsjednik Džon F. Kenedi u svom čuvenom govoru o pravima:*

1. *pravo na bezbjednost,*
2. *pravo da budu informisani,*
3. *pravo da izaberu i*
4. *pravo da budu saslušani* (Lancaster i Massingham, 1997, pp. 17-18).

Nesumnjiv je doprinos nevladinih organizacija u uspostavljanju marketinški orijentisanih organizacija, uz naravno i druge činioce makrookruženja. Postoje brojna mišljenja i definicije šta je to marketinški orijentisana organizacija. Postajanje marketing orijentisanim preduzećem, ključ je uspjeha u mnogim kompanijama. Vodeća snaga na pravcu sticanja konkurentske prednosti je isporučivanje superiorne vrijednosti za potrošače, što ukratko predstavlja marketinšku orijentaciju preduzeća (Cravens, 1995).

> *Marketing koncept predstavlja namjeru da se prepoznaju i razumiju potrebe i želje potrošača, i namjeru da se prilagode neki od elemenata marketing miksa, uključujući proizvod, s ciljem zadovoljavanja tih potreba i želja* (Houston, 1986, p. 86).

Lancaster i Massingham (1997, p. 198) identifikuju marketinšku orijentisanu firmu na sljedeći način: „*Marketinški orijentisana kompanija proizvodi robu i usluge koje potrošač želi da kupi, umjesto one koje firma želi da proda".* Prema Kotleru (1999, p. 22):

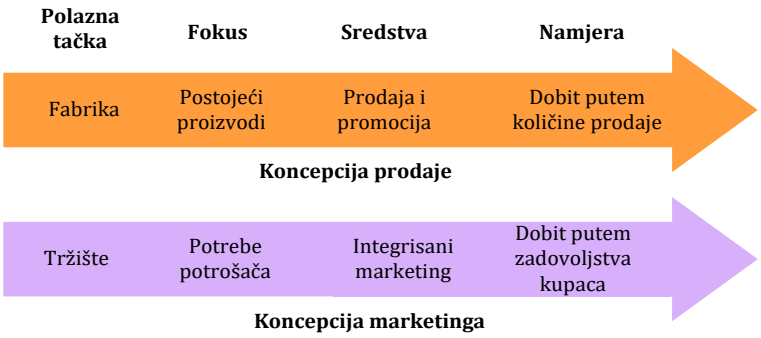
> *Mudre marketinški orijentisane kompanije unapređuju sopstveno znanje o kupcima, tehnologije za povezivanje kupaca i razumijevanje njihovog poslovanja. Oni pozivaju kupce da učestvuju u kreiranju proizvoda. Spremni su da obrazuju fleksibilne tržišne ponude. Koriste usmjerenija sredstva i integrišu svoje marketinško komuniciranje da bi slali ujednačenu poruku u okviru svakog kontakta sa kupcem. Više koriste tehnologije kao što su video-konferencije, automatizacija prodaje, softver (software, engl.), internet veb (web, engl.) stranice, intranet i ekstranet. Dostupni su sedam dana u nedjelji, 24 časa dnevno putem telefona namijenjenog kupcima ili putem elektronske pošte. Oni imaju više mogućnosti da identifikuju profitabilne kupce i da uspostave različite nivoe usluge. Svoje distributivne kanale posmatraju kao partnere, a ne kao oponente. Sve u svemu, pronašli su način da svojim kupcima isporuče izvanrednu vrijednost.*

Kohli i Jaworski (1990) definišu marketinšku orijentaciju kao organizaciono ponašanje, ili aktivnosti u vezi sa biznisom, prema marketinškim principima, dok Narver i Slater (1990) posmatraju marketinšku organizaciju organizacionom kulturom. U vezi s tim, Koli i Javorski (1990) definišu tri grupe aktivnosti koje karakterišu marketinšku orijentaciju:
(1) generisanje marketinških informacija u vezi sa sadašnjim i budućim potrebama potrošača,
(2) distribucija informacija po sektorima i odjeljenjima organizacije i
(3) organizaciona odgovornost.

Narver i Slater (1991) vide marketinšku orijentaciju kao međudimenzionalnu konstrukciju sastavljenu od tri bihevioralne komponente:
(1) potrošačka orijentacija,
(2) konkurentska orijentacija i
(3) međufunkcionalna koordinacija i dva kriterijuma donošenja odluka: dugoročni fokus i orijentacija na profit.

I konačno, na kraju ovog pregleda literature, neophodno je istaći da je većina studija o značaju marketinške orijentacije rađena u razvijenim zemljama, prvenstveno u Sjedinjenim Američkim Državama. Pozitivan uticaj marketinške orijentacije na poslovne

performanse preduzeća u zemljama u tranziciji dokazan je u istraživanju Hooleya i ostalih (2000). Na osnovu rezultata njihove studije, preduzeća u tranzicionim zemljama koja su prihvatila marketinšku orijentaciju su pokazala značajne pozitivne rezultate. Takođe, za naše istraživanje su svakako relevantni i rezultati istraživanja o efektima primjene koncepta marketinške orijentacije među MSP sprovedeno u Hrvatskoj (Rajh i Božić, 2005). U istraživanju je potvrđeno da preduzeća koja su više marketinški orijentisana imaju veću proporciju prihoda od izvoza, kao i od inovacija.



Slika 3.5. Razlika između koncepcije prodaje i koncepcije marketinga
(Izvor: Kotler et al., 2006, p. 16)

U gornjem prikazu se vide glavne razlike između ova dva koncepta. Istraživačko pitanje koje se samo po sebi nameće je zašto MSP u tranzicionim zemljama, a pogotovo MSP u Republici Srpskoj ne primjenjuju marketinški koncept, iako postoje empirijski dokazi o uspjehu primjene ovog koncepta mjeren povećanjem prihoda, stepena komercijalizacije kontinuiranih i diskontinuiranih inovacija i dugoročnog profita?

Jedna od istraživačkih pretpostavki za buduća istraživanja zašto je to tako jeste činjenica da se istraživanje tržišta ne praktikuje redovno u preduzećima i marketinški informacioni sistem u MSP u najvećem broju slučajeva nije uspostavljen, o čijim prednostima i formama ćemo se upoznati u narednim dijelovima monografije.

3.4. Istraživanje tržišta i pozicioniranje proizvoda i usluga

Da bi se donijela poslovna odluka, a posebno marketinška poslovna odluka, namijenjena kreiranju takve ponude koja će obezbijediti superiorno zadovoljenje anticipirane, ili čak i predložene, potencijalne potrebe kupaca, neophodno je analizirati mikro i makro okruženje, kako bi se pristupilo izradi marketinškog plana. Poslije planiranja i formulisanja adekvatnih marketinških strategija, slijedi faza implementacije i strategijska kontrola. Zašto je potreban strategijski menadžment i strateški pristup marketingu u svim preduzećima, bez obzira na njihovu veličinu?

Nekoliko je razloga za to:

- ⇒ Kako to Kotler (2006) konstatuje, sadašnje poslovno okruženje je turbulentno. Tempo promjena okruženja je sve brži i brži, i te promjene su često, po svojoj prirodi beskrajne.
- ⇒ Sve je veći broj vladinih uredbi, kao i raznih udruženja i nevladinih organizacija koje vrše sve agresivniji pritisak na kompanije da preuzmu više društvene odgovornosti. Sve to ima uticaj na kreiranje svijesti kod potrošača i građana,

formiranja novih stavova, uvjerenja, vrijednosti, ponašanja koja se djelimično ili potpunosti mogu predvidjeti i analizirati samo strateškim pristupom i korišćenjem marketinga i društvenog marketinga kao vodećih poslovnih koncepcija.

⇒ Efekti globalizacije su sve jači i barijera je sve manje. Agresivnim pristupom na svjetska tržišta, multinacionalne kompanije „prisiljavaju“ i domaće kompanije, bez obzira na vrstu i veličinu da uvode koncept marketinga u poslovanje, pa i koncept strateškog planiranja marketinga. Konkurencija je nemilosrdna, često nepredvidiva i nikada ne zaboravlja interese kupaca kojima se prilagođava.

⇒ Neslućene su razmjere civilizacijskog napretka podstaknutog revolucionarnim tehnološkim promjenama. Samo inovativne kompanije koje imaju razvijenu organizacionu kulturu za promjene i marketinški pristup kupcu diktiraju tempo promjena i napretka.

To su samo neki od razloga uvođenja koncepta strateškog pristupa marketingu. Da bi se primijenila koncepcija marketinga, preduzetnici i menadžeri moraju imati validne i kvalitetne informacije, u pravo vrijeme. *„Istraživanje tržišta i informacioni sistemi koji pružaju praktične i nepristrasne informacije, pomažu preduzećima da izbjegnu pretpostavke i nesporazume koji bi rezultovali slabim tržišnim dostignućima“* (Macura, 2009, p. 48).

Istraživanjem tržišta preduzeća dolaze do neophodnih informacija na osnovu kojih mogu smanjiti ili minimizirati neizvjesnost prilikom poslovnog i marketinškog odlučivanja. Sa aspekta marketinga, niz je odluka koje preduzeće donosi, a tiče se kombinacije nezavisnih varijabli, kao što su cijene, distribucija, promocija, proizvod i/ili usluga i njihovi podelementi, čiji miks treba da donese optimalnu kombinaciju poslovnih faktora s ciljem zadovoljenja potreba društva i potrošača i konačno, maksimizacije profita. Prema tome, marketinške upravljačke odluke se donose na osnovu marketinških informacija.

Neophodno je istraživati nekoliko područja, kako bi se došlo do primarnih i sekundarnih podataka koje treba analizirati, obraditi i interpretirati, s ciljem dolaska do „prave“ informacije.

> *Istraživanje tržišta je sistematsko definisanje, prikupljanje, sumiranje, analiziranje i interpretacija informacija koje pomažu menadžerima u rješavanju specifičnih problema marketinga ili iskorišćavanju povoljnih tržišnih prilika. To je proces pribavljanja onih informacija koje prethodno nisu bile dostupne nosiocima odluka. Istraživanje tržišta sprovodi se na osnovu posebnog projekta, pomoću metoda istraživanja koje su primjerene konkretnim problemima i promjenama u okruženju* (ibid., p. 48).

Ponekad se naglašava razlika između:
(a) istraživanja tržišta u užem smislu i
(b) praćenja tržišta.

> *Istraživanje tržišta u užem smislu sprovodi se zbog rješavanja konkretne situacije, što označava postupak s određenim ciljem, to jest rješavanje postojećeg problema. U tom smislu istraživanje polazi od definisanja problema, postavljanja hipoteza i*

ciljeva, razrade metoda i konkretne primjene istraživačkih metoda i tehnika u projektu koji završava pisanim izvještajem s preporukama za akcije na području marketinga (Marušić i Vranešević, 2001, pp. 6-7).

Na ovaj način definisano, istraživanje tržišta se primjenjuje u specifičnim situacijama i potrebama, kao što su analiza tržišne tražnje, marketinško planiranje, rješavanje problema iz područja svih elemenata i podelemenata marketing miksa. S druge strane, Marušić i Vranešević (2001, p. 7) navode i razliku između istraživanja tržišta i praćenja tržišta, gdje navode da se *„praćenje tržišta može smatrati stalnim, kontinuiranim prikupljanjem podataka koji služe za sagledavanje vlastitog položaja i opštih kretanja na tržištu kao podloge za tekuće poslovanje u dugoročnijem periodu.“* Dalje navode da se u razvijenijim zemljama kontinuirano prikupljanje podataka obavlja putem marketinškog informacionog sistema (MIS), o čemu će biti više riječi u narednom dijelu monografije.

Analizom brojnih definicija istraživanja tržišta možemo sumirati određen broj definicija, i ukratko objasniti suštinu istraživanja tržišta. To je sistematičan proces, koji uključuje prikupljanje i analizu podataka o konkretnim ciljanim tržištima, konkurenciji i/ili okruženju preduzeća. Uvijek uključuje određenu formu prikupljanja podataka, bilo da se radi o primarnim ili sekundarnim podacima, te je najčešće zasnovano na istraživanju uzorka od određene statističke mase.

Teoretski posmatrano, istraživanje tržišta je neophodno praktikovati u svim preduzećima, bez obzira na formu i veličinu. Informacije dobijene istraživanjem tržišta mogu biti u visokom stepenu korelacije sa minimiziranjem neizvjesnosti povezane sa poslovnim i marketinškim odlučivanjem.

Sprovođenje ad hoc aktivnosti istraživanja tržišta u mikro, malim i srednjim preduzećima se obavlja ili stihijski, ili sistematski, u zavisnosti od poslovne filozofije i koncepcije koje preduzeća primjenjuje, te od razvijenosti komercijalnog i marketinškog sektora u preduzeću. Polazeći od toga da pojedina, uglavnom mikropreduzeća, nemaju stručnjaka isključivo zaduženog za marketing, druga preduzeća, uglavnom mala, imaju referenta prodaje ili komercijalistu, dok određeni broj srednjih preduzeća koji imaju uspostavljenu funkcionalnu organizacionu strukturu, te samim tim i odjeljenje marketinga i odjeljenje za istraživanje tržišta, u manjoj ili većoj mjeri sprovode istraživanje tržišta.

Macura (2009, p. 226) navodi da *„mikropreduzeća najčešće koriste neformalna i neorganizovana istraživanja koja se koriste sekundarnim (postojećim) podacima uz korišćenje metoda posmatranja ili eventualno istorijskog metoda istraživanja tržišta“.* Prikupljanje primarnih podataka specifičnog istraživačkog projekta se uglavnom ne vrši.

U okviru mikropreduzeća, istraživanje tržišta je najčešće okrenuto u pravcu istraživanja konkurencije, postojećih i potencijalnih kupaca, tržišta nabavke i eventualno faktora iz spoljnog okruženja, koje se odvija kroz njihovo posmatranje. Posmatrajući rezultate dostupnih istraživanja kod nas i u svijetu, možemo zaključiti da mikropreduzeća uglavnom ne realizuju proces istraživanja tržišta u svom poslovanju, niti im se isplati angažovati čak i jednog referenta, stručnjaka za istraživanje tržišta, s obzirom na specifičnost načina poslovanja, ciljanog tržišta i poslovnog okruženja.

Kada govorimo o malim preduzećima, Macura (ibid., p. 254) smatra da *„istraživanje tržišta kao proces i funkcija u malom preduzeću i MIS kao dinamična baza podataka preduzeća marketinške orijentacije, moraju biti daleko uređeniji i organizovaniji u odnosu na njihovo prisustvo u mikrobiznisu."*

Informacija dobijena postupcima istraživanja tržišta se može vrednovati budućim prodajama i rastom profita, te informaciju, pogotovo u XXI vijeku, ili kako ga često neki autori nazivaju, u vijeku informatičkog društva, treba vrednovati, i staviti rame uz rame sa tri, prema dosadašnjoj paradigmi teorija preduzeća, ključna elementa procesa reprodukcije: radnom snagom, predmetima rada i sredstvima rada.

Prema našem mišljenju, uz autsorsing (outsourcing, engl., strategija kupovine usluga izvan preduzeća radi smanjenja troškova i povećanja efikasnosti poslovanja; Mašić, 2001) i informacije, treba da budu ravnopravan element reprodukcije sa navedena tri elementa, to jest inputa. Na koji način ih kalkulisati i vrednovati, pitanje je koje može biti osnova za dalja istraživanja.

U malom preduzeću istraživanje tržišta možemo posmatrati kao proces i funkciju, te organizacioni oblici mogu biti u formi odjeljenja, što je slučaj u malim i srednjim preduzećima, i to unutar funkcije marketinga, ili kao što je slučaj u pojedinim malim preduzećima, u formi pojedinca, referenta za istraživanje tržišta, što u MSP u Republici Srpskoj i nije čest slučaj.

Istraživanje tržišta može obuhvatiti sve tržišne manifestacije koje su od interesa za proizvođača, to jest prodavca, a mogu se orijentisati na pojedinačne probleme u sklopu tržišne problematike. To su najčešće sljedeći problemi:

- ***Karakteristike proizvoda*.** Cilj ispitivanja karakteristika proizvoda je:

a) da se adaptiraju fizičke i funkcionalne karakteristike proizvoda u skladu sa zahtjevima potrošača i

b) da se iznađu novi proizvodi koji će zadovoljiti želje kupaca.

- ***Karakteristike asortimana*.** Jedno od značajnijih područja za primjenu metoda istraživanja tržišta je asortiman. Asortiman proizvoda je komercijalna varijanta jednog istog proizvoda. Svaka nova varijanta proizvoda traži veću ili manju tehničku pripremu, a često i nove dopunske investicije. Ispitivanjem tržišta i izborom upravo onih asortimana proizvoda koji se traže, umnogome će se uštedjeti u dopunskim troškovima.
- ***Kategorija potrošača*.** Cilj ispitivanja potrošača je:

a) da se utvrdi struktura potrošača s obzirom na godine, pol, društveni položaj, socijalno porijeklo i slično.;

b) da se za svaku kategoriju potrošača utvrdi kako potrošači reaguju na pojedine varijante asortimana jednog proizvoda, koji su motivi kupovine, koje količine kupuje i drugo.

- ***Prodajni kanali*.** Ovo ispitivanje ima za cilj da se iznađu najpovoljniji kanali prodaje robe, koji će prouzrokovati najmanje troškove prodaje. U zavisnosti od vrste biznisa,

obima prodaje, kao i uslova pod kojima rade grosisti i detaljisti, potrebno je odabrati najpovoljnije uslove.

- ***Prodaja.*** Ispitivanje prodaje obuhvata analizu statističkog materijala po pokazateljima koji predstavljaju značajne informacije za unapređenje prodaje: *po područjima, po grupama proizvoda, po vrstama proizvoda, vrstama prodaje* (na veliko i na malo)**,** direktna prodaja ili prodaja preko zastupnika, po periodima (dani, nedjelje, mjeseci), itd. Ciljevi ove analize su (Babić i Stavrić, 1996, p. 405):

  - *da se iznađe najpogodniji rejon prodaje,*
  - *da se iznađe najpovoljniji kanal za plasman robe,*
  - *da se utvrdi sopstveno učešće na tržištu odabranog područja,*
  - *da se utvrde tendencije u plasmanu sopstvene robe,*
  - *da se postave ciljevi na tržištu odabranog područja.*

Troškovi prodaje**.** Troškovi prodaje su značajna stavka u strukturi prodajne cijene. Analizom raspodjele ovih troškova po vrsti tržišnih operacija dobija se uvid u pojedinačne troškove pojedinih vrsta operacija. To omogućava korekturu troškova, eliminisanje sitnih isporuka, reorganizaciju skladišta, redukciju izvjesnih pravaca isporuke i slično.

Mišljenje potrošača**.** Ispitivanje mišljenja potrošača o fizičkim i funkcionalnim karakteristikama nekog proizvoda koji je već u prometu ili nekog koji treba pustiti u promet, pruža dragocjene podatke o tržištu. Rezultat ovog mišljenja služi kao početna orijentacija, a isti materijal se može koristiti i za analizu mišljenja po kategorijama potrošača. Rezultat ove analize može biti lansiranje na tržištu istog proizvoda u varijantama koji odgovara zahtjevima raznih kategorija potrošača.

Tržišne cijene**.** Ispitivanje tržišnih cijena je jedno od najznačajnijih područja ispitivanja tržišta. Ono se vrši s ciljem utvrđivanja optimalne tržišne cijene.

Najefikasnija je eksperimentalna analiza: sukcesivno puštanje na određeno područje istog proizvoda po različitim cijenama, kada se za svaku partiju određene cijene utvrđuje promet.

Svaki od ovih rezultata se računski proteže na ukupni mogući promet tog artikla i rezultat se upoređuje s troškovima odgovarajućeg prometa, te se iznalazi maksimalna dobit za ukupni promet, a time i optimalna tržišna cijena. Druga mogućnost je da se za različite konkurentske cijene nekog artikla ispituje tržišna kvota koja je osvojena pri pojedinim konkurentskim cijenama. Najbolja je ona cijena koja obezbjeđuje tržišnu kvotu uz koju se postiže najveći ukupni dobitak.

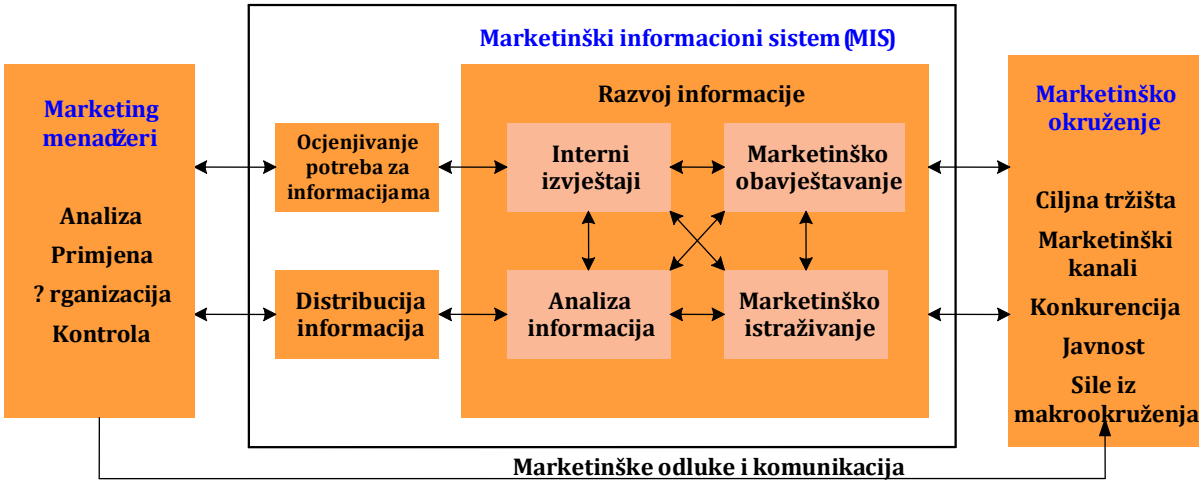
3.5. Uloga marketing informacionog sistema u primjeni koncepta marketinga

Više je razloga i uticajnih faktora koji su odigrali presudnu ulogu u uspostavljanju marketinškog informacionog sistema (MIS u daljem tekstu, prim.aut.). Za razliku od istraživanja tržišta koje se sprovodi uglavnom prema specifičnim istraživačkim potrebama, MIS preduzeću obezbjeđuje kontinuirani priliv informacija. Razlozi uspostavljanja MIS-a u različiti formama i u preduzećima svih veličina su neizvjesnost na tržištu, turbulentnost tržišnih kretanja, agresivna domaća i inostrana konkurencija, sve

kraći vremenski horizont komercijalizacije poslovnih inovacija, informatizacija poslovanja, i tako dalje.

> *Marketinški informacioni sistem (MIS) čine ljudi, oprema i postupci za prikupljanje, razvrstavanje, analiziranje, vrednovanje i distribuciju potrebnih, pravovremenih i tačnih informacija donosiocima marketinških odluka* (Kotler, 2006, p. 338).

Sljedeći prikaz ilustruje koncept marketing informacionog sistema:



Slika 3.6. Marketinški informacioni sistem
(Izvor: Kotler et al., 2006, p. 338)

Kotler (2006) dalje navodi da MIS počinje i završava sa menadžerima marketinga. Prvo, on je u interakciji sa tim menadžerima kako bi ocijenio njihove potrebe za informacijama. Zatim, razvija potrebnu informaciju iz internih izvještaja kompanije, marketinških obavještajnih radnji i marketinških procesa istraživanja. Analiza informacija obrađuje informacije kako bi ih učinila što korisnijim. I na kraju, MIS distribuiše informacije menadžerima u pravom obliku u pravo vrijeme kako bi im pomogao u marketinškom planiranju, primjeni i kontroli.

Macura (2009) smatra da je glavna razlika između istraživanja tržišta i marketinškog informacionog sistema u tome što je istraživanje tržišta proces prikupljanja informacija za specifične situacije, dok MIS organizaciji obezbjeđuje stalni priliv podataka. Isti autor (2009) navodi da se podaci koji se unose u organizaciju pomoću istraživanja tržišta postaju dijelom banke podataka za potrebe marketinga, dakle niz podataka prikupljenih i pomoću MIS-a i pomoću projekata istraživanja tržišta.

> *Banka podataka za potrebe marketinga omogućava istraživačima da iz računara dobiju informacije koje su korisne u rješavanju potpuno drugačijih problema od onih koji su podstakli prvobitno prikupljanje podataka. Banke podataka bitno se razlikuju od jedne do druge organizacije. U malom preduzeću banka podataka može jednostavno biti velika bilježnica, ali mnoge se organizacije koriste računarskim sistemom memorije i učitavanja podataka da bi savladali veliki broj podataka. Iako mnoge organizacije ne koriste izraz banka podataka, ipak imaju neki sistem čuvanja informacija. Manje organizacije možda neće koristiti izraz MIS*

i istraživanje tržišta, ali obično sprovode te aktivnosti. Nakon što je formiran marketinški informacioni sistem - bez obzira na njegovu veličinu ili složenost - potrebno je stvoriti povezanost između informacija i planiranja marketinga (ibid., 2009, p. 60).

Osnovne funkcionalne komponente ili podsistemi razvijenog i dobro organizovanog MIS-a su:

- podsistem internih izvještaja;
- podsistem marketinškog obavještavanja;
- podsistem istraživanja tržišta (marketinga);
- podsistem analitičkog marketinga.

Ako posmatramo rad mikropreduzeća, na ovaj način definisan MIS, s obzirom na veličinu mikropreduzeća, kapacitete, finansijsku snagu, fokus djelovanja i konačno, s obzirom na njihove potrebe, mikropreduzeća nisu u mogućnosti da imaju sva četiri elementa MIS-a, niti organizaciju koja te elemente povezuje u jedan sistem - MIS, niti ima primjera u praksi da taj koncept mikropreduzeća i primjenjuju. Slična situacija je i u malim preduzećima. Macura (2009, p. 228) smatra da je *„moguća situacija da MIS u mikropreduzeću čine pisani dokumenti u vidu svezaka (fascikli) za pohranjivanje i čuvanje podataka i informacija.“* To nije MIS u pravom i potpunom obliku, ali jeste dobar put za izgradnju budućeg MIS-a, koji će nastati sa rastom mikropreduzeća i povećanjem njegovih kapaciteta i sposobnosti.

Iako postoje teorijske paradigme i praktični primjeri zabluda da MIS nije neophodan mikro i malim preduzećima, smatramo da je, bez obzira na formu organizovanja, MIS neophodan u manjoj ili većoj mjeri i mikro i malim preduzećima, kao sastavni dio infrastrukture uvođenja marketinškog koncepta poslovanja, sa svim očekivanim dodatnim vrijednostima koje taj koncept pruža, a izražene u dugoročnoj profitabilnosti i solventnosti preduzeća, a u kratkom roku tekućom likvidnosti. Što se tiče srednjih preduzeća, koncept primjene marketinga podrazumijeva i informacionu infrastrukturu, nezamislivu bez primjene logistike u vidu kontinuiranog prikupljanja, analiziranja i interpretiranja podataka, a što nije moguće bez uspostavljenog i funkcionalnog MIS-a. Macura (2009, p. 279) tvrdi da *„u srednjem preduzeću koje koristi marketinški koncept u svom poslovanju, istraživanje tržišta i marketinški informacioni sistem (MIS) moraju postojati kao organizaciono-funkcionalne jedinice.“*

Smatramo da navedena tvrdnja ima uporište u onim organizacionim formama gdje je moguće organizovati funkcionalnu organizacionu strukturu. Ona preduzeća, a posebno uslužne organizacije kod kojih prevladava mrežna organizaciona struktura, ili projektno zasnovana struktura, takođe moraju imati minimum odjeljenje ili službu u okviru marketing sektora, koja će se dominantno baviti marketinškim istraživanjem tržišta. Prema tome, prema istom autoru, MIS srednjeg preduzeća mora imati svoje sastavne elemente:

- Interni računovodstveni sistem;
- Marketinški sistem obavještavanja;
- Sistem istraživanja marketinga, odnosno istraživanje tržišta;
- Informatički sistem koga čine banka modela i banka podataka.

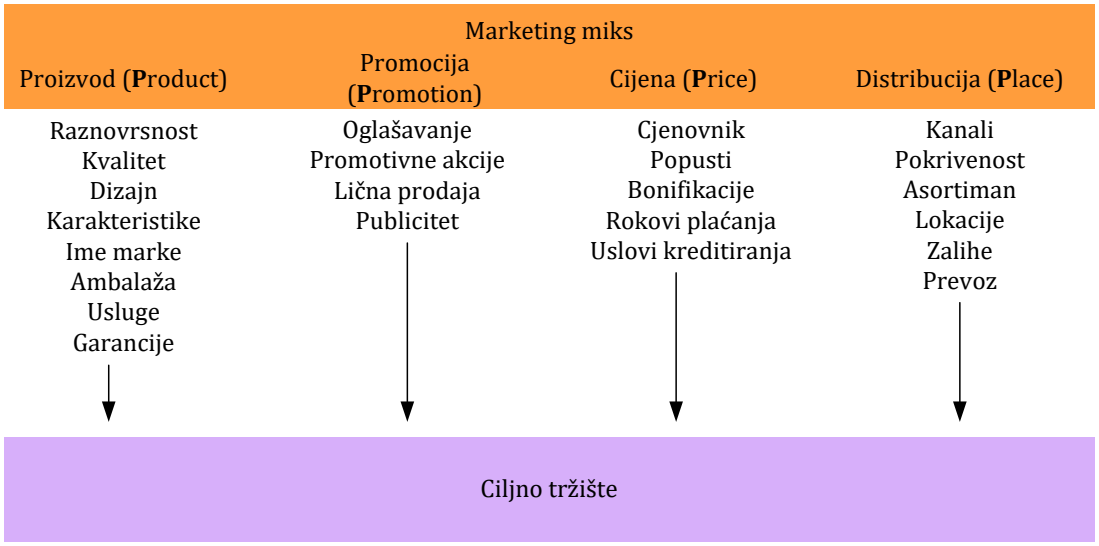
I teorija i praksa dokazuju da marketinški orijentisane organizacije koje suštinski primjenjuju marketinški koncept poslovanja, imaju MIS kao podršku strateškom poslovnom odlučivanju i u pravilu postižu bolje poslovne rezultate. Pitanje koje se samo po sebi nameće kao istraživački problem, a koje je u korelaciji sa našim problemom istraživanja, a na koje će djelimično i istraživanje pokušati da odgovori, je sljedeće: „Na koji način je moguće utvrditi čvrstu korelaciju (i da li je moguće?) između ulaganja u marketing u MSP i dugoročnih poslovnih rezultata mjerenih tekućom likvidnošću i dugoročnom solventnosti?“

3.6. Marketinški miks

Iako smo u prethodnim redovima ponudili nekoliko definicija marketinga, objašnjenju suštine marketinga bi mogla da doprinese i definicija Američke asocijacije za marketing, koja marketing definiše kao organizacijsku funkciju i niz procesa s ciljem stvaranja, komuniciranja i isporuke vrijednosti potrošačima te upravljanja odnosima s potrošačima na način koji pogoduje organizaciji i njenim vlasnicima.

S tim u vezi, organizacije koje primjenjuju marketing koncept po definiciji, ali i one druge koje to čine više nesvjesno ili ga i ne primjenjuju, u svom poslovanju, više ili manje sistematski kombinuju određene elemente, koji se u teoriji marketinga nazivaju marketing miksom. Termin marketing miks u teoriju marketinga je uveo Jerome McCarthy, a postao je prihvaćen kasnije od većine marketinških teoretičara (Macura, 2009). Osnovni koncept marketinškog miksa je optimalna kombinacija četiri osnovna elementa koja se koriste za istovremeno postizanje ciljeva preduzeća i želja ciljanih tržišta. Ti elementi su proizvod, cijena, promocija i distribucija. U literaturi ih skraćeno nazivaju 4 P elementi.

Jednom kada kompanija izabere svoju konkurentsku marketinšku strategiju spremna je da započne sa detaljnim planiranjem svog marketing miksa:



Slika 3.7. Marketing miks
(Izvor: Kotler et al., 2006, p. 34)

Kotler i drugi autori su u potpunosti prihvatili koncept marketing miksa. Marketing miks se sastoji od svega što kompanija može učiniti kako bi uticala na potražnju za svojim proizvodom. Mnogobrojne mogućnosti mogu se podijeliti u četiri grupe varijabli poznatih kao „Četiri P" marketinga: *Proizvod (Product, engl.), Cijena (Price, engl.), Promocija (Promotion, engl.) i Distribucija (Place, engl.)*.

Proizvod podrazumijeva ukupnost „robe i usluga" koje kompanija nudi ciljnom tržištu. Proizvod je sve što se može ponuditi tržištu, sa svrhom da izazove pažnju, podstakne na kupovinu, upotrebu ili potrošnju, a čime se mogu zadovoljiti želje ili potrebe. Uključuje fizičke predmete, usluge, osobe, mjesta, organizacije ili ideje.

Cijena je suma novca koju kupac mora izdvojiti da bi dobio proizvod. To je svota novca tražena za određeni proizvod ili uslugu, ili zbir vrijednosti koje potrošači razmjenjuju za pogodnosti posjedovanja ili korišćenja proizvoda i usluge. Ona mora da bude usklađena sa kupčevim doživljajem vrijednosti proizvoda.

Promocija podrazumijeva aktivnosti koje šalju poruku o kvalitetu proizvoda ili usluge te podstiču ciljne kupce da ih kupe.

Distribucija (mjesto) uključuje sve aktivnosti koje proizvod ili uslugu čine dostupnim ciljnim potrošačima.

Ako instrumente marketing miksa posmatramo kao kontrolisane nezavisne varijable menadžmenta preduzeća, to jest kao na varijable na koje utičemo svjesnim marketinškim aktivnostima i aktivnostima marketinškog poslovnog odlučivanja, zavisna varijabla, to jest preduzeće će se kretati u željenom pravcu, i višestruku korelaciju između varijabli je moguće utvrditi. Pri tome, neka istraživanja iz oblasti uticaja individualnih elemenata marketing miksa na proizvode koji imaju status izgrađenog brenda pokazuju da što je viša cijena brendiranog proizvoda, pozitivniji je imidž brendiranog proizvoda, te što je veći intenzitet marketinških aktivnosti, veća je svjesnost o brendu (Rajh, 2005).

Velika većina MSP nema izgrađen brendirani proizvod ili uslugu, i to je proces koji je dugotrajan. Bez obzira na svoju veličinu, preduzeća moraju kombinovati minimum četiri glavna elementa marketing miksa sa svojim podelementima, i sistematski djelovati poštujući principe menadžmenta. Mala preduzeća, za razliku od mikropreduzeća moraju voditi računa o izgradnji vlastite sposobnosti procjene isplativosti upotrebe različitih elemenata marketing miksa, s ciljem uspostavljanja takve kombinacije elemenata marketinškog miksa koja će biti najprofitabilnija za preduzeće.

Prema mišljenju Macure (2009, pp. 258-259), pitanja na koja malo preduzeća mora odgovoriti, odnosi se na sljedeće odluke:

Odluke o proizvodima

- *Koje karakteristike proizvoda treba ponuditi potrošačima?*
- *Koji dizajn proizvoda potrošači preferiraju?*
- *U kojoj vrsti ambalaže treba ponuditi proizvod?*
- *Gdje nabaviti sirovine i materijal za proizvodnju?*
- *Širina, dužina i dubina proizvodnog asortimana?*

Odluke o cijenama

- *Koji nivo cijena najviše odgovara postavljenim ciljevima?*
- *Kolika je cjenovna elastičnost tražnje?*
- *Kako reagovati na promjene cijena konkurentskih proizvoda?*
- *Koji se metod formiranja cijena primjenjuje?*

Odluke o distribuciji

- *Gdje prodavati proizvod?*
- *Koje vrste kanala prodaje treba koristiti?*
- *Koje količine zaliha držati na pojedinim lokacijama?*

Odluke o promociji

- *Koliko sredstava treba uložiti u promociju?*
- *Koje propagandne medije treba koristiti?*
- *Koje apele koristiti u oglašavanju?*

I umjesto zaključka, Kotler (2006, str. 34) smatra da *„sa gledišta potrošača, svaki marketinški instrument mora donijeti neku pogodnost za kupca.“* Stoga je jedan marketinški stručnjak rekao da bi kompanije na „Četiri P" trebalo da gledaju kao na „Četiri C" potrošača: *Customer needs and wants (potrebe i želje potrošač, engl. prev.aut.), Cost to the customer (trošak za potrošača, engl. prev.aut.), Convinience (Pogodnost, engl. prev.aut.) i Communication (Komunikacija, promocija, engl. prev.aut.)*:

Četiri P	Četiri C
Proizvod (***P**roduct*)	Potrebe i želje potrošača (***C**ustomer needs and wants*)
Cijena (***P**rice*)	Trošak za potrošača *(**C**ost to the customer)*
Distribucija (***P**lace*)	Pogodnost *(**C**onvinience)*
Promocija (***P**romotion*)	Komunikacija (***C**ommunication*)

Slika 3.8. 4 P – 4 C
(Izvor:Kotler et al., 2006, p. 35)

U preduzećima srednje veličine, prema Macuri (2009, p. 289) *„elemente marketinškog miksa treba povezati, integrisati u jednu cjelinu, a upravljanje svakom od karakteristika elemenata marketinškog miksa, vršiti na planski i organizovan način.*“ U tom kontekstu, prema istom autoru (ibid., 2009, p. 289), *preduzeće srednje veličine ima dvije alternative:*

1. *svaka od poslovnih funkcija upravlja i kreira onaj elemenat marketinškog miksa i njegove karakteristike koji spadaju u aktivnosti te poslovne funkcije;*

2. *u okviru marketinškog odjeljenja formira se „projektni tim" koji zajednički upravlja elementima marketinškog miksa i njihovim karakteristikama. Članovi tima su dijelom i zaposleni iz različitih poslovnih funkcija srednjeg preduzeća (ne samo marketinške funkcije).*

3.7. Direktni marketing versus masovni marketing

Masovna industrijska proizvodnja, generalno posmatrajući, imala je za cilj koristeći efekte ekonomije obima, sniziti cijenu koštanja proizvoda, koristeći efekte degresije fiksnih troškova po jedinici proizvoda, i povećanje prodaje masovnom prodajom podstaknutom masovnim marketingom. Masovnim marketingom se slala standardizovana poruka milionima kupaca kroz masovne medije: novine, magazine, radio i televiziju. Na taj način, kompanije su tipično promovisale proizvode sa jednom porukom, nadajući se da će milioni kupaca prihvatiti poruku i kupiti proizvod. Kompanije nisu imale potrebu da znaju imena kupaca niti specifičnosti o njima. Većina marketinških komunikacija, pogotovo kod velikih kompanija je bila jednosmjerna.

> *Sa povećanjem broja TV kanala i novih medijskih rivala, kao što je internet, masovni audijens se diverzifikovao i firme su morale da počnu ciljati potencijalne kupce dosta preciznije. Direktni marketing se sastoji od direktne komunikacije sa ciljanim individualnim kupcima, često „jedan na jedan", na interaktivnoj osnovi, da bi se dobio trenutan odgovor* (Kotler et al., 1999, p. 950).

Direktni marketing, kao marketinški pojam, javlja se početkom šezdesetih godina dvadesetog vijeka, predstavljajući novi pristup u prodajnoj komunikaciji sa tržištem. Za razliku od klasičnih metoda jednosmjernog komuniciranja (prodavac - kupac), direktni marketing se oslanja na dvosmjernu (interaktivnu) komunikaciju. Suštinu te komunikacije čini skup aktivnosti pomoću kojih proizvođač direktno ulaže napore prema ciljanom potrošaču/korisniku kako bi dobio mjerljiv odgovor ili transakciju (Dvorski et al., 2003).

> *Efikasnost direktnog marketinga pojačava neposredna komunikacija proizvođača sa kupcem u svim fazama kontakata. Time se ubrzava protok novih tehnologija skraćivanjem puta od fabrike do potencijalnog kupca, omogućujući proizvođaču da se brzo prilagođava željama i potrebama kupaca* (Kotler et al., 1999, p. 627).

> *Prema definiciji američkog udruženja direktnog marketinga DMA (Direct Marketing Association, engl.), direktni je marketing „interaktivan sistem marketinga koji se koristi jednim ili sa više medija za oglašavanje da bi se uticalo na mjerljiv odgovor i/ili transakciju na bilo kojoj lokaciji* (Kotler, 1997. p. 718).

Osnovna karakteristika direktnog marketinga je neposredna komunikacija s ciljnim segmentima, a njeni su glavni oblici (Alfirević et al., 2004):

- lična prodaja,
- telemarketing,
- direktna TV,
- internet marketing,
- kiosci,

- katalozi i
- direktna pošta.

Koji koncept marketinškog komuniciranja MSP treba da primjenjuju, zavisi od nekoliko faktora:

- Koliko je proizvod atraktivan?
- Stepen inovativnosti proizvoda?
- Da li proizvod čvrsto drži tržišnu nišu?
- Kolika je elastičnost tražnje proizvoda?
- Koliko je jaka konkurencija, pogotovo multinacionalnih kompanija?

Ovo su samo neki od faktora koji utiču na izbor racionalne i efikasne strategije marketinškog komuniciranja MSP. Mikro i mala preduzeća, a u većini slučajeva i srednja preduzeća imaju skromne budžete za marketing, koje najčešće određuju *ad hoc*, po potrebi, bez jasno izrađenog marketinškog plana. Zbog toga, MSP nisu u stanju da ulaze u direktnu konfrontaciju sa velikim preduzećima, a posebno sa multinacionalnim kompanijama. Brojni su primjeri propadanja uglavnom mikrobiznisa u Republici Srpskoj, otvaranjem granica i poslijeratnim razvojem.

Maloprodajni objekti, pržionice kafe, punionice sokova i slični biznisi nisu dugo opstajali na tržištu ili su bankrotirali. Masovni marketing su mogle da priušte samo velike kompanije koje su minimizirale troškove proizvodnje koristeći efekte ekonomije obima, proizvodeći ograničen asortiman, namijenjen velikom broju potrošača. Međutim, danas, u XXI vijeku, i velike multinacionalne kompanije se ne oslanjaju samo na masovni marketing, već i one koriste instrumente direktnog marketinga, koristeći koncept integrisanog marketinga, o čemu će više biti riječi u narednim redovima.

MSP koja žele da prihvate koncept marketinški orijentisane organizacije čiji je dugoročni benefit neupitan, treba da se posvete izboru onih instrumenata direktnog marketinga, koji su im najpodesniji i najisplativiji sa troškovnog aspekta. U zavisnosti od djelatnosti obavljanja biznisa, mikro i MSP treba da procijene koji su instrumenti direktnog marketinga najpodesniji za njihov biznis. Korišćenje svih nabrojanih instrumenata direktnog marketinga nije aplikativno istovremeno u hotelijerstvu, informaciono-komunikacionim tehnologijama, poljoprivredi, trgovini ili građevinarstvu.

Direktni marketing se u početku pojavio u obliku direktne otpreme poštom i kataloga koji se šalju poštom, a kasnije je poprimio više oblika, uključujući telemarketing, Internet, elektronski način kupovine, i tako dalje. „*Ključni mehanizam za sprovođenje direktnog marketinga leži u marketinškoj bazi podataka o kupcima (potrošačima)*“ (Macura, 2001, p. 26.).

Direktni marketing sve više dobija na značaju rastom sofisticiranosti i zahtjeva koje upućuju kupci koji žele jedinstven, i njima potpuno prilagođen proizvod. Baza podataka o kupcima treba da dâ odgovore kome, kada i putem kojeg medija poslati poruku potencijalnom kupcu i stalnom klijentu, a da se novac namijenjen marketingu uopšte troši racionalno i da je moguće utvrditi korelaciju između ulaganja u marketing i povećanja prodaje i prihoda, odnosno profita, na kraju.

3.8. Strategije unapređenja prodaje primjenom integrisanog marketing komuniciranja

Komuniciranje sa kupcima miksanjem četiri osnovna elementa marketing miksa: proizvoda/usluge, cijene, promocije i distribucije može biti planirano i neplanirano, sinhronizovano i nesinhronizovano. Planirane poruke se upućuju putem različitih promotivnih elemenata, dok ostala tri elementa marketing miksa mogu slati i neplanirane poruke ciljanom auditorijumu. Suština integrisanog marketing koncepta je da se u preduzeću sinhronizuju aktivnosti komuniciranja sa ciljanim auditorijumom, kako bi se postigla sinergija svih elemenata marketing miksa.

> *To znači da svako komunikacijsko sredstvo radeći zajedno sa drugim sredstvima na promociji proizvoda ima veći uticaj nego kada bi radilo samo za sebe. To dalje znači da je njihov ukupni uticaj veći od zbira svih pojedinačnih uticaja* (Brkić, 2003. p. 26).
>
> *Integrisano marketing komuniciranje je koncept uz pomoć kojeg kompanija pažljivo integriše i koordiniše mnoge svoje komunikacijske kanale kako bi isporučila jasnu, konzistentnu i podsticajnu poruku o organizaciji i njenim proizvodima* (Kotler et al., 1999. p. 781).
>
> *Njegova suština je u tome da integracijom elemenata komunikacionog miksa obuhvati sva relevantna područja marketinškog komuniciranja preduzeća sa okruženjem i time doprinese potpunijem ostvarivanju ciljeva preduzeća kao cjeline* (Macura, 2001, p. 28).

Integrisano marketing komuniciranje je proces upravljanja svim oblicima komuniciranja preduzeća koji gradi dugoročne pozitivne veze i odnose sa sadašnjim i potencijalnim kupcima te drugim bitnim akterima, stejkholderima u i oko preduzeća, kao što su vlasnici, zaposleni, mediji, zakonodavci, dobavljači. Kao takav, nedvosmisleno je prihvatljiv i primjenljiv za sva preduzeća, bez obzira na veličinu ili formu organizovanja. Zahtijeva velike napore i smišljene marketinški planirane aktivnosti u koordinaciji cijelog preduzeća. Dakle, bilo da se radi o mikropreduzeću ili velikom preduzeću, traži se posvećenost cijelog preduzeća sinhronizaciji svih resursa organizacije, a ne samo marketing odjeljenja ili funkcije preduzeća. Brkić (2003) dalje navodi osnovne principe na kojima se zasniva viđenje integrisanog marketing komuniciranja:

1) Radi se o kontinuiranom procesu komuniciranja;
2) Ključ integrisanog marketing komuniciranja je strateško planiranje i
3) Integrisano marketing komuniciranje je orijentisano na ponašanje potrošača, odnosno ciljnog auditorija.

Komuniciranje sa svim stejkholderima mora biti osmišljeno i integrisano kroz sve raspoložive marketinške kanale. „*Danas se komunikacije posmatraju kao interaktivni dijalog između organizacije i njenih potrošača, koji se odvija u fazama: prije prodaje, u toku prodaje, za vrijeme potrošnje i poslije potrošnje*“ (Rakić, 2005, p. 581). Isti autor navodi da se komunikacijski marketing miks sastoji od pet osnovnih načina komunikacija (ibid., p. 581):

1) *Oglašavanje – svaki plaćeni oblik nepersonalne prezentacije i promocije ideja, proizvoda ili usluga od strane identifikovanog sponzora.*
2) *Podsticanje prodaje – obuhvata raznovrsne kratkoročne podsticaje koji navode na probu ili kupovinu proizvoda ili usluga.*
3) *Odnosi sa javnošću i publicitet – imaju za cilj da kreiraju i održavaju dobar imidž organizacije i njenih proizvoda.*
4) *Lična prodaja je interakcija licem u lice prodavca sa jednim ili više potencijalnih kupaca s ciljem sprovođenja prezentacije, odgovora na pitanja, dobijanja porudžbina i prodaje proizvoda.*
5) *Direktni marketing – znači korišćenje pošte, telefona, faksa, elektronske pošte ili interneta radi direktne komunikacije ili traženja direktnog odgovora od aktuelnih i potencijalnih potrošača.*

Dakle, umjesto zaključka, integrisano marketing komuniciranje je stepenica više u povećanju napora da preduzeće uspostavi partnerske odnose sa kupcima i dvosmjernu relaciju sa svim stejkholderima.

3.9. Primjena informacionih tehnologija i povećanje efektivnosti poslovanja malih i srednjih preduzeća

Masovni marketing je donedavno bio najzastupljeniji oblik marketinga. Komuniciranje sa kupcima i potencijalnim kupcima svodilo se najčešće na oglašavanje, odnosno masovnu komunikaciju. Kao što smo to već zaključili, vrijeme primjene isključivo takvog koncepta marketinga je prošlost, a za MSP je i neprihvatljivo.

Došlo je vrijeme ciljanog marketinga, ili čak i individualnog marketinga. Primjena modernih internet rješenja omogućava MSP da vrlo efikasno, a u isto vrijeme i prilično jeftino, komunicira direktno sa željenim kupcem, individuom, čime i suštinski stavlja svog kupca u fokus pažnje vlastitog poslovanja. Suština upotrebe novih medija je u prenošenju inicijative na kupca.

> *On sam odlučuje šta želi, kako to želi i kada želi. Više nije moguće komunicirati masovno sa potrošačima jer je sve više informacija koje „napadaju" potrošača, dok potrošači imaju sve manje vremena i sve su zahtjevniji. Potrošači više ne žele samo primati jednostavne informacije o svemu, oni žele da komuniciraju o tačno određenom proizvodu koji se uklapa u njihov životni stil* (Alfirević et al., 2004, p. 32).

Internet i njegovo slobodno korišćenje van kontrole Pentagona dalo je prvi put gotovo jednaku šansu i malima i velikima. Naime, zbog svoje troškovne efikasnosti, niskih troškova eksploatacije, a gotovo trenutne dostupnosti na svakoj tački zemaljske kugle, prvi put su mikro i MSP ravnopravna u borbi sa velikim preduzećima. Visoki budžeti za marketing nisu jedini preduslov uspjeha u povećanju efektivnosti poslovanja. Nove informaciono-komunikacione tehnologije pružaju konačno prvi put velike mogućnosti malim preduzećima da ulaze i u direktnu konfrontaciju sa velikim preduzećima, što ranije nije bio slučaj. Do sada su mala preduzeća mogla biti u prilici da osvoje i relativno dugo drže odgovarajuće tržišne niše, a danas već mogu da krenu u osvajanje svijeta.

U kombinaciji sa mobilnom telefonijom, bežični internet omogućava kreativnu eksploataciju ideja i formiranje biznisa bez sjedišta i velikog broja zaposlenih. Uz dobru ideju, dovoljno je da posjedujete lap-top računar i pristup bežičnom internetu. Poslovati možete i sa javnih površina, kao što su parkovi pokriveni signalom bežičnog interneta. Mnogi preduzetnici su ostvarili svoj san eksploatacijom infrastrukture korisnika interneta. Google, Facebook, eBay su primjeri kompanija koje su bile male, sa minimalnim početnim kapitalom, a danas obrću milijarde dolara na godišnjem nivou. U slučaju Fejsbuka (Facebook, engl.), u roku od godinu i po dana je postignut meteorski poslovni uspjeh.

Koristi od korišćenja modernih informacionih tehnologija su obostrane, i za kupce i marketare. Koristeći internet aplikacije, kupci mogu na miru, iz svojih kuća da pretražuju internet kataloge, da porede cijene i ponudu, i čak i da kreiraju vlastiti brendirani proizvod preko veb sajtova i obavljaju onlajn kupovinu. S druge strane, marketari mogu doći do izuzetno korisnih podataka o potencijalnim kupcima, o kojima su do prije desetak godina mogli da sanjaju. Gotove mejling liste mogu da kupuju od internet kompanija koje se bave tim poslom, i mogu da dođu do naoko bizarnih podataka, ali veoma korisnih. „*Na primjer, mogu da kupe mejling listu koja sadrži imena gotovo svake grupe, od milionera do novih roditelja, ljevorukih ljudi, skoro diplomiranih studenata"* (Kotler et al., 1999, p. 956).

O elektronskoj ili onlajn trgovini kod nas se mnogo govori i piše u posljednje vrijeme. Počeci mobilne trgovine datiraju od 1997. godine, kada je u Finskoj nastao servis za kupovinu osvježavajućih napitaka iz automatskih aparata slanjem SMS-a. Iste godine, u Finskoj je pokrenuta i prva usluga mobilnog bankarstva. Brzo se ovaj fenomen širi na cijeli svijet. Razvijeni su novi načini plaćanja, od osnovnog zaduženja telefonskog računa, preko vaučera i članskih kartica, do posebnih naloga u bankama.

Onlajn marketing je rezultat primjene informacionih tehnologija na tradicionalni marketing usljed čega se javljaju određene inovacije i izmjene u tradicionalnom marketingu. Internet i druge tehnologije utiču na tradicionalni marketing na tri načina:

> *Prvo*, *oni povećavaju efikasnost kod postojećih marketing funkcija*. *Drugo, tehnologija onlajn marketinga utiče i mijenja mnoge tradicionalne marketing strategije. I treće, potpuno je promijenjeno ponašanje potrošača tako što se moć sa firme preselila na one koji klikaju mišem* (Brkić, 2003, p. 450).

Nije dovoljno posjedovati veb stranicu da biste mogli koristiti onlajn marketing komuniciranje. Rani onlajn pokušaji bili su više nalik na masmedijske akcije nego na akcije direktnog marketinga.

> *Ne tretirati onlajn okruženje kao mogućnost marketinga na osnovu baza podataka, znači da marketar propušta da iskoristi jednu od glavnih snaga onlajn medija. Putem dodavanja komponente baza podataka u području onlajn, potrošači mogu kompletirati onlajn narudžbu, odmah utvrditi stanje na zalihama i provjeriti status i uslove narudžbe. Marketari mogu odraditi brže narudžbu, smanjiti osoblje, troškove telefona i papira, te mnogo efikasnije sprovoditi svoje* poslove (ibid., p. 450).

Moderne tehnologije stavljaju MSP u ravnopravniji položaj sa velikim. Rast i razvoj preduzeća sigurno predstavlja vrhunski cilj preduzeća i san svakog preduzetnika. Primjena koncepta marketinške organizacije sa svim novim konceptima marketinga o kojima je bilo riječi u ovom poglavlju, otvara put preduzećima da povećaju svoju efikasnost i efektivnost poslovanja.

Društvene mreže u današnje vrijeme mogu značajno doprinijeti razvoju malih biznisa i omogućiti njihovo povezivanje sa potencijalnim kupcima. Ako se iskoriste na pravi način, Facebook, Twitter, MySpace i druge društvene mreže mogu bitni ključni element za razvoj direktnog komuniciranja sa kupcima i sticanja konkurentske prednosti. Društvene mreže pored primjene direktnog marketinga omogućavaju gotovo trenutni odgovor potencijalnih ili stalnih kupaca koji svojim komentarima mogu da doprinesu povećanju prodaje i poboljšanju imidža preduzeća i njegovih proizvoda.

IV. PROIZVODNJA

U organizacionoj strukturi firme - biznisa koje u svojoj djelatnosti imaju izradu proizvoda uspostavlja se poseban segment u vidu funkcije proizvodnje. Zbog svoje složenosti potrebno je formirati posebne nosioce aktivnosti po fazama procesa proizvodnje, kao što su:

- ⇒ priprema proizvodnje,
- ⇒ proizvodno izvršenje i
- ⇒ kontrola proizvodnje.

4.1. Organizacija pripreme proizvodnje

Aktivnosti na pripremi proizvodnje obuhvataju niz aktivnosti koje se preduzimaju s ciljem stvaranja uslova za normalan tok procesa proizvodnje. One se mogu svrstati u dvije osnovne grupe i to:

(1) mjere tehničke pripreme i
(2) mjere organizacione pripreme.

U mjere tehničke pripreme, koje se mogu izvoditi nezavisno od toka proizvodnje, ovdje spadaju:

- ✓ projektovanje, to jest konstruisanje proizvoda, odnosno sve mjere kojima se određuju karakteristike budućeg proizvoda;
- ✓ mjere koje se odnose na pripremu tehnološkog procesa, kojima se preciziraju uslovi budućeg rada.

4.2. Projektovanje i konstrukcija proizvoda

Ovim aktivnostima utvrđuju se tehničke karakteristike proizvoda koji treba da uđe u proizvodni program firme. Kako proizvod, kao tehnički faktor utiče na ekonomiju biznisa, to je potrebno već u fazi konstruisanja, znači u fazi kada se utvrđuju konkretne tehničke karakteristike, kanalisati ga u određenom pozitivnom pravcu. Stoga već u ovoj fazi treba odlučiti o momentima koji će uticati na ekonomiju budućeg proizvoda, a što se svodi na sljedeće (Babić i Stavrić, 1996, p. 350):

(1) izbor samog proizvoda,
(2) izbor tehničkih karakteristika proizvoda,
(3) izbor materijala za izradu proizvoda,
(4) izrada nomenklature materijala i
(5) utvrđivanje tehničkih normativa materijala.

(1) Osnovni faktor kod izbora proizvoda proizlazi iz potrebe osvajanja potrošača i jačanje konkurentske pozicije na tržištu. Međutim, zahtjev potrošača nije jedini faktor koji će odlučiti o izboru proizvoda. Pri postavljanju osnovnog plana određen je

asortiman proizvoda, ali nije izvršeno njegovo tehničko specificiranje. To su, pored ostalog, preuzete ugovorene obaveze prema kupcima, kao i vrijeme tehničke pripreme. Stoga postavljen okvir plana označava obavezu firme i u okviru njega proizvođač može da izabere one proizvode za koje, *„pored tehničkih, komercijalnih i slično, postoji i vremenska mogućnost izrade planom predviđenog proizvoda"* (Ibid., 1996, p. 351)

(2) Asortiman proizvoda izabran je sa stanovišta zahtjeva kupaca, čije potrebe odabranim proizvodom treba i zadovoljiti. Međutim, iste potrebe se mogu zadovoljiti i proizvodima koji imaju različite tehničke karakteristike, a što za rezultat ima i različite ekonomske efekte. Stoga se prilikom određivanja tehničkih karakteristika proizvoda treba orijentisati na one karakteristike koje će, uz ostale uslove, obezbijediti najpovoljniju ekonomiju firme.

(3) Po izvršenom izboru proizvoda i kada su precizirane tehničke karakteristike odabranih proizvoda, potrebno je riješiti i pitanje izbora materijala za njegovu izradu. Pri tome je najvažnije da se riješi sljedeće (ibid., 1996, p. 351):

- *koja vrsta materijala na optimalan način zadovoljava tehničke i kvalitativne osobine proizvoda* - ***tehnički optimum,***
- *kod koje vrste materijala je najracionalnije trošenje* - ***optimum ekonomičnosti,***
- *koje je najpovoljnije kompromisno rješenje između ova dva zahtjeva i*
- *koje vrste materijala mogu da surogiraju potrebni materijal i kakve su tehničke, odnosno ekonomske posljedice tog surogiranja.*

(4) Nomenklatura materijala je sistematizovan pregled vrsta materijala koji je potreban za proizvodnju. Ona služi:

- planeru - za izradu spiska materijala potrebnog za izvršenje plana nabavke materijala,
- skladištaru - za sređivanje materijala u skladištu i za izradu skladišne kartoteke,
- za izradu operativnog plana proizvodnje,
- knjigovođi - za evidentiranje i kontrolu kretanja materijala.

Nomenklatura, najčešće, sadrži sljedeće podatke:

- naziv materijala, kojim treba da se zahvate tehničke i komercijalne karakteristike materijala,
- podatke o kvalitetu materijala,
- podatke o dimenzijama materijala i
- oznaku ili šifru kojom se označava odnosni materijal i sve njegove karakteristike.

(5) Normativ materijala je određena količina materijala koja je potrebna za izradu jedinice proizvoda. Ukoliko se proizvod izrađuje samo od jedne vrste materijala, normativ se u tom slučaju izračunava samo jednom cifrom. Međutim, ako se proizvod sastoji od više vrsta raznih vrsta materijala, normativi materijala će obuhvatiti sve te vrste materijala koji ulaze u sastav proizvoda.

4.3. Aktivnosti operativne pripreme

Tehnološki postupak predstavlja *„skup radnji kojima se mijenja sastav, kvalitet, oblik ili veličina materijala za izradu da bi se dobio željeni proizvod"* (ibid., 1996, p. 354).

Razrada postupka postiže se prije svega organizacionim mjerama kojima se obezbjeđuju optimalni rezultati uz konkretne tehničke uslove. Prije nego što se pristupi razradi tehnološkog postupka, potrebno je raspolagati sljedećim podacima (ibid., 1996, p. 357):

- *od kojih se sve dijelova sastoji svaki proizvod i koliko od tih dijelova ide u jedinicu proizvoda,*
- *koji dijelovi ulaze u pojedine sklopove i kakva je njihova međusobna funkcionalna veza u tim sklopovima,*
- *na kojim mašinama treba da se obavljaju pojedine operacije (ako za izvjesne operacije postoji mogućnost izbora mašina, koja mašina obezbjeđuje najekonomičniju proizvodnju, koja najbržu i slično) i*
- *koji je materijal predviđen za izradu pojedinih dijelova (ako za pojedine dijelove postoji mogućnost izbora između više vrsta materijala, koji materijal obećava najpovoljnije ekonomsko rješenje).*

Mjere organizacione pripreme vrlo tijesno su povezane sa izvođenjem tehnološkog procesa. One se javljaju kao (ibid., 1996, p. 357):

(1) operativno planiranje proizvodnje i

(2) administrativno sprovođenje operativnog plana.

(1) Operativni planovi proizvodnje se rade za kraći period i neophodni su za uredno poslovanje firme. Načelno posmatrano, dobro je da period za koji se donosi operativni plan bude što duži, jer će na osnovu predviđanja proizvodnje za duži period i ostale aktivnosti u firmi moći da se bolje organizuju i da postignu jedan stabilniji tok. Međutim, treba naglasiti da se sa periodima operativnih planova proizvodnje ne može ići ispod jedne sedmice.

Prilikom utvrđivanja sadržine operativnog plana, treba poći od sljedećih momenata kojim se planer rukovodi (ibid., 1996, p. 359):

- *obaveza prema kupcima,*
- *potreba što potpunijeg korišćenja kapaciteta i*
- *održavanje kontinuiteta rada standardnim organizacionim procesom.*

(2) Dobro postavljen operativni plan proizvodnje je jedan od bitnih uslova za efikasno ostvarenje rezultata proizvodnje. Međutim, od isto tako velikog značaja je sagledavanje toka ostvarivanja planiranih zadataka. Operativna evidencija proizvodnje ima upravo taj cilj. Znači, da je zadatak operativne evidencije stalno praćenje ostvarenih rezultata u onim oblicima i sa onim pokazateljima koji su planom utvrđeni.

Najčešći pokazatelji operativne evidencije proizvodnje su:

- brojno stanje i dinamika zaposlenih i
- pokazatelji proizvodnje.

Tehničko izražavanje ovih pokazatelja takođe je od značaja za efikasno upravljanje proizvodnjom.

4.4. Organizacija proizvodnje

Proizvodni zadaci utvrđeni odgovarajućim planovima proizvodnje realizuju se u fabrikama koje u osnovi predstavljaju proizvodne jedinice u kojima se proizvode razni proizvodi, koji su namijenjeni tržištu.

> *Proizvodnja je niz međusobno povezanih aktivnosti, kojima se uloženi inputi (sirovine, rad, tehnologija, kapital, zemlja, menadžerske sposobnosti) koriste da bi se napravio proizvod, odnosno kojima se vrši transformacija inputa u outpute* (Pokrajčić, 2009, p. 40).

Izvršenje i realizacija proizvodnih zadataka uslovljena je, prije svega, dobro odabranim proizvodnim programom i efikasnim korišćenjem raspoloživih tržišnih, tehničkih, kadrovskih i ostalih raspoloživih potencijala. Uspješan rad proizvodnog sistema - fabrike, pored toga, determinisan je (Božić, 1996, p.115):

(*1) odgovarajućim prostornim uslovima i*
(2) organizacijom proizvodnog procesa.

4.5. Prostorni uslovi

Prostorni uslovi potrebni za organizovanje proizvodnje mogu se obezbijediti kupovinom, izgradnjom ili zakupom. Svaka od ovih alternativnih varijanti nameće potrebu maksimalnog prilagođavanja prostornih uslova izabranom proizvodnom programu i kriterijumima koji su navedeni kod izbora lokacije biznisa. Kod dimenzioniranja prostornih uslova za organizovanje proizvodnje polazi se od:

(1) planiranog obima i strukture proizvodnje i
(2) organizacije proizvodnog procesa.

(1) Dimenzioniranje prostornih kapaciteta uslovljeno je planiranim - programiranim obimom proizvodnje. Kod malog biznisa proizvodnja se odvija u malim radionicama i običnom priručnom prostoru - razne pomoćne prostorije. Razvojem biznisa stvaraju se uslovi i nastaju potrebe za prilagođavanje prostornih uslova povećanim potrebama za prostorom. Tada se po pravilu pristupa izgradnji novih proizvodnih prostora (pogona i fabrika). Prilikom dimenzioniranja novih prostornih kapaciteta, potrebno je voditi računa o sljedećem:

(a) racionalnosti korišćenja raspoloživih prostornih kapaciteta;
(b) mogućnosti proširenja obima proizvodnje u skladu s tržišnim i drugim uslovima razvoja.

(a) Kapaciteti koji su predimenzionirani, u odnosu na tržišni potencijal, dovode do njihovog neracionalnog korišćenja. Ovo sa svoje strane dovodi do povećanja fiksnih troškova, koji su i uslovljeni izgradnjom kapaciteta, čime se smanjuje profitabilnost

biznisa. Iz ovoga proizlazi i potreba dimenzioniranja prostornih kapaciteta u obimu koji se može racionalno koristiti. Nedovoljno izgrađeni kapaciteti u slučajevima povećane tražnje mogu rezultovati gubitkom poslova i prebacivanjem fokusa „velikih kupaca" na dobavljače koji mogu da ispune specifične zahtjeve za većom isporukom.

(b) Međutim, potrebno je kod ovoga voditi računa da se na postojećoj lokaciji, a u skladu sa objektivnim potrebama tržišta i drugih faktora, stvori mogućnost kasnijeg proširenja prostornih kapaciteta na istoj lokaciji.

4.6. Organizacija procesa proizvodnje

Kako se pod tehničkom organizacijom podrazumijeva organizacija prostornih kapaciteta, mašina i opreme u proizvodnom procesu, to ju je potrebno definisati već u fazi izgradnje fabrike. Stoga je potrebno već u fazi projektovanja izgradnje fabrike obezbijediti da organizaciona rješenja budu maksimalno prilagođena potrebama tržišta i profitabilnosti. Kako bi se ovi zahtjevi postigli potrebno je, pored ostalog, definisati (ibid., 1996, p. 116):

(1) karakteristike tehnološkog procesa i
(2) tehničke karakteristike prostornih kapaciteta.

(1) Karakteristike tehnološkog procesa zavise od vrste proizvoda, instalisane opreme, broja i kvalifikovanosti radne snage, stepena automatizacije procesa, te rasporeda mašina. U zavisnosti od navedenog, proizvodnja može biti organizovana kao:

(a) pojedinačna,
(b) serijska,
(c) masovna,
(d) procesna i
(e) fleksibilna.

Pojedinačnu proizvodnju karakteriše to da se, od početka do završetka procesa proizvodnje radi na izradi samo jednog proizvoda (gotov proizvod, komponenta, poluproizvod, dio opreme). Nivo proizvodnje zavisi od broja naručenih proizvoda, a glavni izvor porasta produktivnosti je *povećanje broja radnika*. Primjenjuje se u mašinskoj industriji, brodogradnji i građevinarstvu (mostogradnja), proizvodnji rezervnih dijelova, proizvodnji po narudžbi. Kod ovog vida proizvodnje potrebno je za svaki novi proizvod vršiti tehničku pripremu. Osnovne karakteristike pojedinačne proizvodnje su (Pokrajčić, 2009, p. 41):

- ⇒ *Veliki broj različitih operacija, neustaljene forme i redoslijeda obavljanja;*
- ⇒ *Primjena alata i mašina univerzalne primjene;*
- ⇒ *Nepredvidljivost optimalne veličine zaliha;*
- ⇒ *Potreba neposredne kontrole radnih operacija;*
- ⇒ *Veliki broj radnika različitih vrsta kvalifikovanosti.*

Kod ***serijske proizvodnje*** u jednom proizvodnom ciklusu radi se veći broj istih ili sličnih proizvoda. Po završetku jedne serije počinje izrada druge, i tako se proces proizvodnje stalno obnavlja. Kod ovog načina proizvodnje količina i asortiman proizvoda stalno se prilagođava zahtjevima tržišta. U uslovima ovakvog načina proizvodnje, za razliku od pojedinačne, troškovi pripreme proizvodnje su mnogo niži. To je i logično, s obzirom na to da se ovi troškovi javljaju na istom nivou kako za jedan, tako i za veći broj proizvoda. Glavno obilježje je standardizacija, kako proizvoda, tako i redoslijeda operacija. Najviše se primjenjuje u elektroindustriji. Osnovne karakteristike serijske proizvodnje su:

- ⇒ Precizan i konstantan repetitivan redoslijed operacija;
- ⇒ Upotreba alata i mašina univerzalne namjene grupisanih prema vrstama;
- ⇒ Zaposleni različitih vrsta kvalifikovanosti, ali manjeg raspona nego kod pojedinačne proizvodnje;
- ⇒ Velike zalihe sirovina koje moraju biti locirane u radionicama, to jest mjestima izrade;
- ⇒ Naglašena potreba za planiranjem i relativno kratki ciklusi proizvodnje.

Kod ***masovne proizvodnje***, istovremeno se obavlja tehnološki proces na materijalima iz kojih se proizvodi više *unificiranih proizvoda*. Kod ovog načina proizvodnje, tehnološka priprema procesa se definiše u fazi izgradnje kapaciteta. U takvim tehničkim uslovima, s povećanjem obima proizvodnje smanjuju se troškovi po jedinici proizvoda, a povećava profitabilnost. U proizvodnji se primjenjuje specijalizovana oprema često poređana linijski. Masovna proizvodnja je proizvodnja velikog broja proizvoda, u kontinuitetu, gdje se svaki proizvod kreće od jedne operacije, ka sljedećoj, do završetka procesa proizvodnje. Materijali, alati, procedure i tehnologija proizvodnog izvršenja su standardizovani. Zasniva se na primjeni kapitalno intenzivne tehnologije, koja omogućava proizvodnju velikog broja uniformnih proizvoda, prosječnog kvaliteta.

Procesna proizvodnja se bazira na integrisanoj tehnologiji proizvodnje, koju karakteriše kontinuirani tok sirovina, koje se transformišu u kontinuirani tok outputa. U procesnoj proizvodnji, proizvodi bukvalno teku od jedne operacije ka drugoj, a proces proizvodnje traje kontinuirano, bez prekida, danima, nedjeljama ili mjesecima. Klasičan primjer procesne proizvodnje je prerada nafte**.** Primjenjuje se u hemijskoj industriji, u proizvodnji ravnog stakla, čelika, papira, cementa, u preradi mlijeka (Pokrajčić, 2009).

Fleksibilna proizvodnja se zasniva na primjeni male grupe kompjutersko-numerički kontrolisanih (CNC) alatnih mašina, koje su programirane, za proizvodnju male serije proizvoda, bez manuelne intervencije. U praksi ovaj sistem se primjenjuje u automobilskoj industriji.
Karakteristike fleksibilne proizvodnje su:

- ⇒ Diferencirani proizvod visokog kvaliteta.
- ⇒ Podugovaranje proizvodnje.
- ⇒ Primjena multikvalifikovanih ljudskih resursa organizovanih u timove.

(2) Kod projektovanja prostornih kapaciteta fabrike treba nastojati da prostor bude maksimalno prilagođen potrebama nesmetanog i racionalnog funkcionisanja procesa proizvodnje, da se racionalno koriste i da pozitivno utiču na profitabilnost biznisa. S ciljem postizanja ovih zahtjeva, ovdje se definišu (Božić, 1996, p. 118):

(a) radni prostor,
(b) skladišni proctor i
(d) instalacije: grijanja, hlađenja i ventilacije.

Radni prostor se planira na bazi projektovane tehnologije, rasporeda mašina i opreme. Pri tome se nastoji da raspored mašina bude u skladu s potrebama reprodukcionog procesa, da se obezbijedi efikasno obavljanje radnih operacija i da putevi kretanja ljudi i materijala budu što kraći.

Kod projektovanja proizvodnih pogona potrebno je tretirati takva rješenja koja omogućavaju nesmetane i ekonomične tokove materijala i gotovih proizvoda. Neophodno je nastojati da linije transporta budu najkraće i da se kreću u jednom smjeru, uz izbjegavanje ukrštavanja puteva kretanja. S tim u vezi, najpovoljnije rješenje se postiže konstrukcionim rješenjima koja omogućavaju da ulaz materijala bude na jednom mjestu, a izlaz gotovih proizvoda na drugom.

Takođe, neophodno je voditi računa o širini bočnih transportnih staza. Njihova širina treba da bude prilagođena vrsti transporta, širini transportnih sredstava, dimenzijama tereta, frekvenciji protoka materijala i gotovih proizvoda. Prostor koji služi za tehničko održavanje i kontrolu kvaliteta proizvoda, po pravilu se locira u tehnološkom procesu. Kod ovoga treba voditi računa da ti prostori ne remete normalno funkcionisanje procesa proizvodnje.

Definisanje skladišnog prostora se vrši na osnovu podataka o broju i strukturi predmeta skladištenja. Pri tome se nastoji da se visinom plafona i ugradnjom odgovarajućih polica racionalno koristi ukupan skladišni prostor. Dimenzijama skladišnog prostora treba prilagoditi i sredstva unutrašnjeg transporta, namijenjenog za manipulaciju, to jest odlaganju i uzimanju materijala i robe koji se skladišti.

Instalacije za grijanje, hlađenje i ventilaciju radnog prostora potrebno je maksimalno prilagoditi standardnim uslovima. Svako smanjenje ulaganja za standardizaciju radnog prostora uslovljava smanjenje produktivnosti rada i profitabilnog biznisa. To nameće potrebu da se kod projektovanja polazi od sljedećeg (ibid., 1996, p. 120):

- *U zavisnosti od vrste poslova, u radnim prostorijama treba obezbijediti temperaturu i to: za radnike koji rade naporne fizičke poslove 12 ℃, za radnike koji rade sa umjerenim pokretima 15 ℃, a za radnike koji rade u sjedećem položaju 18 ℃.*
- *Standardima se smatra da normalan vazduh sadrži 78% azota, 21% kiseonika i oko 1% rijetkih gasova (argon i drugi). Sastav vazduha proizvodnih pogona najčešće odstupa od ovih standarda. To je posljedica zagađivanja vazduha koje uzrokuje prisustvo većeg broja radnika u istim prostorijama, te uticaja tehnoloških procesa. Maksimalni procenat ugljen-dioksida u vazduhu, koji organizam podnosi, iznosi oko 6%, a ugljen-monoksida 0,02%.*
- *Pregradama treba izolovati prostorije koje ne zahtijevaju grijanje ili zahtijevaju posebne uslove klimatizacije.*

- *Svjetlarnike proizvodnih prostorija postaviti prema sunčanoj strani kako bi se maksimalno koristila prirodna toplota, a gdje je god to moguće i racionalno koristiti solarne baterije za dopunu vještačkog grijnog sistema.*
- *Ventilaciju vazduha obezbijediti u svim uslovima. Pri tome, izduvnim cijevima treba izbacivati zagađen unutrašnji vazduh, a usisnim cijevima ubacivati svjež. U normalnim industrijskim pogonima dovoljno je od 7 do 10 metara vazduha na sat. Međutim, u pogonima sa znatno većom zagađenošću i vlažnosti, obnavljanje vazduha se vrši češće.*
- *Vlažnost vazduha u radnim prostorima proizlazi iz prirodnih uslova i sistema klimatizacije. Najpovoljnija je vlažnost oko 50%, a zadovoljavajuća od 30% do 80%.*
- *Najpovoljniji klimatski, a time i radni uslovi, ostvaruju se njihovom automatskom kontrolom i regulacijom. Kod izbora treba voditi računa o njihovom uticaju, ne samo na mikroklimatske uslove, nego i na profitabilnost firme.*

Organizovanje proizvodnje podrazumijeva sprovođenje aktivnosti kojima se obezbeđuje efikasno i racionalno funkcionisanje procesa proizvodnje. To podrazumijeva sprovođenje odgovarajućih organizacionih aktivnosti (ibid., 1996, p. 122):

(1) u fazi projektovanja tehnoloških procesa i
(2) u fazi operativnog menadžmenta.

U *fazi projektovanja* potrebno je, pored ostalog definisati: potrebnu opremu, njene karakteristike i raspored, potrebne reprodukcione materijale, normative njihovih utrošaka, potreban broj radnika, njihovu profesionalnu i stručnu strukturu, normative rada, tehnologiju izrade proizvoda, redoslijed izvršenja pojedinih operacija u procesu proizvodnje, sredstva i linije unutrašnjeg transporta.

U *fazi operativnog menadžmenta*, organizovanje procesa proizvodnje podrazumijeva aktivnosti u procesu rada kojima se definiše:

- ✓ *sistem kontrole izvršenja projektovane organizacije proizvodnje;*
- ✓ *raspored radnih zadataka na pojedine radnike odnosno radne jedinice i praćenje efekata proizvodnog izvršenja;*
- ✓ *organizovanje i kontrola tehničke pripreme proizvodnje u domenima: održavanja i pouzdanosti blagovremenog snabdijevanja proizvodnje potrebnim reprodukcionim i pomoćnim materijalima, alatima, dokumentacijom, uputstvima, kadrovima, tehnički ispravnim mašinama i postrojenjima* (ibid., 1996, p. 124).

Dinamiku obima proizvodnje potrebno je prilagoditi mogućnostima prodaje kako bi se izbjegli negativni efekti koji proizlaze iz povećanja sume angažovanih sredstava u zalihama gotovih proizvoda. Ovi negativni efekti mogu biti veći od negativnih efekata do kojih dovodi smanjenje korišćenja kapaciteta.

4.7. Zaštita na radu

Iskustva pokazuju da u procesu rada često dolazi do povreda na radu i do tehničkih havarija. Povredama na radu ugrožava se zdravlje i život radnika, a tehnički udesi

uslovljavaju uništavanje i oštećenja na mašinama i drugim materijalnim vrijednostima. Sve ovo može da dovede do povećanja nepotrebnih troškova i smanjenje profitabilnosti biznisa.

Državni uticaj na ovom području ostvaruje se preko odgovarajuće zakonske regulative i kontrole njenog sprovođenja. Da bi se minimizirale ove negativne pojave, potrebno je preduzeti odgovarajuće preventivne mjere kao što su:

(1) obuka radnika,
(2) održavanje radnih prostora i postrojenja,
(3) korišćenje zaštitnih sredstava i
(4) praćenje i analiza udesa na radu,

Bitan preduslov za sprečavanje povreda na radu i tehničkih havarija je obuka radnika. Za obuku zaposlenih, u prvom redu zaduženi su rukovodioci i druga lica odgovorna za proizvodnju. Ona imaju obavezu upoznati radnike sa programom zaštite na radu i načinu njegovog sprovođenja, te sa posljedicama njegovog nesprovođenja. U vezi s tim, radnike treba upoznati sa sljedećim (ibid., p. 124):

- *Posljedicama neodgovarajuće zaštite na radu, njihovog negativnog uticaja na zdravlje i živote radnika, kao i na nivo troškova, zarada i profitabilnosti;*
- *Programom zaštite na radu, načinom njegovog sprovođenja i mjestima gdje najčešće udesi nastaju;*
- *Zaštitnoj opremi, načinu rukovanja s mašinama;*
- *Prolazima koji se mogu koristiti samo u slučajevima opasnih situacija;*
- *Mjestu gdje je smještena priručna apoteka, način njene upotrebe, brojevi telefona i adrese zdravstvene organizacije u kojoj se može, za slučaj potrebe, koristiti zaštita.*

Sa gledišta mjera bezbjednosti i higijenskih uslova potrebno je pravilno održavati radne prostorije, kao i mašine i postrojenja sa stanovišta njihove tehničke pouzdanosti. S tim ciljem preduzima se sljedeće (ibid., 1996, p. 125):

- *Prostorije moraju biti osvijetljene u skladu sa zahtjevima zaštite na radu;*
- *Mjesta sa opasnim mašinama radilicama, električnim vodovima i isturenim čvrstim predmetima moraju biti vidno osvijetljena i obilježena znacima upozorenja;*
- *Radi sprečavanja strujnog udara sve mašine, instalacije, vodove i slično treba uzemljiti, i održavati u skladu sa propisanim standardima;*
- *Blagovremeno održavati mašine radilice i druge pokretne dijelove, kako bi se spriječila korozija i pojava udesa;*
- *U skladu s propisanom procedurom kontrolisati sve ventile, priključke, komandne uređaje, pumpe i druge dijelove čiji tehnički udes može izazvati povredu na radu i materijalnu štetu;*

- *Redovno kontrolisati i održavati u ispravnom stanju sva mjesta na kojima rade radnici, kao što su: podovi, platforme, stepenice, penjalice, viseće sajle, transportna sredstva, potporni podupirači i drugo.*

Radi sprečavanja udesa na poslu potrebno je, pored ostalog, koristiti odgovarajuća zaštitna sredstva. S tim ciljem preduzima se sljedeće (ibid., 1996, p. 126):

- *Na svim radnim mjestima, gdje je to neophodno, obavezno koristiti odgovarajuća zaštitna sredstva, kao što su: odijela, mantili, kape, cipele, rukavice, naočare i slično.*
- *Odjevni zaštitni predmeti treba da su udobni, prilagođeni potrebama zaštite i obavljanju radnih zadataka.*

Nadležni rukovodilac u proizvodnji dužan je da obezbijedi svu zaštitnu opremu i insistira na njenom stalnom korišćenju. Uspješna zaštita na poslu može se obezbijediti stalnim praćenjem i analizom nastalih nesreća na poslu u prethodnom periodu. S tim ciljem neophodno je da nadležna lica evidentiraju sve slučajeve povreda na poslu i tehničke udese. Na osnovu ovakvih analiza utvrđuju se uzroci i obim nastalih šteta. Ujedno se na osnovu ovih analiza sugerišu i preduzimaju odgovarajuće mjere, kojima se preventivno utiče na sprečavanje nesreća na poslu.

V. UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

U ovom dijelu knjige, posebnu pažnju obratili smo na definisanje, ulogu i značaj upravljanja troškovima u MSP. Iako MSP nemaju veliki uticaj na formiranje tržišnih cijena proizvodno-uslužnih inputa koji u funkciji troškova igraju značajnu ulogu, mogućnosti za snižavanje troškova poslovanja i smanjenje cijene koštanja uz održavanje traženog visokog nivoa kvaliteta postoje. Primjenom strategije racionalizacije troškova poslovanja, uz analitičko poznavanje dinamike troškova u odnosu na korišćenje kapaciteta u kratkom i dugom roku, omogućava MSP da u politici formiranja prodajnih cijena vlastitih proizvoda i usluga, idu korak naprijed i da uz niže troškove, ako osiguraju visok nivo tražnje za vlastitim proizvodima sa većim cijenama svojih proizvoda i usluga, osiguraju jačanje svoje konkurentske pozicije.

Sa aspekta ekonomike MSP, pored izuzetno važne potrebe da se na tržišta plasiraju proizvodi za kojima postoji platežno sposobna tražnja, veoma je važno poslovati ekonomično. A to znači, uz što manje troškove poslovanja ostvariti što veći prihod. Zbog toga troškove poslovanja treba posmatrati kao ulaganje, a ne kao puko trošenje elemenata proizvodnje.

5.1. Troškovi kao oblik ulaganja

Proces reprodukcije, to jest proizvodnje se odvija interakcijom osnovnih elemenata proizvodnje: sredstava za proizvodnju i radne snage, odnosno zaposlenih u preduzeću. Sam proces reprodukcije, to jest proizvodnje jednog te istog proizvoda ili usluge, može se odvijati na više načina, primjenom različitih tehnoloških postupaka. Bilo koju tehnologiju i proces proizvodnje da preduzetnici ili menadžment preduzeća izabere, neminovno izaziva trošenje elemenata proizvodnje.

Takvo trošenje elemenata proizvodnje koje prouzrokuje proizvodnju novih upotrebnih vrijednosti u vidu novih proizvoda i usluga naziva se reprodukciono trošenje (Berberović i Šunjić-Beus, 2005). U ekonomskoj i računovodstvenoj literaturi mogu se naći različite definicije troškova, ali malo koja od njih dovoljno jasno precizira i obuhvata sve one elemente koji se smatraju troškovima u smislu kalkulacije.

> *U kalkulativnom smislu troškovi predstavljaju u novcu izražena trošenja sredstava i rada koja su neophodna za obavljanje proizvodnje i drugih poslovnih funkcija vezanih za proizvodnju* (Novićević i Antić, 2005, p. 45).

„Troškovi su novčani izraz utrošaka, vezani su za nosioce i element su kalkulacije odnosno cijene koštanja učinaka“ (Stevanović, 1991, p. 27). Pri tome, svi elementi proizvodnje se ne ponašaju isto u procesu proizvodnje. Tako na primjer, sredstva za proizvodnju u procesu proizvodnje prenose svoju vrijednost na svaku novu jedinicu proizvoda, i to tako da sredstva za rad postepeno prenose svoju vrijednost, a predmeti rada u potpunosti prenose svoju vrijednost na proizvode. S druge strane, zaposleni, to jest radna snaga prenoseći vrijednost sredstava za rad i predmeta rada stvara novu, dodatnu vrijednost, koja u sebi sadrži vrijednost za reprodukovanje utrošene radne snage, te višak vrijednosti.

Elementi proizvodnje, sredstva za proizvodnju koja se sastoje iz sredstava za rad i predmeta rada, kao i zaposleni, to jest radna snaga, troše se na specifičan način. Svi elementi se troše naturalno i takvo trošenje se naziva *utrošci.* Međutim, u tržišnoj ekonomiji svaki element ima svoju cijenu po kojoj se nabavlja i reprodukuje, te na taj način finansijski, to jest vrijednosno izraženo trošenje se naziva *troškovima*.

Proces proizvodnje je podijeljen u nekoliko faza, te se i troškovi u svakoj fazi razlikuju po svom obimu i intenzitetu u zavisnosti od količine proizvedenih proizvoda. Faze procesa reprodukcije su:

1) Faza pripreme proizvodnje,
2) Faza proizvodnje,
3) Prelazna faza i
4) Faza realizacije proizvoda i usluga na tržištu.

Cilj svakog procesa reprodukcije je što brži protok novca i multipliciranje uloženih sredstava, to jest oplodnja uloženog kapitala (Petković, 2006). Zbog toga je izuzetno važno poznavati troškove po vrstama i njihovu dinamiku u svakoj fazi reprodukcije. Ukoliko se posmatranju i analiziranju troškova, pored sintetičkog pristupa, pristupi i sa analitičkog aspekta, posmatrajući svaki pojedinačni trošak i njegovu dinamiku, moguće je sa mnogo više sigurnosti donositi adekvatne poslovne odluke i u kratkom i u dugom roku. Od posebne važnosti za vođenje MSP je poznavanje ponašanja troškova, s obzirom na karakteristike MSP koje svoje strategije rasta i razvoja ne mogu prvenstveno bazirati na ekonomiji obima i isključivim strategijama redukcije troškova. Ali prvo da se upoznamo sa troškovima, kako bismo ih mogli što bolje kontrolisati i upravljati.

5.2. Definisanje troškova

Vođenje poslovne politike, bilo da se radi u kratkom ili dugom roku, ne može se zamisliti bez analize uticaja troškova na njene rezultate. Ozbiljnije bavljenje troškovima od strane ekonomskih analitičara i teoretičara je počelo dvadesetih godina prošlog vijeka sa prvim radovima Eugena Schmalenbaha (Berberović i Stavrić, 1982). Sa industrijskom revolucijom i intenziviranjem konkurencije jako je bilo značajno početi kontrolisati nezaobilazni oblik ulaganja: troškove, s ciljem što ekonomičnijeg poslovanja.

Svaki proizvod se prodaje na tržištu po cijeni koju tržište prihvata, to jest po tržišnoj cijeni. Stoga je od krucijalnog značaja za menadžment svakog preduzeća poznavanje cijene koštanja proizvodnje svake jedinice proizvoda i usluge. Takođe moraju se znati odgovori na pitanja: da li je cijena koštanja niža od prodajne cijene, isplati li se proizvoditi dotični proizvod ili uslugu?

U privrednoj praksi često se preklapaju i zamjenjuju pojmovi, kao što su utrošci, troškovi i izdaci. Trošenje izvršeno s ciljem proizvodnje novih proizvoda izražava se, prije svega, u utrošenim količinama.

> *Količine osnovnih faktora proizvodnog procesa, koje se ulažu u proizvodni proces, predstavljaju kvantitativni ili količinski okvir troškova, koji je determinisan tehničko-organizacionim svojstvima proizvodnih uslova, kao i proporcijama u*

> *kojima međusobno stoje količine faktora koje se ulažu u proizvodnju* (Perović, 1964, p. 13).

Pošto se različiti inputi, to jest elementi proizvodnje, izražavaju različitim jedinicama mjere, svođenjem na istu jedinicu mjere, to jest novac, omogućava nam vrijednosno izražavanje troškova.

Sa aspekta kontrolisanja ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja, svi naturalno izraženi utrošci ne moraju biti i troškovi. Pri obračunu poslovnog rezultata za dati obračunski period, kao troškovi će se računati samo oni utrošci materijala koji su učinjeni za završene proizvode, koji su realizovani i čiji se troškovi uzimaju kao komponenta sa realizovanim ukupnim prihodom za raspodjelu, radi utvrđivanja poslovnog rezultata.

S druge strane, *izdaci* se ne poklapaju uvijek sa troškovima. Tako, na primjer, u određenom obračunskom periodu izvrši se nabavka veće količine materijala. Nabavke se vrše prema ugovorenim rokovima i isplate predstavljaju izdatke. Troškove će predstavljati samo vrijednost utrošenog materijala u istom obračunskom periodu.

Različiti autori na različit način definišu troškove. Schmalenbach (1957, p. 6) pod troškovima podrazumijeva *„u obračunu troškova utvrđene vrijednosti utrošenih dobara za proizvodnju proizvoda"*. Mellerowitz (1973, p. 3) troškove definiše na sljedeći način: *„Troškovi su u vrijednosti izražena, pogonski neophodna normalna potrošnja dobara ili usluga za proizvodnju proizvoda".* Gutenberg, kako navodi Kolarić (1975, p. 22) pod troškovima podrazumijeva „*utrošene sirovine, materijalna dobra, radne učinke, usluge pomnožene njihovim cijenama i javne dažbine, a troškovi proizvodnje su troškovi faktora proizvodnje".*

Od autora koji su se bavili teorijom troškova sa prostora bivše Jugoslavije izdvojićemo nekoliko definicija. Šimun Babić (1973, p. 316) pod troškovima smatra „*količine utrošenih faktora proizvodnje, pomnožene odgovarajućim cijenama, stavovima ličnih dohodaka, stavovima naknada za usluge, s cijenama nabavljenog materijala, i slično"*. Slobodan Markovski (1978, p. 3) pod troškovima smatra „*novčano izražena trošenja sredstava i rada koji su sastavni dijelovi cijene koštanja učinaka*".

Ako posmatramo troškove na ovaj način, možemo zapaziti da je pojam troškova vezan za kalkulaciju, odnosno za cijenu koštanja učinaka. Poznavanje troškova omogućuje, izborom ili kombinacijom poznatih metoda kalkulacije cijene koštanja, pravilno izračunavanje koliko košta proizvodnja svakog pojedinačnog proizvoda ili usluge. A to je od krucijalnog značaja za menadžment, jer kroz cijenu koštanja se mogu analizirati mnogi pokazatelji, kao što su produktivnost rada, ekonomičnost poslovanja, postignute uštede u trošenju materijala, i tako dalje.

> *Uistinu, suviše velika proizvodnja može biti isto tako opasna kao i suviše mala. Istorija pokazuje da prekomjerno širenje, povećavajući troškove znatno brže od prihoda, često može odvesti u stečaj preduzeće koje brzo raste* (Samuelson i Nordhaus, 2000, p. 106)

Kao što se može vidjeti iz navedenih definicija, troškovi predstavljaju veoma složenu ekonomsku kategoriju, tako da je i pitanje njihovog pojma i suštine vrlo složen problem.

Generalno posmatrano, troškovi su vrijednosni izraz utrošaka elemenata proizvodnje, kao i tuđih usluga, načinjenih s ciljem proizvodnje proizvoda i usluga koji će realizacijom na tržištu omogućiti zadovoljavanje potreba krajnjih potrošača proizvoda, to jest korisnika usluga i reprodukciju uloženih elemenata proizvodnje.

5.3. Osnovne podjele troškova

Diferenciranje i klasifikacija troškova je potrebna s ciljem identifikovanja, proučavanja pravaca i intenziteta dejstva faktora na formiranje troškova, kako bi se uticalo na faktore koji izazivaju troškove da idu željenim putem efektivnog i efikasnog poslovanja, to jest poslovanja koje će biti ekonomično, a istovremeno i rentabilno. U zavisnosti od cilja posmatranja troškova, kao oblika ulaganja u proces reprodukcije, troškove možemo klasifikovati na više načina:

(a) po elementima proizvodnje,
(b) prema mjestima nastanka troškova,
(c) prema vezanosti za nosioce,
(d) prema načinu prenošenja na nosioce,
(e) prema uslovljenosti proizvodnjom i njenom pripremom.

5.3.1. Podjela troškova po elementima proizvodnje

Ukoliko govorimo o proizvodnji proizvoda i usluga, proces proizvodnje se odvija u međusobnoj interakciji tri osnovna elementa proizvodnje:

a) radne snage,
b) materijala i
c) sredstava za rad.

Savremena organizacija poslovanja u informatičkoj eri podrazumijeva još dva bitna elementa za organizovanje proizvodnog procesa, a to su: informacije i usluge drugih organizacija. Mada se proces proizvodnje ne može zamisliti bez osnovna tri elementa proizvodnje, savremeno poslovanje teži ka ekonomičnijem poslovanju, pa makar to zahtijevalo i odricanje od pojedinih sopstvenih faza u vlastitoj reprodukciji, ukoliko to neko drugi radi bolje, brže i jeftinije. Informacije na tržištu imaju svoju vrijednost, a pod uslugama drugih organizacija, to jest tuđim uslugama, podrazumijevamo troškove raznih zakupnina, transporta, telefonskih, poštanskih i internet usluga, prava, licenci, patenata, marketinških usluga i drugo. *„Ova podjela troškova po vrstama se često u literaturi tretira i kao prirodna podjela troškova“* (Novićević i Antić, 2005, p. 48).

Svi elementi proizvodnje se nalaze u međusobnoj interakciji, s tim da je osnovni zadatak operativnog menadžmenta da obezbijedi kvalitativni, kvantitativni i vremenski sklad osnovnih elemenata proizvodnje. Osnovni elementi proizvodnje imaju svoje specifičnosti, po kojima se međusobno razlikuju, te zaslužuju posebnu analizu.

a) Troškovi radne snage

Radna snaga je nezamjenljivi i svakako najbitniji elemenat proizvodnje. Iako se proces proizvodnje ne može odvijati bez međusobne interakcije sva tri elemente, što smo istakli u prethodnom poglavlju, danas ni bez informacija, a često i usluga drugih preduzeća i organizacija, predmeti rada, to jest materijal i sredstva za rad bi bili beskorisna gomila nepotrebnih stvari bez radne snage koja manipuliše tim elementima proizvodnje. Svojom kreativnošću i sposobnošću da produkuje više nego što se potroši i uloži u nju, radna snaga je svakako u fokusu menadžmenta, koji nastoji da raznim materijalnim i nematerijalnim stimulativnim mjerama podstakne zaposlene da rade što produktivnije.

S tim u vezi, troškovi radne snage su u funkciji utrošaka radne snage, to jest gubitka bioenergije zaposlenih, ali i u funkciji novčanih multiplikatora tih utrošaka, odnosno zarada.

$$T_l = f\,(L;\, C_l) \quad (2.1)$$

pri čemu je:

T_l – troškovi radne snage;
L – utrošci radne snage, odnosno izvršeni rad i
C_l – zarada po jedinici rada.

Radna snaga, a danas u velikim multinacionalnim kompanijama često sa pravom nazvana ljudski potencijal, u procesu proizvodnje se različito troši i to trošenje se različito vrednuje, u zavisnosti od stepena kvalifikovanosti, intenziteta rada, vrste djelatnosti, vrste poslova koji se obavljaju u samom procesu proizvodnje. U zavisnosti od toga u kojoj fazi zaposleni učestvuju u procesu reprodukcije, razlikujemo sljedeće vrste troškova radne snage:

1) troškovi radne snage na pripremno-završnim poslovima,
2) troškovi radne snage na izradi proizvoda i
3) troškovi radne snage na pomoćnim poslovima u proizvodnji.

Na jedan način se troši radna snaga na poslovima izrade, a na drugi način radna snaga koja ima izraženije umnopsihičko naprezanje tokom rada, pa su shodno tome i različito vrednovani njihovi utrošci. Utroške radne snage je teško mjeriti, pa se i ova kategorija troškova, kao što je to slučaj i sa sredstvima za rad, svrstava u pretpostavljena trošenja (Petković, 2006).

b) Troškovi materijala

Materijali su predmeti rada koji se posredstvom radne snage podvrgavaju manipulaciji sa ili bez upotrebe sredstava za rad, čime se mijenjaju njihovi upotrebni kvaliteti i prenose na novi proizvod, čime doprinose stvaranju novih upotrebnih vrijednosti. Pri tome, osnovna karakteristika materijala je u tome da se u kontinuiranom proizvodnom procesu, „*u taj proces unose postepeno, a u tom se procesu odjednom utroši*“ (ibid., p. 23).

Pored fizičkog trošenja materijala, bitan faktor u vrednovanju tog trošenja jeste cijena materijala, koja se formira na tržištu, a koja može biti niža ili viša od tržišne cijene, u zavisnosti od finansijske moći preduzeća i sposobnosti pregovaranja zaposlenih u službi nabavke. MSP u poređenju sa velikim, na tržištima etabliranim preduzećima su u podređenom položaju kada je u pitanju nabavka materijala. Naime, znatno teže dobijaju kredite od dobavljača a često nisu u mogućnosti da koriste i druge pogodnosti, kao što su kasa skonto ili popusti pri avansnom plaćanju. U svakom slučaju, trošenje materijala je u funkciji utrošaka materijala i njihovih cijena.

$$T_m = f (M; C_m) \quad (2.2)$$

pri čemu je:

T_m – troškovi materijala
M – utrošci materijala
C_m – cijene materijala

„U troškove materijala spadaju vrijednost utrošenog materijala, nabavljene energije, utrošenog goriva i maziva, sitnog inventara, ambalaže, kao i drugih vrsta materijala“ (Novićević i Antić, 2005, p. 48). Savremeno poslovanje podrazumijeva proizvodnju uglavnom više proizvoda koji se proizvode od različitog materijala, pa su i troškovi materijala jednaki zbiru proizvoda utrošaka pojedinačnih materijala i njihovih cijena. Veliki broj preduzeća u svojoj strukturi troškova, u znatnoj mjeri, sadrže troškove materijala.
S obzirom na varijabilnost tih troškova u odnosu na stepen korišćenja kapaciteta, neophodno je voditi računa o kontrolisanju trošenja ovog elementa proizvodnje, posebno u proizvodnji sa intenzivnim ulaganjem u materijal. Posebnu pažnju u MSP treba posvetiti eliminisanju nepotrebnih utrošaka materijala izazvanih dejstvom ljudskog ili prirodnih faktora kao posljedice lošeg planiranja ili rukovanja materijalima i zalihama. Velika preduzeća i u ovom segmentu upravljanja troškovima imaju prednost već u startu, pri nabavci materijala u velikim količinama praćeno kreditima od dobavljača, pri čemu se novac ne veže u materijale u kraćem periodu, i moguće ga je koristiti u druge svrhe.

c) Troškovi sredstava za rad

Za razliku od materijala, koji se u proizvodni proces unosi postepeno, ali troši jednokratno, uloga sredstava za rad u proizvodnom procesu je u njihovoj višekratnoj upotrebi. Djelovanjem radne snage, sredstva za rad postepeno prenose svoju vrijednost na svaku jedinicu proizvedenog proizvoda, pri čemu se postepeno troše (Berberović i Stavrić, 1990).

Preduzeća nabavljaju sredstva za rad na tržištu po cijeni koju nabavna služba ili menadžer MSP ako preduzeće nema takvu službu, uspije dobiti. U svom vijeku trajanja sredstva se i fizički troše zbog svoje upotrebe, te možemo zaključiti da su troškovi sredstava za rad u funkciji njihove cijene i utrošaka.

$$T_i = f (I, C_i) \quad (2.3)$$

pri čemu je:

T_i = troškovi sredstava za rad;
I = utrošci sredstava za rad i
C_i = nabavna cijena po jedinici sredstava za rad.

> *Reprodukovanje utrošenih sredstava za rad ostvaruje se realizacijom proizvoda dobijenih pomoću njih na tržištu, jer je u strukturi proizvedene vrijednosti i dio prenesene vrijednosti ovog elementa proizvodnje izražen u obliku amortizacije* (ibid., 1990, p. 36).

Sredstva za rad postaju preovladavajući faktor produktivnog i ekonomičnog poslovanja današnjih preduzeća i mogućnost sticanja konkurentske prednosti. S obzirom na važnost uloge sredstava za rad u procesu proizvodnje, ali i njihove cijene i vijeka trajanja, kontrolisanje trošenja sredstava za rad je od krucijalnog značaja u vođenju poslovne politike: i u kratkom i u dugom roku. To je posebno povezano u dinamici vremena i korišćenju instalisanih kapaciteta, o čemu će više riječi biti u narednim poglavljima.

5.3.2. Podjela troškova prema mjestima nastanka troškova

Preduzeća koja proizvode i na tržište plasiraju iste vrste proizvoda, organizuju svoj posao na različite načine. Čak ako bismo pretpostavili da dva konkurentska preduzeća imaju jednak broj zaposlenih iste kvalifikacione strukture i približno ista sredstva za rad, troškovi njihovih proizvodnih procesa sigurno bi se razlikovali, pa tako i njihov položaj na tržištu. Prema tehničkoj podjeli rada, svi poslovi se dijele na dvije grupe, a to su:

- ⇒ pripremno-završni poslovi i
- ⇒ poslovi izrade proizvoda.

U zavisnosti na koji način je u preduzeću formirana organizaciona struktura, zavisiće i kvantitativna struktura troškova. Iako od kvalitetno organizovanih pripremno-završnih poslova zavisi i uspješnost efikasne proizvodnje proizvoda, osnovna karakteristika troškova prouzrokovanih režijskim poslovima (pripremno-završni poslovi) je da su nezavisni od obima proizvodnje. Tek prodajom učinaka na tržištu, oni dolaze do izražaja. U ovu kategoriju troškova spadaju (Petković, 2006, p. 25):

- *troškovi radne snage na pripremno-završnim poslovima: plate menadžera na svim nivoima, plate i troškovi zaposlenih u nabavnoj službi, marketingu, prodaji, finansijama, plate menadžmenta ljudskog potencijala;*
- *troškovi materijala, energije, usluga trećih lica na pripremno-završnim poslovima;*
- *troškovi sredstava za rad u uslovima obračuna vremenskom metodom amortizacije.*

U okviru ove podjele drugu grupu troškova čine troškovi proizvodnog izvršenja, to jest troškovi izrade. U ovu kategoriju spadaju sljedeće grupe troškova (ibid., p. 25):

- *troškovi radne snage na poslovima u proizvodnji, uključujući i troškove radne snage na pomoćnim poslovima u proizvodnji;*
- *troškovi osnovnog i pomoćnog materijala;*
- *troškovi pogonske energije;*

- *troškovi sredstava za rad koji učestvuju u tehnološkom procesu izrade poluproizvoda i gotovih proizvoda a obračunavaju se primjenom funkcionalne metode obračuna amortizacije.*

Sa računovodstvenog aspekta posmatrana, opšte je prihvaćena podjela ovih troškova na troškove proizvodnog funkcionalnog područja i troškove neproizvodnog funkcionalnog područja (Novićević i Antić, 2005). Značaj ove podjele troškova je u njihovom kontrolisanju. To kontrolisanje se ogleda u ekonomski opravdanom projektovanju i angažovanju radne snage, korišćenju sredstava za rad, mogućnosti smanjivanja troškova kroz supstituciju elemenata proizvodnje.

5.3.3. Podjela troškova prema vezanosti za proizvode

Svrha ove podjele je, kao i u prethodnoj podjeli, mogućnost kontrolisanja ovog oblika ulaganja. Savremeni proizvodni proces se najčešće ogleda u proizvodnji širokog asortimana proizvoda. Rijetki su slučajevi proizvodnje jednorodnih proizvoda, kao što su ekstrakcija uglja, proizvodnja električne energije, poljoprivredna proizvodnja istorodnih sorti, i tako dalje. Ipak, i u slučaju jednorodne i proizvodnje širokog asortimana, javljaju se troškovi koje neposredno možemo vezati za njihov nosioce, to jest proizvode i usluge, ali postoji i grupa troškova koje ne možemo neposredno vezati za proizvode. S tim u vezi, po ovom kriterijumu, troškove dijelimo na:

⇒ pojedinačne troškove i

⇒ zajedničke troškove.

Ova podjela je izuzetno značajna zbog pravilnog utvrđivanja cijene koštanja proizvoda, ali i zbog efikasnog upravljanja troškovima. U *pojedinačne troškove* ubrajamo sve one troškove koji se neposredno mogu vezati za proizvode, to jest koji su nastali kao direktna posljedica izrade proizvoda. Tu ubrajamo (Berberović i Šunjić-Beus, 2005):

- troškove radne snage na poslovima izrade i na pomoćnim poslovima u proizvodnji;
- troškovi osnovnog i pomoćnog materijala, kao i troškovi pogonske energije;

U *zajedničke troškove* spadaju svi oni troškovi koje ne možemo precizno razlučiti po jedinicama i vrstama proizvoda, a posredno i neposredno učestvuju u pripremi, izvršenju i realizaciji proizvodnje. U ovu grupu troškova ubrajamo (Berberović i Stavrić, 1990, p. 41):

- *troškovi materijala, energije, usluga trećih lica na pripremno-završnim poslovima;*
- *troškovi radne snage na pripremno-završnim, to jest režijskim poslovima;*
- *troškovi svih sredstava za rad, osim specijalnih alata u pojedinačnoj proizvodnji.*

5.3.4. Podjela troškova prema načinu prenošenja na nosioce

Proizvodnja svake jedinice proizvoda ili usluge povlači za sobom trošenje osnovnih elemenata proizvodnje i prenošenje vrijednosti tih elemenata na dobijene proizvode. Nakon identifikovanja troškova po mjestima njihovog nastanka, sljedeći korak je njihovo alociranje na svaku jedinicu proizvoda ili usluge, to jest nosioca tog troška.

> *Osnovni kriterijum za ovu podjelu troškova je mogućnost zaračunavanja troškova proizvodima i uslugama preduzeća, odnosno njegovim užim organizacionim dijelovima u vidu mjesta troškova* (Novićević i Antić, 2005, p. 63).

Pri tome, pojedine kategorije troškova relativno lako je vezati za svakog nosioca, jer se relativno lako identifikuju samom proizvodnjom svake jedinice proizvoda ili usluge. Takve troškove nazivamo *direktnim troškovima*. U ovu kategoriju troškova ubrajamo:

- troškovi osnovnog i pomoćnog materijala,
- troškovi pogonske energije,
- troškove radne snage na poslovima izrade,
- troškovi radne snage na pomoćnim poslovima u proizvodnji,
- troškovi sredstava za rad čiji se učinak neposredno može mjeriti – amortizacija obračunata funkcionalnom metodom.

Kao rezultat podjele rada javlja se grupa troškova koji se ne mogu direktno i neposredno vezati za nosioce. Ti troškovi su uslovljeni savremenom organizacijom rada pripremno-završnih poslova, kako na nivou organizacionih podsistema funkcija preduzeća, tako i na nivou cijelog preduzeća kao materijalno-organizacionog sistema. Ti troškovi se nazivaju *indirektnim troškovima,* a u tu kategoriju ubrajamo sljedeće grupe troškova:

- troškovi materijala, energije, usluga trećih lica na pripremno-završnim poslovima;
- troškovi radne snage na pripremno-završnim, to jest režijskim poslovima;
- troškovi svih sredstava za rad, osim specijalnih alata u pojedinačnoj proizvodnji.

Značaj ove podjele je od izuzetnog praktičnog značaja. Naime, podjelom troškova na nosioce vrši se dodjeljivanje pripadajućih direktnih troškova svakoj jedinici proizvedenog proizvoda ili usluge, ali i alikvotni, pripadajući dio indirektnih troškova koristeći jednu ili kombinovanjem više postojećih poznatih metoda kalkulacije cijene koštanja.

Dakle, raspoređivanje troškova po nosiocima predstavlja postupak utvrđivanja cijene koštanja.

> *Tako možemo govoriti o prosječnim proizvodnim troškovima, odnosno proizvodnoj cijeni koštanja jedinice konačnog učinka preduzeća, do koje se dolazi podjelom ukupnih troškova proizvodnog funkcionalnog područja sa količinom konačnog učinka preduzeća u toku perioda, ili sabiranjem prosječnih troškova, odnosno cijena koštanja jedinice djelimičnih učinaka koji ulaze u konačni proizvodni učinak preduzeća* (Stevanović, 2007, p. 43).

Formiranje cijena proizvoda i usluga danas je jedan od najznačajnijih elemenata marketing miksa. Iako postoji sve prisutnija tendencija istovremenog podizanja kvaliteta i smanjenja cijena proizvoda na tržištu, kao dijela strateškog nastupa na tržištima, cijena koštanja je svojevrsno upozorenje menadžmentu do koje granice se može prihvatati smanjenje cijena, a da se na dugi rok ne ugrozi poslovanje kompanije. Zajedničkim timskim radom svih podsistema u preduzećima, a posebno marketinga i proizvodnje, omogućava se najracionalnije efektivno i efikasno poslovanje (Drucker, 1991) koje će

podrazumijevati, uz zadovoljenje potreba krajnjih korisnika proizvoda i usluga na tržištu, i najveću pozitivnu razliku između prodajne cijene i cijene koštanja. Samim tim i najveći mogući profit, što je svakako i najznačajniji motivator egzistencije preduzeća.

5.3.5. Podjela troškova prema uslovljenosti proizvodnjom i njenom pripremom

Iako su sve prethodno navedene klasifikacije troškova od izuzetnog značaja za praćenje ovog elementa ulaganja u proizvodnju, podjela troškova prema uslovljenosti proizvodnjom i njenom pripremom zauzima posebno mjesto u ekonomskoj teoriji i praksi. Ovakva klasifikacija troškova posebno dolazi do izražaja kod praćenja veličine i dinamike troškova u zavisnosti od dinamike proizvodnje i njene pripremljenosti.

> *Istovremeno, kod ove klasifikacije je i najveće razmimoilaženje ekonomskih teoretičara, počev od Schmalenbacha, Mellerowitza, Hainena, Gutenberga, kao i teoretičara sa naših prostora, Perovića, Babića, Majcena, Kolarića, Markovskog, Berberovića, Stavrića i drugih* (Petković, 2006, p. 29).

U zavisnosti od pripremljenosti i dinamike proizvodnje, sve troškove možemo svrstati u sljedeće dvije kategorije troškova, i to:

1. Fiksni troškovi i
2. Varijabilni troškovi (proporcionalni, degresivno-varijabilni, progresivno-varijabilni i relativno-fiksni troškovi).

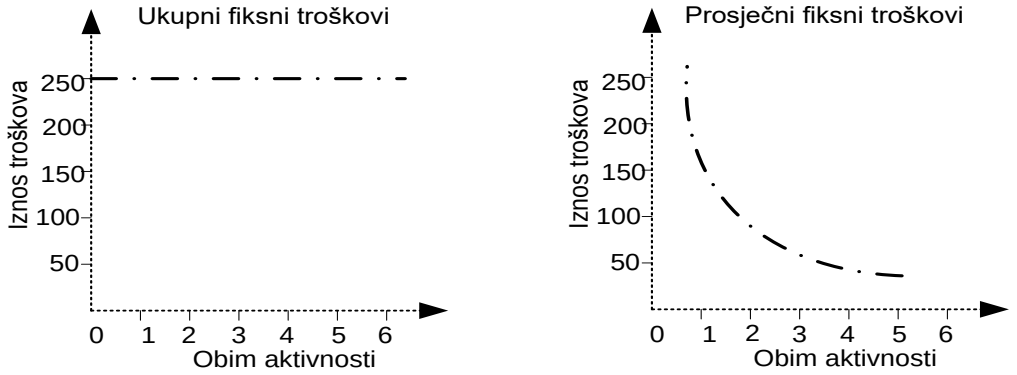
Većina teoretičara se slaže da sama priprema proizvodnje u vidu uspostavljanja proizvodnih kapaciteta uslovljava troškove koji su u apsolutnom iznosu nezavisni od korišćenja tako uspostavljenog kapaciteta. Takve troškove nazivamo ***fiksnim troškovima***. Pojedini teoretičari dijele fiksne troškove na apsolutno-fiksne i relativno-fiksne troškove. „*Upravo su relativno-fiksni troškovi najveći kamen spoticanja i razlikovanja u definisanju kod predstavnika sintetičkih i analitičkih teorija dinamike troškova*“ (ibid., p. 29). Kao kompromis u teoriji troškova, zbog svoje reagibilnosti, često se koristi termin mješoviti troškovi (Novićević i Antić, 2005; Stevanović, 2007).

Činjenica je da samo uspostavljanje proizvodnog kapaciteta na početku poslovanja izaziva fiksne troškove. Ti troškovi su nepromjenljivi u jednom periodu, sve dok ne dođe do zamjene i proširenja kapaciteta. „*U dugom vremenskom roku i fiksni troškovi poprimaju varijabilni karakter, te samo u kratkom roku možemo govoriti o fiksnim, nepromjenljivim troškovima*“ (Dobbs, 2000, p. 173).

Njihova osnovna karakteristika je nepromjenljivost u odnosu na obim proizvodnje, a po jedinici proizvoda su obrnuto proporcionalni stepenu korišćenja kapaciteta. Ponašanje fiksnih troškova se može tumačiti na slici 3.9 Na prvom grafikonu su predstavljeni ukupni fiksni troškovi u funkciji korišćenja kapaciteta. Oni su nepromjenljivi bez obzira na procenat korišćenja proizvodnih kapaciteta.

S druge strane, kao što se može vidjeti na desnoj slici, fiksni troškovi po jedinici proizvoda se ponašaju obrnuto proporcionalno, to jest dolazi do izražaja njihova degresija. Što je veći obim proizvodnje, fiksni troškovi će se razložiti na veći broj

proizvedenih proizvoda i usluga, što će smanjiti njihov iznos po jedinici proizvoda. Ta pojava se naziva degresija troškova (Berberović i Šunjić-Beus, 2005).



Slika 3.9. Ponašanje fiksnih troškova u odnosu na obim aktivnosti
(Izvor: Stevanović, 2007, p. 48)

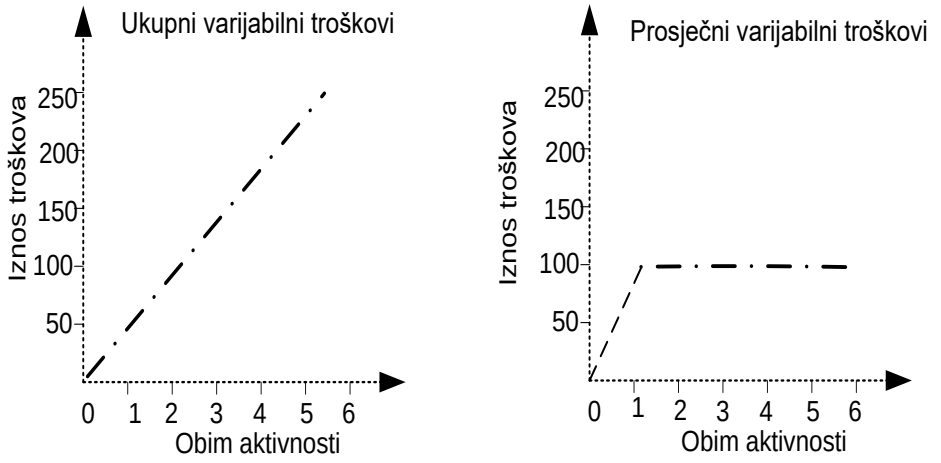
U ovu kategoriju troškova ubrajamo sve one troškove koji su nezavisni od obima proizvodnje, a učestvuju u pripremno-završnim, kao i poslovima proizvodnog izvršenja koji nisu vezani za učinak. *Fiksni troškovi su oni troškovi za čiju se količinsku komponentu pa tako i ukupni iznos očekuje da u kratkom roku ostanu nepromijenjeni. Isticanje kratkog roka uslovljeno je time da su u dugom roku svi troškovi varijabilni... Fiksni karakter po pravilu imaju troškovi vremenske amortizacije, troškovi plata režije, troškovi grijanja, troškovi osvjetljenja, razne neproizvodne usluge i slično.* (Stevanović, 2007, p. 47).

„Troškovi koji se javljaju sa svakom novom proizvedenom jedinicom proizvoda nazivaju se varijabilni troškovi“ (Petković, 2006, p. 31). U slučaju da nema proizvodnje, nema ni varijabilnih troškova. *„Oni, dakle, nisu uslovljeni raspoloživim kapacitetom, već iskorišćenjem kapaciteta, odnosno stepenom zaposlenosti raspoloživog kapaciteta“* (Stevanović, 2007, p. 45). Pri tome, pojedini varijabilni troškovi proporcionalno prate povećanje i smanjenje proizvodnje, dok druge dvije kategorije troškova prate ispodproporcionalno (degresivno-varijabilno) i iznadproporcionalno (progresivno-varijabilno), u zavisnosti od stepena njihove reagibilnosti (Perović, 1964).

U ovu kategoriju troškova ubrajamo (Berberović i Stavrić, 1990, p. 60):

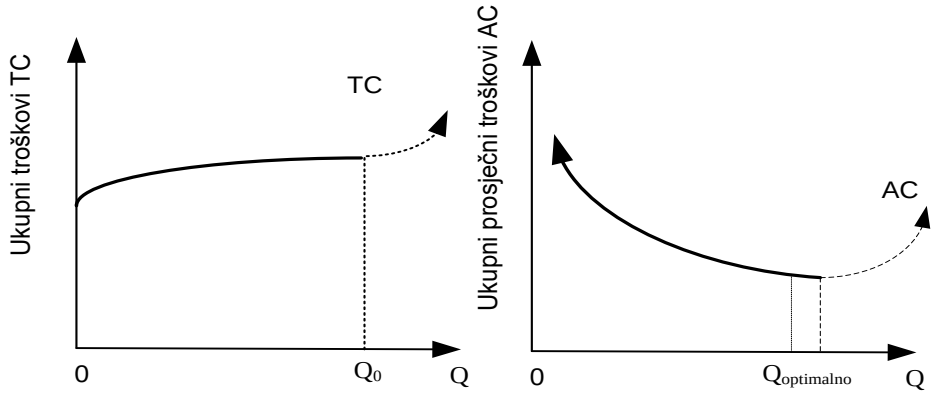
- *troškovi osnovnog materijala;*
- *troškovi pomoćnog materijala i pogonske energije;*
- *troškove radne snage na izradi proizvoda;*
- *troškovi sredstava za rad koji se funkcionalno amortizuju.*

U zavisnosti od koeficijenta reagibilnosti varijabilnih troškova, njihovo kretanje u dinamici korišćenja kapaciteta će biti ispodproporcionalno, proporcionalno ili iznadproporcionalno - što se može predstaviti sljedećim grafikonima:



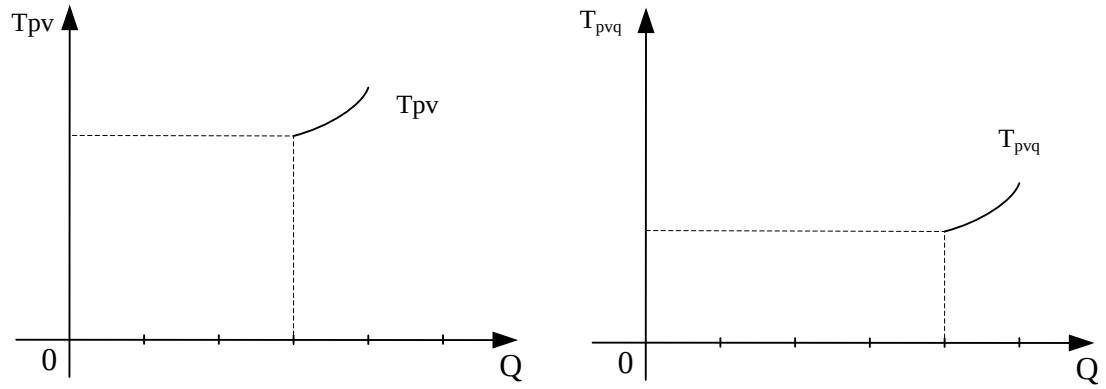
Slika 3.10. Ponašanje varijabilnih (proporcionalnih) troškova u odnosu na obim aktivnosti
(Izvor: Stevanović, 2007, p. 46)

Proučavajući radove velikog broja autora iz oblasti dinamike troškova, možemo konstatovati da se proporcionalnost troškova posmatra kao konstanta od prve do posljednje jedinice proizvoda instalisanog kapaciteta, kod troškova čiji je koeficijent reagibilnosti 1. Ali, da li je to tako i u praksi? Egzaktna mjerenja kretanja troškova u pojedinim preduzećima, posebno u preduzećima koja su intenzivna ulaganjem u proizvodnu radnu snagu, pokazala bi da proporcionalni troškovi na višim stepenima korišćenja kapaciteta prelaze u progresivno-varijabilne troškove.
Više je faktora koji utiču na tu pojavu: nemogućnost proizvodnih radnika da istim intenzitetom i produktivnošću rade svih osam radnih časova, želja da se ispuni postavljena norma, ukoliko se plaćanje vrši po učinku, prekovremeni rad itd. U takvim situacijama dolazi do grešaka u radu, pojave škarta, rasula, pa i kvara i loma na opremi i instalacijama, što neminovno dovodi do porasta, to jest progresije troškova (Petković, 2006).



Slika 3.11. Nelinearna degresija ukupnih troškova i troškova po jedinici proizvoda
(Izvor:Autori)

Grafikoni na slici 2.3. pokazuju degresiju troškova u ukupnom iznosu i po jedinici proizvoda, respektivno. Iako je degresija troškova imanentna fiksnim troškovima, i pojedini varijabilni troškovi na višem stepenu korišćenja kapaciteta se ponašaju degresivno. To je pozitivna pojava jer doprinosi smanjenju ukupnih troškova po jedinici proizvoda, to jest cijene koštanja.

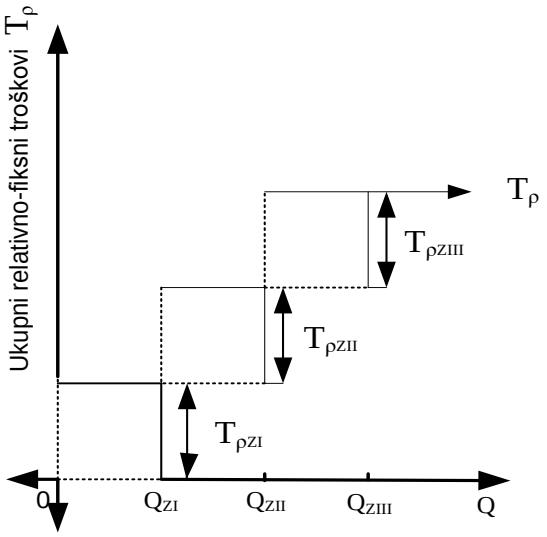


Slika 3.12. Progresivno-varijabilni troškovi u ukupnom iznosu i po jedinici proizvoda u funkciji korišćenja kapaciteta
(Izvor: Autori)

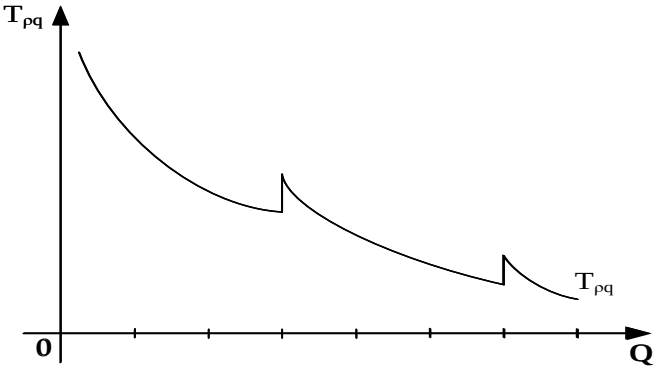
S druge strane, na višim stepenima korišćenja kapaciteta, posebno na izlasku iz zone optimalnosti, jedan dio varijabilnih troškova se ponaša progresivno, i opterećuje cijenu koštanja svake dodatne jedinice proizvoda. Ta pojava je predstavljena na grafikonima na slici 3.12.

Posebna kategorija varijabilnih troškova su *relativno-fiksni troškovi*. Zašto ih svrstavamo u ovu kategoriju, kada u svom nazivu imaju odrednicu fiksnih troškova? Jedna od osnovnih karakteristika savremenog poslovanja je ponuda portfolija širokog asortimana proizvoda, te stalne i neprekidne inovacije proizvodno-uslužnih procesa i proizvoda. Termin portfolio menadžment pozajmljen je iz „industrije" hartija od vrijednosti, gdje se hartije od vrijednosti prema određenim kriterijumima kombinuju u optimalne portfolije (Mašić, 2001, p. 48). U okviru postojećih kapaciteta sve to zahtijeva posebne organizacione pripreme koje povlače za sobom i posebne, neotklonjive troškove.

Raslojavanje postojećih proizvodnih kapaciteta, istraživanje i razvoj, priprema za izradu novih serija i modela proizvoda, uvođenje druge i treće smjene, marketinške kampanje, sve su to razlozi koji izazivaju posebnu vrstu troškova, koju neki teoretičari nazivaju interval - fiksni troškovi, diskretni fiksni troškovi, polufiksni troškovi, a u posljednjim decenijama je uvriježen naziv relativno-fiksni troškovi. Ovi troškovi su skokoviti prilikom uspostavljanja svake nove zone u okviru specifične organizacione pripreme, ali u samoj novouspostavljenoj zoni poprimaju karakteristike varijabilnih troškova.

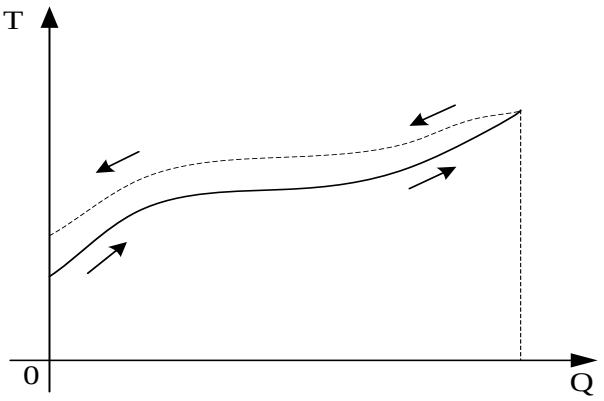


Slika 3.13. Ukupni relativno-fiksni troškovi u funkciji raslojavanja korišćenja kapaciteta
(Izvor: Autori)



Slika 3.14. Načelno predstavljena dinamika relativno-fiksnih troškova po jedinici proizvoda u funkciji organizacione strukture korišćenja kapaciteta
(Izvor: Autori)

„Zbog svojih i fiksnih i varijabilnih karakteristika, mogli bi se klasifikovati u specifičnu kategoriju troškova, jer se ne ponašaju kao čisto varijabilni niti kao čisto fiksni troškovi“ (Petković, 2006, p. 35). Neizbježni su, koeficijent reagibilnosti im je između 0 i 1, a često i prelazi 1, te je bitno kontrolisati njihovo ponašanje, posebno kada dolazi do smanjenja korišćenja kapaciteta, kada izazivaju pojavu koju nazivamo remanentnost troškova. Remanentnost je pojava zaostajanja smanjenja troškova za smanjenjem obima proizvodnje. Naime, zbog specifičnosti relativno-fiksnih troškova, prilikom smanjenja obima proizvodnje, svi varijabilni troškovi se ne smanjuju u istoj proporciji, već zaostaju za smanjenjem proizvodnje.



Slika 3.15. Pojava remanentnosti troškova
(Izvor: Autori)

Pojava remanentnosti predstavljena je na slici 3.15. Tu činjenicu možemo objasniti sljedećim primjerom: ako je uvedena druga smjena i zaposlen je određen broj novih radnika, u slučaju smanjenja tržišne tražnje, ti radnici se ne mogu tretirati kao proporcionalni trošak, te odmah otpustiti zbog smanjenja tražnje. Zakonski okviri to ne dozvoljavaju, bez obzira na želje poslodavaca.

5.4. Kapacitet kao polazna osnova analize dinamike troškova

Sa aspekta ekonomije preduzeća, osnovni cilj posmatranja i analize svih izloženih struktura troškova, koje smo predstavili u prethodnom poglavlju, jeste ispitivanje njihove dinamike. S obzirom na činjenicu da troškovi kao faktor ulaganja nisu statična veličina i da predstavljaju značajan faktor konkurentnosti i poslovnog uspjeha, identifikovanje njihovog kretanja u dinamici i uzročno-posljedičnih veza takvih kretanja, od presudnog je značaja za njihovo praćenje i kontrolisanje.

Za vršenje analize dinamike troškova služe sljedeće osnove kao instrumenti teorije dinamike troškova (Kolarić, 1975, p. 106):

a) *kapacitet,*
b) *stepen i zone zaposlenosti,*
c) *troškovi i*
d) *modeli analize.*

Polazna osnova analize dinamike troškova je kapacitet. Suština analize troškova je u pronalaženju funkcionalne međuzavisnosti uticajnih faktora proizvodnje i promjene visine troškova proizvodnje, izazvanih promjenom obima proizvodnje. A da bismo znali koliki je maksimalno mogući obim proizvodnje jednog preduzeća, moramo se upoznati sa osnovnim karakteristikama kapaciteta i načinom njegovog izražavanja. U zavisnosti od stepena korišćenja kapaciteta, kvantitativni karakter analize dinamike troškova uslovljen je kvantitativnim karakterom odnosa razvoja troškova i stepena korišćenja kapaciteta. Izražavanje i mjerenje neto odnosa između troškova i obima proizvodnje postavlja se kao suštinski cilj empirijske analize dinamike troškova na bazi datog modela.

Kao takva, empirijska analiza dinamike troškova pruža elemente za mogućnost, ali i potrebu, primjene kvantitativnih statističko-matematičkih metoda, čime ova oblast ekonomske teorije postaje manje arbitrarna i kvalitativno razmatrana, a više precizna, kvantitativno određena i time u potpunosti naučna (Ratković-Abramović, 2004, p. 104).

Sa pojavom organizovane industrijske proizvodnje, koja se u svojim ranim počecima ogledala u proizvodnji, uglavnom, jedne vrste proizvoda, izražavanje i definisanje kapaciteta je bilo relativno jednostavno. Međutim, današnja privredna stvarnost je u potpunosti drugačija i ogleda se u turbulentnosti i neizvjesnosti tržišnih kretanja, sa stalnim promjenama zahtjeva učesnika tržišne utakmice. Takva stvarnost zahtijeva sve veću fleksibilnost preduzeća koja se ogleda u permanentnoj mogućnosti promjene proizvodnog portfolija, poboljšanju kvaliteta i istovremenom smanjenju cijena ponuđenih proizvoda. Kao način jačanja konkurentske pozicije, preduzeća, da bi ispunila navedene zahtjeve, moraju da proizvode sve efikasnije i produktivnije, istovremeno jeftinije i kvalitetnije.

To treba da bude glavna karakteristika MSP. Velika preduzeća apsolutno nisu u mogućnosti da primjenjuju strategiju troškovne racionalizacije uz zadovoljenje pomenutih uslova. Previše troškova je fiksnog karaktera i nekorišćenjem kapaciteta dodatno opterećuju cijenu koštanja.
Pri tome, njihov kapacitet i sam po sebi postaje dinamička kategorija koja se neprestano mijenja. Sve to košta, i najmanja greška u procjeni tržišnih kretanja može skupo da košta vezivanje slobodnih i pozajmljenih novčanih sredstava u nove kapacitete. Sama kompleksnost kapaciteta zahtijeva upoznavanje sa nekoliko bitnih odrednica kapaciteta:

⇒ stepen korišćenja kapaciteta,
⇒ stepen zaposlenosti i
⇒ stepen učinka.

5.5. Definisanje kapaciteta

Riječ kapacitet potiče iz latinskog jezika od imenice capacitas, što znači sposobnost, mogućnost primanja nečega u sebe. *„Kapacitet industrijskog preduzeća je njegova proizvodna sposobnost u određenom periodu“* (Perović, 1964, p. 74) Različito se definiše u zavisnosti sa kojeg aspekta se kapacitet posmatra. Kapacitet je uslovljen sa nekoliko faktora, od kojih (Mellerowitz, 1973, p. 209) ističe sljedeća tri:

- *postrojenjima i njihovom proizvodnom sposobnošću (pri punom korišćenju),*
- *proizvodnim radnicima i njihovom proizvodnom sposobnošću (pri punoj zaposlenosti) i*
- *stepenom zaposlenosti radnika i postrojenja.*

Proizvodni kapacitet se definiše kao sposobnost nekog organizacionog sistema da proizvede datu količinu proizvoda u jedinici vremena. *„Ova proizvodna sposobnost zavisi od stepena pripremljenosti datog organizacionog sistema, odnosno od prethodno izvršene koncentracije minulog rada u sredstvima za rad“* (Berberović i Stavrić, 1990, p. 51).

> *Takođe je opšte prihvaćeno u teoriji da kapacitet zavisi od: sredstava za rad, zaposlenih radnika, predmeta rada i nivoa organizacije rada te, s obzirom na značaj navedenih faktora utvrđivanja kapaciteta, preduzeća mogu biti kapitalno-intenzivna, radno-intenzivna i materijalno-intenzivna. Vrstu intenzivnosti preduzeća opredjeljuje struktura njegovih troškova* (Ratković–Abramović, 2004, p. 106).

Sve veći tehnološki napredak dovodi do zastarijevanja postojećih postrojenja koja su sastavni dio proizvodnih kapaciteta, te preduzeća koja na vrijeme ne vrše modernizaciju svojih proizvodnih kapaciteta, na dugi rok gube tržišnu utakmicu. Svaka zamjena postojećih osnovnih sredstava, mašina, postrojenja ili nabavka potpuno novih tehnoloških rješenja zahtijeva velika kapitalna, investiciona ulaganja. Smatra se da u kratkom roku vrijedi opšta podjela troškova na fiksne i varijabilne. Posmatrani u dugom roku, svi troškovi su varijabilni (Salvatore, 1994; Dobs, 2000; Stevanović, 2007).

Pred preduzetnicima i menadžerima se nalazi velika odgovornost: kako sa relativnom sigurnošću procijeniti tačnost tržišnih predviđanja i supstituisati živi rad i postojeća postrojenja sa modernijim, i najčešće skupljim novim postrojenjima u uslovima neizvjesnosti i nepotpunog informisanja? Svako ulaganje u modernija i produktivnija osnovna sredstva će se dugoročno isplatiti ukoliko takva investicija rezultuje smanjenjem cijene koštanja proizvoda. Najveći izazov za ulagače koji su u slučaju mikro i malih preduzeća vrlo često, isključivo vlasnici biznisa, je pravilno dimenzioniranje i korišćenje kapaciteta. Kod proizvodnje širokog asortimana proizvoda, što je i najčešći slučaj, preduzeće posmatra proizvodnju svakog pojedinačnog proizvoda i teži da iskoristi odgovarajuća postrojenja i radnu snagu u što je moguće većoj mjeri.

> *Pri tome, preduzeća prilikom planiranja proizvodnje moraju da vode računa o korišćenju cjelokupnog postavljenog kapaciteta i radne snage i vodeći računa da pojedina postrojenja i radna snaga ne ostanu neiskorišćeni* (Petković, 2006, p. 40).

I jedni i drugi sastavni elementi kapaciteta, kroz troškove amortizacije i plata, ukoliko nisu dovoljno iskorišćeni i uposleni, u istoj toj mjeri opterećuju cijenu koštanja svojom neiskorišćenošću.

Ove pojave se odražavaju na dinamiku troškova kroz razlike u dinamici fiksnih troškova. „*Iz ovih razloga je značajna i Gutenbergova podjela fiksnih troškova kapaciteta na dvije kategorije: troškovi korišćenih kapaciteta i troškovi neiskorišćenih (praznih) kapaciteta*“ (Kolarić, 1975, p. 108).

Idealna situacija je kada su svi kapaciteti iskorišćeni i radna snaga u potpunosti uposlena. Međutim, stvarnost je često drugačija i ona osnovna sredstva koja stoje i ne koriste se u datom periodu, bez obzira na to što su privremeno van upotrebe, opterećuju cijenu koštanja zbog troškova neiskorišćenih kapaciteta. I radna snaga koja ne radi punim intenzitetom opterećuje cijenu koštanja razlikom između stvarno iskorišćenog i punog intenziteta rada. I kada nije u potpunosti uposlena, za svoje prisustvo na radnom mjestu, ali i zakonskom regulativom i ugovornim obavezama je obezbijeđena da prima platu.

Stoga, troškovi neiskorišćenog kapaciteta značajno opterećuju cijenu koštanja, pa je pred preduzetnicima i menadžerima izuzetno zahtjevan posao koji podrazumijeva težnju ka punoj iskorišćenosti i uposlenosti instalisanih kapaciteta, posebno kod preduzeća kod kojih preovladavaju fiksni troškovi u kvantitativnoj strukturi. U stanju pune zaposlenosti, kod takvih preduzeća degresija fiksnih troškova preovladava nad progresijom varijabilnih troškova u strukturi ukupnih troškova i obezbjeđuje na nivou optimalne zone korišćenja kapaciteta, najveću pozitivnu razliku između prodajne cijene i cijene koštanja. O ponašanju pojedinih vrsta troškova uslovljenih dinamikom i stepenom korišćenja kapaciteta, saznaćemo u narednim redovima. Sada ćemo se upoznati sa kategorijama (vrstama) kapaciteta.

5.6. Kategorije kapaciteta

Proizvodni kapacitet industrijskog preduzeća možemo podijeliti na dvije osnovne kategorije (Berberović i Stavrić, 1990):

a) tehnički kapacitet i

b) ekonomski ili radni kapacitet.

Oko ove podjele nema mnogo nedoumica kod ekonomskih teoretičara (Babić, 1973; Markovski, 1978; Kolarić, 1975; Majcen, 1976; Berberović i Stavrić, 1982). *„Pod tehničkim kapacitetom podrazumijevaju se tehničke mogućnosti sredstava za rad izražene količinom energije, materije ili informacija koje se mogu preraditi u jednom organizacionom sistemu u jedinici vremena"* (Berberović i Šunjić-Beus, 2005, p. 111). Tehnički kapacitet je determinisan tehničkim karakteristikama sredstava za rad, tehničkim elementima radnog mjesta, odnosno objekta, prema konstrukcionim rješenjima. Kao takav, smatramo ga intervalnom veličinom koja se sastoji od sljedećih intervala:

- minimalni kapacitet,
- radni kapacitet i
- maksimalni kapacitet.

Za dinamičku analizu kretanja troškova, u zavisnosti od stepena korišćenja kapaciteta, svakako polazna osnova jeste kategorija maksimalno instalisanog kapaciteta. Kao takva, ona je u domenu teorije, ali i jako bitna odrednica koja svojim tehničkim limitima i karakteristikama determiniše koliko bi se u određenoj jedinici vremena, pod idealnim uslovima, moglo maksimalno proizvesti učinaka.

> *Maksimalni kapacitet industrijskog preduzeća u cjelini predstavlja onu maksimalno moguću proizvodnju koju bi neko preduzeće moglo da ostvari u određenom periodu pri maksimalnom opterećenju svih osnovnih sredstava, i pri potpunom uposlenju radne snage* (Perović, 1964, p. 79).

Kao tehnička kategorija, maksimalni kapacitet je tehnički utvrđena gornja granica proizvodne sposobnosti tehničkog sistema. Naziva se još i teoretski kapacitet, jer zbog limitiranih organizacionih mogućnosti nijedan tehnički sistem u dužem periodu ne može normalno funkcionisati na gornjoj granici tehničkih mogućnosti.

S druge strane, donji limit ispod kojeg niti jedan kapacitet ne može funkcionisati naziva se *minimalni kapacitet*.

U stvarnom životu preduzeća, pod normalnim uslovima poslovanja i stalno prisutnom tražnjom za proizvodima i uslugama preduzeća, poslovanje se odvija u intervalu između minimalnog i maksimalnog kapaciteta (Petković, 2006, p. 42).

Sa aspekta najboljih rezultata koje daju osnovna sredstva u upotrebi i pod pretpostavkom korišćenja tih sredstava shodno tehničkim specifikacijama, preduzeće može da posluje na nivou optimalnog, normalnog ili radnog kapaciteta (Kolarić, 1975). Pošto se osnovna sredstva trebaju amortizovati i zamijeniti novim i modernijim, neophodno je kapacitet koristiti što je više moguće, i to na optimalnom nivou, koji izaziva najniže prosječne troškove, to jest cijenu koštanja.

Mnogi preduzetnici su u zabludi da se kapacitet mora iskoristiti stalno na maksimalnim granicama. Pošto smo vidjeli da to nije moguće zbog tehničkih limita, postoje i različiti ekonomski limiti i kriterijumi na osnovu kojih treba povećavati, odnosno smanjivati stepen korišćenja kapaciteta kada takvo korišćenje dovede do povećanja ukupnih troškova. Stoga, po ekonomskom kriterijumu, ekonomski kapacitet dijelimo na:

(a) minimalni,

(b) maksimalni i

(c) optimalni.

„*Pod ekonomski minimalnim kapacitetom podrazumijevamo onaj stepen ili procenat korišćenja tehničkog kapaciteta na kojem se izjednačavaju realizovana vrijednost proizvodnje sa cijenom koštanja"* (Petković, 2006, p. 43). Ovaj stepen ili tačka iskorišćenosti kapaciteta se naziva i prag ili tačka ekonomičnosti.

Na *maksimalnom stepenu* korišćenja tehničkog kapaciteta, zbog izrazito izražene progresije varijabilnih troškova u strukturi ukupnih troškova, ponovo se izjednačavaju vrijednost realizovane proizvodnje i cijena koštanja. Pojedini autori ovu tačku nazivaju gornjom granicom rentabilnosti. S obzirom na to da se rentabilnost računa kao odnos između dobiti i angažovanih sredstava, smatramo da ovaj izraz nije adekvatan.

Između ove dvije zone nalazi se zona optimalnog korišćenja kapaciteta, na kojoj se postiže najpovoljnija pozitivna razlika između vrijednosti proizvodnje po jedinici proizvoda i cijene koštanja tog proizvoda. Ta zona može biti uža ili šira i zavisi i od kvantitativne strukture ukupnih troškova i vrste privredne djelatnosti kojom se bavi preduzeće. U zavisnosti od kvantitativne strukture troškova i stepena korišćenja kapaciteta, ponašanje pojedinačnih komponenti troškova, kao i troškova u ukupnom iznosu će biti različito. Svi troškovi prolaze kroz različite razvojne tokove u zavisnosti od stepena korišćenja kapaciteta, te je shodno njihovom ponašanju moguće identifikovati tri različite zone korišćenja kapaciteta.

5.7. Zone korišćenja kapaciteta i dinamika troškova

Ukoliko posmatramo troškove u dinamici vremena, primijetićemo da se sa promjenom stepena korišćenja instalisanog kapaciteta i troškovi mijenjaju i različito ponašaju. I fiksni i varijabilni troškovi, posmatrani po jedinici proizvoda i u ukupnom iznosu različito se ponašaju, u zavisnosti u kojem stepenu se koristi kapacitet preduzeća. Pri tome, troškovi prolaze kroz specifične zone korišćenja kapaciteta i u odnosu na količinu proizvedenih proizvoda izazivaju sljedeće pojave:

a. degresiju troškova,
b. optimalnost ili
c. progresiju troškova.

Ukupni troškovi, u zavisnosti od svoje kvantitativne strukture, pokazivaće različite stepene reagibilnosti, to jest reagovanja na promjene stepena korišćenja kapaciteta. Bez obzira na kvantitativnu strukturu troškova, svako preduzeće kada uspostavi svoje kapacitete, ima neizbježne fiksne troškove, čiji iznos zavisi od djelatnosti kojom se bavi preduzeće, to jest da li je preduzeće intenzivno sa ulaganjem u osnovna sredstva, radnu snagu ili materijal (Petković, 2006).

Osnovna karakteristika fiksnih troškova, ili kako ih još ekonomski teoretičari nazivaju troškovi kapaciteta ili vremenski troškovi, jeste njihova nepromjenljivost u dužem roku (Perović, 1964). U ukupnom iznosu oni su nepromjenljivi, ali po jedinici proizvoda obrnuto su proporcionalni stepenu korišćenja kapaciteta, i imaju degresiju cijelim svojim razvojnim tokom. Svaka nova jedinica proizvoda izaziva varijabilne troškove koji, u zavisnosti od svoje reagibilnosti, mogu da reaguju proporcionalno, ali u praksi mnogo češće ispod ili iznadproporcionalno sa svakom novom proizvedenom jedinicom proizvoda. Svaka novouspostavljena zona u okviru postojećih kapaciteta, nova organizacija korišćenja postojećih kapaciteta izaziva specifične troškove koji se nazivaju relativno-fiksni troškovi.

Svaka od ovih pojedinih kategorija troškova u svom razvojnom toku i u pojedinim zonama korišćenja kapaciteta izaziva degresiju, optimalnost ili progresiju u odnosu na svaku novu jedinicu proizvoda, a u zavisnosti od kvantitativne strukture ukupnih troškova, zavisiće gdje će se nalaziti tačka ekonomičnosti i zona optimalnosti korišćenja kapaciteta. U onim preduzećima kod kojih u strukturi ukupnih troškova prevladavaju fiksni troškovi, i tačka ekonomičnosti i zona optimalnosti će se nalaziti na višim stepenima korišćenja kapaciteta, zbog toga što degresija fiksnih troškova po jedinici proizvoda nadjačava progresiju varijabilnih troškova. Obrnut slučaj je kod onih preduzeća koja su intenzivna sa ulaganjem u materijal i proizvodnu radnu snagu. Na narednim stranicama upoznaćemo se sa osnovnim karakteristikama tri zone korišćenja kapaciteta:

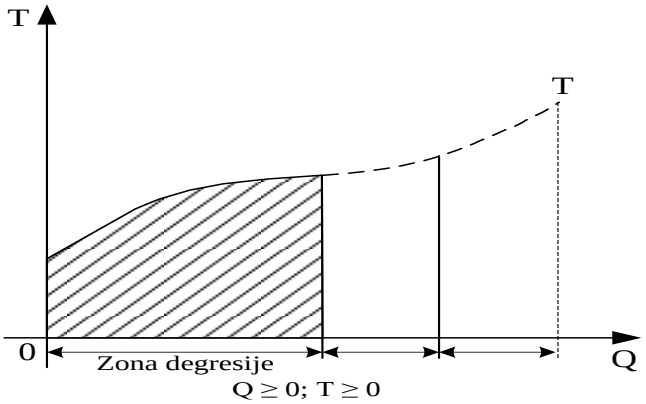
- zona degresije,
- zona optimalnosti i
- zona progresije.

Takođe, u narednom poglavlju upoznaćemo se sa ponašanjem fiksnih i varijabilnih troškova po pojedinim zonama, kao i sa njihovim uticajem na kretanje ukupnih troškova.

5.7.1. Zona degresije

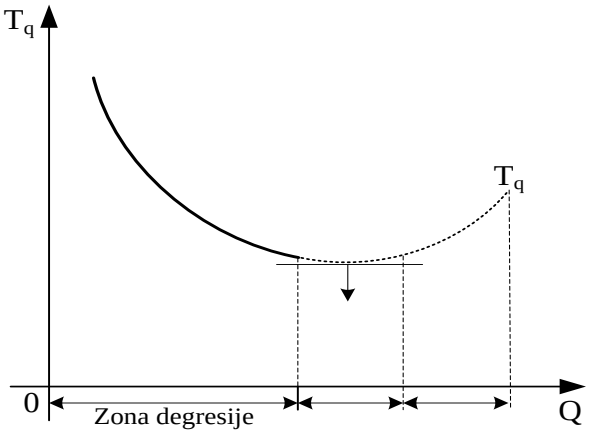
Proizvodnjom prve jedinice proizvoda i sa svakom narednom jedinicom proizvoda, u strukturi ukupnih troškova, pored fiksnih troškova koji su postojali i prije proizvodnog procesa, javljaju se proporcionalni troškovi. To su varijabilni troškovi čiji je stepen reagibilnosti jedan. S obzirom na to da je fiksna komponenta troškova u ukupnoj strukturi troškova jača od varijabilne, ukupni troškovi u svom razvojnom toku zaostaju za povećanjem stepena korišćenja kapaciteta. Njihova osnovna karakteristika u

ukupnom iznosu je da se povećavaju ispodproporcionalno. Zona troškova u kojoj rast ukupnih troškova zaostaje za porastom stepena korišćenja kapaciteta, a troškovi po jedinici proizvoda, to jest cijena koštanja opada, nazivamo *zonom degresije.* Ponašanje ukupnih troškova u zoni degresije predstavićemo na slici 3.16.



Slika 3.16. Razvojni tok ukupnih troškova u funkciji dinamike proizvodnje u zoni degresije
(Izvor: Autori)

Širina zone degresije zavisi od kvantitativne strukture troškova. Što je veći udio fiksnih troškova u strukturi ukupnih troškova, zona degresije je šira zbog poznate osobine degresije fiksnih troškova po jedinici proizvoda. Po jedinici proizvoda fiksni troškovi se kreću obrnuto proporcionalno stepenu korišćenja kapaciteta i opadaju sa svakom novom jedinicom proizvoda. Ukoliko posmatramo ukupne troškove po jedinici proizvoda, oni će opadati sve do onog stepena korišćenja kapaciteta kada se to opadanje zaustavlja i počinje da poprima karakteristike proporcionalnosti, a cijena koštanja stagnira. Ponašanje ukupnih troškova po jedinici proizvoda predstavićemo slikom 3.17.



Slika 3.17. Degresija troškova po jedinici proizvoda u funkciji dinamike proizvodnje
(Izvor: Autori)

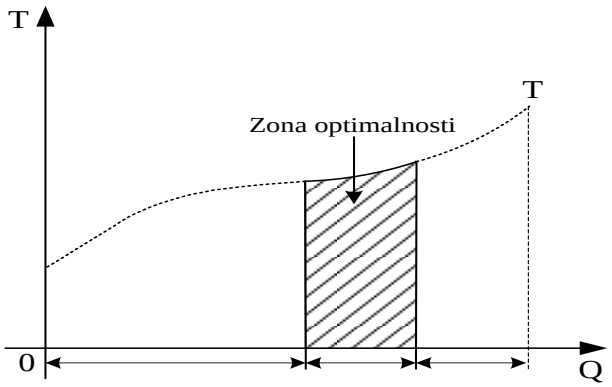
Širina zone degresije zavisi prvenstveno od kvantitativne strukture ukupnih troškova i od stepena korišćenja kapaciteta. U strukturi ukupnih troškova, u zavisnosti da li je preduzeće intenzivnije sa ulaganjima u sredstva za rad, materijal ili radnu snagu, do degresije troškova dolazi zbog dominantnosti fiksnih troškova čija degresija nadjačava proporcionalnost i iznadproporcionalnost varijabilnih troškova (Berberović i Stavrić, 1990). Izgled slike 3.17. će biti različit kod preduzeća koja su intenzivna ulaganjima u materijal i radnu snagu čije trošenje većinski ima varijabilni karakter, te će zona degresije biti pomjerena prema početku koordinatnog sistema.

5.7.2. Zona optimalnosti

Korišćenjem proizvodnog kapaciteta i povećanjem broja proizvedenih proizvoda i usluga, sporiji rast ukupnih troškova u odnosu na porast stepena korišćenja kapaciteta u zoni degresije zaustavlja se u jednoj tački, to jest stepenu korišćenja kapaciteta.

> *U toj tački ostvaruje se najveća pozitivna razlika između prodajne cijene proizvoda koja je konstantna u odnosu na promjene stepena korišćenja kapaciteta konkretnog preduzeća i cijene koštanja* (Berberović i Šunjić-Beus, 2005, p. 153).

Zato se ta tačka naziva optimalni kapacitet.

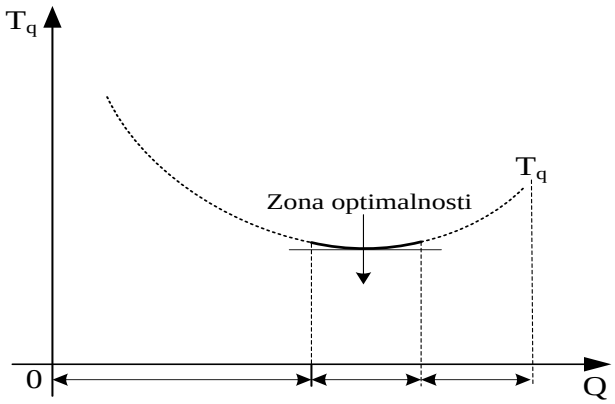


Slika 3.18. Kretanje ukupnih troškova u zoni optimalnosti
(Izvor: Autori)

Da bismo mogli utvrditi optimalni kapacitet, moramo u posmatranom vremenu eliminisati određene faktore koji su dinamični, to jest proglasiti ih konstantama. Prodajna cijena u određenom vremenu posmatranja treba da bude posmatrana kao konstantna kategorija, što često i nije slučaj u praksi i otežava objektivno računanje ove tačke. S druge strane, kada govorimo o optimalnosti, ipak ne možemo govoriti samo o tački, to jest određenom procentu korišćenja kapaciteta, već o zoni optimalnosti, koja može biti uža i šira. Osnovna karakteristika ponašanja ukupnih troškova u toj zoni, to jest sloju je da se ukupni troškovi kreću proporcionalno sa stepenom korišćenja kapaciteta.

> *Degresija fiksnih se izjednačava sa progresijom iznadproporcionalnih i relativno-fiksnih, to jest varijabilnih troškova i omogućuje najveću pozitivnu razliku između prodajne cijene proizvoda i prosječnih troškova, to jest cijene koštanja (Petković, 2006, p. 48).*

Dinamičkom analizom troškova moguće je zapaziti da se najbolji finansijski rezultat u ukupnom iznosu ne ostvaruje u onoj tački, to jest procentu korišćenja kapaciteta gdje kriva kretanja troškova po jedinici troškova dostiže maksimum konveksnosti, već na onom stepenu korišćenja kapaciteta gdje se sijeku krive prosječnih i graničnih troškova, a koja se, po pravilu, nalazi udesno od tačke optimalnosti na ordinati. Kretanje tih specifičnih tačaka na ordinati, kao i ponašanje graničnih troškova biće razmatrano u posljednjem poglavlju. Konveksnost krive kretanja prosječnih troškova u zoni optimalnosti možete vidjeti na slici 3.19.



Slika 3.19. Kretanje prosječnih troškova u zoni optimalnosti
(Izvor: Autori)

S obzirom na činjenicu da se i prodajne cijene proizvoda mijenjaju kao element marketinške strategije svakog posmatranog preduzeća, kao i opšti uslovi poslovanja izazvanih dejstvom vanjskih i unutrašnjih organizacionih faktora, u okviru istog preduzeća zona optimalnosti se mijenja. Njena širina se povećava ili smanjuje, pri čemu treba uzeti u obzir dejstvo svih relevantnih faktora prilikom njenog projiciranja.

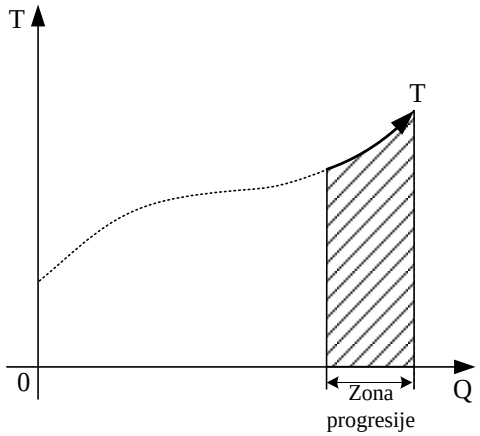
5.7.3. Zona progresije

Kapacitet kao složeni tehnički i ekonomski fenomen je neophodno maksimalno iskorišćavati, kako bi se eliminisao uticaj takozvanih troškova neiskorišćenog kapaciteta koji opterećuju cijenu koštanja. Kao što smo vidjeli u prethodnom izlaganju, najbolji rezultati poslovanja preduzeća ostvaruju se u okviru zone optimalnosti korišćenja kapaciteta. U toj zoni ukupni troškovi se ponašaju proporcionalno u odnosu na stepen korišćenja kapaciteta. Ta proporcionalnost traje sve do onog momenta kada u strukturi ukupnih troškova degresija fiksnih troškova biva nadvladana progresijom varijabilnih troškova, posebno relativno-fiksne komponente.

> *Povećanje proizvodnje iznad nivoa zone optimalnosti uslovljava prenaprezanje uspostavljene organizacione strukture korišćenja kapaciteta. U takvim uslovima dolazi, u stvari, do intenzivnog rasta relativno-fiksne komponente ukupnih troškova, što dovodi do progresivnog kretanja ovog oblika ulaganja u cjelini, kao i po jedinici proizvoda* (Berberović i Šunjić-Beus, 2005, p. 152).

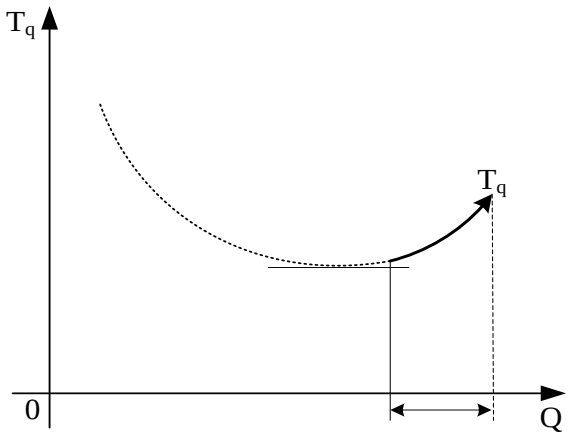
Specifičnost i složenost organizacije proizvodnje često na višim stepenima korišćenja kapaciteta izaziva brži rast ukupnih troškova u odnosu na porast stepena korišćenja

kapaciteta. U zoni progresije, cijena koštanja je još niža od prodajne cijene, ali se ta pozitivna razlika smanjuje na višim stepenima korišćenja kapaciteta, tako da u jednom trenutku postaje čak i negativna. Kada ta razlika postane negativna, preduzeće ulazi u zonu gubitka i približava se maksimumu tehnički instalisanog kapaciteta.



Slika 3.20. Progresija ukupnih troškova u funkciji dinamike proizvodnje
(Izvor: Autori)

Zbog složenosti organizacione strukture često dolazi do prenaprezanja uspostavljene organizacione strukture. Ulaganja u inovacije, modernizaciju proizvodnog procesa, redizajn postojećeg proizvodnog asortimana, uvođenje druge i treće smjene, diskontinuitet u obezbjeđenju energenata, premor i fluktuacija zaposlenih, samo su neki od razloga progresivnog rasta troškova na višem stepenu korišćenja kapaciteta.



Slika 3.21. Kretanje prosječnih troškova u zoni progresije
(Izvor: Autori)

Kretanje cijene koštanja poslije izlaska prosječnih troškova iz zone optimalnosti je iznadproporcionalno, što se može vidjeti na slici 3.21. Do ove pojave najčešće dolazi kod složenih organizacionih sistema koji imaju širok asortiman proizvoda, koji rade po narudžbama ili u manjim serijama.

5.8. Uticaj kvantitativne strukture troškova na optimalno korišćenje kapaciteta i zonu dobitka

Optimalno korišćenje instalisanih kapaciteta zahtijeva poznavanje kvantitativne strukture troškova, uz poznavanje dinamike kretanja fiksnih i varijabilnih troškova svih podvrsta u zavisnosti od koeficijenta reagibiliteta troškova. Ovaj dinamički dio analize je od izuzetnog značaja menadžerima, jer poznavajući kvantitativnu i kvalitativnu strukturu vlastitih troškova, mogu uspješno da vode poslovne politike u kratkom i dugom roku, koje su inače međusobno isključive.

Svako preduzeće, pa makar se radilo i o konkurentskim preduzećima približno iste veličine, koja imaju približno isti kapacitet i broj zaposlenih, imaju različitu kvalitativnu i kvantitativnu strukturu troškova. Sa klasifikacijama troškova upoznali smo se u prvom dijelu ovoga rada i došli smo do zaključka da je neophodno poznavanje različitih klasifikacija troškova zbog lakše kontrole racionalnosti trošenja elemenata proizvodnje. Kvantitativna struktura troškova nije konstanta u dužem periodu.

Sa aspekta dinamike troškova u odnosu na procenat korišćenja kapaciteta, u kratkom vremenskom roku sve troškove dijelimo na *fiksne i varijabilne* (Dobs, 2000). U dugom vremenskom roku svi troškovi su varijabilni.

> *Struktura troškova prema činiocima procesa proizvodnje predstavlja jedan od faktora dinamike troškova, prije svega, što neke vrste troškova imaju karakter kratkoročnih, a druge karakter dugoročnih troškova* (Kolarić, 1975, p. 53).

Ukoliko posmatramo učešće pojedinih vrsta troškova prema činiocima procesa proizvodnje, i to sa aspekta dinamike troškova, to jest prema njihovoj elastičnosti, sva preduzeća se mogu svrstati u tri grupe preduzeća (ibid., p. 53):

(a) preduzeća intenzivna po sredstvima za rad;
(b) preduzeća intenzivna po materijalu;
(c) *preduzeća intenzivna po radnoj snazi.*

Formiranje kvantitativne strukture troškova i svrstavanje preduzeća u jednu od ovih kategorija zavisi od dejstva sljedećih faktora (Petković, 2006, p. 67):

a. *vrsta djelatnosti kojom se bavi preduzeće i položaj preduzeća u lancu reprodukcije (dobavljač, proizvođač poluproizvoda, proizvođač itd.)*

b. *proizvodni portfolio, to jest asortiman proizvodnje,*

c. *broj i struktura zaposlenih,*

d. *veličina preduzeća,*

e. *stepen tehničke opremljenosti i drugi.*

U zavisnosti od položaja preduzeća u lancu reprodukcije, kvantitativna struktura troškova formira se pod dejstvom velikog broja faktora. Svako preduzeće, ukoliko ga posmatramo sa sistemskog aspekta, jeste složeni sistem sastavljen od nekoliko podsistema (prirodni, tehnički, organizacioni podsistemi). Preduzeće funkcioniše

sadejstvom i uticajem velikog broja stejkholdera, od kojih su neki unutrašnji, a drugi su spoljni, i dolaze iz okruženja preduzeća. Svako preduzeće se na tržištu pojavljuje i kao kupac i kao prodavac. Bez obzira na to u kojoj fazi reprodukcije se nalazi, menadžment će usmjeravati sve svoje organizacione napore ka što ekonomičnijem organizovanju proizvodnog procesa, koji podrazumijeva efikasno kombinovanje inputa, to jest ograničenih ulaznih resursa i dobijanje outputa, to jest proizvoda koji će svojim kvalitetom zadovoljiti potrebe sljedećeg u lancu reprodukcije, uz ostvarivanje profita.

U zavisnosti od toga na kojem mjestu u lancu reprodukcije se nalazi preduzeće, kao i od drugih relevantnih faktora, kao što su vrsta djelatnosti, broj i struktura zaposlenih, stepen tehničke opremljenosti preduzeća, tehnički instalisani kapaciteti, zavisiće i kvantitativna struktura troškova. Preduzeća koja se bave ekstraktivnom industrijom, to jest primarnom industrijom, imaju najuži kompleks veza sa svojim okruženjem. Preduzeća sljedeće faze imaju širi kompleks veza sa svojim okruženjem, a to su preduzeća koja se bave proizvodnjom sredstava za proizvodnju (sredstva za rad i predmeti rada, polufabrikati i obrađene sirovine). Prerađivači i proizvođači robe široke potrošnje imaju još kompleksniji odnos sa okruženjem koji zahtijeva strateški pristup tržišnom komuniciranju. Ukoliko ovdje dodamo i preduzeća iz oblasti usluga i sektora informacionih tehnologija, kompleksnost međusobnih veza se još više uvećava.

Najveću šansu za dugoročni rast i razvoj na tržištu, po mišljenu Druckera (1991), imaju preduzeća koja su posvećena razvoju preduzetništva i permanentnim inovacijama. Preduzeća koja su spremna da se mijenjaju kada im ide najbolje, osuđena su na dugoročni uspjeh. Ali tako nešto podrazumijeva i dinamičnu promjenu strukture ulaganja i troškova. Povećavaju se ulaganju u istraživanje tržišta, u naučna istraživanja i razvoj, marketing. Sve ove promjene različito utiču na ekonomiju preduzeća u raznim grupacijama, i ne postoji uniformisani model ponašanja preduzetnika i menadžera koji žele da vode svoja preduzeća na putu uspjeha. Kod svake grupacije preduzeća, djeluju različiti faktori na strukturu troškova.

5.9. Kvantitativna struktura troškova u proizvodnji sa intenzivnim ulaganjem u sredstva za rad

Preduzeća koja imaju velika ulaganja u sredstva za rad moraju voditi takvu dugoročnu poslovnu politiku koja će obezbijediti pokrivanje fiksnih troškova iz poslovnog rezultata, uz naravno, pokrivanje i varijabilne komponente troškova, koja nije dominirajuća u strukturi ukupnih troškova. Kod takvih preduzeća menadžment mora obezbijediti stalnu prisutnost na tržištu i dovoljan obim prodaje, pošto takva preduzeća kod kojih fiksni troškovi prevladavaju u strukturi ukupnih troškova, nisu fleksibilna na ozbiljnija pomjeranja tražnje. Primjer su velika državna preduzeća u Bosni i Hercegovini koja ne rade godinama, što zbog ratnih dejstava, zastarjele tehnologije, ali i zbog gubitka tržišta.

> *Takva preduzeća su imala velika ulaganja u sredstva za rad, što između ostalog otežava njihovu efikasnu privatizaciju, jer pokretanje takvih preduzeća podrazumijeva modernizaciju postojećih postrojenja i dodatne fiksne troškove* (Petković, 2006, p. 69).

Fiksni troškovi, a posebno troškovi sredstava za rad koji kod proizvodnih industrijskih preduzeća prevladavaju u strukturi samih fiksnih troškova, jesu neophodni troškovi pripreme i proizvodne realizacije dugoročnog karaktera. Po svojoj dinamici, ovi troškovi su dugoročni, jer vijek trajanja sredstava za rad je veći od jedne godine, a kod nekih infrastrukturnih objekata, kao što su brane u hidroakumulacijama, i do nekoliko decenija.

Njihova osnovna karakteristika je nepromjenljivost, to jest konstantnost u apsolutnom iznosu, ali i degresivnost po jedinici proizvoda. Upravo degresija fiksnih troškova po jedinici proizvoda obezbjeđuje konkurentsku nadmoć nad malim i srednjim preduzećima, čiji je kapacitet po nekoliko puta manji od kapaciteta velikih preduzeća.

Ta nadmoć dolazi do izražaja ukoliko se instalisani kapacitet takvih preduzeća u potpunosti koristi, na optimalnom nivou.

> *Kako velike mašine, sa velikom proizvodnom sposobnošću, proizvode sa najnižim troškovima po jedinici proizvoda kada se optimalno koriste, to jest kada se njihov instalisani kapacitet koristi sa 80-85%, preduzeća moraju nastojati da dostignu takav stepen korišćenja velikih mašina i agregata* (Perović, 1964, p. 181).

Međutim, velika preduzeća su nefleksibilna i rizična sa aspekta velikih pomjeranja tržišne tražnje. Ukoliko menadžment takvih preduzeća ne vodi računa o neprekidnoj borbi za kupce svojih proizvoda, kroz neprestana poboljšanja postojećeg asortimana, inovacije i plasiranje totalno novih proizvoda, dolaze u zonu rizika smanjivanja potražnje, što neminovno dovodi do smanjenja obima proizvodnje, remanentnosti troškova i povećanja cijene koštanja. Zbog ovih činjenica MSP imaju određene prednosti za vrijeme turbulentnih tržišnih dešavanja.

Vođenje dugoročne poslovne politike, uz stalno zadovoljavanje uočenih potreba na tržištu i nametanju novih potreba je neprestana borba za pravilno dimenzioniranje i proširivanje kapaciteta, uz optimalno korišćenje kapaciteta koje omogućava najpovoljniju razliku između cijene koštanja i prodajne cijene po jedinici proizvoda. Brojni su faktori koji utiču na visinu fiksnih troškova, koji najčešće djeluju kombinovano na kretanje fiksnih troškova.

5.9.1. Faktori strukture troškova u proizvodnji sa intenzivnim ulaganjem u sredstva za rad

Preduzeća koja su dobro tehnički opremljena, sa velikim brojem mašina, instalacija, postrojenja i opreme uopšte, u strukturi svojih troškova imaju dominantnu fiksnu komponentu. Faktori koji opredjeljuju formiranje takve strukture troškova su sljedeći (Petković, 2006, p. 71):

(1) Tehnički sastav osnovnih sredstava

Svako preduzeće instališe vlastiti proizvodni kapacitet shodno vlastitim iskustvima, izabranom tehnologijom i raspoloživim finansijskim sredstvima, vlastitim i pozajmljenim. Izbor strukture i broja osnovnih sredstava, pored uticaja navedenih faktora, spada i u domen poslovne tajne. Sam izbor osnovnih sredstva, kao osnovna

pretpostavka za pripremu i otpočinjanje poslovnog procesa, opredjeljuje i iznos fiksnih troškova, ali i vijek trajanja osnovnih sredstava i kvalitet njihovog korišćenja.

(2) Cijene sredstava za rad

Troškovi sredstava za rad su u funkciji njihove upotrebe, ali i nabavnih cijena koje vladaju na tržištu sredstava za rad. Nabavna služba preduzeća, koje ima ugled, gud vil (good will, engl. dobra reputacija, prev.aut.) i ekonomiju obima može sa više uspješnosti i po povoljnijim finansijskim uslovima da dođe do neophodnih sredstava za rad. Na taj način moguće je uticati i na snižavanje troškova sredstava za rad.

(3) Politika i troškovni aspekt održavanja sredstava za rad

U zavisnosti od stepena istrošenosti osnovnih sredstava i tehničke specifikacije proizvođača sredstva za rad, formiraju se i odnosi u strukturi sredstava za rad, ali i u strukturi ukupnih troškova (Kolarić, 1975, p. 56):

- *troškovi amortizacije, kamata, premija osiguranja, koji imaju karakter fiksnih troškova, a time i najmanju elastičnost u odnosu na varijacije obima proizvodnje.*
- *troškovi investicionog održavanja, koji se djelimično ponašaju kao fiksni, nezavisni od obima proizvodnje, jer se moraju pojaviti u određenim intervalima u vijeku trajanja bez obzira na stepen upotrebe, a djelimično su varijabilni, to jest zavisni od intenziteta upotrebe sredstava i*
- *troškovi tekućeg održavanja, koji su zavisni od stepena upotrebe sredstava.*

Ukoliko je intenzivnija upotreba osnovnih sredstava, pogotovo ukoliko se radi u više od jedne proizvodne smjene, utoliko će se u strukturi ovih troškova povećati troškovi investicionog održavanja, ali će se uticati i na smanjenje vijeka trajanja osnovnih sredstava. Ubrzano korišćenje će smanjiti vijek trajanja osnovnih sredstava i omogućiti bržu amortizaciju i zamjenu osnovnih sredstava modernijim i produktivnijim.

(4) Izbor i primjena metoda obračuna amortizacije sredstava za rad

Da li će preduzeće koristiti vremenski, funkcionalni ili kombinovani sistem amortizacije, uticaće na visinu troškova sredstava za rad u odnosu na stepen njihovog korišćenja. Kod primjene ravnomjerne ili konstantne vremenske amortizacije, bez obzira na stvarni stepen korišćenja osnovnih sredstava, iznos amortizacije će biti fiksan. Ukoliko se odabere metod progresivne ili degresivne vremenske amortizacije, učešće troškova amortizacije biće veće ili manje u uzastopnim sukcesivnim periodima, bez obzira na obim proizvodnje. Primjenom sistema funkcionalne amortizacije troškovi sredstava za rad dobijaju karakteristike varijabilnih troškova, čime se u potpunosti mijenja kvantitativna struktura troškova, optimalni kapacitet i pomjera se tačka ekonomičnosti na niže procente korišćenja kapaciteta.

(5) Raspored sredstava za rad sa aspekta produktivnosti i troškova

Raspored osnovnih sredstava je jako važan faktor produktivnosti rada, a samim tim i strukture troškova. *„Produktivnost je načelo ili zahtjev da se proizvede što više jedinica proizvoda u jedinici vremena“* (Berberović et al., 1999, p. 24). Ako je raspored sredstava

za rad formiran na način da ne prati logičke korake u procesu proizvodnje, dolaziće do takozvanih uskih grla u proizvodnji, nepotrebnog praznog hoda u radu mašina, što će dovesti do manje proizvedene količine proizvoda, troškova neiskorišćenih kapaciteta i povećanja cijene koštanja.

(6) Organizacioni tip proizvodnje

Organizacioni tip proizvodnje u preduzećima intenzivnim po sredstvima za rad djeluje kao faktor visine i strukture troškova trostruko (Kolarić, 1975, p. 57):

(a) kroz tehničku strukturu sredstava;
(b) kroz uslove njihovog korišćenja;
(c) kroz elastičnost prilagođavanja kapaciteta.

Tehnička struktura je različita kod pogonske i linijske proizvodnje. Kod pogonske proizvodnje mašine su specijalizovane i postavljene prema slijedu tehnoloških operacija, a u linijskoj proizvodnji su grupisane prema srodnosti. Zbog veće koncentracije mašina u linijskoj proizvodnji, kod optimalnog korišćenja kapaciteta, zbog povećane produktivnosti niži su troškovi po jedinici proizvoda nego u slučaju pogonske proizvodnje. Ako poredimo pojedinačnu, serijsku, masovnu i automatizovanu proizvodnju, struktura sredstava za rad, a samim tim i troškovi su različiti. U pojedinačnoj proizvodnji, mašine su univerzalne, a u serijskoj i masovnoj proizvodnji su specijalizovane. Korišćenje mašina u serijskoj, a posebno u automatizovanoj proizvodnji podrazumijeva kontrolnu ulogu radne snage, a produktivnost je znatno veća nego u slučaju pojedinačne proizvodnje, što neminovno dovodi do veće degresije fiksnih troškova po jedinici proizvoda na višim procentima korišćenja kapaciteta.

Elastičnost prilagođavanja kapaciteta tražnji je različita po pojedinim organizacionim oblicima proizvodnje. Najveća je kod pojedinačne proizvodnje, dok je kod masovne i automatizovane proizvodnje gotovo ravna nuli. Sve to utiče na strukturu troškova, pogotovo neiskorišćenost proizvodnih kapaciteta koji na višim stepenima organizacionog tipa proizvodnje izazivaju i veće troškove neiskorišćenih kapaciteta, a samim tim i veću cijenu koštanja.

5.10. Kvantitativna struktura troškova u proizvodnji sa intenzivnim ulaganjem u materijal

Preduzeća koja u strukturi vlastitih troškova imaju dominantnu komponentu troškova materijala, vode sasvim drugačiju poslovnu politiku od preduzeća sa dominantnim fiksnim troškovima. Troškovi materijala su u odnosu na varijacije obima proizvodnje proporcionalni, ali mogu biti i degresivni i progresivni. Osnovna karakteristika ovih troškova je njihova varijabilnost i postojanje u slučaju kada se odvija proizvodnja. Kada nema proizvodnje, u strukturi ukupnih troškova i dalje postoje fiksni troškovi, to jest neminovni troškovi poslovne pripreme.

Troškovi materijala su u funkciji fizičkih utrošaka materijala, ali i njihove nabavne cijene (Berberović et al., 1999). Stoga se mjere poslovne politike usmjerene na racionalizaciju ovih troškova odnose na dvostruko djelovanje: na svođenje utrošaka materijala na nivo objektivno uslovljenih utrošaka i minimiziranje nabavne cijene materijala. To

minimiziranje cijene nabavke materijala ima svoje granice, a to je minimum kvaliteta propisanog tehnološkom recepturom.

Često nabavne službe preduzeća, pogotovo javnih korporacija, najboljom nabavkom smatraju najjeftiniju nabavku. Međutim, pogotovo primjenom koncepta menadžmenta totalnog kvaliteta, preporučuje se nabavljanje kvalitetnog materijala, makar i skupljeg, koje bi omogućilo odvijanje procesa proizvodnje bez zastoja i ugrožavanja rada sredstava za rad. Bolji kvalitet materijala može da smanji ukupne troškove kod proizvodnje sa minimalnim škartom i neprekidnim radom sredstava za rad u predviđenom vremenu.

Preduzeća intenzivna sa ulaganjem u materijal imaju tačku ekonomičnosti na nižim procentima korišćenja kapaciteta, veću maržu sigurnosti i mogućnosti ostvarenja većeg profita povećanjem proizvodnje i prodaje. Ali to povećanje ne može ići iznad optimalnog kapaciteta. Prelaskom iz zone optimalnosti u zonu progresije, što se dešava na nižem obimu proizvodnje nego kod preduzeća sa intenzivnim ulaganjima u sredstva za rad, dolazi do izražaja progresija troškova materijala koja nadvladava degresiju fiksnih troškova koja slabi u zoni progresije.

To znači da prelazak iz zone optimalnosti u zonu progresije kod takvih preduzeća izaziva brži rast troškova od porasta obima proizvodnje, što uslovljava i pojavu gornje tačke ekonomičnosti na nižem obimu proizvodnje, nego što je to slučaj kod preduzeća sa intenzivnim ulaganjem u sredstva za rad.

5.10.1. Faktori strukture troškova u proizvodnji sa intenzivnim ulaganjem u materijal

Faktori koji utiču na strukturu troškova materijala u preduzećima intenzivnim sa ulaganjem u materijal, djeluju trostruko na troškove materijala (Petković, 2006, p. 75):

- *kroz količinsko trošenje materijala,*
- *kroz cijene materijala na tržištu i*
- *kroz kvalitet materijala.*

Fizičko trošenje materijala je neophodan preduslov za prenošenje vrijednosti materijala na poluproizvod ili gotovi proizvod. Osnovna karakteristika takvog trošenja je potpuno gubljenje upotrebnih svojstava materijala koja se prenose na novi poluproizvod ili gotovi proizvod. Tako fizički utrošen materijal nema više upotrebnih svojstava niti vlastite vrijednosti.

Sam čin fizičkog trošenja materijala nije nikakav gubitak, ukoliko se cijela upotrebna vrijednost prenese na proizvod, i naravno ukoliko se proizvod realizuje na tržištu. Ali svakako za preduzeće je gubitak, ukoliko se materijal u potpunosti ne utroši, to jest ne prenese dio svoje vrijednosti. Nepotrebni utrošci materijala izazvani dejstvom subjektivnih faktora se izražavaju kroz škart, kalo i rastur.

Svako preduzeće, primjenom naučnog, iskustvenog metoda ili najčešće kombinovanim metodom mora postaviti objektivne normative utrošaka materijala. Svako odstupanje utroška materijala od normativa se mora analizirati i moraju se tražiti uzroci tih

odstupanja. Istočna, japanska filozofija menadžmenta ide toliko duboko u detalje troškovne politike, na način da organizuju nabavku materijala prema principu džast in tajm. Materijal stiže u tačno ugovoreno vrijeme u proizvodne hale, čime se izbjegavaju troškovi skladištenja i internog transporta. Princip menadžmenta totalnog kvaliteta teži zero defektu, to jest potpunom eliminisanju nepotrebnih troškova materijala.

Do odstupanja u trošenju materijala može doći i zbog većeg intenziteta rada, posebno ukoliko su normativi učinka postavljeni nerealno visoko, a proizvodni radnici plaćeni po učinku. Zbog kratkih ugovornih rokova i velikog pritiska na proizvodne radnike, sasvim je realno očekivati povećanje nepotrebnih utrošaka, nepravilnog manipulisanja materijalom, ali i nezainteresovanošću radnika za racionalno trošenje materijala. Nepotrebni troškovi materijala se javljaju i kod predugog i neadekvatnog skladištenja materijala. Zbog neadekvatnih uslova skladištenja, kao što su neadekvatna temperatura, visok procenat vlage, neadekvatno osvjetljenje, doći će do propadanja dijela materijala što direktno opterećuje troškove.

Cijene materijala, ali i politika nabavki izražena kroz učestalost i količinu nabavki značajno utiče na variranje troškova materijala. Kao što je to objašnjeno i u slučaju organizovanja nabavke sredstava za rad, kod nabavke materijala značajnu ulogu igraju faktori kao što su reputacija preduzeća koje vrši nabavku, kvalifikaciona osposobljenost nabavne službe, stepen rizika poslovanja sa dotičnim preduzećem, itd.

Kvalitet materijala ima dvostruki uticaj na troškove proizvodnje (ibid., p. 77):

- *direktno kroz troškove nabavke materijala,*
- *indirektno na ukupne troškove.*

Nekvalitetan, a ujedno jeftin materijal može izazvati nepotrebne troškove zastoja proizvodnje, pa čak i ugroziti funkcionisanje sredstava za rad, što može dovesti do kvara, pa čak i loma pojedinih dijelova opreme. S druge strane, ukoliko se to ne desi, a što je i čest slučaj, možemo očekivati da će se uticaj materijala slabijeg kvaliteta osjećati u kvalitetu finalnog proizvoda. Tržište koje ima istančani ukus za kvalitet može da kazni takvog proizvođača smanjenjem tražnje i kupovine dotičnih proizvoda. Naravno, ne možemo cijeli taj proces posmatrati kroz dejstvo ograničenih faktora i jednostrane politike, već kroz prizmu odgovora promjene ostalih elemenata marketing miksa koje na kraju i utiču na formiranje strukture ukupnih troškova.

5.11. Kvantitativna struktura troškova u proizvodnji sa intenzivnim ulaganjem u radnu snagu

Preduzeća koja su intenzivna sa ulaganjem u radnu snagu, najčešće u sličnoj proporciji imaju i ulaganja u materijal, a skromnija ulaganja u sredstva za rad.

> *Tipičan primjer su preduzeća koja proizvode tekstilnu konfekciju, ali i prema Mellerowitzu (1973), preduzeća iz sljedećih oblasti: rudarstvo sa 43% učešća troškova radne snage, industrija fine keramike sa 32%, optička industrija sa 27%* (Kolarić, 1975, p. 66).

Pored izrazito velikog procenta troškova radne snage, u strukturi ukupnih troškova posebno mjesto zauzimaju relativno-fiksni troškovi. Tekstilna industrija je izrazito fleksibilna sa malim ulaganjima u opremu, pod uticajem velikih sezonskih oscilacija, posebno ukoliko se radi o odjevnim artiklima koji su pod uticajem regularnih modnih promjena. Često se javlja potreba za uvođenje dodatnih smjena, upošljavanje nove radne snage, konstantne promjene u proizvodnim zahtjevima, što često dovodi do preopterećenja kapaciteta i zaposlenih. Takva preduzeća moraju imati izuzetno obučen proizvodni radni potencijal, motivisan za rad pod stresom od tijesnih rokova isporuke i koji je dobro plaćen. Nažalost, to kod nas nije slučaj i radna snaga je veoma slabo plaćena, što sa druge strane otvara mogućnost stranih ulaganja.

Osnovna karakteristika troškova radne snage je varijabilnost. Kao i kod troškova materijala, ti troškovi su najčešće proporcionalnog karaktera, ali mogu prelaziti i u degresiju i progresiju. Cilj poslovne politike menadžmenta takvih preduzeća je da drže troškove u zoni degresije i da ih približe zoni optimalnosti. Troškovi radne snage djeluju na dinamiku ukupnih troškova utoliko jače, ukoliko je njihovo učešće u strukturi ukupnih troškova veće.

5.11.1. Faktori strukture troškova u proizvodnji sa intenzivnim ulaganjem u radnu snagu

Faktori koji utiču na dinamiku troškova radne snage, a samim tim i na strukturu ukupnih troškova kod preduzeća intenzivnih ulaganjem u radnu snagu su (Petković, 2006, p. 79):

(1) Visina plata zaposlenih

Plate su vrijednosni izraz utrošaka radne snage. Radna snaga, ili kako je u većini razvijenih zemalja svijeta danas nazivaju: ljudski potencijal, jeste jedini element proizvodnje koji daje više nego što se uloži u njega, a ne može se potrošiti na način kao što je to slučaj sa preostala dva elementa. Sa aspekta vlasnika kapitala, plate su trošak. Visoke plate povećavaju ukupne troškove, a niske plate smanjuju direktno troškove radne snage, ali ne i ukupne troškove. Kao izuzetno snažan motivator, plate utiču na motivisanost zaposlenih, njihovu angažovanost i posvećenost zajedničkim ciljevima preduzeća. Potcijenjena radna snaga može negativno da se odnosi prema imovini preduzeća, da manipuliše neracionalno materijalom i da generalno utiče na kvalitet finalnog proizvoda. Pored svih ostalih faktora, stepen razvijenosti zemlje i društveno-politički sistem takođe utiču indirektno na formiranje plata, a samim tim i na troškove preduzeća.

(2) Sistem obračuna plata

Pored visine plata, na motivaciju i radne rezultate, ali i na ukupne troškove utiče i sistem po kome se obračunavaju plate. Postoje dva sistema obračuna plata:

⇒ vremenski sistem i
⇒ sistem prema učinku.

Kod prvog sistema, iznos plata će biti fiksan bez obzira na radne rezultate. Drugi sistem pretvara troškove radne snage u varijabilne troškove. Prednosti i nedostaci oba sistema

se izučavaju u menadžmentu ljudskog potencijala. Ono što je ovdje bitno istaći jeste činjenica da drugi sistem obezbjeđuje veću elastičnost prilagođavanja promjenama obima proizvodnje, dok je prvi sistem na to indiferentan.

(3) Produktivnost rada

Produktivnost rada predstavlja jednu od osnovnih mogućnosti za snižavanje troškova radne snage. Procesni reinženjering sa ciljem što boljeg iskorišćenja plaćenog radnog vremena i radne snage, kao direktnu posljedicu treba da ima povećanje proizvodnje u jedinici vremena i snižavanje troškova praznog hoda. Povećanjem produktivnosti povećava se i masa troškova radne snage, masa troškova materijala.

Fiksni troškovi ostaju nepromijenjeni. Preduzeća intenzivna ulaganjem u radnu snagu i materijal ne mogu očekivati pozitivne efekte degresije fiksnih troškova, jer je ta komponenta ukupnih troškova mala. Stoga povećanje produktivnosti kod ovakvih preduzeća će dati puni efekat ukoliko se troškovi radne snage budu držali u zonama degresije i proporcionalnosti.

(4) Ekstenzivnost proizvodnje

Osnovna karakteristika preduzeća intenzivnih ulaganjem u radnu snagu je njihova prilagodljivost tržišnim potrebama uz relativno mala ulaganja koja izazivaju relativno-fiksne troškove.

Ukoliko to tražnja zahtijeva, bez većih potresa takva preduzeća povećavaju broj radnika, broj smjena, uvode sezonsku radnu snagu, nove asortimane, ali to rade i u suprotnom smjeru, uz manju remanentnost troškova, nego što je to slučaj kod preduzeća intenzivnih ulaganjem u sredstva za rad. Ako se povećava broj radnika u istom radnom vremenu, struktura troškova se mijenja u smislu povećanja troškova radne snage, uz istu proporciju povećanja troškova materijala. Time se povećava učešće varijabilnih troškova u strukturi ukupnih troškova. Ukoliko se zadrži broj radnika, a poveća broj radnih dana, kao što su rad subotama i nedjeljama ili praznicima, troškovi postojeće radne snage će preći u progresiju.

(5) Kvantitativni i kvalitativni sastav zaposlenih

Kvantitativni i kvalitativni sastav radnog kolektiva mora težiti optimumu, to jest sastav radne snage mora biti kvalitativno, kvantitativno i vremenski usklađen sa kapacitetom i ciljem poslovanja. Svako odstupanje od optimalnog sastava radnog kolektiva dovodi do nepotrebnog povećanja troškova radne snage.

5.12. Granični troškovi i poslovna politika preduzeća

Vođenje poslovne politike podrazumijeva donošenje poslovnih odluka. Svaka poslovna odluka, a posebno odluke strateškog karaktera mogu da ostave dugoročne posljedice na poslovanje, rast i razvoj preduzeća. Posebno je značajno napraviti distinkciju između poslovnog odlučivanja u kratkom i dugom roku. Zbog velike neizvjesnosti, asimetričnosti u pristupu informacijama i turbulentnosti na tržištima današnjice, sve više je odluka koje se moraju donositi brzo i u kratkom roku. Zbog tih činjenica, od

velikog značaja za preduzetnike i menadžere je da znaju da prate dinamiku troškova i opravdanost pojedinih poslovnih poteza, kao što su odluke o povećanju ili smanjenju obima proizvodnje, odluke o dodatnom zapošljavanju, povećanju ili smanjenju prodajnih cijena, i slično. Analiza marginalnih ili graničnih troškova nam omogućava da posljedice takvih odluka budu sa pozitivnijim ishodom za donosioce odluke i sa visokom vjerovatnoćom izvjesnosti.

5.13. Pojam graničnih troškova

Izraz granični troškovi ima u ekonomskoj nauci dva sasvim različita značenja. U prvom slučaju, kojim se ovdje nećemo baviti, taj izraz služi da se označe troškovi takozvanih graničnih preduzeća. To su preduzeća s najmanjom proizvodnošću i s najslabijom ekonomičnošću poslovanja, ali su, međutim, i ona još potrebna za podmirivanje ukupne platežno sposobne tražnje za proizvodima, jer su tehnički kapaciteti drugih produktivnijih i ekonomičnijih preduzeća još nedovoljni. Granična preduzeća u oblasti, odnosno privrednoj grani kojoj pripadaju, imaju najviše troškove po jedinici proizvoda koje izrađuju, jer rade uz najnepovoljnije uslove (Majcen, 1976). Međutim, zahvaljujući dovoljnoj tražnji za odnosnim proizvodima, i ta preduzeća s najvećim troškovima i, prema tome, s najvišom individualnom cijenom koštanja, još mogu prodavati svoje proizvode i čak ostvarivati pozitivne finansijske rezultate.

Budući da su prodajne cijene na tržištu za većinu proizvođača uglavnom ujednačene, razumljivo je da će ekonomičnija i produktivnija preduzeća moći ostvarivati i veće finansijske rezultate (ekstra dobitke). Prema drugom značenju izraz *„granični troškovi označava iznos za koji se mijenjaju ukupni troškovi preduzeća kada se njegova proizvodnja, odnosno prodaja poveća za jednu novu količinsku jedinicu“* (Babić, 1973, p. 346). Prema tome, granični troškovi pokazuju za koliko su porasli ukupni troškovi kada se uz stanovitu količinu proizvoda ova poveća za još neku sasvim malu količinu. Kao što je poznato, to nisu prosječni troškovi, nego samo onaj višak troškova koji ne bi bio ni nastao da je izostala proizvodnja odnosne posljednje količinske jedinice. Proizvodnja te posljednje jedinice izazvala je stanovite dopunske troškove, pa izraz granični troškovi služi da označi upravo te dopunske troškove.

> *Za razliku od prosječnih troškova, koji važe za svaku jedinicu aktivnosti, od nultog do punog stepena zaposlenosti preduzeća ili organizacionog dijela, marginalni troškovi važe samo za posljednju jedinicu aktivnosti koju dodajemo ili oduzimamo od prethodno dostignutog obima aktivnosti* (Stevanović, 2007, p. 44).

Današnja se industrija odlikuje visokim investicionim ulaganjima u svrhu modernizacije, koja je rezultat stalnog napretka nauke, tehnike i tehnologije. Prema tome, moderna proizvodnja koja se bazira na visokim ulaganjima neprekidna je borba za ostvarenje visokog stepena iskorišćenja kapaciteta. Današnji preduzetnik mora razmišljati o problemu troškova u dugoročnoj poslovnoj politici, na jedan, a u kratkoročnoj politici, na drugi način. U dugoročnoj poslovnoj politici investicionih ulaganja u prvom je redu važno utvrditi (Petković, 2006, p. 95):

1. *Iznos potrebnog investicionog ulaganja;*
2. *Zadovoljenje tržišne tražnje, to jest mogućnost plasmana proizvoda i usluga;*

3. *Uz koje se iskorišćenje kapaciteta postiže pokriće fiksnih troškova nastalih korišćenjem instalisanih kapaciteta?*

Pošto su kapaciteti instalisani, preduzetnika bi trebalo da zanima:

a) *da li su instalisani kapaciteti iskorišćeni i*
b) *koliko iznose varijabilni troškovi?*

Ako je preduzeće ostvarilo minimalno iskorišćenje kapaciteta, kod kojeg je došlo do pokrića fiksnih troškova, tada preduzetniku ostaje još jedna briga, a to su *varijabilni troškovi.* Ta briga o kretanju varijabilnih troškova, zapravo je i osnovna briga preduzetnika u kratkoročnoj poslovnoj politici, jer varijabilni troškovi nastaju kao posljedica izrade proizvoda i obavljanja usluga. Svaki preduzetnik mora u svako vrijeme i kod svakog stepena iskorišćenja kapaciteta znati visinu i ponašanje varijabilnih troškova. *„Granični troškovi su prosječni varijabilni troškovi izazvani u posljednjem sloju proizvodnje, to jest troškovi izazvani posljednjim porastom količine proizvoda"* (Majcen, 1976, p. 92). Drugim riječima, granični troškovi su prosječni varijabilni troškovi posljednjeg sloja, dok su prosječni varijabilni troškovi prosjek varijabilnih troškova u svim slojevima.

> *Granični troškovi označavaju dodatne troškove proizvodnje jedne dodatne jedinice proizvoda. Recimo da neko preduzeće proizvodi 1 000 čvrstih diskova uz ukupni trošak od 10 000 $. Ako su ukupni troškovi proizvodnje 1 001 diska 10 015 US$, tada su granični troškovi za 1 001. (hiljadu prvi) disk 15US$* (Samuelson i Nordhaus, 1992, p. 120). *Racionalno odlučivanje zahtijeva sučeljavanje troškova i koristi koje to dodavanje ili oduzimanje donosi. A to su marginalni troškovi i marginalne koristi od promjene. Njih prosječne vrijednosti ne mogu zamijeniti zato što ima troškova i koristi koje se ne mijenjaju usljed promjene obima aktivnosti* (Stevanović, 2007, p. 44).

Zbog toga su granični troškovi izuzetno značajni u kratkoročnoj analizi, u kojoj ima smisla dijeliti troškove na varijabilne i fiksne.

5.14. Teorija graničnih troškova i poslovna politika

U vezi s pojmom graničnih troškova izgrađena je i posebna teorija, teorija graničnih troškova koju su prvi lansirali predstavnici neoklasične škole. Misao od koje ona danas polazi jeste ta da su život, djelovanje i poslovanje preduzeća uslovljeni vođenjem dviju posebnih različitih vrsta poslovne politike, jednom koja ima na umu neki drugi rok, i drugom kratkoročnom koja se stara o svakodnevnim poslovima preduzeća, o tekućoj proizvodnji, tekućim nabavkama, tekućim prodajama i slično.

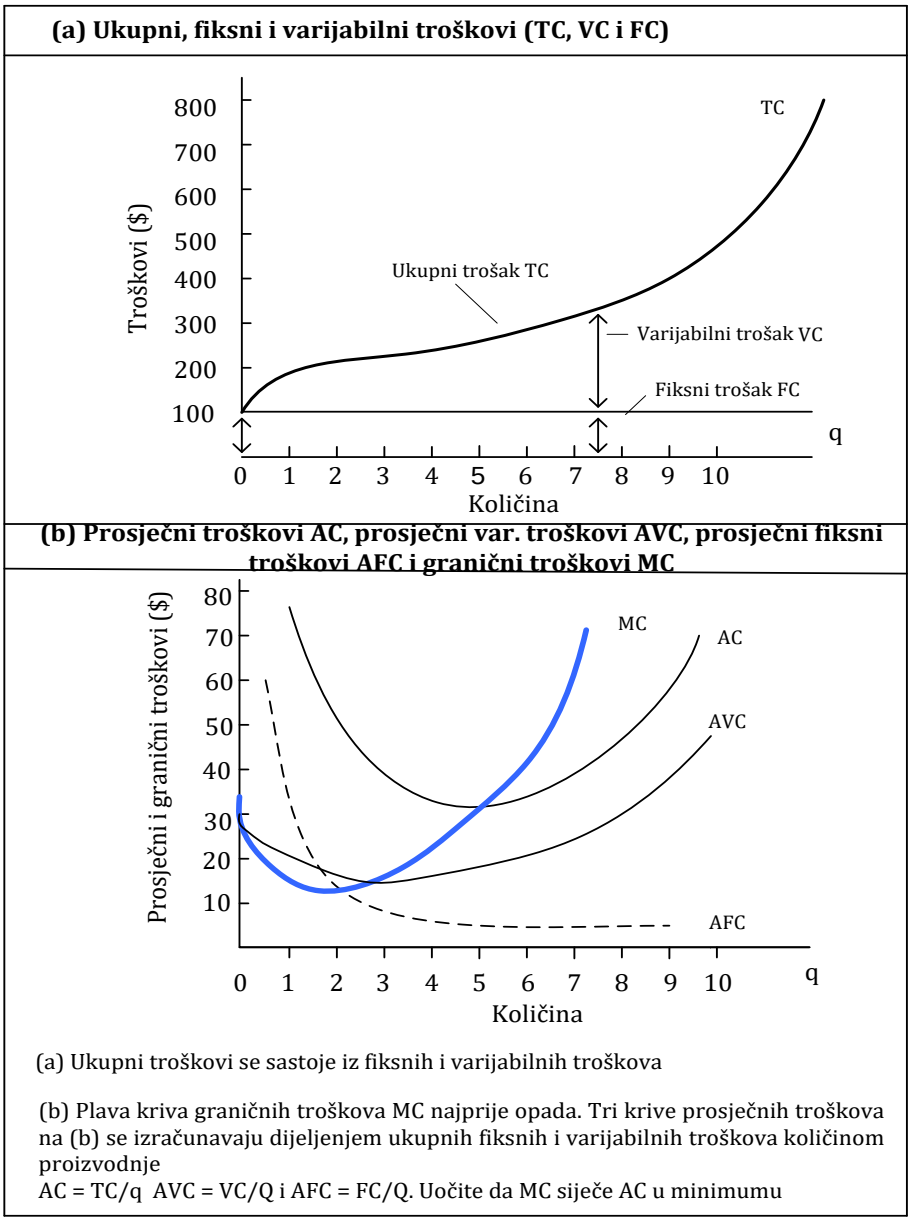
Osnivanje preduzeća, njegovo eventualno proširivanje i stvaranje potrebnih opštih preduslova koji predstavljaju bazu na kojoj se onda može odvijati i redovno tekuće, svakidašnje poslovanje, javljaju se kao ostvarenje dugoročne poslovne politike. Stvaranje te baze na kojoj će se odvijati redovna proizvodnja i drugi tekući poslovi vrši se pribavljanjem potrebnih prostorija i odgovarajućih sredstava za rad, postavljanjem rukovodećeg kadra i raznovrsnog tehničkog osoblja za vođenje pogona, za obavljanje finansijskog poslovanja, za prodaju i slično. Kao jedan od rezultata dugoročne poslovne politike koji se ne mogu izbjeći, javljaju se fiksni troškovi.

Kratkoročna poslovna politika preduzeća odnosi se na pitanja koja su u vezi sa tekućom proizvodnjom, s tekućom prodajom i drugim tekućim poslovima preduzeća. U vezi sa vođenjem kratkoročne poslovne politike preduzeća i izvršavanjem zadataka koje ona postavlja, takođe se javljaju troškovi, ali ne fiksni, nego promjenljivi, odnosno varijabilni. Budući da se fiksni i varijabilni troškovi javljaju kao rezultat vođenja dviju poslovnih politika, očigledno je da bi miješanje jednih sa drugima onemogućilo mjerenje posebne uspješnosti svake od politika. Takvim miješanjem bi bilo otežano i poređenje uspjeha pri različitim stepenima zaposlenosti, jer je pri mijenjanju stepena zaposlenosti i kretanje i fiksnih i varijabilnih troškova različito (Petković, 2006).

Svaki porast obima proizvodnje u okviru datog kapaciteta, kao što je to rečeno u prethodnim poglavljima, uslovljava i pojavu određenog iznosa troškova. Takav iznos troškova, uslovljen dodatnom proizvodnjom, posmatrano u odnosu na dati stepen korišćenja kapaciteta, predstavlja *marginalne troškove*. Ovako posmatran prirast troškova između dva stepena korišćenja kapaciteta uslovljen je ponašanjem pojedinih komponenti troškova. Kako se javljaju u funkciji razlike dvaju stepena korišćenja kapaciteta, oni se nazivaju još i *diferencijalnim troškovima*.

Teorija marginalnih troškova zasniva se na podjeli troškova prema:
-njihovoj uslovljenosti kapacitetom,
-organizacionom strukturom njegovog korišćenja i
- ostvarenim obimom proizvodnje.

Sve krive troškova, pa tako i kriva graničnih troškova MC (MC - marginal costs, engl.) se mogu izvesti iz krive ukupnih troškova (Samuelson i Nordhaus, 1992), što možemo vidjeti iz slike 3.22.



(a) Ukupni troškovi se sastoje iz fiksnih i varijabilnih troškova

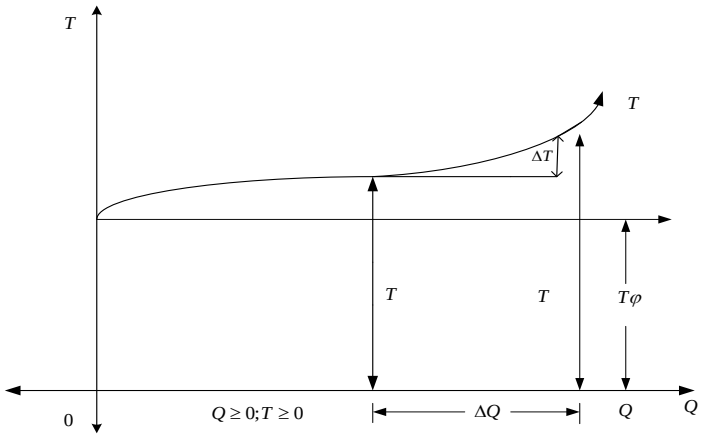
(b) Plava kriva graničnih troškova MC najprije opada. Tri krive prosječnih troškova na (b) se izračunavaju dijeljenjem ukupnih fiksnih i varijabilnih troškova količinom proizvodnje
AC = TC/q AVC = VC/Q i AFC = FC/Q. Uočite da MC siječe AC u minimumu

Slika 3.22. Sve krive troškova mogu se izvesti iz krive ukupnih troškova
(Izvor: Samuelson i Nordhaus, 1992, p. 123)

S obzirom na činjenicu da se savremeno organizovana proizvodnja ne može realizovati bez pripreme izražene u izgradnji kapaciteta, fiksni troškovi se kao posljedica te izgradnje uzimaju kao data veličina. Zato svaka nova jedinica proizvoda, počev od nultog stepena korišćenja kapaciteta, izaziva samo varijabilne troškove. Na taj način, troškovi koji su izazvani svakom novom jedinicom proizvoda ili novim slojem proizvodnje predstavljaju *troškove diferencije.*

> *Empirijske studije su našle da za većinu proizvodnih djelatnosti u kratkom roku (to jest, kada je kapital fiksan) kao i za poljoprivredu i mnoga mala preduzeća, krive graničnih troškova imaju oblik slova U. Ta kriva u obliku slova U u početku opada, doseže tačku minimuma i konačno počinje rasti* (Samuelson i Hordhaus, 2000, p. 109).

Ponašanje marginalnih troškova, odnosno troškova diferencije u funkciji dinamike korišćenja kapaciteta može se i grafički predstaviti kao na sljedećem grafikonu.



Slika 3.23. Dinamika marginalnih troškova u funkciji dinamike obima proizvodnje (Izvor: Autori)

Ako se iznos troškova diferencije, odnosno marginalnih troškova, podijeli brojem jedinica dodatnog sloja proizvodnje, dobija se veličina graničnih troškova. *„Na taj način, granični troškovi se utvrđuju kao količnik troškova diferencije i dodatne proizvodnje*" (Nikolić et al., 1996, p. 210).

Kvantitativno izražavanje troškova diferencije omogućuje sljedeći obrazac (oznake za pojedine kategorije troškova preuzete su iz Berberović i Šunjić-Beus, 1999):

$$\Delta T = T_{II} - T_I = (T\pi_{II} - T\pi_I) + (T\rho_{II} - T\rho_I) + (T\varphi_{II} - T\varphi_I) \quad (2.4.)$$

iz čega se može dobiti sljedeća jednačina:

$$\Delta T = \Delta T\pi + \Delta T\rho \quad (2.5.)$$

U prethodnim obrascima veličina $\Delta T\varphi$ jednaka je 0, jer su fiksni troškovi konstantna veličina, odnosno $(T\varphi_{II} - T\varphi_I) = 0$. Izračunavanje graničnih troškova se može izvesti po sljedećem obrascu (Berberović i, 1999, p. 153):

$$\Delta T_q = \frac{\Delta T\pi + \Delta T\rho + \Delta T\varphi}{\Delta Q} = \frac{\Delta T}{\Delta Q} \quad (2.6)$$

pri čemu je:

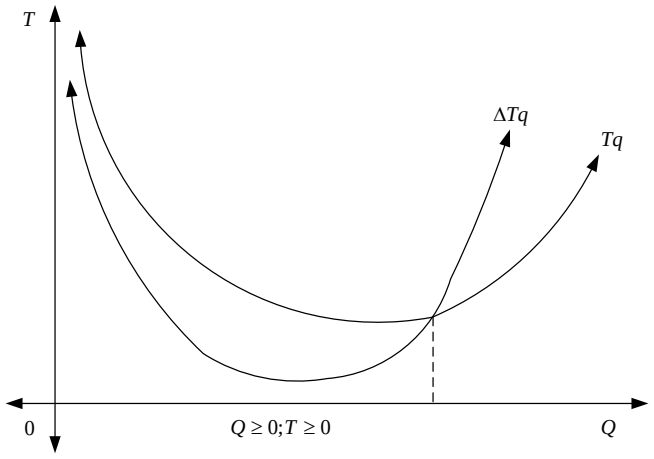
$$\Delta Q = Q_{II} - Q_I \quad (2.7.)$$

pri čemu Q predstavlja dodatni obim proizvodnje. Dodatni obim proizvodnje jednak je razlici obima proizvodnje višeg stepena korišćenja kapaciteta Q_{II} i količine proizvoda koja je prethodno ostvarena Q_I.

Na osnovu poznavanja zakonitosti ponašanja troškova u ukupnom iznosu, kao i njihovih pojedinih komponenti, može se zaključiti da će granični troškovi, pri porastu proizvodnje u zoni degresije, biti niži od prosječnih troškova po jedinici proizvoda bilo zatečenog, bilo novog nivoa proizvodnje. To znači da će cijena koštanja dodatnog sloja proizvodnje biti niža od cijene koštanja proizvoda za obim proizvodnje prije povećanja stepena korišćenja kapaciteta.

Međutim, na određenom stepenu korišćenja kapaciteta dolazi do izjednačavanja graničnih troškova (ΔTq) s prosječnim troškovima po jedinici proizvoda (Tq). *Ovo izjednačavanje graničnih troškova (ΔT_q ili MC) sa prosječnim troškovima (T_q ili AC, average costs, engl.) nastaje na nivou optimalnog stepena korišćenja kapaciteta*. Zato se može i zaključiti da je najpovoljniji obim proizvodnje – zona optimalnosti – onaj pri kojem se izjednačavaju granični i prosječni troškovi.

Granični troškovi opadaju kada obim proizvodnje raste u okviru zone degresije. Oni su pri tome uvijek niži od prosječnih troškova po jedinici proizvoda. Granični troškovi su niži od prosječnih sve do njihovog izjednačavanja u zoni optimalnog stepena korišćenja kapaciteta. Međutim, granični troškovi počinju da rastu u odnosu na svoju najnižu tačku još prije porasta obima proizvodnje do zone optimalnosti, odnosno još na gornjem nivou proizvodnje u zoni degresije. Ponašanje graničnih troškova u poređenju sa razvojem prosječnih troškova u funkciji dinamike obima proizvodnje može se i grafički predstaviti kao na slici 3.24.



Slika 3.24. Dinamika graničnih i prosječnih troškova u funkciji dinamike obima proizvodnje
(Izvor: Autori)

Kako se i vidi na slici 3.24. granični, kao i prosječni troškovi *intenzivno rastu u zoni progresije.* Već od tačke (ili sloja) optimalnog korišćenja kapaciteta, granični troškovi postaju veći od prosječnih troškova. To je posljedica pojave *progresije*, do koje dolazi u uslovima prenaprezanja organizacije radi potpunog iskorišćenja proizvodne mogućnosti

datog privrednog subjekta. U takvim uslovima dolazi do snažnog rasta relativno-fiksnih troškova, koji su u funkciji organizacione strukture korišćenja kapaciteta. Naime, djelujući organizacionim mjerama, koje podrazumijevaju određena ulaganja radi otklanjanja subjektivnih slabosti, dati privredni subjekt dolazi u poziciju da povećanom proizvodnjom ne može da reprodukuje narasli iznos troškova uslovljen pripremno-završnim poslovima radi potpunijeg korišćenja kapaciteta. Poznavanje zakonitosti ponašanja troškova diferencije, pa prema tome i graničnih troškova, omogućuje koncipiranje poslovne politike preduzeća koja će voditi računa o iskorišćenju kapaciteta i donošenje odluka o povećanju proizvodnje. Na taj način se doprinosi povećanju razlike između prodajne cijene i cijene koštanja i u uslovima pada tržišne cijene. Naime, prodajne cijene proizvoda određuju se uglavnom na tržištu, pod dejstvom ponude i tražnje.

Pri utvrđivanju prodajne politike preduzeća, čija je jedna komponenta i određivanje cijene po kojima će taj privredni subjekat nuditi svoje proizvode, potrebno je raspolagati podacima o cijeni koštanja tih proizvoda, odnosno o troškovima proizvodnje. Zato se i utvrđuju i cijene koštanja proizvoda po pojedinim slojevima obima proizvodnje, odnosno granični troškovi.

5.15. Prodajne cijene i granični troškovi

Za poslovanje preduzeća značajno je da sve troškove, koji su nastali funkcionisanjem, naplati od kupaca svojih proizvoda i da pri tome ostvari određeni iznos akumulacije. Zavisno od odnosa ponude i tražnje, koji su opet rezultat veličine proizvodnje u pojedinim privrednim granama i potreba društva za tim proizvodima, tržište će za određene vrste proizvoda priznati višu, a za neke nižu cijenu. Time se, u stvari, izražava društveno priznanje opravdanosti proizvodnje pojedinih proizvoda.

„Nastanak teorije graničnih troškova uslovljen je potrebom za orijentacijom proizvođača na tržištu u vezi sa pitanjem da li povećavati stepen korišćenja kapaciteta kada tržišne cijene proizvoda opadaju“ (Petković, 2006, p. 101)*?* To se posebno odnosi na situacije kada su tržišne cijene proizvoda ispod cijene koštanja proizvoda, a privredni subjekt ne koristi optimalno svoj izgrađeni kapacitet. Odgovor na to pitanje dobija se na osnovu poznavanja zakonitosti ponašanja troškova pri promjeni stepena korišćenja kapaciteta. Povećana proizvodnja u okviru zone degresije i zone optimalnosti uslovljava granične troškove koji su niži od prosječnih troškova po jedinici proizvoda na zatečenom stepenu korišćenja kapaciteta prije ovog povećanja. Takvo sniženje cijene koštanja omogućuje da se i uz sniženje prodajne cijene proizvoda ostvari pozitivan efekat poslovanja, odnosno akumulacije.

Pri tome se polazi od činjenice da svako povećanje proizvodnje ne izaziva u istoj srazmjeri i porast ukupnih troškova nego da, posebno u okviru zone degresije, rastu samo proporcionalni troškovi, i eventualno relativno-fiksni troškovi, jer su fiksni troškovi nepromjenljivi. Zato je i cijena koštanja svakog dodatnog proizvoda ili sloja proizvodnje jednaka zbiru proporcionalnih i jednog dijela relativno-fiksnih troškova, te je kod privrednih subjekata sa relativno visokim organskim sastavom elemenata proizvodnje, znatno niža od cijene koštanja proizvoda na prethodnom stepenu korišćenja kapaciteta, zbog visokog učešća fiksne komponente.

Iz prethodnog se može izvesti zaključak da je svaka prodajna cijena povećane proizvodnje, koja pokriva granične troškove i doprinosi pokrivanju jednog dijela fiksnih troškova, više opravdana, nego da se ne povećava obim proizvodnje, a proizvodi prodaju po ranije važećim prodajnim cijenama. Imajući na umu ove činjenice u tekućoj poslovnoj politici, preduzeće može biti elastično u odnosu na svoje postojeće kupce i prilagoditi se novim kupcima, nudeći im svoje proizvode po nižim cijenama. Na toj osnovi može se razvijati i orijentisati na izvoz proizvoda, čak i na tržišta sa jačom konkurencijom. Na osnovu prethodno izloženog, pri formiranju cijene koštanja granične proizvodnje i prosječne cijene koštanja ukupne proizvodnje nakon povećanja stepena korišćenja kapaciteta, može se voditi elastična prodajna politika. Niže cijene koštanja omogućuju da se i pri nižim prodajnim cijenama ostvari odgovarajući iznos akumulacije. S druge strane, niže prodajne cijene, po kojima dati prodajni subjekt nudi svoje proizvode, obezbjeđuju konkurentnu sposobnost i za osvajanje novih tržišta u zemlji i inostranstvu.

5.16. Granični troškovi, tačka ekonomičnosti i optimalni kapacitet

Analiza kretanja graničnih i prosječnih troškova uz grafički prikaz daje nam jasnu sliku kritičnih tačaka korišćenja kapaciteta, kao što su zone degresije, optimalnosti i progresije, zatim donji i gornji prag ekonomičnosti, te tačku maksimalnog dobitka po jedinici proizvoda i maksimalnog ukupnog dobitka. Na osnovu hipotetičkog primjera predstavićemo sve navedene kritične tačke u kretanju troškova. Na osnovu podataka iz sljedećeg hipotetičkog primjera izračunaćemo granične troškove na svim stepenima korišćenja kapaciteta, a kao kategoriju relevantnu za analizu, odredićemo prodajnu cijenu proizvoda C_q = 3, 200 KM koja će biti konstantna u kratkom periodu posmatranja.

Tabela 2.3. Kretanje prosječnih i graničnih troškova u funkciji korišćenja kapaciteta

OBIM PR. Q	UKUPNI TROŠKOVI T ILI TC	PROSJEČNI TROŠKOVI T_Q ILI AC	TROŠKOVI DIFERENCIJE ΔT	GRANIČNI OBIM PR. Δ Q	GRANIČNI TROŠKOVI Δ T_Q ILI MC
0	40.000	0	0	0	0
20	80.000	4.000	40.000	20	2.000
40	100.000	2.500	20.000	20	1.000
60	150.000	2.500	50.000	20	2.500
80	230.000	2.875	80.000	20	4.000
100	400.000	4.000	110.000	20	5.500

(Izvor: Autori)

Oznake simbola su iste kao i u prethodnim primjerima, s tim da oznake ΔT, Δ Q i ΔT_q označavaju (ibid., p.124):

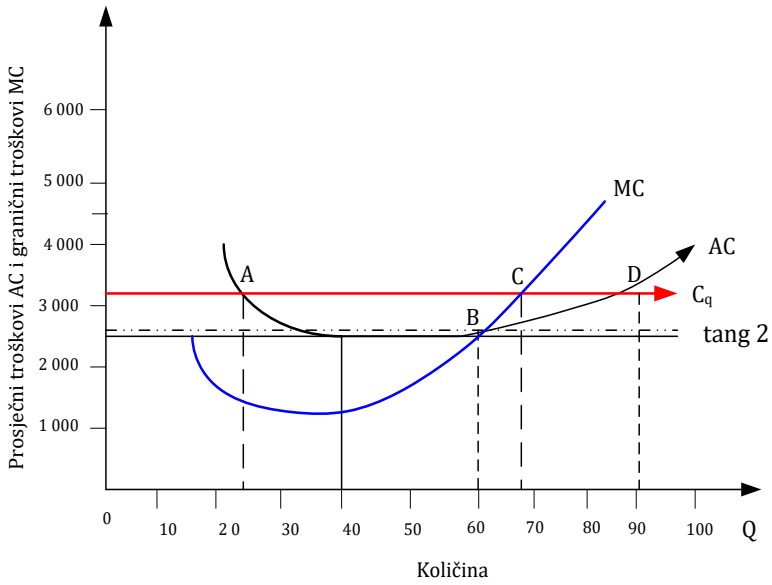
ΔT – troškovi diferencije;

ΔQ – dodatni obim proizvodnje i

ΔT_q (ili MC – Marginal Costs, engl.) - granični troškovi dodatnog sloja proizvodnje,

$$\Delta T_q = \frac{\Delta T\pi + \Delta T\rho + \Delta T\varphi}{\Delta Q} = \frac{\Delta T}{\Delta Q} \quad (2.8.)$$

Na osnovu grafičkog prikaza možemo utvrditi kritične tačke korišćenja kapaciteta.



Slika 3.25. Kritične tačke korišćenja kapaciteta
(Izvor: Petković, 2006, p. 105)

Tačka A – predstavlja tačku presjeka prosječnih troškova, to jest cijene koštanja T_q ili AC sa prodajnom cijenom C_q i naziva se *donji prag ekonomičnosti*. Projekcijom na apscisu možemo zaključiti da na 23,3% procenta iskorišćenosti instalisanog kapaciteta, preduzeće posluje bez dobitka, ali i bez gubitka. Kao što smo u prethodnim poglavljima detaljno objašnjavali - tačka ekonomičnosti ili prelomna tačka pokazuje onaj procenat korišćenja kapaciteta na kojem su pokriveni i fiksni i varijabilni troškovi, ali na kojoj se ne ostvaruje dobitak. Takođe, iz grafičkog prikaza možemo zaključiti da se u ovom primjeru radi o preduzeću koji u svojoj kvantitativnoj strukturi ima preovladavajuću komponentu varijabilnih troškova: proporcionalnih i relativno-fiksnih troškova.
Na 23,3% iskorišćenosti kapaciteta, ali i dalje, do 40% iskorišćenosti kapaciteta, troškovi se nalaze u zoni degresije. Još degresija fiksnih troškova po jedinici proizvoda i djelimično, degresija dijela varijabilnih troškova, nadvladava proporcionalnost i progresiju varijabilnih troškova.

U zoni degresije prosječni troškovi T_q ili AC su veći od graničnih troškova ΔT_q ili MC (AC>MC), što je i razumljivo, s obzirom na to da granični troškovi u svom sastavu imaju samo proporcionalne i relativno-fiksne troškove, ali i jedni i drugi opadaju.

Koristeći tangentni fenomen 2 (Perović, 1964) možemo zaključiti da troškovi iz zone degresije ulaze u zonu optimalnosti koja je „široka“ od 40% do 60% iskorišćenosti kapaciteta. Ulazak troškova u zonu optimalnosti karakterišu dvije pojave:

- proporcionalnost ukupnih troškova po jedinici proizvoda i
- rast graničnih troškova koji postaju progresivni.

Širina zone optimalnosti zavisi od kvantitativne strukture troškova, ali i od koeficijenta reagibilnosti varijabilnih troškova. Naime, u zoni optimalnosti degresija fiksnih troškova i dijela varijabilnih troškova izjednačava se sa progresijom varijabilnih troškova, i

ukupni troškovi se paralelno kreću sa povećanjem stepena korišćenja kapaciteta. U ovoj zoni se postiže *najveća pozitivna razlika između prodajne cijene C_q i cijene koštanja T_q.*

U našem primjeru, to je 3, 200 KM – 2, 500 KM = 700 KM po jedinici proizvoda.

Daljim proračunom možemo zaključiti da ukupan profit na 60% korišćenja kapaciteta (ili 60 jedinica proizvoda, u našem slučaju) iznosi 700 KM · 60 jedinica proizvoda = 42, 000 KM. Kao što smo u već napomenuli da zona optimalnosti omogućava najpovoljniju razliku između cijene koštanja i prodajne cijene, rekli smo da se ipak najpovoljniji poslovni rezultat sa aspekta poslovanja preduzeća ipak ne ostvaruje u zoni optimalnosti, već na početku zone progresije.

Tačka B – predstavlja tačku presjeka prosječnih troškova T_q ili AC i graničnih troškova ΔT_q ili MC (AC=MC). Ta tačka je karakteristična po tome što daljim iskorišćenjem kapaciteta prosječni troškovi napuštaju zonu optimalnosti i prelaze u zonu progresije.

U *zoni progresije* granični troškovi su veći od prosječnih troškova, zbog toga što progresija varijabilnih troškova, a posebno relativno-fiksnih troškova nadvladava degresiju fiksnih i dijela varijabilnih troškova. Drugim riječima, sa porastom obima proizvodnje ukupni troškovi rastu brže od porasta obima proizvodnje. Do ove pojave dolazi zbog prenapregnutosti organizacione strukture, većeg intenziteta rada koji izaziva i povećanje subjektivne, nepotrebne komponentne troškova.

Ta zona je u rasponu od 60% do 90,5% iskorišćenosti kapaciteta, gdje je još proizvodnja rentabilna, ali gdje se svakim novim procentom iskorišćenosti kapaciteta smanjuje pozitivna razlika između prodajne cijene C_q i cijene koštanja T_q.

Tačka C - predstavlja tačku presjeka graničnih troškova ΔT_q i prodajne cijene C_q. Projekcijom ovoga presjeka na apscisu dobićemo onaj procenat iskorišćenosti proizvodnog kapaciteta na kojem se postiže najbolji finansijski rezultat poslovanja preduzeća u ukupnom iznosu.

To ćemo dokazati sljedećim primjerom: tačka C predstavlja 70,5% iskorišćenosti kapaciteta (ili 70,5 jedinica proizvoda u našem slučaju). Ukoliko povučemo tangentu (isprekidana linija na grafikonu paralelna sa tangentom 2) na presjeku prosječnih troškova ispod tačke C, dobićemo da je iznos prosječnih troškova na 70,5% iskorišćenog kapaciteta 2, 600 KM po jedinici proizvoda.

Ukupan prihod na 70,5% iskorišćenja kapaciteta je $C = C_q \cdot Q$, to jest

C = 3,200 KM · 70,5 = 225 600 KM.

Ukupni troškovi na 70,5% iskorišćenja kapaciteta su $T = T_q \cdot Q$, to jest

T = 2, 600 KM · 70,5 = 183 300 KM.

Ukupan profit je jednak razlici između ukupnog prihoda C (TR – Total Revenue, engl.) i ukupnih troškova T (TC – Total Costs, engl.), to jest

C – T = 225 600 KM - 183 300 KM = 42, 300 KM.

Ovom kalkulacijom dokazali smo da se najveći ukupni profit ostvaruje u zoni progresije, a ne u zoni optimalnosti troškova. U našem slučaju na 70,5% iskorišćenja kapaciteta. Iako se u zoni optimalnosti ostvaruje najveća pozitivna razlika između cijene koštanja i

prodajne cijene, najveći profit za preduzeće se ostvaruje na višim stepenima korišćenja kapaciteta, u zoni progresije.

Tačka D – predstavlja tačku presjeka prosječnih troškova, to jest cijene koštanja T_q sa prodajnom cijenom C_q i naziva se *gornji prag ekonomičnosti*. Bez obzira na činjenicu da se najveći ukupan profit postiže u zoni progresije, prenaprezanje organizacione strukture i nepotrebno povećanje subjektivne komponente trošenja može da ugrozi profitabilnost poslovanja. Povećanje kapaciteta sa aspekta proizvodne iskorišćenosti je poželjno, ali ne po svaku cijenu.

Nemoguće je postići maksimalni, tehnički instalisani kapacitet u dužem periodu, bez posljedica na ekonomiju preduzeća. To i naš primjer pokazuje, gdje projekcija tačke D na apscisu, ili 90,5% korišćenja kapaciteta predstavlja gornju granicu poslovanja bez gubitka. Ukoliko preduzeće odluči da poveća stepen iskorišćenosti instalisanog kapaciteta iznad 90,5% ući će u zonu poslovanja sa gubitkom i troškovi poslovanja će biti veći od prihoda koje može ostvariti prodajom proizvoda na tržištu po tekućim tržišnim cijenama.

Kao zaključak nameće se sljedeće:

- poznavanje kauzalnosti kretanja troškova i stepena korišćenja kapaciteta se postavlja kao imperativ menadžmenta, posebno sa aspekta donošenja marketinških poslovnih odluka,
- poznavanje ponašanja kvantitativne strukture troškova u dinamici korišćenja kapaciteta eliminisaće nepotrebno „uvlačenje“ proizvodnih kapaciteta u gornje zone „zone progresije“, a time će se minimizirati rizik od donošenja pogrešnih poslovnih odluka i
- konačno, ali ne i posljednje po važnosti, korišćenje komparativne prednosti poznavanja ponašanja graničnih troškova obezbjeđuje dugoročnu stabilnost poslovanja preduzeća, čak i u kriznim vremenima.

5.17. Metodi izračunavanja cijene koštanja

Kontrola racionalnosti trošenja elemenata proizvodnje u konkretnoj firmi ostvaruje se pomoću određenih metoda izračunavanja cijene koštanja. Ovi metodi izračunavanja cijene koštanja primjenjuju se s ciljem odgovarajućeg raspoređivanja ukupnih troškova elemenata proizvodnje po vrstama i jedinicama proizvoda. Raspoređivanje ukupnih troškova po *nosiocima* - proizvodima - naziva se ***kalkulacija cijene koštanja.*** Pojam *kalkulacija* potiče od latinske reči *calculare,* što znači obračunati, računati (calculus = račun). Otuda se ovaj izraz koristi i u ekonomskoj teoriji i praksi za označavanje postupka utvrđivanja troškova po nosiocima, odnosno izračunavanje cijene koštanja proizvoda, usluga ili drugih učinaka.

Kako se troškovi elemenata proizvodnje reprodukuju realizacijom proizvoda, usluga ili drugih učinaka, potrebno ih je utvrđivati po tim nosiocima. Tako se utvrđuje *cijena koštanja* proizvoda i usluga.

Osnovni cilj obračunavanja troškova po proizvodima jeste opterećivanje svake vrste i jedinice proizvoda onim iznosom troškova koji je ona i prouzrokovala. U tom smislu, *kalkulacija* cijene koštanja izrađuje se prema određenim principima koji obezbjeđuju da

se troškovi elemenata proizvodnje pravilno rasporede na njihove nosioce. Ovi principi mogu se svesti na sljedeće zahtjeve:

- kalkulacija treba da bude *tačna,* odnosno da prenese na svaki proizvod onoliko troškova koliko je prouzrokovano njegovom izradom;
- troškove treba obračunavati po *mjestima* njihovog nastanka (sektorima, pogonima, i drugim podsistemima materijalno-organizacionog sistema), kao i po njihovim *nosiocima* (proizvodima, uslugama ili drugim učincima). To je potrebno da bi se mogla utvrditi odgovornost za prekomjerne troškove, kao i zasluge za sniženje cijene koštanja, čime se obezbjeđuje *kontrola* ekonomičnosti poslovanja;
- kalkulacija mora biti podešena prema načinu poslovanja firme, kao i prema proizvodima čija se cijena koštanja utvrđuje. To je princip *prilagodljivosti* kalkulacije;
- iznosi troškova koji se kalkulacijom prenose na proizvode treba da budu *dokumentovani* odgovarajućim evidencijama (knjigovodstvenim i drugim dokumentima);
- kalkulacija mora biti *pregledna,* odnosno omogućavati klasifikaciju troškova;
- kalkulacija mora biti pravovremena, odnosno davati pokazatelje na vrijeme;
- postupak razvrstavanja troškova u kalkulaciji mora da obezbijedi *uporedivost* s kalkulacijama u drugim periodima, kao i s planskom kalkulacijom, s kalkulacijama drugih pogona, pa čak i drugih firmi. Time se utvrđuje princip uporedivosti kalkulacije.

Analizirajući troškove elemenata proizvodnje po kriterijumu mogućnosti njihovog utvrđivanja po nosiocima, dolazi se do zaključka da se jedna njihova komponenta može *direktno* izračunavati za svaku jedinicu proizvoda, dok se druga komponenta može utvrditi *zajednički* za više radnih mesta, odnosno za veći broj vrsta i jedinica proizvoda. Otuda se pojavljuje problem raspoređivanja zajedničkih troškova na pojedine vrste i jedinice proizvoda.

Ovaj problem obračuna različitih vrsta troškova po njihovim nosiocima rješava se primjenom odgovarajućih metoda kalkulacija cijene koštanja. S tim u vezi razlikuje se nekoliko osnovnih metoda kalkulacije cijene koštanja kojima se rješava problem utvrđivanja troškova po nosiocima u različitim uslovima poslovanja firme. Najčešće primjenjivani osnovni metodi utvrđivanja cijene koštanja su:

- diviziona kalkulacija,
- kalkulacija pomoću ekvivalentnih brojeva,
- kalkulacija kuplovanih proizvoda i
- dodatna kalkulacija.

Pored ovih osnovnih metoda, često se primjenjuju i određeni izvedeni postupci, koji predstavljaju nastojanje da se obračun troškova po jedinici proizvoda sačini prema specifičnim uslovima poslovanja. U takve postupke može se svrstati i metod ***direct costing*** koji se zasniva, kao što mu i ime kaže, na obračunu samo direktnih troškova po jedinici proizvoda, dok se indirektni troškovi obuhvataju u ukupnom njihovom iznosu.

Pojam direct costing koristi se za označavanje obračuna varijabilnih, odnosno direktnih troškova za svaku vrstu i jedinicu proizvoda. Pri tome, protagonisti takvog metoda polaze od postavke da su fiksni, odnosno indirektni troškovi, uspostavljanjem kapaciteta dati, a da se u funkciji promjene obima proizvodnje mijenjaju samo direktni troškovi, s kojima, prema tome, treba i računati.

5.17.1.Diviziona kalkulacija

Osnovna pretpostavka za primjenu ***divizione*** kalkulacije jeste homogena proizvodnja proizvoda, usluga ili drugih učinaka, koji nastaju u jednom pogonu ili nekom drugom organizacionom dijelu. Postupak ove kalkulacije zasniva se na utvrđivanju ukupnog iznosa troškova koji nastaju na određenom *mjestu* troškova (pogonu, sektoru, odjeljenju i slično) i dijeljenju - ***diviziji*** - takvog iznosa količinom jednorodnih proizvoda proizvedenih u tom organizacionom podsistemu. Na ovaj način obračunavaju se u jednom iznosu troškovi materijala, sredstava za rad i radne snage, odnosno direktni i indirektni troškovi i dijele ukupnim obimom jednorodnih proizvoda. Tako se dobija cijena koštanja proizvoda, usluga ili drugih učinaka, što se može kvantitativno izraziti sljedećim obrascem:

$$T_q = \frac{T_m + T_i + T_l}{Q}$$

odnosno

$$T_q = \frac{T_{di} + T_{in}}{Q}$$

pri čemu je T_{di} = iznos direktnih troškova, T_{in} = iznos indirektnih troškova, dok ostali simboli imaju ista značenja kao u prethodnim obrascima.

U prethodnom slučaju radi se o običnoj ili *čistoj* divizionoj kalkulaciji, koja se primjenjuje samo u uslovima homogene proizvodnje na nivou ukupnog sistema ili pojedinih njegovih organizacionih podsistema.

Međutim, u određenim uslovima *fazne* proizvodnje primjenjuje se *višefazna* diviziona kalkulacija pomoću koje se troškovi utvrđuju posebno za svaku fazu ili mjesto proizvodnje, a zatim se tako utvrđeni iznos ukupnih troškova svake od tih faza dijeli brojem jedinica ostvarenog učinka u njoj. Tako utvrđeni troškovi po jedinici ostvarenog učinka u pojedinim fazama sabiraju se i dobija se puna cijena koštanja (T_q ili AC – Average Costs – Prosječni troškovi, prev.aut.).

Diviziona kalkulacija primjenjuje se kod industrijskih preduzeća ili njihovih pogona koji se karakterišu masovnom proizvodnjom jedne vrste proizvoda kao što su rudnici, topionice, pivare, mlinovi, električne centrale i slično. Takođe, diviziona kalkulacija primjenjuje se i u poljoprivrednoj proizvodnji pojedinih ratarskih, stočarskih i voćarskih kultura. Ovakvi slučajevi su rijetki, jer najveći broj organizacija u svojim proizvodnim programima ima više vrsta proizvoda ili bar više asortimanskih oblika proizvoda.

5.17.2.Kalkulacija pomoću ekvivalentnih brojeva

Metod kalkulacije pomoću ***ekvivalentnih brojeva*** primjenjuje se u uslovima proizvodnje više proizvoda koji su međusobno srodni i imaju zajedničke troškove. Ovi srodni proizvodi, obično, potiču iz istog tehnološkog postupka i izrađeni su od iste sirovine, a najčešće se međusobno razlikuju po dimenziji, obliku, težini i slično.

Indirektni troškovi, u ovakvim uslovima raspoređuju se na pojedine vrste ovih proizvoda na osnovu unaprijed utvrđenih *odnosa,* koji se uspostavljaju u trošenju za pojedine vrste ovih srodnih proizvoda. Ovi odnosi utvrđuju se bilo na osnovu iskustva, bilo tehničkih normativa, a nekad i procjenom. Tako dobijeni međusobni odnosi, koji pokazuju intenzitet učešća pojedinih vrsta proizvoda u uslovljavanju indirektnih troškova, nazivaju se ***koeficijenti,*** pomoću kojih se utvrđuju ***ekvivalentni brojevi***. Ekvivalentni brojevi, u stvari, predstavljaju umnožak *koeficijenta* koji pokazuju srazmjeru u učešću pojedinih srodnih vrsta proizvoda u ukupnim indirektnim troškovima, pokazateljima o obimu pojedinih vrsta proizvoda.

Metod kalkulacije pomoću ekvivalentnih brojeva izvodi se tako što se različiti proizvodi svedu na jednako vrijedne brojeve, odnosno na uslovne jedinice. Zatim se, ukupni indirektni troškovi podijele zbirom uslovnih jedinica, te se dobije iznos indirektnih troškova po uslovnoj jedinici, odnosno raspoređen na zbir ekvivalentnih brojeva. Kada se iznos indirektnih troškova po uslovnoj jedinici pomnoži odgovarajućim koeficijentom za datu vrstu proizvoda, dobije se iznos indirektnih troškova po jedinici te konkretne vrste proizvoda. Ovaj postupak može se izvesti na osnovu sljedećih obrazaca:

$$T_{inq_o} = \frac{T_{in}}{\sum_{j=1}^{n} Q_j K_{ej}}$$

pri čemu je:

T_{inq_0} =iznos indirektnih troškova po uslovnoj jedinici proizvodnje,

K_{ej} =koeficijent učešća u indirektnim troškovima za razne vrste proizvoda.

$$T_{inq_n} = T_{inq_0} \cdot K_{en}$$

pri čemu je T_{inqn} = iznos indirektnih troškova po jedinici konkretne vrste proizvoda, K_{en} = koeficijent učešća u indirektnim troškovima konkretne vrste proizvoda.

Utvrđivanje pune cijene koštanja (T_q) postupkom kalkulacije pomoću ekvivalentnih brojeva izvodi se sabiranjem iznosa ovako utvrđenih indirektnih troškova po jedinici date vrste proizvoda i direktnih troškova po jedinici tog proizvoda, koji se neposredno prenose na nosioce. To se izvodi po sljedećem obrascu:

$$T_{qn} = T_{diqn} + T_{inqn}$$

pri čemu je T_{qn} = iznos ukupnih troškova po jedinici date vrste proizvoda, odnosno cijene koštanja za konkretni proizvod, T_{diqn} = iznos direktnih troškova po jedinici date vrste proizvoda.

S ciljem demonstracija primjene kalkulacije pomoću e*kvivalentnih brojeva* daje se sljedeći numerički primjer.

Tabela 2.4. Primjena kalkulacije cijene koštanja pomoću ekvivalentnih brojeva

Redni broj	Vrsta proizvoda (n)	Količina proizvoda (Q)	Koefic. učešća u ind. troškovima (Ke)	Direktni troškovi po jed. proizv. (Tdiq)	Ukupni indirektni troškovi (Tin)
0	1	2	3	4	5
1.	Predivo Nº 16	125	0.75	300	-
2.	Predivo Nº 10	250	1.00	350	-
3.	Predivo Nº 5	50	2.00	650	-
Ukupno:		-	-	-	130 125 KM

(Izvor: Autori)

Izrada:

Uvrštavanjem numeričkih veličina iz zadatog primjera dolazi se do sljedeće računice:

$$T_{inqo}=\frac{T_{in}}{\sum_{j=1}^{n} Q_j K_{ej}}=\frac{130125}{433.75}=300 \text{ KM}$$

Zbir ekvivalentnih brojeva, odnosno uslovnih jedinica za ukupni obim proizvodnje dobijen je množenjem podataka iz kolone 2 sa odgovarajućim podacima iz kolone 3. Utvrđeni iznos indirektnih troškova po uslovnoj jedinici proizvodnje ($T_{inq\ o} = 300$) množi se koeficijentom učešća u indirektnim troškovima (K_{en}) za svaku vrstu proizvoda:

$$T_{\mathbf{inq}1} = 300 \text{ x } 0.75 = 225 \text{ KM}$$

$$T_{\mathbf{inq}2} = 300 \text{ x } 1.00 = 300 \text{ KM}$$

$$T_{\mathbf{inq}3} = 300 \text{ x } 2.00 = 600 \text{ KM}$$

Ovako utvrđeni iznosi indirektnih troškova po jedinici svake vrste dodaju se već poznatim iznosima direktnih troškova po jedinici proizvoda:

$$T_{\mathbf{q}1} = 300 + 225 = 525 \text{ KM}$$

$$T_{\mathbf{q}2} = 350 + 300 = 650 \text{ KM}$$

$$T_{\mathbf{q}3} = 650 + 600 = 1250 \text{ KM}$$

Iz prethodnog postupka dobijeni su ukupni troškovi po jedinici svake konkretne vrste proizvoda.

5.17.3.Kalkulacija kuplovanih proizvoda

Metod kalkulacije cijene koštanja ***kuplovanih proizvoda*** primjenjuje se u uslovima izrade više vrsta proizvoda u jedinstvenom tehnološkom postupku, kao organskih komponenti jedne sirovine. U takvim uslovima javlja se problem razlučivanja ukupnih troškova pa čak i troškova osnovnog materijala po ovim vrstama proizvoda. Kako se u takvim uslovima proizvodnje javlja nekoliko vrsta proizvoda kojima su ukupni troškovi zajednički, postavlja se metodološki problem izračunavanja cijene koštanja za svaku od ovih vrsta proizvoda. Zato se tada određuje ***osnovni*** proizvod, za razliku od ostalih koji se tretiraju kao sporedni proizvodi.

Ovaj metod kalkulacije primjenjuje se najčešće pri utvrđivanju cijene koštanja u prehrambenoj i hemijskoj industriji, kao što je proizvodnja šećera, jestivog ulja, zatim benzina i slično. Proizvodi koji se dobijaju u ovakvoj preradi *vezani su* (kuplovani) sa sporednim proizvodima koji nastaju kao nužni pratilac u ovim tehnološkim postupcima.

Ovim metodom kalkulacije ukupni troškovi obračunavaju se u ukupnom iznosu, a zatim se od tog iznosa oduzmu procijenjene vrijednosti sporednih proizvoda, te preostali iznos podijeli količinom osnovnog proizvoda. Procjenjivanje vrijednosti sporednih proizvoda vrši se, obično, na osnovu tržišne cijene koja se može postići njihovom realizacijom, tako da iznos troškova kojima će biti opterećen osnovni proizvod u velikoj mjeri zavisi od cijena po kojima se prodaju sporedni proizvodi. Ovaj postupak može se izvesti na osnovu sljedećeg obrasca:

$$T_{q1} = \frac{T - \left(Q_2 C_{q2} + Q_3 C_{q3} + \ldots + Q_n C_{qn}\right)}{Q_1}$$

odnosno

$$T_{q1} = \frac{T - \sum_{j=2}^{n} Q_j C_{qj}}{Q_1}$$

pri čemu je: T_{q1} = cijena koštanja osnovnog proizvoda, Q_2 do Q_n = količine sporednih proizvoda, C_{q2} do C_{qn} = prodajne cijene sporednih proizvoda, Q_1 = količina osnovnog proizvoda.

Ovakav način kalkulacije cijene koštanja nije precizan i ne daje realnu sliku trošenja elemenata proizvodnje prouzrokovanih izradom glavnog proizvoda. Naime, oduzimajući od ukupnih troškova vrijednosti sporednih proizvoda po tržišnoj cijeni, ukupni preostali troškovi umanjeni su za višak vrijednosti koji u sebi nose prodajne cijene sporednih proizvoda.

5.17.4.Dodatna kalkulacija

Metod ***dodatne kalkulacije*** primjenjuje se u uslovima ***heterogene*** - raznorodne proizvodnje, gdje se ne mogu svi troškovi utvrđivati neposredno po nosiocima, jer se u

njihovoj strukturi javlja i indirektna komponenta. U privrednoj praksi najčešće se sreću pojave heterogene proizvodnje.

Postupak obračuna cijena koštanja dodatnom kalkulacijom polazi od podjele troškova prema mogućnosti njihovog utvrđivanja po nosiocima. Tako se u ovom postupku posebno utvrđuju direktni troškovi za svaku vrstu i jedinicu proizvoda, usluga i drugih učinaka, a posebno indirektni troškovi u njihovom ukupnom iznosu. Na iznos direktnih troškova za svaku jedinicu proizvoda ***dodaje se alikvotni*** dio indirektnih troškova, prethodno utvrđen po osnovu određenih računskih ključeva, koji predstavljaju odnos između ukupnih indirektnih troškova i zbira direktnih troškova svih vrsta proizvoda.

Ovakav način utvrđivanja troškova po nosiocima primjenjuje se kod proizvodnje koja se karakteriše raznorodnošću proizvoda, koji imaju zajedničke troškove pogonske, razmjenske i upravne režije. To je, na primjer, proizvodnja: obuće (muške, ženske, dječije, ljetnje, zimske, kožne, gumene i slično), odjeće, namještaja, proizvoda metaloprerađivačke industrije, elektronske industrije i slično. Utvrđivanje cijene koštanja dodatnom kalkulacijom odvija se po dva osnovna postupka za raspoređivanje indirektnih troškova na pojedine vrste proizvoda pomoću unaprijed utvrđenih ključeva. Naime, ovi ključevi mogu se utvrditi jedinstveno za preduzeća u cjelini, kao i posebno za svako odjeljenje ili drugi organizacioni dio.

Jedinstveni ključ za prenošenje indirektnih troškova na pojedine vrste proizvoda na nivou cijelog preduzeća utvrđuje se u procentima, ili kao koeficijent, stavljanjem u odnos ukupnih indirektnih troškova prema zbiru ukupnih direktnih troškova ili samo jednoj njihovoj vrsti (na primjer troškova osnovnog materijala ili radne snage na poslovima izrade). Tako dobijeni procenat, odnosno koeficijent indirektnih troškova, primjenjuje se na iznos direktnih troškova svake jedinice proizvoda. Dodavanjem alikvotnog dijela indirektnih troškova na iznos direktnih troškova svake jedinice proizvoda dobija se cijena koštanja te vrste proizvoda.

Raspored indirektnih troškova po jedinstvenom ključu za cijelo preduzeće može se izvesti po sljedećem obrascu:

$$T_{qn} = T_{diq\ n}\left(1 + \frac{T_{in}}{\sum_{j=1}^{n} Q_j T_{diq\ j}}\right)$$

što se može svesti na jednostavniji izraz

$$T_{qn} = T_{diqn}\ (1 + T_{ink})$$

pri čemu je T_{qn} = cijena koštanja konkretne vrste proizvoda; T_{diqn} = iznos direktnih troškova po jedinici konkretne vrste proizvoda; T_{in} = iznos ukupnih indirektnih troškova; T_{ink} = koeficijent dodatka indirektnih troškova. Primjena navedenog obrasca može se demonstrirati na sljedećem primjeru:

Tabela 2.5. Primjena kalkulacije cijene koštanja pomoću metoda dodatne kalkulacije

Redni broj	Vrsta proizvoda (n)	Količina proizvoda (Q)	Direktni troškovi po jed. proizv. (T_{din})	Ukupno indirektni troškovi (T_{in})
0	1	2	3	4
1.	**A**	1 000	100	-
2.	**B**	1 200	140	-
3.	**C**	1 500	200	-
4.	**D**	2 000	260	-
	-	-	-	**489 600 KM**

(Izvor: Autori)

Uvođenjem podataka iz primjera u navedeni obrazac dolazi se do sljedeće računice:

$$T_{q1} = 100\left(1 + \frac{489600}{1088000}\right) = 100(1 + 0.45) = 145 \text{ KM}$$

$$T_{q2} = 140\left(1 + \frac{489600}{1088000}\right) = 100(1 + 0.45) = 203 \text{ KM}$$

$$T_{q3} = 200\left(1 + \frac{489600}{1088000}\right) = 100(1 + 0.45) = 290 \text{ KM}$$

$$T_4 = 260\left(1 + \frac{489600}{1088000}\right) = 100(1 + 0.45) = 377 \text{ KM}$$

Iznos u imeniocu prethodnih obrazaca utvrđen je množenjem vrijednosti iz kolone 2 vrijednostima iz kolone 3, te sabiranjem tako dobijenih umnožaka.

Raspored indirektnih troškova po jedinstvenom ključu za cijelo preduzeće ne obezbjeđuje u svim uslovima dovoljnu preciznost kalkulacije cijene koštanja i obično se primjenjuje kod pogona i drugih organizacionih podsistema čiji dijelovi imaju međusobno ujednačen organski sastav elemenata proizvodnje.

Kod preduzeća sa više organizacionih dijelova u kojima je različit nivo organskog sastava elemenata proizvodnje utvrđuje se više ključeva za raspoređivanje indirektnih troškova po nosiocima. Tako se utvrđuje koeficijent dodatka indirektnih troškova za svaki pogon, odjeljenje ili drugi organizacioni dio, zavisno od odnosa direktnih i indirektnih troškova u okviru svakog od tih dijelova organizacije. Na taj način utvrđeni ključevi obezbjeđuju precizniji raspored ukupnih indirektnih troškova po pojedinim vrstama i jedinicama proizvoda.

Ovako utvrđeni koeficijenti ***dodatka*** indirektnih troškova za svaki pogon omogućuju viši stepen preciznosti kalkulacije cijene koštanja, respektujući različitost organskog sastava elemenata proizvodnje svakog od organizacionih dijelova.

5.17.5.Metod direct costing

U savremenom poslovanju privrednih subjekata u najvećem broju industrijski razvijenih zemalja često se primjenjuje metod obračuna cijene koštanja po direktnim troškovima, pod nazivom ***direct costing***. Ovaj metod polazi od okolnosti što se proizvodi realizuju, uglavnom, po tržišnim cijenama, koje se formiraju na osnovu odnosa između ponude i tražnje. Cijena koštanja, u takvim uslovima, služi samo kao orijentacija u vođenju poslovne politike preduzeća u okviru dejstva datih objektivnih - društvenih, tehničkih i prirodnih - faktora.

Indirektni troškovi, koji se odnose na više proizvoda ili više organizacionih dijelova određenog privrednog subjekta, utvrđuju se u ukupnom iznosu i ne raspoređuju se po vrstama i jedinicama proizvoda. Ovi troškovi nisu, u stvari, ni izazvani samom proizvodnjom nego su rezultat njene pripreme - uspostavljanja kapaciteta i organizacione strukture njegovog korišćenja. Direktni troškovi, koji nastaju neposredno u funkciji pojave svake nove jedinice proizvoda, utvrđuju se neposredno po nosiocima. Njihovim utvrđivanjem po jedinici proizvoda dobija se komponenta cijene koštanja u čijoj strukturi je samo iznos direktnih troškova.

Kada se ovako utvrđena cijena koštanja proizvoda pomnoži obimom proizvodnje i tako utvrđeni iznos ukupnih direktnih troškova uporedi sa mogućom vrijednošću proizvodnje, obračunatom po tržišnim cijenama, dobija se iznos moguće razlike (pozitivne ili negativne), koja predstavlja, s jedne strane, izvor za pokriće ukupnih indirektnih troškova i, eventualno, dobitak koji nakon toga ostane, odnosno, s druge strane, gubitak u poslovanju. Ovo se može predstaviti i slijedećim kvantitativnim izrazom:

$$C - \sum_{j=1}^{n} Q_j T_{diq\ j} \gtrless T_{in}$$

odnosno, jednostavnije:

$$C - T_{di} \gtrless T_{in}$$

Ukoliko je lijeva strana obrasca koja predstavlja razliku između iznosa moguće realizacije proizvodnje (C) i iznosa ukupnih direktnih troškova (T_{di}) veća od desne strane obrasca, koja predstavlja iznos ukupnih indirektnih troškova (T_{in}), preduzeće će ostvariti ***dobitak*** u svom poslovanju. U protivnom, ukoliko je desna strana veća od lijeve, pojaviće se ***gubitak***. Samo u slučaju izjednačavanja lijeve i desne strane neto poslovni rezultat jednak je nuli.

S ciljem ilustracije primjene metoda ***direct costing*** može poslužiti sljedeći numerički primjer:

Tabela 2.6. Primjena kalkulacije cijene koštanja pomoću metoda direct costing

R. br.	Vrsta proiz. (n)	Obim proiz. (Q)	Direktni troškovi		Prod. cena (C_q)	Realizacija (C)	Razlika (6 - 4)	Indir. trošk. (T_{in})	Dobitak (C - T)
			Po jed. (T_{diq})	Ukupni (T_{di})					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	**A**	5 000	74	370 000	160	800 000	430 000	-	-
2.	**B**	9 000	30	270 000	70	630 000	360 000	-	-
3.	**C**	12 000	40	480 000	80	960 000	480 000	-	-
Svega:		**-**	**-**	**1 120 000**	**-**	**2 390 000**	**1 270 000**	**896 000**	**374 000**

(Izvor: Autori)

U prethodnom primjeru vidi se kako je od ukupnog iznosa razlike između realizacije i cijene koštanja proizvoda po direktnim troškovima (vrijednosti iz kolone 6 umanjene za vrijednosti iz kolone 4 tabele) pokriven ukupni iznos indirektnih troškova. Preostali iznos vrijednosti realizacije proizvodnje, po pokriću direktnih i indirektnih troškova, (C – T ili TR-TC, Total Revenu – Total Costs) predstavlja ***dobitak*** odnosno akumulaciju date organizacije.

Ovakav obračun troškova ima za cilj da ukaže na opravdanost usvojenog programa proizvodnje. Pri tome, indirektni troškovi tretiraju se kao neotklonjivi u datim uslovima uspostavljenog kapaciteta i organizacije njegovog korišćenja. Zato je opravdana svaka proizvodnja ako se njenom realizacijom na tržištu pokrivaju direktni troškovi i nakon toga ostane jedan iznos za pokriće izvjesne veličine indirektnih troškova, ako se upoređuje sa pozicijom obustavljanja korišćenja uspostavljenog kapaciteta, kada su ukupni indirektni troškovi nepokriveni i predstavljaju ***gubitak*** u poslovanju.

Metod ***direct costing*** primjenjiva je naročito kod preduzeća sa izrazito visokim organskim sastavom elemenata proizvodnje, u kojima se mora respektovati neotklonjivost indirektnih troškova (koji se mogu, uslovno, poistovijetiti sa fiksnim troškovima), uslovljenih velikom koncentracijom sredstava za rad i složenom organizacijom poslovanja.

5.17.6.Kombinovanje kalkulativnih metoda

U praksi poslovanja preduzeća, pri obračunu cijene koštanja proizvoda ili usluga, rijetko se sreće primjena samo jednog od metoda kalkulacije. S obzirom na složenost procesa poslovanja u savremenim privrednim subjektima, širok asortiman proizvoda, primjenu više tehnoloških postupaka i slično, nužno je i obračun troškova po nosiocima usavršavati. Zato se, često, kombinuje više metoda kalkulacije za utvrđivanje cijene koštanja pojedinih proizvoda, usluga ili drugih učinaka.

Tako, na primjer, u šećeranama se primjenjuje metod kalkulacije kuplovanih proizvoda da bi se utvrdila cijena koštanja šećera. Ali, pri daljoj preradi ovog šećera u različite asortimanske oblike proizvoda (šećer u kockama, prahu, kristalu, zatim u različitim pakovanjima i slično), za utvrđivanje troškova po jedinici proizvoda neophodno je primjenjivati i druge metode kalkulacije - dodatnu kalkulaciju, kalkulaciju pomoću ekvivalentnih brojeva i slično. Ponekad se takođe, za određene faze prerade, pri

utvrđivanju cijene koštanja, primjenjuje diviziona kalkulacija, a u daljim fazama tehnološkog postupka i dodatna ili kalkulacija pomoću ekvivalentnih brojeva.

Kombinovanje primjene različitih metoda kalkulacije za utvrđivanje cijene koštanja pojedinih vrsta proizvoda obezbjeđuje veću preciznost u raspoređivanju indirektnih troškova po nosiocima. Na taj način preduzeća sa većom sigurnošću mogu da se orijentišu na određeni proizvodni program, odnosno da izaberu odgovarajuće proizvode koje će izrađivati u okviru svojih kapaciteta, uz ostvarivanje optimalnog kvaliteta ekonomije. Ovo tim prije što se, na osnovu odnosa cijena koštanja i prodajnih cijena, koje se mogu postići na tržištu, utvrđuje ekonomska opravdanost proizvodnje određenih vrsta proizvoda.

VI. RAČUNOVODSTVO I REVIZIJA

Polazeći od osnovnog principa ekonomije preduzeća koji glasi: „ostvariti maksimalne rezultate uz minimalna ulaganja“, proizlazi i potreba sagledavanja svih elemenata izlaza - rezultata procesa i elemenata ulaganja, sa ciljem utvrđivanja kvaliteta biznisa i uticaja svakog od elemenata izlaza i ulaza na taj kvalitet. Upravo, računovodstvena funkcija obezbjeđuje da se evidentiranjem svih promjena može utvrditi visina prihoda, troškova, profita, vrijednosti i finansijske stabilnosti firme. Pored toga, pomoću računovodstva kao funkcije menadžmenta, može se pratiti odstupanje stvarnih od objektivno uslovljenih veličina, u svakoj od faza ciklusa reprodukcije, a time i kretanja po nosiocima aktivnosti: *nabavi, istraživanje i razvoju, marketingu, proizvodnji, prodaji, ljudskim resursima.*

Računovodstvene informacije predstavljaju važnu podlogu kod donošenja poslovnih odluka. Pored toga ove informacije imaju korist i za ulagače, kreditore, te razne agencije. Na slici 3.26. mogu se vidjeti ko su sve korisnici računovodstvenih informacija.

Slika 3.26. Korisnici računovodstvenih informacija
(Izvor: Siropolis, 1990, p. 330)

6.1. Korisnici i odabir upotrebe računovodstvenih informacija

Računovodstvo kao funkcija menadžmenta u biznisu treba, ne samo da evidentira promjene kao rezultat poslovnih događaja na sredstvima i izvorima sredstava, nego da:

- omogući poređenja stanja sa prethodnim izvršenjem, poređenja sa postavljenim ciljevima - planom i konkurencijom;
- brzo izvještavanje, pored obaveza i finansijsko izvještavanje;
- prati kretanje troškova i informacije o njihovom karakteru, kao jednom od najvažnijih ulaznih elemenata procesa;
- obezbijedi kontrolu upravljanja imovinom.

Bez obzira na karakter i jednostavnost, preduzetnici treba da imaju računovodstvene stručnjake, kako bi im omogućili uspostavljanje adekvatne računovodstvene funkcije. U

sadašnjim uslovima nijedan preduzetnik ne bi trebalo da pokreće posao bez pomoći računovođe, koji, razumije se, ima ovlašćenje - sertifikat ovlašćenog računovođe.

Kada je neophodno zaposliti ovlašćenog računovođu ili formirati računovodstvenu funkciju u preduzeću, zavisi od broja zaposlenih, veličine preduzeća, vrste djelatnosti i složenosti biznisa. Uvođenje računovodstvene funkcije u rastuće malo, odnosno srednje preduzeće postavlja se kao imperativ u trenutku kada su marginalni troškovi formiranja računovodstvenog sektora ili službe manji ili jednaki marginalnom prihodu ostvarenom pri dodatnom zapošljavanju.

Računovodstvena funkcija, pored navedenog, ima i kreativnu ulogu koja se svodi na to da ona:

- oblikuje takvu organizaciju ove funkcije, koja bi najbolje odgovarala potrebama menadžmenta i preduzetnika,
- usklađuje računovodstvo sa dinamikom biznisa,
- pomaže u analizi finansijskih izvještaja, radi sagledavanja nastalih problema i trendova,
- pomaže u pribavljanju potrebnih finansijskih sredstava, te prati visinu angažovanih sredstava po fazama ciklusa angažovanja, a s ciljem svođenja tih sredstava na objektivno uslovljenu veličinu,
- pomaže u projektovanju - planiranju ciljeva u biznisu,
- obezbjeđuje racionalno ponašanje u izvršavanju poreskih i drugih finansijskih obaveza,
- programira i prati novčane tokove.

Obim računovodstvenih poslova uslovljen je veličinom samog biznisa. Ukoliko je u pitanju mali biznis, glavni zadatak će se svoditi na održavanje finansijske stabilnosti, to jest likvidnosti samog biznisa. Međutim, ako je u pitanju složeniji biznis, to jest poslovi većeg obima, tada će orijentacija računovodstvene funkcije biti usmjerena na blagovremeno evidentiranje poslovnih promjena koje dovode do promjena na sredstvima i izvorima sredstava. Svakako da računovodstvo, zasnovano na praćenju poslovnih događaja nudi ažurniji način izvještavanja o finansijskom izvršavanju, te se na osnovu toga mogu serioznije pratiti kretanja prihoda i rashoda - troškova.

Računovodstvena funkcija u biznisu obezbjeđuje praćenje rezultata poslovanja, putem odgovarajućih izvještaja. Finansijski izvještaji opšte namjene (koji se nazivaju i finansijski izvještaji) su oni koji su namijenjeni zadovoljavanju potreba korisnika koji nisu u mogućnosti od subjekta zahtijevati da svoje izvještaje sastavlja na način koji bi udovoljio njihovim posebnim potrebama za informacijama (MRS1).

Finansijski izvještaji su strukturisani prikaz finansijskog položaja i finansijske uspješnosti subjekta. Cilj finansijskih izvještaja opšte namjene je da pruži informacije o finansijskom položaju, finansijskoj uspješnosti i novčanim tokovima poslovnog subjekta koje su korisne širokom krugu korisnika u donošenju ekonomskih odluka.

Finansijski izvještaji, takođe, prikazuju rezultate menadžmenta u upravljanju resursima koji su joj povjereni. Radi ispunjavanja tih ciljeva finansijski izvještaji pružaju informacije o:

a) imovini;

b) obavezama;

c) kapitalu;

d) prihodima i rashodima, uključujući dobitke i gubitke;

e) uplatama vlasnika i isplatama vlasnicima po osnovu kapitala u njihovom svojstvu vlasnika i

f) novčanim tokovima subjekta.

Ove informacije, zajedno s drugim informacijama u bilješkama, pomažu korisnicima u predviđanju budućih novčanih tokova subjekta, a naročito u određivanju vremena njihovog nastanka i njihove izvjesnosti.

Godišnje finansijske izvještaje prema MRS 1, čine (Zakon o računovodstvu i reviziji, član 17, stavovi 6 i 7, 2011):

a) Bilans stanja – Izvještaj o finansijskom položaju na kraju perioda,
b) Bilans uspjeha – Izvještaj o ukupnom rezultatu za period,
c) Bilans tokova gotovine – Izvještaj o tokovima gotovine,
d) Izvještaj o promjenama na kapitalu i
e) Napomene uz finansijske izvještaje.

Izuzetno od odredaba iz stava 6. ovog člana, mala pravna lica i preduzetnici koji vode dvojno knjigovodstvo godišnje finansijske izvještaje prezentuju kroz:
a) Bilans stanja – Izvještaj o finansijskom položaju na kraju perioda i

b) Bilans uspjeha – Izvještaj o ukupnom rezultatu za period.

U većini zemalja svijeta, pored pravnih lica posluju i preduzetnici čiji je osnovni cilj izvještavanja, između ostalog, pružanje informacije o oporezivom dobitku koja se dobija iz evidencija prostog, a ne dvojnog knjigovodstva. Pored pravnih lica, u Republici Srpskoj, Zakonom o računovodstvu i reviziji (2011) data je opcija preduzetnicima da svoje poslovne knjige mogu voditi po sistemu dvojnog knjigovodstva na obračunskoj osnovi što pretpostavlja primjenu Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja (MSFI).

1.2. Računovodstveni informacioni sistem

Značaj finansijskog izvještavanja je višestruk, od serviranja informacija rukovodiocima radi donošenja poslovnih odluka u kratkom i dugom roku, do odluka sa dalekosežnijim posljedicama, kao što su odluke o prodaji ili kupovini preduzeća. Sa rastom i razvojem preduzeća, raste i uloga i značaj uspostavljanja finansijskog i upravljačkog računovodstvenog informacionog sistema.

Finansijsko računovodstvo u osnovi je sintetičkog karaktera i nadležno je za pripremu i izradu periodičnih i godišnjih finansijskih izvještaja o stanju i uspjehu preduzeća u cjelini i jedini je izvor eksternog informacijskog komuniciranja.
Upravljačko-računovodstveni informacioni sistem prvenstveno se brine za dobijanje izlaza za unutrašnje, to jest interne korisnike, koristeći ulaze i procese neophodne za ostvarenje ciljeva menadžmenta. Ovaj sistem predstavlja sistem prikupljanja, obrade, čuvanja i izvještavanja o operativnim i finansijskim informacijama za različite slučajeve iz operativnog i menadžerskog odlučivanja.

Finansijski računovodstveni informacioni sistem i upravljački računovodstveni sistem pokazuju da postoje različiti sistemi za ostvarivanje različitih ciljeva. Upravljački računovodstveni informacioni sistem obuhvata dva segmenta informisanja, i to:

- segment informisanja o računovodstvu troškova i
- segment informisanja o operativnoj kontroli.

Nezavisno od broja specifičnih razlika između finansijskog i upravljačkog računovodstva, ova dva područja računovodstva se ipak, u priličnom broju slučajeva, nadopunjuju i međusobno uslovljavaju, integrisana su i imaju međusobnu povezanost u bazi podataka (Minovski i Čanak, 2006).

1.3. Revizija finansijskih izvještaja

Da bismo dobili pouzdanu sliku o finansijskom stanju i uspješnosti poslovanja preduzeća, neophodno je da su informacije iz finansijskih izvještaja objektivne i pouzdane. Način na koji možemo potvrditi vjerodostojnost informacija iz finansijskih izvještaja je podvrgavanje istih reviziji. Pod revizijom podrazumijevamo postupak ispitivanja i ocjene finansijskih izvještaja, na osnovu kojih se daje stručno mišljenje o realnosti i objektivnosti stanja imovine, kapitala, obaveza i rezultata poslovanja.

Ove informacije o privrednim društvima su značajne za široki krug zainteresovanih strana, od vlasnika, menadžera, zaposlenih, države pa do potencijalnih kupaca preduzeća.

Reviziju finansijskih izvještaja obavljaju lica koja imaju profesionalno zvanje ovlašćeni revizor, koja posjeduju licencu za rad na poslovima revizije finansijskih izvještaja i koja su zaposlena u ili angažovana od privrednog društva za reviziju.

> *Mišljenje revizora pojačava povjerenje u finansijske izvještaje time što pruža visok, ali ne i apsolutan sistem uvjeravanja. Apsolutno uvjeravanje se ne može postići revizijom zbog činjenica kao što su: potreba za prosuđivanjem, vršenje provjera na osnovu uzorka, inherentna (prirodna) ograničenja sistema računovodstva i interne kontrole, kao i zbog toga što najveći dio dokaza koji su revizoru na raspolaganju po prirodi ima ubjedljiv, ali ne i definitivni karakter* (Božić i Kondić, 2007, p. 53).

Obaveznoj reviziji podliježu finansijski izvještaji pravnih lica razvrstanih u kategorije srednjih i velikih, konsolidovani finansijski izvještaji, te finansijski izvještaji pravnih lica čijim se hartijama od vrijednosti trguje ili se vrši priprema za njihovo emitovanje na

organizovanom tržištu hartija od vrijednosti. Obaveznoj reviziji podliježu i finansijski izvještaji pravnih lica ukoliko je to propisano posebnim propisima kojim se uređuje njihovo poslovanje.
Mala pravna lica mogu da odluče da se revizija njihovih finansijskih izvještaja vrši u skladu sa odredbama ovog zakona. Dakle, prema odredbama Zakona o računovodstvu i reviziji (2011), mikro i mala preduzeća nemaju obavezu da vrše reviziju finansijskih izvještaja, dok srednja preduzeća podliježu obaveznoj reviziji.

1.4. Međunarodni računovodstveni standardi za male i srednje entitete

Termin mikro, mala i srednja preduzeća (MSP) obuhvataju sve poslovne subjekte koje Međunarodni standard finansijskog izvještavanja za male i srednje entitete 2009 (IFRS for SME) tretira kao male i srednje entitete. Radi se o prvom setu međunarodnih računovodstvenih zahtjeva razvijenih specijalno za male i srednje entitete.

> *„Standard 1.2 Mali i srednji su entiteti koji:*
> *(a) nemaju javnu odgovornost i*
> *(b) objavljuju finansijske izvještaje opšte namjene za eksterne korisnike. Primjeri eksternih korisnika obuhvataju vlasnike koji nisu uključeni u upravljanje poslovanjem, postojeće i potencijalne povjerioce, kao i agencije za kreditni rejting".*

Prema mišljenju Međunarodnog odbora za računovodstvene standarde, Međunarodne standarde finansijskog izvještavanja za male i srednje entitete treba da primjenjuju entiteti koji nemaju javnu odgovornost. Subjekti od javnog interesa koji nisu dužni da sprovode IFRS za SME, u Republici Srpskoj su (Zakon o računovodstvu i reviziji, 2011):

a) pravna lica čijim se hartijama od vrijednosti trguje ili se vrši priprema za njihovo emitovanje na organizovanom tržištu hartija od vrijednosti,
b) banke, mikrokreditna društva, društva za osiguranje, lizing društva, berze, brokersko-dilerska društva i druge finansijske organizacije,
v) javna preduzeća, definisana u skladu sa propisima kojima se uređuje poslovanje i upravljanje javnim preduzećima i

g) sva pravna lica od posebnog značaja za Republiku, nezavisno od njihove pravne forme i oblika organizovanja.

Preduzetnici kao fizička lica registrovana za obavljanje preduzetničke djelatnosti, svoje poslovne knjige vode u skladu sa Zakonom o porezu na dohodak (2010), kao prosto knjigovodstvo ili u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji (2011), kao dvojno knjigovodstvo.

Pored listirajućih entiteta i finansijskih organizacija neki entiteti se sa stanovišta određene zemlje smatraju javno odgovornim budući da pružaju esencijalne javne usluge. U većini zemalja ove usluge pružaju mali entiteti kao što su vodovodi, lokalne kablovske televizije, lokalne elektrodistribucije i slično. Priroda korisnika njihovih izvještaja prije nego priroda njihove djelatnosti treba da odredi da li da koriste pune MSFI ili ne (Poljašević, 2011).

Iako se mali i srednji entiteti ne listiraju na berzama, potreba za standardizacijom njihovog izvještavanja i te kako postoji. Finansijske institucije, na primjer, sve češće

odobravaju kredite i nerezidentima, a odluke o uslovima i visini kamatnih stopa upravo se zasnivaju na finansijskim izvještajima. Ovdje treba imati u vidu da u većini zemalja preko polovine malih i srednjih preduzeća koriste bankarske kredite ili prekoračenja na bankovnim računima. Zatim, ino dobavljači žele da provjere likvidnost svojih kupaca prije nego što im prodaju proizvode na kredit. Sa druge strane, kupci ocjenjuju finansijski položaj ino dobavljača ukoliko žele sa njima da posluju dugoročno. Kako navodi Poljašević (2011), globalni računovodstveni standardi za finansijske izvještaje opšte svrhe i rezultujuća uporedivost su naročito važne za one entiteti čiji investitori potiču iz različitih zemalja.

O primjeni Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja za male i srednje entitete, kao i opštih Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja, kao i o razvoju računovodstvene profesije u Republici Srpskoj, brine profesionalna nevladina organizacija Savez računovođa i revizora Republike Srpske (http://www.srrrs.org), punopravna članica IFAC-a (Međunarodna asocijacija računovođa).

VII. POREZI

7.1. Porezi kao instrument ekonomske politike

Porezi čine značajan instrument ekonomske politike društva kojima se utiče na stabilnost društveno-ekonomskog sistema. Uloga poreza u osnovi je dvojaka:

(1) fiskalna i
(2) razvojna.

(1) Fiskalnom politikom stvaraju se potrebna finansijska sredstva kojima se obezbjeđuje finansiranje zajedničke društvene potrošnje. Iz poreza se nadoknađuju različiti oblici potrošnje, kao što su: budžetska, zdravstvena, socijalna, obrazovna, kulturološka i drugo.

(2) Poreskom politikom obezbjeđuje se ostvarenje određenih razvojnih ciljeva. Porezima se podstiče i razvoj i stabilnost makroekonomskog sistema. S tim ciljem, poreskom politikom se podstiče i razvoj biznisa, a oblici poreskih stimulacija za taj razvoj mogu biti različiti, kao što su: neoporezivanje dijela dobitka koji se ulaže u razvoj biznisa, pružanje poreskih olakšica novoformiranim firmama, podsticaj izvoza, tehnološkog razvoja, obezbjeđenje potrebnih infrastrukturnih kapaciteta, ograničavanje monopola i drugo.

Istovremeno, porezi mogu biti i prepreka za nove direktne strane i domaće investicije, razlog gašenja biznisa i seljenja u područja i zemlje sa boljom podsticajnom fiskalnom politikom. U Bosni i Hercegovini indirektni porezi su u nadležnosti države, dok su direktni porezi u nadležnosti entiteta i kantona. U narednoj tabeli predstavićemo rezultate uporedne analize poreskih stopa direktnih poreza (porez na dobit) i indirektnih poreza (porez na dodatu vrijednost - PDV) u zemljama okruženja i pojedinim zemljama iz Evrope. Većina zemalja u Evropi ima diferencirane stope PDV-a, s tim da su u tabeli predstavljene standardne stope PDV-a.

Tabela 3.1. Direktni i indirektni porezi u zemljama zapadnog Balkana i evropskim zemljama u 2012. godini

Zemlja	Porez na dobit	PDV	Zemlja	Porez na dobit	Standardna stopa PDV
Bosna i Hercegovina	10%	17%	Bugarska	10%	21%
Srbija	10%	20%	Rumunija	16%	24%
Hrvatska	20%	25%	Češka	19%	20%
Slovenija	18%	20%	Slovačka	19%	20%
Crna Gora	9%	17%	Austrija	25%	20%
Makedonija	10%	18%	Grčka	20%	23%
Albanija	10%	20%	Mađarska	19%	27%

(Izvor: prilagođeno iz http://www.kpmg.com/global/en/services/tax/tax-tools-and-resources/pages/tax-rates-online.aspx i http://www.vatlive.com/vat-rates/european-vat-rates/eu-vat-rates/, pristupljeno 09.01.2013.)

Porezi, kao dio nematerijalnih rashoda biznisa, a koji su namijenjeni društvenoj potrošnji, dio su cijene koštanja. Njihov nivo zavisi prvenstveno od propisanih poreskih stopa i ostvarenih rezultata biznisa. U okviru propisanih poreskih stopa firma može da utiče na smanjenje poreskih rashoda po jedinici prihoda. To se postiže preferiranjem djelatnosti, lokacija i organizacionih oblika, sa najpovoljnijim poreskim opterećenjem.

Poreska davanja propisana su zakonima države, a obično su zasnovana na poreskim načelima. Obično se ističu sljedeći modeli (Dostić, 2003, p. 427):

- *Ekonomsko načelo kojim se obezbjeđuje da se poreskim plaćanjima ne umanjuje materijalna osnova makrosistema i da porezi služe u svrhu efikasne ekonomske politike zemlje.*
- *Finansijsko načelo koje podrazumijeva da su dovoljni za predviđene svrhe.*
- *Socijalno-političko načelo podrazumijeva da svako podliježe poreskoj obavezi u srazmjeri sa svojom ekonomskom snagom. Poreska načela uvažavaju privremeno umanjenje ili oslobađanje poreskih obaveza, s ciljem dobijanja stabilnog poreskog obveznika u budućnosti.*

7.2. Vrste poreskih obaveza

Oblici poreskih obaveza su različiti i javljaju se u više vrsta tipova. Najčešće se ispoljavaju kao:

- porezi,
- doprinosi,
- carine,
- takse i
- druge dažbine utvrđene propisima.

Poreskom politikom se najčešće ustanovljava više vrsta poreza. To mogu biti:

(a) porez na dobitak,

(b) porez na dodatnu vrijednost,

(c) porez na dohodak građana.

(d) Doprinosi, naknade i takse.

7.2.1. Porez na dobitak

Uz porez na dohodak građana, porez na dobit privrednih društava i drugih subjekata koji obavljaju djelatnost radi sticanja dobiti i u izvorima budžetskih prihoda Republike Srpske predstavlja najznačajniji direktni porez (Daničić, 2011). Porez na dobitak plaćaju sva pravna lica za koje je zakonski utvrđena ta vrsta obaveze. Ovaj vid poreskih obaveza izračunava se na osnovu računovodstvenog modela čija je osnova bilans uspjeha.

Obveznik obračuna i plaćanja poreza na dobit je svako pravno lice koje obavlja djelatnost s ciljem ostvarivanja dobiti u Republici Srpskoj. Poreski obveznici su i pravna lica koja imaju sjedište u Federaciji BiH, Distriktu ili izvan Bosne i Hercegovine za dobit ostvarenu u poslovnoj jedinici ili drugom obliku organizovanja na teritoriji Republike

Srpske. To mogu biti filijale, podružnice, pogoni, prodavnice, gradilišta ili drugi oblik organizovanja obavljanja privredne djelatnosti (proizvodne, trgovačke, uslužne ili druge djelatnosti).

Poreska stopa za porez na dobit u Republici Srpskoj iznosi 10% i spada u niže poreske stope u regionu i Evropi. Za lica koja se oporezuju po sistemu prilagođenom za male poreske obveznike utvrđena je stopa od 2%, s tim da osnovica za obračun nije dobit, odnosno razlika između oporezivih prihoda i rashoda koji se priznaju kao neophodni i dopušteni, već se propisana stopa primjenjuje na naplaćeni prihod. Poreska godina za obveznike poreza na dobit je kalendarska godina, te se poreska i računovodstvena godina poklapaju. Izuzetak se dozvoljava ukoliko strano pravno lice obavlja poslovnu djelatnost preko stalnog mjesta poslovanja u Republici Srpskoj.

Mali poreski obveznik je pravno lice iz Republike Srpske koje ispunjava svaki od sljedećih uslova tokom cijele poreske godine (Daničić, 2011):

- da to pravno lice obavlja djelatnost, izuzev bankarskih ili finansijskih usluga ili poslova osiguranja i reosiguranja,
- da mali poreski obveznik ne zapošljava više od devet radnika,
- da ukupan godišnji prihod pravnog lica ostvaren u prethodnoj godini, po bilo kom osnovu, ne prelazi iznos od 100 000 KM,
- da pravno lice nije ostvarilo više od 50% od svog ukupnog prihoda od jednog klijenta, odnosno kupca, ili lica povezanog s tim klijentom, odnosno kupcem i
- da udio u vlasništvu tog pravnog lica imaju najviše dva fizička lica.

Mali poreski obveznik plaća porez po stopi od 2% na ukupan mjesečni prihod, u roku od 10 dana po isteku mjeseca, odnosno konačan porez obračunava se po stopi od 2% na ukupan godišnji prihod malog preduzeća (Zakon o porezu na dobit, „Službeni glasnik“ 91/06, 2007).

Za poreske potrebe mali poreski obveznik vodi knjigovodstvo prema gotovinskom principu, što znači da se prihod priznaje kada se stvarno i naplati, ili kada postane raspoloživ, ili stavljen u korist malog preduzeća, a rashodi nastaju kada se plate. Da bi u kontinuitetu imao ovaj status, mali poreski obveznik svake godine do 31. januara je dužan da Poreskoj upravi Republike Srpske dostavi zahtjev za produženje statusa sa dokazima o ispunjavanju svih uslova koje je za ova pravna lica postavio zakonodavac.

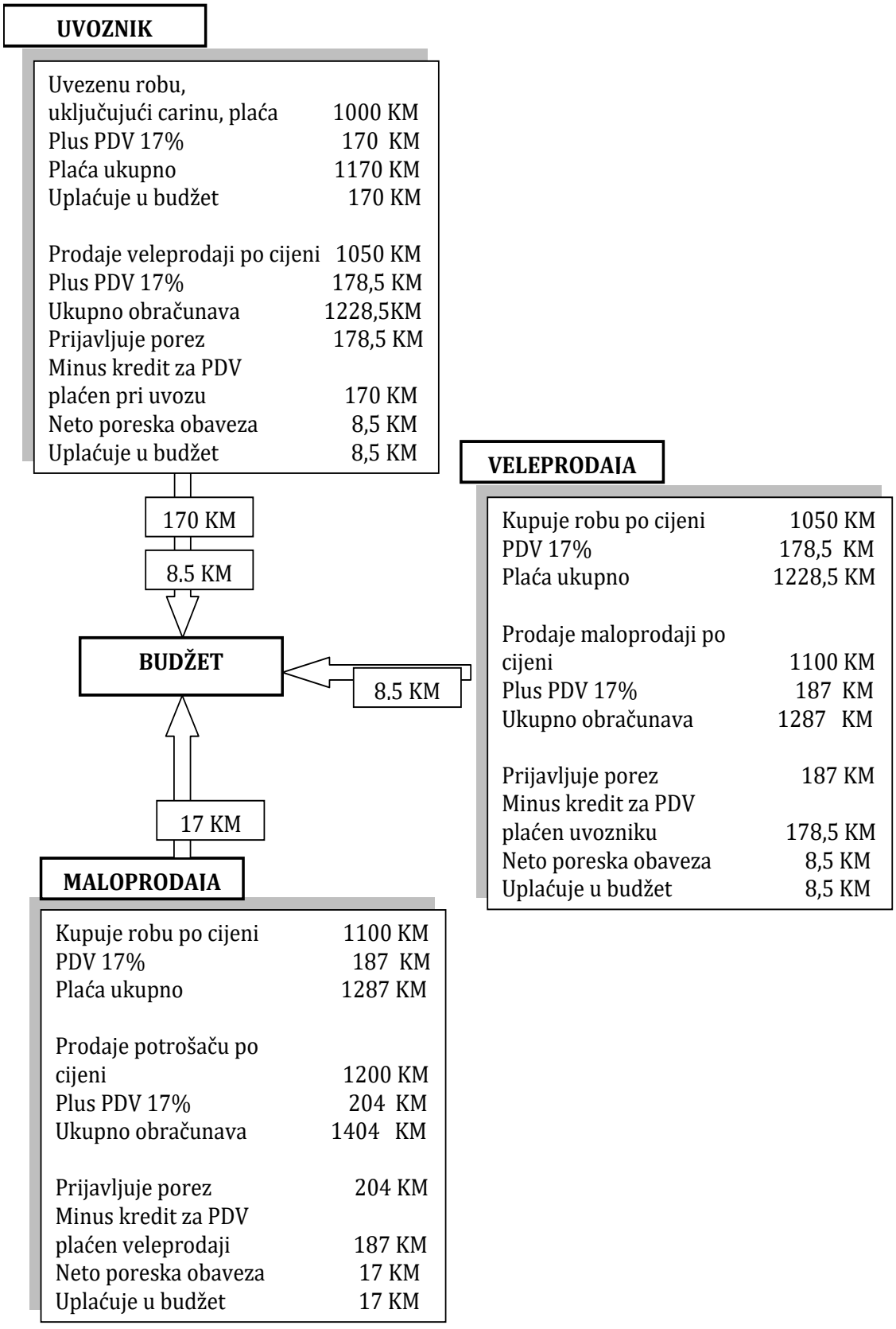
7.2.2. Porez na dodatu vrijednost

Porez na dodatnu vrijednost spada u kategoriju opšteg poreza na promet. Međutim, osnovna prednost poreza na dodatnu vrijednost (PDV) u odnosu na porez na promet je u tome što sama tehnika prikupljanja poreza čini svakog pojedinačnog učesnika u lancu transakcije zainteresovanog za plaćanje poreza, jer poslovanje sa onima koji ga ne plaćaju nanosi direktnu štetu.

PDV je opšti porez na potrošnju koji se obračunava i plaća na isporuku dobara i pružanje usluga, u svim fazama proizvodnje i prometa dobara i usluga, kao i na uvoz dobara. U svakoj fazi proizvodno-prometnog ciklusa obračunava se i plaća porez na onaj dio vrijednosti koji je dodat u toj fazi. Poreski obveznik je svako lice koje samostalno obavlja

privrednu djelatnost, a na način na koji je propisano Zakonom o PDV-u (Zakon o PDV-u, „Službeni glasnik BiH“ 9/05, 35/05 i 100/08, 2005). Takođe, zakon reguliše i poreska oslobađanja, kao i načine plaćanja poreske stope.

Standardna stopa PDV-a na oporezivi promet dobara i usluga i uvoz dobara u Bosnu i Hercegovinu iznosi 17%. Lica koja, u smislu ovog zakona (2005), podliježu plaćanju PDV su:
1. obveznici koji vrše promet dobrima ili uslugama na koje se obračunava PDV;
2. poreski zastupnik koga odredi obveznik koji u Bosni i Hercegovini nema sjedište ni stalnu poslovnu jedinicu, a koji obavlja promet dobara i usluga u Bosni i Hercegovini;
3. primalac usluga nabavljenih prilikom unapređivanja poslovanja, ako pružalac usluga, koji nema sjedište u Bosni i Hercegovini, iz tačke 2. ovog stava, ne odredi poreskog zastupnika;
4. svako lice koje u fakturi ili drugom dokumentu koji služi kao faktura (u daljem tekstu: faktura) iskaže PDV, a koje, u skladu sa ovim zakonom, nije dužno da obračuna i uplati PDV;
5. u slučaju uvoza: primalac dobara, odnosno carinski dužnik utvrđen u skladu sa carinskim propisima i
6. primalac dobara i usluga povezanih sa izgradnjom nepokretne imovine prema Glavi XII ovog zakona.



Slika 3.28. Primjer plaćanja PDV-a po fazama
(Izvor: Autori)

7.2.3. Porez na dohodak

Godišnjom poreskom prijavom za porez na dohodak poreski obveznik, fizičko lice, prijavljuje porez na dohodak za dohodak ostvaren tokom cijele godine. Popunjavanje i podnošenje godišnje poreske prijave za porez na dohodak nije jednostavan zadatak za poreske obveznike jer je prijavljivanje i plaćanje poreza na dohodak u toku godine različito, u zavisnosti od vrste dohotka koji obveznik ostvaruje tokom godine.

Naime, ako obveznik ostvaruje dohodak na koji se porez plaća po odbitku, prijavljivanje i plaćanje poreza na dohodak u svoje ime, a za račun obveznika vrši isplatilac dohotka koji ostvaruje dohodak na koji se porez plaća na osnovu poreske prijave, obveznik prijavljuje i plaća porez akontativno u toku godine na osnovu poreske prijave. Prijavljivanje i plaćanje poreza na dohodak od strane isplatioca dohotka u toku godine je akontativno plaćanje.

Na osnovu podataka o prijavljenom i plaćenom porezu od strane isplatioca dohotka i podataka o dohotku na koji se porez plaća na osnovu poreske prijave, obveznik popunjava godišnju poresku prijavu za porez na dohodak čime će se utvrditi godišnji porez na dohodak koji je obveznik dužan platiti za svaki dohodak koji je predmet oporezivanja.

7.2.4. Doprinosi, naknade i takse

Doprinosi, u osnovi imaju sličnu ulogu kao i porezi, s tom razlikom što je njihova namjena određenija nego kod poreza. Kao obveznici doprinosa mogu biti i poslodavci i zaposleni radnici, a osnovica za njihov obračun su obračunate zarade - plate i druga primanja sličnog karaktera. Vrste doprinosa mogu biti različite u zavisnosti od njihove namjene u korišćenju. To su sljedeće vrste doprinosa: doprinosi za penziono i invalidsko osiguranje, doprinosi za zdravstveno osiguranje, doprinos za nezaposlene, i drugo.

Porezi i doprinosi na zarade zaposlenih se razlikuju od zemlje do zemlje, i mogu da budu značajan privlačeći ili destimulativni faktor novih investicija, rasta i razvoja preduzeća. Konkretno, u Republici Srpskoj, u 2013. godini, u strukturi poreza i doprinosa na plate, poslodavci su trebali da izdvoje za doprinose, a radnici za plate, na bruto iznos, i to sljedeće stope:

- Za penzijsko i invalidsko osiguranje 18,5%
- Za zdravstveno osiguranje 12 %
- Za osiguranje od nezaposlenosti 1%
- Za dječiju zaštitu 1,5%
- Ukupno 33% doprinosa i 10% poreza u neto iznosu ili 60,30% u bruto iznosu.

Tabela 3.2. Primjer obračuna plata u Republici Srpskoj u 2013. godini

Bruto plata u KM	FPIO 18,5%	FZO 12%	FZZN 1%	FDZ 1,5%	Ukupni doprinosi	Poreska osnovica	Porez na dohodak 10%	Neto plata u KM
1.658,38	306,80	199,01	16,58	24,88	547,27	1.111,11	111,11	1000,00
742,00	137,27	89,04	7,42	11,13	244,86	497,14	49,71	447,43
3.316,76	613,60	398,01	33,17	49,75	1.094,53	2.222,23	222,22	2000,01

(Izvor: Autori)

Carine se plaćaju po osnovu uvoza određene robe i usluga, a carinjenje se vrši po tarifama utvrđenim domaćim i INO propisima.

Takse predstavljaju poseban oblik prikupljanja sredstava namijenjenih potrošnji. Razlikuje se više vrsta taksi, kao što su: administrativne takse, sudske takse, komunalne takse, registarske takse i drugo.

Propisima mogu biti ustanovljeni i drugi oblici zahvatanja sredstava za zajedničke društvene potrebe, kao što su: akcize, putarine, i drugo.

VIII. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Uspješan biznis i njegova isplativost, pored ostalog, zavisi i od negativnih uticaja određenih rezidualnih faktora. Ti rizici se najčešće ispoljavaju preko nepredviđenih pojava, koje unaprijed ne možemo odrediti, kao što su: požari, prirodne nepogode, poremećaji u organizacionom sistemu biznisa i društva.

Međutim, postoje i rizici koje ne možemo predvidjeti, ali čije negativno dejstvo možemo spriječiti ili minimizirati, kao što je na primjer rizik od pljačke imovine preduzeća. Oni, istovremeno umanjuju prihode, a povećavaju rashode, što negativno utiče na rezultate biznisa. Intenzitet tog uticaja može da bude različit od podnošljivih gubitaka do bankrotstva firme. Stoga se preduzimaju određene mjere preventivne zaštite. Mjere, pored ostalog, obuhvataju vrste rizika koje mogu ugroziti rezultate, te oblike zaštite biznisa od negativnog dejstva tih pojava.

8.1. Vrste rizika

Rizici koji ugrožavaju rezultate biznisa su raznovrsni i oni različitim intenzitetom mogu da djeluju na pojedine vrste biznisa. Najkarakterističniji rizici su:

(1) požar,
(2) prirodne nepogode,
(3) kriminal,
(4) udesi i havarije
(5) bolest i povrede na poslu,
(6) poremećaji u organizacionom sistemu biznisa i društvenom sistemu i
(7) ostali oblici rizika.

(1) Štete od požara mogu nastati zbog različitih uzroka kao što su: kvar na elektromreži i instalacijama, nepažnja kod upotrebe zapaljivih materijala, zlonamjerno podmetanje požara, nemar izazvan bacanjem opušaka i slično.

(2) Štete proizašle zbog prirodnih nepogoda nastaju usljed: poplava, oluje, grada, snježnih nanosa, odrona, suše, zemljotresa i drugo.

(3) Štete prouzrokovane kriminalom ispoljavaju se u vidu krađe i pljačke imovine biznisa, kao i nepoštene radnje zaposlenog osoblja u firmi.

(4) Značajne štete mogu nastati kao rezultat tehničkih udesa i havarija. Ispoljavaju se kao udesi prevoznih sredstava, eksplozija, kvarova na tehničkim postrojenjima, ekološka zagađenja i slično. Obično nastaju zbog tehničke neispravnosti, neadekvatnog održavanja, te nestručnim i nemarnim rukovanjem tehničkim sredstvima.

(5) Štete nastale zbog bolesti i povreda radne snage po pravilu se nadoknađuju iz namjenskih državnih fondova, a dijelom iz sredstava firme. Zakon s ciljem smanjenja ovih vrsta šteta, obavezuje poslodavce na preduzimanje mjera tehničke zaštite radnika na poslu.

(6) Štete nastale usljed poremećaja u organizacionom sistemu biznisa, proizlaze, pored ostalog, zbog drastičnog pada tražnje, štrajka radnika, nenormalnog pada cijena akcija korporacije, velike fluktuacije radnika na rukovodnim mjestima, pogrešnih organizacionih poteza u biznisu i slično. Što se tiče šteta koje su nastale usljed poremećaja u društvenom sistemu, najznačajnije su pojave: inflacija, neadekvatne mjere faktora ekonomske politike, ratna stanja i poremećaji zbog poremećaja u međunarodnim odnosima, epidemije većih razmjera i slično.

8.2. Oblici osiguranja

Za zaštitu od eventualnog rizika preduzetnicima i preduzećima stoje na raspolaganju razni oblici zaštite, kao što su (Božić, 1996, p. 201):

(1) osiguranje imovine kod firmi osiguranja,
(2) mjere interne preventivne zaštite i
(3) prenošenje troškova rizika na druge firme.

(1) Osiguravajuće firme, uz odgovarajuću naknadu, odnosno premiju koju plaća osiguranik, prihvataju obaveze da nadoknade osiguraniku nastalu štetu koja je obuhvaćena ugovorom, to jest polisom osiguranja. Osiguravajuće firme mogu biti konstituisane, najčešće, kao:
- korporacije,
- recipročno osiguravajuće korporacije,
- Lojds (Lloyd's http://www.lloyds.com/) osiguranje i
- državne osiguravajuće organizacije.

Osiguravajuće korporacije su profitabilne organizacije, koje svoju poslovnu politiku zasnivaju na potrebama ostvarenja zadovoljavajuće stope profitabilnosti.
Recipročna osiguravajuća korporacija organizuje se kao unija više korporacija. Njen cilj je da uzajamno nadoknađuje nastale štete članova unije, a na osnovu kriterijuma definisanih njihovim ugovorima.
Grupa Lojds osiguranja obuhvata osiguranje krupnih rizika kao što su brodovi, vazduhoplovi i drugi krupni rizici. To područje rizika druge osiguravajuće firme najčešće ne prihvataju.
Državne osiguravajuće organizacije najčešće se angažuju u području: penzionog i invalidskog osiguranja, zdravstvene i socijalne zaštite, zaštite od nezaposlenosti, i slično.

(2) Zaštita od moguće štete može se sprovoditi i preventivnim mjerama zaštite. One se sprovode: alarmnim uređajima i drugim zaštitnim sistemima, angažovanjem kompanija za obezbjeđenje i zaštitu, odgovarajućom tehničko-higijenskom zaštitom radnika na radu, adekvatnim održavanjem i korišćenjem tehničkih sistema, uvođenjem integralnog sistema kontrole.

(3) Troškovi osiguranja, pod određenim uslovima, mogu se prenositi i na druge firme. U ovom slučaju, za određena sredstva, cijenu osiguranja plaćaju druge firme. Na primjer,

ukoliko rentirate automobil, njegovo osiguranje plaća vlasnik iznajmljenog vozila. Isti je slučaj i sa iznajmljivanjem poslovnih prostorija i opreme.

IX. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U MSP

Ljudski resursi su jedini obnovljivi input koji mogu da obezbijede višestruko stvaranje novih dodatnih vrijednosti kombinacijom ostalih inputa, kao što su sredstva za rad, predmeti rada, zemlja, znanje. Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva regrutovanje, zapošljavanje, obučavanje, razvoj i motivisanje najvrednijeg resursa: ljudi. Takođe, tu je i niz drugih aktivnosti koji podrazumijevaju praćenje pravne regulative iz oblasti zakona o radu, vođenje baze podataka zaposlenih, organizovanje studentskih praksi, i tome slično. *„Angažovanje dobrih radnika je kritično za uspjeh malih biznisa“* (Hatten, 2012, p. 427)

Sve nabrojane aktivnosti zahtijevaju drugačije obrasce i načine djelovanja u malom biznisu u odnosu na velike korporacije. Takođe, unutar kategorije malog preduzeća postoji značajan dio mikropreduzeća koji imaju drugačiju filozofiju poslovanja, ali i organizacionu strukturu, u odnosu na srednja i velika preduzeća.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999, p. 717) *„investiranje u obuku i razvoj zaposlenih postaje ključni pokazatelj razumijevanja onog što se dešava u savremenom poslovanju i konkurenciji*". U praksi, a nerijetko i u teoriji, termini učenje, obrazovanje, obuka i razvoj često se upotrebljavaju kao sinonimi iako imaju različita značenja. *„Učenje je širi pojam od obuke i ono se može definisati kao kontinuirani process sticanja i razvijanja znanja, vještina i sposobnosti*" (*Armstrong*, 2009, p. 664).

Ishodi učenja ogledaju se u relativno trajnoj promjeni ponašanja i stavova zaposlenih. Pod obrazovanjem se podrazumijeva *„širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe čime se zaposleni osposobljava za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama“* (Bahtijarević-Šiber, 1999, p. 721).

> *Obuka ili trening odnosi se na planirano nastojanje preduzeća da omogući i/ili olakša zaposlenima sticanje znanja i vještina potrebnih za uspješno obavljanje konkretnog posla ili aktivnosti* (Noe et al., 2006, p. 208).

Učenje, obrazovanje i obuka predstavljaju podlogu za razvoj zaposlenih. Razvoj se definiše kao proces sticanja novih znanja, vještina i sposobnosti koje pripremaju zaposlenog za veći nivo odgovornosti i zahtjeve koji tek dolaze (*Armstrong*, 2009; Bahtijarević-Šiber, 1999). Dakle, zbog svoje orijentacije na budućnost, razvoj najčešće uključuje učenje koje nije nužno u vezi sa tekućim poslom zaposlenog (*London*, 1989). Razvoj zaposlenih se najčešće ostvaruje kroz programe formalnog obrazovanja, sticanje radnog iskustva i mentorstvo.

Kada su u pitanju mala i srednja preduzeća naročito se ističe značaj obuke i razvoja menadžera. Programi obuke i razvoja menadžera treba da pokrivaju širok spektar tema iz oblasti finansija, računovodstva, marketinga, preduzetništva, menadžmenta (vođenje, motivisanje, komuniciranje). Posjedovanje određenog nivoa znanja iz oblasti preduzetničke ekonomije, poslovnog planiranja, finansijskog menadžmenta i marketinga umnogome može olakšati postupak donošenja poslovnih odluka u malim i srednjim preduzećima.

Menadžment rezultata, sistem plata i nagrada, liderski stil i kvalitet odnosa su među onim praksama koje bi mogle doprinijeti motivaciji, kao i lojalnosti i satisfakciji na poslu (Petković i Zupan, 2012). Kroz ovo, kompanije nisu samo sposobne da razviju, već i da privuku i zadrže visokokvalitetne zaposlene. Istraživanje takođe pokazuje da organizaciona fleksibilnost omogućava zaposlenima da koriste svoj ljudski kapital do punog potencijala, dok rigidne (mehaničke) organizacione karakteristike predstavljaju ozbiljnu prepreku za uvođenje potrebnih promjena (Blomm & Van Rennen, 2007).

9.1. Zapošljavanje u malim i srednjim biznisima

Kako doći do neophodne kvalitetne radne snage? Koga zaposliti? Kako zadržati najvrednije osoblje u biznisu? Ovo su najčešća pitanja sa kojima se suočavaju preduzetnici-vlasnici i menadžeri u malim i srednjim preduzećima. Zapošljavanje prave osobe nije jednostavan zadatak. Zapošljavanje loše radne snage može znatno koštati i ugroziti buduće poslovanje malog biznisa.

Proces regrutovanja uključuje privlačenje talentovanih individua u vaš biznis. Kako navodi Hatten (2012, p. 429), *„da biste postigli taj cilj, morate da budete u mogućnosti da (1) definišete poziciju koja treba da bude popunjena i (2) i da navedete kvalifikacije neophodne za datu poziciju.“*

Da biste zaposlili novu osobu, pogotovo u mikro i malom preduzeću, neophodno je analizirati potrebu za pozicijom, to jest, napisati jasno i detaljno opis posla, a nakon toga započeti proces regrutovanja, odnosno potrage za adekvatnim ljudima.

Opis posla identifikuje obaveze, radne zadatke i odgovornosti koje konkretna pozicija nosi. Mada ne postoji standardni format pisanja opisa posla, prema Hattenu (2012, pp. 429-430) smatra se da svaki opis posla treba da sadrži:

- *Identifikaciju posla (Job identification, engl.). Naziv pozicije, lokacije ili organizacione jedinice unutar preduzeća i datum početka rada trebalo bi da budu uključeni u ovu uvodnu sekciju. Ova sekcija može takođe da uključuje oznaku, to jest poslovni kod, raspon zarade, klasifikacije isplate i ime analitičara.*
- *Sažetak posla (Job summary, engl.). Ovaj sažetak treba da naglasi odgovornost radnog mjesta, opis nadležnosti i kome novozaposleni treba da podnosi izvještaje.*
- *Lista esencijalnih obaveza (List of essential duties, engl.). Mada ova lista može da sadrži i osnovne i sporedne obaveze.... obaveze moraju biti navedene prema redoslijedu važnosti počev prvo od najvažnije obaveze. Bilo koja obaveza koja predstavlja najmanje 5% vremena zaposlenog, trebalo bi da bude uključena.*
- *Izjava o radnim zadacima (Task statement, engl.). Ova izjava detaljno opisuje logičke korake ili aktivnosti neophodne za uspješno kompletiranje svih obaveza. Ova izjava trebalo bi da bude fokusirana radije na efekte ili rezultate nego na načine na koji se posao obavlja... Izjava o radnim zadacima pomaže da se identifikuju znanje, vještine, mogućnosti i obrazovni nivoi neophodni za obavljanje posla kao i uspostavljanje standarda procedura za opisanu poziciju.*

Do potencijalnog osoblja moguće je doći iz nekoliko izvora:

⇒ Biro za zapošljavanje.

⇒ Privatne agencije za zapošljavanje.

⇒ Rođaci i prijatelji.
⇒ Specijalizovani internet sajtovi.
⇒ Oglašavanje.
⇒ Headhunters agencije (agencije za regrutovanje specifijalističkih i menadžerskih radnih profila).
⇒ Pismene preporuke potencijalnog osoblja.
⇒ Specijalizovani sajmovi za zapošljavanje.
⇒ Saradnja sa srednjim školama i univerzitetima kroz studentske prakse.

Kada se dođe do određenog broja potencijalnih kandidata iz jednog ili iz više navedenih izvora zapošljavanja, neophodno je izvršiti selekciju najboljih kandidata. Selekciju najboljih kandidata moguće je izvršiti kroz analizu aplikacionih formi, poslatih biografija, testiranje i intervju najužeg kruga kandidatkinja i kandidata.

Aplikacione forme i biografije u suštini sadrže iste informacije, a to su kandidatovo ime, adresa stanovanja, kontakt podaci, kao što su i-mejl adresa, telefon, podaci o obrazovanju, radnom iskustvu i sklonostima kandidata. Razlika je u tome što aplikacione forme pripremaju sama preduzeća, a biografije kandidati koji traže posao. *Intervju* se smatra najkritičnijim momentom u procesu selekcije. Tokom intervjua moguće je doći do raznih informacija o aplikantima, riješiti bilo koje nejasnoće ili nedoumice iz aplikacionih formi ili biografija, odbaciti ili potvrditi inicijalne impresije o kandidatima. Za efikasno vođenje intervjua neophodno je:

⇒ biti pripremljen i upoznat sa jasnim opisom posla i pozicije,
⇒ potrebno je intervju obaviti prema satnici i na lokaciji koja demonstrira važnost biznisa i tražene pozicije,
⇒ koristiti format strukturisanog intervjua,
⇒ koristiti različite tehnike postavljanja pitanja,
⇒ postavljati pitanja koja su u vezi sa poslom.

I konačno, kandidata je poželjno podvrgnuti i testiranju. Postoji više vrsta testova. Između ostalih, postoje testovi dostignuća, stavova i testovi personaliteta, testovi performansi, testovi fizičke spremnosti, testovi na upotrebu droga, testovi iskrenosti i tako dalje.

9.2. Obuka zaposlenih u mikro, malim i srednjim preduzećima

Obuka zaposlenih i menadžera kroz formalne i neformalne treninge predstavlja bitnu komponentu upravljanja ljudskim resursima u mikro, malim i srednjim preduzećima. Motivisano i obučeno kompetentno osoblje može da predstavlja bitnu pretpostavku uspostavljanja osnove za razvoj MSP koji kroz inovativnost, kvalitet i fokusiranost na specifične potrebe u tržišnim nišama, može da poboljša svoju konkurentsku poziciju na lokalnim, regionalnim i međunarodnim tržištima. *„Međutim, nema sumnje da MSP organizuju manje treninga, konvencionalno definisanih (na primjer, formalnih treninga) za svoje zaposlene i menadžere, u odnosu na velika preduzeća“* (Bannock, 2005, p. 147).

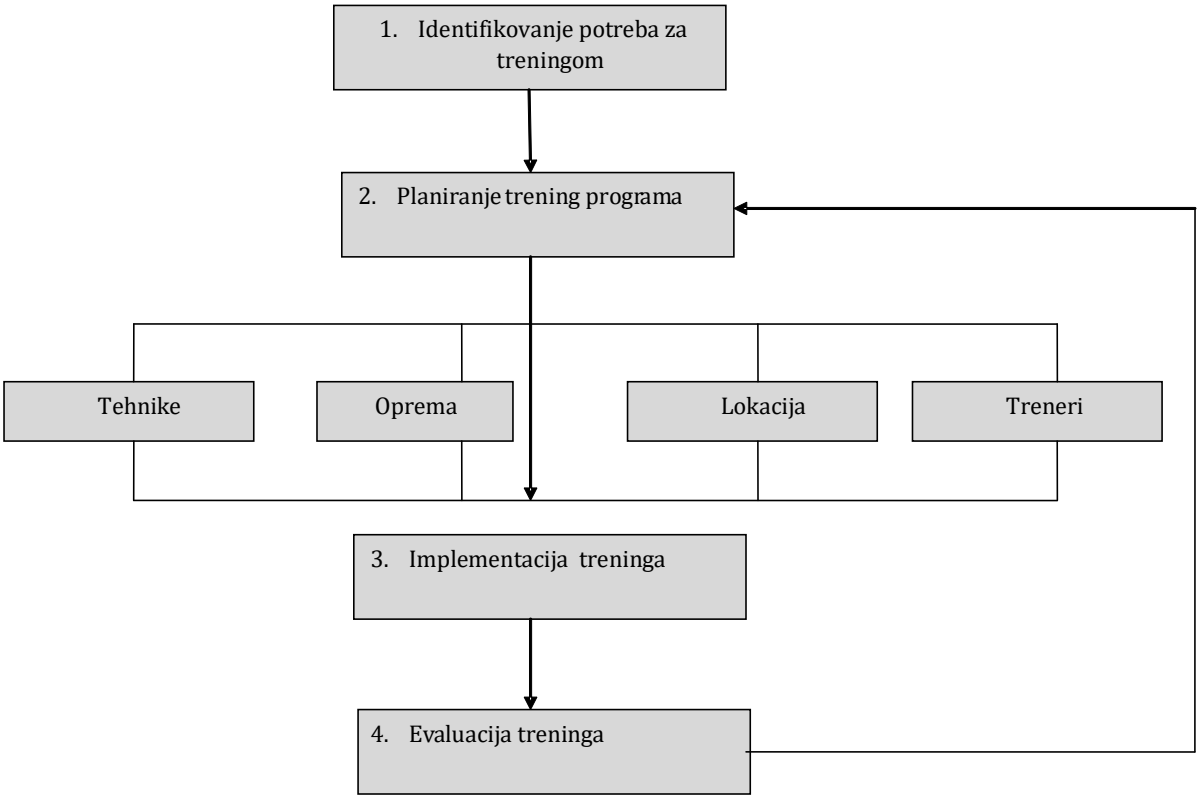
Kada se zaposle nove osobe u preduzećima svih veličina, neophodno je pokrenuti proces poslovne orijentacije. Poslovna orijentacija (Hatten, 2012) je proces uvođenja novih osoba u biznis, upoznavanje sa ranije zaposlenim, upoznavanje sa poslovnom kulturom i

načinima na koji se obavlja biznis u konkretnom preduzeću. Često preduzetnici i menadžeri ne šalju novozaposlene na treninge i obuke. Treninzi i razvoj zaposlenih mogu da budu snažan motivacioni faktor. Trening obuhvata poboljšanje vještina i znanja zaposlenih kako bi se ispunili specifični zahtjevi posla ili ciljevi preduzeća. *„Obučena radna snaga omogućava biznisu konkurentsku prednost, koja, jednom stečena, nije jednostavna za dupliciranje od strane konkurencije“* (ibid., 2012, p. 441).

Postoji nekoliko načina organizovanja obuke zaposlenih, i to:

- ✓ trening na radnom mjestu,
- ✓ predavanja,
- ✓ konferencije,
- ✓ programska obuka,
- ✓ igranje uloga,
- ✓ rotacija poslova,
- ✓ kursevi, internet obuke i webinari.

Trening bi trebalo da bude sistematičan sa aspekta da je specifično dizajniran, planiran i implementiran, na način da zadovolji definisane i uočene potrebe. Treba da bude vođen od strane specifično obučenog osoblja koje zna da implementira metode interaktivnog učenja, i što je vrlo važno, pažljivo evaluiran, s ciljem poboljšanja budućih treninga. Koncept sistematičnog treninga se može jednostavno predstaviti kao na slici 3.29.



Slika 3.29. Sistematični trening model
(Izvor: Armstrong, 2006, p. 577)

Trening programi mogu biti organizovani iz sljedećih oblasti:

- Vještine korišćenja informacionih tehnologija.
- Trening za tim lidere ili supervizore.
- Specifični treninzi takozvanih manuelnih vještina.
- Menadžment treninzi.
- Treninzi interpersonalnih vještina, kao na primjer, liderstvo, izgradnja tima, grupna dinamika, i tako dalje.
- Treninzi personalnih vještina, kao na primjer komuniciranje, upravljanje vremenom, mentorisanje, i tako dalje.
- Treninzi iz organizacionih procedura ili praksi.

9.3. Razvoj zaposlenih

Za razliku od treninga, koji su najčešće kratkoročno i prema specifičnim zadacima orijentisani, razvoj zaposlenih, prema Hattenu (2012) više je dugoročno orijentisan, obezbjeđujući zaposlenima nova znanja, vještine i sposobnosti da se prihvate novi i izazovniji radni zadaci u preduzeću. Razvoj zaposlenih se najčešće ostvaruje učenjem kroz programe formalnog i neformalnog obrazovanja, sticanje radnog iskustva i mentorstvo. *„Učenje je kontinuirani proces koji ne poboljšava samo postojeće kapacitete već vodi ka razvoju vještina, znanja i stavova koji pripremaju ljude na povećane nivoe odgovornosti u budućnosti"* (Armstrong, 2006, p. 560).

Postoji četiri tipa učenja (Harrison, 2005, kako navodi Armstrong, 2006, p. 560):

(a) Instrumentalno učenje - učenje kako uraditi posao bolje nakon savladavanja osnovnih standarda izvođenja radnih operacija. Potpomognuto je učenjem na poslu.
(b) Kognitivno učenje - učinci zasnovani na poboljšanju znanja i razumijevanja.
(c) Afektivno učenje - učinci zasnovani na razvoju stavova ili osjećanja radije nego zasnovani na znanju.
(d) Samoreflektirajuće učenje - razvoj novih načina razumijevanja, razmišljanja i ponašanja i samim tim kreiranja novih znanja.

Individue moraju biti motivisane za učenje. Treba da budu svjesni da njihov aktuelni nivo znanja, vještina ili kompetencija ili njihovi stavovi ili ponašanja, moraju biti razvijani ili poboljšani ukoliko žele da obavljaju svoje poslove na način koji će ih zadovoljavati, odnosno koji će zadovoljavati svoje poslodavce.

Postoji cijeli spektar učenja, kako su definisali Watkins i Marsick (1993), navedeno u Armstrong (2006, p. 563), od neformalnog do formalnog, i to:

- Neočekivana iskustva ili događaji kao incidenti koji su rezultovali učenjem, koje može, ali i ne mora biti svjesno prepoznato.
- Novi radni zadaci ili učestvovanje u timovima ili drugi, radno orijentisani izazovi koji omogućavaju učenje i razvoj.
- Samoinicirana i samoplanirana iskustva, uključujući upotrebu medija i traženje trenera ili mentora.

- Grupe za poboljšanje ili ukupni kvalitet/aktivno učenje dizajnirano s ciljem promovisanja kontinuelnog učenja za kontinuelna poboljšanja.
- Omogućavanje okvira za učenje povezanog sa planiranjem personalnog razvoja ili razvoja karijere.
- Kombinacija manje strukturisanih sa strukturisanim prilikama za učenje iz tih iskustava.
- Dizajnirani programi mentorstva, treninga ili učenja na radnom mjestu.
- Formalni trening programi ili kursevi uključujući instrukcije.

Formalno učenje je planirano i sistematično i uključuje upotrebu strukturisanih trening programa koji se sastoje od instrukcija i prakse.

Razvoj (development, engl.) prema Armstrongu (2006, p. 570) *„je proces koji omogućava ljudima da napreduju iz postojećeg stanja razumijevanja i mogućnosti u buduća stanja u kojima će viši nivoi vještina, znanja i kompetencija biti zahtijevani."*

Razvoj individua je neraskidivo povezan sa aktivnostima učenja koji priprema zaposlene za buduće šire ili povećane odgovornosti. U malim preduzećima u kojima se zahtijevaju i specijalistička, ali istovremeno i šira znanja zaposlenih u odnosu na velika preduzeća, preduzetnici i menadžeri treba da ohrabruju i pomažu zaposlene, ali i sebe, da rade na planiranju ličnog razvoja (Personal Development Planning, engl.). Planiranje ličnog razvoja podrazumijeva objektivnu procjenu trenutne pozicije zaposlenog, postavljanje profesionalnih i ličnih ciljeva, planiranje aktivnosti i njihova implementacija.

Kao što smo naveli, razvoj je jedan od motivacionih faktora za zaposlene. Pored cijelog spektra nematerijalnih motivacionih faktora, značajnu ulogu u povećanju produktivnosti preduzeća imaju materijalni motivacioni faktori. Investicije u ljudski kapital će imati snažniji uticaj na rezultate kompanije ako su podržane od strane relevantnog menadžmenta ljudskih resursa i praksi menadžmenta. Voljnost poslodavca da plati relativno visoke plate na osnovu rezultata zaposlenika se smatra jednom od najboljih praksi menadžmenta ljudskih resursa (Pfeffer, 1998).

U istraživanju sprovedenom u periodu od 2010. godine do 2012. godine na uzorku od 58 preduzeća u Republici Srpskoj (Petković i Zupan, 2012), sa aspekta odnosa između mjera materijalne motivacije i rezultata, došlo se do interesantnih rezultata. Zanimljivo je da sindikalizovane kompanije koriste evaluaciju rezultata, nagrađuju one koji postižu dobre rezultate i koriste korektivne mjere manje često od nesindikalizovanih kompanija. Nadalje, sva mikro i većina malih preduzeća koriste ove metode, dok jedna trećina srednjih firmi i oko polovine velikih to čini. Rezultati sugerišu da je efikasno poslovanje menadžmenta teže uspostaviti u velikim kompanijama gdje je direktna interakcija između zaposlenih i njihovih supervizora slabija.

Kada se radi o lojalnosti, dvije trećine kompanija smatra da bi zaposleni bili voljni da učine nešto više za svoju organizaciju, na primjer rade duže ili slobodnim danima, rade više uz bolji kvalitet rada, dijeleći rizik sa poslodavcem i pristajući na nepopularne mjere kao što su smanjenje plata ili smanjivanje broja radnika. Iako nema statistički značajnih razlika, lojalnost i zadovoljstvo su najmanje prisutni u proizvodnji i trgovini. Postoje značajne razlike u vezi sa veličinom firmi, pošto je većina lojalnih zaposlenih u mikrokompanijama, nakon toga slijede velike i srednje firme, dok su najmanji nivoi

navedeni u malim kompanijama od 11 do 50 zaposlenih. Dvije trećine firmi navodi da koristi participativni stil liderstva gdje zaposlenici imaju pravo izražavanja svog mišljenja, koje se uzima u obzir prilikom donošenja menadžerskih odluka. Jedan aspekt participativnog liderstva je prisustvo sindikata, koji postoje u 34 kompanije, od kojih je 24 navelo dobre odnose sa sindikatima.

ČETVRTI DIO

4.1. ANALITIČKO-EKSPERIMENTALNI DIO

U ovom dijelu monografije predstavićemo vam rezultate empirijskog istraživanja sprovedenog u periodu od januara 2009. godine i februara 2010. godine. Istraživanje je realizovano za potrebe izrade doktorske disertacije Saše Petkovića, kao i za potrebe izrade nacrta strategije razvoja MSP i preduzetništva u Banjoj Luci 2010-2015. godine. Istraživanje je dalo odgovor na mnoga pitanja koja su opterećivala rad i razvoj malih i srednjih preduzeća. Preduzetnici i menadžeri artikulisali su gotovo identične probleme koji su opterećivali tekuću likvidnost i solventnost poslovanja. Najčešće se radilo o sljedećim problemima i sugestijama za unapređenje poslovnog ambijenta:

- smanjenje, pojednostavljenje i pojeftinjenje administrativnih procedura registracije biznisa,
- reformisano školstvo i obrazovanje u Republici Srpskoj adekvatno XXI vijeku i potrebama privrede,
- dalja izgradnja preduzetničke infrastrukture,
- pojeftinjenje kapitala uz istovremeno povećanje njegove dostupnosti i raznovrsnosti, uz veću brigu države za preduzetnike.

Takođe, istraživanje je pokazalo da će stopa mortaliteta mikro i malih preduzeća i dalje rasti kod onih preduzetnika koji ne budu primjenjivali znanje, koji se ne budu troškovno racionalno ponašali, koji ne budu marketinški istraživali tržište i inovacijama i novitetima odgovarali na tržišne prilike. Detaljan opis problema i predmeta istraživanja, ciljeva istraživanja, metodologije prikupljanja, obrade i analize rezultata istraživanja možete pročitati u narednim redovima.

4.1.1. Mjesto eksperimentalnog istraživanja

Predmet naučnog istraživanja je definisan sljedećim istraživačkim pitanjem:
Ispitivanje uspješnosti poslovanja malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj?

Samim tim, mjesto eksperimentalnog istraživanja smo ograničili na teritoriju Republike Srpske, odnosno na grad Banja Luka. Zbog geografske određenosti mjesta eksperimentalnog istraživanja odlučili smo da sprovedemo kvantitativno istraživanje metodom slučajnog uzorka prikupljanjem odgovora na upitnike sa zatvorenim pitanjima sa više mogućih odgovora i sa nekoliko otvorenih pitanja (metod i način prikupljanja podataka detaljnije ćemo objasniti u odjeljku 4.3.). U kvantitativnom istraživanju na teritoriji grada Banja Luka uzorak je obuhvatao 87 MSP iz Banje Luke. U odnosu na statističku masu uzorak je iznosio 2,18% (ako uzmemo u obzir podatak da je prema procjeni PIO RS u Banjoj Luci u maju 2009. godine bilo registrovanih oko 3 982 preduzeća svih veličina).

4.1.2. Identifikacija i operacionalizacije varijabli, cilj istraživanja i hipoteze

4.1.2.1. Problem istraživanja

Vlada Sjedinjenih Američkih Država je shvatila značaj i ulogu malih i srednjih preduzeća u kreiranju države socijalnog blagostanja kao generatora novih radnih mjesta i novih dodajnih vrijednosti.

> *Tokom osamdesetih godina prošlog vijeka malo preduzeće je počelo uživati više uvažavanja i ugleda no ikada prije, nemalo zahvaljujući sposobnosti da stvori nove proizvode i nova radna mjesta… Možda najbolji pokazatelj novoutemeljenog statusa bila je Konferencija Bijele kuće o malom preduzeću održana 1980. godine. Ta konferencija vjerovatno se nikada ne bi ni održala da nije bilo „rastuće plime u duhu individualne preduzetnosti u Americi"* (Siropolis, 1990, p. 7).

U Evropskoj uniji mala i srednja preduzeća čine ogromnu većinu od 99% preduzeća i obezbjeđuju 2/3 radnih mjesta u privatnom sektoru. Mala preduzeća u Evropskoj uniji su u stvari pravi giganti evropske ekonomije. Mikropreduzeća (sa manje od 10 zaposlenih) su dominantna u zapošljavanju zemalja kao što su Italija (47%), Poljska (41%), dok je udio velikih preduzeća u zaposlenosti Velike Britanije samo 46% (Glavanits, 2007). Nesumnjivo su i mnoge druge, prvenstveno razvijene države shvatile ulogu i značaj podsticanja i jačanja preduzetništva. Ti trendovi su prepoznati u posljednje vrijeme i u Republici Srpskoj.

Zvanični statistički podaci u Republici Srpskoj pokazuju rast broja registrovanih malih i srednjih preduzeća sve do 2008. godine, pad u 2009. godini i stagnaciju u 2010. i 2011. godini. Taj rast je spor, nedovoljan i strukturno neusklađen. Broj MSP na 1 000 stanovnika u nefinansijskom poslovnom sektoru Republike Srpske u 2008. godini iznosio je 26,1 MSP na 1 000 stanovnika, u regiji Banja Luka 30,45 MSP na 1 000 stanovnika (Analiza stanja u oblasti malih i srednjih preduzeća za 2008. godinu, 2009) a u gradu Banja Luka 47,3 MSP na 1 000 stanovnika, gdje je nadmašen prosjek Evropske unije od 40 MSP na 1 000 stanovnika. Vodeće zemlje Evropske unije prema broju registrovanih MSP su Češka (83,4 MSP na 1 000 stanovnika), koju prate Portugal (81,43 MSP na 1 000 stanovnika), Grčka (74,46 MSP na 1 000 stanovnika) Italija (65,43 MSP na 1 000 stanovnika) i Španija (60,07 MSP na 1 000 stanovnika) (Nacrt strategije razvoja MSP u Banjoj Luci, 2010-2015. godina, 2009).

S obzirom na navedene činjenice, problemu istraživanja pristupićemo sa pitanjem: *Zašto je slaba uspješnost poslovanja malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj?*

Istraživački problem konkretizovaćemo sljedećim pitanjem: Zbog čega je privredna struktura u Republici Srpskoj neadekvatna i sa pretežnim učešćem trgovine bazirane na uvoznim artiklima, i zašto imamo manji broj MSP na hiljadu stanovnika od prosjeka u Evropskoj uniji?

4.1.2.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja možemo opisati na sljedeći način: *Ispitivanje uspješnosti poslovanja malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj.*

Problem istraživanja je iz oblasti ekonomije, sa užim naučnim oblastima iz teorijske ekonomije, preduzetničke ekonomije i marketinga, što definiše i područja, to jest predmet istraživanja. Specifična sa istorijskog, kulturnog, geopolitičkog, pravno-konstitutivnog i drugih aspekata, Republika Srpska i Bosna i Hercegovina, još u postkonfliktnom i tranzicionom periodu, bez konsenzusa svih konstitutivnih elemenata o budućnosti države, samo su neke od odrednica stanja u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini. Stabilna političko-ekonomska situacija, kao jedan od potencijalnih podsticajnih eksternih faktora za stvaranje preduzetničke klime i kulture preduzetništva, a time i povećanja uspješnosti poslovanja MSP, u Bosni i Hercegovini već duže vrijeme djeluje sa izrazito snažnim negativnim smjerom i intenzitetom.

S obzirom na navedene pokazatelje trenutnog stanja u državi, pozitivni pomaci su počeli da se dešavaju u Republici Srpskoj. Usvajanje zakonskih propisa koji direktno podstiču rast i razvoj MSP, uspostavljanje Investiciono-razvojne banke Republike Srpske, jačanje Republičke agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća, Gradske razvojne agencije Banje Luke, usvajanje Zakona o kreditno-garantnom fondu i formiranje Garantnog fonda Republike Srpske, formiranje Univerzitetskog preduzetničkog centra i Inovacionog centra Banja Luka, giljotina propisa, formiranje privrednih sudova, samo su neki od pokazatelja istinskog stavljanja u fokus MSP kao nosilaca društveno-ekonomskog razvoja. Daleko smo od idealnog stanja, jer još nismo izgradili bitne institucije preduzetničke infrastrukture i prilagodili zakonsku regulativu evropskim zakonima. Vodeći računa da su uočljivi pozitivni pomaci koji se dešavaju u Republici Srpskoj, namjera nam je da istražimo smjer, intenzitet i međuzavisnost razvoja i rasta MSP i glavnih podsticajnih faktora, kao što su znanje, podsticajna ciljana finansijska podrška i vladini programi, politike i strategije, i damo svoj doprinos daljem povećanju uspješnosti poslovanja postojećih i novih MSP.

4.1.2.3. Operacionalizacija varijabli, cilj istraživanja i hipoteze

U istraživanju smo definisali hipoteze koje su povezane sa ranijim istraživanjima na sljedeći način:

Osnovna istraživačka hipoteza H_0 glasi:
H_0: *Mikro, mala i srednja preduzeća usvajajući i primjenjujući koncept marketinški orijentisane organizacije i primjenjujući strategiju racionalizacije troškova poslovanja, sistematski podržana izvana, sa dostupnim širokim portfoliom različitih tipova i modela finansijske i nefinansijske podrške, imaće bolje pretpostavke poboljšanja vlastitih performansi, mjerenih povećanjem konkurentnosti kroz veću produktivnost, tržišni udio i profitnu stopu.*

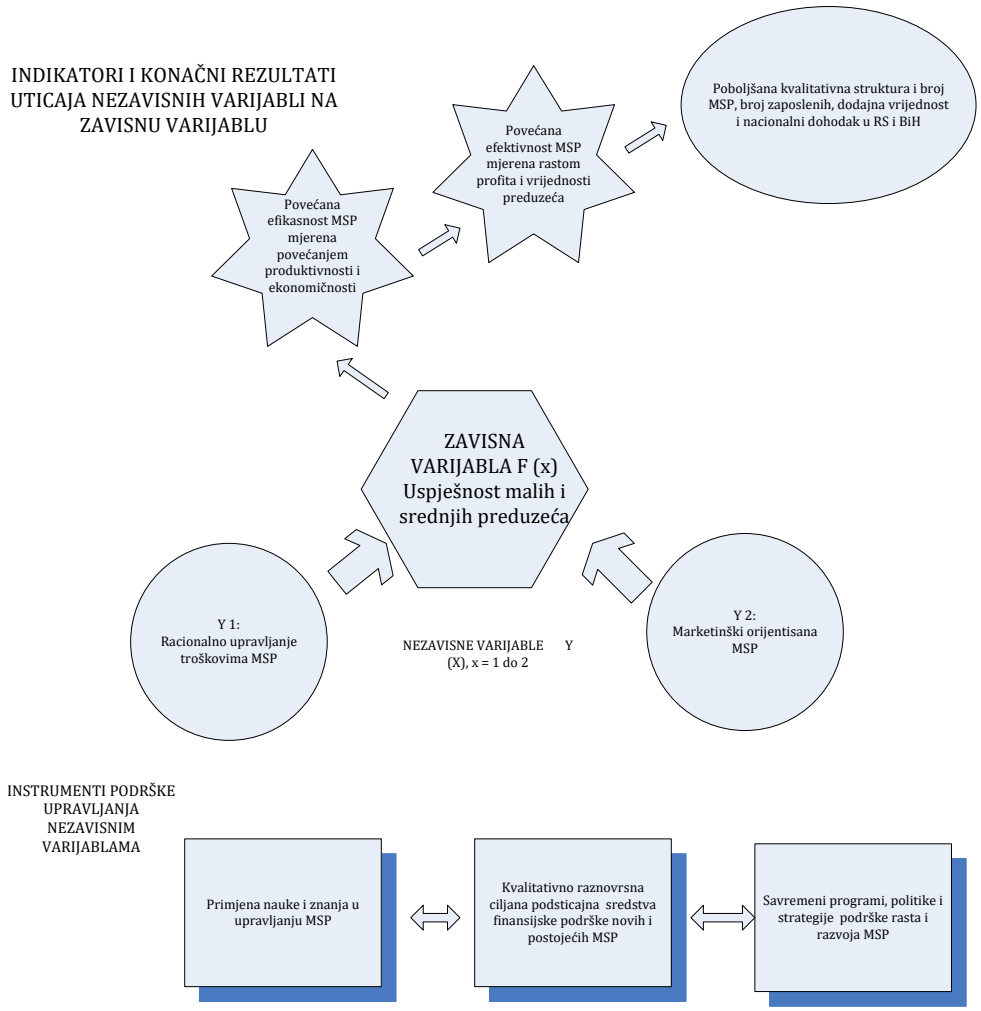
Pomoćna hipoteza H_1:
Ulaganje vlastitih finansijskih sredstava i sredstava iz državnih i evropskih fondova u nematerijalnu imovinu (finansiranje obrazovanja i edukacije ljudskog potencijala i istraživanja i razvoja) i kooperacijom sa obrazovnim ustanovama, rezultovaće povećanjem

transfera znanja, novih tehnologija i komercijalizacije inovacija, što će dugoročno uticati na povećanje konkurentnosti MSP.

Pomoćna hipoteza H_2:
Stvaranje institucionalnih i infrastrukturnih pretpostavki finansiranja novoformiranih i postojećih MSP u formi start ap i rizičnog kapitala, finansiranjem iz duga i vlasničke imovine i prelaznim formama finansiranja, direktno će doprinijeti povećanju broja MSP i privrednom restrukturisanju u Republici Srpskoj.

Pomoćna hipoteza H_3:
Poboljšanje preduzetničke klime i izgradnja preduzetničke infrastrukture kroz zaokruživanje procesa izgradnje institucija finansijske i nefinansijske podrške MSP, usvajanjem i implementacijom politika, programa i strategija na svim nivoima vlasti, daće dodatni doprinos uspostavljanju efikasnijeg privređivanja i privredne strukture u kojoj će MSP imati dominantnu ulogu.

Na osnovu definisanog problema i predmeta istraživanja, i postavljenih osnovne i dopunskih istraživačkih hipoteza, a s ciljem njihovog dokazivanja, definisani su sljedeći odnosi zavisne i nezavisnih varijabli, kao i očekivanih rezultata istraživanja:



Slika 4.1. Shematski prikaz varijabli i indikatora
(Izvor: Autori)

Vodeći računa da je cilj istraživanja specifičan, jer se ne odnosi na testiranje jedne ili više teorija preduzeća kojima bismo testirali modele ponašanja MSP u Republici Srpskoj, cilj istraživanja definisali smo na način da ćemo identifikovati faktore efikasnog i efektivnog poslovanja malih i srednjih preduzeća, i tražiti odgovor na pitanje: *Kako doći do povećanja uspješnosti poslovanja malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj?*

Tako definisan cilj istraživanja, u centar istraživačke pažnje, kao zavisnu varijablu, postavlja uspješnost malih i srednjih preduzeća, dok su dvije glavne nezavisne varijable: *racionalno upravljanje troškovima* i *primjena koncepta marketinški orijentisanog malog i srednjeg preduzeća*. Interpretacijom rezultata kvantitativnih istraživanja treba da identifikujemo glavne prepreke rasta i razvoja MSP sektora u Republici Srpskoj i na osnovu uporedne analize dejstva eksternih faktora podsticaja uspješnog poslovanja MSP u razvijenim zemljama svijeta, pregledom literature rezultata ranije sprovedenih empirijskih istraživanja, definisati novi, takozvani *Strukturni model podrške razvoju MSP sektora i preduzetništva u Republici Srpskoj*.

Istraživanje treba dokazati da će odnos nezavisnih varijabli i zavisne varijable biti kvalitativno poboljšan dejstvom instrumenata podrške upravljanja nezavisnim varijablama, a to su primjena nauke i znanja u upravljanju MSP, pristup kvalitativno raznovrsnim ciljanim podsticajnim sredstvima finansijske podrške rasta i razvoja MSP, i konačno, usvajanjem i implementacijom konkretnih programa, politika i strategija podrške rasta i razvoja MSP od strane svih nivoa vlasti.

Konačno, cilj istraživanja je dokazivanje hipoteza konkretno mjerljivim rezultatima i efektima dejstva nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu, uz aktiviranje instrumenata podrške efikasnog upravljanja nezavisnim varijablama. Tako posmatrani, konačni rezultati međudejstva nezavisnih varijabli i instrumenata podrške MSP su poboljšana efikasnost poslovanja MSP mjerena povećanjem produktivnosti i ekonomičnosti poslovanja, zatim povećana efektivnost poslovanja mjerena povećanjem profita i vrijednosti preduzeća, te konačno, poboljšana kvalitativna i kvantitativna struktura MSP sektora, kao i broj zaposlenih u MSP, povećana dodajna vrijednost i nacionalni dohodak Republike Srpske i Bosne i Hercegovine.

4.1.3. Metodološke osnove istraživanja

Istraživanje je fokusirano na analizu uspješnosti poslovanja malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj kroz sprovođenje kvantitativnog istraživanja u periodu između novembra 2009. godine i januara 2010. godine u Banjoj Luci, u sklopu projekta izrade Nacrta strategije razvoja MSP i preduzetništva u Banjoj Luci 2010-2015. godine. Istraživanje se zasnivalo na analizi rezultata ispunjenih upitnika na uzorku od 87 mikro, malih i srednjih preduzeća sprovedenog od strane Udruženja ekonomista Republike Srpske „SWOT" za naručioca Gradsku razvojnu agenciju Banja Luka. Autor monografije (Saša Petković) bio je vođa projektnog tima za izradu strateškog dijela Strategije (vizija, strateški ciljevi, operativni ciljevi i mjere). Metodom slučajnog uzorka, vodeći računa o reprezentativnosti uzorka, podatke smo prikupljali analizom informacija dobijenih samostalnim ispunjavanje ispitanika strukturisanog upitnika koji ima osobine i kvantitativnog, ali i kvalitativnog istraživanja, zbog velikog broja pitanja kojima mjerimo stavove u formi skala. Metodološke osnove istraživanja sa dobijenim rezultatima predstavićemo u narednim redovima.

4.1.3.1. Perspektivni dio - rezultati i obrazloženja

U narednim redovima objasnićemo način na koji smo definisali uzorak istraživanja, instrumente prikupljanja primarnih podataka, metode statističke analize obrađenih podataka, ograničenja u interpretaciji rezultata i rezultate sprovedenog istraživanja.

Kriterijum izbora preduzeća u slučajni uzorak je bila preporuka Evropske komisije o definisanju preduzeća (Preporuka 2003/361/EC, Aneks, član 1 - Preduzeće) *„Preduzećem se smatra svaki subjekt uključen u ekonomsku aktivnost, bez obzira na pravnu formu. Ovo uključuje, posebno, osobe koje se same zapošljavaju i porodične biznise koji se bave obrtom ili drugim aktivnostima, i partnerstva i udruženja koji su redovno uključeni u ekonomske aktivnosti*". Prema Zakonu o podsticanju razvoja MSP (2009) u Republici Srpskoj, MSP su definisana na sljedeći način:

Član 2.

Mala i srednja preduzeća su subjekti koji:
- zapošljavaju prosječno godišnje do 249 radnika;
- su samostalni u poslovanju;
- ostvaruju ukupni godišnji prihod od prodaje do 50.000.000,00 konvertibilnih maraka, ili imaju zbir bilansa aktive u vrijednosti do 43.000.000,00 konvertibilnih maraka.

Samostalnost u poslovanju u smislu ovog zakona znači da druga fizička ili pravna lica koja ne ispunjavaju kriterijume iz stava 1. ovog člana pojedinačno ili zajednički nisu vlasnici kapitala ili ne učestvuju u pravu odlučivanja više od 25 % u MSP-u.
Samostalnost u poslovanju postoji i ako je prekoračeno učešće od 25 % iz stava 2. ovog člana u slučajevima:
- ako učešće u vlasništvu ili pravo odlučivanja u MSP-u ima investicioni fond ili javni sektor, pod uslovom da učešće u kapitalu istog ili u pravu odlučivanja, pojedinačno ili zajednički nije veći od 50 %.

Glavni kriterijum izbora preduzeća u uzorku je i preporuka Evropske komisije i Zakon o podsticanju razvoja MSP. Time smo omogućili da u uzorak uđu i preduzetničke radnje, shodno statusu koji imaju prema zakonodavstvu Evropske unije, mada u skromnom procentu od ukupnog uzorka. Glavni kriterijum za podjelu preduzeća prema veličini na mikro, mala, srednja i velika, a koji se primjenjivao u istraživanju je kriterijum broja zaposlenih.

4.1.3.2. Metod, uzorak, instrumenti i rezultati istraživanja

U periodu između novembra 2009. godine i januara 2010. godine, u dvije faze je sprovedeno istraživanje za potrebe izrade nacrta Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u gradu Banja Luka 2010-2015. godina.

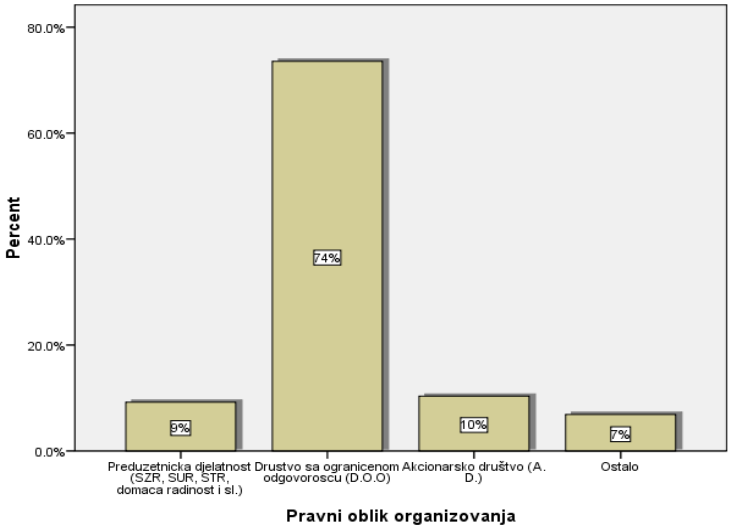
Cilj ovog istraživanja je determinisanje uticajnih, podsticajnih i ograničavajućih faktora, njihovog smjera i intenziteta na efikasno i efektivno poslovanje mikro, malih i srednjih preduzeća u gradu Banja Luka. Gradska razvojna agencija sa timom eksperata iz oblasti preduzetništva i malog biznisa iz Udruženja ekonomista „SWOT" radila je na izradi nacrta Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u gradu Banja Luka 2010-2015. godina.

Istraživanje je sprovedeno strukturisanim upitnikom čija su pitanja dizajnirana na način da su ispitivala i činjenice i stavove, te je istraživanje imalo karakteristike i kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja. Upitnik se sastojao od ukupno 32 pitanja, i to zatvorenih pitanja, pitanja sa više mogućih odgovora, pitanja u formi odgovora Likertovim skalama, uz opisno ocjenjivanje stavova ispitanika, i nekoliko otvorenih pitanja. Istraživanje je imalo generalni cilj da autorima projekta izrade nacrta Strategije, omogući da na osnovu analiziranih uticajnih faktora, definiše strateške ciljeve strateškog opredjeljenja grada za izgradnju podsticajnog preduzetničkog okruženja u narednom petogodišnjem periodu, kao i prijedlog konkretnih mjera finansijske i nefinansijske podrške MSP u Banjoj Luci.

Upitnik je dizajniran početkom oktobra 2009. godine. Kao što smo naveli na početku ovog izlaganja, istraživanje je izvršeno u dvije faze. Prva faza je bila takozvana faza predtestiranja upitnika (pre testing phase, engl.) gdje smo metodom namjerno izabranog uzorka od 10 preduzeća testirali jasnoću upitnika i kvalitet dobijenih odgovora. Od prvobitnih 47 pitanja, nakon test faze, upitnik je sveden na 32 pitanja, i u novembru 2009. godine započela je realizacija istraživanja. Postupak prikupljanja podataka uradio je tim Udruženja ekonomista Republike Srpske „SWOT“ isključivo elektronskim putem, koristeći vlastitu bazu privrednih subjekata na teritoriji grada Banja Luka metodom slučajnog uzorka.

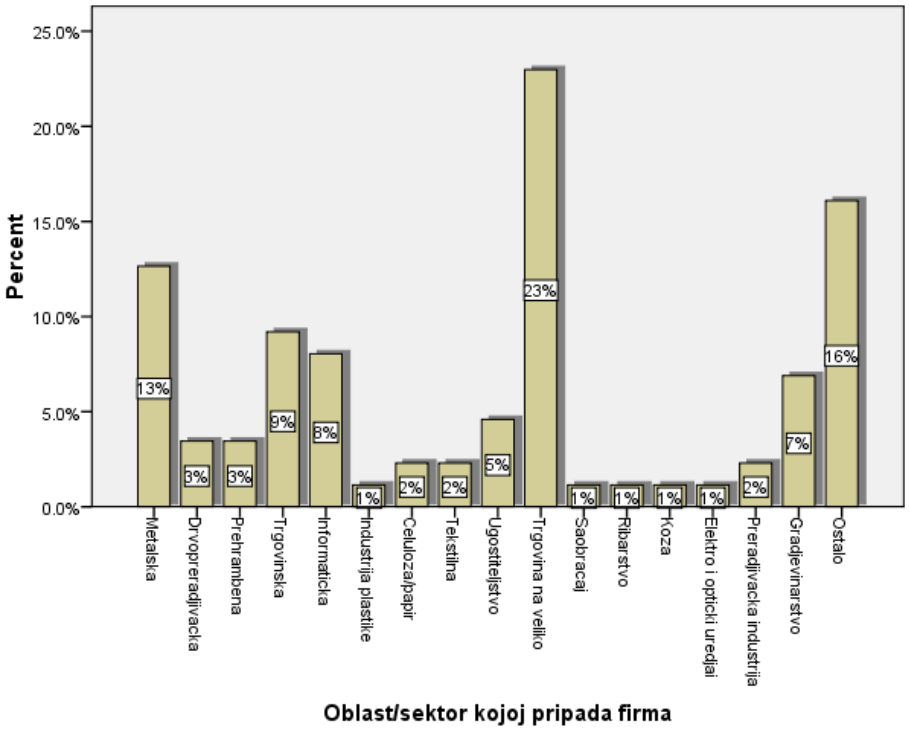
U periodu od 10.11.2009. do 15.01.2010. urađeno je prikupljanje anketnih upitnika direktnim slanjem upitnika elektronskim putem metodom slučajnog uzorka, s tim da je stepen dobijenih ispunjenih upitnika iznosio 24,85%. Uzorak je obuhvatao 87 preduzeća iz Banje Luke. Upitnici su poslati na oko 350 adresa. Za razliku od testne faze istraživanja gdje je zabilježen neuspjeh korišćenja interneta kao sredstva prikupljanja podataka, koristeći softverske aplikacije, anketari su dvostrukim ponovnim slanjem upitnika na iste adrese, s ciljem podsjećanja ispitanika, uspjeli da prikupe 87 upitnika. Generalno posmatrano, zainteresovanost naših privrednika za bilo koju vrstu istraživanja je zaista na izuzetno niskom nivou, što svakako otežava posao akademskoj zajednici. Obrada podataka je rađena u statističkom paketu SPSS, a korelacija između zadatih varijabli dokazivana je Hi kvadrat testom.

Na ovaj način, reprezentativnost je osigurana i uzorak od 87 MSP (N=87) u odnosu na statističku masu je iznosio 2,18% (ako uzmemo u obzir podatak da je prema procjeni PIO RS u Banjoj Luci u maju 2009. godine bilo registrovanih 3 982 preduzeća svih veličina). Nismo uzimali u obzir preduzetničke radnje, jer je u uzorku istraživanja bilo ukupno 10% SZR, SUR, STR ili drugih oblika preduzetničke djelatnosti, što se može vidjeti sa sljedećeg grafikona:



Slika 4.2. Podjela preduzeća u uzorku prema pravnom obliku organizovanja

U uzorku, 32% preduzeća su „starija" od 15 godina, 29% su od 10 do 15 godina starosti i samo 2% osnovanih 2009. godine. Sa aspekta privredne strukture, stanje uzorka na nivou grada je sljedeće:



Slika 4.3. Podjela preduzeća u uzorku po oblasti/sektoru

I u ovom slučaju dominantna su preduzeća u oblasti trgovine na malo i veliko, zatim preduzeća prerađivačke industrije, građevinarstva i ostalih djelatnosti. Privredna struktura grada Banja Luka više odgovara strukturi privrede Evropske unije u prosjeku, što je dobar pokazatelj rasta i razvoja MSP sektora.

Po kojem se modelu ponašaju MSP u Banjoj Luci i Republici Srpskoj? Istraživanje je potvrdilo ono što se u akademskoj zajednici odavno znalo: preduzeća ne ulažu u takozvane intangible assets ili nematerijalnu imovinu (istraživanje i razvoj, inovacije, obrazovanje i edukaciju zaposlenih, neznatne su veze između preduzeća i obrazovnih ustanova) ili to rade na neznatno niskom nivou. Dugoročno posmatrano, poslovanje na lokalnom tržištu, bez ulaganja u istraživanje, razvoj, transfer novih tehnologija, obrazovanja i edukacije zaposlenih, u očekivanju ulaska Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju i dalje će pogoršati konkurentsku poziciju naših preduzeća i konkurentnost privrede i uopšte.

Primjenom Hi-kvadrat testa nismo našli veće statističke značajnosti posmatranih unakrsnih varijabli, što je rezultat sam za sebe, i to dovoljno govori o problemima sa kojima se susreću naša preduzeća.

Tabela 4.1. Veza između posjedovanja biznis plana i ukupnog prihoda u preduzećima?

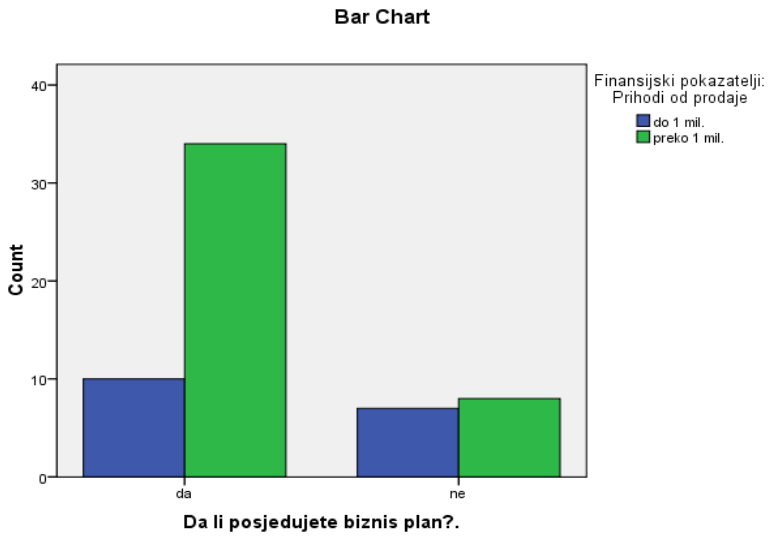
Crosstab

Count

		Finansijski pokazatelji: Prihodi od prodaje		
		do 1 mil. KM	preko 1 mil.	Total
Da li posjedujete biznis plan?	da	10	34	44
	ne	7	8	15
	Total	17	42	59

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.126[a]	1	.077
N of Valid Cases	59		

Ne postoje statistički značajne razlike u prihodima od prodaje kod preduzeća koja ne posjeduju biznis plan i onih sa biznis planom, iako je razlika blizu statistički značajne na nivou 0.05 (značajnost hi kvadrata je 0.077). Primjećujemo da u grupi preduzeća koja imaju prihode preko 1 milion KM ima prilično više onih sa biznis planom, što nam ipak govori da je veća uspješnost preduzeća koji planiraju svoje poslovne aktivnosti i formalizuju svoje planove, što možemo vidjeti na slici 4.4.



Slika 4.4. Veza između posjedovanja biznis plana i ukupnog prihoda u preduzećima?

Ako uporedimo ukupnu aktivu preduzeća koja planiraju svoje poslovne aktivnosti i onih koja to ne rade, doći ćemo do interesantnih podataka o korelaciji između varijabli, što možete vidjeti u Tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Veza između posjedovanja biznis plana i iznosa ukupnog kapitala preduzeća?

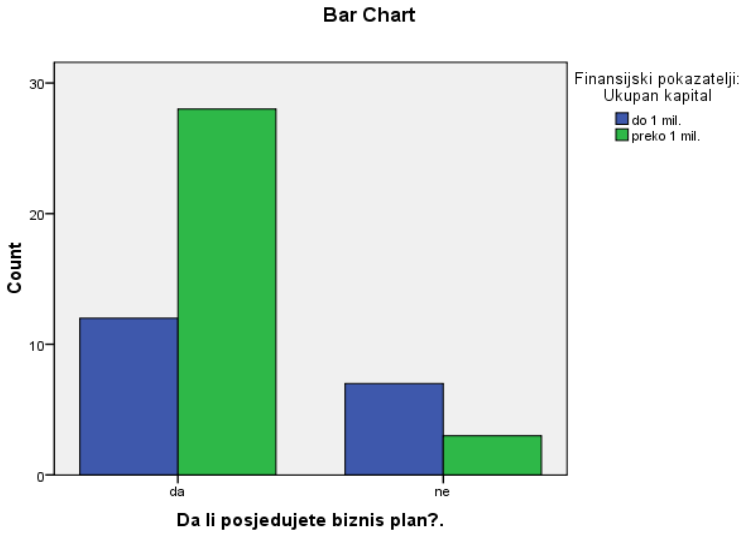
Crosstab

Count

		Finansijski pokazatelji: Ukupan kapital		
		do 1 mil.	preko 1 mil.	Total
Da li posjedujete biznis plan?.	da	12	28	40
	ne	7	3	10
	Total	19	31	50

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.433[a]	1	**.020**
N of Valid Cases	50		

U ovom slučaju primjećujemo statistički značajne razlike na nivou 0.05 (značajnost hi kvadrata je 0.02). Primjećujemo da je u grupi preduzeća sa ukupnim kapitalom preko 1 milion KM veća razlika između preduzeća sa biznis planom i preduzeća bez plana nego kod preduzeća sa kapitalom ispod 1 milion. *Znači da sa ukrupnjavanjem kapitala posjedovanje biznis plana dolazi do izražaja, to jest planiranjem aktivnosti i uspješnost preduzeća je veća*, što možemo vidjeti na slici 4.5.



Slika 4.5. Odnos između posjedovanja biznis plana i ukupnog kapitala

Slične rezultate dobili smo posmatrajući varijable: posjedovanje biznis plana i ukupne aktive, što možemo vidjeti u tabeli 4.3 i na slici 4.6.

Tabela 4.3. Veza između posjedovanja biznis plana i iznosa ukupne aktive preduzeća?

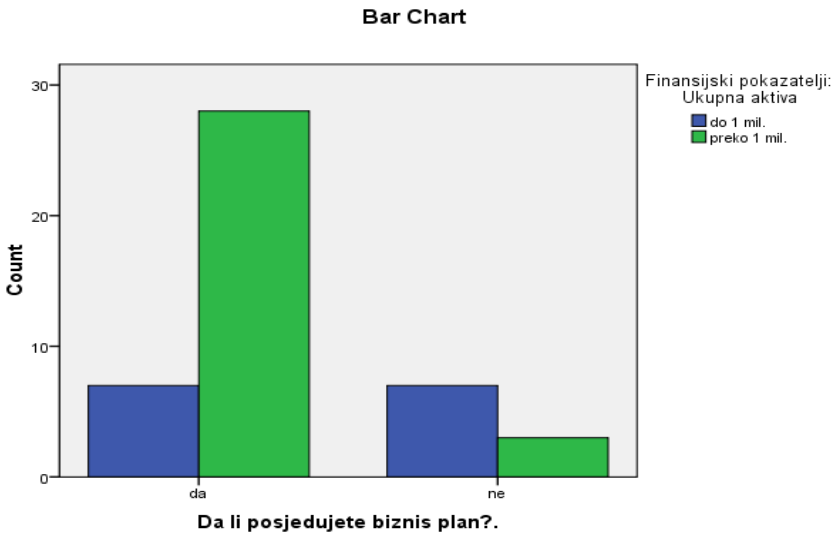
Crosstab

Count

		Finansijski pokazatelji: Ukupna aktiva		
		do 1 mil.	preko 1 mil.	Total
Da li posjedujete biznis plan?	da	7	28	35
	ne	7	3	10
	Total	14	31	45

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.073[a]	1	**.003**
N of Valid Cases	45		



Slika 4.6. Veza između posjedovanja biznis plana i iznosa ukupne aktive preduzeća?

I u ovom slučaju imamo statistički značajne razlike na nivou 0.01 (značajnost hi kvadrata je 0.003). Vidimo da je u grupi preduzeća sa ukupnom aktivom preko 1 milion KM veća razlika između preduzeća sa biznis planom i bez plana, dok kod preduzeća sa manjom aktivom te razlike nema. Kao i u prethodnom slučaju, ovo znači *da sa ukrupnjavanjem aktive posjedovanje biznis plana dolazi do izražaja.*

Sa aspekta planiranja marketinga, takođe smo dobili rezultate koji potvrđuju statističku značajnost između varijabli posjedovanja marketing plana i ukupnog prihoda, što možemo vidjeti u tabeli 4.4. i slici 4.7.

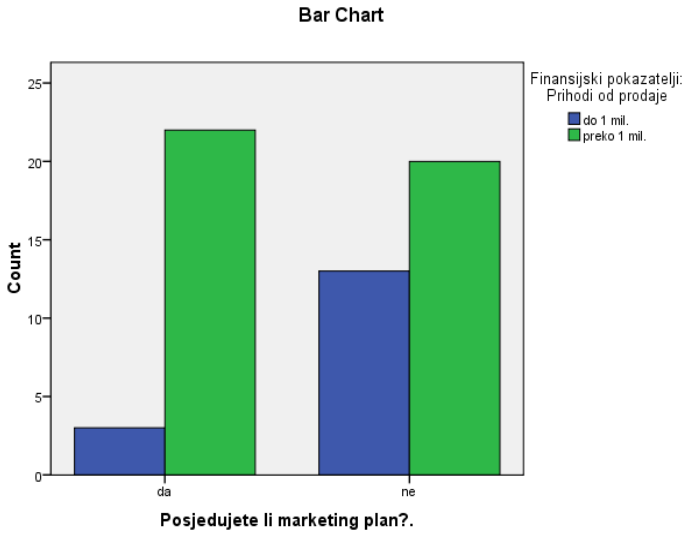
Tabela 4.4. Veza između posjedovanja marketing plana i iznosa ukupnog prihoda preduzeća?

Crosstab

Count

		Finansijski pokazatelji: Prihodi od prodaje		
		do 1 mil.	preko 1 mil.	Total
Posjedujete li marketing plan?	da	3	22	25
	ne	13	20	33
	Total	16	42	58

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.343[a]	1	**.021**
N of Valid Cases	58		



Slika 4.7. Veza između posjedovanja marketing plana i iznosa ukupnog prihoda preduzeća

Ovdje imamo statistički značajne razlike na nivou 0.05 (značajnost hi kvadrata je 0.021). Vidimo da je u grupi preduzeća sa ukupnim prihodima ispod 1 milion KM veća razlika između preduzeća sa marketing planom i bez plana, dok kod preduzeća sa prihodima preko 1 milion KM razlike gotovo da nema. I pored toga što se vidi da dosta firmi nema nikakav marketing plan, vidimo da postoji tendencija da marketing plan dobija na značaju sa većim prihodima, jer ga većina firmi sa prihodom ispod 1 milion i nema (svega tri firme ispod 1 milion KM ima marketinški plan).

U sljedećoj tabeli 4.5. uočićemo razliku između preduzeća koja posjeduju marketinški plan i onih koja ne posjeduju marketinški plan i ukupne aktive preduzeća.

Tabela 4.5. Veza između posjedovanja marketing plana i iznosa ukupne aktive preduzeća?

Crosstab

Count

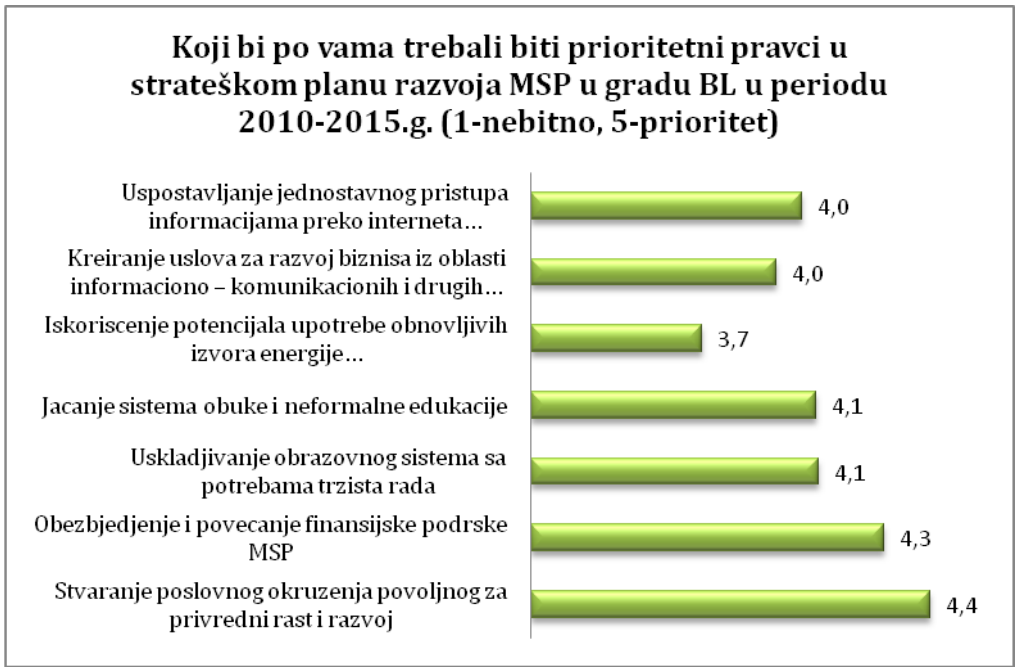
		Finansijski pokazatelji: Ukupna aktiva		
		do 1 mil.	preko 1 mil.	Total
Posjedujete li marketing plan?	da	3	18	21
	ne	10	13	23
	Total	13	31	44

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.494[a]	1	**.034**
N of Valid Cases	44		

Ovdje uočavamo da postoje statistički značajne razlike na nivou 0.05 (značajnost hi kvadrata je 0.034). U grupi preduzeća sa ukupnom aktivom iznad 1 milion KM imamo veći broj preduzeća koja posjeduju marketing plan, dok je u grupi onih ispod 1 milion KM upravo obrnuto. Ovo takođe govori u prilog tome da *marketing plan dobija na značaju sa porastom aktive preduzeća*.

Vratimo se cilju ovog istraživanja, a to je determinisanje uticajnih, podsticajnih i ograničavajućih faktora, njihovog smjera i intenziteta na efikasno i efektivno poslovanje MSP u gradu Banja Luka. Šta smo još otkrili?

Na pitanje: „Koji bi po vama trebalo da budu prioritetni pravci u strateškom planu razvoja MSP u Banjoj Luci"? skalom od 1 do 5, gdje je sa 5 označen prioritet, a sa 1 nebitno, dobili smo sljedeće odgovore:



Slika 4.8. Stavovi preduzetnika Banje Luke o prioritetnim pravcima razvoja MSP u Banjoj Luci

Preduzetnici bi prvenstveno željeli stvaranje poslovnog okruženja povoljnog za privredni rast i razvoj (4,4 ponder), zatim obezbjeđenje i povećanje finansijske podrške MSP (ponder 4,3), usklađivanje obrazovnog sistema sa potrebama tržišta rada i jačanje sistema obuke i neformalne edukacije (oba sa ponderima 4,1).

Uočili smo da je potreba za podrškom MSP, i finansijskom i nefinansijskom, evidentna, a posebno je interesantna zainteresovanost preduzetnika i menadžera za usklađivanjem obrazovnog sistema potrebama preduzeća i jačanju sistema obuke i neformalne edukacije.

Ključni dio istraživanja koji će djelimično dati odgovor na istraživački problem se odnosio na istraživačko pitanje o preprekama razvoja MSP. Frekvencija odgovora sažeta je u tabeli 4.6.

Tabela 4.6. Ograničavajući faktori razvoja MSP
Šta ograničava razvojne aktivnosti vašeg preduzeća (1-nebitno, 5-prioritet)

	Odgovorilo	Prosjek
Visoka stopa PDV-a	67	3.0896
Problemi u naplati potraživanja	79	4.0759
Visoke stope poreza i doprinosa na plate zaposlenih	74	3.7297
Administrativne poteškoće i kompleksnost procedura	73	3.6986
Nestabilnost i nejasnost zakonske regulative	70	3.8571
Visoke kamatne stope kredita	78	4.0513
Troškovi energenata	70	3.5429
Troškovi materijala, sirovina	63	3.2857
Raspoloživost izvora finansiranja	70	3.6571
Gubitak tržišta u bivšoj Jugoslaviji	61	2.6885
Nelojalna konkurencija („kineska roba“)	70	3.6857
Inostrana konkurencija	63	2.8571
Domaća konkurencija	63	2.8254
Zastarjela tehnologija	61	2.5246
Kvalitet proizvoda	60	2.9333
Cijena proizvoda	63	3.0952
Troškovi radne snage	59	3.0000
Neinovativnost proizvoda	56	2.9107
Nedostatak sredstava za istraživačko- razvojnu djelatnost	60	3.2833
Valid N (listwise)	51	

Prvi problemi po prioritetima sa prosjekom ocjena 4,07 i 4,05 su problemi u naplati potraživanja i visoke kamatne stope kredita. Ova dva problema, problem naplate potraživanja i problem dolaska do neophodnih eksternih finansijskih sredstava je veoma značajan faktor koji snažno utiče na likvidnost i solventnost MSP u Banjoj Luci i Republici Srpskoj. Pored negativnih efekata globalne finansijske krize koja je evidentno vidljiva u 2009. godini i na našim prostorima, prvom problemu je dosta doprinijelo neefikasno i veoma skupo sudstvo. Uvođenjem medijacije i formiranjem privrednih sudova u Republici Srpskoj (prvi privredni sudovi počeli su sa radom u maju 2010. godine) ovaj problem trebalo bi da bude manje zastupljen.

Sa ponderom 3,85 ocijenjeni su nestabilnost i nejasnost zakonske regulative kao veoma velike prepreke daljeg razvoja MSP. Ako uporedimo rezultate kvantitativnog istraživanja i ovog faktora, preduzeća uglavnom ne praktikuju planiranje (operativno, strateško, finansijsko, marketinško) u svom poslovanju, tako da neizvjesnost dalje povećava dezorijentisanost vlasnika i menadžmenta MSP. Znanje za rad u uslovima krize i neizvjesnosti pored prirodne snalažljivosti i intuicije, mora biti zasnovano na primjeni određenih obrazaca strategijskog menadžmenta, koji se ne primjenjuju kod nas. Na slici 4.9. možete vidjeti i ostale faktore koji koče razvoj MSP prema mišljenju banjolučkih preduzetnika i menadžera.

Slika 4.9. Ograničavajući faktori razvoja MSP u Banjoj Luci u 2010. godini

Visoke stope poreza na plate i doprinose zaposlenih (3,72), administrativne poteškoće i kompleksnost procedura (3,69) i nelojalna konkurencija (3,68) su visokorangirane prepreke daljeg razvoja biznisa. Još bismo željeli da naglasimo da je ponderom 3,65 ocijenjena raspoloživost izvora finansiranja kao veliki problem razvoja MSP u Republici Srpskoj. I konačno, sa ponderom 3,2 ocijenjeni su kao limitirajući faktori nedostatak sredstava za razvojno-istraživačku djelatnost. Dakle, i sami preduzetnici su uočili ono što im treba za poboljšanje konkurentske pozicije, a što su danas limitirajući faktori u Republici Srpskoj, poredeći ih sa MSP iz Evropske unije. Svi faktori su eksternog karaktera. Faktori eksterne podrške i internog karaktera, to jest faktori koji djeluju „unutar“ preduzeća, po mišljenju ispitanika, koji mogu uticati na dalji rast i razvoj MSP su rangirani na sljedeći način, kao u tabeli 4.7.

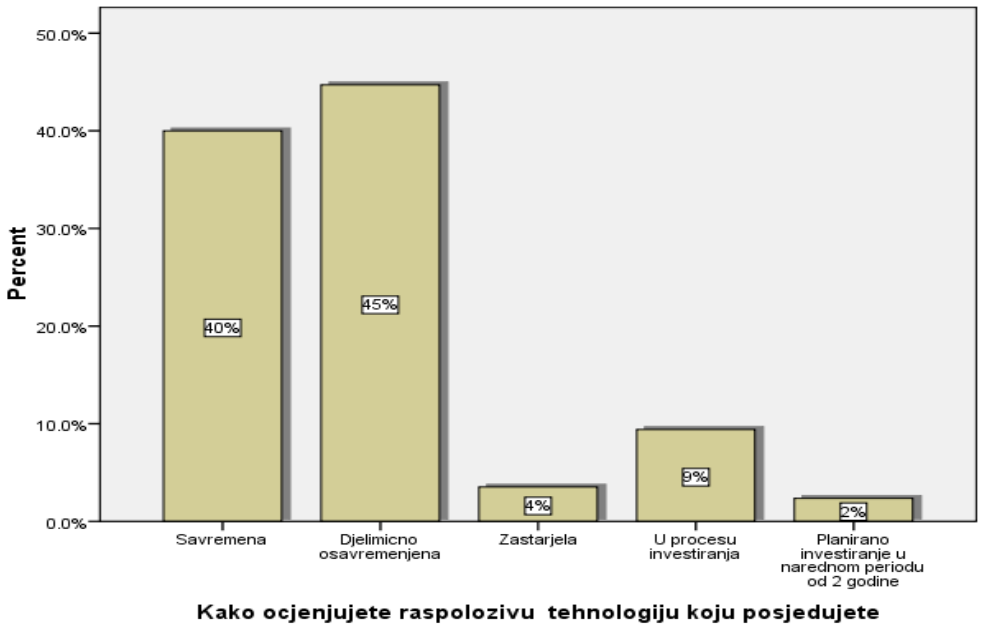
Tabela 4.7. Faktori povećane konkurentnosti MSP Šta je potrebno unaprijediti u vašoj firmi da biste bili konkurentniji na tržištu (1-nebitno, 5-prioritet)

	N	Prosjek
Poboljšati kvalitet proizvoda/usluga	70	3.3857
Poboljšati promociju firme	80	3.6250
Dobiti potrebne sertifikate o kvalitetu (navedite koje):	66	2.8788
Stručnu konsultantsku pomoć u oblastima poslovanja i proizvodnje, npr. obuka na određenim mašinama, i slično. (navedite koja):	62	2.6613
Usavršavanje i edukacija iz oblasti preduzetništva	67	3.4925
Usavršavanje i edukacija iz oblasti informatike	62	3.0484
Usavršavanje i edukacija iz oblasti menadžmenta	69	3.6957
Usavršavanje i edukacija iz oblasti upravljanja projektima	64	3.1562
Usavršavanje i edukacija iz oblasti finansija	65	3.1846
Usavršavanje i edukacija iz oblasti prodaje	70	3.7571
Usavršavanje i edukacija iz oblasti marketinga	67	3.5970
Usavršavanje i edukacija iz oblasti stranih jezika	66	3.1970
Udruživanje sa firmama iz moje oblasti u cilju zajedničkog nastupa na tržištu	68	3.1912
Pomoć iz razvojnih programa putem bespovratnih sredstava	78	4.3077
Pomoć iz razvojnih programa putem povoljnih kredita	75	4.3200
Pomoć iz razvojnih programa putem garantnih fondova	71	4.2113
Valid N (listwise)	1	

Preduzetnici očekuju pomoć iz razvojnih programa putem povoljnih kredita (4,32), bespovratne pomoći (4,30) i putem garantnih fondova (4,21). Dakle, visoka su očekivanja sa aspekta podrške od strane predstavnika vlasti. Malo je preduzetnika govorilo o potrebi poboljšanja kvaliteta vlastitih proizvoda ili usluga (3,38), o potrebi uvođenja sistema kvaliteta (2,87) ili o potrebi za stručnom konsultantskom pomoći (2,66).

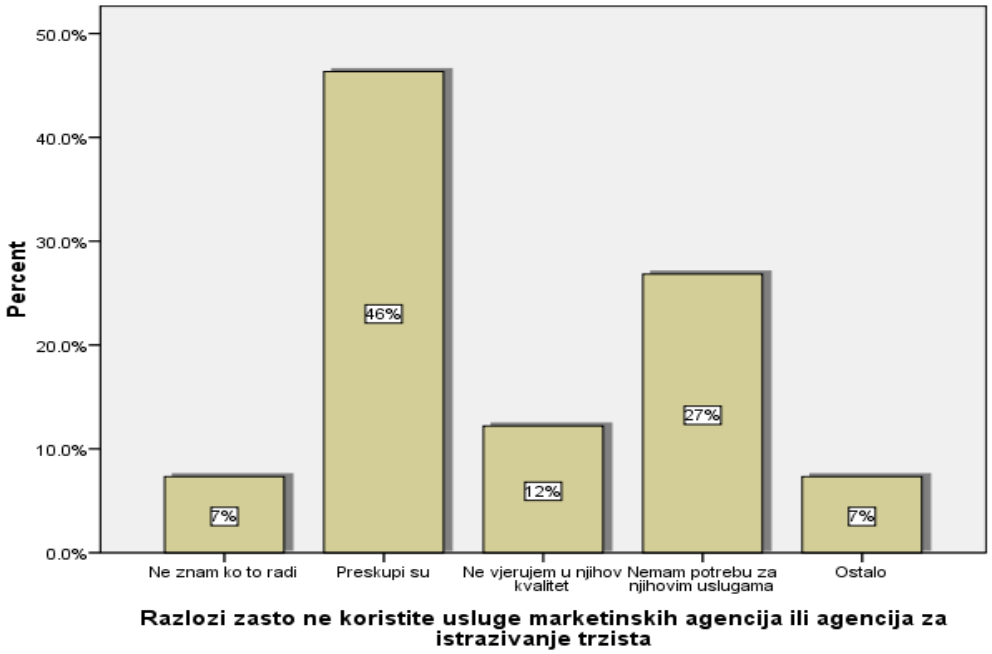
Dakle, faktori internog karaktera su ocijenjeni relativno nisko. Da li privatna preduzeća u tranzicionim zemljama nerealno očekuju potpunu eksternu pomoć i podršku države vlastitom razvoju ili treba da se okrenu sebi, to jest razvoju kvalitetnih, na tržištu traženih proizvoda, inovativnosti proizvoda ili procesa, transferu znanja, brendiranju, zadovoljavanju potreba kupaca, pitanje je za dalja istraživanja. Sa aspekta potrebe edukacije, najveću potrebu za dodatnom edukacijom preduzetnici vide iz oblasti prodaje (3,8), menadžmenta (3,7) i marketinga i promocije firme (3,6).

Tehnološka opremljenost MSP i stepen zastarjelosti nisu ograničavajući faktori. Istraživanje je pokazalo da u uzorku 40% ispitanika smatra da je njihova tehnologija savremena, 45% djelimično osavremenjena, što možemo vidjeti sa slike 4.10.



Slika 4.10 Stanje tehnologije u MSP u Banjoj Luci

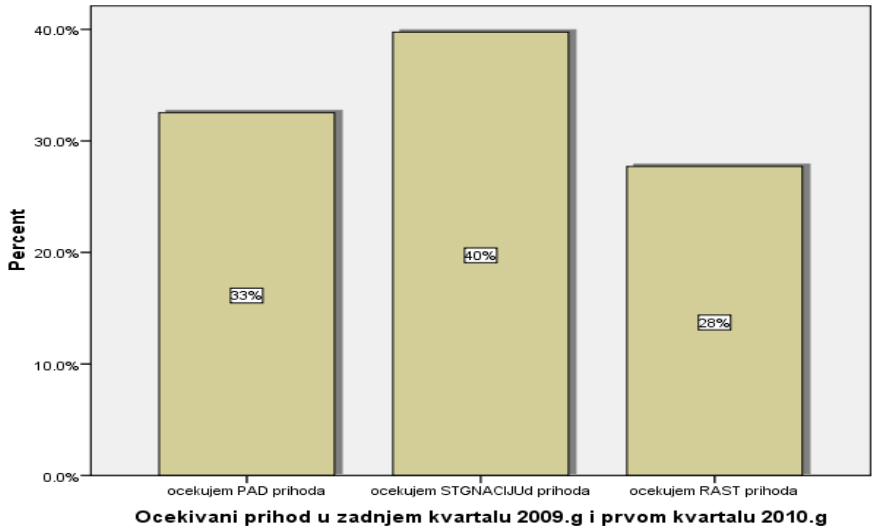
71% ispitanika iz istraživačkog uzorka u banjolučkim preduzećima imaju izrađen biznis plan, 43% imaju marketing plan, a 18% koristi usluge agencija za istraživanje tržišta. Ipak, velika većina MSP ne koristi usluge agencija za istraživanje tržišta, a razlozi za to predstavljeni su na slici 4.11.



Slika 4.11. Razlozi nekorišćenja usluga marketinških ili agencija za istraživanje tržišta

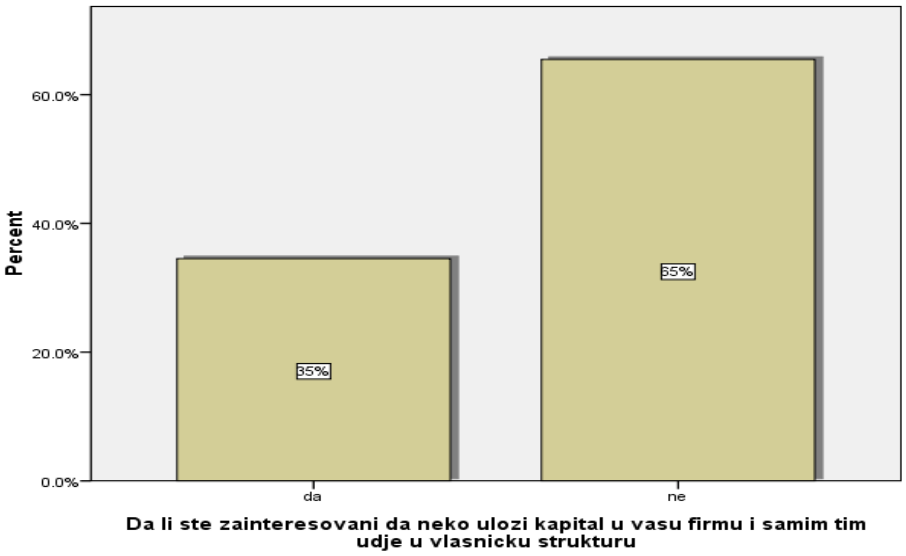
Najveći broj MSP, 46% ne koristi usluge marketinških ili agencija za istraživanje tržišta zato što su, po njihovom mišljenju, preskupi, dok 12% ne vjeruje u njihov kvalitet.

I konačno, sa aspekta očekivanja preduzetnika i menadžera na kraju 2009. godine i u prvom kvartalu 2010. godine, očekivanja nisu optimistična.



Slika 4.12. Očekivani prihodi

Iz grafičkog prikaza sa slike 4.12. vidimo da 33% preduzeća očekuje pad prihoda, 40% stagnaciju prihoda, a samo 28% rast prihoda u posljednjem kvartalu 2009. godine i prvom kvartalu 2010. godine. Generalno, nakon detaljne analize oba rezultata istraživanja, možemo zaključiti da se negativni efekti svjetske finansijske krize osjećaju i kod nas, ali pad globalne tražnje i negativni efekti finansijske krize nisu jedini uzročnici generalno lošeg poslovanja MSP u Republici Srpskoj. Kao jedan od načina izlaska iz krize naših preduzeća, javlja se mogućnost dokapitalizacije. Ali tako ne misle naši preduzetnici.



Slika 4.13. Zainteresovanost MSP za dokapitalizaciju vlasničkim restrukturisanjem

65% naših preduzetnika nije zainteresovano za ulazak stranog ili domaćeg kapitala i gubitak dijela vlasničkog udjela u vlastitom preduzeću. Ovaj rezultat nam pokazuje

konzervativnost preduzetnika za alternativne vidove finansiranja, kao što su emisija akcija, mezanin finansiranje ili finansiranje sredstvima rizičnog kapitala.

4.1.4. Rezultati istraživanja

Generalno posmatrano, u ovom istraživanju nismo uočili povezanosti između svih varijabli definisanih u istraživačkim hipotezama, tako da nam rezultati istraživanja daju odgovore na istraživačko pitanje: Zašto mala i srednja preduzeća u Republici Srpskoj posluju loše?

Nepostojanje statističkog značaja između pojedinih varijabli nam u stvari indirektno potvrđuje sve istraživačke hipoteze. Naša mala i srednja preduzeća posluju loše zbog sljedećih razloga:

- jer im prvenstveno nedostaje bazičnih znanja iz ekonomije i menadžmenta malog biznisa oličenih u obrazovanju vlasnika i preduzetnika;
- ne poznaju vlastite proizvodno-uslužne kapacitete i strukturu troškova, pogotovo ne mogu da donose kvalitetne poslovne odluke u kratkom i dugom roku na osnovu poznavanja zakonitosti kretanja troškova i iskorišćenosti kapaciteta;
- ne planiraju poslovne i marketinške aktivnosti i ne rade kontinuirano marketinško istraživanje tržišta; ovaj zaključak o planiranju ne možemo donijeti za banjolučka preduzeća u potpunosti. Međutim, pitanje za dalje istraživanje je da li preduzeća koja praktikuju izradu biznis plana rade to iz nužde, zbog zahtjeva finansijskih i kreditno-garantnih ustanova ili je to dio strateškog opredjeljenja preduzeća;
- *istraživanje u Banjoj Luci je potvrdilo da postoji statistički značajna korelacija između preduzeća koja imaju biznis plan i ukupnog kapitala i aktive preduzeća, te između preduzeća koja imaju marketinški plan i ukupnog prihoda i ukupne aktive preduzeća. Ovim rezultatima je djelimično potvrđena osnovna istraživačka hipoteza.*
- ne razumiju marketinški koncept poslovanja i predominantno su prodajno orijentisani;
- uglavnom ne posjeduju niti jedan od sertifikata sistema kvaliteta;
- nemaju na raspolaganju kvalitetna eksterna sredstva finansijske i nefinansijske podrške;
- nisu povezani sa univerzitetima tako da ne možemo govoriti o transferu znanja i novih tehnologija;
- većina preduzeća nije zainteresovana da učestvuje u klasterima.

4.2. ZAVRŠNA DISKUSIJA I ZAKLJUČCI

Akademski interes za mala preduzeća je relativno skorijeg datuma (Shepherd i Wiklund, 2005). Da li je prethodni nedostatak interesovanja za mala i srednja preduzeća bio reflektovan stvarnom dominacijom velikih multinacionalnih korporacija i velikog biznisa uopšte pitanje je o kojem se mogu voditi akademske debate. Praktično, međutim, kao posljedica velikih potresa na svjetskim tržištima u finansijskom i realnom sektoru bio je gubitak radnih mjesta i mogućnost socijalnih potresa, koje ozbiljne vlade nisu mogle sebi dopustiti.

Poslije pada Berlinskog zida, 1989. godine, došlo je do rušenja i nevidljivog zida između Istoka i Zapada i početka tranzicije 26 nacionalnih ekonomija zemalja centralne, istočne i jugoistočne Evrope iz centralno-planske u tržišnu ekonomiju (Aidis i Sauka, 2005). Tranzicija znači prelazak iz jednog u drugi društveno-ekonomski sistem, i kao proces još traje među evropskim zemljama, sa manje i više uspjeha. Na prostorima bivše Jugoslavije, zbog ratnih dešavanja devedesetih godina prošlog vijeka, ovaj proces je još više usporen, i često je, po našem mišljenju, pogrešno vezan za privatizaciju državnih preduzeća. Privatizacija treba da bude sredstvo, a ne cilj tranzicije, kao što se često misli. Zbog toga, u Bosni i Hercegovini, pa tako i u Republici Srpskoj još imamo infrastrukturne industrijske objekte koji nisu uposleni, a koji nisu ni transformisani, niti su promijenili organizaciono-vlasničku strukturu. Naime, u takvim preduzećima je tehnologija zastarjela, radna snaga je blizu kraja svog aktivnog radnog vijeka i fiktivno je zaposlena. Međutim, ta činjenica može biti i prednost, sa aspekta izgradnje preduzetničke klime i preduzetničke infrastrukture. Mada se često tvrdi da je razvoj MSP posebno krucijalan za rane faze tranzicije (EBRD, 1995; Smallbone i Welter, 2001), on je, u stvari, isto tako važan i za napredne faze posttranzicije.

Prije diskusije o načinima na koje se stara industrijska infrastruktura može iskoristiti, za trenutak ćemo se vratiti na zaključke do kojih su došli razni istraživači, a tiču se uloge, mjesta i značaja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva uopšte za revitalizaciju nacionalnih ekonomija i restrukturisanje privrede, s ciljem povećanja nivoa samozapošljavanja i zapošljavanja uopšte, povećanja efikasnosti privređivanja kroz povećanu produktivnost rada zasnovanu na primjeni novih inovativnih proizvodno-uslužnih procesa i tehnologija, te povećanju efektivnosti nacionalnih ekonomija kroz jačanje konkurentskog položaja MSP.

Danas, ekonomski teoretičari i istraživači priznaju da su mali biznisi od esencijalnog značaja za preduzetničke aktivnosti, inovacije, kreaciju novih radnih mjesta i industrijsku dinamiku (Acs, 1992; Thurik i Wennekers, 2001). Dokazi empirijskih istraživanja sprovedenih u posljednje dvije decenije u razvijenim zemljama svijeta, kao i veoma snažno opredjeljenje Evropske unije na sistematskom jačanju preduzetništva i MSP sektora kao jezgra ekonomskog rasta i razvoja Evropske unije (A European Strategy for smart, sustainable and inclusive growth 2010; European Business: Facts and Figures, 2009; Small Business Act for Europe, 2008) trebalo bi da pošalju snažnu poruku donosiocima odluka u Republici Srpskoj o mjestu i ulozi MSP u budućoj, efikasnijoj i efektivnijoj privrednoj strukturi. Veoma je bitno naglasiti da razvoj MSP u tranzicionim zemljama, a posebno u Republici Srpskoj nije trend ili volja međunarodne zajednice nametnuta našem političkom establišmentu s ciljem daljeg ruiniranja velikih sistema i slabljenja ekonomske moći, već suprotno. Mnoga istraživanja su pokazala da su razvijene

zemlje koje su ohrabrivale preduzetništvo i razvoj MSP sektora imale veći ekonomski rast (Schmitz, 1989; Acs, 1992; Audretsch i Thurik, 2000).

Velika preduzeća su i dalje jako značajan faktor stabilnog razvoja ekonomije, ali u sinergiji sa MSP, o čemu smo već pisali u prvom dijelu monografije. Dokazi iz niza zemalja pokazuju da je od sedamdesetih godina prošlog vijeka ekonomska aktivnost iz velikih preduzeća počela dominantno da se prebacuje na MSP i danas je većina novih radnih mjesta stvorena u MSP (Davidsson et al., 1994; Thurik i Wennekers, 2001; kako navode u svom radu Shepherd i Wiklund, 2005). MSP su glavni izvor zapošljavanja i stvaranja bogatstva u Evropskoj uniji.

> *Danas, preduzetništvo i MSP su prepoznati kao glavni pokretači ekonomskih performansi Evropske unije. MSP predstavljaju 99% od svih preduzeća u Evropskoj uniji i obezbjeđuju više od 65 miliona radnih mjesta. U kategoriji MSP ogromna većina (92%) su mikropreduzeća, koja zapošljavaju manje od 10 zaposlenih* (Unlocking Business Potential, especially of SMEs. 2009, p. 1).

Dakle, empirijski dokazi potvrđuju tvrdnje sa početka monografije da su MSP jezgro ekonomske politike i pokretač privrednog razvoja visokorazvijenih zemalja.

Za sva mala preduzeća ne možemo reći da su nužno preduzetnička, s obzirom na atribute preduzetničke firme, kao što su eksplozivni eksponencijalni rast, inovativnost, snažna penetracija novih tržišta ili novih proizvoda i usluga na postojećim tržištima. Međutim, iako se sa preduzetništvom srećemo i u javnom sektoru i velikim biznisima (takozvano intrapreduzetništvo, Drucker, 1991), ipak je veoma jasno da su preduzetničke aktivnosti MSP u vezi sa visokim stepenom kreacije novih radnih mjesta, komercijalizacije inovacija i povećanja ukupne dodajne vrijednosti društva. I konačno, možemo reći da mala preduzeća čine značajan preduzetnički doprinos, jer su izvor značajnih inovativnih aktivnosti, naročito radikalnih inovacija, i bitni su agenti promjene u ekonomiji (Acs, 1992; Baumol, 1993). Postoji bliska veza između preduzetničkih aktivnosti, rasta i performansi malih preduzeća. Na primjer, u Švedskoj veliki broj najpoznatijih i najuspješnijih kompanija kao što su IKEA, SKF, TetraPak, Electrolux su osnovane i razvijene na osnovu individualnih inovacija (Shepherd i Wiklund, 2005).

Značaj, uloga i doprinos privrednom restrukturisanju i progresu MSP je nesumnjiv. U razvijenim zemljama i zemljama u razvoju, razvijeni su različiti modeli finansijske i nefinansijske podrške samozapošljavanju, preduzetništvu i MSP sektoru uopšte. Većina evropskih tranzicionih zemalja je takođe u manjoj ili većoj mjeri prihvatilo koncept postavljanja MSP u centar ekonomskih i društvenih zbivanja. Diskusiju ćemo nastaviti osvrtom na istraživački problem, koji je definisan na sljedeći način: *Zašto je slaba uspješnost poslovanja malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj?*

Iako je pitanje uopšteno i ne može se generalizovati za sva preduzeća u Republici Srpskoj (dakako, imamo određen broj jako uspješnih MSP koja su inovaciono i izvozno orijentisana), ipak, dilema sa kojom se susrećemo je sljedeća: zašto MSP u Republici Srpskoj ne primjenjuju uobičajene modele ponašanja kao što to rade menadžeri i preduzetnici iz razvijenih zemalja.

Koji su to uobičajeni modeli ponašanja preduzeća?

Pregledom literature teorija preduzeća, od neoklasične, preko menadžerske, do moderne teorije preduzeća (agencijske teorije, timske teorije, teorije transakcionih troškova) pa konačno do Cassonove preduzetničke teorije (2003), svaka od elaboriranih teorija na izvjestan specifičan način daje odgovore na tražena pitanja. Značaj Cassonovoga pristupa je što je sintetizovao ključne stavove modernih teorija preduzeća i u centar pažnje stavio preduzetnika, kao nosioca rizika, promjena i razvoja. Iako niti jedna teorija, pa tako ni Cassonova ne daju sve odgovore na naša pitanja o modeliranju ponašanja MSP, preduzetničku teoriju preduzeća možemo smatrati najbližom okolnostima ponašanja u MSP.

Ipak, određeni modeli sistematske podrške rasta i razvoja MSP od strane vladinog, privatnog i neprofitnog sektora, te ulaganja u *tangible assetts* (opipljiva imovina, engl. prev.aut.), a posebno u *integible assetts* (neopipljiva, odnosno nematerijalna imovina, engl. prev.aut.), kao što su istraživanje i razvoj, inovacije i uvođenje novih tehnologija, edukacija, obrazovanje i usavršavanje zaposlenih, tretiranih kao ljudski resurs, a ne kao trošak, mogli bismo posmatrati kao obrazac podrške MSP sektoru u tranzicionim zemljama. U tranzicionim zemljama među kojima je i Bosna i Hercegovina, postoji fizička i ljudska infrastruktura koja može biti stavljena u pogon privrednog restrukturisanja. Moguće rješenje je takozvana spin of privatizacija, to jest privatizacija zdravih dijelova bivših giganata. Druga značajna mogućnost je pripremanje i preuređenje neperspektivnih industrijskih zona u perspektivne tehnološke parkove, biznis inkubatore i slobodne zone, kao modele preduzetničke infrastrukture.

Kakve su perspektive razvoja MSP sektora u Republici Srpskoj?

Rezultati empirijskih istraživanja su nedvosmisleni. Iako možemo postaviti objektivno pitanje veličine istraživačkog uzorka, bez uopštene generalizacije rezultata istraživanja, ipak smo dobili dio odgovora na istraživački problem.

Prije nego što ponudimo odgovor na definisani problem istraživanja, upoznaćemo se uopšteno sa vrstom, smjerom i intenzitetom djelovanja faktora uspješnog poslovanja MSP u Republici Srpskoj. Faktore koji utiču na uspješnost poslovanja MSP u Republici Srpskoj možemo podijeliti u dvije grupe, i to u:

(a) interne faktore i
(b) eksterne faktore.

Interni faktori koji utiču ili mogu da utiču na rezultate poslovanja MSP, njihov dalji rast i razvoj možemo dalje podijeliti na:

(a1) objektivno-uslovljene faktore i
(a2) subjektivno-uslovljene faktore.

Objektivno-uslovljeni faktori determinisani su dejstvom prirodnih i tehničkih faktora kroz kvalitet inputa (tehnologije i predmeta rada) i oni su endogene prirode, dok su subjektivno-uslovljeni faktori ograničeni dejstvom faktora organizacione prirode, to jest, isključivo ljudskim potencijalom. Upravo dejstvom organizovanih mjera menadžmenta u MSP na polju uticaja na smjer i intenzitet subjektivnih organizacionih faktora, moguće je

uticati na smanjenje uzroka negativnog dejstva subjektivnih faktora unutar preduzeća. Na koji način je to moguće uraditi?

Prvo, neophodno je raditi na obrazovanju i edukaciji preduzetnika i menadžera. U Republici Srpskoj gotovo da nema saradnje između obrazovnog i realnog sektora. Ako se takvo stanje nastavi u budućnosti, niti će obrazovni profili i znanja koje nude obrazovne ustanove biti zadovoljavajućeg kvaliteta i odgovarati realnim potrebama, niti će naša preduzeća moći računati na transfer znanja, novih tehnologija i komercijalizaciju inovacija. Saradnja između privrede i nauke je ključna za dugoročne efekte rasta i razvoja MSP sektora i efikasnog privređivanja uopšte.

Pored niskog nivoa primjene informaciono-komunikacionih tehnologija u svakodnevnom poslovanju, svakako je i problem nepostojanja zakonske regulative u Republici Srpskoj koja će omogućiti bezbjedno elektronsko trgovanje i transfer novca.

71% ispitanika u banjolučkim preduzećima imaju izrađen biznis plan, 43% imaju marketing plan, a 18% koristi usluge agencija za istraživanje tržišta. Ipak, velika većina MSP ne koristi usluge agencija za istraživanje tržišta. Najveći broj MSP, 46% iz uzorka, ne koristi usluge marketinških ili agencija za istraživanje tržišta zato što su, po njihovom mišljenju preskupi, dok 12% ne vjeruje u njihov kvalitet.

U Republici Srpskoj, uzroci lošeg poslovanja MSP generalno posmatrano, leže u niskom nivou ulaganja u nematerijalnu imovinu (ulaganje u istraživanje i razvoj, obrazovanje i edukaciju menadžera i zaposlenih), ne postoji uspostavljena veza između privrede, sa jedne strane, i obrazovanja i nauke sa druge strane, preduzetnici i menadžeri ne poznaju vlastite kapacitet u dovoljnoj mjeri da znaju da upravljaju troškovima kao izuzetno važnom aspektu ulaganja. S druge strane, prema teoriji transakcionih troškova (Williamson i Winter, 1993), u Republici Srpskoj se vrlo često izbjegava tržište kao regulator, alokator i distributer resursa. Preduzeća ne koriste marketinški koncept, već prodajni koncept dominantno vlada u strategijama poslovanja, iako način poslovanja naših preduzeća je isključivo stihijski, bez korišćenja elementarnih alatki strateškog i finansijskog menadžmenta. Kvalitet nije sistematski uvršten u agendu preduzeća, a preduzetnička infrastruktura nije dovoljno izgrađena kako bi i naša preduzeća imala jednaku šansu za konkurentsko poslovanje sa MSP iz evropskih zemalja.

Istraživanje u Banjoj Luci je potvrdilo da postoji statistički značajna korelacija između preduzeća koja imaju biznis plan i ukupnog kapitala i aktive preduzeća, te između preduzeća koja imaju marketinški plan i ukupnog prihoda i ukupne aktive preduzeća. Ovim rezultatima istraživanja je potvrđena osnovna istraživačka hipoteza.

Slične rezultate je pokazalo istraživanje Ruea i Ibrahima (1998). Odnos između prefinjenosti planiranja i uspjeha u 253 mala preduzeća u Džordžiji, Sjedinjene Američke Države, istraživali su Rue i Ibrahim (1998). Njihovi rezultati su jasno pokazali da ona MSP sa većom posvećenošću planiranju takođe su pokazala veći rast u prodaji, predstavljen finansijskim izvještajima.

Uzroke lošeg poslovanja preduzetnici i menadžeri ne traže u sebi. Podsjetimo se osnovne istraživačke hipoteze:

H_0: *Mikro, mala i srednja preduzeća usvajajući i primjenjujući koncept marketinški orijentisane organizaciji i primjenjujući strategiju racionalizacije troškova poslovanja, sistematski podržana izvana, sa dostupnim širokim portfoliom različitih tipova i modela finansijske i nefinansijske podrške, imaće bolje pretpostavke poboljšanja vlastitih performansi, mjerenih povećanjem konkurentnosti kroz veću produktivnost, tržišni udio i profitnu stopu.*

Na primjeru MSP u Republici Srpskoj i u Banjoj Luci, na uzorku od 87 preduzeća iz Banje Luke, nismo otkrili vezu između primjene koncepta racionalizacije troškova poslovanja i primjene marketinškog koncepta i uspješnog poslovanja. Naime, osnovna istraživačka hipoteza je potvrđena pregledom literature i dostupnih istraživanja o efikasnosti MSP, ali na primjeru MSP u Republici Srpskoj ne možemo uočiti primjenu ponuđenog modela ponašanja preduzeća.

Hipoteza je potvrđena i odgovorom na istraživački problem. Naša preduzeća ne primjenjuju ponuđeni model ponašanja MSP u tranzicionim zemljama, te je takvo ponašanje u direktnoj korelaciji sa negativnim rezultatima poslovanja.

Rezultati istraživanja pokazuju da preduzetnici i menadžeri očekuju pomoć iz razvojnih programa putem povoljnih kredita (4,32), bespovratne pomoći (4,30) i putem garantnih fondova (4,21). Dakle, visoka su očekivanja sa aspekta podrške od strane predstavnika vlasti. Malo je preduzetnika govorilo o potrebi poboljšanja kvaliteta vlastitih proizvoda i usluga (3,38), o potrebi uvođenja sistema kvaliteta (2,87) ili o potrebi za stručnom konsultantskoj pomoći (2,66). Dakle, faktori internog karaktera su ocijenjeni relativno nisko. Da li privatna preduzeća u tranzicionim zemljama nerealno očekuju potpunu eksternu pomoć i podršku države vlastitom razvoju ili se trebaju okrenuti sebi, to jest razvoju kvalitetnih, na tržištu traženih proizvoda, inovativnosti proizvoda ili procesa, transferu znanja, brendiranju, zadovoljavanju potreba kupaca, pitanje je za dalja istraživanja. Sa aspekta potrebe edukacije, najveću potrebu za dodatnom edukacijom preduzetnici vide iz oblasti prodaje (3,8), menadžmenta (3,7) i marketinga i promocije firme (3,6).

Nepostojanje statističkog značaja između pojedinih varijabli nam u stvari indirektno potvrđuje sve istraživačke hipoteze. Naša mala i srednja preduzeća posluju loše:

- jer im prvenstveno nedostaje bazičnih znanja iz ekonomije i menadžmenta malog biznisa oličenih u obrazovanju vlasnika i preduzetnika;
- ne poznaju vlastite proizvodno-uslužne kapacitete i strukturu troškova, pogotovo ne mogu da donose kvalitetne poslovne odluke u kratkom i dugom roku na osnovu poznavanja zakonitosti kretanja troškova i iskorišćenosti kapaciteta;
- ne planiraju poslovne i marketinške aktivnosti, ne rade permanentno istraživanje tržišta; ovaj zaključak o planiranju ne možemo donijeti za banjolučka preduzeća u potpunosti. Međutim, pitanje za dalje istraživanje je da li preduzeća koja praktikuju izradu biznis plana to rade iz nužde, zbog zahtjeva finansijskih i kreditno-garantnih ustanova ili je to dio strateškog opredjeljenja preduzeća;
- ne razumiju marketinški koncept poslovanja i predominantno su prodajno orijentisani;
- uglavnom ne posjeduju niti jedan od sertifikata sistema kvaliteta;

- nemaju na raspolaganju kvalitetna eksterna sredstva finansijske i nefinansijske podrške;
- nisu povezani sa univerzitetima tako da ne možemo govoriti o transferu znanja i novih tehnologija;
- većina preduzeća nije zainteresovana da učestvuje u klasterima.

Da bismo potvrdili model ponašanja preduzeća u tranzicionim zemljama, ali i preduzeća uopšte, oličen kroz osnovnu hipotezu disertacije, prvu pomoćnu hipotezu H_1 smo definisali na sljedeći način:

Ulaganje vlastitih finansijskih sredstava i sredstava iz državnih i evropskih fondova u neopipljivu imovinu (finansiranje obrazovanja i edukacije ljudskog potencijala i istraživanja i razvoja) i kooperacijom sa obrazovnim ustanovama, rezultovaće povećanjem transfera znanja, novih tehnologija i komercijalizacije inovacija, što će dugoročno uticati na povećanje konkurentnosti MSP.

Kod potvrđivanja ove pomoćne hipoteze, napravićemo jednostavnu distinkciju između preduzetničkih i ekonomskih znanja sa jedne strane, i ostalih znanja sa druge strane. Pretpostavka je da se dugoročni razvoj bogatih evropskih zemalja zasniva na samozapošljavanju i preduzetništvu. Pored tehničkih i drugih neekonomskih znanja do kojih se dolazi obrazovanjem i iskustvom, neophodno je da pojedinci dobiju solidna osnovna znanja iz oblasti preduzetništva, ekonomije i menadžmenta, kako bi uspješno upravljali svojim budućim biznisima, upravljali troškovima poslovanja i vodili računa o potrebama svojih kupaca istovremeno.

U skladu sa politikom Evropske unije, preduzetništvo treba da bude uključeno na svim nivoima obrazovanja i kroz zajedničke nastavne planove i programe (Commission of the European Communities, 2006). U prethodnim poglavljima predstavili smo pojedine modele ulaganja u obrazovanje u razvijenim zemljama i posmatrali smo da li postoji korelacija između ulaganja u znanje i dugoročnog privrednog rasta, reflektovanog kroz razvoj MSP. Samo na irskom modelu možemo iz pregleda literature potvrditi pomoćnu hipotezu H_1. Tri su glavne oblasti u takozvanom holističkom pristupu ekonomskog razvoja kroz optimizaciju faktora koji utiču na razvoj konkurentnosti irskih preduzeća, a prema Cullitonu (1992) citirano u istom radu Callaghana i Leninghama (2006, p. 3): *„To su, inter alia: infrastrukturna poboljšanja, reforma poreske politike i obrazovanje."*

Mislimo da preduzetnička edukacija treba da bude zastupljena u tranzicionim zemljama od najranijih životnih doba njenih građana. U predškolskom obrazovanju, u formi zabavnih igara neophodno je jačati timski duh djece, učiti ih da donose odluke između više alternativa, da odmalena shvate značaj lojalnosti domaćim brendovima, da se podstiče kreativnost i samostalnost djece u isto vrijeme.

U osnovnoj školi neophodno je podići na viši nivo edukaciju koja ima slične ciljeve preduzetničkoj edukaciji, a to su individualnost i timski rad, snalažljivost, istraživanje, inovativnost, spremnost na drugačije, otkrivanje drugačijeg i snalaženje u neuobičajenim okolnostima.

U srednjim školama koje nisu poslovno orijentisane obavezno uvesti predmet preduzetništvo, gdje će đaci prepoznati osnovne mogućnosti samozapošljavanja,

kreiranja proizvoda i usluga, istraživanja tržišnih mogućnosti, osnova poslovnog planiranja, osnova finansijskih analiza, virtuelnog poslovanja, stimulisanja tržišnih uslova formiranjem omladinskih preduzetničkih virtuelnih i stvarnih firmi.

I konačno, prateći smjernice Lisabonske povelje, na svim fakultetima, a ne samo na fakultetima poslovne ekonomije i menadžmenta, neophodno je uvesti preduzetničku ekonomiju i privatno pravo kao u najmanju ruku, izborne predmete.

Pomoćnu hipotezu H_1 možemo dokazati i sljedećim primjerom iz Švedske. Pojedina istraživanja su pokazala snažnu interakciju između znanja i rezultata poslovanja MSP. Tako, u Švedskoj, na uzorku od 2 455 MSP u istraživanju sprovedenom 2000. godine (Shepherd i Wiklund, 2005) potvrđen je pozitivan i statistički značajan koeficijent korelacije između ulaganja u znanje i preduzetnička orijentacija sa jedne strane i performansi preduzeća sa druge strane.

Druga pomoćna hipoteza H_2 je definisana na sljedeći način*:*
Stvaranje institucionalnih i infrastrukturnih pretpostavki finansiranja novoformiranih i postojećih MSP u formi početnog i rizičnog kapitala, finansiranjem iz duga i vlasničke imovine i prelaznim formama finansiranja, direktno će doprinijeti povećanju broja MSP i privrednom restrukturisanju u Republici Srpskoj.

Ovu pomoćnu hipotezu potvrđujemo bogatim pregledom literature, ali i rezultatima istraživanja. Naime, ispitanici iz uzorka od 87 preduzeća su ocijenili sa ponderom 3,65 (ocjene na skali su rangirane u rasponu 1 – nebitno, 5 – prioritet) raspoloživost izvora finansiranja kao veliki problem razvoju MSP u Republici Srpskoj. U Evropskoj uniji limitiran pristup finansiranju nije u vrhu prepreka razvoja biznisa. Implementacija Evropske povelje za mala preduzeća osnovni je dio Lisabonske strategije. Druge važne aktivnosti se odnose na određivanje komparativnih smjernica i razmjenu dobrih praksi. Specijalne potrebe i zabrinutosti MSP-a su inkorporirane u većinu EU politika i programa. Iako se radi o velikom tržištu od oko 500 miliona stanovnika, MSP u Evropskoj uniji takođe nailaze na prepreke koje ograničavaju rast i razvoj preduzeća. Najčešće su to prepreke predstavljene na slici 4.14.

Slika 4.14. Prepreke rasta i razvoja MSP u EU
(Izvor: Unlocking business potential, especially of SMEs, 2009, p. 12)

Osim limitirane tražnje sa kojom se suočavaju evropska preduzeća kao posljedica prelijevanja globalne finansijske krize u realni sektor, 36% MSP u Evropskoj uniji žali se da je birokratija ometala njihove poslovne aktivnosti u protekle dvije godine. Smatra se da, u situaciji u kojoj velika kompanija troši 1 € po zaposlenom zbog neke regulatorne obaveze, malo preduzeće u prosjeku mora da potroši i do 10 € (Models to Reduce the Disproportionate Regulatory Burden on MSP, 2007).

U drugom poglavlju drugog dijela monografije predstavili smo cijeli portfolio raspoloživih izvora finansiranja MSP u Evropskoj uniji i Sjedinjenim Američkim Državama, klasifikujući izvore finansiranja iz duga i vlasničkog kapitala, kao i specifične izvore finansiranja, kao što su mezanin finansiranje, faktoring, okvirne kredite, anđele investitore i fondove rizičnog kapitala. U Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini, prvo i za sada jedno preduzeće srednje veličine je u 2008. godini inicijalnom emisijom akcija došlo do neophodnog dodatnog kapitala. Doduše, glavni investitor je bila Investiciono-razvojna banka Republike Srpske. Postoji cijela lepeza raspoloživih finansijskih izvora podrške MSP koja su na raspolaganju američkim i evropskim preduzećima.

U istraživanju u Banjoj Luci došli smo do zaključka da preduzetnici očekuju pomoć iz razvojnih programa putem povoljnih kredita (4,32), bespovratne pomoći (4,30) i putem garantnih fondova (4,21). Dakle, visoka su očekivanja sa aspekta podrške od strane predstavnika vlasti. To možemo posmatrati kao recidiv iz prethodnog sistema gdje su građani navikli da „država misli umjesto njih samih".

I konačno, treća pomoćna hipoteza H_3 koja potvrđuje da se njenim ispunjenjem stvaraju pretpostavke funkcionisanja modela primjene strategije racionalizacije troškova i marketinški orijentisane organizacije, definisana je na sljedeći način*:*
Poboljšanje preduzetničke klime i izgradnjom preduzetničke infrastrukture kroz zaokruživanje procesa izgradnje institucija finansijske i nefinansijske podrške MSP, usvajanjem i implementacijom politika, programa i strategija, daće dodatni doprinos uspostavljanju efikasnijeg privređivanja i privredne strukture u kojoj će MSP imati dominantnu ulogu.

Republika Srpska je na dobrom putu izgradnje preduzetničke podsticajne klime i preduzetničke infrastrukture. Analizirajući primjenom koncepta benčmarkinga rad vlada tranzicionih zemalja Slovenije, Češke, Srbije i Hrvatske, pregledom literature o preduzetničkoj infrastrukturi u vidu klastera, biznis inkubatora, modela privatno-javnog partnerstva, različitih finansijskih institucija u navedenim zemljama, možemo da potvrdimo pomoćnu hipotezu H_3.

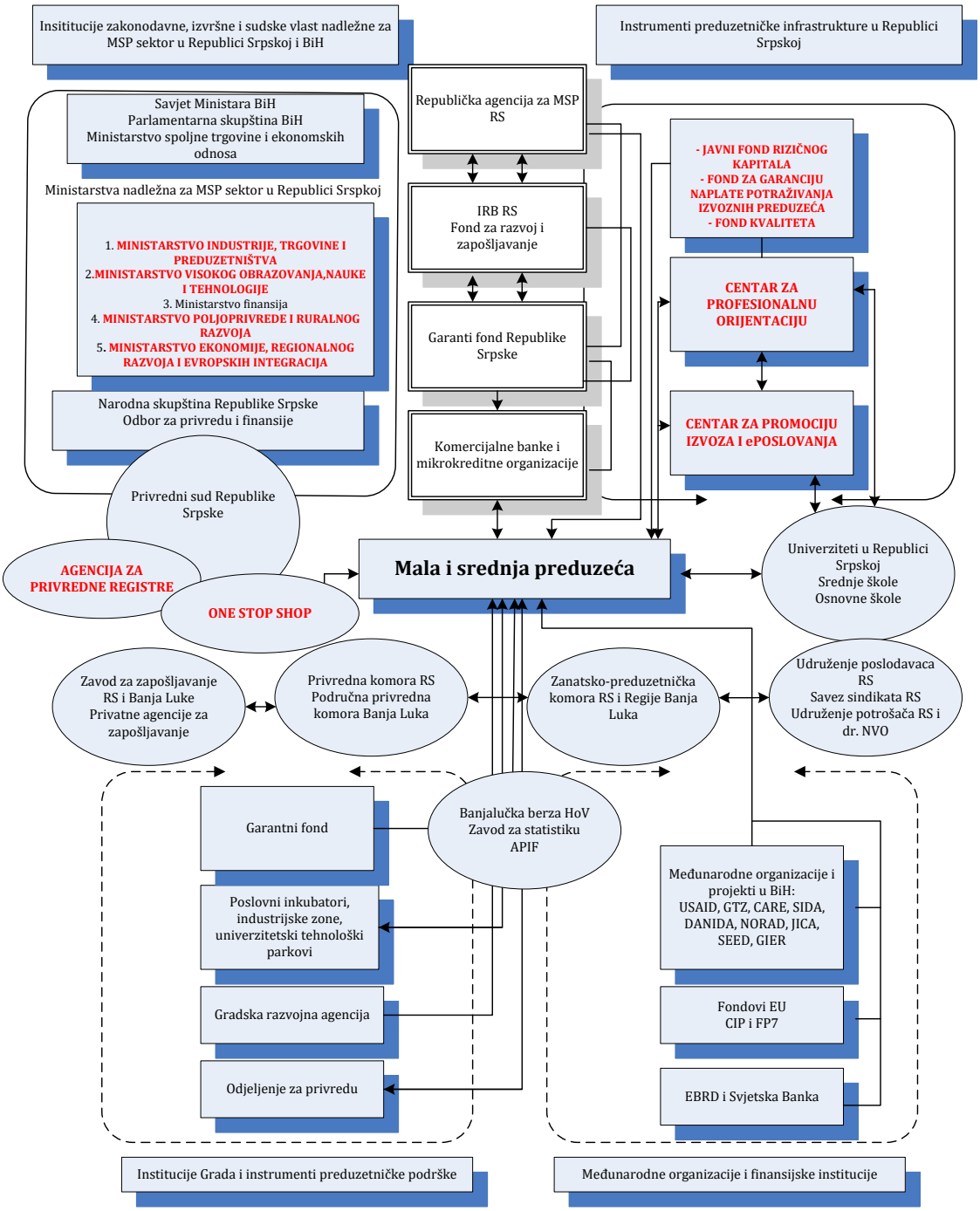
4.2.1. Model strukturne podrške MSP i preduzetništvu u Republici Srpskoj

Na osnovu analize postojeće zakonske regulative, strategija, politika i programa podrške razvoju MSP i preduzetništva u Republici Srpskoj, te na osnovu analize zaključaka sa panel diskusije na fokus grupi održanoj u junu 2008. godine i rezultata kvantitativnog istraživanja sprovedenog 2009. i 2010. godine, smatramo da postojeći model institucionalne podrške MSP u Republici Srpskoj nije adekvatan i da *Model strukturne podrške MSP i preduzetništvu u Republici Srpskoj* na primjeru grada Banja Luka koji predlažemo može da odgovori na potrebe rasta i razvoja MSP sektora i promjene kvalitativne privredne strukture u Banjoj Luci i Republici Srpskoj. Ovaj model, kao doprinos doktorske disertacije autora monografije može biti testiran i u drugim manjim tranzicionim zemljama koje imaju slične karakteristike kao i Republika Srpska.

U predloženom *Modelu strukturne podrške MSP i preduzetništvu u Republici Srpskoj*, predlaže se restrukturisanje ministarstava Vlade Republike Srpske u skladu sa Ustavom Republike Srpske i Bosne i Hercegovine, vodeći računa o složenosti zemlje i političkoj kompleksnosti, ali i teritorijalnoj kompatibilnosti Republike Srpske, geografskoj površini, broju stanovnika, broju regija i relativno jednostavnom političkom uređenju sa dva nivoa vlasti: lokalnom i entitetskom. Predloženi model restrukturisanja ministarstava nastao je analizom modela strukture vlada u Sloveniji, Hrvatskoj, Srbiji i Češkoj Republici, gdje je izuzetna institucionalna pažnja poklonjena direktnoj i indirektnoj podršci MSP. Rezultati su najvidljiviji u Češkoj Republici koja je evropski lider po broju MSP na 1 000 stanovnika, ukupno 83,4 MSP na hiljadu stanovnika (Analiza stanja u oblasti MSP u Republici Srpskoj, 2008, p. 31).

Sve nove institucije koje treba formirati obilježene su velikim slovima i boldirane su u samom modelu. S tim u vezi, u predloženom modelu, sljedeća ministarstva bi pružala direktnu i indirektnu podršku razvoju preduzetničke infrastrukture i MSP sektora:

- Ministarstvo industrije, trgovine i preduzetništva.
- Ministarstvo visokog obrazovanja, nauke i tehnologije.
- Ministarstvo finansija.
- Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja.
- Ministarstvo ekonomije, regionalnog razvoja i evropskih integracija.



Slika 4.15. Model strukturne podrške MSP i preduzetništvu u Republici Srpskoj na primjeru grada Banja Luka
(Izvor: Autori)

U modelu se predlaže osnivanje, odnosno dalje jačanje ključnih institucija preduzetničke infrastrukture, kao što su kreditno-garantni fondovi na nivou lokalnih zajednica, lokalne razvojne agencije, povećanje efikasnosti rada privrednih sudova, uspostavljanje takozvanih „one stop shop“ kancelarija za registraciju preduzeća i internet portala za registraciju biznisa, formiranje agencije za privredne registre, inovacionih centara, inkubatora i tehnoloških parkova, biznis informacionih veb portala.

Pored Garantnog fonda Republike Srpske, svi gradovi i opštine treba da formiraju gradske, to jest opštinske garantne fondove, ali i lokalne razvojne agencije.

Neophodno je bez odgađanja formirati *Agenciju za privredne registre Republike Srpske*, s ciljem brze, jeftine i jednostavne registracije biznisa. Agencija treba da omogući otvaranje veb portala za slobodan pristup registru, i za onlajn registraciju, elektronski katastar i zemljišne knjige, dokumentaciju i obrasce za javne nabavke, u formi One stop shopa, prema najboljim praksama iz Evropske unije. U skladu sa najboljim evropskim praksama, postupak registracije biznisa može trajati najviše sedam dana, a po mogućnosti 48 časova.

U Modelu se predlaže i formiranje sljedećih javnih fondova:

a) Fond početnog rizičnog kapitala.
b) Fond za garanciju naplate potraživanja izvoznih preduzeća.
c) Fond kvaliteta.

Namjena fonda rizičnog kapitala je da privuče „anđele“ investitore i da kroz sredstva IRB RS obezbijedi start ap kapital za nova perspektivna preduzeća. Fond za garanciju naplate potraživanja izvoznih preduzeća učestvovao bi u sufinansiranju naplate potraživanja izvozno orijentisanih preduzeća iz Republike Srpske, čime bi direktno uticao na povećanje likvidnosti MSP. Fond kvaliteta bi sufinansirao uvođenje sistema kvaliteta, kao što su ISO, HACCP, CE oznake i drugo.

Dalje podsticanje formiranja preduzetničkih biznis inkubatora, univerzitetskih i tehnoloških parkova gdje će budući preduzetnici moći besplatno ili uz niže troškove dobiti savjete u vezi sa registracijom, pravno-računovodstvenim uslugama i slično, te uz relativno niske troškove započeti svoje poslovanje. Neophodno je iskoristiti postojeće kapacitete neprivatizovanih industrijskih preduzeća koja nemaju potencijal za revitalizaciju i vlasničku transformaciju, te od njih uspostaviti navedene inkubatore i parkove.

Centar za profesionalnu orijentaciju Republike Srpske igrao bi ulogu centralne trening ustanove za treninge, obuku, doobuku i prekvalifikaciju zaposlenih i nezaposlenih u Republici Srpskoj, ali i kao koordinator analize potreba za ljudskim potencijalom i radnom snagom.

Centar za promociju izvoza i ePoslovanja, pružao bi usluge podrške i subvencionisanja izvozno orijentisanih preduzeća i promovisao bi najbolje evropske prakse ePoslovanja.

Sve predložene nove institucije podrške razvoja u ovom novom strukturnom modelu treba da doprinesu povećanju efikasnosti i efektivnosti postojećih MSP, da ubrzaju i pojednostave

procedure formiranja novih preduzeća, da omoguće novoformiranim ministarstvima i institucijama jednostavan pristup informacijama o i u vezi MSP s ciljem sistematskog nadgledanja (monitoringa) i evaluacije programa, politika i mjera podrške MSP.

SPISAK TABELA I SLIKA

Tabela 1.1. Mala i srednja preduzeća u Evropskoj uniji
Tabela 1.2. Definicija malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji
Tabela 1.3. Standardi veličine za mala preduzeća prema kriterijumima SBA na uzorku po odabranim granama
Tabela 1.4. Položaj Bosne i Hercegovine u svijetu prema pojedinim kategorijama lakoće obavljanja biznisa
Tabela 1.5. Definicije MSP u zakonskoj regulativi Republike Srpske
Tabela 1.6. Definicija MSP u Evropskoj uniji, Republici Srpskoj i Federaciji BiH
Tabela 1. 7. Broj malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj u periodu od 2009. do 2011. godine
Tabela 1. 8. Struktura malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj prema sektoru djelatnosti u 2011. godini
Tabela 1.9. Raspored firmi po veličini u industriji Njemačke 1989. godine
Tabela 2.1. Institucije podrške razvoja preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća
Tabela 2.2. Tipologija biznis inkubatora
Tabela 2.3. Kretanje prosječnih i graničnih troškova u funkciji korišćenja kapaciteta
Tabela 2.4. Primjena kalkulacije cijene koštanja pomoću ekvivalentnih brojeva
Tabela 2.5. Primjena kalkulacije cijene koštanja pomoću metoda dodatne kalkulacije
Tabela 2.6. Primjena kalkulacije cijene koštanja pomoću metoda direct costing
Tabela 3.1. Direktni i indirektni porezi u zemljama zapadnog Balkana i evropskim zemljama u 2012. godini
Tabela 3.2. Primjer obračuna plata u Republici Srpskoj u 2013. godini
Tabela 4.1. Veza između posjedovanja biznis plana i ukupnog prihoda u preduzećima?
Tabela 4.2. Veza između posjedovanja biznis plana i iznosa ukupnog kapitala preduzeća?
Tabela 4.3. Veza između posjedovanja biznis plana i iznosa ukupne aktive preduzeća?
Tabela 4.4. Veza između posjedovanja marketing plana i iznosa ukupnog prihoda preduzeća?
Tabela 4.5. Veza između posjedovanja marketing plana i iznosa ukupne aktive preduzeća?
Tabela 4.6. Ograničavajući faktori razvoja MSP
Tabela 4.7. Faktori povećane konkurentnosti MSP
Slika 1.1. Rang zemalja istočne Evrope i centralne Azije - Lakoća obavljanja biznisa 2011/2012.
Slika 1.2. Zakonski okviri koji direktno regulišu rad i poslovno okruženje preduzeća i MSP sektora u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini
Slika 1.3. Zakoni koji regulišu registrovanje i pravni okvir poslovanja MSP sektora u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini
Slika 1.4. Zakoni koji regulišu poreske obaveze preduzeća, računovodstvo i reviziju preduzećima u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini
Slika 1.5. Zakoni koji regulišu finansiranje MSP u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini
Slika 1.6. Pozicija malog preduzeća u okviru razvojnog ciklusa
Slika 1.7. Uloga i značaj preduzetničke kulture
Slika 1.8. Uticaj poslovnog okruženja
Slika 2.1. Mapiranje poslovne lokacije u lokalnoj zajednici
Slika 2.2. Model procesa preduzetništvo/menadžment malog biznisa
Slika 2.3. Postupak odlučivanja prilikom kupovine postojećih preduzeća
Slika 2.4. Tradicionalni pristup za određivanje cijene potencijalne kupovine
Slika 2.5. Prednosti i nedostaci kupovine postojećeg biznisa
Slika 2.6. Analiza faktora izbora lokacije biznisa upotrebom internet servisa
Slika 2.7. Izvori finansiranja malih i srednjih preduzeća u Evropi
Slika 2.8. Lizing transakcija
Slika 2.9. Mezanin dug-premošćavanje gapa između duga i vlasničkog kapitala
Slika 2.10. Faze u razvoju preduzeća i finansijski instrumenti

Slika 2.11. Kupoprodaja višekratno isplativih obveznica pokreće novčane tokove kod emitenata i investitora
Slika 2.12. Interakcija između znanja i preduzetničke orijentacije na učinke malih preduzeća
Slika 2.13. Proces i faze inkubacije malih biznisa
Slika 2.14. Okvir razumijevanja mreža u biznis inkubatoru
Slika 3.1. Struktura materijalno-organizacionog sistema (MOS) – podsistemi
Slika 3.2. SWOT matrica podsjetnik
Slika 3.3. Rangiranje dobavljača
Slika 3.4. Osnovne marketinške koncepcije
Slika 3.5. Razlika između koncepcije prodaje i koncepcije marketinga
Slika 3.6. Marketinški informacioni sistem
Slika 3.7. Marketing miks
Slika 3.8. 4 P – 4 C
Slika 3.9. Ponašanje fiksnih troškovi u odnosu na obim aktivnosti
Slika 3.10. Ponašanje varijabilnih (proporcionalnih) troškova u odnosu na obim aktivnosti
Slika 3.11. Nelinearna degresija ukupnih troškova i troškova po jedinici proizvoda
Slika 3.12. Progresivno-varijabilni troškovi u ukupnom iznosu i po jedinici proizvoda u funkciji korišćenja kapaciteta
Slika 3.13. Ukupni relativno-fiksni troškovi u funkciji raslojavanja korišćenja kapaciteta
Slika 3.14. Načelno predstavljena dinamika relativno-fiksnih troškova po jedinici proizvoda u funkciji organizacione strukture korišćenja kapaciteta
Slika 3.15. Pojava remanentnosti troškova
Slika 3.16. Razvojni tok ukupnih troškova u funkciji dinamike proizvodnje u zoni degresije
Slika 3.17. Degresija troškova po jedinici proizvoda u funkciji dinamike proizvodnje
Slika 3.18. Kretanje ukupnih troškova u zoni optimalnosti
Slika 3.19. Kretanje prosječnih troškova u zoni optimalnosti
Slika 3.20. Progresija ukupnih troškova u funkciji dinamike proizvodnje
Slika 3.21. Kretanje prosječnih troškova u zoni progresije
Slika 3.22. Sve krive troškova mogu se izvesti iz krive ukupnih troškova
Slika 3.23. Dinamika marginalnih troškova u funkciji dinamike obima proizvodnje
Slika 3.24. Dinamika graničnih i prosječnih troškova u funkciji dinamike obima proizvodnje
Slika 3.25. Kritične tačke korišćenja kapaciteta
Slika 3.26. Korisnici računovodstvenih informacija
Slika 3.27. Osnovni finansijski tokovi
Slika 3.28. Primjer plaćanja PDV-a po fazama
Slika 3.29. Sistematični trening model
Slika 4.1. Shematski prikaz varijabli i indikatora
Slika 4.2. Podjela preduzeća u uzorku prema pravnom obliku organizovanja
Slika 4.3. Podjela preduzeća u uzorku po oblasti/sektoru
Slika 4.4. Veza između posjedovanja biznis plana i ukupnog prihoda u preduzećima?
Slika 4.5. Odnos između posjedovanja biznis plana i ukupnog kapitala
Slika 4.6. Veza između posjedovanja biznis plana i iznosa ukupne aktive preduzeća?
Slika 4.7. Veza između posjedovanja marketing plana i iznosa ukupnog prihoda preduzeća
Slika 4.8. Stavovi preduzetnika Banje Luke o prioritetnim pravcima razvoja MSP u Banjoj Luci
Slika 4.9. Ograničavajući faktori razvoja MSP u Banjoj Luci u 2010. godini
Slika 4.10 Stanje tehnologije u MSP u Banjoj Luci
Slika 4.11. Razlozi nekorišćenja usluga marketinških ili agencija za istraživanje tržišta
Slika 4.12. Očekivani prihodi
Slika 4.13. Zainteresovanost MSP za dokapitalizaciju vlasničkim restrukturisanjem
Slika 4.14. Prepreke rasta i razvoja MSP u EU
Slika 4.15. Model strukturne podrške MSP i preduzetništvu u Republici Srpskoj na primjeru grada Banja Luka

LITERATURA

Abbasi, F. (2004). Mezzanine Financing, an Alternative for Middle Market Companies. Biz *Voice/Indiana Chamber.*

Acs, Z. and Armington, C. (2006). *Entrepreneurship, Geography, and American Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press.

Acs, Z. (2006). How Is Entrepreneurship Good for Economic Growth? *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(1), pp. 97-107.

Acs, Z. (1992). Small business economics: a global perspective. *Challenge*, 35, pp. 38–44.

Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics,* 2, pp. 127–135.

Adižes, I. (1995). *Životni ciklus preduzeća*. Novi Sad: Prometej.

Adžić, S. (1994). *Analitičke mogućnosti analize prelomne tačke u poslovnoj analizi „Duge" IBL DD.* Magistarski rad. Beograd: Ekonomski fakultet.

Aidis, R. and Sauka. A. (2005). Assessing Moving Targets: Analyzing the impact of transition stages on entrepreneurship development. *Ekonomika,* 69, pp. 1-21.

Alfirević, N., Pavičić, J. i Vlašić, G. (2004). *Marketinška komunikacija i upravljanje novim medijima*. Zagreb: ZaMir NET.

Al-Swidi, K. and Mahmood, R. (2011). How does Organizational Culture Shape the Relationship between Entrepreneurial Orientation and the Organizational Performance of Banks? *European Journal of Social Sciences*, 20 (1), pp. 28-46

Avlonitis, J. and Salavou, E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60 (3), pp. 566-575.

American Marketing Association, pristupljeno preko http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx > [19.12.2008.]

Amstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Eleventh edition. London, United Kingdom: Kogan Page Limited

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition.* London and Philadelphia: Kogan Page

Arrow, K. and Lind, R. (1970). Uncertainty and Evaluation of Public Investments Decisions. *American Economic Review,* 60, pp. 364-368.

Audretsch, D.B., Keilbach, M.C. and Lehmann, E.E. (2006). *Entrepreneurship and Economic Growth*, Oxford: Oxford University Press.

Audretsch, D.B. and Feldman, M.P. (2003). Small Firm Strategic Research Partnerships: The Case of Biotechnology. *Technology Analysis & Strategic Management*, 15 (2), pp. 273-288.

Audretsch, D.B. and Thurik, R. (2001b). What is new about the new economy: sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), pp. 25-48.

Audretsch, D. and Thurik, A. (2000). Capitalism and Democracy in the 21st Century: From the Managed to the Entrepreneurial Economy. *Journal of Evolutionary Economics,* 10(1), pp.17-34.

Audretsch, D. B. (1995). *Innovation and Industry Evolution*.Cambridge: MIT Press.

Avlijaš, R. (2006). *Istraživanje i unapređenje faktora uspešnosti preduzetništva i menadžmenta malih i srednjih preduzeća.* Doktorska disertacija. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka.

Awe, S. (2006). *The Entrepreneur's Information Sourcebook: Charting the Path to Small Business Success*. Westport, Connecticut, London: Libraries Unlimited.

Babić, Š. (1973). *Uvod u ekonomiku preduzeća.* Zagreb: Školska knjiga, 1973.

Babić, M. i Stavrić, B. (1996). *Organizacija preduzeća*. Beograd: KIZ Centar.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

Bailey, N. (1994). Towards a research agenda for public-private partnership in the 1990's. *Local Economy*, (8), pp. 292–305.

Balling, M., Bernet, B. and Gnan, E. (2009). Financing SMEs in Europe, *SUERF – The European Money and Finance Forum Vienna*.
Bannock, G. (2005). *The Economics and Management of Small Business. An international Perspective.* London and New Yourk: Routledge.
Baumol, W. (1993). *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*. Cambridge, MA: MIT Press.
Baumol, W. (1971). *Business Behavior, Value and Growth*. New York: Harcourt, Brace and World.
Blackford, M.G. (2003). *A history of small business in America.* 02nd edition. The University of North Carolina Press.
Blanchard, O. (1997). *The Economics of Post-Communist Transition*. Oxford: Clarendon Press.
Beck, T., Kunt, A.D. and Peria, M.S.M. (2009). Bank Financing for SMEs:
Evidence Across Countries and Bank-Ownership Types. *European Banking Center Discussion Paper No. 2009–20.*
Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. and Maksimovic, V. (2008). Financing Patterns around the World: Are Small Firms Different? *Journal of Financial Economics,* 89, pp. 467-87.
Benson, J. (1983). *The penny capitalists, a study of nineteenth century working-class entrepreneurs.* New Brunswick: Rutgers University Press.
Berberović, Š. i Šunjić-Beus M. (2005). *Ekonomika preduzeća*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
Berberović, Š. i Jelić, M. (2005). *Menadžment malih i srednjih preduzeća.* Banja Luka: Ekonomski fakultet.
Berberović, Š. i Šunjić-Beus M. (1999). *Troškovi i poslovna politika*. Sarajevo, Banja Luka: Ekonomski fakultet.
Berberović, Š., Šunjić-Beus, M. i Stavrić, B. (1999). Ekonomika preduzeća. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
Berberović, Š. i Berberović, D. (1996). *Kako voditi biznis*. Beograd: KIZ Centar.
Berberović, D. (1996). *Sistemi plaćanja rada*. Beograd: KIZ Centar.
Berberović, Š. i Stavrić, B. (1990). *Troškovi i poslovna politika preduzeća*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
Berberović, Š., i Stavrić, B. (1982). *Teorija i metodologija troškova*. Beograd: Savremena administracija.
Berle, A. and Means, G. (1921). *The Coorporatrion and Private Property.* Boston: Houghton Mifflin Company.
Berger, A. N., Rosen, R. J. and Udell G. F. (2007). Does Market Size Structure Affect Competition? The Case of Small Business Lending. *Journal of Banking and Finance* 31, pp. 11-33.
Berger, A. N. and Udell, G. F. (2006). A More Complete Conceptual Framework for SME Finance. *Journal of Banking and Finance* 30, pp. 2945-2966.
Berger, A., Klapper, L. and Udell, G. (2001). The Ability of Banks to Lend to Informationally Opaque Small Businesses. *Journal of Banking Finance* 25, pp.2127-2167.
Berger, A., and Udell, G. (1998). The economics of small business finance: the roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance,* 22, pp.613-673.
Blair, R.D. and Lafontaine, F. (2005). The Economics of Franchising. Cambridge, UK: University Press.
Blocher. E.J, Chen K.H. and Lin, T.W. (2002). *Cost management: a strategic emphasis*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
Bloom, N. and Van Reenen, J. (2007). Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), pp. 1351–1408.
Božić, R. i Kondić, N. (2007). Revizija finansijskih izvještaja. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
Božić, V. (1996*). Kako voditi biznis*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
Bray, M. J. and Lee, J. N. (2000). University revenues from technology transfer: licensing fees vs. equity positions. *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), pp. 385–392.
Bremer, I. (2009). Common factors between Swedish and Chinese Enterpreunerial Leaderhip Styles. *Business Inteligence Journal*, 2 (1), pp. 9-41 pristupljeno preko

<http://www.saycocorporativo.com/saycoUK/BIJ/journal/Vol2No1/article1.pdf>, [18.02.2009.]
Bridge, J. and Dodds, J. (1975). *Menagerial Decision Making,* London: Croom Helm.
Brkić, N. (2003). *Upravljanje marketing komuniciranjem*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
Brodie, R. J., Coviello, N.E., Brookes, R.W., and Little, V. (1997). Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices. *Journal of Marketing Management,* 13, pp. 383-406.
Bronstein, H. (2008). Interview with the Senior International Economist, U.S. Small Business Administration, Washington, D.C., March 21, 2008, as reported by Laurel Delaney, pristupljeno preko <http://www.smallbiztrends.com/2008/03/is-your-export-business-recession-proof.html/>, [22.04.2008.].
Burk, J.E., and Lehmann, R.P. (2006). *Financing your small business*. Naperville, Ilinois: Spinhx Publishing.
Calaghan, B.A. and Lenihan, H. (2006). Is Ireland a Role Model for SME Development in the New EU Member States? *European Integration,* 2 (3), pp. 277–303.
Campbell-Hunt, C. (2000). What have we leaned about generic competitive strategy? A meta-analysis, *Strategic Management Journal,* 21, pp. 127-154.
Casson, M. (1998). An Entrepreneurial Theory of the Firm, pristupljeno preko < http://www.druid.dk/conferences/summer1998/conf-papers/casson.pdf, [23.05.2008.]
Casson, M. (2003). *The Entrepreneur. An Economic Theory.* 2nd edition. Cheltenham: Edward Elgar.
Certo, S. T., Moss, T. W. and Short, J. C. (2009). *Strategic Managements: Concepts and Applications*. *Business Horizonts*, 52, pp. 319-324.
Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K. and Ellis-Chadwick, F. (2000). *Internet Marketing.* Harlow, England: Prentice Hall.
Chaston, I. and Mangles, T. (2002). *Small Business Marketing Management.* Basingstoke, UK: Palgrave Publishers.
Connell, D. (2006). *Secrets' of the World's Largest Seed Capital Fund: How the United States Government Uses its Small Business Innovation Research (SBIR) Programme and Procurement Budgets to Support Small Technology Firms*. Cambridge, UK: Centre for Business Research, University of Cambridge.
Commission of the European Communities. (2006). Implementing the Community Lisbon Programme: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning, raspoloživo na (http://www.eib.org/about/news/eib-loan-for-smes.htm, [pristupljeno 15.04.2010.]
Corman, J. and Lussier, R.N. (1996). *Small Business Management: A Planning Approach*, USA: Irwin.
Couse, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica,* 4, pp. 386-405.
Cooper, R. and Kaplan, R.S. (1999). *The design of cost management systems: text and cases*. New York: Prentice Hall.
Corman, J. and Lussier, R.N. (1996). *Small business management: a planning approach*. USA: Irwin.
Cravens, D. (1997). *Strategic Marketing*, Fifth Edition, Irwin McGraw –Hill.
Cyert, R. and March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm,* New Jersey: Prentice Hall.
Dang, R. (2009). Territorial innovation dynamics and integration of SMEs into the collaborative innovation projects of French Poles of competitiveness: the underlying mechanisms - with the (exploratory) case of "Secured Communicating Solutions" Pole of Competitiveness, *DRUID-DIME Academy Winter Conference 2009*, 22– 24 January 2009, Aalborg, Denmark.
Daničić, D. (2011). Utvrđivanje i prijavljivanje poreza na dobit i poreza po odbitku za 2011. Godinu. *Finrar, 1/11.*
Daskalopoulou, I., Liargovas, P.G. and Petrou, A. (2009). A comparative study of business incubators and techno parks in the EU. Paper provided by University of Peloponnese, Department of Economics in its series Working Papers with number 00038. <raspoloživo na http://ideas.repec.org/p/uop/wpaper/00038.html>, [pristupljeno 11.05.2010.].

Davenport, S., Carr. A. and Bibby, D. (2002). Leveraging talent: spin-off strategy at industrial research. *R&D Management*, 32(3), pp. 241–254.
Davidsson, P., Lindmark, L. and Olofsson, C. (1994). *Business Dynamics in Sweden*. Lund, Sweden: Studentlitteratur.
Deal, E. (1986). *Cultural change: opportunity, silent killer or mitamorphosis. Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: CA Jossey-Bass.
Denison, T. and McDonald, M. (1995). The Role of Marketing Past, Present and Future. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science,* 1(1), pp. 54-76.
Dickey, R.W. (1992). *Small Business*. New York: McGraw Hill.
Dobs, I. (2000). *Menagerial Economics, firms, markets and business decisions*. Oxford: University Press.
Dostić, M. (2003). *Menadžment malih i srednjih preduzeća.* Drugo izdanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
Drucker, P. (1991). *Inovacije i Preduzetništvo: praksa i principi*. Drugo izdanje. Beograd: Grmeč.
Dunn, T. and Holtz-Eakin, D. (2000). Financial capital, human capital and the transition to self-employment: evidence from intergenerational links. *Journal of Labor Economics*, 18, pp. 282-305.
Dvorski, S., Vranešević, T. i Dobrinić, D. (2004). Suvremene tendencije u razvitku marketinga – osvrt na direktni marketing. *Ekonomski pregled*, 55 (7-8), pp. 619-640.
European Bank of Reconstruction and Development (EBRD). (1995). *Transition Report*. London.
Erić, D. (2003). *Finansijska tržišta i instrumenti.* II izmenjeno i dopunjeno izdanje. Beograd: Čigoja štampa.
Ericson, R. and Pakes, A.(1995). Markov-Perfect Industry Dynamics: A Framework for Empirical Work. *Review of Economic Studies,* 62, pp. 53-82.
European Commission. (2012). *The New SME Definition. User guide and model declaration.* Enterprise and Industry Publiction. [Internet] <raspoloživo na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf>, [pristupljeno 13.11.2012.].
European Commission. (2010). *Europe 2020. A European Strategy for smart, sustainable and inclusive growth* <raspoloživo na http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/complet_en.pdf>, [pristupljeno 15.04.2010.].
European Commission. (2010). *Innovation clusters: A statistical analysis and overview of current policy support.* Enterprise and Industry Publiction. [Internet] <raspoloživo na: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf>, [pristupljeno 27.04.2010.].
European Commission Enterprise and Industry Directorate, Access to Finance. (2010). *Latest trends in SMEs access to finance and EU financial instruments* [Internet] <raspoloživo na: ttp://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/index_en.htm>, [pristupljeno 07.05.2010.].
European Commission Eurostat. (2009). European Business: Facts and Figures <raspoloživo na: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/> [pristupljeno 14.05.2010.].
European Commission Enterprise and Industry Directorate. (2008). *Small Business Act for Europe,* <raspoloživo na http://ec.europa.eu/enterprise/> [pristupljeno 12.08.2008.]
European Commission Enterprise and Industry Directorate. (2008). *Entrepreneurship in Higher Education, Especially in non–business studies,* <raspoloživo na http://www.emuni.si/Files/knjiznica/78_EC-Entrepreneurship-in-Higher-Education-2008.pdf>, [pristupljeno 12.02.2010.].
European Commission Directorate General for Enterprise and Industry. (2007). Report on the Implementation of the European Charter for Small Enterprises in the Western Balkans. SME Policy Index 2007.
European Commission Enterprise and Industry Directorate. (2006). *Financing SME growth – Adding European Value* <raspoloživo na http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/risk-capital/index_en.htm#h2-venture-capital-across-borders >, [pristupljeno 23.11.2008.].
European Commission Enterprise and Industry Directorate. (2005). *Mini companies in secondary education. Best procedure project: Final report of the expert group.*<raspoloživo na

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/education-training-entrepreneurship/> [pristupljeno 03.11.2009.].
European Commission Enterprise publications. (2003). Observatory of European SMEs, <raspoloživo na http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes_observatory_2003_report7_en.pdf>, [pristupljeno 24.07.2008.].
Freeman, C. and Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. 3rd ed. Routledge: Pinter Publ., pristupljeno preko Books Google, <http://books.google.com/books>, [19.04.2010.].
Fairlie, R. W. (2004). Does business ownership provide a source of upward mobility for blacks and Hispanics?, in Holtz-Eakin, D. and H. S. Rosen (eds.) Public Policy and the Economics of Entrepreneurship, MIT Press, Cambridge, MA., pp. 153-179.
Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship and New Value Creation*. *The Dynamic of the Entrepreneurial Process.* Cambridge: Cambridge University Press.
Foss, N.J. and Klein, P.G. (2005). The Theory of the Firm and Its Critics: A stocktaking and Assessment. *New Institutional Economics.*
Foss, N. J. (1997). *Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Theory of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
FP7 – Seventh Framework Programme 2007-2013. (2006). Building the Europe of knowledge dostupno na http://cordis.europa.eu/fp7/dc/index.cfm.
Galogaža, M. i Vukmirović, N. (1999). *Preduzetni marketing – od nove sopstvene ideje do plaćanja što manjeg poreza.* Novi Sad: Biblioteka Marketing Menadžment.
Gilmore, A., Carson, D. And Grant, K. (2001). SME Marketing in Practice. *Marketing Intelligence and Planning,* 19 (1), pp.6-11.
Glas, M., Drnovšek, M. i Mirtić. D. (2000). Problems faced by new entrepreneurs: Slovenia and Croatia, *Paper presented at the 30th European Small Business Seminar*, Gent, Belgium.
Glavanits, J. (2007). Quo vadis EU? Financing SMEs in the EU. *A chapter in Symposium for Young Researchers 2007: Proceedings*, pp. 65-77 <raspoloživo na http://kgk.bmf.hu/system/files/Glavanits_Judit.pdf> pristupljeno>[10.03.2008].
GEM BiH Report 2008 (2008) <raspoloživo na http://www.gemconsortium.org/files.aspx?Ca_ID=205> pristupljeno [11.06.2009].
Goey, de F. (2004). Economic structure and self employment during the twentieth century. Paper 8th EBHA Conference, Barcelona, Spain, 16th -18th September 2004.
Hackett, S.M. and Dilts, D.M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer*, 29, pp. 55–82.
Hannon, P. D. and Atherton, A. (1998). Small Firm Success and the Art of Orienteering: the value of plans, planning and strategic awareness in the competitive small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development,* 5 (2), pp. 102-119.
Harris, L. C. (1996). Cultural Obstacles to Market Orientation. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science,* 4 (2), pp. 36-52.
Hatten, T.S. (2012). *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond. Fifth Edition.* Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning
Henderson, J. and Quandt, R. (1980). *Microeconomic Teory: A Mathematical Approach*. London: McGraw-Hill.
Hill, C.W.L. and Jones, G.R. (2010). Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Nine Edition. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
Hirschey, M. (2000). *Managerial Economics*. Rewised Edition. Orlando: Harcourt, Inc.
Hogarth-Scott, S., Watson, K. and Wilson, N. (1996). Do small businesses have to practice marketing to survive and grow? *Marketing Planning and Intelligence,* 14 (1), pp. 6-18.
Holbrook, D., Cohen, W.M., Hounshell D.A. and Klepper, S. (2000). The Nature, Sources, and Consequences of Firm Differences in the Early History of the Semiconductor Industry. *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1017-1041.
Honig, B. (2004). Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning. Academy *of Management Learning & Education*, 13 (3), pp. 258-273.

Hooley, G., Cox, T., Fahy, J., Shipley, D., Beracs, J., Fonfara, K., and Snoj, B. (2000). Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Test of the Narver and Slater Market Orientation Scales. *Journal of Business Research*, 50, pp.273-285.
Hopenhayn, H.A. (1992). Entry, Exit and Firm Dynamics in Long Run Equilibrium. *Econometrica*, 60, pp.1127-1150.
Houston F. S. (1986). The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. Chicago: AMA, *Journal of Marketing*, 50 (2), pp. 81-87.
Hult, M., Snow, C. and Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29 (3), str. 401-426.
Hurst, E. and Lusardi, A. (2004). Liquidity constraints, household wealth, and entrepreneurship. *Journal of Political Economy*, 112, pp. 319-347.
Huyghebaert, N. and Van de Gucht, L.M. (2007). The determinants of financial structure: New insights from business start-ups. *European Financial Management*, 13.
Hynes, B. and Richardson, I. (2007). Entrepreneurship education: A mechanism for engaging and exchanging with the small business sector. *Education+Training,* 49 (8/9), pp. 732-744.
Ibata–Arens, K. (2005). Innovation and Entrepreneurship in Japan. Cambridge: University Press
IADB. (2004). *Unlocking Credit: The Quest for Deep and Stable Lending*. The Johns Hopkins University Press.
Jacobson, D. and Andreosso, O.C.B. (1996). *Industrial economics and Organization: a European perspecitive.* London: The McGraw-Hill Book.
Jamison, M. and Bitoni, G. (2007). Debt financing for the middle-market. *Journal Modern Casting.*
Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A. i Šamanović, J. (1993). *Ekonomika poduzeća*. Zagreb: Ekonomski fakultet, Rijeka: Ekonomski fakultet i Split: Ekonomski fakultet.
Jovanović, B. (2001). New Technology and the Small Firm. *Small Business Economics*, 16(1), pp. 53-55.
Jovanović, A. (1977). *Komercijalno poslovanje*. Beograd.s.n.
Juričić, D. (2008). Ekonomija javno–privatnog partnerstva. *Ekonomski pregled*, 59 (7-8), pp. 452-468.
Kaczmarek, A. (2006). Polish Entrepreneurs: Access to Capital // The SME Financing Gap, 2, Procedings of the Brasilia Conference, p. 46
Karmel, S.M. and Bryon, J. (2002). *A Comparison of Small and Medium Sized Enterprises in Europe and in the USA*. London: Routledge.
Keeton, W. (1995). Multi-Office Bank Lending to Small Businesses: Some New Evidence, Federal Reserve Bank of Kansas City. *Economic Review,* 80, pp. 45-57.
Kirzner, I.M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35 (1), pp. 60-85.
Klapper, L. (2005). The Role of Factoring for Financing Small and Medium Enterprises. World Bank Policy Research Working Paper 3593.
Klepper, S. (1996). Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle. *American Economic Review*, 86(3), pp.562-583.
Knight F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Hart Schaffer & Mark, pristupljeno preko <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP1.html. > [02.04.2008.].
Knudsen, C. (1995.). Theories of the Firm, Strategic Management and Leadership, u Montgomery, C.A. (red.): *Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis,* Kluwer Academic Publishers, Massachusetts.
Kohli, A. and Jaworski. ,B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing,* 54, pp.1-18.
Kolaković, M., Kovačević, B. i Sisek, B. (2002). Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća. *Ekonomski pregled,* 53, (9-10), pp.934-956.
Kolarić, V. (1975). *Teorije dinamike troškova: Modeli analize u proizvodnim i saobraćajnim preduzećima.* Beograd: Rad.
Kontorovich, V. (1999). Has New Business Creation in Russia come to a halt? *Journal of Business Venturing,* 14, pp. 451-460.

Koutsoyiannis, A. (1982). *Modern microeconomics.* London: The MacMillan Press.
Kotler, P. i Keller, K.L. (2008). *Upravljanje marketingom*. XII izdanje. Zagreb: Mate.
Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. i Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb: MATE.
Kotler, P. (2004). *Marketing od A do Z, 80 pojmova koji svaki menadžer treba da zna*, Novi Sad: Adižes.
Kotler, P. (2001). U*pravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola.* 9. Izdanje. Zagreb: Mate.
Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. i Wong. V. (1999). *Principles of Marketing,* Second European Edition. New Jersey: Prentice Hall.
Kotler, P. (1997). *Marketing management.* IX Edition. New Jersey: Prentice Hall.
Kovacz, B. (2007). Financing SMEs in EU and in Hungary, with special attention on venture capital. pristupljeno preko <http://kgk.bmf.hu/system/files/Kovacs_Balazs.pdf >, [01.06.2008.].
Landstrom, H. (2005). *Pioneers in Entrepreneurship and small businees research. Birch, D. The Job Generation Process in 1979. Chapter 6.* USA: Springer US., Volume 8, pp. 159–172.
Lancaster, G. i Massingham, L. (1997). *Menadžment u marketingu.* Beograd: PS Grmeč.
Lajšić, T. (2011). Uloga tehnoloških parkova u transferu tehnologije u preduzećima Republike Srpske. Pristupni rad na studiju II ciklusa. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
Lazear, E.P. (2005). Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 23, pp. 649-680.
Laura, G.V. (2007). Mezzanine debts: Benefits or drawbacks for firm's financing? *The Young Economists Journal,* pristupljeno preko <http://feaa.ucv.ro/RTE/012-02.pdf>, [06.05.2010.] *pp. 14–21*.
Lentz,B.F., and Laband, D.N. (1990). Entrepreneurial success and occupational inheritance among proprietors. *Canadian Journal of Economics*, 23, pp. 563-579.
Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review,* pp. 24-27.
Li, Y., Huang, J. i Tsai, M. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management,* (38), pp. 440-449.
Lowe, R. i Marriot, S. (2006). Enterprise: Entrpreneurship and Innovation. Concepts, Contexts and Commercialization. Elsevier Ltd.
Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić., D. i Paunović, B. (1996). *Ekonomika preduzeća*. Beograd: Ekonomski fakultet.
Macura, P. (2009). *Marketing – mikro, mala i srednja preduzeća*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
Macura, P. (2001). *Model sistem informacija za upravljanje promotivnim aktivnostima.* Banja Luka: Glas Srpski.
Mansfield, E. (1979). *Microeconomics: Theory and Applications,* New York: W.W. Norton and Company.
Majcen, Ž. (1976). *Troškovi u teoriji i praksi*. Zagreb: Informator.
Markovski, S. (1978). Troškovi u poslovnom odlučivanju. Zagreb: Informator.
Marris, R. (1968). *The economic theory of 'managerial' capitalism.* London: MacMillan.
Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: The Mac Millan Press.
Marschak, J. and Radner, R. (1972). *Economic Theory of Teams.* New Haven: Cowles Foundation and Yale University Press.
Martić S. (1973). *Principi i metodi istraživanja finansijske strukture u cilju optimalne kratkoročne finansijske politike preduzeća*. Beograd: doktorska disertacija.
Marphy, J.P., Liao, J. and Welsch, H. P. A., (2006), Conceptual history of entrepreneurial thought, *Journal of Management History*, 12 (1), pp. 12 – 35.
Marušić, M. i Vranešević, T. (2001). *Istraživanje tržišta*. Zagreb: Adeco.
Marušić, S. (2007). Obrazovanje u poduzeću, stav prema učenju i europska konkurentnost. *Ekonomski pregled*, 58 (9-10), pp. 599 – 617.
Mašić, B. (2001). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Braća Karić.
Matlay, H. and Carey, C. (2007). Entrepreneurship education in the UK: a longitudinal perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (2), pp. 252-263.

McKinnon, L., Harrison, G., Chow, C. i Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*. 11, (1), p. 27.
Mellerowitz, K. (1973). *Kosten und Kostenrechnung: Theorie der Kosten*. Berlin.
Menger, C. (1994). *Principles of Economics*. Libertarian Press, Inc.
Mikerević, D. i Petković, S. (2010). Prednosti i ograničenja dokapitalizacije malih i srednjih preduzeća. *Finrar*. 8, 9, pp. 18-25.
Mikerević, J.D. (2009). *Finansijski menadžment.* Banja Luka: Ekonomski fakultet; Finrar.
Milisavljević, M.(1996). *Marketing.* 16. izdanje. Beograd: Savremena administracija.
Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva Vlade Republike Srpske. (2009). *Analiza stanja u oblasti malih i srednjih preduzeća za 2008. godinu.*
Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*. 29, (7), pp. 770-791.
Minovski, Z. i Čanak, J. (2006). Analitički tretman diferenciranih sistema za različite ciljeve u okviru računovodstvenog sistema. *Računovodstvo,* 50,(1-2), [Internet], dokument dostupan na: http://scindeks.nb.rs/article.aspx?artid=1450-61140602055M (31.01.2012.), pp. 55-64
Mitra, J. and Matlay, H. (2004). Entrepreneurial and vocational education and training: lessons from Eastern and Central Europe. *Industry & Higher Education*, 18 (1), pp. 53-69.
Monsen, E. (2005). *Employees do matter: Autonomy, teamwork and corporate entrepreneurial culture*. Unpublished doctoral dissertation. University of Colorado at Boulder.
Motohashi, K. (2002). Use of Plant-Level Micro-Data for the Evaluation of SME Innovation Policy in Japan, *OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 12.*
Murphy, M. (1996). *Small Business Management*. London, UK: Financial Times Pitman Publishing.
Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 62, pp. 20 – 35.
Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D. i Paunović, B. (1996). *Ekonomika preduzeća,* Beograd: Ekonomski fakultet.
Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. i Wright, P. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Treće izdanje. Zagreb: Mate.
Novićević, B. i Antić, Lj. (2005). *Upravljačko računovodstvo*, Niš: Ekonomski fakultet.
Nordstrom, K.A. i Riderstrale, J. (2002). *Funky biznis: Kapital igra kako talenat svira.* Beograd: Biblioteka Copy Paste.
OECD. (2010). *Dedicated Public – Private Partnership Units. A Survey of Institutional and Government Structure*. Paris: OECD Publishing.
OECD. (2008). *Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money*.Paris: OECD Publishing.
Ooghe, R., Manigart, S. i Fassin, Y. (1991). Growth patterns of the European venture capital industry. *Journal of Business Venturing,* 6, pp. 381-404.
Ou, C. (2006). Banking and SME Financing in the United States. Office of Economic Research U.S. Small Business Administration Washington, D.C.20416.
Ovaska, T. and Sobel, R.S. (2005). Entrepreneurship in Post-Socialist Economies. *Journal of Private Enterprise*, 21, pp. 8-28.
Parker, S.C. and Van Praag, S.M. (2007). Schooling, capital constraints and entrepreneurial performance: The endogenous triangle, forthcoming. *Journal of Business & Economic Statistics.*
Parker, S. and Van Praag, S.M. (2006). The Entrepreneur's Mode of Entry: Business Takeover or New Venture Start. Discussion Paper No. 2382.
Parker, R. (2001). The Myth of the Entrepreneurial Economy: Employment and Innovation in Small Firms, *Work, Employment & Society*, 15 (2), pp. 373-384.
Patten, D. (1997). *Uspešan marketing za mala preduzeća*. Beograd: Clio.
Paunović, B. (2009). *Ekonomika preduzeća*. *Preduzeće, okruženje i ulaganja*. Beograd: Ekonomski fakultet.
Pavlović, J. (2002). Analiza točke pokrića i računovodstvene informacije. *Suvremeno poduzetništvo*, 9 (9), pp. 138-143.

Pelham, A. M. (2000). Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management,* 38 (1), pp. 48-67.
Penezić, N. i Stević, S. (1998). *Ekonomika preduzeća*, Brčko: Ekonomski fakultet.
Perović, D. (1964). *Teorija troškova*. Sarajevo: Svjetlost.
Petković. S. and Tešić, J. (2013). SMEs and Entrepreneurship Development and Institutional Support in Republic of Srpska (Bosnia and Herzegovina). In Ramadani, V. and Schneider, R.C. (Eds.): Entrepreneurship in the Balkans. Diversity, Support and Prospects. New York, USA: Springer Link, Ch. 14.
Petković, S. i Novarlić, B. (2012). Uslovi i ograničenja ulaganja malih i srednjih preduzeća u neopipljivu imovinu kao odgovor na krizu realnog sektora. *Acta Economica*. 10, 17, pp. 53-82.
Petković, S. and Zupan, N. (2012). HRM and Organization. In Prašnikar, J. and Knežević-Cvelbar, Lj. (eds.): Intangible assets as a potential for growth in Republic of Srpska. Ljubljana, Slovenia: Faculty of Economics, pp. 62-77.
Petković, S. (2010). *Mala i srednja preduzeća u funkciji uspješnosti privređivanja (Projektovano na Republiku Srpsku).* Doktorska disertacija. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
Petković, S. (2006). *Uticaj kvantitativne strukture troškova na tačku ekonomičnosti i utvrđivanje optimalnog stepena korišćenja kapaciteta.* Magistarski rad. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
Petković, S. (2003). Aktivnosti Evropske unije za mala i srednja preduzeća – kreiranje preduzetničke Evrope. *Preduzetnik*, 1 (7-8), pp. 50–44.
Petković, G. i Janičijević, N. (1995). Franšizing na jugoslovenskom tržištu. *Direktor*. 12 (95), p. 30.
Perry, S.C. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses. U.S. *Journal of Small Business Management,* 39 (3), pp. 201-208.
Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First.* Boston: Harvard Business School Press.
Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Organization to Become an Entrepreneur*. New York: Harper and Row.
Popović, P. (1995). Preduzetništvo: granice rasta. Beograd: Ekonomski institut.
Porter, M., Sachs, J. i McArthur, J. (2002). Executive summary: Competitiveness and stages of economic development. In M. Porter, J. Sachs, P. K. Cornelius, J. W. McArthur, & K. Schwab (Eds.):, The global competitiveness report 2001–2002 New York: Oxford University Press, pp. 16–25.
Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
Van Praag, C. M. (2005). Successful *Entrepreneurship: Confronting Economic Theory with Empirical Practice*. Cheltenham: Edward Elgar.
Prašnikar, J. i Leskovec, D. (2010). Reakcija različitih kapitalističkih sistema na pojavu ekonomske krize. *Acta economica,* 8 (12), pp. 9-42.
Prowse, S. (1998). Angel investors and the market for angel investments. *Journal of Banking and Finance*, 22, pp. 785–792.
Puri, M. and Robinson, D.T. (2005). Optimism, entrepreneurship and economic choice. *Duke University Working Paper.*
Rafiq, M. and Pallett, R.A. (1996). Marketing Implementation in the UK Engineering Industry. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science,* 2 (4) pp. 13-35.
Rajh, E. i Božić, Lj. (2005). Market orientation of Enterprises in Croatia. Proceedings of International Round Table Conference: Comparative Analysis of Econimic Transistion – Rusian Federation, Croatia and SEE Countries, *Institute of Economics*, pp. 175 – 186.
Rakić, B. (2005). *Marketing.* Četvrto dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Beograd: Megatrend.
Ratković–Abramović. M. (2004). *Upravljanje ulaganjima kapitala u funkciji unapređenja tržišne pozicije preduzeća*. Doktorska disertacija. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
Rayport, J.F. and Jaworski, B. J. (2001). *E-Commerce*. Boston, USA: McGraw-Hill.
Rebernik, M. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomska fakulteta.
Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća. (2012). *Godišnji izvještaj za oblast malih i srednjih preduzeća i zanatsko-preduzetničku djelatnost u Republici Srpskoj za 2011. godinu.* Pristupljeno preko <http://www.rars-

msp.org/Common/MediaItem/Download/bb096612-3322-4131-adfe-a10300a7679a>, [13.11.2012.]
Rice, G.R. (1983). Strategic Decision Making in Small Businesses. *Journal of General Management*, 9 (1), pp. 58-65.
Ross, S.A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American EconomicReview,* 63, pp. 134-139.
Romano, C. and Ratnatunga, J. (1995). The Role of marketing: Its impact on small enterprise research. *European Journal of Marketing,* 29 (7), pp. 9-30.
Rue, L.W. and Ibrahim, N. A. (1998). The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Business. *Journal of Small Business Management,* 36 (4), pp. 24-32.
Sahlman, W.A. (1990). The structure and governance of venture capital organisations, *Journal of Financial Economics*, pp. 471–521.
Salvatore, D. (1994). *Ekonomija za menedžere u svjetskoj privredi*. Zagreb: Mate.
Samuelson, P.A. i Hordhaus, W. (2000). *Ekonomija,* 15. Izdanje. Zagreb: Mate.
Samuelson, P.A. i Hordhaus, W. (1992). *Ekonomija,* 14. Izdanje. Zagreb: Mate.
Sathe, V. (2003). *Corporate Entrepreneurship. Top Managers and New Business Creation.* Cambridge: University Press.
Say J. B. (1885). *A Treatise on Political Economy*. Philadelphia: Lippincott pristupljeno preko Library Economics Liberty, < http://www.econlib.org/library/Say/sayTCover.html>, [18.03.2008.].
Scarborough, N.M. (2012). *Effective Small Business Management. An Entrepreneurial Approach. Tenth Edition.* New Jersey, USA: Prentice Hall.
Schiffer, M. and Weder, B. (2001). Firm Size and the Business Environment: Worldwide Survey Results. International Finance Corporation Discussion Paper 43.
Schmitz J.A. (1989). Imitation, Entrepreneurship, and Long-run Growth. *Journal of Political Economy*, 97, pp. 721-739.
Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge Mass: Harvard University Press.
Schultz, D., Tannenbaum, S. i Lauterborn, R. (1994). *Integrated Marketing Communications*, Illinois: NTC Business Books.
Schultz, T. (1975). The value of the ability to deal with disequilibria. *Journal of Economic Literature,* 13 (3), pp. 827-846.
Scranton, P. (1984). Proprietary Capitalism: The Textile Manufacture at Philadelphia, 1800-1885, Journal of Economic History, 44 (4), pp. 1117-1118.
Shahid, Y. and Kaora, N. (2007). *How Universities Promote Economic Growth.* Washington DC: World Bank.
Sengupta, R. (2007). Foreign Entry and Bank Competition. *Journal of Financial Economics*, 84(2), pp. 502-528.
Shepherd, D.A. and Wiklund, J. (2005). *Entrepreneurial Small Businesses. A Resource-based Perspective,* Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
Sherman, A.J. (2004). *Franchising and Licensing. Third Edition. The Powerful Ways To Grow Your Business In Any Economy.* New York, USA: AMACOM.
Simon, H. (1947). *Administrative Behavior.* New York: MacMillan.
Simon, H. (1955). *A Behavioral Model of Rational Choice*, *The Quarterly Journal of Economics*, 69 (1), pp. 99-118.
Simpson, M. and Padmore, J. (2005). Marketing in SMEs. Sheffeild: Sheffeild University Management School, UK, Discussion Paper No. 2005.08.
Siropolis, N.C. (1990). *Menadžment malog poduzeća*. 4. Izdanje. Zagreb: Mate.
Siu, W. and Kirby, D.A. (1998). Approaches to small firm marketing: A Critique. *European Journal of Marketing,* 32 (1/2), pp 40-60.
Službeni glasnik BiH, broj: 9/05, 35/05 i 100/08. (2005). Zakon o porezu na dodatu vrijednost.
Službeni glasnik *Republike Srpske* broj: 36/09; 52/11. (2011). *Zakon o računovodstvu i reviziji.*

Službeni glasnik *Republike Srpske* broj: 117/11 (2011). *Zakon o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti.*
Službeni glasnik Republike Srpske broj: 50/10. (2010). *Zakon o Garantnom fondu Republike Srpske*.
Službeni glasnik broj: 91/06; 128/06; 120/08 i 71/10. (2010). *Zakon o porezu na dohodak.*
Službeni glasnik *Republike Srpske* broj: 64/02, 34/06 i 119/08. (2009). *Zakon o podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća.*
Službeni glasnik *Republike Srpske* broj: 127/08 i 58/09. (2009). *Zakon o privrednim društvima.*
Službeni glasnik *Republike Srpske* broj: 92/06 i 34/09. (2009). *Zakon o tržištu hartija od vrijednosti.*
Službeni glasnik Republike Srpske broj: 59/09. (2009). *Zakon o obrazovanju odraslih*
Službeni glasnik *Republike Srpske* broj: 91/06; (2007). *Zakon o porezu na dobit.*
Službeni glasnik *Republike Srpske* broj: 75/04. (2006). *Zakon o javnim preduzećima.*
Small Business Agency. (2008). *The Small Business Economy. A Report to the President.* pristupljeno preko <http://www.sba.gov/advo/research/sb_econ2008.pdf >, [13.05.2010.]
Smallbone, D. and Welter. F. (2001). The Distinctiveness of Entrepreneurship in Transition Economies. *Small Business Economics,* 16, pp. 249-62.
Sobel, R.S., J.R., Clark. and Lee, D.R. (2007). Freedom, barriers to entry, entrepreneurship, and economic progress. *Review of Austrian Economics*, 20, pp. 221-236.
Soetantno, D.P. and Jack, S.L. (2011). Business incubators and the networks of technology-based firms. *The Journal of Technology Transfer. pp. 1-22*
Solomon, G. (2007). An examination of entrepreneurship education in the United States. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Education,* 14 (2), pp. 168-182.
Solymossy, E. (2009). Balancing entrepreneurial education – person, pedagogy and policy. *ERENET,* 4 (1), pp. 8-18.
Stam, E. (2008). Entrepreneurship and Innovation Policy. *Jena Economic Research Paper,* 006 , pp 1-51.
Stam, E., Suddle, K., Hessels, J., and Van Stel, A. (2007). High growth entrepreneurs, public policies and economic growth. *Jena Economic Research Papers* , 019.
Stam, B.V. (2003). Managing Innovation, Design and Creativity. London: London Business School & Wiley
Stanković, F. (1989). *Preduzetnička ekonomija*. Beograd: Savremena administracija.
Stavrić, B., Berberović, Š. i Anđelković, R. (1994), *Ekonomika preduzeća*, Beograd: KIZ Centar.
Steingold, F.S. (2006). Legal Guide for Starting and Running a Small Business. 09th Edition. Berkley, CA, USA: Nolo.
Stevanović, N. (2007). *Sistemi obračuna troškova. Šesto izdanje.* Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
Stevanović, N. (2000). *Upravljačko računovodstvo*. Beograd: Ekonomski fakultet.
Stevanović, N. (1991). *Obračun troškova*. Beograd: Ekonomski fakultet.
Stiglitz, J. (1991.). Symposium on Organizations and Economics. *Journal of Economic Perspectives,* 5(2), pp. 15-24.
Strategija razvoja MSP u BiH 2009-2011. (2009). pristupljeno preko Direkcije za evropske integracije Savjeta ministara BiH, < http:// www.dei.gov.ba>, [18.07.2009.].
Suzuki, T. (2006). The role of SME policy and the current state of SME finance in Japan, // The SME Financing gap. Volume II, Proceedings of Brasilia Conference.
Szabó, A. (2003). The development of the SME sector in the countries in transition and emerging market economies in the UNECE region, World Conference of the International Council for Small Business, Belfast, <raspoloživo na www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2003/ pristupljeno> [14.04.2008.].
Škabić, I. i Banković, M. (2008). Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku uniju. *Ekonomska misao i praksa*, 17 (1), pp.57–76.
Thurik, A.R. and Wennekers, A.R.M. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (1), pp.140–49.

Thursby, J.G., Jensen, R. and Thursby, M.C. (2001). Objectives, characteristics and outcomes of university licensing: a survey of major US universities. *Journal of Technology Transfer*, 26(1/2), pp. 59–72.
Tetrevova, L. (2009). Mezzanine finance and corporate restructuring <raspoloživo na https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/35654/1/TetrevovaL_MezzanineFinance_SP_FES_2009.pdf>, [Internet],[14.04.2010.]
Todorović, J., Đuričin, D. i Janošević, S. (2000). *Strategijski menadžment. Treće izmenjeno izdanj*e. Beograd: Institut za tržišna istražaivanja.
Tomić, D. (2000). *Mala preduzeća velika šansa*. Beograd: Centar za mala preduzeća CMP.
Tracy, T. G. and Tracy J.A. (2007). *Small Business Financial Management Kit for dummies.* Indianapolis: Wiley Publishing.
Udruženje ekonomista RS „SWOT". (2009). *Nacrt strategije razvoja MSP u Banja Luci, 2010-2015. godina.*
Van Stel, A. J., Carree, M. A. and Thurik, A. R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. Working Paper 405. Max Planck Institute for Research into Economic Systems.
Villa, A. and Antonelli, D.(2009). *A Road Map to the Development of European SME Networks Towards Collaborative Innovation*, London: Springer.
Vasilescu, L.G. (2008). Business Incubators in CEE Countries–New Coordinates for Development. *Anals of Computational Economics,* 2 (36), pp. 674 – 684.
Vlada Republike Srpske. (2006). Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj 2006–2010.
Vunjak, N.M. i Kovačević, Lj.D. (2009). *Finansijska tržišta i berze.* Subotica: Ekonomski fakultet.
Vukmirović, N. (2012). *Preduzetništvo u ekonomskoj teoriji i praksi. Inovativni sistemi kreiranja i efikasnijeg korištenja resursa.* Banja Luka: Ekonomski fakultet.
Williamson, O. E. (1981). *T*he Economics of Organization: the Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology,* 87 (3), pp. 548-575.
Williamson, O.E., and Winter, S.G. (1993). *The Nature of the firm*. New York: Oxford University Press.
Weissbach, H.J. (2008). Entrepreunerial eduaction from kindergarten to University in Germany. *ERENET Profile,* 4 (3), pp. 5 – 9, <raspoloživo na http://www.erenet.org/publications/profile15.pdf>, [pristupljeno 27.10.2009.].
Wennekers, S. and Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13, pp. 27-55.
Wetzel Jr.,W.E. (1994). Venture Capital. In W.D. Bygrave (ed.): The Portable MBA in Entrepreneurship. New York: John Wiley & Sons, pp. 172–194.
Wolcott, R.C. and Lippitz, M.J. (2010). *Growth from Within. Mastering Corporate Entrepreneurship and innovation.* New York at all: Mc Graw Hill
Wong, P., Ho, Y., and Autio, E. (2005). Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics,* 24 (3), pp. 335-350.
World Bank. (2012). *Doing Business 2012 Bosnia and Hercegovina*, 2012, raspoloživo na < http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/bosnia-and-herzegovina/ pristupljeno [26.05.2012.].
World Bank. (2010). *Doing Business 2010 Bosnia and Hercegovina*, 2010 raspoloživo na < www.doingbusiness.org>, pristupljeno [13.03.2010.].
World Bank and Pricewaterhouse Coupers. (2008). Paying Taxes 2008 – The Global Picture.
Zecchini, S. and Ventura, M. (2008). Public Credit Guarantees and SME Finance. Working paper n. 73 <raspoloživo na http://siteresources.worldbank.org/INTFR/Resources/VenturaZecchini_PCGandSMEfinance.pdf >, [pristupljeno 27.10.2009.].
Zimmer, J. (1985). Der Situationsansatz als Bezugsrahmen der Kindergartenreform. In: J. Zimmer, *Enzyklopädie Erziehungswissenschaft*, 6, pp. 21-39.

Zsuzsanna, S. (2008). Role and objectives of Entrepreneurial education in EU. *ERENET Profile,* 4 (3), pp. 21 – 34, <raspoloživo na http://www.erenet.org/publications/profile15.pdf>, [pristupljeno 27.10.2009.].