



UNIVERZITET U NIŠU
INOVACIONI CENTAR



INOVATIVNO PREDUZETNIŠTVO



Ivana Simić
Dragoljub Živković

Niš, 2020.

Naslov publikacije: **INOVATIVNO PREDUZETNIŠTVO**

Autori: Đokić Milica Đorđević Aleksandar
Golubović Miloš Janković Gordan
Janjić Ivana Jovanović Milica
Marković Milan Marjanović Ivana
Milanović Sandra Milijić Ana
Popović Andrija Rađenović Žarko
Stojanović Stefan Tanović Milenko
Vukojević Vanja

Urednik: dr Dragoljub Živković,
redovni profesor Mašinskog fakulteta Univerziteta u Nišu.

Recenzenti: dr Vidoje Stefanović,
redovni profesor Prirodno-matematičkog fakulteta
Univerziteta u Nišu, u penziji.
dr Bojan Krstić,
redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u
Nišu.

Izdavač: Inovacioni centar Univerziteta u Nišu,
Univerzitetski Trg2, 18000 Niš.

Dizajn korica: Dragana Dimitrijević Jovanović

Štampa: „SVEN”, Niš.

Tiraž: 300 primeraka.

CIP – Каталогизација у публикацији –
Народна библиотека Србије, Београд

ISBN

PREDGOVOR

Prva knjiga koju Inovacioni centar Univerziteta u Nišu objavljuje pod nazivom „Inovativno preduzetništvo”, ima za cilj afirmaciju ideje inovativnosti i preduzetništva. Interesovanje za preduzetništvo nikada nije bilo veće nego na početku 21. veka, s obzirom na šanse koje se javljaju kao posledica inovacija i razvoja naprednih tehnologija.

Na nastanak savremene preduzetničke ekonomije u razvijenim tržišnim privredama posebno su uticala dva faktora: brz razvoj novih znanja i tehnologija, koji je uslovio ekspanziju novih preduzetničkih firmi visoke tehnologije, kao i razvoj tržišta preduzetničkog kapitala, koji je postao efektivni mehanizam finansiranja novih preduzetničkih poduhvata. S druge strane, u privredama u tranziciji dolazi do razvoja preduzetništva vezanog za restrukturiranje bivših velikih državnih preduzeća, odnosno za proces privatizacije.

Sve više dolazi i do afirmacije unutrašnjeg preduzetništva u okviru velikih preduzeća. Menadžeri u velikim korporacijama su sve više uključeni u preduzetničke aktivnosti kada razvijaju nove proizvodne linije, posebno da bi osvojili određeno tržište gde kompanija ranije nije bila prisutna. U isto vreme dolazi do razvoja malih preduzetničkih firmi, posebno onih čija je delatnost vezana za profesionalne usluge, za nove informacione i komunikacione tehnologije, za nove materijale i za biotehnologiju.

Inovativno preduzetništvo je instrument za realizaciju inovacija - zadatka od nacionalnog i državnog značaja. Inovacija, kao čin uvođenja nečeg novog, predstavlja za preduzetnika jedan od najtežih zadataka, koji zahteva ne samo konceptualizaciju i inovaciju, već i razumevanje sila iz okruženja koje deluju na poduhvat. Novitet se može odnositi na bilo koji segment poslovanja: novi proizvod, nova tehnologija, kanal distribucije, pa sve do inovacija u organizacionoj strukturi. Preduzetničke aktivnosti imaju veliki uticaj na privredu kroz formiranje ekonomske baze i otvaranje novih radnih mesta.

Poseban doprinos razvoju inovativnosti u nekoj zemlji imaju nova mala i srednja preduzeća (MSP) koja su osnovana kako bi realizovala inovaciju. Ulazak na tržište i rast novih inovativnih MSP doprinosi podizanju ukupne produktivnosti privrede jer potiskuju preduzeća sa nižom produktivnošću i dinamiziraju konkurentsku utakmicu. Mala i srednja preduzeća su značajna jer često koriste mogućnosti „spinof”— poduhvata što omogućava komercijalizaciju znanja koja bi inače ostala neiskorišćena u velikim preduzećima, fakultetima i privatnim i javnim istraživačkim organizacijama. Inovativna MSP predstavljaju

najdinamičniji deo savremene privrede. Ova preduzeća značajno doprinose privrednom razvoju, novom zapošljavanju, stvaranju nove vrednosti, jačanju konkurentnosti i boljem zadovoljavanju ekonomskih, društvenih i socijalnih potreba. Zato je neophodno raznim programima, merama i aktivnostima u sklopu konzistentne ekonomske politike podsticati inovativna MSP kako bi ona bila u stanju da daju svoj puni doprinos razvoju privrede.

Posebne reči zahvalnosti urednici ove knjige upućuju recenzentima: dr Vidoju Stefanoviću, red. prof. Prirodno-matematičkog fakulteta Univerziteta u Nišu u penziji i dr Bojanu Krstiću, red. prof. Ekonomskog fakulteta u Nišu za trud i vreme koje su uložili.

U Nišu, Marta 2020. godine

Urednici

SADRŽAJ

1. PRIRODA I ZNAČAJ PREDUZETNIŠTVA U REPUBLICI SRBIJI	1
Andrija Popović, dr Milan Marković, Aleksandar Đorđević, Vanja Vukojević, Stefan Stojanović	
2. IDENTIFIKOVANJE I OCENA IDEJE	45
Ana Milijić, Andrija Popović, Gordana Janković, Miloš Golubović	
3. PRAVNI OKVIR ZA RAZVOJ PREDUZETNIŠTVA.....	77
Vanja Vukojević, Stefan Stojanović	
4. ULOGA I ZNAČAJ BIZNIS PLANA U PREDUZETNIŠTVU	105
Milan Marković, Andrija Popović	
5. MARKETING PLAN KAO DEO BIZNIS PLANA PREDUZEĆA	125
Aleksandar Đorđević, Milica Jovanović, Žarko Rađenović	
6. FINANSIJSKI PLAN	163
Ana Milijić, Milenko Tanović, Gordana Janković, Miloš Golubović, Ivana Marjanović	
7. PLAN ORGANIZACIJE KAO DEO BIZNIS PLANA PREDUZEĆA	209
Milica Jovanović, Milica Đokić, Ivana Janjić	
8. OBEZBEĐENJE POTREBNIH RESURSA.....	251
Sandra Milanović, Ivana Marjanović	
9. UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM	299
Milenko Tanović, Sandra Milanović, Žarko Rađenović	
10. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA.....	333
Ivana Janjić, Aleksandar Đorđević, Milica Đokić	



1. PRIRODA I ZNAČAJ PREDUZETNIŠTVA U REPUBLICI SRBIJI

Andrija Popović*, **Milan Marković***, **Aleksandar Đorđević***,
Vanja Vukojević*, **Stefan Stojanović***

*Inovacioni centar Univerziteta u Nišu

e-mail: andrija.m.popovic@gmail.com, markovicmilan89@gmail.com,
djaleksandar91@gmail.com, vanja.d.vukojevic@gmail.com, stojanovicst91@gmail.com

Rezime: *Ovaj rad prikazuje osnovne karakteristike i elemente preduzetništva, osobine i motive preduzetnika i specifične oblike preduzetništva u Republici Srbiji. Takođe, analizira uticaj preduzetništva na privredni razvoj, poziciju Srbije prema Globalnom indeksu preduzetništva i ograničenja i šanse koji mogu uticati na razvoj preduzetničke delatnosti. Cilj rada je pružanje adekvatne osnove za razumevanje suštine i značaja preduzetništva i njegovog značaja kako na individualnom, tako i na nacionalnom nivou i identifikovanje ključnih razvojnih faktora. Rezultati istraživanja pokazuju da adekvatno usmereno preduzetništvo ne samo da podstiče privredni razvoj u celini, već doprinosi povećanju konkurentnosti privrede i ravnopravnosti različitih društvenih kategorija, a da ključnu ulogu u njegovom razvoju imaju sistemski podsticaji i institucionalno okruženje.*

Ključne reči: *preduzetništvo, privredni razvoj, žensko preduzetništvo, konkurentnost, Globalni indeks preduzetništva, MSPP.*

Uvod

Koncept preduzetništva prisutan je u razvoju ljudske civilizacije od njenog nastanka [1]. Međutim, preduzetništvo je dobilo na značaju u ekonomskoj literaturi tek u XVII i XVIII veku. Mnogobrojni autori pokušali su da odrede pojam i prirodu preduzetništva, a spoznaja značaja preduzetničke delatnosti dovela je do strateškog pristupa međunarodnih institucija njegovoj eksploataciji i razumevanju. Iako do danas ovaj ekonomski fenomen nema jedinstvenu definiciju, njegov značaj u privredi i društvu predmet je slaganja široke naučno-stručne javnosti u ovoj oblasti, dok je doprinos rastu BDP-a, investicija,

zaposlenosti i konkurentnosti privrede preduzetništvo pretvorilo u jednu od najaktuelnijih tema današnjice.

Proučavanje preduzetništva dovelo je do otvaranja novih pitanja i tema od značaja u ovoj oblasti. Pitanja poput karakteristika ličnosti preduzetnika, njegove motivacije i preduzetničkog procesa na mikro nivou i novih oblika preduzetništva, institucionalnog okvira, ograničenja i šansi za njegov razvoj, na makro nivou, postala su predmet interesovanja kako nauke, tako i prakse.

Preduzetništvo ima izuzetan značaj kako na međunarodnom, tako i na nacionalnom nivou, te Srbija nije izuzetak. Specifična makroekonomska situacija i problemi nastali usled relativno lošeg tranzicionog perioda primorali su kreatore ekonomske politike da nađu nove načine za unapređenje konkurentnosti. Imajući ovo u vidu, žensko, socijalno i preduzetništvo mladih dospeli su u fokus strateških aktivnosti na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou, a identifikovanje ograničenja sa kojima se susreću preduzetnici i kreiranje instrumenata za njihovu prevenciju i rešavanje, preduslov su za kreiranje adekvatnog razvojnog ambijenta.

Predmet rada jeste analiza dominantnih teorijskih stavova o preduzetništvu, aktuelnih trendova, kao i institucionalnog ambijenta u Republici Srbiji. Na taj način obezbeđuje se adekvatna osnova za razumevanje i dalje proučavanje ove teme. U prvom delu rada dato je pojmovno određenje preduzetništva. Zatim su determinisane glavne osobine i motivi preduzetnika na osnovu empirijskih istraživanja, i posebno ukazano na žensko preduzetništvo. Nakon toga, obrazloženo je preduzetništvo sa pravne tačke gledišta, imajući u vidu zakone i druge pozitivne pravne propise u Republici Srbiji. Naredna dva segmenta bave se ulogom preduzetništva u privrednom razvoju i inovativnoj aktivnosti, kao i značajem podrške države ovoj delatnosti. Sledeći deo opisuje važnost razvoja preduzetništva, a odmah nakon toga predstavljene su glavne šanse i ograničenja razvoja preduzetništva u Srbiji na osnovu dosadašnje prakse. Konačno, prikazano je i preduzetništvo na međunarodnom planu kroz prizmu Globalnog indeksa preduzetništva.

1. Priroda preduzetništva

„Ideja preduzetništva stara je koliko i ljudska civilizacija” [1: str. 1]. Ekonomski razvoj kroz istoriju bio je nezamisliv bez razvoja preduzetništva, bez obzira na način i forme odvijanja preduzetničkih delatnosti. Preduzetnička aktivnost jeste aktivnost koja je svoj nastanak „najavila” još u srednjem veku, a vezivala se prvenstveno za sektor trgovine. Realizovana je od osoba koje su dobro podnosile neizvesnost u plasmanu, kao i kod formiranja prodajnih cena roba i usluga. Inicijalno, preduzetnici su bili akteri iz oblasti trgovine, a kasnije i iz drugih sektora. To su bili proizvođači, zanatlije, zakupci. Iako se XVII vek navodi kao početak razvoja preduzetništva, njegov buran razvoj vezuje se za sredinu XVIII veka. Pravi „bum” zabeležen je u savremenim tržišnim privredama u drugoj polovini XX veka.

Jednu od prvih definicija preduzetništva upotrebio je poznati ekonomista *Jean-Baptiste Say*, koji je pod preduzetnikom podrazumevao osobu koja vrši preusmeravanje ekonomskih resursa iz oblasti ili grane sa nižom produktivnošću u oblast sa višim prinosima i produktivnošću [2]. Međutim, *Say* nije definisao ko je zapravo preduzetnik i po čemu se on razlikuje u odnosu na druge [2].

Poreklo izraza preduzetnik dolazi iz francuske literature iz oblasti ekonomije XVII veka, gde je objašnjeno da se termin „koristi za identifikaciju preduzimljivih pojedinaca koji stimulišu ekonomski progres pronalaženjem novih i boljih načina rada” [3]. U najvećem broju slučajeva, radilo se o osobi koja osniva sopstveno, novo, po pravilu malo preduzeće. Kasnije se uspostavilo da to uopšte ne mora biti malo preduzeće, kako se prvobitno pretpostavljalo.

Preduzetništvo zahteva akciju koja se ogleda kroz stvaranje novih proizvoda, usluga, procesa ili otvaranje novih tržišta, što može biti kako u okviru postojeće organizacije, tako i preko novoosnovane organizacije [4]. Pod tim organizacijama podrazumevaju se uglavnom preduzetničke samostalne radnje. Nakon prepoznavanja prilika, glavni cilj je da se ta ideja pretvori u šansu, a potom i pretoči u konkretan biznis plan.

Ne postoji jedinstvena, univerzalna definicija preduzetništva. Najčešće se navode osnovne karakteristike preduzetnika i preduzetničkog poduhvata, pa se na osnovu toga kreiraju različite definicije. Sumirajući različite definicije najuticajnijih autora uočava se nekoliko ključnih elemenata preduzetništva [5: str. 15]:

- Kombinovanje faktora proizvodnje i drugih resursa na inovativan način,
- Preuzimanje rizika i
- Iskorišćavanje šansi.

Među često citiranim u literaturi, posebno se izdvaja definicija preduzetništva data u dokumentima Evropske unije. Za područje Evropske unije, Evropska komisija definisala je preduzetništvo kao „proces stvaranja i razvoja ekonomske aktivnosti putem kombinovanja aktivnosti preduzimanja rizika, kreativnosti i/ili inovacije sa snažnim upravljanjem, u okviru nove ili postojeće organizacije” [6, 5: str. 17].

Ključni elementi preduzetničkog biznisa jesu kreativnost, inovativnost i mogućnost za ostvarenje (višeg) profita u uslovima rizika i neizvesnosti. Neizvesnost se dovodi u vezu sa sposobnošću preduzetnika da predvidi dešavanja u okruženju, određene uzročno-posledične veze, kao i budućnost, što neposredno utiče i na budući profit. Za razliku od neizvesnosti, rizik se temelji na činjenici da su rezultati poslovanja promenljivi. Rizik se odnosi i na to da postoji mogućnost negativnog ishoda poslovnog poduhvata, pa u slučaju ostvarenja rizika dolazi do propadanja firme ili posla.

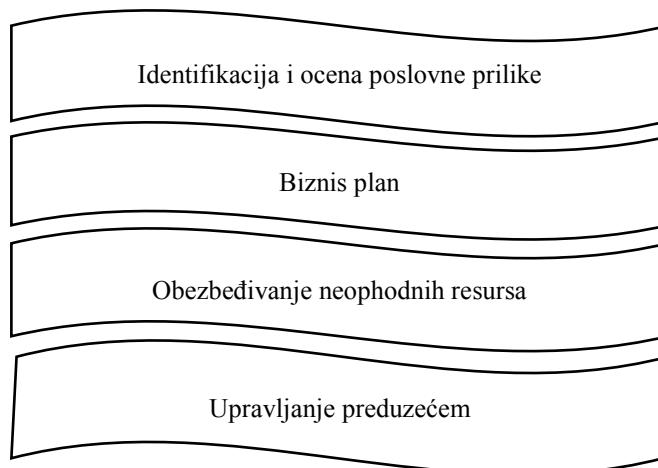
Dollinger [7] navodi da je za uspeh preduzetništva od ključne važnosti sloboda osnivanja preduzeća i ispoljavanja inovativnosti i kreativnosti, dok kao

drugi uslov ističe povoljne ekonomske uslove i makroekonomski ambijent, koji omogućavaju da preduzetnička firma ostvari prosperitet.

Preduzetništvo predstavlja praksu koja zahteva specifične osobine lica koje sprovodi tu aktivnost. Sposobnost dobre procene prilike, koja se temelji na prethodnom iskustvu ali i motivaciji preduzetnika, jeste osnova preduzetničkog posla. Osnovne karakteristike koje se vezuju za ličnost i delatnost preduzetnika poseduje veoma mali procenat ljudi. Od stepena ispunjenosti ovih osobina upravo zavisi da li će neka osoba uspeti kao preduzetnik, da li će uspeti nakon nekoliko pokušaja ili uopšte neće uspeti. Radi se o sledećim karakteristikama:

- Odsustvo averzije prema riziku,
- Kreativnost,
- Inovativnost,
- Rezistentnost na neuspeh,
- Snažna profitna orijentisanost,
- Entuzijazam,
- Intuicija i osećaj za cilj,
- Brzina prilagođavanja na novonastale prilike,
- Dobra predvidivost trendova na tržištu.

Radi se očito o hrabrim osobama, koje imaju jasan cilj i plan i poseduju izraženu fleksibilnost. Budući preduzetnici žele da preuzmu inicijativu i implementacijom svoje ideje realizuju profitabilne ciljeve, kao i da se ostvare kao samostalne, uspešne individue, što radom u nekoj većoj kompaniji ne mogu da postignu. Detaljnije razmatranje osobina preduzetnika izvršiće se u okviru drugog dela.



Slika 1 – Preduzetnički proces

Izvor: Prezentacija autora, prilagođeno prema [4].

Postoji mišljenje da preduzetništvo objedinjuje funkciju upravljanja i vlasništva nad kapitalom. Međutim, to ne mora nužno da znači. Preduzetnik neretko nije vlasnik kapitala. Njegov primarni zadatak je kombinovanje resursa, kao i njihovo premeštanje iz jedne oblasti u drugu. Sa druge strane, za razliku od menadžera koji rukovodi preduzećem, preduzetnik se ne bavi određivanjem načina organizacije, kao i donošenjem upravljačkih odluka, već isključivo vrši identifikaciju adekvatne šanse na tržištu i kreira neophodne resurse za određeni biznis.

Preduzetnički proces obuhvata nekoliko faza. Najpre se vrši identifikacija, sagledavanje i procena određene poslovne ideje. Nakon toga, neophodno je izraditi biznis plan, i odmah zatim obezbediti potrebne materijalne i nematerijalne resurse. Na kraju, u poslednjoj fazi, vrši se upravljanje preduzećem, nastalog u okviru preduzetničkog procesa.

Pored toga, veoma bitni su i motivi osobe koja se bavi preduzetničkom delatnošću. Među karakterističnim jesu želja za samostalnošću, pobedom. Na tom putu oni moraju da savladaju mnoge prepreke: oni koji otpočinju biznis – određena administrativna ograničenja; dok oni koji razvijaju poslovanje – otpor zaposlenih prema promenama. Za razliku od pronalazača koji svoje izume štite patentom, preduzetnici imaju neki drugi cilj. Oni žele konkretnu realizaciju ideje, tj. da konkretna ostvarenja, odnosno otkrića primene u praksi.

Preduzetnicima je veoma bitna sveukupna društvena podrška. Ta podrška dolazi sa mnogih strana: od porodice, rodbine, prijatelja preduzetnika. Poseban značaj imaju kolege preduzetnici, jer od njih mogu dobiti važne informacije, iskustva i savete o određenim poduhvatima, kao i informacije o uslovima za sprovođenje aktivnosti. Dakle, radi se više o profesionalnoj podršci, nego o podršci na moralnom planu. Određena podrška mora postojati na regionalnom i lokalnom nivou, od države i opština – lokalnih samouprava.

Preduzetnička aktivnost često se povezuje sa rizikom i neizvesnošću. Ističe se da su šanse za opstanak biznisa na dugi rok male, a još je ređi slučaj da je neka preduzetnička ideja visoko profitabilna u srednjoročnom periodu. Ali, u slučaju da se ta ideja transformiše u vrlo profitabilan biznis, može doći do enormnih mesečnih zarada koje se ponekad ne mogu ostvariti ni nakon rada od nekoliko godina u nekoj privatnoj kompaniji ili državnom sektoru.

Upravo u tome potencijalni preduzetnik nalazi svoju motivaciju da se izdvoji u određenoj grupi ljudi (timu) i „krene u akciju”. Radi se o poduhvatima koji sa sobom nose veliki rizik, ali ukoliko budu uspešni postoji mogućnost brzog povraćaja investicije i ostvarenja visokih profitnih stopa. Zato se u podsvesti budućih preduzetnika mora gledati na potencijalni neuspeh kao neko novo iskustvo, ili pouku za neki drugi, sličan ili totalno drugačiji biznis. Sa druge strane, postoje i grupe koje imaju drugačije shvatanje i misle da preduzetništvo ne bi trebalo toliko povezivati sa rizikom, jer rizik proističe iz svake loše planirane, osmišljene ili realizovane ekonomske, pa i druge društvene aktivnosti.

Zbog specifičnog statusa, posebno su obuhvaćene sledeće grupe:

- Žensko preduzetništvo,
- Preduzetništvo mladih i
- Socijalno preduzetništvo.

Žensko preduzetništvo se posebno podržava, jer se radi o osobama kod kojih postoji problem izbora sektora u kome se mogu angažovati, kao i dobro poznate teškoće oko usklađivanja poslovnih i porodičnih obaveza. U Republici Srbiji skoro četvrtinu preduzetnika čine žene [8]. Mladi preduzetnici su bitni usled njihove povećane produktivnosti, inicijative i spremnosti primene novih tehnologija, a sa druge strane često imaju manjak poslovnog iskustva. Socijalno preduzetništvo je takođe značajno, jer ima za cilj ispunjenje određene društvene misije, kao što je: zapošljavanje teže zapošljivih grupa, rešavanje problema siromaštva, nezaposlenosti i sl.

2. Osobine i motivi preduzetnika

U literaturi postoji mnoštvo definicija preduzetnika i svaka od njih fokusira se na različite perspektive sagledavanja ovog pojma. *Džon Stjuart Mil* smatrao je da je sposobnost da se prihvati rizik upravo ono što izdvaja preduzetnika od menadžera u nekoj organizaciji [9]. *Schumpeter* sa druge strane, pod pojmom preduzetništva podrazumeva „kreativne aktivnosti inovatora”. Dakle, on kao ključnu razliku između preduzetnika i menadžera vidi inovativnost.

Interesovanje autora za proučavanje osobine preduzetnika ne jenjava još od XX veka. Mnogi autori su pokušavali da, sa ekonomskog, sociološkog ali i psihološkog aspekta, objasne koje su to karakteristike koje su specifične za preduzetnike. Početkom XXI veka, preduzetnička kultura postaje jedan od gorućih fenomena. Aktuelnost teme doprinela je značajnom interesovanju autora za istraživanja iz ove oblasti. Pre svega, predmet istraživanja jesu karakteristike ličnosti koje izdvajaju preduzetnika od menadžera (menadžer se uzima za poređenje s obzirom na složenost posla i *multitasking* sa kojim su suočeni). Takođe, predmet istraživanja postaje i korelacija između određenih karakteristika preduzetnika i njihove uspešnosti u poslu [10].

Kada se govori o karakteristikama koje razlikuju preduzetnika i menadžera, većina istraživanja fokusira se na tzv. *Big 5 model*. Ovaj model predstavlja pet osnovnih dimenzija po kojima se sve ličnosti razlikuju [11]:

- Ekstrovertnost (društvenost)
- Saglasnost (prijatnost, težnja osobe da bude u dobrim odnosima sa drugim ljudima)
- Savesnost (stepen organizovanosti i pouzdanosti)
- Neurotičnost (emocionalna stabilnost)
- Otvorenost (kreativnost, originalnost).

Zahvaljujući velikom broju istraživanja iz ove oblasti, autori *Zhao* i *Seibert* izvršili su meta analizu 23 studije sprovedene u periodu od 1970-2002. godine u različitim državama, čiji su rezultati objavljeni u časopisima na engleskom jeziku. Ovi autori došli su do sledećih zaključaka [12]:

- Preduzetnici su otvoreniji za nova iskustva. Istraživanja su pokazala da su, zbog prirode preduzetničke aktivnosti koju i odlikuje nesigurnost i dinamičnost, sami preduzetnici otvoreniji za promene i nova iskustva od menadžera. Preduzetnici su stalno spremni za nove izazove, njih odlikuje brzo reagovanje na promene u okruženju i nalaženje inovativnih rešenja. Sa druge strane, menadžere u preduzeću ne karakteriše sposobnost za rešavanje problema ili inovativnost, već vođenje i kontrola podređenih.
- Preduzetnici su savesniji. Prema navedenoj meta-analizi, visok stepen savesnosti predstavlja najveću razliku između menadžera i preduzetnika. Savesnost je u tesnoj vezi sa većom motivacijom preduzetnika i činjenicom da će veće zalaganje dovesti do viših benefita za njih same. Sa druge strane, menadžeri često ne vide jasnu vezu između njihovih rezultata i nagrađivanja.
- Preduzetnici su manje neurotični. Njih odlikuje emocionalna stabilnost. Takođe, sama činjenica da se bave preduzetništvom govori da su preduzetnici samouverene osobe, spremne da preuzmu rizik.
- Preduzetnici su manje saglasni. Iako ne postoje drastične razlike između ovih parametara preduzetnika i menadžera, one su ipak prisutne. Glavni razlog jeste činjenica da preduzetnici, za razliku od menadžera, nemaju svoje nadređene, čija očekivanja bi trebalo da ispune.
- Preduzetnike i menadžere odlikuje sličan nivo ekstrovertnosti. Ovaj parametar zapravo pokazuje koliko su ljudi komunikativni i otvoreni za socijalne interakcije [11]. Ekstravertno orijentisane osobe, kao pozitivne samouverene osobe koje slobodno ispoljavaju sopstvene emocije, uspešnije su u poslovima koji zahtevaju interpersonalne interakcije [13]. Stoga i ne čudi da su i preduzetnici i menadžeri imali visok nivo ekstrovertnosti. Kod ovog faktora postoje izvesna neslaganja autora. U jednom od istraživanja koje su sproveli *Envick* i *Langford* [14], zaključeno je da su preduzetnici manje ekstravertni nego menadžeri, a kao razlog navodi se činjenica da postoji mnogo preduzetnika koji vode mali biznis iz svojih kuća, upravo iz razloga svoje introvertnosti.

Pored osobina iz *Big Five* modela, neophodno je spomenuti i druge dimenzije ličnosti koje su od važnosti za ponašanje ljudi. Jedna od njih je lokus kontrole, on podrazumeva stepen do koga čovek veruje da može da kontroliše sopstvenu sudbinu [15]. *Bowen* i *Hisrich* [16] su zaključili da je upravo visok interni lokus kontrole ono što izdvaja preduzetnike od menadžera u organizaciji. Interni lokus kontrole povezan je sa uspešnim ljudima u bilo kojoj oblasti.

Preduzetnici, po pravilu, imaju interni lokus kontrole. Oni smatraju da je njihov život u njihovim rukama, kao i da njihov uspeh zavisi od njihovog angažovanja.

Skлонost riziku predstavlja jednu od ključnih karakteristika preduzetnika. Takođe, skłonost prema riziku predstavlja i značajnu razliku među preduzetnicima. Istraživanja su pokazala da su preduzetnici skloniji riziku od menadžera. Osim toga, postoje i različiti nivoi skłonosti riziku i među preduzetnicima. Preduzetnici koji vode porodični biznis imaju manju skłonost riziku, dok oni preduzetnici kojima je cilj rast i razvoj njihovog *start-up*-a imaju veću skłonost riziku. Prema *Schein*-u, inovativnost, potreba za autonomijom i nezavisnošću, sposobnost da se nosi sa rizikom, kreativnost, uz postojanje odgovarajućih uslova u okruženju, predstavljaju predispozicije da osoba postane preduzetnik.

Pored napred navedenih karakteristika ličnosti, postoje određene demografske karakteristike koje odlikuju preduzetnike. Zanimanje roditelja utiče na izbor karijere svakog pojedinca, međutim, kod preduzetnika, ovaj uticaj je drastično veći. Ukoliko je jedan od roditelja preduzetnik, to će značajno uticati na pojedinca da izabere preduzetničku karijeru [17]. Takođe, neka istraživanja su pokazala da prvo dete u porodici ima najveće skłonosti ka preduzetništvu. Osim toga, studije koje su sprovedeli autori *Cooper* i *Dunkelberg*, pokazuju da su preduzetnici obrazovaniji od većine populacije [18].

Istraživanje sprovedeno od strane *Kaufmann* fondacije [19, 20], dovelo je do interesantnih zaključaka vezanih za demografske karakteristike preduzetnika u SAD. U istraživanju je korišćen uzorak od 549 osnivača kompanija, oni su dali detaljne odgovore koji pokazuju kako izgleda prosečan preduzetnik u SAD. Istraživanje je pokazalo da više od 95,1% ispitanih preduzetnika ima završen fakultet ili više od toga (master, doktorat). Takođe, 75% ispitanika bili su u top 30% učenika u srednjoj školi, dok 67% ispitanih smatra da su bili u top 30% studenata na fakultetu. Kada govorimo o društvenom statusu, 71% procenat ispitanih pripada srednjoj klasi. Ispitanici su u većini slučajeva obrazovaniji od svojih roditelja. Najveći broj ispitanika (42,5%) su prvorođena deca u porodici. Iako je stereotip da su preduzetnici samci bez dece, istraživanja su pokazala drugačije. Naime, čak 69,9% ispitanika su u trenutku otpočinjanja sopstvenog biznisa bili u braku. Takođe, u tom trenutku, njih 59,7% bili su roditelji.

Postoje različiti motivi za otpočinjanje preduzetničkog biznisa. Pre svega, to je gubitak posla. Zaposleni koji su žrtve prestrukturiranja kompanija često se odlučuju na ovaj korak s obzirom da imaju odgovarajuće kompetencije. Neka istraživanja su pokazala da od 15% do 20% menadžera koji su izgubili posao odlučuju da postanu preduzetnici [21].

Nezadovoljstvo uslovima rada predstavlja jedan od najznačajnijih faktora za pokretanje sopstvenog biznisa. Loši odnosi sa pretpostavljenima ili kolegama, nezadovoljstvo platom ili ocenjivanjem performansi zaposlenih, mogu dovesti do

želje da se oprobaju u preduzetničkim vodama. Za potencijalne preduzetnike, mogućnost da sami sebi budu pretpostavljeni može biti izuzetno primamljiva.

Mogućnost zarade je takođe jedan od ključnih pokretača. Radeći u organizacijama, pojedinci imaju relativno ograničenu mogućnost zarade. Sa druge strane, inovativni preduzetnici kao npr. *Elon Musk* predstavljaju odlične primere komercijalizacije originalne ideje.

Napred navedeno istraživanje *Kaufmann* organizacije iznedrilo je sledeće zaključke. Najznačajniji motiv za otpočinjanje sopstvenog biznisa jeste stvaranje bogatstva (74,8% ispitanih ovaj razlog vrednuje kao važan ili izuzetno važan). Kapitalizacija ideje predstavlja važan motiv za 68,1% ispitanika. Čak 64,2% ispitanika tvrdi da su oduvek znali da žele da se bave preduzetništvom. Zatim, 60,3% ispitanika navelo je da je njihov razlog za pokretanje sopstvenog biznisa zapravo činjenica da nikako nisu želeli da rade za druge. Samo 4,5% ispitanika navelo je da ih je nemogućnost pronalaska posla navela da postanu preduzetnici.

3. Žensko preduzetništvo

Proaktivno, kreativno, inovativno i riziku sklonu ponašanje žena u biznisu naziva se žensko preduzetništvo. Žene kreiraju ili koriste postojeće poslovne prilike da realizuju svoj preduzetnički poduhvat i pri tom preuzimaju rizik ishoda preduzetih aktivnosti [22]. Žensko preduzetništvo je faktor razvoja tranzicione privrede, koji može dovesti do smanjenja nezaposlenosti, osnivanja biznisa u novim oblastima, implementacije novih tehnologija... Takođe, može doprineti regionalnom i ruralnom razvoju [23].

Kada govorimo o osobinama žena preduzetnica, njih odlikuju slične karakteristike kao i muškarce koji su preduzetnici. One imaju interni lokus kontrole, sklonost ka riziku, potreba za samoaktuelizacijom, slične karakteristike prema *Big Five* modelu. *Bowen* i *Hisrich* [16] smatraju da su žene preduzetnice „obrazovane, imaju visok interni fokus kontrole, njihov sistem vrednosti je sličan sistemu vrednosti muškaraca, često imaju očeve preduzetnike, često su prvorodeno ili jedino dete u porodici, retko započinju biznis u tipično muškom sektoru”.

Motivi koji pokreću žene preduzetnice ne razlikuju se od motiva koji pokreću muškarce preduzetnike, a to su: želja za bogatstvom, želja za kapitalizacijom sopstvene ideje, sklonost preduzetničkoj kulturi, dugogodišnja želja za bavljenjem sopstvenim biznisom kao i nezadovoljstvo idejom da rade za nekog drugog [24]. Trebalo bi napomenuti da je više od polovine kako ženskih tako i muških preduzetnika dalo iste ili slične odgovore.

Iako postoje znatne sličnosti u karakteristikama ličnosti, okruženja, ali i motiva, statistički podaci pokazuju da postoji značajno manji broj žena nego muškaraca koji se bave preduzetničkom delatnošću. Prema statističkom izveštaju za 2012. godinu, u Evropi je bilo 40.6 miliona aktivnih preduzetnika, dok su žene činile samo 29%. Procenat žena preduzetnica je malo viši u Evropskoj uniji, 31%.

Takođe, procenat žena preduzetnica varira od države do države. Najveći procenat ima Lihtenštajn, 43%, a najmanji Turska (15%). Prema podacima za 2017. godinu, u Srbiji žene preduzetnice čine 34% ukupnog broja preduzetnika, odnosno ima ih 80.976 [25].

Pored manjeg broja žena preduzetnica, žene preduzetnice zapošljavaju i manje radnika. Samo 22% žena je istovremeno i poslodavac, dok je to slučaj sa 29% muškaraca preduzetnika. Takođe, žene preduzetnice često rade samo povremeno, oko 31% njih, dok je taj broj muškaraca preduzetnika značajno manji, samo 12%.

Kada se razmatra sektorska rasprostranjenost, žene su prisutne u sledećim sektorima: u sektoru zdravstva i socijalne zaštite (60%), ostalih usluga (59%) i obrazovanja (55%). U pojedinim sektorima, kao što su građevinarstvo (3%), transport, komunikacije i proizvodne delatnosti, žene su jedva prisutne.

Iako se svi preduzetnici suočavaju sa izazovima u pokretanju posla i obavljanju preduzetničke aktivnosti, ove poteškoće su mnogo jače izražene kod žena preduzetnica [26]. Upravo je to razlog što žena preduzetnica ima drastično manje, naročito u nerazvijenim i zemljama u tranziciji. Posmatranje preduzetništva kao „muškog posla” vuče korene iz istorije, ovakvo posmatranje fenomena preduzetništva održalo se zahvaljujući sociološkim i kulturološkim stavovima i normama [27]. Društvo često ne podržava u dovoljnoj meri žene preduzetnice, takođe, one ne nalaze podršku ni u krugu porodice. Osim toga, dostupnost izvora finansiranja im je smanjena [28].

Iz tog razloga, neophodno je javnim politikama podsticati žensko preduzetništvo. Pre svega, neophodno je ohrabrivati žene da se oprobaju u preduzetničkom poslu. Potrebno je olakšati im finansiranje putem subvencionisanja ženskog preduzetništva, a nakon toga, im, kroz različite obuke, omogućiti sticanje novih znanja kojima će unaprediti svoje poslovanje.

Vlada Republike Srbije kao jedan od svojih prioriteta ističe podsticanje preduzetničke aktivnosti. Javni pozivi za dodeljivanje bespovratnih sredstava ženama preduzeticama olakšavaju im inicijalna ulaganja. Sa druge strane, Privredna komora, kao zakonom definisana organizacija privrednih subjekata, u okviru svog sektora preduzetništvo promovise unapređenje i razvoj preduzetništva. Takođe, zbog aktuelnosti ove teme, u okviru ovog sektora oformljena je i sekcija žensko preduzetništvo. Cilj ove sekcije je unapređenje ženskog preduzetništva, ekonomsko osnaživanje žena preduzetnica u Srbiji i promocija razvoja ženskog preduzetništva [29].

4. Preduzetništvo kao pravna kategorija

Posle određivanja preduzetnika u ekonomskom smislu, važno je odrediti pojam preduzetnika u pozitivnom pravu Republike Srbije. Osnovni pravni izvor u našem pravu koji reguliše pojam, prava i obaveze preduzetnika je Zakon o privrednim društvima, i to grupom članova od 83. do 92. [30]. Član 83.

navedenog Zakona preduzetnika definiše kao poslovno sposobno fizičko lice koje obavlja delatnost u cilju ostvarivanja prihoda i koje je kao takvo registrovano u skladu sa zakonom o registraciji.¹ Iz ove zakonske definicije pojma preduzetnika vidimo da preduzetnik može biti bilo koje poslovno sposobno fizičko lice pod uslovom da obavlja određenu delatnost u cilju ostvarivanja prihoda, te da je kao takvo registrovano u skladu sa zakonom o registraciji. „Cilj obavljanja delatnosti je sticanje određene dobiti, što u ekonomskom pogledu odgovara pojmu preduzetnika kao vlasniku kapitala” [22: str. 20]. Preduzetnik jedino može biti poslovno sposobno fizičko lice. Pravno lice ne može biti preduzetnik. Međutim, za sticanje svojstva preduzetnika potreban je jedan konstitutivan akt, a to je upis fizičkog lica u registar privrednih subjekata.

Dokumentacija koja se obavezno prilaže za registraciju preduzetnika je:

- 1) dokaz o identitetu preduzetnika – fotokopija (odnosno očitavanje) lične karte;
- 2) dokaz o uplati naknade za osnivanje;
- 3) registraciona prijava osnivanja preduzetnika.

Za obavljanje određenih delatnosti zahteva se odobrenje nadležnog državnog organa. Preduzetnik se registruje na neodređeno ili određeno vreme. Ako se preduzetnik registruje za obavljanje neke od tih delatnosti, uz navedenu dokumentaciju obavezno prilaže i odobrenje (saglasnost) nadležnog organa. Ukoliko je registracija izvršena na određeno vreme, preduzetnik gubi taj status protekom tog vremena. Registrator će u tom slučaju po službenoj dužnosti izbrisati preduzetnika.

Obeležja preduzetnika su sledeća:

- 1) preduzetnik je fizičko lice i ne može biti pravno lice ili organizacija;
- 2) on mora da ima potpunu poslovnu sposobnost;
- 3) preduzetnik je uvek jedno lice;
- 4) status preduzetnika stiče se upisom u registar kod Agencije za privredne registre (APR), na osnovu prijave koju podnosi fizičko lice koje namerava da obavlja privrednu delatnost;
- 5) preduzetnik obavlja privrednu delatnost zahvaljujući proširenju svoje pravne i poslovne sposobnosti registracijom;
- 6) informacije o preduzetniku dostupne su javnosti na sajtu APR-a;
- 7) preduzetnik, po pravilu, ne formira posebnu imovinu za obavljanje delatnosti, već sva prava i obaveze koje stekne obavljanjem delatnosti ulaze u njegovu ukupnu imovinu;
- 8) preduzetnik ima tipična obeležja privrednog subjekta (poslovno ime, sedište, matični broj i PIB) [31: str. 182].

¹ U smislu ovog Zakona preduzetnik je i fizičko lice upisano u poseban registar, koje obavlja delatnost slobodne profesije, uređenu posebnim propisom, dok se individualni poljoprivrednik ne smatra preduzetnikom.

Preduzetnik za sve obaveze nastale u vezi sa obavljanjem svoje delatnosti odgovara celokupnom svojom imovinom i u tu imovinu ulazi i imovina koju stiče u vezi sa obavljanjem delatnosti. Zakonom o privrednim društvima nije regulisano šta čini imovinu preduzetnika. Pojam imovine regulisan je građanskopravnim propisima. Imovina je skup svih subjektivnih imovinskih prava jednog lica. Tu spadaju stvarna prava (svojina, službenosti, založna prava), obligaciona prava (potraživanja), prava intelektualne svojine (prava industrijske svojine i autorska prava) i dr. „Odgovornost za obaveze nastale u vezi sa obavljanjem delatnosti je lična, neposredna i neograničena, bez mogućnosti njenog ograničenja” [32: str. 171]. Odgovornost za navedene obaveze ne prestaje ni brisanjem preduzetnika iz registra, odnosno gubitkom statusa preduzetnika. Zakon je ustanovio načelo jedinstva imovine, tako da preduzetnik za sve obaveze koje je preuzeo obavljanjem delatnosti odgovara celokupnom svojom imovinom. Poverioci preduzetnika mogu svoja potraživanja naplatiti kako iz imovine stečene obavljanjem delatnosti, tako i iz imovine koja pripada preduzetniku kao fizičkom licu².

Preduzetnik obavlja delatnost pod poslovnim imenom³, koje se obavezno registruje u skladu sa zakonom o registraciji. Poslovno ime preduzetnika obavezno sadrži ime i prezime preduzetnika, opis pretežne delatnosti, oznaku „preduzetnik” ili „pr” i sedište. Može da sadrži i poseban naziv kao i oznake kojima se bliže određuje predmet poslovanja preduzetnika. Takođe, ono mora da se razlikuje od naziva drugog preduzetnika tako da ne izaziva zabludu o identitetu sa drugim preduzetnikom, odnosno zabludu u pogledu predmeta poslovanja preduzetnika. Preduzetnik je dužan da istakne svoje poslovne ime u svom sedištu, kao i na svakom izdvojenom mestu.

„Sedište preduzetnika je mesto iz koga upravlja obavljanjem delatnosti. Ovo je odredba koja upućuje na to koje mesto preduzetnik mora da registruje kao svoje sedište prilikom upisa u registar, a ne odredba koja određuje gde se nalazi sedište preduzetnika prilikom preduzimanja nekog konkretnog pravnog posla” [31: str.

² Ovdje treba imati u vidu da se izvršenje radi naplate potraživanja ne može izvršiti na svim stvarima izvršnog dužnika. „Ne može se sprovesti izvršenje na stvarima koje su neophodne za izvršnog dužnika i članove njegove porodice” [33: str. 200]. Član 218. Zakona o izvršenju i obezbeđenju [34] predviđa da ne mogu biti predmet izvršenja: 1) odeća, obuća, i drugi predmeti za ličnu upotrebu, posteljne stvari, posuđe, deo nameštaja koji je neophodan izvršnom dužniku i članovima njegovog domaćinstva, šporet, frižider i peć za grejanje; 2) hrana i ogrev koji su izvršnom dužniku i članovima njegovog domaćinstva potrebni za tri meseca; 3) gotov novac izvršnog dužnika koji ima stalna mesečna primanja do mesečnog iznosa koji je zakonom izuzet od izvršenja, srazmerno vremenu do narednog primanja, 4) ordenje, medalje, ratne spomenice i druga odlikovanja i priznanja, lična pisma, rukopisi i drugi lični spisi i porodične fotografije; 5) pomagala koja su osobi sa invaliditetom ili drugom licu s telesnim nedostacima neophodna za obavljanje životnih funkcija; 6) kućni ljubimac.

³ Preduzetnik može pored poslovnog imena da koristi i skraćeno poslovno ime koje obavezno sadrži naziv i pravnu formu i registruje se u skladu sa zakonom o registraciji. Poslovno ime preduzetnika je na srpskom jeziku na ćirilčkom ili latiničkom pismu, a izuzetno i na stranom jeziku. Ono ne može biti takvo da: 1) vređa javni moral; 2) može izazvati zabludu u pogledu pravne forme; 3) može izazvati zabludu u pogledu pretežne delatnosti.

190]. Adresa sedišta preduzetnika registruje se u skladu sa zakonom o registraciji. „Preduzetnik može obavljati delatnost i izvan sedišta (izdvojeno mesto). Izdvojeno mesto registruje se u skladu sa zakonom o registraciji. Izdvojeno mesto je poslovni prostor, odnosno prostor gde se može obavljati određena delatnost. Taj prostor mora da zadovoljava propisane uslove za obavljanje određene delatnosti, što proveravaju nadležni inspeksijski organi” [31: str. 191]. Preduzetnik može da obavlja delatnost i van određenog prostora (po pozivu stranke, od mesta do mesta i slično) kada je po prirodi same delatnosti takvo obavljanje delatnosti jedino moguće ili uobičajeno.

Preduzetnik ima jednu pretežnu delatnost koja se registruje prilikom osnivanja, a može obavljati i druge srodne delatnosti, ukoliko nisu u suprotnosti sa nazivom preduzetnika, odnosno ukoliko opis delatnosti iz naziva odgovora registrovanoj šifri u skladu sa Uredbom o klasifikaciji delatnosti [35]. Ovom Uredbom izvršena je klasifikacija delatnosti sa nazivima, šiframa i opisima delatnosti. Preduzetnik može da obavlja sve delatnosti koje nisu zakonom zabranjene, za koje ispunjava propisane uslove, uključujući i stare i umetničke zanate i poslove domaće radinosti. Ministar nadležan za poslove privrede bliže određuje poslove koji se u smislu Zakona o privrednim društvima smatraju starim i umetničkim zanatima, odnosno poslovima domaće radinosti, način sertifikovanja istih i vođenje posebne evidencije izdatih sertifikata. U tu svrhu donet je i Pravilnik o određivanju poslova koji se smatraju starim i umetničkim zanatima, odnosno poslovima domaće radinosti, načinu sertifikovanja istih i vođenju posebne evidencije izdatih sertifikata⁴ [36].

Preduzetnik može pisanim ovlašćenjem poveriti poslovođenje poslovno sposobnom fizičkom licu – poslovođi, koji se registruje u skladu sa zakonom o registraciji. Poslovođenje može biti opšte ili ograničeno na jedno ili više izdvojenih mesta obavljanja delatnosti. Ograničenja mogu biti po sadržini (kada se ovlašćenje odnosi na tačno određene pravne poslove) i/ili na određena organizaciona mesta tzv. izdvojena mesta (kada se poslovođenje može obavljati jedino u tim mestima). Poslovođa mora biti u radnom odnosu kod preduzetnika. Taj radni odnos može biti na određeno ili na neodređeno vreme, sa punim, nepunim ili skraćenim radnim vremenom. Od ovog pravila postoji jedan izuzetak. Naime, ako je preduzetnik iz opravdanih razloga privremeno odsutan (bolest, školovanje, izbor na funkciju i slično), a nema zaposlenog poslovođu, on može opšte poslovođenje poveriti članu svog porodičnog domaćinstva za vreme tog odsustva, bez obaveze da ga zaposli. Poslovođa ima svojstvo zakonskog zastupnika. Dakle, poslovođa po samom zakonu stiče ovlašćenje za zastupanje, a ima i svojstvo odgovornog lica.

⁴ Primera radi prema ovom Pravilniku starim zanatima se smatraju lončarski (grnčarski), crepuljanski, kazandžijski (kotlarski), kolarski, bačvarski, pinterski, kačarski, tkački, izrada narodnih nošnji, jorgandžijski, oštrački (brusački), izrada zvana svih vrsta (zvonolivački), opančarski, kožarski, drvodeljski, krznarski, kožarski, stakloduvački, sapundžijski, izrada fenjera i drugi.

Lica koja rade za preduzetnika moraju biti u radnom odnosu kod preduzetnika ili angažovana od strane preduzetnika po drugom osnovu u skladu sa zakonom. Izuzetak je i ovde član porodičnog domaćinstva preduzetnika, koji može da radi i bez zasnivanja radnog odnosa:

- 1) povremeno tokom dana i to isključivo u sedištu, ako je njegovo prisustvo neophodno zbog prirode delatnosti preduzetnika (da se trgovačka radnja ne bi zatvorila tokom radnog, da bi se utovarila roba, da se očisti poslovni prostor i slično);
- 2) privremeno tokom osposobljavanja za obavljanje delatnosti starih i umetničkih zanata, odnosno poslova domaće radinosti, ako preduzetnik obavlja tu delatnost;
- 3) u vreme kada preduzetnik koristi godišnji odmor.

Preduzetnik može da privremeno prekine obavljanje delatnosti. Zakon ne predviđa posebna uslove za privremeni prekid obavljanja delatnosti, pa to on može učiniti uvek bez obzira na razlog. Pravna dejstva prekida obavljanja delatnosti nastupaju upisom u registar koji vodi APR. Danom podnošenja prijave za upis prekida obavljanja delatnosti smatra se da je preduzetnik privremeno prestao da obavlja delatnost, a za to vreme ne sme da se pojavljuje u pravnom prometu odnosno da preduzima nove pravne poslove [31]. Preduzetnik je u obavezi da o periodu prekida obavljanja delatnosti istakne obaveštenje na mestu u kome obavlja delatnost. Preduzetnik ne mora da prekine obavljanje delatnosti, čak i kada su nastupili razlozi koji ga objektivno sprečavaju da je obavlja (npr. bolest, porodiljsko odsustvo). U tom slučaju može angažovati poslovođu. Ono što je značajno je to što preduzetnik može ostvarivati pojedina prava samo ako je radno angažovan, odnosno ako ne prekida obavljanje delatnosti. To je npr. slučaj sa naknadom za vreme porodiljskog odsustva, budući da ona pripada jedino licima koja su u radnom odnosu. Sa druge strane za vreme prekida obavljanja delatnosti prestaje obaveza plaćanja poreza i doprinosa.

Preduzetnik gubi to svojstvo brisanjem iz registra privrednih subjekata. Brisanje preduzetnika iz registra vrši se zbog prestanka obavljanja delatnosti. Preduzetnik prestaje sa obavljanjem delatnosti odjavom ili po sili zakona. Preduzetnik prestaje sa radom po sili zakona u sledećim slučajevima:

- 1) smrću ili trajnim gubitkom poslovne sposobnosti;
- 2) istekom vremena, ako je obavljanje registrovano na određeno vreme;
- 3) ako mu je poslovni račun u blokadi duže od dve godine, na osnovu zahteva za brisanje preduzetnika iz registra koji podnese Narodna banka Srbije ili Poreska uprava;
- 4) ako je pravnosnažnom presudom utvrđena ništavost registracije preduzetnika;
- 5) ako mu je pravnosnažnom presudom, izvršnom odlukom nadležnog organa ili suda časti komore u koju je učlanjen izrečena mera zabrane obavljanja delatnosti;

- 6) u slučaju prestanka važenja odobrenja, saglasnosti ili drugog akta nadležnog organa, ako je on neophodan uslov za registraciju;
- 7) u drugim slučajevima propisanim zakonom.

U slučaju smrti ili gubitka poslovne sposobnosti preduzetnika, naslednik, odnosno član njegovog porodičnog domaćinstva (bračni drug, deca, usvojenici i roditelji) koji je pri tom i sam poslovno sposobno fizičko lice može nastaviti obavljanje delatnosti na osnovu rešenja o nasleđivanju ili međusobnog sporazuma o nastavku obavljanja delatnosti, koji potpisuju svi naslednici, odnosno članovi porodičnog domaćinstva. Rok za prijavu nastavka obavljanja delatnosti iznosi 30 dana od dana smrti preduzetnika. Poslovno sposobni naslednik može nastaviti obavljanje delatnosti preduzetnika i za života preduzetnika ako to pravo vrši na osnovu raspodele zaostavštine za života u skladu sa propisima kojima se uređuje nasleđivanje.

Preduzetnik može doneti odluku o nastavku obavljanja delatnosti u formi privrednog društva. Na osnovu ove odluke vrši se istovremeno brisanje preduzetnika iz registra privrednih subjekata i registracija osnivanja privrednog društva, koje preuzima sva prava i obaveze preduzetnika nastale iz poslovanja do trenutka osnivanja tog privrednog društva. Ovde nije reč o promeni pravne forme, jer preduzetnik ne može da postane pravno lice, te se u ovom slučaju preduzetnik samo briše iz registra i osniva privredno društvo [31]. Za osnivanje privrednog društva on mora da ispuni sve uslove koji su propisani za osnivanje tog privrednog društva. Nakon gubitka svojstva preduzetnika u ovom slučaju, to fizičko lice ostaje odgovorno celokupnom svojom imovinom za sve obaveze nastale u vezi sa obavljanjem delatnosti do trenutka brisanja preduzetnika iz registra.

5. Preduzetništvo, inovacije i privredni razvoj

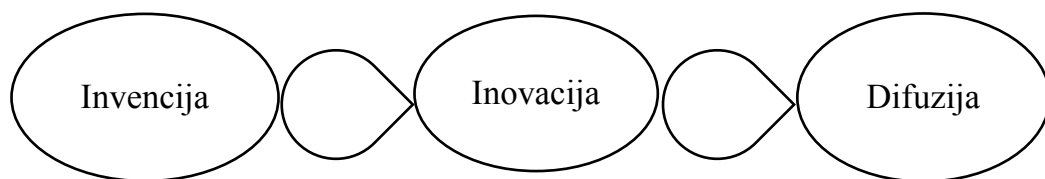
Osnovna snaga bez koje se dinamika privredne strukture ne može razmatrati jesu inovacije [37]. Kako je preduzetništvo tesno povezano sa inovacijama, ima odlučujuću ulogu u promeni privredne strukture i povećanju dinamičnosti privrede. Na taj način doprinosi održivom privrednom razvoju. Inovacije su uglavnom povezane sa investicijama, što podrazumeva, takođe, određene strukturne promene u privredi, kao i brži privredni rast i razvoj zemlje. Zato je sasvim jasna uloga i napor države u razvoju preduzetništva, što će biti opisano u narednim delovima.

Još u XVII veku definicija preduzetnika se povezivala sa inovatorima. To su pojedinci koji su se razlikovali od drugih po tome što su radili nove stvari, ili stare (postojeće) stvari na drugačiji način. Preduzimali su inovacije, koje po *Shumpeteru* predstavljaju „nove kombinacije” i to [38: str. 66]:

- Uvođenje novog dobra ili novog kvaliteta postojećeg dobra – proizvoda ili usluge,
- Razvoj novih metoda proizvodnje u određenoj proizvodnoj grani,

- Otkrivanje novih tržišta,
- Pronalaženje novih izvora snabdevanja sirovina,
- Implementacija novih tržišnih struktura u konkretnom sektoru.

„Inovacije, dakle, predstavljaju primenu svakog tehnološkog ili netehnološkog unapređenja koje stvara dodatnu vrednost” [8: str. 41]. Inovativne aktivnosti se često dovode u vezu sa tehnološkim promenama. Međutim, tehnološka promena je širi pojam od inovacija. Zapravo, tehnološku promenu čine invencija, inovacija i difuzija [39]. Invencija predstavlja sam nastanak nove ideje. Često se ističe značaj prepoznavanja šanse, odnosno ideje, kao osnovni izvor invencije. To identifikovanje šanse zavisi kako od iskustva pojedinca i istraživačkog rada, tako i od njegovog kreativnog razmišljanja. Inovacija predstavlja takvu fazu koja se ogleda u praktičnoj implementaciji te nove ideje. Bez verifikacije na tržištu nema razvoja inovacije, bilo da se radi o tehnološkog postupku ili o proizvodu/usluzi. Poslednja faza u ovom procesu jeste difuzija koja se odnosi na najširu primenu inovacija. Implementacija se vrši od ostalih tržišnih subjekata tj. konkurenata. U zavisnosti od originalnosti ideje ili mogućnosti „kopiranja” (imitacije) zavisi i koliko će trajati period u kome će se ostvarivati visoke profitne stope preduzetnika. Najvažniji (kritični) period jeste period od invencije do inovacije, kada je i neophodno izvršiti i zaštitu te inovacije u vidu patenata.



*Slika 2 – Faze tehnoloških promena
Izvor: Prezentacija autora.*

Drucker [2] ističe da inovacija predstavlja specifično sredstvo preduzetnika; preduzetnici zapravo koriste određene promene kao priliku za drugačiji posao ili novu uslugu. Oni stalno tragaju za inovacijama i načinima za njihovu uspešnu implementaciju.

Figar [22: str. 241] navodi da se i inovativni proces sastoji iz određenih faza, i to:

- Faza nastanka ideje,
- Faza razvoja ideje u koncept,
- Faza razvoja proizvoda,
- Faza komercijalizacije proizvoda i
- Faza održivosti.

Značaj preduzetništva za privredni razvoj ima podlogu u teoriji privrednog razvoja. Konkretno, preduzetničke aktivnosti su po Šumpeteru jedan od osnovnih

faktora cikličnog kretanja privrede. Naime, preduzetnik svojim aktivnostima i inovativnošću obezbeđuje sebi profitabilno poslovanje, ali na nivou nacionalne ekonomije takve aktivnosti jesu uzrok ispoljavanja privrednih ciklusa usled manjih ili većih neravnoteža [40]. Te neravnoteže, oličene u dugim ciklusima, dovode do većih investicija i privrednog rasta i razvoja.

Sasvim je jasno da su promene normalne, ali uz to i ključne u evoluciji društva. Posebno su značajne za ekonomiju. Svako ko radi nove stvari „budi” privrednu aktivnost u zemlji i podstiče stvaranje novih ideja i ostalih pojedinaca, čime se pospešuje i konkurencija. Prema *Drucker*-u [2: str. 27] upravo je *Shumpeter* potencirao da je „osnova zdrave ekonomije inovativno preduzetništvo, a ne ravnoteža i optimizacija koja se prethodno pominjala u ekonomskoj teoriji i praksi.”

U novom veku preduzetništvo postaje sve značajnije. To je naročito karakteristično za period pojave neoliberalne doktrine, osamdesetih godina XX veka, kada dolazi do snažnog razvoja privatnog sektora. U to vreme preduzetništvo se smatralo inicijatorom društveno-ekonomskog razvoja. Sada, preduzetništvo ima takođe dobre prilike za razvoj usled prodora savremenih tehnika i tehnologija, kao i inovacija. Naime, razvoj informaciono-komunikacione tehnologije, kao i proces globalizacije i internacionalizacije poslovanja, omogućili su intenzivniji razvoj preduzetništva. Posebno je tome doprineo Internet, kao globalna mreža koja je značajno promenila način i model poslovanja savremenih kompanija i stvorilo novo, jedinstveno virtuelno tržište [41].

„Danas, inovacije predstavljaju uslov da bi se neka firma ili sektor mogli da se razvijaju” [42: str. 67], pa čak i opstanu. Te inovacije mogu biti kako inovacija proizvoda (stvaranje nešto novog i shodno tome, otvaranje novih tržišta), tako i inovacija procesa, najčešće u cilju smanjenja troškova. Draker smatra da je inovacija „specifično oruđe preduzetnika, sredstvo pomoću kojeg oni koriste promene kao šanse za novi poslovni poduhvat” [43: 5, str. 15].

„U nerazvijenim i zemljama u razvoju, inovacije utiču na razvoj novih aktivnosti kao rezultat tehnološke revolucije i rastuću tražnju za nekim uslugama” [42: str. 67]. One mogu da reše problem visoke uvozne zavisnosti (karakteristične za Republiku Srbiju) i na taj način deo su strategije izvozno orijentisane privrede, a na mikro nivou, izvozne orijentacije preduzeća.

Postoje sledeće vrste inovacija [4]:

- Probojna inovacija (radi se o veoma malom broju jedinstvenih inovacija, koje često predstavljaju osnovu za druge inovacije. Zaštićene su jakim patentima, poslovnim tajnama ili autorskim pravima. Primeri: računar, avion, automobil, internet).
- Tehnološka inovacija (javlja se češće od probojne inovacije, ali je na nižem nivou naučnog otkrića, npr. tekstualna poruka, lični računar).
- Obična inovacija (nastaju na osnovu analize tržišta, a ne na tehnologiji, i radi se o najčešćem tipu inovacija).

6. Značaj i uloga države u razvoju preduzetništva

Iako bi država prevashodno trebalo da ima ulogu stvaranja neophodnog ambijenta za razvoj poslovanja i da osigura pravnu zaštitu, nosioci ekonomske politike posebno obraćaju pažnju na ovu delatnost, imajući u vidu značaj preduzetništva za privredu i privredni razvoj. Preduzetništvo je od izuzetne važnosti kako za samog profitno orijentisanog preduzetnika zbog stvaranja i razvoja preduzeća, tako i za ostvarenje ciljeva društveno-ekonomskog razvoja na nivou nacionalne ekonomije. Pored preko potrebnog unapređenja privredne strukture, povećanja vrednosti izvoza i proizvodnje visoko tehnoloških proizvoda, preduzetništvo je značajno i za podsticanje stope privrednog rasta i zaposlenosti. Na taj način, preduzetnici i mala preduzeća utiču na povećanje stepena konkurentnosti i doprinose stvaranju preduzetničkog duha na nivou privrede.

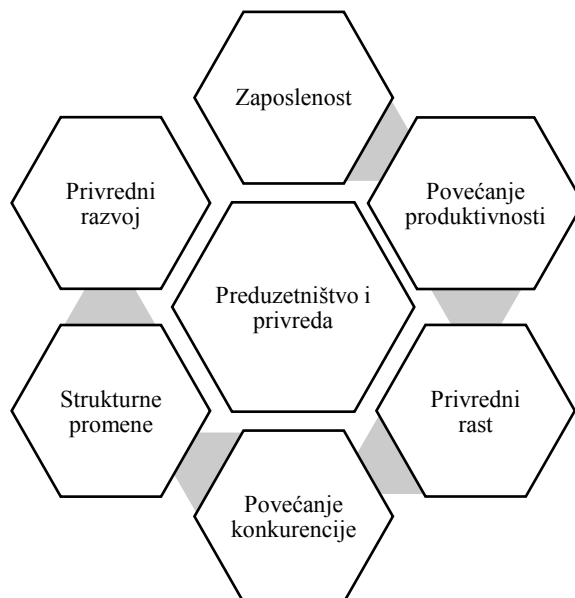
Razmatranje o programima razvoja preduzetništva u svetu, ali i u Republici Srbiji, posebno je inicirano sa pojavom svetske ekonomske krize sa kraja 2007. i početkom 2008. godine, kada je veliki broj zaposlenih u velikim sistemima ostalo bez posla. Tada je veći deo njih bio prinuđen da „uzme stvar u svoje ruke”. Takođe, prisutna je tendencija da sve veći broj mlađih osoba razmišlja o preduzetništvu. Dolinger [7: str. 5] u svom delu ističe da su današnji mlađi ljudi preduzetniji od onih iz prethodnih generacija. Osim toga, pojačano se širi preduzetnički duh u svim sferama društva, kao i kod malo starijih generacija, što može dovesti do radikalnih inovacija koje će obeležiti naredni period.

„Sa političke i socijalne strane gledišta, pomoć sektoru malih i srednjih preduzeća smatra se kao korak ekonomskom rastu i osiguranju od nezaposlenosti i smanjenju siromaštva kroz samozapošljavanje” [44: str. 24]. „Značaj malih i srednjih preduzeća postoji i za lokalne zajednice i ogleda se u kreiranju mogućnosti za zapošljavanje, pre svega, nisko kvalifikovanih radnika, žena i mladih, koji inače imaju dominantan udeo u strukturi ukupne nezaposlenosti” [45: str. 4]. Iako veći doprinos u rastu zaposlenosti i vrednosti izvoza daju velika preduzeća nastala u procesu stranog investiranja, po pravilu se inovativni procesi koji doprinose radikalnoj promeni proizvodno-izvozne strukture vezuju za mala i srednja preduzeća. Danas, kako obim svetske trgovine polako dostiže svoj maksimum, ključ povećanja vrednosti autputa jesu napredne tehnologije i visoko tehnološki proizvodi. Na taj način, dolazi do znatnog razvoja produktivnosti.

Mala i srednja preduzeća, koja uglavnom nastaju iz preduzetničkog procesa, mogu se pojaviti kao kooperanti „velikim industrijama”. Zapravo, ona mogu pokrivati neke delove koje velike kompanije ne mogu svojim proizvodnim programima zadovoljiti. Radi se uglavnom o proizvodnji nekih specijalnih proizvoda, kao i onih koji zahtevaju efikasnije inovacije. Na taj način, u saradnji sa velikim kompanijama, pružaju neophodnu podršku i obezbeđuju zaposlenost u manjim sredinama, čime doprinose regionalnom i lokalnom razvoju.

Što se tiče privrednog razvoja, preduzetništvo je inicijator mnogih organizacionih i tehnoloških promena, što u krajnjoj instanci dovodi do rasta

produktivnosti, najpre u organizaciji, a potom i na nivou nacionalne ekonomije. U današnjim uslovima privređivanja, preduzetništvo jeste bitan faktor tehnološkog i ekonomskog napretka. Zato država mora sprovoditi stalne mere podrške usmerene ka povećanju interesovanja pojedinaca za inovacije, preduzetništvo i osnivanje malih preduzeća. Mora biti obuhvaćeno kako korporativno preduzetništvo, usmereno ka postojećem preduzeću, tako i nezavisno, individualno preduzetništvo, koje podrazumeva otvaranje novog preduzeća. Na Slici 3 prikazani su najvažniji makroekonomski efekti preduzetništva.



Slika 3 – Značaj preduzetništva.

Izvor: Doprinosa autora.

Zbog svega ovoga, država je prepoznala značaj preduzetništva, tako da sprovodi razne programe koji imaju za cilj: ohrabrivanje potencijalnih preduzetnika da pokrenu sopstveni biznis, finansiranje i razvoj preduzetništva. Država, zajedno sa fakultetima, institutima i inovacionim centrima, ima značajnu ulogu u širenju znanja i neophodnih veština potrebnih za preduzetnički biznis. Osim toga, neophodno je i širenje svesti preduzetnika o značaju inovacija za njihovo poslovanje, održivi razvoj i povećanje konkurentnosti. Činjenica je da učenici koji pohađaju nastavu iz preduzetništva prave manje poslovne greške, imaju uspešnija *start-up* preduzeća i ostvaruju više finansijske prihode i poslovni uspeh [7]. Obrazovanje nije neophodan, ali je često ključ uspeha savremenih preduzetnika. Pored formalnog, važnu ulogu ima i stečeno neformalno obrazovanje, na raznim kursovima, seminarima, radionicama.

U skladu sa Strategijom za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine [8] ističe se

da je preduslov za ostvarenje održivog društveno-ekonomskog razvoja razvoj privrede koji se temelji na:

- Privatnoj preduzetničkoj inicijativi,
- Znanju,
- Primeni novih tehnologija i
- Inovativnosti.

Takav razvoj bi trebalo da omogući pripremu za snažnu konkurenciju unutar zajedničkog tržišta Evropske unije, kao i poboljšanje životnog standarda u Republici Srbiji, kao zemlji na putu ka ovoj integraciji.

Podršku finansiranju malih i srednjih preduzeća u prethodnom periodu su uglavnom pružali:

- Fond za razvoj,
- Agencija za osiguranje i finansiranje izvoza Republike Srbije,
- Evropska mreža preduzetništva.

Institucije koje su takođe pružile podršku malim i srednjim preduzećima jesu [8]:

- Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja,
- Fond za inovacionu delatnost u oblasti podrške inovativnim preduzećima, kao i
- Nacionalna služba za zapošljavanje, u oblasti podrške za samozapošljavanje i novo zapošljavanje.

Prema Izveštaju Ministarstva privrede o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2017. godinu [46] u sledećoj tabeli prikazana je struktura sektorskog rasporeda malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji. Iz tabele 1 se vidi da je najveći broj preduzeća u oblasti trgovine, a najviši broj zaposlenih (sektorski gledano) u okviru prehrambene industrije. Najviša vrednost prometa je u oblasti trgovine, dok se najviša bruto dodata vrednost kreira takođe u trgovinskom sektoru.

Tabela 1 – Struktura sektorskog rasporeda malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji za 2017. godinu (u procentima). Izvor: [46].

Sektori	Broj preduzeća	Zaposleni	Promet	BDV
Prerađivačka industrija	15,5	27,3	21,1	24,0
Građevinarstvo	7,2	7,4	7,5	8,8
Trgovina	27,2	27,0	44,7	26,0
Saobraćaj i skladištenje	10,1	5,6	5,9	7,5
Informisanje i komunikacije	4,1	3,7	2,9	6,2
Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti	12,6	7,8	4,8	9,6
Ostali sektori	23,4	21,3	17,9	17,9

„Sektorska koncentracija malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji nije se značajno menjala tokom godina: dominira koncentracija u „nerazmenljivim” sektorima, pri čemu svako treće preduzeće ili preduzetnik iz sektora malih i srednjih preduzeća posluje u oblasti trgovine na veliko i malo, za kojima slede usluge i prerađivačka industrija, ali u oblastima gde se kao dominantni proizvodi izdvajaju proizvodi sa niskim stepenom finalizacije što umnogome smanjuje konkurentnost na tržištu” [8 str. 16]. Niska izvozna orijentacija preduzetnika je veoma loša za privredu, jer je izvoz ključ povećanja privrednog rasta, smanjenja deficita platnog bilansa i ostvarenja makroekonomske ravnoteže [47]. Osim rasta vrednosti izvoza, neophodna su i određena strukturna prilagođavanja u korist proizvoda sa višom dodatkom i tržišnom vrednošću, kao i supstitucija uvoza domaćim komponentama.

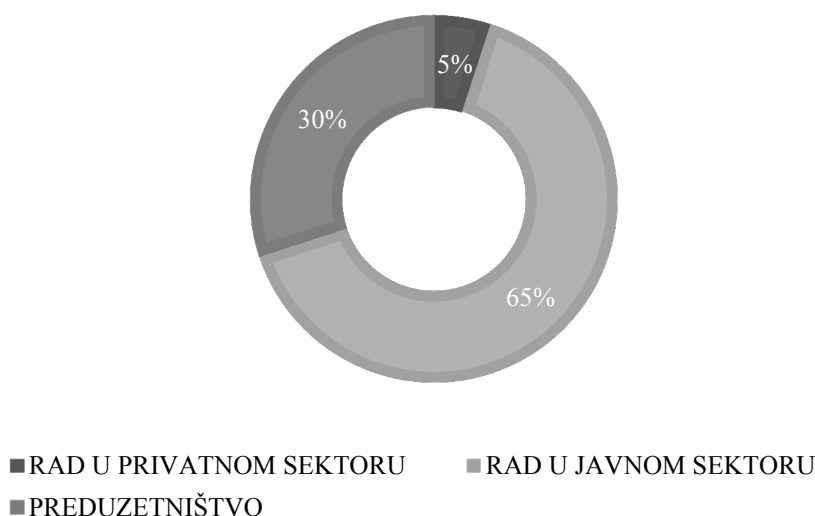
7. Razlozi za razvoj preduzetništva

Veliki broj autora bavio se analizom uticaja preduzetništva na različite aspekte društvenog razvoja, ali je uticaj na privredni rast i razvoj ostao dominantan pravac istraživanja. Međutim, iako se ovom pravcu istraživanja pridaje najveća pažnja, trebalo bi imati u vidu da preduzetnička delatnost ima mnogo šire implikacije. S jedne strane, preduzetnička delatnost ima značajnog uticaja na kvalitet života preduzetnika, dok s druge strane, uticaj na privredni rast, nezaposlenost i bilans spoljne trgovine, kao makroekonomske indikatore najvišeg stepena, kreator politike primorava da sagledaju mogućnosti za unapređenje i razvoj preduzetničke delatnosti.

Kako bi razumeli na koji način upuštanje u poslovne poduhvate utiče na kvalitet života preduzetnika, neophodno je analizirati njihovu motivaciju. U prethodne dve decenije bilo je mnogo pokušaja da se ova apstraktna tema približi naučnoj i stručnoj javnosti, ali i pored empirijskih ispitivanja nije moguće definisati konačan broj motiva koji podstiču ljude na bavljenje preduzetništvom. Međutim, istraživanja su pokazala da se određeni motivi pojavljuju u velikom broju slučajeva.

Dominantan motiv za upuštanje u poslovne poduhvate, prema međunarodnim istraživanjima je sloboda. Pod slobodom podrazumevamo samostalnost u odlučivanju i organizaciji poslovanja, radnog vremena i finansija [48, 49, 50, 51]. Finansijska korist je motiv koji takođe ima značajan uticaj na odluku preduzetnika da se upuste u rizične i neizvesne poduhvate [49, 50, 51]. Pod finansijskom koristi podrazumevamo kako finansijski uspeh koji predstavlja više stadijume uspešnosti u poslovanju, tako i finansijsku sigurnost koja predstavlja početni stadijum uspešnog poslovanja i života preduzetnika. Potreba za samoostvarenjem je treći faktor koji motiviše preduzetnike [50, 52], a pored ovih, autori navode i prepoznate prilike, potrebe za inoviranjem, primoranost i druge motive koji se ne pojavljuju u jedinstvenom obliku u literaturi i empirijskim istraživanjima.

Međutim, da li su ovi motivi dominantni u preduzetništvu Republike Srbije? Istraživanje Centra za visoke ekonomske studije 2014. godine, pokazalo je da je sloboda, odnosno samostalnost u odlučivanju i poslovanju najdominantniji razlog za pokretanje sopstvenog posla. S druge strane, zanemarljivo manji značaj preduzetnici u Srbiji pridaju nuždi, odnosno obezbeđivanju posla [53]. Ovakva situacija nije iznenađujuća s obzirom da je Republika Srbija od 2000. ušla u grupu ekonomija u tranziciji, a jedna od glavnih karakteristika ovih ekonomija jeste visoka nezaposlenost. Potreba za inoviranjem i samoostvarenjem su, prema istraživanju, naredni razlozi. Ipak, neophodno je ukazati na činjenicu da je prema podacima iz 2014. zainteresovanost za preduzetništvo niska. Svega 30% uzorka je bilo zainteresovano za početak sopstvenog posla, dok je 65% bilo zainteresovano za rad u javnom sektoru.



Grafikon 1 – Način obezbeđivanja egzistencije ukoliko građani mogu samostalno da biraju. Izvor: [53].

Ovakvi podaci ukazuju na to da je preduzetnička delatnost mnogo atraktivnija u razvijenim zemljama, dok je inherentan rizik koji karakteriše svaki poslovni poduhvat, usled nepredvidivog poslovnog okruženja, neprihvatljiv u Srbiji. Različiti faktori koji se tiču uređenja institucija i sistema, imaju značajan uticaj na pesimizam koji je prisutan kada je u pitanju preduzetništvo.

Značaj preduzetničke delatnosti za državu je prepoznat širom sveta. Još je 1985. godine *Peter Drucker* u svom delu *Inovacije i preduzetništvo* isticao da je upravo preduzetništvo u periodu od 1970. do 1985. odgovorno za stvaranje velikog broja radnih mesta i za pozitivan bilans na ovom polju u SAD, za razliku od ostalih zemalja koje su u istom periodu imale značajan pad u zaposlenosti. *Drucker* je upravo u preduzetništvu video način za prevazilaženje tada

dominantnih koncepata Kondratjeve (*Kondratiev*)⁵ stagnacije i deindustrijalizacije.

Kada se posmatraju osnovne makroekonomske pokazatelje, preduzetništvo ima direktan uticaj na BDP i privredni razvoj zemalja širom sveta. Razvijene zemlje i zemlje u tranziciji, u koju grupu spada i Srbija, mogu imati značajne koristi od preduzetničke aktivnosti. Preduzetnička delatnost je odgovorna za širok spektar pozitivnih efekata, od pospešivanja ekonomske aktivnosti, upošljavanja velikog broja nezaposlenih lica, pa do promene i prilagođavanja sistema i povećanja efikasnosti usled poslovanja visko fleksibilnih preduzetničkih firmi [54]. Doprinos preduzetništva privrednom rastu je evidentan, međutim, stepen uticaja se značajno razlikuje u zavisnosti od stepena razvijenosti određene privrede [55, 56].

Doprinos sektora MSPP, koji u ovom kontekstu možemo smatrati nosiocem preduzetničke delatnosti, u Republici Srbiji je posmatran kroz rast ukupnog realnog dohotka u 2012. godini. Na osnovu istraživanja i podataka raspoloživih u Agenciji za privredne registre zaključeno je da je sektor MSPP doprineo sa 53% rastu realnog dohotka [53]. Ovaj podatak jasno pokazuje da je preduzetnički doprinos izuzetno značajan za dalji razvoj privrede Republike Srbije.

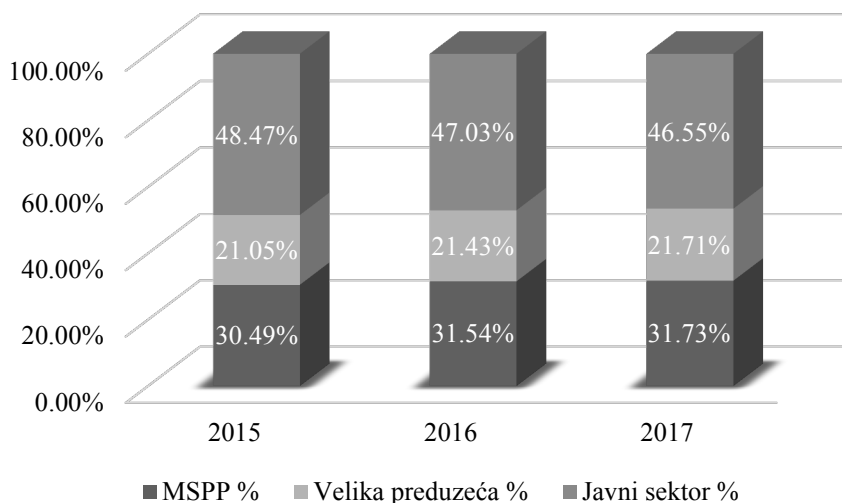
Zaposlenost je najvidljiviji efekat porasta preduzetničke aktivnosti. Kako je *Drucker* [43] uočio u SAD, u periodu pada zaposlenosti u velikim preduzećima, preduzetništvo je bilo odgovorno za apsorpciju ovog rasta nezaposlenih i za generisanje skoro sedam puta većeg obima novih radnih mesta. *McMillan* [55] je posmatrajući tranzitorne ekonomije uvideo da je možda najznačajniji efekat preduzetničke delatnosti generisanje novih radnih mesta. Novi preduzetnički poduhvati su najčešće bili najbrže rastući deo ekonomije koji ne samo apsorbovao nezaposlenost stvorenu gašenjem velikih, neefikasnih državnih preduzeća, već i stvarao nova radna mesta i time smanjivao ukupnu nezaposlenost u tranzitornom i post-tranzitornom periodu.

Efekat sektora MSPP na zaposlenost u Srbiji može se posmatrati kroz broj radnika koji su upošljeni u ovom sektoru i poređenjem sa brojem radnika u sektoru velikih preduzeća. U periodu od 2015. do 2017. godine broj registrovanih zaposlenih u sektoru MSPP se povećao skoro 50 hiljada. Iako je u apsolutnom iznosu ovo povećanje značajno, u poređenju sa brojem zaposlenih u javnom sektoru, možemo videti da je ispitivanje mišljenja koje je sproveo *CEVES* i dalje validno. Rast zaposlenosti u javnom sektoru je u istom periodu bio 61% veći negu u sektoru MSPP, a čak 165% veći nego rast zaposlenosti u velikim preduzećima.

Evropska Unija je tek 2003. godine strateški pristupila razvoju preduzetničke delatnosti [6]. „Evropa mora efektivnije podsticati preduzetnički nagon. Potrebna su joj nova i napredna preduzeća spremna da iskoriste prednosti otvaranja tržišta i da se upuste u komercijalnu eksploataciju većeg obima

⁵ Nikolaj Kondratjev je sovjetski ekonomista najpoznatiji po formulaciji teorije dugih ciklusa

kreativnih ili inovativnih poduhvata” [6: str. 4]. Strateška orijentacija EU ka razvoju preduzetničke delatnosti je posledica prethodno pomenutih trendova deindustrijalizacije i stagnacije koji su preovladavali u globalnoj privredi od 70-tih godina XX veka. Strateški zaokret ka ekonomiji baziranoj na znanju i potencijali preduzetništva u pogledu premošćavanja regionalnih socio-ekonomskih dispariteta, povećanja efikasnosti na nivou industrijskih grana i čitave privrede i unapređenju ispunjenosti zahteva tržišta.



Grafikon 2 – Relativno učešće zaposlenih u sektoru MSPP, velikim preduzećima i javnom sektoru

Izvor: Autorova obrada podataka Republičkog zavoda za statistiku Republike Srbije

S druge strane, Srbija je još 80-tih godina XX veka pristupila strateškom promovisanju preduzetničke aktivnosti. Osnivanje Agencije za mala i srednja preduzeća i preduzetništvo, uvođenje zakonske regulative i početak liberalizacije tržišta dali su rezultate u vidu osnivanja velikog broja preduzeća u sektoru MSPP. Međutim, u periodu od 1990. do 2000. najveći broj novoosnovanih preduzeća je bio je koncentrisan u sektoru usluga i trgovini, imala su mali broj zaposlenih i veoma mali obim sopstvenog kapitala. Tek nakon 2000. počinje suštinska transformacija srpske ekonomije i podrška preduzetničkim poduhvatima kao budućim nosiocima privredne transformacije.

8. Ograničenja u razvoju preduzetništva

Adekvatan razvoj preduzetništva je moguć isključivo kroz detaljan i holistički pristup. Preduzetnički ekosistem čini veliki broj elemenata: politika Vlade, regulatorni okvir, institucije, finansije, kultura, obrazovanje, ljudski kapital, lokalna i globalna tržišta, a jedino usaglašenost ovih elemenata može

stvoriti zdravu i podsticajnu sredinu za dalju razvoj preduzetničkih poduhvata [57].

Primetni su naponi da se unapredi poslovno okruženje u Republici Srbiji. Od 2016. godine Srbija je na *Doing Business* listi napredovala 6 pozicija zahvaljujući pojednostavljenju postupka dobijanja građevinskih dozvola, osnivanja privrednog društva i unapređenju poštovanja obligacionih odnosa. Prema *Doing Business* izveštaju Srbija kasni u prilagođavanju finansijskog sektora. Problemi koji i dalje postoje su u oblastima priznavanja i transparentnosti sistema obezbeđenja kredita. Međutim, i pored očiglednih napora da se unapredi poslovno okruženje Srbija je imala slabije rezultate kada su u pitanju kreiranje preduzeća i radnih mesta, nego neke druge zemlje u tranziciji.

Preduzetništvo u Srbiji se susreće sa brojnim ograničenjima. Neka ograničenja su karakteristična samo za neke grupe preduzetništva, dok su druga opšteg karaktera. U ovom delu ćemo analizirati četiri grupe ograničenja koja su prisutna u literaturi:

- Registracija i gašenje preduzeća;
- Dostupnost finansija i pristup kapitalu;
- Fiskalni i parafiskalni sistem;
- Edukacija, informisanje i praktične veštine;
- Poslovno okruženje.

8.1. Registracija i gašenje preduzeća

Postupak registracije preduzeća je u Republici Srbiji zbog složenosti procedura i korupcije predstavljao značajan problem za otpočinjanje preduzetničkog poduhvata [58]. Međutim, kada je u pitanju ovaj segment Republika Srbija je značajno unapredila sistem registracije i pojednostavila proceduru. Vreme registracije je svedeno na samo 5,5 dana, dok je proceduru od 2018. godine moguće sprovesti i putem internet platforme.

Ipak, vreme i složenost registracije nisu jedini elementi koji su predstavljali poteškoću potencijalnim preduzetnicima. Problem koji se javlja prilikom registracije preduzeća je i izbor vrste privrednog subjekta. Najzastupljeniji oblici prilikom prijave su preduzetnik i društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.). Prednosti prvog oblika su jednostavnija registracija, niži troškovi, mogućnost odabira finansijskog izveštavanja, mogućnost paušalnog oporezivanja, niže stope poreza na prihode, niže stope socijalnih doprinosa i jednostavnije gašenje, dok drugi oblik nosi manji rizik, firma odgovara samo svojom imovinom i pritom ima veće mogućnosti za širenje poslovanja.

Za razliku od procesa osnivanja, procesu gašenja preduzeća se pridaje malo pažnje. Razlozi za gašenje mogu biti mnogobrojni, ali su najčešće praćeni neizmirenim potraživanjima, sudskim procesima i pratećim troškovima. Likvidacija preduzeća u proseku traje od jedne do tri godine.

8.2. Dostupnost finansija i pristup kapitalu

Nedovoljan pristup finansijama predstavlja izazov za sve preduzetnike u Republici Srbiji, a posebno osetljivu grupu predstavljaju mladi preduzetnici. U Srbiji eksterno finansiranje koristi samo 32% firmi, tako da je ono u značajno podređenom položaju u poređenju sa samo-finansiranjem [59]. Kada je u pitanju mogućnost pristupa finansijskim sredstvima, 60% preduzetnika prijavljuje probleme u dolaženju do finansija, što pokazuje da je Srbija u poređenju za srednje razvijenim zemljama gde svega 30% prijavljuje ovaj problem i visoko razvijenim zemljama gde 15% prijavljuje ovaj problem u značajnom zaostatku [53].

Problem finansiranja preduzetničkog poduhvata u Srbiji je još značajniji imajući u vidu relativno nizak životni standard i prosečnu zaradu. U ovim uslovima štednja potrebna za finansiranje preduzetničkih projekata je nedovoljna. Posebno ugrožena grupa su mladi koji nemaju sopstvenih sredstava, a kojima su tradicionalna eksterna sredstva poput kredita nedostupna zbog nedostupnosti adekvatne zaloge.

Postoje pokušaji da se poveća dostupnost tradicionalnih izvora finansiranja za početne faze poslovanja putem šema kreditnih garancija s jedne strane, i grant šema s druge strane. Trenutno su u Srbiji dostupne tri grant šeme: *COSME*, *EDIF* i *InnovFin*. Pored tradicionalnih izvora finansiranja, alternativni izvori finansiranja pružaju nove mogućnosti preduzetnicima u razvijenim zemljama. Ipak, alternativni izvori finansiranja, u koje spadaju oni zasnovani na dugovanju i oni zasnovani na vlasništvu, nisu u dovoljnoj meri zastupljeni u Srbiji.

8.3. Fiskalni i parafiskalni sistem

Fiskalni instrumenti u Republici Srbiji usmereni su na podsticanje razvoja preduzetništva, međutim fiskalni sistem je usled čestih promena nepredvidiv i netransparentan. Osim toga, broj parafiskalnih nameta je veliki, a uz to su nesrazmerno visoki s obzirom na ono za šta se plaćaju. Konačno, fiskalne procedure su složene i skupe, pa je stoga celokupan sistem nepovoljan za razvoj preduzetništva [57].

Postojeći fiskalni i parafiskalni sistem je trenutno nepovoljan za preduzetnike zato što od trenutka osnivanja, bez obzira na njihovu aktivnost, preduzetnici imaju obaveze prema državnim i lokalnim vlastima. Kada su u pitanju fiskalni nameti, najznačajnije opterećenje predstavljaju doprinosi i porez na imovinu. Prosečan početni kapital novoosnovanih firmi je u 2015. godini prema podacima Agencije za privredne registre bio 5000 evra, dok je iznos dažbina na osnovu plate na mesečnom nivou bio 280 evra (samo iznos doprinosa na godišnjem nivou je iznosio 1300 evra). Ovakav sistem predstavlja ograničenje kako za osnivanje, tako i za dalje širenje poslovanja i zapošljavanje. Neke od zemalja Evropske Unije su pokazale značajan napredak na ovom polju, tako da

postoje poreski sistemi koji u određenim slučajevima umanjuju fiskalnu obavezu ili čak u potpunosti oslobađaju preduzetnika.

Možda najveći izazov preduzetnicima predstavljaju para-fiskalni nameti čiji je broj i iznos promenljiv i netransparentan. Prosečan broj parafiskalnih nameta koji pogađa preduzetnike je od 45 do 64 van velikih gradova, dok ovaj broj raste kada su u pitanju veliki gradovi poput Beograda, Novog Sada, Kragujevca itd. O potencijalnom opterećenju preduzetnika govori i to što postoji 280 različitih parafiskalnih nameta, administrativnih taksi, potencijalnih kazni i drugih nameta koji mogu postati obaveza preduzetnika [57].

Konačno, kada su u pitanju fiskalni i para-fiskalni nameti, informisanost preduzetnika i njihova pravovremena edukacija je nedovoljna. Volatilitnost koja postoji u ovoj oblasti, u kombinaciji sa nedostatkom informacija i stručne pomoći od strane države rezultuje gubitkom dragocenog vremena, sredstava i pritom otežava svakodnevno poslovanje preduzetnika.

8.4. Edukacija, informisanje i praktične veštine

Adekvatne informacije i praktične veštine za otpočinjanje, ali i dalje vođenje preduzetničkog poduhvata predstavljaju preduslove za opstanak, dok adekvatne poslovne mreže predstavljaju uslov za dalji razvoj. Međutim, ovi uslovi u Srbiji nisu ispunjeni, ali postoje pozitivni pomoci u vidu programa koji putem savetovanja i edukacija pružaju podršku preduzetnicima.

Preduzetništvo je tek od nedavno zastupljeno na fakultetima i u nekim srednjim školama, i to u formi teorijskog pristupa problematici. Stoga, za preduzetničke poduhvate nisu spremne ni najmlađe generacije diplomaca, a u još su izazovnijoj situaciji grupe starijih potencijalnih preduzetnika. Tokom 2015. godine sproveden je projekat uvođenja preduzetništva u 200 stručnih škola, međutim pokrivenost koju je pružao ovaj projekat nije bila dovoljna za dalju efektivnu diseminaciju, a uz to nije bilo osnove za održivost projekta.

Informisanost preduzetnika takođe predstavlja problem u Republici Srbiji, pre svega zbog broja zakonskih i podzakonskih akata koji regulišu poslovanje. Ova oblast je regulisana sa 156 zakonskih i 250 podzakonskih akata, a pojašnjenja i smernice od strane državnih institucija nisu dostupni. Ovakva situacija vrlo često primorava preduzetnike da angažuju eksterne savetnike i izlaže ih troškovima koji pogoršavaju njihovu izazovnu situaciju.

Praktične veštine koje su neophodne za uspešno osnivanje preduzeća i vođenje poslovanja predstavljaju možda i najveću barijeru u ovoj oblasti. Vlada kroz brojne programe koje sprovode Nacionalna služba za zapošljavanje, Regionalne razvojne agencije, nadležne kancelarije lokalne samouprave priprema preduzetnike za početak poslovanja. Međutim, ne postoje programi koji će pružiti kontinuiranu obuku i pomoć u ranim fazama razvoja. Posebno bi trebalo istaći da i pored postojanja programa, saradnja između institucija koje sprovode programe ne postoji, te značajna preklapanja u programima dovode do smanjene efikasnosti.

8.5. Poslovno okruženje

U uvodu ovog dela pomenut je napredak koji je ostvarila Srbija u kreiranju boljeg poslovnog okruženja, koje je potrebno ne samo za otpočinjanje poslovanja, već i za privlačenje stranih investicija. Međutim, postoje određena ograničenja koja se javljaju u ovoj oblasti, a koja se tiču odnosa države prema preduzetništvu, konkurenciji i institucionalnoj zaštiti.

Neadekvatan pristup razvoju preduzetništva od strane države može se uočiti pre svega u nepostojanju adekvatne definicije preduzetnika u zakonskim okvirima. Prilikom registracije poslovanja, postoji kategorija „preduzetnik”, međutim, kao što je već razmatrano u Srbiji se preduzetnici registruju u različitim formama od kojih su najčešće forme preduzetnika i društva sa ograničenom odgovornošću. Sama registracija ne omogućava u potpunosti sagledavanje ukupnog broja i strukture preduzetnika. Nepostojanje adekvatne baze preduzetnika predstavlja značajno ograničenje za potpuno sagledavanje problematike preduzetništva. Bez adekvatne baze podataka ne mogu se adresirati problemi različitih grupa preduzetnika i ne može se pružiti adekvatna stručna podrška konkretnim grupama.

Druga značajna komponenta adekvatnog poslovnog okruženja je adekvatna zaštita konkurencije. Mlada preduzeća i preduzetnici su izuzetno osetljivi na nelojalnu konkurenciju. Ova situacija je specifična za Srbiju pogotovo imajući u vidu da se prema podacima iz 2015. godine 30% BDP-a Srbije kreira u sivoj zoni. Pored adekvatne zaštite konkurencije, postojanje korupcije predstavlja još jedan segment koji je problematičan za sve tranzicione ekonomije. Srbija je prema Indeksu percepcije korupcije 2018. godine na 87. mestu od ukupno 180 zemalja, dok je 2015. godine bila na 71. mestu. Ovo pokazuje negativnu tendenciju u ovoj oblasti i pored napretka u drugim segmentima regulacije poslovanja.

Konačno, institucionalna zaštita preduzetnika, pogotovo kada je u pitanju naplata potraživanja je od izuzetnog značaja, pogotovo imajući u vidu da u ranim fazama preduzetnici skoro u potpunosti zavise od realizacije potraživanja. Nije redak slučaj u Srbiji da dužnici pokreću stečajni postupak, čime najčešće onemogućava potpuna naplata potraživanja. Ovaj mora biti precizno regulisan kako bi se zaštitile tek osnovane male firme koje osim sudskog postupka, trenutno nemaju drugog načina za prinudnu naplatu potraživanja.

Ograničenja predstavljena u ovom delu su opšteg karaktera, bez detaljne i precizne analize svakog pojedinačnog segmenta. Njihova funkcija je da istaknu najčešće izazove sa kojima se susreću široke grupe preduzetnika. Skretanjem pažnje na ove izazove i ograničenja želimo da podstaknemo potencijalne preduzetnike da posebnu pažnju posvete pripremi koja se tiče istaknutih poteškoća, kako bi nesmetano mogli da ih prevaziđu.

9. Šanse za razvoj preduzetništva

Preduzetničke šanse su situacije u kojima je prepoznata mogućnost da se novi proizvodi, usluge, resursi ili materijali i novi načini organizacije realizuju po ceni koja je veća od troškova njihove nabavke. Ono što karakteriše preduzetnike je dejstvo prilikom uočavanja ovakvih prilika. Šanse se javljaju u izrazitoj neizvesnosti, ali je neizvesnost istovremeno njihova intrinzivna karakteristika. Na preduzetniku je da pokuša da u skladu sa svojim znanjem, mogućnostima i konačno hrabrošću, oceni i iskoristi šansu.

Privredu Srbije nije moguće posmatrati van tokova svetske privrede, a nju danas više nego ikada karakteriše neizvesnost. Savremene tehnologije, novi materijali i novi poslovni modeli oblikuju svetsku privredu, ali najznačajniji uticaj na promene koje pogađaju globalnu ekonomiju imaju preferencije kupaca i trend personalizacije svakog proizvoda i usluge. U ovom delu ćemo pokušati da ukažemo na šanse koje potencijalni preduzetnici u Srbiji mogu iskoristiti, a pritom imajući u vidu ograničenja koja neminovno karakterišu srpsku privredu. Kratak pregled koji ćemo dati u ovom delu će biti samo osnova za potencijalno dalje istraživanje i evaluaciju prilika, jer kao što smo već pomenuli, situacije u kojima preduzetnici mogu pronaći pravu priliku su neograničene.

Pregled potencijalnih šansi ćemo podeliti u nekoliko segmenata, i u svakom od njih ćemo dati objašnjenje šanse i njene potencijalne efekte na razvoj preduzetništva. Segmenti koje ćemo analizirati su:

- Finansiranje preduzetničkog poduhvata;
- Tehnološke inovacije;
- Potencijalni propulzivni sektori.

9.1. Finansiranje preduzetničkog poduhvata

S obzirom da je upravo segment finansiranja preduzetničkog poduhvata identifikovan u ograničenjima mogućnosti koje se javljaju u okviru njega predstavljaju značajnu šansu za svakog preduzetnika. Pored tradicionalnih oblika finansiranja, sopstvenih sredstava, bankarskih kredita, sredstava iz državnih i međunarodnih fondova, u Srbiji počinju da se afirmišu i novi oblici finansiranja poput *crowdfunding*-a.

Crowdfunding ili *grupno finansiranje* je relativno nov način za prevazilaženje finansijskog jaza u ranim fazama razvoja ideje ili projekta, testiranja ideje, formiranja prve linije korisnika i podrške ili pak promovisanja ideje u široj društvenoj zajednici. Na ovaj način preduzetnici ili projekti mogu doći do početnog kapitala koji obezbeđuju *backer-i* tj. ljudi koji podržavaju ideju. Na ovaj način kapital može dati bilo koja osoba širom sveta. Postoje četiri forme grupnog finansiranja: donacijski, nagradni, investicioni *crowdfunding* i *crowdfunding* pozajmice [60].

Donacijski crowdfunding je najčešće način za finansiranje humanitarnih i neprofitnih kampanja. Kod ovog oblika finansiranja nema protivčinidbe za onog

ko podrži projekat. Najčešće je upotrebljavan kod finansiranja društveno korisnih i kulturnih projekata.

Nagradni crowdfunding je najzastupljeniji širom sveta i u Srbiji. Davaoci sredstava u zamenu za finansije dobijaju određene nagrade, koje se kreću od simboličnih nagrada do samog proizvoda ili usluge koje nudi kompanija. Platforme za finansiranje ovog tima su najzastupljenije.

Investicioni crowdfunding predstavlja oblik grupnog finansiranja koji je u Srbiji tek u povoju, međutim, već daje značajne rezultate. Kampanje za finansiranje start up-ova Player Hunter i SrawberryEnergy su prikupile 1,2 miliona dolara.

Crowdfunding pozajmice predstavljaju oblik finansiranja sličan tradicionalnom kreditiranju, ali su kamate na ove pozajmice znatno niže od bankarskih, dok su ujedno znatno više od kamata na štednju.

Svi ovi oblici grupnog finansiranja zahtevaju da ideja bude veoma dobro obrazložena, a da biznis plan nudi racionalno i logično obrazloženje poslovnog poduhvata. Ovaj oblik finansiranja, za razliku od tradicionalnih oblika finansiranja ima i dve prednosti: početna analiza opravdanosti i potreba može se odraditi na osnovu ljudi koji podržavaju projekat, dok se s druge strane već u početnoj fazi stvara publicitet koji se u narednim fazama može iskoristiti.

9.2. Tehnološke inovacije

Tehnološke inovacije preuzimaju dominaciju u svetskoj privredi. Supstitucija primitivnog rada mašinama je neizbežna u bliskoj budućnosti, dok je potpuna supstitucija određenih prirodnih resursa laboratorijskom ekvivalentima nešto dalja, ali isto tako vrlo verovatna. Upravo u ovim trendovima preduzetnici u Srbiji trebaju tražiti potencijalne šanse kako bi se istakli ne samo u privredi Srbije, već na globalnom nivou. Preovlađuje shvatanje da živimo u periodu IV industrijske revolucije koja će imati dalekosežne posledice ne samo na privredu, već i na čitavo društvo. Nosioi IV industrijske revolucije se mogu podeliti na fizičke, digitalne i biološke [61][62]. U ovom delu će se predstaviti samo one koji po našem mišljenju imaju najviše potencijala u srpskom preduzetničkom ekosistemu.

Kada su u pitanju tehnologije koje spadaju u fizičke nosioce, 3D štampa ima najznačajnije implikacije u Srbiji. Ova tehnologija omogućava potpuno novi pristup izradi prototipa i znatno skraćuje put od ideje do proizvodnje [63].

Tehnologije, digitalni nosioi Industrije 4.0 imaju potencijalno najznačajniji uticaj na preduzetništvo u Srbiji. Usled strateške orijentacije Republike Srbije ka digitalizaciji kao procesu od prvorazrednog značaja, preduzetnici u tehnologijama koje slede mogu tražiti svoju šansu za poslovni uspeh. Veštačka inteligencija multidimenzionalni koncept, putem kog preduzetništvo u oblasti visokih tehnologija može tražiti priliku na svetskom tržištu. Softverska rešenja bazirana na veštačkoj inteligenciji su primenljiva u velikom broju analitičkih profesija, a

trendovi pokazuju da će upravo ovakva rešenja u bliskoj budućnosti poslužiti kao zamena ljudima u repetitivnim administrativnim zadacima [64, 62]. *Cloud Computing* takođe predstavlja tehnologiju koje preduzetnici u Srbiji mogu koristiti ili na njima graditi svoje poslovanje. S jedne strane oblik poslovanja zasnovan na ovoj tehnologiji omogućava preduzetniku da uz minimalne investicije koristi višestruko vrednije kapacitete, dok s druge strane inoviranje i kreiranje tehnologije u ovom pravcu predstavlja potencijalno izuzetno profitabilnu poslovnu priliku [65]. *Primer: Kompanija Fra.me čiji su vlasnici poreklom iz Niša, Republika Srbija i čije je poslovanje zasnovano na cloud servisu prodato je 2018. godine za 165 miliona evra kompaniji Nutanix koja ima istu interesnu sferu.*

Pored pomenutih tehnologija, digitalne platforme su u potpunosti promenile način poslovanja čitavih industrija. Ovakve platforme omogućavaju preduzetnicima da nude svoje usluge na specifičan način i da pritom imaju određeni stepen sigurnosti u naplati potraživanja. S druge strane ove platforme su omogućile i neke nove oblike poslovanja kao što je na primer dropshipping.

Konačno biotehnoške inovacije predstavljaju kapitalno intenzivne poduhvate koji u Srbiji teško nailaze na podršku, pre svega zbog uslova poslovanja, zatim zbog obima ulaganja u nauku i istraživanje i konačno zbog neadekvatnog sistema obrazovanja u ovoj oblasti.

9.3. Potencijalni propulzivni sektori

Najširi i najapstraktniji obim posmatranja u ovom delu predstavljaju novi propulzivni sektori. Korišćenje šansi u ovim sektorima trebalo bi da se oslanja na komparativnim prednostima Republike Srbije i maksimalnom korišćenju finansijskih sredstava za podršku razvoju ovih sektora. Sektori koji su od posebnog značaja danas u Srbiji su: *ICT* sektor, sektor turizma i sektor organske poljoprivrede.

O mogućnostima koje postoje za razvoj kompanija u *ICT* sektoru smo govorili i u prethodnom delu. Ovaj sektor je usled globalizacije i povezanosti sveta putem interneta u prednosti u poređenju sa ostalim „fizičkim” sektorima. Strateški pristup digitalizaciji omogućava firmama u ovoj oblasti bolji i jeftiniji pristup finansijama, pojednostavljene administrativne procedure i stratešku promociju državnih sredstava na svetskom tržištu.

Sektor turizma ima poseban značaj za Republiku Srbiju. Kao jedan od identifikovanih strateških sektora omogućava lakši pristup administrativnoj i logističkoj podršci i finansijama. Zdravstveni turizam, sportski turizam, kongresni turizam, ruralni turizam su samo neke od vrsta turizma koje su u Republici Srbiji identifikovane kao potencijalno značajne vrste za unapređenje konkurentnosti na svetskom tržištu. Izuzetno povoljne zdravstvene usluge u Srbiji, u poređenju sa drugim zemljama, otvaraju značajan prostor za preduzetnike kako u posredovanju, tako i u pružanju upravo ovih usluga. Sportski i kongresni turizam nisu novi trendovi, ali predstavljaju sektorske grane koje se već dugo oslanjaju na prirodne

potencijale Srbije u pogledu netaknute prirode, banja i planina. Iako su zastupljene veoma dugo, ove dve vrste turizma sa sobom nose ogromne šanse za preduzetničke poduhvate u pratećim delatnostima. Konačno, ruralni turizam predstavlja potencijal čije je iskorišćavanje tek u povoju. Negativni demografski tokovi su nenadano ostavili značajne resurse neiskorišćene upravo u predelima koji su atraktivni za razvoj ruralnog turizma, a s obzirom da je ovo jedna od popularnih vrsta turizma na globalnom nivou, preduzetnici mogu upravo u njemu tražiti svoju šansu.

Treći sektor od značaja je organska poljoprivreda. Ograničavajući faktori koji su onemogućavali dalji razvoj poljoprivrede u svim delovima Srbije, ne računajući AP Vojvodinu, postali su potencijali i resursi sa promenom trendova na svetskom tržištu. Zahtevi za zdravom i kvalitetnom hranom su i u Srbiji pokrenuli pitanje iskorišćavanja potencijala demografski devastiranih područja. Ova oblast poslovanja može biti posebno interesantna preduzetnicima zbog svojih specifičnosti koje uključuju: manji obim i viši kvalitet proizvodnje, višu cenu i ogroman potencijal za izvoz.

Novi trendovi, nove tehnologije, novi zahtevi postaju izvor preduzetničke delatnosti, a prostor postoji i za preduzetnike iz Srbije. Još jednom bi trebalo napomenuti da prethodno obrađene kategorije nikako ne predstavljaju iscrpnu listu šansi, već samo početne smernice za dalje istraživanje, a upravo će dalje istraživanje omogućiti preduzetnicima da spoznaju adekvatne šanse i da ih iskoriste na najbolji mogući način.

Šanse za razvoj preduzetništva u Srbiji su mnogobrojne, ipak u poređenju sa razvijenim zemljama, postoje znatna objektivna ograničenja koja onemogućavaju preduzetnike da te šanse u potpunosti iskoriste. Struktura ovog poglavlja je bazirana na logičnom sledu aktivnosti neophodnih za realizaciju ideje. Stoga su najpre predstavljena ograničenja koja preduzetnici moraju imati u vidu prilikom upuštanja u bilo kakav poslovni poduhvat. Konstatovano je da je dostupnost finansija najznačajnije ograničenje sa kojim se susreće potencijalni preduzetnik. Pored ovog, postoje i druga sistemska ograničenja, koja i proklamovane orijentacije ka razvoju preduzetničke delatnosti, predstavljaju prepreke na putu ka razvoju uspešne firme.

Nakon sagledavanja objektivnih ograničenja, predstavljene su i šanse koje postoje u vremenu nesigurnosti. Iako se šanse javljaju u najrazličitijim oblicima, dominantni trendovi su uvek značajni u oblikovanju ekonomske realnosti. Upravo je to razlog za predstavljanje određenih trendova i privrednih kretanja koja će neminovno promeniti društveno i poslovno okruženje, a sposobnost da se prilagode odrediće uspeh budućih preduzetnika.

10. Globalni indeks preduzetništva i pozicija Srbije

Svedoci smo vremena u kome je sve teže naći a još teže zadržati posao. Fluktuacija na radnim mestima je izražena, svakodnevno dolazi do otpuštanja

radnika sa jedne a prijema sa druge strane. Doživotni posao u jednoj organizaciji o kojima su starije generacije pričale zvuči sada kao nemogući scenario naraštajima koji završavaju ili upisuju svoje studije. Usled takve nesigurnosti gde se doživljava procvat *freelance* poslova – koji se uglavnom obavljaju kod kuće bez stalnog zaposlenja i po ugovorenom pojedinačnom poslu u najvećem broju slučajeva za inostrane poslodavce i gde se veštine cene više nego formalno obrazovanje, potrebno je motivisati i ohrabriti mlade ljude da stvar preuzmu u svoje ruke i da deluju proaktivno. Ovakva situacija na tržištu rada ne vlada samo u Srbiji, već je to globalna slika u gotovo svim državama. Najbolji način za aktiviranje mladih jeste putem upliva u preduzetničke vode, osnivanjem sopstvenih kompanija u kojima je moguće odrediti radno vreme, uslove rada kao i visinu primanja. Glavni razlog prema nekim istraživanjima zašto se ne kreće u preduzetničke vode na našim a i nekim drugim prostorima nisu niti nedostatak obrazovanja niti finansijskih resursa već je to strah od neuspeha i mišljenja zajednice nakon propalog poduhvata [66].

Postoje bitne razlike u motivima ulaska u preduzetništvo. Kada individua koja ne nalazi posao i kojoj je potrebno da preživi kreće u preduzetničke vode i osniva kompaniju kaže se da je to preduzetništvo iz nužde. Međutim ukoliko neko već radi, ima zadovoljavajuća primanja, a u poslovni poduhvat kreće iz motiva poput vremenske i finansijske slobode, želje za većom zaradom, ili pak ostvarivanja uticaja na sredinu i društvo tada se već govori o preduzetništvu iz prilike [67]. U Srbiji je uglavnom češće preduzetništvo iz nužde dok se u inostranstvu više javlja preduzetništvo iz prilike. Preduzetništvo se smatra važnim mehanizmom koji promovise ekonomski razvoj zapošljavanjem, inovacijama i blagostanjem, i može se reći da ono igra ulogu u svim fazama razvoja i predstavlja kontinualni proces. Ekonomisti su još odavno prepoznali kapacitete preduzetničkih aktivnosti u razvoju kao one koji potražuju resurse ili popunjavaju industrijske praznine [68]. Naime, neko mora da stvori tehnologiju za nove proizvode i stvori nova tržišta za njihov plasman. Svetu su potrebni ljudi poput *Steve Jobs*-a, *Mark Zuckerberga*, *Bila Gejtsa*, *Elon Muska* i drugih svetski poznatih preduzetnika.

Kako bi se sagledao značaj preduzetništva kao i pozicije zemalja u uslovima za razvoj istog u nastavku će biti predstavljen indeks koji meri upravo to. Radi se o Globalnom preduzetničkom Indeksu (GEI – *Global Entrepreneurship Index*). Sledi nešto više o metodologiji ovog indeksa, kao i o konkretnim pozicijama država rangiranim po njemu.

Globalni institut za preduzetništvo i razvoj (Institut *GEDI*) je vodeća istraživačka organizacija koja se bavi proučavanjem odnosa između preduzetništva, privrednog razvoja i prosperiteta. Institut ima sedište u Vašingtonu a osnovali su ga stipendisti studija preduzetništva sa Univerziteta *George Mason*, Univerziteta u *Pécs* u Mađarskoj, *Imperial College London* i sa *London school of Economics*. Glavni projekat Instituta je Globalni indeks

preduzetništva (*GEI*), koji predstavlja napredak u merenju kvaliteta i dinamike preduzetničkih ekosistema kako na nacionalnom tako i na regionalnom nivou. *GEI* metodologija, na kojoj se zasnivaju podaci u ovom izveštaju, potvrđena je rigoroznom akademskom recenzijom i o rasprostranjenosti je u svetski poznatim medijima, uključujući tu i *The Economist*, *The Wall Street Journal*, *Financial Times* i *Forbes* časopise. Istraživanje ovog Instituta finansiraju Evropska unija, Svetska banka kao i velike kompanije i banke širom sveta.

Iako se fokusiranje na preduzetnički ekosistem može činiti novim pristupom razvoju, čak naprotiv on se usklađuje i na neki način dopunjuje starije, tradicionalnije strategije razvoja. Kako ekonomije u razvoju prelaze iz centralno-planskih privreda u tržišne, kompanije i preduzetništvo postaju sve važniji. Svet u nastajanju, koji je dugo bio izvor jeftine radne snage, sada je konkurencija razvijenim zemljama za poslovne inovacije. Zemlje u razvoju postaju žarišta poslovnih inovacija na isti način kao što je to nekada bio Japan od 1950-ih pa nadalje [69].

Preduzetništvo na nivou države definiše se kao dinamična, institucionalno uklopljena interakcija između preduzetničkih stavova, preduzetničkih sposobnosti i preduzetničkih težnji pojedinaca, koja pokreće alokaciju resursa kroz stvaranje i rad novih poslovnih poduhvata [70]. Prema ovoj definiciji, predlaže se izgradnja indeksa u četiri nivoa: 1) varijable, 2) stubovi, 3) podindeksi i, na kraju, 4) super-indeks. Tri podindeksa sadrže nekoliko stubova, i oni se mogu tumačiti kao nezavisni gradivni blokovi globalnog indeksa preduzetništva. Ovaj kompozitni indeks i njegova metodologija umnogome podsećaju na Globalni Indeks konkurentnosti koji je kreirao Svetski ekonomski forum.

Na tabeli u nastavku biće prikazano nešto više o metodologiji. Ukupan skor može iznositi do 100 poena, a sačinjava se od više podindeksa na koje pak utiču stubovi, a na njih varijable. Varijable su podeljene tako da postoji podjednak broj individualnih i sistemskih, odnosno onih na koje na tabeli koja sledi sistemske varijable su osenčene sivom bojom.

Ovde neće biti detaljnijeg objašnjavanja svake od ovih varijabli niti stubova već će biti par reči o tome koje sve efekte preduzetništvo ima na nacionalnu privredu. Najpre tu je efekat na produktivnost. Efikasna raspodela resursa koji su dostupni u privredi je važan deo produktivnosti. Učinak produktivnosti povezan je sa time kako nova i postojeća preduzeća koriste različite resurse, uključujući rad, kapital, opremu, znanje i inpute zasnovane na tehnologiji [71]. Dobar primer ovde predstavlja kapacitet Amazona da objedini tehnologije donesene iz drugih industrija (*IKT*, bespilotne letelice) kako bi povećao produktivnost svojih operacija (isporuka: *Amazon Fresh* ili *Amazon Prime Air*).

Tabela 1 – Struktura GEI indeksa, Izvor: [70].

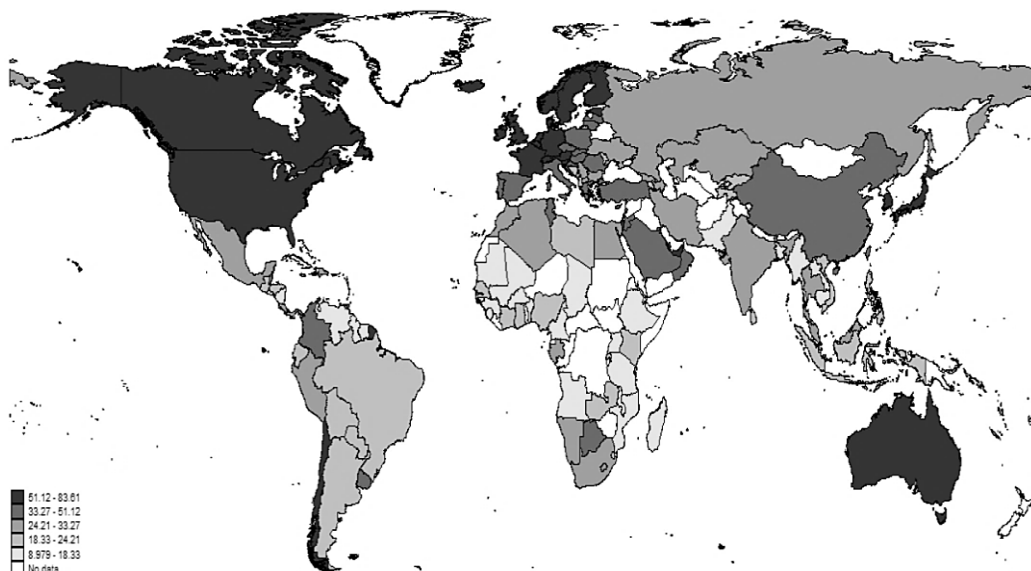
	PODINDEKSI	STUBOVI	VARIJABLE
GLOBALNI INDEKS PREDUZETNIŠTVA	PREDUZETNIČKI STAVOVI	Percepcija mogućnosti	Prepoznavanje prilika
			Ekonomska sloboda (imovinsko pravo)
		Početne sposobnosti	Percepcija veština
			Obrazovanje
		Prihvatanje rizika	Percepcija rizika
			Rizik u državi
	Poslovna mreža	Poznanstvo sa preduzetnicima	
		Urbanizacija	
	Kulturološka podrška	Status karijere	
		Korupcija	
	PREDUZETNIČKE SPOSOBNOSTI	Početak poduhvata	Motivacija za poduhvat
			Zakoni i pravila
		Prihvatanje tehnologije	Tehnološki nivo
			Primena tehnologije
		Ljudski kapital	Nivo obrazovanja
			Tržište rada
	Konkurencija	Konkurenti	
		Konkurentnost	
	PREDUZETNIČKE ASPIRACIJE	Inovacija proizvoda	Novi proizvod
			Transfer tehnologije
		Inovacija procesa	Nova tehnologija
Nauka			
Visok Rast		Propulzivnost	
		Sofisticiranost finansija i strategija	
Internacionalizacija		Izvoz	
		Ekonomska složenost	
Rizični kapital	Neformalne investicije		
	Dubina tržišta kapitala		

Drugi efekat koji tiče se inovacija i blisko je povezan sa *Schumpeter*-ovim pristupom preduzetništvu koji ga je još davno definisao kao kreativno uništavanje [72]. Za *Schumpeter*-a preduzetnici imaju presudnu ulogu u ekonomiji stvaranjem i primenom radikalnih inovacija koje doprinose ekonomskom napretku. U ovoj tradiciji preduzetništvo je ključno za pokretanje ekonomskog razvoja promovisanjem inovacija. To bi moglo da se kaže da je potrebno stvoriti nove stvari ili pak pronaći nove načine za korišćenje postojećih stvari. Napredak znači širenje proizvodnih mogućnosti država koje napreduju u svojoj globalnoj poziciji

[73]. Ako postoji zdrav preduzetnički ekosistem u državi, napori inovativnih preduzetnika realizovaće se kroz nove kombinacije resursa uz dodatak vrednosti koje će pak proširiti proizvodni kapacitet država kao i globalne sposobnosti proizvodnje [74].

Otkrivena je značajna, relativno jaka pozitivna povezanost između preduzetništva i ukupne faktorske produktivnosti (0,35). Takođe je primećeno da preduzetništvo slabo pozitivno korelira sa efektom produktivnosti (0,09). Najjača pozitivna povezanost pronađena je između preduzetništva i inovativnog efekta (0,39) [75]. Ovaj rezultat nije iznenađujući. Baš kao što ne može da se zamisli napredak u 19. veku bez stvaranja i razvoja parnih motora, teško je zamisliti preduzetništvo u 21. veku bez informacionih i tehnoloških izuma. Sa novim milenijumom industrija i tržišta širom sveta suočavaju se sa drastičnim transformacijama koje su rezultat digitalne revolucije u kojoj pak preduzetnici preuzimaju aktivnu ulogu stvarajući nove kompanije koja nose ovu revoluciju [76]. To predstavlja vitalnu silu koja pokreće ekonomski razvoj.

Na slici 1 koja sledi biće prikazana mapa sveta prema globalnim indeksima preduzetništva. Jasno se uočava da zapadne zemlje uglavnom imaju najviše indekse, uz izuzetak nekoliko zemalja na Istoku, Japana, Singapura i Hong Konga kao i Australije. Najtamnija boja predstavlja najviši nivo indeksa dok je svetlijim nijansama prikazan niži nivo.



Slika 1 – Mapa sveta prema Indeksu preduzetništva. Izvor: [75].

Zemlje koje imaju najveći broj preduzetnika nisu i one koje su najviše ocenjene prema globalnom indeksu preduzetništva. Naime, najviše stope samozapošljavanja su u zemljama sa niskim primanjima kao što su Zambija i Nigerija. To je zato što ekonomijama sa niskim prihodima nedostaje ljudski

kapital i infrastruktura potrebna za stvaranje visokokvalitetnih radnih mesta [77]. Rezultat toga je da mnogi ljudi prodaju bezalkoholna pića ili voće na ulicama, ali malo je inovativnih *startapova* sa visokim rastom. Ni ovi ulični prodavci ne predstavljaju baš jednopersonalna društva iako je tako definisano zakonom u mnogim razvijenim zemljama.

SAD vode u svetu u preduzetništva, a prve su i u Severnoameričkoj regiji, neposredno ispred Kanade. Australija je na prvom mestu u Azijsko-pacifičkoj regiji, ispred ekonomskih sila Kine, Singapura, Hong Konga i Japana. Švajcarska, koja je prošle godine bila četvrta u evropskoj regiji i osma u ukupnom poretku, sada je prva u Evropi a druga u svetu. Čile je na prvom mestu u Južnoj i Srednjoj Americi i na Karibima, a 16. mesto ukupno, 19 mesta ispred sledećeg najbolje plasiranog u regionu - Portorika, na 35. mestu. Izrael je na 17. mestu i na vrhu je regije Bliskog Istoka i Severne Afrike, ispred Ujedinjenih Arapskih Emirata koji su na 21. mestu. U Subsaharskoj Africi, Bocvana je lider na 52. mestu ukupnog poretka, ispred čak devet evropskih zemalja.

Ukupni poredak zemalja prema *GEI* indeksu prikazan je u Tabeli 2. koja sledi u nastavku. Kao i prethodnih godina, anglosaksonske, nordijske i zapadnoevropske države u fazi razvoja zasnovanoj na inovacijama su na prvim mestima. Sjedinjene Američke Države, Švajcarska i Kanada vode na ovoj listi. Veliko iznenađenje ove godine jeste uspon Švajcarske na drugo mesto. Ovaj uspeh bio je prvenstveno vođen podindeksom preduzetničke aspiracije sa vrlo jakim rezultatima kao i postojanjem firmi sa visokim rastom, inovacijama proizvoda i procesnim inovacijama. Tri od pet nordijskih država, Danska, Island i Švedska, nalaze se u prvih deset zemalja sveta i efektivno su vrlo blizu pozicije Amerike. Tajvan, najviše rangirana azijska zemlja, nalazi se na 18. mestu, a Singapur na 27. mestu, tik ispred Japana. Pored visokog skora u preduzetništvu, ove zemlje karakteriše i visok nivo prihoda.

Od najmnogoljudnijih zemalja EU, Velika Britanija koja je trenutno i u procesu izlaska iz Evropske Unije je najbolje rangirana na 4. mestu od svih zemalja. Ostale velike evropske zemlje nalaze se na sredini: Francuska je na 10. mestu, Nemačka je na 15. mestu, a Španija na 34. mestu, a Italija na 42. mestu. Dok su Velika Britanija, Francuska i Nemačka relativno dobro uravnotežene u odnosu na 14 stubova, Poljska, Španija i Italija su preduzetnički manje efikasne. Verovatno objašnjenje za relativno slabe ekonomske rezultate zemalja EU u poslednjoj deceniji je njihov nizak nivo preduzetništva što se može reći i za Japan koji je zauzeo 28. mesto. Evropa se i dalje bori da stvori nove kompanije koje će ostvariti visoke prihode i tu daleko zaostaje za Severnom Amerikom.

Zemlje sa niskim bruto domaćim proizvodom koje po kategorizaciji Globalnog indeksa konkurentnosti i dalje spadaju u privrede primarno vođene faktorima proizvodnje, kao što su Pakistan, Bangladeš, Uganda i druge siromašne afričke zemlje, nalaze se na dnu lestvice indeksa preduzetništva, kako se i očekivalo. Istovremeno, preduzetnički učinak ovih zemalja je najmanje

neuravnotežen. Međutim, neke zemlje – uključujući ovde i dve bivše socijalističke zemlje, Srbiju i Rusiju, Italiju koja spada u privrede zasnovane na inovacijama kao i dve države Južne Amerike, Brazil i Trinidad i Tobago – trebale bi imati viši nivo globalnog indeksa preduzetništva, na šta ukazuju i njihovi trendovi razvoja kao i efikasnije korišćenje preduzetničkih resursa. Moguće da je faktor neuspeha ovih zemalja neopipljive i nevidljive prirode i da se krije u nekim sociološkim ili psihološkim, pa može se reći i kulturološkim aspektima [78].

Prvih deset zemalja za 2018. godinu pokazuje obrazac sličan prošlogodišnjem – uglavnom su to države sa visokim prihodima, većina predstavlja evropske zemlje. Prve zemlje su Sjedinjene Države, Švajcarska, Kanada, Švedska, Danska, Island, Australija, Velika Britanija, Irska i Holandija. Najveće iznenađenje ove godine je pomeranje Švajcarske sa osmog mesta na drugo dok Amerika ostaje prva već treću godinu zaredom.

Mesto Republike Srbije na listi koju sačinjava ovaj indeks je nezavidno, od ukupno 137 zemalja nalazi se na 74. poziciji. Ono što još zavređuje pažnju jeste da je u odnosu na bivše SFRJ zemlje jedino Bosna i Hercegovina rangirana lošije. U odnosu na zemlje Zapadnog Balkana takođe lošiju poziciju ima i Albanija, dok su Makedonija, Crna Gora, Hrvatska, a tek Slovenija daleko više rangirane. Ovo ukazuje da je potrebno na razne načine promovisati i podsticati preduzetništvo kako bi se sustigle i prestige države iz regiona. Pored poboljšanja života samih preduzetnika to bi dovelo i do celokupnog blagostanja i privrednog razvoja države.

Svaka privreda ima svoje posebne karakteristike, specifične zakone, jezike, običaje, kulturu i preduzetnici prilikom osnivanja kompanije moraju to da imaju u vidu i prilagode se tim parametrima. Međutim postoji i globalno tržište na kome vladaju slični trendovi, sa pojavom Interneta i međusobne povezanosti lokacija postaje manje bitna za preduzetničku aktivnost. Neki svetski trendovi jednako pogađaju bezmalo ceo svet. Najčešći preduzetnici otvaraju softverske kompanije, često su to i jednopersonalna društva koja rade za strane poslodavce i nalogodavce, a život u Srbiji oni mogu birati usled jeftinih troškova stanovanja i života u odnosu na inostranstvo.

Pored svih karakteristika sagledavanja pozicije preduzetništva iz raznih uglova i shvatanja da je u nekim državama lakše baviti se preduzetništvom nego u drugim, mora se istaći i to da u nekim slučajevima nije bitno u kojoj ste državi jer već postoje kompanije koje su rođeni globalisti i od samog osnivanja posluju na svetskom tržištu, a pri tom nađu načina da se izbore sa lokalnim zakonima i pravilima, pogotovu ukoliko dođe do stvaranja svetske tražnje za proizvodom ili uslugom koju nude.

Tabela 2 – Lista zemalja prema GEI indeksu za 2018. godinu. Izvor: [75].

Global rank	Country	Score	Global rank	Country	Score	Global rank	Country	Score
1	United States	83.6	47	Colombia	38.2	92	Moldova	21.2
2	Switzerland	80.4	48	Greece	37.1	93	Ghana	21.0
3	Canada	79.2	49	Jordan	36.5	94	Indonesia	20.7
4	United Kingdom	77.8	50	Hungary	36.4	95	Bosnia and Herzegovina	20.7
5	Australia	75.5	51	Uruguay	35.0	96	Ecuador	20.5
6	Denmark	74.3	52	Botswana	34.9	97	Bolivia	20.4
7	Iceland	74.2	53	Brunei Darussalam	34.3	98	Brazil	20.3
8	Ireland	73.7	54	Croatia	34.0	99	Tajikistan	20.0
9	Sweden	73.1	55	Barbados	33.6	100	Kyrgyz Republic	19.8
10	France	68.5	56	Costa Rica	33.3	101	Nigeria	19.7
11	Netherlands	68.1	57	South Africa	32.9	102	Zambia	19.6
12	Finland	67.9	58	Malaysia	32.7	103	Senegal	19.2
13	Hong Kong	67.3	59	Lebanon	31.5	104	Libya	18.9
14	Austria	66.0	60	Montenegro	31.2	105	Côte d'Ivoire	18.9
15	Germany	65.9	61	Namibia	31.1	106	Paraguay	18.7
16	Israel	65.4	62	Azerbaijan	30.5	107	Honduras	18.7
17	Belgium	63.7	63	Belize	30.0	108	Guatemala	18.5
18	Taiwan	59.5	64	Kazakhstan	29.7	109	Kenya	18.4
19	Chile	58.5	65	Morocco	29.2	110	Ethiopia	18.3
20	Luxembourg	58.2	66	Macedonia	29.1	111	Suriname	18.1
21	Norway	56.6	67	Peru	28.4	112	Lao PDR	17.8
22	Qatar	55.0	68	India	28.4	113	Cambodia	17.6
23	Estonia	54.8	69	Bulgaria	27.8	114	El Salvador	16.7
24	Korea	54.2	70	Panama	27.7	115	Tanzania	16.4
25	Slovenia	53.8	71	Thailand	27.4	116	Guyana	16.4
26	United Arab Emirates	53.5	72	Iran	26.8	117	Gambia. The	16.1
27	Singapore	52.7	73	Ukraine	26.8	118	Mali	15.9
28	Japan	51.5	74	Serbia	26.4	119	Liberia	15.7
29	Lithuania	51.1	75	Mexico	26.4	120	Pakistan	15.6
30	Poland	50.4	76	Egypt	25.9	121	Cameroon	15.4
31	Portugal	48.8	77	Georgia	25.8	122	Nicaragua	14.7
32	Cyprus	48.0	78	Russia	25.2	123	Angola	14.4
33	Oman	46.9	79	Gabon	25.0	124	Mozambique	14.0
34	Spain	45.3	80	Algeria	24.7	125	Madagascar	14.0
35	Bahrain	45.1	81	Trinidad & Tobago	24.4	126	Venezuela	13.8
36	Slovakia	44.9	82	Dominican Republic	24.3	127	Myanmar	13.6
37	Turkey	44.5	83	Albania	24.2	128	Benin	13.3
38	Czech Republic	43.4	84	Philippines	24.1	129	Burkina Faso	13.2
39	Kuwait	42.8	85	Argentina	24.0	130	Guinea	12.9
40	Tunisia	42.4	86	Swaziland	23.8	131	Uganda	12.9
41	Puerto Rico	42.1	87	Vietnam	23.2	132	Sierra Leone	12.3
42	Italy	41.4	88	Armenia	22.8	133	Malawi	12.2
43	China	41.1	89	Jamaica	22.2	134	Bangladesh	11.8
44	Latvia	40.5	90	Sri Lanka	21.9	135	Burundi	11.8
45	Saudi Arabia	40.2	91	Rwanda	21.5	136	Mauritania	10.9
46	Romania	38.2				137	Chad	9.0

Svojevrsna konstatacija ovog segmenta je da je potrebno sagledati karakteristike drugih zemalja, uslove poslovanja i lakoću vođenja biznisa u smislu pravnih regulativa, tražnje na datom tržištu itd. kada odlučujete gde želite započeti svoj biznis, međutim to nije presudno i nikako ne garantuje da ćete uspeti u svom preduzetničkom poduhvatu ukoliko odete na neko drugo tržište i u neku drugu

državu. Tamo će vas sačekati neki drugi problemi, možda na prvi pogled nevidljivi kao što je npr. veća konkurencija i više preduzetnika koji su slično razmišljali i došli baš u tu državu da se oprobaju u preduzetničkim vodama. Najbitnije je da imate poslovnu ideju, da verujete u njen uspeh, da ste istrajni u njenom sprovođenju, disciplinovani u radu, nemate straha od neuspeha i ponovnog pokušaja i vaš uspeh je neizostavan bez obzira u kojoj se državi nalazite i koja nacionalna pravila vam predstavljaju prepreke.

Zaključak

Preduzetništvo je veoma složen ekonomski fenomen koji do danas nije definisan na jedinstven način. Međutim, vremenom su identifikovani osnovni elementi preduzetničkog poduhvata kao što su kreativnost, inovativnost i profitna orijentisanost, koji podstiču individualne aktore da određene poslovne ideje pretoče u uspešan poslovni poduhvat. Rad je pokazao da upravo ovaj proces od stvaranja ideje do njene realizacije ne mora biti nasumičan i rezultat puke slučajnosti, već se njemu može prići na struktuiran i organizovan način, kroz četiri faze preduzetničkog procesa.

U ovom radu prikazani su i dominantni stavovi o osobinama koje poseduju preduzetnici i utvrđeno je da i pored toga što ne postoji definisano pravilo, karakteristike kao što su interni lokus kontrole, značajna sklonost riziku, inovativnost i potreba za autonomijom i samostalnošću dominiraju u postojećim istraživanjima preduzetničke kulture.

Dalje istraživanje usmereno je na analizu uticaja preduzetništva na privrednu aktivnost nacionalnih ekonomija. Posebno se ističe značaj preduzetništva za privrede koje su nedavno prošle kroz proces tranzicije, među kojima je i privreda Republike Srbije. S obzirom da je preduzetništvo u Srbiji u tranzicionom periodu apsorbovalo značajan broj nezaposlenih, da je igralo značajnu ulogu u premošćavanju rastućih regionalnih socijalnih dispariteta i da je u jednom periodu njegov doprinos rastu realnog dohotka bio viši od 50%, jasno je da je strateški pristup njegovom razvoju, koji postoji od donošenja Strategije za razvoj malih i srednjih preduzeća od 2015. do 2020. godine, bio neophodan od samog početka tranzicije.

Pored strateškog pristupa ovoj temi, istraživanje ističe i značaj ženskog preduzetništva, kao posebnog oblika koji doprinosi kako rešavanju problema nezaposlenosti, već i rastućih socio-ekonomskih problema i razlika koji karakterišu savremeno društvo.

Konačno, u ovom radu je kroz analizu ograničavajućih faktora, šansi za razvoj preduzetništva u Srbiji, i njene pozicije u međunarodnim okvirima u kontekstu Globalnog indeksa preduzetništva, predloženo da institucionalni okvir i sistemski pristup moraju biti jasno i precizno definisani kako bi se postigli željeni rezultati. Na ovaj način, data je zaokružena celina koja će omogućiti preduzetnicima, predstavnicima relevantnih institucija i istraživačima da steknu

uvid u značaj i prirodu preduzetničke aktivnosti sa posebnim osvrtom na Republiku Srbiju.

Literatura

- [1] Franceško, M., Njegomir, V., Živković, M. (2018). Preduzetnička orijentacija u visokom obrazovanju. U: Digitalizacija visokog obrazovanja, 1–3.
- [2] Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- [3] Raičević, V., Glomazić, R. (2012). *Značenje i oblici socijalnog preduzetništva*. Friedrich-Ebert-Stiftung.
- [4] Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2002). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill.
- [5] Babović, M. (2012). Polazne studija o preduzetništvu žena u Republici Srbiji. Beograd: Program UN za razvoj.
- [6] Commission of the European Communities (2003). *Green Paper Entrepreneurship in Europe*: In Enterprise. Enterprise Publications, Brussels.
- [7] Dollinger, M. (2008). *Entrepreneurship*. Marsh Publications.
- [8] Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine (2015). Beograd: Vlada Republike Srbije. Dostupno na: <https://privreda.gov.rs/propisi/strategija-za-podrsku-razvoja-malih-i-srednjih-preduzeca-preduzetnistva-i-konkurentnosti-za-period-od-2015-do-2020-godine-sa-akcionim-planom-za-sprovođenje-strategije-za-podrsku-razvoja-malih-i-sr/> (18/08/2019)
- [9] Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., Godshalk, V.M. (2000). *Career Management*. Harcourt.
- [10] Kerr, S.P. (2017). *Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature*. Harvard Business School.
- [11] Janičijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Data status. Beograd.
- [12] Zhao, H., Seibert, S. E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2).
- [13] Simić, I. (2009). *Ličnost i organizaciono ponašanje*. Niš.
- [14] Envick, B.R., Langford, M. (2000). The five-factor model of personality: Assessing entrepreneurs and managers. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 6(1), 6–17.
- [15] Shermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2005). *Organizational Behavior*, New York.
- [16] Bowen, D.D., Hisrich R.D. (1986). The female entrepreneurship: a career development perspective. *Academy of Management Review*, 11, 393–407.
- [17] Shaper, A., Sokol, I. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 72–90.
- [18] Cooper, A.C., Dunkelberg, W.C. (1986). Entrepreneurship and Paths to Business Ownership. *Strategic Management Journal* 7, 53–68.
- [19] Kaufmann Foundation of Entrepreneurship (2009). The Anatomy of an Entrepreneur: Family background and motivation.
- [20] Kaufmann Foundation of Entrepreneurship (2010). The Anatomy of an Entrepreneur: Are Successful Women Entrepreneurs Different from Man?
- [21] Beaudoin, T. (1988). Pushed out of the nest and flying. *Management Review*, September 10.

- [22] Figar, N. (2015). *Preduzetništvo*. Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
- [23] Jovanović, O., Lazić, M. (2018). Women Entrepreneurship in Serbia- potentials and constraints. *Journal of women's entrepreneurship and education*, No. 3–4.
- [24] Cohoon, J. M., Wadhwa, V., Mitchell, L. (2010). Are Successful Women Entrepreneurs Different from Men? SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ssrn.1604653
- [25] Republički zavod za statistiku (RZS) (2017). Žene i muškarci u Srbiji. Dostupno na: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2017/Pdf/G20176008.pdf>
- [26] European Institute for Gender Equality (EIGE) (2015). „Gender equality and economic independence: part-time work and self-employment: Main findings”.
- [27] Hamilton, E. (2013). *Entrepreneurship across generations: narrative, gender and learning in family business*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- [28] OECD. (2017). *Policy Brief on Women Entrepreneurship*. Dostupno na: <https://www.oecd.org/cfe/smes/Policy-Brief-on-Women-s-Entrepreneurship.pdf>
- [29] PKS, Sektor preduzetništva. Pristupljeno 10.09.2019. preko: <https://pks.rs/strana/sektor-preduzetnistva>
- [30] Zakon o privrednim društvima („Sl. glasnik RS”, br. 36/2011).
- [31] Stojanović, Z. (2017). *Komentar Zakona o privrednim društvima*. Službeni glasnik. Beograd.
- [32] Marković, V. (2015). *Imovina i odgovornost za obaveze preduzetnika*. Univerzitet Singidunum, Poslovni fakultet u Valjevu. Valjevo.
- [33] Šarkić, N. (2016). *Komentar Zakona o izvršenju i obezbeđenju*. Paragraf lex. Beograd.
- [34] Zakon o izvršenju i obezbeđenju („Sl. glasnik RS”, br. 106/2015).
- [35] Uredba o klasifikaciji delatnosti („Sl. glasnik RS”, br. 54/2010).
- [36] Pravilnik o određivanju poslova koji se smatraju starim i umetničkim zanatima, odnosno poslovima domaće radinosti, načinu sertifikovanja istih i vođenju posebne evidencije izdatih sertifikata („Sl. glasnik RS”, br. 56/2012).
- [37] Ocampo, J. A. (2002). *Structural Dynamics and Economic Development. Social Institutions and Economic Development*. Kluwer Academic Publishers, Netherlands.
- [38] Schumpeter, J. (1961). *The Theory of Economic Development*, A Galaxy Book, New York.
- [39] Cvetanović, S, Mladenović, I. (2011). *Kapital u teoriji rasta i razvoja*. Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
- [40] Cvetanović, S. (2007). *Makroekonomija*. Niš: Autorovo izdanje.
- [41] Radović-Marković, M., Brnjas, Z., Simović, V. (2019). The Impact of Globalization on Entrepreneurship. *Economic Analysis*, 52(1), 56–68.
- [42] Marjanović, V. (2015). *Strukturne promene i privredni razvoj*. Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
- [43] Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Collins, New York.
- [44] Avlijaš, R. (2008). *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- [45] Ilić, Đ. D. (2018). Razvoj i mesto preduzetništva u privredi Republike Srbije. *Trendovi u poslovanju*, 1(11), 1–10.

- [46] Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2017. godinu (2018). Beograd: Ministarstvo privrede. Pristupljeno 28.08.2019. Dostupno na: https://privreda.gov.rs/wp-content/uploads/2019/01/Izvestaj_MSPP_2017.pdf
- [47] Marković, M., Marković, I. (2015). Increasing exports – the condition for achieving external and internal macroeconomic balance of the Republic of Serbia. *TEME – Journal for social sciences*, 39(4), 1183–1198.
- [48] Shane, S., Kolvereid, L., Westhead, P. (1991). An exploratory examination of the reasons leading to new firm formation across country and gender. *Journal of business venturing*, 6(6), 431–446.
- [49] Birley, S., Westhead, P. (1994). A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of business venturing*, 9(1), 7–31.
- [50] Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K. G., & Gatewood, E. J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 13–39.
- [51] Cassar, G. (2007). Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(1), 89–107.
- [52] Wu, S., Matthews, Dagher, G. K. (2007). Need for achievement, business goals, and entrepreneurial persistence. *Management Research News*, 30(12), 928–941.
- [53] Centar za visoke ekonomske studije (2014). *Preduzetništvo u Srbiji: Nužda ili prilika?* Beograd: Centar za visoke ekonomske studije.
- [54] Audretsch, D., Keilbach, M., Lehmann, E. (2006). *Entrepreneurship and Economic Growth*. doi: 10.1093/acprof:oso/9780195183511.001.0001.
- [55] McMillan, J., Woodruff, C. (2002). The central role of entrepreneurs in transition economies. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 153–170.
- [56] Ivanović-Djukić, M., Lepojević, V., Stefanović, S., van Stel, A., & Petrović, J. (2018). Contribution of Entrepreneurship to Economic Growth: A Comparative Analysis of South-East Transition and Developed European Countries. *International Review of Entrepreneurship*, 16(2).
- [57] Bobić, D. (2017). *Preduzetništvo mladih u Srbiji: Mapiranje prepreka za preduzetništvo mladih*. Beograd. Centar za visoke ekonomske studije.
- [58] Filipović, S. (2003). Limiting factors of development small and medium enterprise in Serbia. *Industrija*, 31(3-4), 25–36.
- [59] USAID BEP (2016). *Survey of 1000 companies in 2016*. Belgrade. United States Agency for International Development Serbia.
- [60] Crowdfunding. Pristupljeno 27.08.2019. Dostupno na: <https://www.crowdfunding.rs/crowdfunding>
- [61] Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Switzerland. World Economic Forum.
- [62] Li, G., Hou, Y., & Wu, A. (2017). Fourth Industrial Revolution: technological drivers, impacts and coping methods. *Chinese Geographical Science*, 27(4), 626–637.
- [63] Jackson, B., Vialva, T., Essop, A., Lo, A., Petch, M., Colyer, J. (2019). *The Free Beginner's Guide. 3D Printing Industry*. Retrieved July 28, 2019, from <https://3dprintingindustry.com/3d-printing-basics-free-beginners-guide#01-basics>
- [64] Saloky, T., & Šeminský, J. (2019). Artificial Intelligence and Machine Learning. *Studies in health technology and informatics*, 261, 135–140.

- [65] Buyya, R., & Sukumar, K. (2011). Platforms for building and deploying applications for cloud computing. arXiv preprint arXiv:1104.4379.
- [66] Shinnar, R.S., Giacomini, O., Janssen, F. (2012.) Entrepreneurial perceptions and intentions: the role of gender and culture. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 36, str. 465-493.
- [67] Fairlie W. R., Fossen M. F. (2018). Opportunity versus Necessity Entrepreneurship: Two Components of Business Creation, Discussion paper series IZA dp no. 11258, Institute of Labor Economics, Schaumburg-Lippe-Straße 5–9 53113 Bonn, Germany.
- [68] Leibenstein, H. (1968) „Entrepreneurship and Development,” *American Economic Review*, 38(2), 72–83.
- [69] Woolridge, A. (2009, March 14). Global heroes: A special report on entrepreneurship. *The Economist*, 1–19.
- [70] Acs, Z., Autio E., Szerb L. (2014). National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications, *Research Policy*, 43, issue 3, p. 476–494.
- [71] García-Morales, V. J., Bolívar-Ramos, M. T., Martín-Rojas, R. (2014). Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 67(7), 1468–1477.
- [72] Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [73] Audretsch, D. B., Heger, D., Veith, T. (2015). *Infrastructure and entrepreneurship*. Small Business Economics
- [74] Vivarelli, M. (2013). Is entrepreneurship necessarily good? Microeconomic evidence from developed and developing countries. *Industrial and Corporate Change*, 22(6), 1453–1495.
- [75] Acs, Z., Szerb, L., Lafuente, E., Lloyd, A. (2018). The Global Entrepreneurship Index 2018. doi: 10.1007/978-3-030-03279-1.
- [76] Thurik, A. R., Stam, E., Audretsch, D. B. (2013). The rise of the entrepreneurial economy and the future of dynamic capitalism. *Technovation*, 33(8), 302–310.
- [77] Zahra, S. A., Wright, M., Abdelgawad, S. G. (2014). Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. *International Small Business Journal*.
- [78] Godin, K., Clemens, J., Veldhuis, N. (2008). Measuring entrepreneurship conceptual frameworks and empirical indicators. *Studies in Entrepreneurship Markets*, 7.



2. IDENTIFIKOVANJE I OCENA IDEJE

Ana Milijić*, Andrija Popović*,
Gordan Janković*, Miloš Golubović*

*Inovacioni centar Univerziteta u Nišu

e-mal: ana.randjelovic@yahoo.com, andrija.m.popovic@gmail.com,
jankovic.gordan90@gmail.com, milos.golubovic19@gmail.com

Rezime: U ovom radu su predstavljeni najznačajniji trendovi koji determinišu preduzetnički ekosistem i utiču pojavu i kreaciju ideja, inovacioni proces kroz koji prolaze preduzetnici i načini generacije i evaluacije ideja. Cilj ovog rada je da se preduzetnicima i naučno-stručnoj javnosti pruži osnova za razumevanje procesa kreiranja i ocene ideja i implementacije inovacija i uticaja globalnih trendova na ove procese. Rezultati istraživanja pokazali su da dominantni trendovi u XXI veku imaju značajan uticaj na celokupan preduzetnički proces, pa samim tim i na proces stvaranja i evaluacije ideja i inovacioni proces. Osim toga, istraživanjem je ukazano na činjenicu da se do ideja može doći i struktuiranim i ponovljivim procesom, a ne samo slučajnim „eureka” momentom.

Ključne reči: preduzetništvo, ideja, trendovi, inovacioni proces, generisanje ideje, evaluacija ideje, MSPP

Uvod

Identifikovanje i ocena ideje predstavljaju prvi korak u sprovođenju bilo kog poslovnog poduhvata. Iako se u literaturi mnogo više pažnje posvećuje postupku implementacije i realizacije tih ideja, poslovni poduhvat nije moguće započeti ukoliko ne postoji idejni element kojim će se preduzetnici voditi.

Iako je u društvu rasprostranjeno shvatanje da se ideja spontano javlja, istraživanja su pokazala da je ovo samo jedan od načina kojim se do nje može doći. Shodno tome, istraživanja u oblasti preduzetništva i menadžmenta su u XX i početkom XXI veka bila orijentisana na definisanje ponovljivog procesa koji sa relativnom sigurnošću može dovesti do idejnog koncepta koji će poslužiti kao osnova za kreiranje biznis plana i realizaciju poslovnog koncepta. Vremenom se kao ključni element realizacije poslovne ideje iskristalisala inovacija, te danas postoje različiti pristupi koji definišu proces transformacije ideje i inovaciju.

U prvom delu rada predstavljeni su trendovi koji u značajnoj meri utiču na formiranje preduzetničkog ekosistema i na generisanje i razvoj ideja koje, uz adekvatnu primenu i implementaciju mogu oblikovati nacionalnu i svetsku privredu. Nakon toga obrazložen pojam inovacija i načini njihovog nastanka, jer upravo inovacije predstavljaju svojevrsan instrument preduzetništva kojim se privredna delatnost i ljudsko društvo vode napred. Nakon toga fokus je usmeren na načine generisanja ideja i načine njihove ocene. Konačno, nisu sve ideje adekvatne za realizaciju, stoga je postupak evaluacije ideja koji je predstavljen na kraju ovog poglavlja od izuzetnog značaja za svakog preduzetnika.

Ovaj rad ne predstavlja definitivan pregled, jer se trendovi javljaju i nestaju u sve kraćim vremenskim intervalima, procesi za kreiranje i ocenu ideja i realizaciju inovacija usavršavaju. Stoga, ovaj rad predstavlja samo osnovu za dalje istraživanje.

1. Savremeni trendovi u industriji i poslovanju

Ideje za pokretanje preduzetničkog poduhvata se mogu naći u bilo kom obliku i na bilo kom mestu, ali su trendovi najznačajniji pokretači razvoja inovativne preduzetničke aktivnosti. S druge strane, nije redak slučaj da su baš preduzetnici pokretači savremenih trendova koji iz korena menjaju, ne samo način poslovanja, već i način života celog društva.

U ovom poglavlju ćemo predstaviti trendove koji će u narednom periodu imati značajan uticaj na razvoj globalnih ekonomskih tokova ali i koji mogu biti od posebnog interesa za preduzetnike u Republici Srbiji. Stoga, treba imati u vidu da sve intenzivniji razvoj Informatičko-Komunikacionih Tehnologija, iz godine u godinu, vodi sve povezanijem svetu, a u takvim uslovima preduzetnika nije moguće posmatrati van svetskih ekonomskih tokova.

Određeni trendovi u društvenom životu, ekonomiji, savremenim tehnologijama, zaštiti životne sredine i drugim oblastima, mogu se posmatrati izolovano, međutim njihov uticaj menja ne samo određenu zemlju ili region, već čitav svet. Trenutna kretanja u najznačajnijim oblastima se karakterišu globalnim uticajem i isprepletanošću uticaja različitih trendova. Globalne trendove ne treba posmatrati izolovano jedne od drugih, već ih treba prihvatiti kao kohezivnu celinu koja ima sinergijski efekat ne čitav svet [1, 2, 3]. Iako trendove nije moguće precizno i jasno razgraničiti, u ovom delu ćemo pokušati da iznesemo i objasnimo neke od aktuelnih kretanja u četiri oblasti koje mogu imati najznačajniji uticaj na preduzetničku delatnost. Četiri oblasti koje ćemo obraditi su:

- Društveni život,
- Savremene tehnologije,
- Ekonomija i
- Zaštita životne sredine.

Definisanjem ovih oblasti ne isključujemo potencijalne druge oblasti u kojima se javljaju novi trendovi, već samo pokušavamo da pokrenemo javnu

raspravu i motivišemo preduzetnike da uvek budu na oprezu i u potrazi za novim inovativnim načinima primene i iskorišćavanja trendova koji se pojave.

1.1. Tehnološki trendovi

Od kada je 2015. godine Uprava za hranu i lekove Sjedinjenih Američkih Država po prvi put odobrila lek koji je u potpunosti rezultat aditivne proizvodnje (3D štampe), ova vrsta tehnologije je dobila na značaju i postala tehnološki titan XXI veka [4]. Značajan broj preduzeća širom sveta skoro svakodnevno pronalazi nove primene za ovu tehnologiju. Neke od oblasti koje su uspešno uključile 3D štampu u svoju svakodnevicu i poslovanje su [5]:

- Vazduhoplovstvo,
- Automobilska industrija,
- Juvelirstvo,
- Umetnost i dizajn.

Sve veći broj preduzeća počinje sa primenom 3D štampe i pokušava da prilagodi svoju operativnu strategiju kako bi zauzeli bolju poziciju na tržištu. Ključna prednost koju mala i srednja preduzeća i preduzetnici (MSPP) mogu iskoristiti je delimična ili u najboljem slučaju potpuna lokalizacija proizvodnje. Lokalizacija proizvodnje smanjuje zavisnost od velikih proizvodnih preduzeća, jer MSPP ne moraju autsorsovati (outsource) svoju proizvodnju. Primena 3D štampe, pored pomenute, omogućava i niz drugih prednosti kao što su [4, 5]:

- Veća mogućnost kustomizacije i ispunjavanja individualnih zahteva potrošača,
- Smanjenje operativnih troškova, pre svega zbog smanjenja troškova nabavke i održavanja sredstava za proizvodnju,
- Pojednostavljen je proces proizvodnje, jer proizvodnju elemenata kompleksnih proizvoda nije potrebno obavljati kod različitih dobavljača,
- Moguća je veća složenost proizvoda, jer 3D štampa omogućava veoma preciznu proizvodnju do izuzetno sitnih razmera,
- Konačno, ovakvom proizvodnjom gde se od slobodne, najčešće tečne ili praškaste sirovine, proizvodi trodimenzionalni proizvod.

Oblast upotrebe računara u zadacima koji zahtevaju kognitivne sposobnosti, poput znanja, percepcije, rasuđivanja, učenja i razumevanja, nazivamo veštačkom inteligencijom (AI) [6]. Ovo je oblast koja napreduje neverovatnom brzinom i ima veoma širok spektar primene u kompanijama u skoro svakoj industriji.

Velike kompanije već su stekle i nastavljaju da stiču značajne koristi od korišćenja Veštačke inteligencije, međutim, za razliku od početnog perioda razvoja, troškovi implementacije i upotrebe se kontinuirano smanjuju, što omogućava preduzetnicima, malim i srednjim preduzećima da primene AI. Primena veštačke inteligencije u MSSP može doneti sledeće koristi [7]:

- Analizu tržišta u realnom vremenu, kroz platforme koje omogućavaju praćenje i obradu podataka iz mnogobrojnih digitalnih izvora. Ovo omogućava identifikaciju i najmanjih promena u preferencijama kupaca ili promeni strategije konkurenata.
- Automatizovanu korisničku podršku, koja širom sveta već dugo funkcioniše preko chatbot-ova (chatbots), međutim do upotrebe AI oni su mogli odgovoriti na ograničen broj unapred definisanih pitanja. Danas AI chatbot-ovi mogu odgovoriti na gotovo neograničen broj pitanja i zahteva potrošača.
- Unapređenje marketinga korišćenjem veštačke inteligencije je moguće, jer se putem nje mogu identifikovati potencijalni potrošači kod kojih je verovatnoća kupovine najveća, marketing kanali putem kojih se na najadekvatniji način može dopreti do njih i poruka koja ima najveću verovatnoću da inicira kupovinu ili potrošnju.
- Obezbeđivanje stručnosti kroz analizu podataka sa tržišta i pružanje potpunih i adekvatnih informacija potencijalnim potrošačima. Na ovaj način kompanije koje omogućavaju transparentnost obezbeđuju dugoročnu lojalnost potrošača.

Još jedan tehnološki trend od značaja za preduzetnike, mala i srednja preduzeća je proširena stvarnost (Augmented Reality – AR). AR je tehnologija koja nam omogućava da gledamo stvarnost pred nama sa digitalnim slojem koji funkcioniše kao njeno unapređenje. Projekcije ukazuju da će do 2020. godine biti prodato 43 miliona uređaja koji koriste AR [2]. Proširena stvarnost ima veliki broj primena, a neke od njih su [8]:

- Unapređenja video igara. Ovo je možda i najpoznatija primena AR tehnologije, jer je mobilna igra Pokemon:Go, koja je za kratko vreme „pokorila” svet bazirana na ovoj tehnologiji.
- Unapređenje sistema navigacije u kojima se putem AR tehnologije u realnom vremenu projektuje putanja i neophodno kretanje vozila. Upravo je ovo razlog zašto AR tehnologija u sve većoj primeni u svim vrstama saobraćaja.
- Još jedna specifična primena AR tehnologije je u dizajnu enterijera i arhitekturi, jer ona omogućava digitalnu realizaciju idejnih koncepata.
- Primena u AR tehnologije u zdravstvu može u potpunosti promeniti dijagnostiku, hirurgiju i edukaciju. Na osnovu dijagnostičkih snimaka moguće je u potpunosti projektovati organizam i omogućiti virtuelnu manipulaciju njegovim delovima.
- Konačno primena AR tehnologije u turizmu može turistima pružiti potpuno novi doživljaj. Digitalna rekonstrukcija arhitekture, flore i faune na turističkim lokacijama omogućava potpuno drugačiji pristup širenju znanja i kulture.

Preduzetnici, mala i srednja preduzeća prednosti AR tehnologije mogu iskoristiti u novom pristupu edukaciji i obuci kroz digitalne, interaktivne treninge. Druga primena može u potpunosti promeniti pristup MSPP marketingu. Kreativna, inovativna i viralna marketing rešenja mogu omogućiti MSPP sticanje prednosti i većeg učešća na tržištu [9, 10].

Blockchain tehnologija je kao i prethodne tehnologije osvojila svet za kratko vreme, i predstavlja tehnologiju koja nosi značajne prednosti kako za velika preduzeća, tako i za MSPP. Blockchain sistemi koriste tehnologiju distribuirane knjige (distributed ledger) i promovišu transparentnost, poverenje i decentralizovanu validaciju članova digitalne mreže. Samo 2015. godine je uloženo oko milijardu dolara u start-up kompanije koje se bave ovom tehnologijom [2].

Blockchain tehnologija nudi niz potencijalnih prednosti MSPP. Najistaknutije su poverenje, brzina, bezbednost i sigurnost, kao i smanjenje rizika u pogledu prevare, krađe identiteta i hakerskih napada. Sve ove prednosti omogućavaju smanjenje vremena utrošenog na rešavanje ovih problema i redukciju nepotrebnih troškova [11, 12].

Posredovanje u novčanim transakcijama i transferu novca su oblasti u kojima je Blockchain tehnologija najzastupljenija. Korišćenjem Blockchain tehnologije preduzetnici, mala i srednja preduzeća mogu bezbedno i direktno prenositi sredstva zaposlenima širom sveta pri izuzetno niskim troškovima. Ove transakcije se mogu pratiti i s obzirom da ih nije moguće eksterno izmeniti, legalnost i transparentnost je zagantovana [12]. Takođe, MSPP mogu značajno smanjiti upotrebu resursa i vremena u administrativnim poslovima. Ovo može značajno umanjiti tradicionalno visoke troškove bezbednosti, skladištenja podataka i drugih režijskih troškova.

Cloud tehnologija je još jedna tehnologija koja iz korena menja način poslovanja kako velikih kompanija, tako i preduzetnika, malih i srednjih preduzeća. Računarstvo u oblaku (Cloud computing) je obezbeđivanje računarskih usluga putem interneta, koje uključuju pristup serverima, skladištenje i pristup bazama podataka, umrežavanje, pristup softverima, analitičkim alatima i informacijama, a ovo omogućava bolji inovacioni proces, fleksibilniji pristup resursima i ekonomiju obima [2, 13].

Koristi koje MSPP mogu imati od Cloud tehnologije su identične kao i kod velikih kompanija. Međutim, ove koristi imaju mnogo značajniji uticaj na rast i razvoj kod preduzetnika, malih i srednjih preduzeća. Prvo, Cloud tehnologije omogućavaju eliminaciju značajnih kapitalnih i operativnih troškova koji se tiču nabavke i održavanja neophodnog hardvera i softvera. Drugo, omogućava MSPP da angažuju najbolji kadar bez obzira na lokaciju, jer Cloud tehnologija omogućava saradnju u realnom vremenu, kroz digitalnu kancelariju. Treće, troškovi održavanja i zaštite podataka su niži, jer MSPP ne moraju samostalno ulagati u bezbednost. Konačno, Cloud tehnologija omogućava primenu i

implementaciju tehnoloških rešenja kao što su veštačka inteligencija i Internet Stvari (Internet of Things – IoT) [13, 14].

Internet Stvari (Internet of Things – IoT) je tehnologija koja čini uređaje u našem okruženju digitalno prepoznatljivim, dok u isto vreme njima omogućava pristup informacijama, međusobnu komunikaciju i pristup podacima „u oblaku” [15]. Primena IoT beleži ubrzani rast. Broj uređaja povezanih na internet će 2020. godine biti 325% veći nego 2015. godine i prema nekim procenama iznosiće 20,8 milijardi uređaja, dok će vrednost IoT tržišta do 2022. godine biti 14,4 biliona dolara [2].

MSPP mogu imati značajne koristi od adekvatne implementacije IoT u svom poslovanju. Značajna determinanta rasta kako MSPP, tako i velikih preduzeća je prikupljanje, obrada i korišćenje podataka. Implementacijom IoT moguće je generisati podatke o funkcionisanju različitih procesa u okviru preduzeća, kroz analizu ovih podataka moguće je utvrditi efikasnost svih procesa i kroz njihovo unapređenje omogućiti veću efikasnost, niže troškove, potkrepljenost odluka i identifikovanje trendova [16]. Neki od prilagođenih uređaja koji se mogu primeniti u MSPP su [17]:

- Pametne brave,
- Pametne kamere,
- Pametna klimatizacija,
- Mikro čipovi za praćenje robe,
- Senzori za merenje ispunjenosti i iskorišćenosti kapaciteta prostorije, itd.

1.2. Trendovi u društvenom životu

Kako su potrošači sve povezaniji zahvaljujući procesu digitalizacije, kolektivno prikupljanje informacija se koristi kako bi se utvrdile perspektive i stekli uvidi u razmišljanje velikog broja individua [2]. O Kraudsorsingu (Crowdsourcing) govorimo kada se funkcije koje su obavljali zaposleni autsorsuju velikoj nedefinisanoj mreži ljudi u formi otvorenog poziva. Kraudsorsing se karakteriše sa dva osnovna elementa: otvorenim pozivom i društvenom masom. Upravo ovaj oblik autsorsinga postaje dominantan kako u velikim kompanijama, tako i u svim drugim oblicima poslovanja i saradnje. Neki od tipova kraudsorsinga su [18]:

- Poziv za dizajn novog proizvoda,
- Permanentni otvoreni poziv,
- Izveštavanje od strane zajednice,
- Glasanje za proizvod od strane potrošača,
- Profilisanje potrošača i
- Podrška potrošača potrošaču.

Ovaj spisak nije konačan jer se kontinuirano javljaju novi tipovi koji se prilagođavaju potrebama organizacija koje ga koriste. Stoga, MSPP mogu

iskoristiti Kraudsorsing s jedne strane kao kompanije koje daju otvoreni poziv i koriste usluge, znanje i informacije mase ili s druge strane, kao učesnici u otvorenom pozivu, pri čemu stiču iskustvo i komplementarna znanja.

Zahtevi za masovnom kustomizacijom su posledica preorijentacije kontrole sa proizvođača na potrošača. Potrošači u sve većoj meri definišu šta, kada i kako, kod kupovine dobara i usluga. Tehnološki napredak je čitavo društvo doveo nadomak mogućnosti individualne kustomizacije pri kojoj svaki potrošač ima mogućnost da u potpunosti definiše svaki element svog proizvoda ili usluge [19]. Veštačka inteligencija, 3D štampa, digitalizacija i Cloud tehnologija omogućavaju fleksibilnost potrebnu za masovnu kustomizaciju.

Masovna kustomizacija ima potencijal da uveća prihode kompanije, sticanje konkurentskih prednosti, poboljšanje bilansa novčanih tokova i smanjenje otpada putem proizvodnje na zahtev. Mogućnosti za uspešnu primenu masovne kustomizacije se ogledaju u tome što većina uspešnih poduhvata u ovoj oblasti potiče iz start-upova ili usko fokusiranih poduhvata velikih kompanija [20].

Ekonomija deljenja (Sharing economy) je ekonomski model koji pokazuje jednu od najbržih tendencija rasta u svetskoj ekonomiji. Ovaj ekonomski model se bazira na tehnologiji koja omogućava razmenu dobara ili usluga između dve ili više strana [2]. Ekonomija deljenja omogućava individua i grupama individua da zarade na nedovoljno iskorišćenim sredstvima. Ovaj ekonomski model obuhvata sve veći broj platformi koji omogućavaju efikasnije korišćenje resursa. Neke od platformi su [21]:

- Kolaborativne platforme (Co-working platforms),
- Platforme za direktno pozajmljivanje,
- Modne platforme,
- Freelancing platforme, i dr.

Neke od uspešnih platformi, a ujedno i start-up projekata koje spadaju u ovu vrstu ekonomskog modela su Airbnb, Car:Go, Uber, itd.

Konačno, još jedan od trendova koji svi potencijalni preduzetnici i kompanije moraju uzeti u obzir je urbanizacija. Broj stanovnika u gradovima raste znatno brže nego što je to slučaj u suburbanim i ruralnim delovima. Shodno tome, zahtevi za boljim uslovima života u gradu rastu, pa samim tim i kvalitet života u gradovima raste relativno bržim tempom u poređenju sa ostalim delovima. U gradovima se proizvodi više od 80% globalnog BDP-a, pa stoga rast urbane populacije može unaprediti održivi razvoj. Ukoliko se iskoristi na pravi način i ukoliko se njome dobro upravlja, urbanizacija može dovesti do više produktivnosti, novih ideja i inovacija [2].

MSPP mogu iskoristiti nove okolnosti koje sa sobom nosi globalizacija. Novi i promenljivi zahtevi sve većeg broja ljudi daju prednost fleksibilnim i prilagodljivim kompanijama, što po svojoj prirodi velike korporacije nisu.

1.3. Trendovi u ekonomiji

Monetizacija podataka (Data monetization) se odnosi na korišćenje podataka kako bi se stekla merljiva ekonomska korist. Podaci su važni jer omogućavaju kompanijama da se upoznaju sa interesima svojih potrošača i na osnovu toga unaprede njihovo iskustvo, a kako bi se mogli unovčiti, oni moraju biti [2, 22]:

- Pouzdani – podaci moraju biti proverljivi i moraju dolaziti iz izvora od poverenja,
- Relevantni – da bi bili bitni, podaci moraju predstavljati rešenje za neku potrebu kompanije,
- Segmentirani – podaci moraju biti organizovani u određene kategorije kako bi se olakšalo njihovo korišćenje,
- Bezbedni – kako podaci ne bi bili ugroženi i izgubili na vrednosti, oni moraju biti adekvatno obezbeđeni.

Proces monetizacije podataka se odvija u nekoliko koraka, a koraci mogu biti sledeći [22]:

- Identifikacija mogućih vrednih izvora podataka,
- Organizacija i selekcija prikupljenih podataka,
- Istraživanje i analiza podataka,
- Postavljanje uslova i cena,
- Finalizacija proizvoda.

Još jedan primarno ekonomski trend koje se mora uzeti u obzir prilikom otpočinjanja poslovanja i u kasnijim fazama poslovanja, a to je volatilitet cena resursa. Volatilitet prisutan na tržištu utiče na neočekivane promene cena sirovina na svetskom tržištu. Ova kretanja utiču na strateške odluke koje se tiču investicija i svakodnevnog poslovanja [2]. Na primer, kretanje cene nafte na svetskom tržištu ima široke posledice. Pad cena nafte utiče na smanjenje cena poluproizvoda kod kojih se nafta koristi u proizvodnji, istovremeno, cene energenata proizvedenih iz obnovljivih izvora energije će biti manje konkurentne.

Na kretanje cena na svetskom tržištu može uticati veliki broj faktora. Proizvodnja i prerada sirovina kojima se trguje je ekonomski faktor koji utiče na ponudu i tražnju. S druge strane, pored ekonomskih postoje društveni, politički i drugi faktori. Politička situacija i međunarodni odnosi takođe mogu uticati na ponudu i tražnju. Društvena svest i zahtevi takođe mogu oblikovati svetske ekonomske tokove. Na primer, podsticanjem svesti o zagađenju životne sredine može se uticati na tražnju za naftom, itd.

1.4. Trendovi u zaštiti životne sredine

Ne treba zanemariti ni trendove koji postoje u zaštiti životne sredine. Dva možda najznačajnija trenda koja se već godinama ističu su klimatske promene i

oskudnost resursa [1, 2]. Ključno pitanje je kako ovi trendovi utiču na preduzetnike, mala i srednja preduzeća.

Klimatske promene nemaju direktan uticaj na poslovanje MSPP, ali su one praćene kampanjama kojima se podiže svest o uticaju tradicionalnog poslovanja i eksploatacije resursa na životnu sredinu i klimu naše planete. Promovisanje upotrebe energije iz obnovljivih izvora, preorijentacija ka ekološkim tehnologijama i korišćenje veštačkih materijala utiču na poslovanje svih kompanija, bez obzira na njihovu veličinu i snagu. Upravo u ovim promenama je prilika MSPP, jer im njihova fleksibilnost i inovativnost omogućava da iskoriste prilike koje se javljaju iz dana u dan.

2. Inovacije kao uslov opstanka i izvor konkurencije

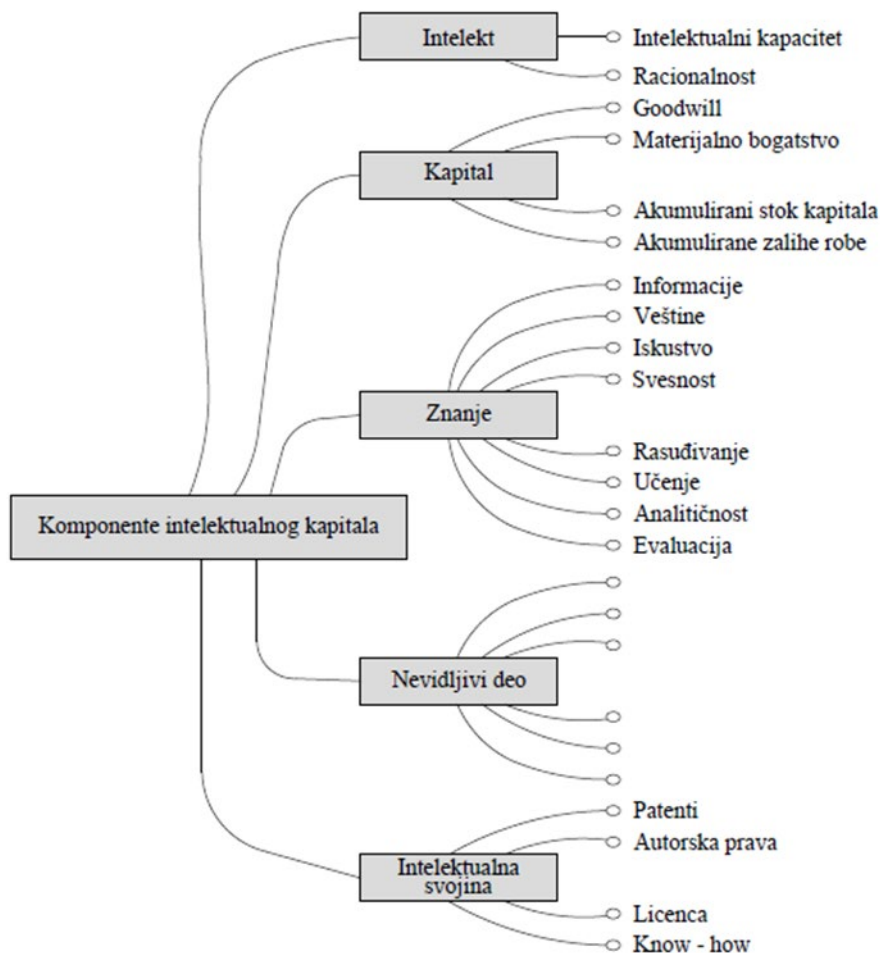
Kreiranje što boljeg i raznovrsnijeg seta, odnosno portfolija veština i znanja je svakako najvažniji problem svakog čoveka sa određenim strukovnim profilom. Ovo iz razloga što se investiranjem u poboljšanje znanja i veština stvara bolja pozicija na tržištu rada, a samim tim i mogućnost za većom zaradom. Sa shvatanjem značaja ove nematerijalne imovine koju poseduje pojedinac i organizacija u kojoj radi, težilo se ka definisanju i objašnjenju pojma takve vrste „nevidljivog” kapitala. S obzirom na to da se radi o kvalitetima koje poseduje pojedinac tj. čovek, prihvaćen je naziv intelektualni kapital a jedna od uobičajenih definicija glasi [23: str. 24]:

„Intelektualni kapital predstavlja nivo znanja i veština koje preporučuju i karakterišu jednog zaposlenog i tako određuju njegov doprinos produktivnosti organizacije kao i veličinu njegove zarade”.

Ova definicija ne samo da objašnjava sam pojam intelektualnog kapitala, već ukazuje i na pojedine karakteristike ove vrste „nevidljivog” kapitala. Značajnost intelektualnog kapitala povećava se sa brojem godina školovanja, kvalitetnijom daljom edukacijom i treninzima kao i skraćivanjem pojedinih delova radnog procesa. Prelaskom iz industrijske u informatičku eru gde primat zauzima znanje u odnosu na kapital, investiranje u intelektualni kapital postaje ultimatum koji privrednici 21. veka moraju poštovati kako bi bili konkurentni i ostvarili superiorne performanse. Sa druge strane, okosnicu jake privrede čine kvalitetni kadrovi, pri čemu su jasni napori države u podsticanju pojedinaca na preduzetničku aktivnost kroz različite programe kreditiranja, subvencija, poreskih olakšica, besplatnih obuka i drugih vidova državne pomoći jer su pojedinci sa specijalizovanim znanjima iz različitih oblasti neiscrpni izvor inovacija.

Može se zaključiti (što je ilustrovano slikom br.1 u radu) da intelektualni kapital čine sledeće komponente: znanje, veštine, iskustvo, motivacija, posvećenost, stavovi i trening koji svojom sinergijom rezultiraju inovacijama u poslovanju. „Nevidljivi” deo intelektualnog kapitala ukazuje na probleme računovodstvenog obuhvatanja ove vrste imovine preduzeća, obzirom na nepostojanje odgovarajućeg načina merenja i izveštavanja o pojedinim

elementima intelektualnog kapitala koji su svakako prisutni u preduzeću. Svedoci smo jaza tržišne i računovodstvene vrednosti kompanija koje se kotiraju na berzi. Veliki broj finansijskih eksperata vidi objašnjenje ove diskrepancije u kategoriji intelektualnog kapitala, tačnije u onom „nevidljivom delu” koji doprinosi povećanju vrednosti firme, a nije merljiv i samim tim ni bilansno iskazan.



Slika 1 – Osnovne komponente intelektualnog kapitala. Izvor: [24].

2.1. Pojam i podela inovacija

Inoviranje proizvoda/procesa proizvodnje ili tehnološkog postupka podrazumeva konverziju znanja u novac [25] i predstavlja ključni proces u kome se stvara dodatna vrednost. Jedan od prvih teoretičara koji je istakao važnost inovacija za opstanak i uspešnost preduzeća bio je Joseph Schumpeter. Prema Schumpeter-u [26] razlikujemo pet tipova inovacija:

- uvođenje novog proizvoda ili kvalitativnih promena postojećeg proizvoda,
- inovacija procesa koja je nova za industriju/granu,

- otvaranje novog tržišta,
- razvoj novih izvora snabdevanja sirovinama i drugim inputima i
- promene u načinu organizovanja posla.

Analogno prethodnoj podeli i eksperti OECD [27] grupe zadužene za inovacionu oblast dele suštinski slično mišljenje u vezi ove tipologije.

Uvođenje novog proizvoda ili kvalitativnih promena postojećeg proizvoda podrazumevalo bi plasiranje, do sada nepoznatog potrošačima, novog proizvoda,, ili značajno poboljšanje funkcionalnih i tehničkih karakteristika kao i komponenti ili materijala postojećeg proizvoda. Takođe, pod inovacijom proizvoda podrazumeva se i uvođenje novog načina korišćenja istog u neke druge svrhe. Schumpeter [28] je smatrao da su preduzetnici ključni nosioci inovacija proizvoda jer kao pojedinci sa izrazitim znanjima, veštinama i bogatom praksom iz određene oblasti „bliži” su krajnjim potrošačima i fokusiraniji su na rešavanje njihovih problema u odnosu na velike kompanije. Sa druge strane, u tzv. „novoj” ekonomiji ili ekonomiji znanja primećen je pozitivan trend u broju preduzetničkih firmi, a ključni razlog za to je autorsovanje (outsourcing) poslovnih aktivnosti koje ne predstavljaju srž kompetencija multinacionalnih kompanija. Obavljanjem pojedinih poslovnih aktivnosti za multinacionalne kompanije, manja preduzeća i preduzetnici kao specijalizovani stručnjaci odgovarajućih oblasti upućeni su na specifične probleme iz svog delokruga i intenzivno tragaju za njihovim najefikasnijim rešenjima, a kao posledica toga nastaju inovacije.

Inovacija procesa koja je nova za industriju/granu odnosi se na primenu novog načina proizvodnje usled tehnološkog progressa, stečenih novih znanja i veština radnika, korišćenja nove opreme, softvera itd. Inovacije u procesima imaju za cilj porast produktivnosti radne snage i efikasnosti u proizvodnji što će u krajnjem rezultirati smanjenjem troškova proizvodnje, snižavanjem cena proizvoda i ostvarivanjem superiornih performansi preduzeća.

Otvoravanje novog tržišta, novo pozicioniranje proizvoda, promena dizajna proizvoda ili njegove ambalaže i korišćenje dobro poznatog marketing miksa ”4P” su aktivnosti kojima preduzetnici često pribegavaju u cilju povećanja svog tržišnog učešća.

Inovacije u organizaciji funkcionisanja preduzeća podrazumevaju primenu novog poslovnog modela ili organizacionog metoda u poslovnoj praksi, novu organizacionu strukturu, novu organizaciju rada, nove uslove rada ili novi stil upravljanja. Inovacije u organizaciji povećavaju rentabilnost preduzeća smanjenjem troškova. Poboljšanjem zadovoljstva na radnom mestu, one mogu da doprinesu i rastu produktivnosti rada i operativne efikasnosti [29].

U trećem izdanju OECD [27: str. 46] daje sledeću danas opšteprihvaćenu definiciju inovacija:

„Inovacija je implementacija novog ili značajno unapređenog proizvoda (robe ili usluge), ili procesa, nove marketing metode ili nove organizacione metode u poslovnoj praksi, organizaciji radnih mesta ili eksternim relacijama.”

Prethodna definicija propisuje minimalni zahtev koji mora biti ispunjen da bi se odgovarajuća poslovna aktivnost mogla smatrati inovacijom. Proizvod/proces/ organizacioni modeli/marketing metode moraju biti nove odnosno znatno drugačije ili značajno poboljšane da bi prethodno navedena područja delovanja menadžmenta mogla zaraditi epitet inovacije.

Što se tiče klasifikovanja inovacija, postoje podeljena mišljenja pa tako i veliki broj različitih načina kategorizacije ovog pojma. Inovacije se najčešće klasifikuju prema kriterijumima posmatranja. Kao jedan od osnovnih kriterijuma za posmatranje inovacija izdvaja se priroda inovacije. Prema ovom kriterijumu inovacije se dele na radikalne i inkrementalne [30]. Inkrementalne inovacije u vidu stalnih, malih poboljšanja postojećih proizvoda, usluga ili procesa. Radikalne inovacije podrazumevaju suštinske promene koje za rezultat najčešće imaju stvaranje potpuno novog proizvoda/procesa. Sa stanovišta tržišta, smatra se da inovacija može biti podstaknuta od strane tražnje ili od strane ponude. Inovacije podstaknute od strane tražnje donose manji rizik i stabilnije prihode, dok druge nose veći rizik, ali i veći profit ukoliko ih tržište dobro prihvati [31].

2.2. Faze nastanka inovacije

U inovacionom procesu neophodno je razlikovati pojam invencije od pojma inovacije. Invencija je originalna ideja, koncept ili metod za novi proizvod, uslugu ili proces, dok pod inovacijom podrazumevamo uspešnu komercijalnu eksploataciju ideje. Inovacija se može definisati kao proces konverzije ideje (invencije) u gotov proizvod, uslugu, proces, tehnološki postupak koji će imati širu komercijalnu upotrebu.

Prema Trott-u [32], inovacija je i inovacioni proces (projekat), ali i autput inovacionog procesa što se može iskazati sledećom relacijom:

Inovacija = Teorijski koncept + Tehnička invencija + Komercijalna eksploatacija

Veliki broj invencija nikada ne doživi svoje „otelotvorenje” odnosno nikada ne bude lansirano na tržište i samim tim ne dobiju epitet inovacije. Čak je i stopa neprihvaćenih inovacija znatno visoka. Zbog toga je bitno da preduzetnik ili drugi privredni subjekt, koji se odlučuje za implementiranje određene ideje putem inovacionog procesa, sistematski analizira konkurenciju, navike potrošača, njihove potrebe i kupovnu moć kako bi pouzdano procenio stopu prihvatanja i upotrebe inovacije od strane korisnika. Iz tog razloga, prethodnu relaciju upotpunjemo elementom difuzije (širenja, prihvatanja inovacije):

$$\begin{aligned} \text{Inovacija} = & \text{Teorijski koncept} + \text{Tehnička invencija} + \\ & + \text{Komercijalna eksploatacija} + \text{Difuzija} \end{aligned}$$

jer je za uspeh inovacije, pored dobre ideje i uspešnog procesa njene implementacije, bitna i stopa prihvatanja i dužina životnog ciklusa inovacije.

Inovacija se mora shvatiti kao proces koji se odvija u preduzeću i kojim se mora upravljati. Sastoji se iz niza odluka, aktivnosti i podprocesa koje realizuju timovi i pojedinci unutar i izvan preduzeća. Kako svaki proces ima svoj prirodni tok odnosno redosled aktivnosti koje treba realizovati dugo se tragalo za utemeljenjem unificiranog toka inovacionog procesa. Međutim u zavisnosti od prirode i vrste inovacije, internih i eksternih faktora okruženja u kojima se realizuje proces i ostalih specifičnosti imanentnih pojedinačnoj inovaciji nastala su različita viđenja po pitanju koraka i redosleda na putu od ideje do inovacije.

Prema priručniku OECD-a [33] životni ciklus inovacije otpočinje pojavom ideje odnosno invencije, koja je rezultat aktivnosti istraživanja i razvoja, predstavlja kreativni rad u cilju povećanja baze znanja i njegovog korišćenja kroz novu aplikaciju. Prevažno se vrši generisanje ideja i njihova sistematizacija analizirajući interne mogućnosti preduzeća kao i tehnološke, tržišne i ostale promene u okruženju. Sledi odlučivanje i izbor jedne ideje i njena detaljnija razrada u cilju ocene njene ekonomske efektivnosti. U zavisnosti od rezultata analize, ideja koja bude odobrena za realizaciju kroz tržišnu komercijalizaciju transformisaće se u inovaciju, dok će ideja bez praktične primene ostati samo invencija.

Greg Story [34] navodi devet koraka do inovacije:

1. Vizuelizacija – Odnosi se na sagledavanje trenutne situacije u kojoj se organizacija nalazi i koju poziciju treba da dostigne. U ovoj fazi bitan je odabir pravih ciljeva, jer kako Story ističe, ukoliko organizacija postavi pogrešan cilj nesumnjivo je da će ga „pogoditi” (dostići).
2. Pronalaženje i utvrđivanje činjenica – U ovoj fazi akcenat je na prikupljanje informacija i obradu podataka koji će predstavljati informacionu bazu u procesu donošenja odluka u pogledu realizacije odgovarajuće ideje. Vršiti se analiza svih raspoloživih resursa i utvrđuje se trenutni položaj i mogućnosti (snaga) preduzeća. Neophodno je uložiti velike napore da se vizija pretoči u konkretne ideje, zato u okviru ove faze do izražaja dolazi tehnika brainstorming-a u cilju pospešivanja procesa generisanja ideja.
3. Identifikovanje problema/mogućnosti – Već je jasno gde se preduzeće nalazi i gde želi da bude. U ovoj fazi uveliko se radi na identifikovanju problema zbog koga organizacija već nije na željenoj poziciji koji ujedno predstavlja i šansu za dostizanje zacrtanih ciljeva.
4. Identifikovanje ideje – Akcenat je na stvaranju velikog broja ideja, ne sudi se o kvalitetu već se ide na kvantitet. Razlog ovakve aktivnosti potkrepljen je činjenicom da su najizvanrednije ideje koje su doživele tržišnu verifikaciju nastale posredstvom nekih ideja sa najmanjim doprinosom prilikom brainstorming-a. Ide se na veliku „korpu” ideja sa ciljem izvlačenja onog najboljeg, najkvalitetnijeg.

5. Pronalaženje rešenja – Vršiti se analiza kvaliteta svake ideje i sprovođi sistem eliminacije. Postavlja se pitanje koja od konkurentskih ideja je najsuperiornija. Postoje različite metode izbora pri čemu će način odlučivanja u svakom entitetu zavisiti od organizacione kulture istog.
6. Usvajanje – Sve ideje su besplatne, ali njihova implementacija iziskuje znatno visoke troškove. Postoje dve opcije: pilot program i analiza tržišnih signala kroz kontinuiranu evaluaciju, i druga opcija, krenuti u implementaciju ideje kroz inovacioni proces bez pilot programa (što ima za rezultat veći rizik pa samim tim i prinos ukoliko stepen difuzije bude na zadovoljavajućem nivou. U ovoj fazi od presudnog značaja je učešće upravljačkog vrha preduzeća.
7. Implementacija – Faza implementacije je ključna za uspeh organizacije. Realizacijom ideje trebalo bi da se pređe iz pozicije kakva jeste u poziciju kakvo bi preduzeće trebalo da bude. Kreiraju se planovi, vrši se delegiranje zadataka i postavljaju se veoma čvrsti vremenski rokovi.
8. Praćenje realizacije – Vršiti se kontinuirano praćenje timova i celokupnog departmana zaduženog za realizaciju određene invencije. Meri se efikasnost timova i sastavljaju dnevni, nedeljni, mesečni izveštaji realizovanog stanja. Vršiti se poređenje i utvrđuju odstupanja od plana (ukoliko postoje).
9. Vrednovanje (procena) – Na temelju dobre informacione baze, utvrđivanjem pravih ciljeva i efikasnom implementacijom invencije, ostalo je da se utvrde koristi inovacionog poduhvata.

2.3. Modeli nastanka inovacija

Drucker [35] je još 80-tih godina prošlog veka zastupao stav da preduzetnici pokreću inovativne aktivnosti pri čemu inovacije predstavljaju specifični instrument preduzetništva. Kako navodi, inovativnost je proces kojim se postojeći resursi obogaćuju pronalaženjem njihove korisne namene za odgovarajuće svrhe pri čemu dobijanjem upotrebne vrednosti i lansiranjem na tržište dobijaju i ekonomsku vrednost. Do tada, „svaka biljka je trava a svaki mineral je običan kamen” [35]. Drucker navodi sedam izvora iz kojih proizilaze šanse za stvaranje inovacija: neočekivanost, nekongruentnost, procesne potrebe, privredna i tržišna struktura, demografski podaci, promene u percepciji, usvajanje novih znanja.

Neki od navedenih izvora postali su osnova za aktuelne modele nastanka inovacija. Modeli nastanka inovacija objašnjavaju kako zapravo one nastaju [36]. U osnovi razlikuju se dve škole sa dijametralno suprotnim stavovima o kojima se i danas vodi polemika. Prva, socijalno-deterministička škola o nastanku inovacije prema kojoj su inovacije rezultat društvenih i socijalnih faktora (ekonomski uticaji, demografske i kulturne promene, usvajanje novih znanja i promene percepcije potrošača) i druga individualistička škola generisanja inovacije koja zastupa stav da su inovacije rezultat specifičnih talenata pojedinaca i da se

inovatori rađaju sa tim „darom”. Prethodna shvatanja o nastanku inovacija rezultirala su pojavom većeg broja modela poput:

- Modela slučajnog (neočekivanog) otkrića,
- Linearnog modela iz koga proističu technology-push model i market-pull model,
- Lančani model,
- Model simultanih veza,
- Integralni model.

Izbor jednog od modela opisuje i način kako i gde nastaje ideja koja konverzijom u okviru inovacionog procesa postaje inovacija

Model slučajnog (neočekivanog) otkrića Neočekivano otkriće ili sreća, ponuđeni su kao objašnjenje nastanka inovacije. Ipak, slučajno otkriće je zaista retko. Kada je u pitanju napredak u nekoj oblasti, potrebno je imati neka osnovna znanja o oblasti iz koje je inovacija. Mnoga otkrića su rezultat ljudi koji su bili fascinirani određenom oblašću nauke ili tehnologije, ali koji su ipak uložili značajne istraživačke, kognitivne i radne napore [29].

Linearni model inovacija koji je karakterističan po izdvojenim fazama poslovnog procesa između kojih ne postoji povratna sprega [31]:



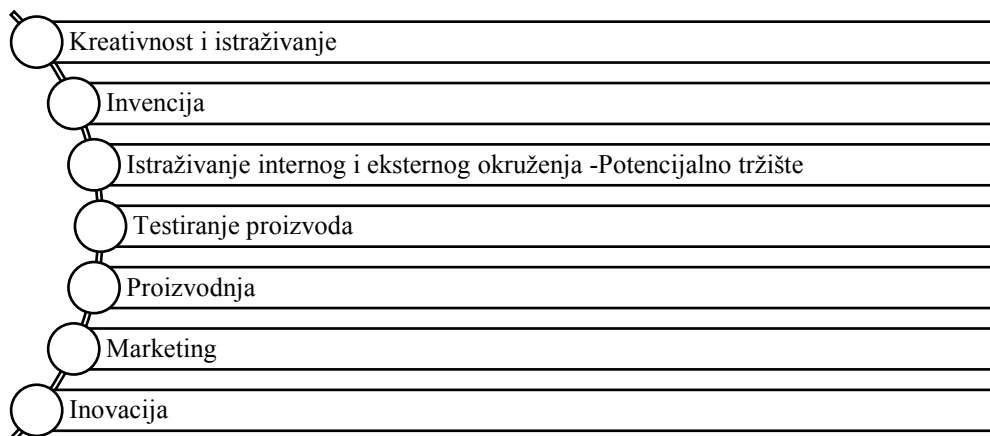
Slika 2 – Linearni model inovacija. Izvor: [31].

Još 1980-ih širom sveta škole menadžmenta počele su ozbiljno da se bave sekvencijalnim linearnim procesom. Saznanje da se inovacija dešava kroz interakciju naučne baze (univerziteta) i industrije, tehnološkog razvoja i potreba tržišta, predstavlja bitan korak napred. Interakcija ovih institucija i aktivnosti pruža osnovu nastanka savremenih modela inovacija [32]. Kao što je napred navedeno, postoje dve varijante ovog modela koje objašnjavaju šta uzrokuje potrebu za inovacijom:

- Technology-push model - model tehnološkog guranja polazi bazira se na shvatanju da je osnovni izvor nastanka inovacija sektor istraživanja i razvoja (I&R) u kome naučnici dolaze do različitih otkrića. Njihov tim sastavljen od inženjera, tehnologa, dizajnera i marketing stručnjaka je tu da kroz razvijanje prototipova i realizaciju procesa proizvodnje izvrši konverziju naučnog otkrića u inovaciju. Ovaj model potencira da je ključni segment za nastanak ideja a kasnije i inovacija sektor I&R.
- Market-pull model - model tržišnog vučenja/ vođen tražnjom polazi od shvatanja da se potrebe za inovacijom identifikuju na tržištu, pri čemu

inicijativa za nove invencije polazi iz marketing sektora do sektora I&R. Nadalje put je isti, kao i u modelu tehnološkog guranja.

Lančani model inovacija (uspostavljanje veze i povratnih sprega između faza inovacionog procesa) koji se mogu ilustrovati na sledeći način [31]:



Slika 3 – Lančani model inovacija, Izvor: [31]

Inovacija se posmatra kroz proces identifikovanja i procene sposobnosti zaposlenih, materijalnih i nematerijalnih resursa, sa jedne strane, i analize tržišta i potreba potrošača, sa druge strane, da bi se donela konačna odluka o izboru invencije za inovacioni projekat. U odnosu na linearni ovaj model uvažava potrebe tržišta i u zavisnosti od toga donosi odluku šta proizvoditi.

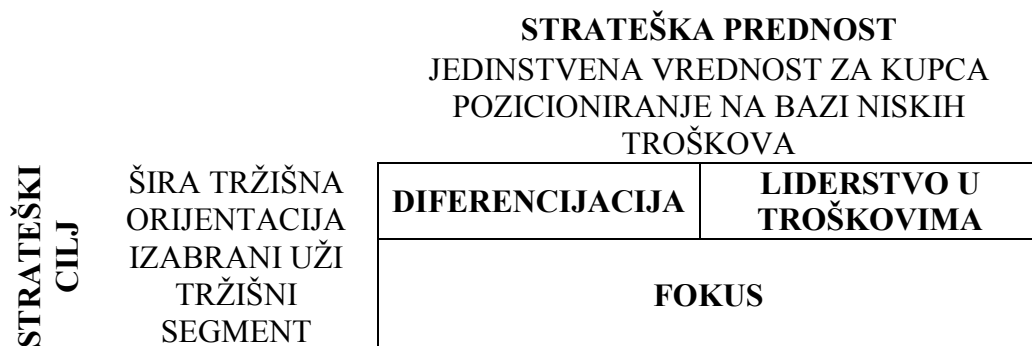
Model simultanih veza ne objašnjava gde inicijalno nastaje inovacija, već da isprepletano i povezano znanje iz, tri ključna područja za realizovanje inovacije (proizvodnja, istraživanje i razvoj i marketing) može da ubrza inovacioni proces [32].

Integralni model inovacionog procesa ističe potrebu širenja inovacija na sve poslovne procese, funkcije i sisteme, a ne samo fokusiranje na jedan segment – proizvod [36]. Praksa je pokazala da privredni subjekti koji se samo fokusiraju na stvaranje novih proizvoda a pritom zapostavljaju aktivnosti inoviranja u drugim sektorima (finansije, nabavka, marketing...), koje su integralni deo procesa konverzije invencije u inovaciju, smanjuju šansu za održavanje ostvarene konkurentske prednosti. Uvođenje novog proizvoda treba da bude motiv, tj. povod da se realizuju i inovacije u podržavajućim funkcijama, procesima i aktivnostima [29].

2.4. Inovacione Strategije

Koncept Porter-ovih generičkih strategija predstavlja neizostavni alat savremenog menadžmenta za stvaranje i održanje konkurentske prednosti. Koncept izdvaja tri generičke strategije: strategiju liderstva u troškovima, strategiju diferenciranja u odnosu na konkurente i strategiju fokusiranja koja

podrazumeva fokus preduzeća na opsluživanje jednog užeg tržišnog segmenta ili nastup na većem broju tržišta. Naravno koncipiranje strategije fokusiranja uslovljeno je i izborom menadžmenta preduzeća jednog od dva moguća pravca ostvarivanja konkurentne prednosti (niskim troškovima ili diferencijacijom proizvoda/usluge).



Slika 4 – Porterove generičke strategije preduzeća. Izvor: [37].

Analogno Porterovim generičkim strategijama preduzeća, Al-Ali (2003) [38] navodi 4 inovacione strategije koje se mogu koristiti za poboljšanje konkurentnosti [38: str. 222]:

- Strategija inovacija vođena potrošačima,
- Interno orijentisana strategija inovacija vođena zaposlenima,
- Eksterno orijentisana strategija inovacija vođena zaposlenima i
- Tehnološki vođena inovaciona strategija.

Kako su inovacije ključ uspeha u ekonomiji znanja, izborom jedne od navedenih strategija menadžment pozitivno utiče na efikasnost u realizaciji konkurentne strategije preduzeća. Inoviranje proizvoda, usluga, poslovnih procesa i kontinuirano učenje i usavršavanje postaju ultimatum za ostvarivanje uspeha u savremenom privrednom ambijentu. Uticaj navedenih inovacionih strategija ilustrovan je sledećom tabelom (Al-Ali, 2003)[38]:

Tabela 1 – Uticaj inovacionih strategija.

Inovaciona strategija	Konkurentna strategija	Vizija	Svrha	Zaposleni i kultura	Vrednosti
Strategija inovacija vođena potrošačima	Diferenciranje, vođstvo u troškovima ili fokusiranje	Pružiti izbor potrošačima i ostvariti partnerski odnos sa njima	Satisfakcija potrošača je naš primarni cilj	Otvoreni u komunikaciji sa potrošačima	Orijentisane na potrošače i tržište
Interno orijentisana strategija inovacija vođena zaposlenima	Vođstvo u troškovima	Obezbediti najbolju cenu za pruženu vrednost	Nadmašiti konkurenciju efikasnijim radom	Orijentisana na kontrolu troškova, primena dobrih ideja u granicama predviđenog budžeta	Orijentisana na efikasnost

Inovaciona strategija	Konkurentna strategija	Vizija	Svrha	Zaposleni i kultura	Vrednosti
Eksterno orijentisana strategija inovacija vođena zaposlenima	Diferenciranje	Biti najinovativniji u grani	Kadrovi su najbolja imovina, osloboditi inovativni potencijal	Ovlastiti zaposlene, eksperimentisanje	Kreativnost, privlačenje najtalentovanijih, davanje slobode
Tehnološki vođena strategija inovacija	Diferenciranje ili fokusiranje	Pobediti u tehnološkoj trci u određenom području	Tehnologija čini stvari mogućim, prijaviti što više patenata	Svest o kretanjima konkurenata, orijentisana ka patentima	Visoko kompetentni i talentovani zaposleni

3. Generisanje ideje

Koncept poslovne ideje ima veoma važnu ulogu za svakog preduzetnika zato što predstavlja osnovu za predviđanje i otpočinjanje sopstvenog biznisa. U nekim slučajevima, preduzetnik započinje poslovni poduhvat tako što unapred ima ideju, a njegova uloga u otpočinjanju biznisa se svodi za iznalaženje mogućnosti njene realizacije. U drugim slučajevima, preduzetnik ne mora imati inicijalnu ideju, ali mora posedovati svest o svojim sposobnostima za njeno pronalaženje uz odgovarajuću inspiraciju.

Inicijalna ideja, na kojoj se zasniva pokretanje poduhvata, nije uvek i originalna. Treba napomenuti da preduzetnička ideja može biti istovremeno inovativna, ali ne mora biti i originalna. U tom slučaju preduzetnik se može opredeliti za neku od sledećih varijanti:

- razvijanje ideja koje predstavljaju proširenje ili redizajniranje već postojećeg poslovanja
- restrukturiranje i unapređivanje postojećeg poslovnog delokruga
- promene u proizvodnom procesu koje treba da dovedu do bolje tržišne konkurentnosti
- stvaranje dodatne vrednosti postojećem proizvodu itd.

Proces generisanja ideje se odlikuje visokim stepenom kompleksnosti. Stoga se preduzetnik prema okolnostima sa kojima se suočava, prilikom realizacije konkretne ideje, mora odnositi kao prema egzogenoj varijabli koja mora biti protkana kroz plan za njenu realizaciju. Odlučivanje sa sobom nosi izvestan rizik, te se od preduzetnika očekuje visok stepen odgovornosti. Važno je da se analizom poslovnog okruženja izvrši pravilna procena rizika kako bi se prikupile adekvatne informacije o njemu. Na osnovu tih informacija, preduzetnik će lakše doneti odluku o tome da li je rizik poduhvata prihvatljiv, postoji li mogućnost njegovog smanjenja ili je najbolje odustati od ideje. Takvim postupanjem preduzetnik se štiti od fijaska koji bi neminovno usledio ukoliko, pre realizacije poslovnog poduhvata, ne bi sproveo potrebnu analizu. U SAD-u se godišnje pokrene oko 2.000.000 novih poslovnih poduhvata, ali u roku od prvih 10 godina između

2,5-5% proglase bankrotstvo. Iako se ne radi o visokom procentu, treba imati na umu da dobar deo poslovnih poduhvata koji nisu svrstani u grupu „bankrota” ostvaruju minimalni ili gotovo nikakav dobitak [39]. U takvim slučajevima direktna odgovornost pada na teret preduzetnika kao glavnog nosioca inovativnih delatnosti.

Značaj generisanja poslovnih ideja leži upravo u prevazilaženju navedenih okolnosti kroz pouzdano preispitivanje ili eventualno odustajanje od njih. Na osnovu toga, može se zaključiti da preduzetnik mora posebnu pažnju usmeriti na izvore i metode njihovog generisanja.

3.1. Izvori poslovnih ideja

Kvalitet poslovne ideje u velikoj meri zavisi od prethodnog iskustva, obuke, obrazovanja i veštine samog preduzetnika. U ekonomskoj literaturi, ovi kvaliteti preduzetnika se najčešće obuhvataju kroz jedinstveni termin „ljudski kapital”. Prilikom generisanja poslovne ideje, polaznu tačku mogu predstavljati klijenti, postojeći proizvodi i usluge, kanali distribucije, državna uprava i istraživanje i razvoj [40].

Klijenti - Inovativnost u poslovanju više nije stvar izbora za preduzetnika već *conditio sine qua non* očuvanja tržišne pozicije, a vrlo često i pitanje samog opstanka preduzeća. Suočen sa dilemom „inoviraj ili nestani” preduzetnik mora sebi trasirati put tržišnog šampiona. Pravedan sudija u toj utakmici i presudan za odluku uvek je klijent, a dobar takmičar će pobedu ostvariti filozofijom „tržište u centru Univerzuma”. Zbog svega toga, bilo bi poželjno da prilikom generisanja ideje, preduzetnik uključi i same klijente. To se može realizovati na formalan ili neformalan način. Formalni način uključivanja klijenata se realizuje kroz formalno organizovanje događaja na kojima klijenti imaju mogućnost direktnog iskazivanja svojih potreba i očekivanja od samih proizvoda. S druge strane, neformalni način uključivanja klijenata se može realizovati na veliki broj načina, uključujući različite analize njihovih afiniteta kroz analizu obima i strukture prodaje na pojedinačnim segmentima tržišta, njihovih aktivnosti na prodajnim sajtoovima, slanje anketa u elektronskom obliku prilagođenih klijentu i slično.

Postojeći proizvodi i usluge – Postojeći proizvodi i usluge takođe mogu biti značajan izvor generisanja ideja. Na ovom polju preduzetnik uočava kvalitete i slabosti postojeće palete proizvoda i usluga koje nudi na tržištu, i pronalazi eventualne mogućnosti njihovog daljeg unapređenja u cilju približavanja tržišnim zahtevima.

Članovi kanala distribucije – Kao izvor kvalitetnih poslovnih ideja, preduzetniku od koristi mogu biti i članovi kanala distribucije. Ovaj izvor ideja je od posebnog značaja za one preduzetnike u čijem delokrugu poslovanja nema direktnog kontakta sa krajnjim potrošačima, već se prodaja proizvoda realizuje posredstvom komitenata uključenih u kanal distribucije. S obzirom da u takvim slučajevima komitenti koji čine kanal distribucije imaju neposredan kontakt sa

kupcima, oni mogu analizom njihovih afiniteta doći do informacija o neophodnom poboljšanju proizvoda i na osnovu toga dati valjanu sugestiju samom preduzetniku iz koje će on izraditi novu ideju. Pored ovoga, članovi kanala distribucije mogu imati i značajnu marketing funkciju za preduzetnika.

Državna uprava – Jedan od izvora generisanja poslovnih ideja može biti i državna uprava. Putem Zavoda za intelektualnu svojinu, preduzetnik se može upoznati sa spiskom patenata koje može primeniti u svom poslovanju kroz licenciranje. Takođe, ova lista može poslužiti i kao izvor za neku potpuno novu ideju preduzetnika koju će i sam patentirati na način da ne krši zakonske propise u vezi postojećih patenata. Isto tako nova ideja može proisteći kroz zakonske propise koje donosi država, a koji se odnose na rad preduzetnika.

Istraživanje i razvoj – Visok stepen konkurentnosti u savremenim uslovima poslovanja se ne može ostvariti bez ulaganja u istraživanje i razvoj. Različiti privredni subjekti se u skladu sa sopstvenim mogućnostima opredeljuju za različite oblike realizacije ove aktivnosti. Istraživanje i razvoj može biti internog i eksternog karaktera. Interno istraživanje podrazumeva realizaciju istraživanja unutar preduzeća, pri čemu u organizacionoj strukturi može postojati izdvojeno odeljenje koje će se isključivo time baviti ili kroz neformalnu aktivnost kreativnih pojedinaca unutar preduzeća. Eksterno istraživanje podrazumeva saradnju sa subjektima koji su izvan samog preduzeća, a koji mogu dati doprinos unapređenju lanca stvaranja vrednosti.

3.2. Metode generisanja poslovnih ideja

I pored toga što postoje brojni načini generisanja poslovnih ideja, preduzetnici se mogu susretati sa problemom pronalaženja nove ideje na kojima bi bazirali svoj novi poslovni poduhvat. Vrlo često u pogledu istog cilja pred preduzetnikom stoje različite alternative. Svaka od tih alternativa sa sobom nosi specifične rizike i benefite realizacije. U tom pogledu za preduzetnika je od presudnog značaja da se opredeli za onu ideju koja nosi prihvatljiv stepen rizika uz adekvatnu dobit. Za rešavanje ovog problema, preduzetnik se može poslužiti različitim metodama generisanja ideja, a najčešće korišćene metode u praksi su: „brainstorming”, fokus grupe, problemska analiza, dubinski intervju, lateralno razmišljanje, Janusovsko razmišljanje [40].

3.2.1. Metoda „brainstorming”

Brainstorming metoda predstavlja metodu generisanja poslovnih ideja koja se realizuje na nivou grupe unutar preduzeća. Ovom metodom se pre svega podstiče veći stepen kreativnosti, individualne inicijative i slobode pojedinaca unutar organizacije, ali sa tim uporedo ide i veća odgovornost i motivisanost onog člana grupe čija je ideja procenjena kao najbolja. Brainstorming-om se dolazi do većeg broja različitih ideja, ali dobar deo tih ideja nije realno moguće implementirati. Da bi se došlo do nove ideje primenom ove metode koja je realno

primenljiva u praksi, neophodno je da se učesnici grupe fokusiraju na neki konkretan problem, kao što su razvijanje novog proizvoda, širenje postojećeg i otvaranje novog tržišta, izgradnja efikasnijeg lanca snabdevanja i sl. Najbolji efekat primene ove metode se postiže ravnopravnim statusom svih članova grupe tj. ne postojanjem dominacije zasnovane na hijerarhijskoj poziciji u strukturi upravljanja, neformalnim protokolom diskusije i neometanim iznošenjem stava svakog pojedinca.

Postoje određena pravila kojih se učesnici grupe, prilikom primene ove metode generisanja novih ideja, trebaju pridržavati [41]:

1. U grupi nije dozvoljeno kritikovanje – svaku ideju treba prihvatiti
2. Podstiče se slobodna volja – preferiraju se šire ideje
3. Što više ideja, to je bolje – veća je verovatnoća da će se pojaviti korisna ideja koja se može praktično realizovati
4. Podstiče se kombinovanje i poboljšanje ideja – za dobijanje nove ideje se mogu koristiti tuđe ideje

Metoda „brainstorming-a” se može sprovesti kroz sledećih šest koraka:

1. Definisati i analizirati temu „brainstorming-a” tj. definisati probleme koje je potrebno rešiti. Potrebno je obezbediti da ceo tim razume predmet „brainstorming-a”,
2. Omogućiti tišinu određeni vremenski period kako bi svako mogao da razmisli o pitanjima,
3. Svi učesnici iznose ideje do kojih su došli, a vođa grupe ih zapisuje tako da ih svi vide,
4. Vrednovanje ideja od strane učesnika i rangiranje ideja po značaju,
5. Davanje predloga za rešavanje postavljenog problema i
6. Definisanje plana rešavanja problema.

3.2.2. Metoda fokus grupe

Ova metoda generisanja poslovnih ideja se koristi u praksi još od 50-ih godina prošlog veka. Fokus grupu čini grupa pojedinaca koji raspolažu informacijama u struktuiranom obliku, a koje se mogu koristiti za različite svrhe. Broj članova fokus grupe se najčešće kreće između 8 i 15 članova. Jedan član grupe ima ulogu moderatora. Moderator diskusije unutar grupe usmerava diskusiju (direktno ili indirektno) na način da se postigne visok stepen otvorenosti i detaljnosti razmatranja različitih ideja, pri čemu se uloga učesnika ne svodi isključivo na davanje odgovora na konkretno postavljena pitanja moderatora. Ukoliko unutar preduzeća postoji više formiranih fokus grupa, neophodno je da se generisane ideje međusobno razmene zarad daljeg razmatranja u cilju pronalazjenja optimalnog rešenja.

3.2.3. *Metoda problemske analize*

Metoda problemske analize je donekle slična metodi fokus grupe. Razlika je u tome što kod ove metode, grupu čine ne samo interni članovi iz samog preduzeća, već su uključeni i krajnji potrošači. Od samih potrošača se zahteva da definišu i analiziraju nedostatke postojećih proizvoda ističući svoje prioritete koje treba otkloniti. Ova metoda nosi viši stepen efikasnosti jer je preduzeću mnogo lakše da stvori poslovnu ideju na bazi postojećeg proizvoda, nego da stvori potpuno novi proizvod. Rezultate dobijene ovom metodom treba pažljivo razmotriti jer doneti zaključci vrlo često ne odražavaju realne okolnosti.

3.2.4. *Metoda dubinskog intervjua*

Dubinski intervjua je metoda generisanja poslovnih ideja koja se bazira na direktnom razgovoru između ispitanika i ispitivača. Ova metoda spada u red kvalitativnih tehnika istraživanja ideja. Najčešće se koristi kada se radi o kompleksnim problemima za čije rešavanje je neophodno unutar grupe uključiti stručne pojedince, a pritom i eliminisati uticaj grupe na svakog pojedinačnog člana. Primenom ovog metoda se prevazilaze nedostaci kvantitativnih tehnika generisanja ideja, čime se lakše objašnjavaju pojedini detalji koji opredeljuju koncept određenog ponašanja. Ključne faze u primeni ove metode su sledeće:

1. Definisavanje konkretnog problema i izbor sagovornika,
2. Strukturirati pravila realizacije intervjua,
3. Prikupljanje korisnih informacija kroz razgovor,
4. Analiza prikupljenih informacija i
5. Pisanje izveštaja na bazi formulisanih zaključaka.

Kod primene ove metode treba biti vrlo obazriv. Ključni nedostatak njene primene leži u subjektivnosti ispitanika i ispitivača kao i zaključaka do kojih oni dolaze vođeni sopstvenim pogledima i stavovima. Isto tako, kao nedostatak ove metode generisanja poslovnih ideja može se navesti i dug period intervjuisanja i analiziranja datih odgovora.

3.2.5. *Metoda lateralnog razmišljanja*

Lateralno razmišljanje predstavlja metodu generisanja poslovnih ideja koja pristupa problemu na indirektan način. Kao i metoda dubinskog intervjua, lateralno razmišljanje spada u grupu kompleksnih tehnika. Da bi se lakše objasnila navedena metoda, u nastavku sledi primer njene aplikacije. Kada bi se neka osoba našla u magičnoj sobi sa dva izlaza, a pritom iznad prvog bilo postavljeno ogledalo koje koncentriše sunčeve zrake i može mu naneti smrtonosne opekotine, a kod drugog se nalazi zmaj koji bljuje vatru i posledice su iste kao u prethodnom slučaju, postavlja se pitanje koji izlaz treba odabrati. Na ovo pitanje odgovor dobijen primenom ove metode bio bi prva vrata, s tim što treba sačekati da Sunce zađe [42]. Lateralni pristup ovom problemu podrazumeva rešenje koje nije uočljivo na prvi pogled. Postoje dve mogućnosti tj. izbor je između prvih i drugih

vrata. Ukoliko se isključi pretpostavka trenutnog reagovanja zadatak postaje očigledan i rešenje se da naslutiti.

Primena ovog metoda se realizuje kroz sledeće faze [42]:

1. Precizno definisanje polaznih pretpostavki
2. Verbalizacija misaone konvencije kroz preciziranje pristupa prosečne osobe datom problemu
3. Postavljanje pitanja na drugačiji način
4. Ponovno preispitivanje donetih zaključaka
5. Promena perspektive

3.2.6. Metoda Janusovskog razmišljanja

Termin Janusovsko razmišljanje potiče iz rimske mitologije i povezan je sa bogom Janusom, koji simboliše početak, tranziciju, vreme i ulaz. Predstavljen je kao čovek sa dva lica tako da jedno gleda ka budućnosti, a drugo u prošlost. Kao i kod metode lateralnog razmišljanja i ova metoda se koristi za rešavanje paradoksalnih problema i nastoji da eliminiše polazne subjektivne pristupe različitim pojavama.

Ova metoda generisanja ideja predstavlja transformaciju poslovnog problema u paradoks, a nakon toga treba pronaći odgovarajuću analogiju. Polazeći od pretpostavke da jedna lenja osoba želi zaraditi puno novca konstruiše se paradoksalni problem. Rešenje problema primenom ove metode bilo bi iznalaženje nekog prelaznog rešenja u vidu da lenja osoba otputuje na neko egzotično putovanje, a nakon toga izradi zanimljiv turistički vodič, čijom prodajom će doći do zarade [43].

4. Analiza poslovnih šansi i potencijalnih ideja

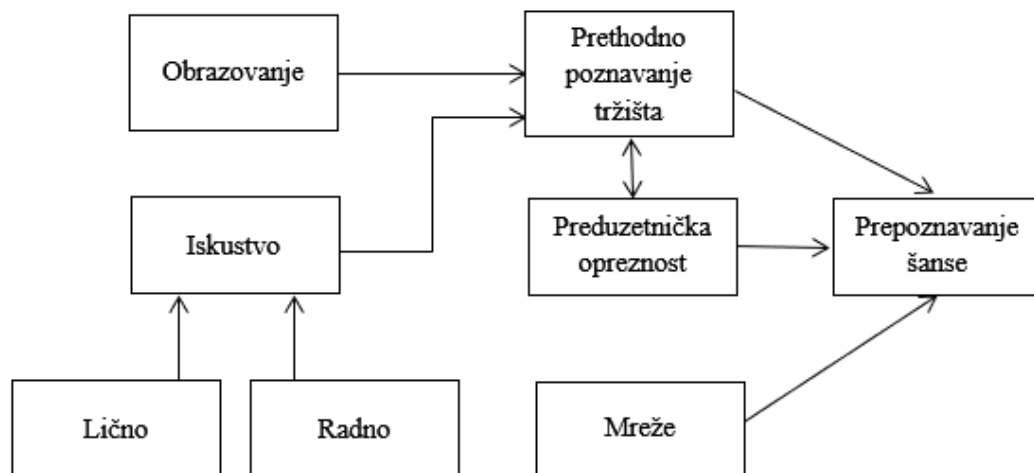
Praksa je pokazala da se u prvih 10 godina investicionog ciklusa, novo pokrenutih poslovnih poduhvata, čiji broj prevazilazi nekoliko miliona širom sveta, opstaje svega 10%. Ova činjenica ne bi trebalo da negativno utiče na moral preduzetnika, već da ih stimuliše da opreznije donose odluke prilikom selekcije poslovne ideje. Savremeni uslovi poslovanja u okviru kojih realizuje svoje poslovne ambicije od preduzetnika zahtevaju najviši stepen posvećenosti realizacije ideje. Treba napomenuti da u praksi postoje dve vrste preduzetnika. Prvu vrstu preduzetnika čine ambiciozni pojedinci koji veruju u svoju ideju i svoje sposobnosti i u skladu sa tim, spremni su da se u potpunosti posvete svom investicionom poduhvatu. Takav pristup preduzetničkoj delatnosti nosi sa sobom veći stepen ostvarivosti investicionog projekta. Praksa je pokazala da u ovakvim slučajevima, dužina trajanja investicionog projekta premašuje 8 godina [39]. Drugu grupu čine oni preduzetnici, koji pored svoje uloge preduzetnika, istovremeno obavljaju i neke druge poslovne aktivnosti ne vezane za konkretan poduhvat. Takav preduzetnik ne posvećuje puno radno vreme realizaciji sopstvene ideje. Ovakav odnos prema samoj ulozi preduzetnika u najvećem broju slučajeva

se negativno odražava na ostvarene rezultate, pa čak i na sam životni vek poduhvata. Postoje novoosnovani poslovni poduhvati kod kojih sam preduzetnik ograničava životni vek projekta. Razloge takvog ograničavanja, pre svega treba tražiti u njegovim ličnim ambicijama u vidu motiva, ciljeva i afiniteta.

Bez obzira na odluku preduzetnika o dužini trajanja njegovog poslovnog poduhvata, činjenica je da se taj poslovni poduhvat mora realizovati na logičan i stabilan način. Kako bi predupredio iskušenja na otvorenom tržištu, preduzetnik najpre mora na adekvatan način proceniti buduće tendencije. Nakon opredeljenja po pitanju delatnosti u kojoj će poslovati i pronalaženja konkretne ideje, oprezan preduzetnik će se upustiti u celishodnu analizu poslovne šanse i verovatnoću da svoje ambicije pretoči u konkretan rezultat. S obzirom na značaj koji analiza poslovne šanse ima za uspeh i opstanak samog poduhvata, u nastavku će posebna pažnja biti posvećena njenoj suštini.

4.1. Analiza poslovne šanse

Za uspešan preduzetnički proces i rast poslovanja preduzetnik mora da poseduje sposobnost pravovremenog uočavanja poslovne šanse. Ova sposobnost će mu omogućiti da uspešno odgovori na rastuću potrebu brzog reagovanja, što u krajnjoj instanci dovodi do ostvarenja maksimalne dobiti. Kasno uočena šansa predstavlja propuštenu priliku i samim tim je beznačajna za preduzetnika. U ekonomskoj literaturi mogu se naći brojna istraživanja na temi prepoznavanja poslovne šanse, a kao posledica toga postoje različiti modeli njenog šematskog prikazivanja. Na slici br. 1 je prikazan jedan od njih.



Slika 5 – Model procesa prepoznavanja poslovne šanse. Izvor: [44].

Za uspešnu analizu poslovne šanse, neophodno je prethodno poznavanje tržišta i potrošačkih potreba. Bitni faktori u tom prepoznavanju jesu znanje preduzetnika i njegovo iskustvo. Znanje proističe iz obrazovanja preduzetnika, dok iskustvo može biti lično i radno. Dva dodatna faktora koja značajno utiču na

uspešno prepoznavanje poslovne šanse jesu preduzetnička opreznost i preduzetničke mreže. Između preduzetničke opreznosti i prethodnog poznavanja tržišta postoji pozitivna korelacija. Preduzetnici koji poseduju sposobnost da prepoznaju poslovnu priliku suna strateškom položaju koji će im omogućiti da uspešno izvrše planiranje i razvoj samog proizvoda, što će dovesti do bolje realizacije poslovnog projekta.

Analiza poslovne šanse predstavlja glavni instrument u rukama preduzetnika za što uspešnije procenu poslovne ideje u smislu inovativnosti i verovatnoće uspešne realizacije. Poslovni plan se ne treba izjednačavati sa analizom poslovne šanse jer je ona segment poslovnog plana i usko je fokusirana na analizu ideje i tržišta za njenu realizaciju. Isto tako, analiza poslovne šanse ne uključuje finansijski iskazan poslovni poduhvat. Kao takva, usmerena je na odluku o preduzimanju odgovarajućih koraka u vezi sa ukazanom šansom ili eventualno odustajanje i čekanje povoljnije prilike. S obzirom da proces analize poslovne šanse u svojoj biti predstavlja jedan kompleksan proces, neophodno je u daljem tekstu pojasniti faze njegove realizacije. Kao ključne faze mogu se izdvojiti:

1. Faza procene ideje i konkurencije
2. Faza procene domaćeg i međunarodnog tržišta i šanse
3. Faza procene preduzetničkog tima i
4. Faza definisanja ključnih koraka potrebnih da bi ideja postala održiv poslovni poduhvat

Faza procene ideje i konkurencije – predstavlja prvu fazu analize poslovne šanse. Ova faza kao segment celokupnog procesa se prvenstveno usredsređuje na samu ideju i njenu konkurenciju. U okviru ove etape analize poslovne šanse, neophodno je izraditi detaljan prototip ili skicu proizvoda na kome će se graditi konkurentska prednost uz što realnije iskazivanje njegovih objektivnih karakteristika. Poželjno bi bilo uraditi i uporednu analizu sa konkurentskim proizvodima i tržišnim pozicijama ostalih učesnika na tom segmentu tržišta. Minimum za izradu kvalitetne uporedne analize podrazumeva komparaciju sa barem 3 konkurentska proizvoda koji se procenjuju kao supstituti, a nude ih konkurentske kompanije. Takva analiza pruža uvid u komparativne prednosti planiranog proizvoda i pokazuje njegove specifične osobine koje su bitne za profilisanje određene grupe potrošača i njihovo vezivanje za sami proizvod. Ukoliko planirani proizvod (ideja) ne poseduje barem 5 specifičnih osobina, preduzetnik bi trebao da preispita adekvatnost svoje ideje i eventualno odustane od njene realizacije.

Faza procene domaćeg i međunarodnog tržišta i šanse – kao faza analize poslovne šanse se odnosi na veličinu i strukturu tržišta. Kako bi rezultati bili što reprezentativniji potrebno je obuhvatiti period od minimum 3 godine prilikom analize tržišta, tržišne grane, segmenta i ciljnog tržišta. Ovi podaci se dobijaju na osnovu rezultata dobijenih kako internim istraživanjima, tako i eksternim. Ova

faza se može objasniti i kroz primer ideje automobila za invalide. U tom slučaju potrebno je najpre pribaviti podatke o transportnoj industriji u celini, zatim o tržištu automobila, potom o tržištu automobila za invalide i naposljetku o eventualnom tržištu na kome bi se plasirao novi proizvod.

Nakon utvrđivanja veličine ovih tržišta, preduzetnik se mora pozabaviti i njihovim karakteristikama. Neke od ključnih karakteristika su:

- Pozicija u odnosu na konkurente (broj konkurentskih kompanija i njihova snaga),
- Tržišna dinamika (ulazak i izlazak kompanija na tržište i njegova sposobnost prihvatanja novih učesnika),
- Geografska disperzija tržišta (geografska rasprostranjenost kupaca),
- Vrsta tržišne potrebe koju treba zadovoljiti,
- Sposobnost apsorbovanja novih proizvoda,
- Uticaj međunarodnog tržišta na odnosno tržište i sl.

Analizom dobijenih karakteristika, preduzetnik stiče potrebna saznanja na osnovu kojih racionalno može doneti odluku o opravdanosti ulaska na to tržište, tj. da li ono svojom veličinom odgovara njegovim ciljevima ili treba da od njega odustane odmah i uštedi vreme koje će iskoristiti za pronalaženje novog tržišta.

Faza procene preduzetničkog tima – je faza u kojoj se preduzetnik okreće sebi i svom timu u cilju sagledavanja njihovih individualnih kompetencija. Potrebno je identifikovati onog člana tima koji ima najviši stepen stručnosti i iskustva iz poslovne delatnosti konkretnog projekta i poveriti mu ključnu ulogu. S obzirom da je suština ove faze u pronalaženju najспособnijeg člana tima, najčešće je njeno trajanje kraće u odnosu na prethodne dve faze. Sagledavanjem definisanih sposobnosti, preduzetnik može proceniti da li njihovi individualni kvaliteti odgovaraju postavljenom cilju.

Faza definisanja ključnih koraka - predstavlja poslednju ali ne i najmanje značajnu fazu procesa analize poslovne šanse. Ona definiše redosled koraka koje preduzetnik sa svojim timom treba preduzeti kako bi materijalizovao svoju ideju. U ovoj fazi se utvrđuje vreme i finansijska sredstva koja su potrebna za svaku etapu zasebno, a pritom se mora voditi računa o potcenjivanju planiranih troškova na šta upućuje preduzetnička praksa.

Nakon sprovedene celokupne analize poslovne šanse, preduzetnik može formirati okvir faktora i njihovih kriterijuma na osnovu kojih će definisati svoju poziciju u odnosu na planirano tržište. Njegova pozicija može se okarakterisati kao jaka ili slaba. Za sticanje pravog uvida o ulasku na određeno tržište, od esencijalnog značaja je da se procena pozicije utvrdi na što objektivniji način, koristeći podatke isključivo na osnovu sprovedenih sopstvenih istraživanja i relevantnih izvora. Tako urađena analiza poslovnih šansi omogućava formiranje realne slike o odnosu kapaciteta i preferencija projekta, što dovodi do smanjenja rizika ugrožavanja realizacije poslovne ideje. Okvir faktora i njihovih kriterijuma sa definisanom pozicijom preduzeća biće prikazani u nastavku u Tabeli br. 2.

Tabela 2 – Okvir faktora i njihovih kriterijuma sa definisanom pozicijom, Izvor: [45].

FAKTOR	KRITERIJUM	JAKA ŠANSA	SLABA ŠANSA
	Potreba	Identifikovana	Neidentifikovana
	Kupci/potrošači	Dostupni	Nedostupni
	Životni ciklus proizvoda	Dugačak	Kratak
Tržište	Struktura privredne grane	Konkurencija	Agresivna konkurencija
	Tržišni rast	Rastuće 30-50%	Opadajuće manje od 10%
	Bruto marža	30-50%	Manje od 20%
	Potencijalni udeo za 5 godina	20% i više	Manje od 5 %
	Profit nakon oporezivanja	10-15% ili više	Manje od 5 %
	Vreme do izjednačenja prihoda i rashoda	Ispod 2 godine	Više od 3 godine
Finansije	Vreme do pozitivnog novčanog toka	Ispod 2 godine	Više od 3 godine
	Potencijalni povraćaj na investiciju	25% ili više godišnje	Manje od 15-20% godišnje
	Vrednost	Visoka strateška vrednost	Niska strateška vrednost
	Potrebni kapital	Nizak – srednji	Vrlo visok
	Izlazak	Moguć, izvodljiv	Nedefinisan
	Troškovi proizvodnje, marketinga i distribucije	Najniži	Najviši
	Stepen kontrole nad cenama, resursima i kanalima distribucije	Srednji do jak	Slab
Konkurencija	Moguće barijere i zaštita prava Odgovor/trajanje barijera	DA 6 meseci do 1 godina	Nema Nema
	Pravna ugovorna prednost	Vlasništvo ili ekskluzivitet	Nema
	Izvori diferencijacije	Brojni	Nekoliko
	Konkurentske strategije	Živi i pusti druge da žive	Defanzivne
	Upravljački tim	Postoji, jak, dokazan učinak	Slab, neiskusani, nedostaju ključne veštine
Upravljanje i rizik	Kontakti i mreže	Dobro razvijene, kvalitetne i dostupne	Neizgrađene, ograničene i nedostupne
	Rizik	Nizak	Visok
	Nepremostive prepreke	Nema	Jedna ili više

Iz tabele br. 2 možemo uočiti da su faktori podeljeni u 4 grupe, i to:

- Tržište,
- Finansije,
- Konkurencija,
- Upravljanje i rizik.

Svaka od grupa faktora, sastoji se od niza kriterijuma na osnovu kojih će se procenjivati pozicija preduzeća i mogućnost realizacije šanse. Faktor tržišta uključuje kupce, potrošače, životni ciklus proizvoda, strukturu privredne grane, tržišni rast i sl. Faktor finansija uključuje profit nakon oporezivanja, potencijalni povraćaj na investiciju, vrednost, potrebni kapital i sl. Faktor konkurencije uključuje troškove proizvodnje, marketinga i distribucije, izvore diferencijacije, konkurentsku strategiju i sl. Faktor upravljanje i rizik uključuje upravljački tim, rizik i sl.

U zavisnosti od faktora i njemu pripadajućeg kriterijuma, definiše se pozicija preduzeća u odnosu na poslovnu šansu. Ona se može proceniti kao jaka ili slaba šansa. Jaka šansa podrazumeva visok stepen dostupnosti kupaca, visoku stratešku vrednost, nizak rizik, jak upravljački tim i sl. Analogno tome, suprotno od ovoga predstavlja slabu šansu. U onim kriterijumima gde se identifikuje jaka šansa treba tražiti prostora za izgradnju konkurentne prednosti i pozitivno ih evaluirati kod donošenja odluke o realizaciji ideje. Slaba šansa predstavlja opasnost po realizaciju i u tom slučaju treba raditi na popravljanju pozicije ili ukoliko je taj nedostatak nepremostiv, u krajnjoj instanci odustati od ideje i tragati za novom šansom.

Zaključak

Preduzetništvo predstavlja jedan od fenomena koji zbog svojih mnogostrukih efekata na privredu i društvo, preuzima primat u svetskoj ekonomiji. Kompleksnost ovog fenomena je pokrenula mnogobrojna istraživanja različitih aspekata preduzetničkog procesa. U ovom procesu, najvažniju, ali ujedno i najintrigantniju ulogu igra proces kreiranja i implementacije ideje.

U ovom su na sistematski način iskazani faktori i elementi koji utiču na uspešnost procesa kreiranja, evaluacije i realizacije poslovne ideje. Prvobitno je dat jasan pregled trendova koji u najvećoj meri utiču na generisanje ideje. Uticaj ovih trendova nepobitno determiniše budućnost privredne aktivnosti, a najznačajnije mogućnosti otvara upravo za sektor MSPP. Zatim je predstavljen teorijski koncept intelektualnog kapitala i inovacija kao osnove konkurentnosti MSPP i različiti pristupi inovacionom procesu koji kroz niz koraka omogućava kreiranje adekvatne strategije kreiranja i održavanja konkurentne prednosti. Ovaj deo rada je posebno značajan, jer je u njemu jasno prikazan jednostavan i ponovljiv proces generisanja inovacija i konkurentnosti. Nakon toga je istaknut značaj postojanja poslovne ideje za uspešnost poslovnog poduhvata, dat pregled potencijalnih izvora poslovne ideje i ukratko predstavljen skup alata koji bi trebali

da olakšaju proces i definišu postupak generisanja ideje. Konačno, istaknut je značaj evaluacije poslovnih ideja u svetlu izuzetno niske stope opstanka novih preduzetničkih poduhvata. Postupak evaluacije omogućava nam da na vreme i sa sigurnošću utvrdimo da li će ideja biti prihvaćena od strane tržišta i da li može opstati u uslovima oštre konkurencije.

Literatura

- [1] Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Switzerland. World Economic Forum.
- [2] Deloitte. (2017) *Beyond the Noise: The Megatrends of Tomorrows World*. Munich. Deloitte Consulting GmbH.
- [3] Bughin, J., Woetzel, J. Navigating a world of disruption. Pristupljeno: 14.08.2019. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/navigating-a-world-of-disruption>
- [4] What impact could 3D printing have on small businesses? Pristupljeno 14.08.2019. Dostupno na: <https://smallbusiness.co.uk/what-impact-could-3d-printing-have-on-small-businesses-2491106/>
- [5] Jackson, B., Vialva, T., Essop, A., Lo, A., Petch, M., Colyer, J. (2019). *The Free Beginner's Guide. 3D Printing Industry*. Pristupljeno 13.08.2019. Dostupno na: <https://3dprintingindustry.com/3d-printing-basics-free-beginners-guide#01-basics>
- [6] Saloky, T., & Šeminský, J. (2019). *Artificial Intelligence and Machine Learning. Studies in health technology and informatics*, 261, 135-140.
- [7] Four Ways SMEs Can Use AI to Their Advantage Right Now. Pristupljeno 15.08.2019. Dostupno na: <https://tweakyourbiz.com/business/crm/smes-use-ai>
- [8] What Is Augmented Reality? Pristupljeno 15.08.2019. Dostupno na: <https://www.fi.edu/what-is-augmented-reality>
- [9] Day, E. (2019) *Using Virtual and Augmented Reality to Your Benefit*. Pristupljeno 15.08.2019. Dostupno na: <https://www.business.com/articles/small-business-ar-vr/>
- [10] Oza, H. (n.d.). *Applications Of Virtual Reality And Augmented Reality In SMEs: Hyperlink Infosystem*. Pristupljeno 12.08.2019. Dostupno na: <https://www.hyperlinkinfosystem.com/blog/applications-of-virtual-reality-and-augmented-reality-in-smes>
- [11] 5 Benefits of Blockchain Technology for Small Businesses. Pristupljeno 13.08.2019. Dostupno na: <https://www.ruhanirabin.com/benefits-blockchain-technology-small-businesses/>
- [12] Team, E. (2019). *Blockchain: A game-changer for Small and Medium-sized Enterprises?* Pristupljeno 14.08.2019. Dostupno na: <https://www.finextra.com/blogposting/17380/blockchain-a-game-changer-for-small-and-medium-sized-enterprises>
- [13] *What Is Cloud Computing? A Beginner's Guide: Microsoft Azure*. Pristupljeno 14.08.2019. Dostupno na: <https://azure.microsoft.com/en-us/overview/what-is-cloud-computing/>
- [14] 5 Benefits of Cloud Technology for Small Businesses in 2018. (n.d.). Pristupljeno 13.08.2019. Dostupno na: <https://blog.capterra.com/benefits-cloud-technology/>

- [15] Bhuvanewari, V., Porkodi, R. (2014). The Internet of Things (IoT) Applications and Communication Enabling Technology Standards: An Overview. 2014 International Conference on Intelligent Computing Applications. doi:10.1109/icica.2014.73
- [16] How SMEs can use IoT for business growth. (2018). Preuzeto 15.08.2019. Dostupno na: <https://www.iod-now.com/2018/04/17/80739-smes-can-use-iod-business-growth/>
- [17] 8 IoT Tools for Your Small Business. Preuzeto 14.08.2019. Dostupno na: <https://www.bbvaopenmind.com/en/technology/digital-world/8-iod-tools-for-your-small-business/>
- [18] Maiolini, R., & Naggi, R. (2011). Crowdsourcing and SMEs: Opportunities and challenges. In Information Technology and Innovation Trends in Organizations (pp. 399-406). Physica-Verlag HD.
- [19] Gandhi, A., Magar, C., Roberts, R. (2013) How technology can drive the next wave of mass customization. McKinsey.
- [20] Vessella, V. (n.d.). How Mass Customization Can Work for Small Businesses. Preuzeto 14.08.2019. Dostupno na: <https://www.repsly.com/blog/consumer-goods/why-mass-customization-can-work-for-small-cpg-companies>
- [21] Chappelow, J. (2019). Sharing Economy Definition. Pristupljeno 13.08.2019. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/s/sharing-economy.asp>
- [22] How to Monetize Your Data: Selling Data: Monetization. Preuzeto 13.08.2019. Dostupno na: <https://www.lotame.com/how-to-monetize-your-data/>
- [23] Beach, M.J., (2009). A Critique of Human Capital Formation in the U.S. and the Economic Returns to Sub Baccalaureate Credentials. Educational Studies: A Journal of the American Educational Studies, 45(1), p. 24.
- [24] Alcaniz, L., Gomez-Bezares, F., and Roslender, R., (2011). Theoretical perspectives on intellectual capital: A backward look and a proposal for going forward. Accounting Forum, 35 (2).
- [25] Roos G., (2013). The role of Intellectual Capital in Business Model Innovation: An Empirical Study, u publikaciji: Ordonez de Pablos P., Tennyson R., Zhao J., Intellectual Capital Strategy Management for Knowledge-Based Organizations. Business Science Reference, str. 48.
- [26] OECD. (1997). Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovaton Data. Preuzeto 03.12.2019. Dostupno na: <https://www.oecdilibrary.org/docserver/9789264192263en.pdf?expires=1575117248&id=id&accname=guest&checksum=6782ae87db23ac7d3cf60d9253afc61d>
- [27] OECD. (2005). "The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Oslo Manual, Third Edition". Paris, para. 146
- [28] Schumpeter J. A. (1965). Economic Theory and Entrepreneurial History. In: Aitken HG (ed) Explorations in enterprise. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- [29] Krstić, B., (2014) Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
- [30] Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process, International Marketing Review, 11(1)

- [31] Vodič za preduzeća – Utvrđivanje inovacionih potreba i definisanje inovacionih prioriteta. Pristupljeno 02.10.2019. Dostupno na: http://www.rrabp.rs/uploads/Vodiczapreduzeca_Utvrdjivanjeinovacionihpotreba%20i%20definisaniinovacionihprioriteta.pdf
- [32] Trott P., (2008). Innovation Management and New Product Development. FT Prentice Hall Harlow. (4th Edition)
- [33] OECD. (2002). Frascati Manual 2002: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development. Luxemburg: OECD Publishing
- [34] Story, G., (2013). The Nine-Step innovation Process BY Greg Story, Pristupljeno 22.11.2019. Dostupno na: <https://bccjacumen.com/contributor/dr-greg-story/>
- [35] Drucker, P., (1985). Innovation and Entrepreneurship. Heinemann. London.
- [36] Shervani t., Zerrillo C. P., (1997). The Albatross of Product Innovation. Business Horizons. January-February.
- [37] FiveForcesModel Based Upon Michael E .Porter's Work Pristupljeno: 28.09.2019. Dostupno na: https://www.academia.edu/38586072/Five_Forces_Model_Based_Upon_Michael_E_Porters_Work
- [38] Al-Ali N., (2003). Comprehensive Intellectual Capital Management-step by step. Wiley.
- [39] Avlijaš, R., Avlijaš, G., (2013). Preduzetništvo. Univerzitet Singidunum. Beograd.
- [40] Hisrich, R., D., Peters, M., P., Shepherd, D., A., (2008). Entrepreneurship. McGraw Hill.
- [41] Van Gundy, A., (1993). How to Create the Ideal Brainstorming Session. California, USA. Innovation Network.
- [42] Perić, R., M., Dejanović, A., M., (2016). Kako doći do novih poslovnih ideja. Visoka škola modernog biznisa. Beograd.
- [43] Michalko, M., (2006). Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques. New York: Ten Speed Press.
- [44] Ardichivili, A., Cardozo, R., N., (2000). A Model of the Entrepreneurial Opportunity Recognition Process. Journal of Enterprising Culture.
- [45] Timmons, J., A., (1999). New Venture Creation. Irwin McGraw Hill. Boston.



3. PRAVNI OKVIR ZA RAZVOJ PREDUZETNIŠTVA

Vanja Vukojević*, Stefan Stojanović*

*Inovacioni centar Univerziteta u Nišu

e-mal: vanja.d.vukojevic@gmail.com, stojanovicst91@gmail.com

Rezime: Rad analizira pozitivnopravne propise Republike Srbije koji se odnose na osnivanje, organizaciju i funkcionisanje privrednih društava, kao i na zaštitu prava intelektualne svojine. Zbog veoma značajne uloge mikro, malih i srednjih preduzeća za razvoj domaće privrede, bilo je neophodno sagledati pravne forme obavljanja privredne delatnosti. U pravu Republike Srbije privredni subjekti svoju delatnost mogu obavljati u formi preduzetnika, ortočkog društva, komanditnog društva, društva sa ograničenom odgovornošću ili akcionarskog društva. Ukazano je na osnovne karakteristike i odlike svakog od ovih oblika privrednog organizovanja. Budući da su inovacije pokretači privrednog razvoja svakog društva, važno je pitanje njihove pravne zaštite. Ovu pravnu oblast uređuju propisi kojima se štiti pravo intelektualne svojine. Pravo intelektualne svojine obuhvata pravo industrijske svojine i autorsko pravo. Najvažnija prava industrijske svojine su patent, know-how, žig, oznaka geografskog porekla i dizajn.

Ključne reči: MSPP, privredna društva, inovacije, pravo intelektualne svojine.

Uvod

Mala i srednja preduzeća i preduzetnici (MSPP) predstavljaju pokretače svake stabilne ekonomije. Neosporan je njihov doprinos ukupnoj zaposlenosti, prometu, bruto domaćem proizvodu. Osnivanje i razvoj MSPP dovode do niza pozitivnih efekata na privredu, počevši od smanjenja nezaposlenosti, rasta BDP, povećanja uvoza, raznovrsnije ponude proizvoda. Njihov značaj još je veći u tranzicionim privredama, s obzirom da podstiču razvoj tržišne privrede, stvaranjem otvorenog konkurentnog tržišta i doprinose ograničavanju tržišne moći javnih preduzeća [13].

S obzirom na njihove karakteristike, MSPP se suočavaju sa nizom poteškoća u odnosu na velika preduzeća. Pre svega, njihovo tržišno učešće je

malo, samim tim i njihova moć na tržištu. Proizvodni program sastoji se od jednog proizvoda ili grupe sličnih proizvoda. Stoga, svaka promena tražnje može pogubno uticati na njih. Takođe, raspolažu manjim finansijskim sredstvima što im onemogućava značajne investicije. Nemaju pristup novim i skupim tehnologijama upravo iz ovih razloga. Sa druge strane, upravo zbog svoje veličine, mala i srednja preduzeća su mnogo fleksibilnija. Ona lakše reaguju na novonastale okolnosti i mogu se uspešno reorganizovati u kratkom roku [4].

Odluku o osnivanju malog/srednjeg preduzeća ili preduzetničke radnje neophodno je doneti nakon detaljne analize relevantnih pravnih okvira. Zakon koji reguliše osnivanje i funkcionisanje različitih pravnih formi je Zakon o privrednim društvima. Ovaj zakon pruža informacije o najadekvatnijoj pravnoj formi za obavljanje poslovne delatnosti. Takođe, za MSPP sektor je od velikog značaja i poznavanje pravne regulative vezano za zaštitu prava intelektualne svojine. Prvi deo rada daje pregled različitih formi privrednih subjekata, dok se drugi deo rada bavi patentom, žigom, autorskim pravima kao i drugim pitanjima iz oblasti zaštite intelektualne svojine.

1. Pojam i karakteristike MSSP u Srbiji

Prema važećem Zakonu o računovodstvu [21], pravna lica se, prema odabranim kriterijumima (prosečan broj zaposlenih, godišnji prihod i vrednost poslovne imovine) razvrstavaju na mikro, mala, srednja i velika preduzeća, uz napomenu da se preduzetnici posmatraju kao mikro preduzeća.

Tabela 1 – Kriterijumi za razvrstavanje pravnih lica.

Izvor: Autor, prema podacima iz Zakona o računovodstvu [21].

Kategorija	Ukupan broj zaposlenih	Prosečan prihod	Imovina
Mikro	≤ 10	≤700.000 €	≤350.000 €
Mala	≤ 50	≤8800.000 €	≤4.400.000 €
Srednja	≤ 250	≤35.000.000 €	≤17.500.000 €
Velika	>250	>35.000.000 €	>17.500.000 €

U skladu sa ovom podelom, u tabeli koja sledi prikazan je pregled pravnih lica u Srbiji, prema poslednjim podacima Republičkog zavoda za statistiku [9].

Tabela 2 – Pravna lica u Srbiji prema obliku organizovanja.

Izvor: Ministarstvo privrede, Izveštaj o MSPP za 2017.godinu, prema podacima Republičkog zavoda za statistiku.

Oblik organizovanja	MSPP	Velika	Ukupno
Preduzeća	99.967	521	100.488
Preduzetnici	257.267	-	257.267
Ukupno	357.234	521	357.755
Struktura	99,9%	0,1%	100%

MSPP sektor čini 99,9% privrednih lica u nefinansijskom sektoru. Kada posmatramo strukturu zaposlenih u nefinansijskom sektoru, 66% zaposlenih pripada MSPP sektoru. U period od 2009.godine, s početkom krize, zaposlenost u MSPP značajno je smanjena, a nakon 2015.godine primećen je trend rasta.

Mala i srednja preduzeća i preduzetnici u Srbiji dominantno se javljaju u sektorima industrije kao što su prerađivačka industrija i trgovina, one angažuju preko 54% ukupnog broja zaposlenih u MSPP i stvaraju 50% BDP. Možemo zaključiti da se MSPP javljaju u sektorima industrije koje odlikuje niska tehnološka opremljenost. Proizvodi prerađivačke industrije uglavnom se odnose na proizvodnju prehrambenih i tekstilnih proizvoda. Kada govorimo o bruto dodatoj vrednosti i prometu, u nefinansijskom sektoru ostvareno je 19,3 milijarde EUR, odnosno 53,9 hiljada EUR po preduzeću. Sektor MSPP generiše 56,7% bruto dodatne vrednosti, a sektor velikih preduzeća 43,3%. [9]. Takođe, sektor MSPP generiše 65,6% prometa nefinansijskog sektora. Kada govorimo o profitabilnosti, ovaj sektor je još uvek najneprofitabilniji deo privrede, sa stopom profitabilnosti od 35,9%, što je niže od proseka nefinansijskog sektora (40,1%). Uporedne analize MSPP sektora u Srbiji i EU pokazuju značajan zaostatak u broju zaposlenih, konkurentnosti i profitabilnosti.

2. Pravni osnov za razvoj preduzetništva

Pitanje osnivanja privrednog društva ili preduzetničke radnje, kao i njihovog funkcionisanja, uređuje Zakon o privrednim društvima. Ovaj pravni akt uređuje „pravni položaj privrednih društava, njihovo osnivanje, upravljanje, statusne promene, promene pravne forme, prestanak i druga pitanja od značaja za njihov položaj, kao i pravni položaj preduzetnika”[18]

Pitanja zaštite intelektualne svojine pravno uređuju sledeći zakoni:

- Zakon o patentima [16],
- Zakon o žigovima ([23],
- Zakon o oznakama geografskog porekla [20],
- Zakon o pravnoj zaštiti industrijskog dizajna [17],
- Zakon o autorskim i srodnim pravima [15].

2.1. Osnivanje privrednih društava prema ZOPD

Pod pojmom privrednog društva u smislu Zakona o privrednim društvima podrazumeva se „pravno lice koja obavlja delatnost u cilju sticanja dobiti”. Svojstvo pravnog lica privredno društvo stiče registracijom, u skladu sa Zakonom o postupku registracije u Agenciji za privredne registre.

Postoje različite pravne forme privrednih društava. Prema ZOPD, postoje sledeće pravne forme:

- ortačko društvo;
- komanditno društvo;
- društvo sa ograničenom odgovornošću;

- akcionarsko društvo.

Prvi deo zakona uređuje funkcionisanje i osnivanje privrednih društava. Osnivanje privrednog društva definisano je opštim odredbama (članovi 11-16. ZOPD).

Osnivački akt je „konstitutivni akt društva koji ima formu odluke o osnivanju ako društvo osniva jedno lice ili ugovora o osnivanju ako društvo osniva više lica.” U ortačkom društvu, komanditnom društvu i društvu s ograničenom odgovornošću, ovaj dokument, pored svoje konstitutivne uloge, ima i ulogu uređivanja upravljanja društvom. U akcionarskom društvu, kao najstroženijem obliku privrednog društva, javlja se i statut, kao dokument kojim su uređena različita pitanja o funkcionisanju društva kao i o njegovom upravljanju. „Osnivački akt ortačkog društva, komanditnog društva i društva s ograničenom odgovornošću menja se odlukom ortaka, komanditora i komplementara, odnosno skupštine, u skladu sa ovim zakonom.” Ovu odluku potpisuju svi članovi društva koji su prvobitno glasali za nju. Kod akcionarskog društva, nije moguća izmena osnivačkog akta.

Međutim, promena statuta akcionarskog društva je moguća i dešava se na osnovu odluke skupštine. Sve izmene osnivačkog akta i statuta registruju se u nadležnoj agenciji. Razlozi za proglašavanje ništavosti osnivačkog akta su:

1. nema formu propisanu zakonom;
2. delatnost društva koja se navodi u osnivačkom aktu suprotna je prinudnim propisima ili javnom poretku;
3. ne sadrži odredbe o poslovnom imenu društva, ulozima članova, iznosu osnovnog kapitala ili pretežnoj delatnosti društva ili
4. svi potpisnici, u trenutku zaključenja osnivačkog akta, bili su pravno ili poslovno nesposobni.

Ništavnost osnivačkog akta utvrđuje nadležni sud. Ukoliko neki od ovih razloga ne bude otklonjen do okončanja javne rasprave, sud presudom utvrđuje ništavnost osnivačkog akta.

2.2. Druga bitna pitanja prilikom osnivanja privrednog društva

Prilikom osnivanja privrednog društva, neophodno je definisati sedište društva. Prema Zakonu o privrednim društvima, sedište je „mesto iz koga se upravlja poslovima društva” (čl. 19 ZOPD).

Prema čl. 17 ovog Zakona, poslovno ime je naziv pod kojim privredno društvo posluje. Poslovno ime društva je naziv koji se koristi za razlikovanje navedenog privrednog društva od drugih. Iz tog razloga, poslovno ime privrednog društva ne može da bude zamenljivo sa poslovnim imenom drugog privrednog društva, niti da izaziva zabunu o privrednom društvu ili o njegovoj delatnosti. Poslovno ime, pored ostalog, obavezno mora sadržati naznaku o kom se tipu privrednog društva radi (npr. „ortačko društvo” ili skraćenicu „o.d.” ili „od”). Takođe, ukoliko je privredno društvo u postupku likvidacije, i to se mora

naglasiti. Osim punog imena, privredno društvo može koristiti i skraćeno ime, pod uslovom da je skraćeno ime navedeno u osnivačkom aktu.

Prema čl. 20 ovog Zakona, „poslovno ime privrednog društva može da sadrži naziv domaće države ili teritorijalne jedinice, kao i njen grb, zastavu i druge državne ambleme ili oznake koje ih podražavaju, uz prethodnu saglasnost nadležnog organa države ili teritorijalne jedinice. Poslovno ime privrednog društva može da sadrži ime ili simbole strane države ili međunarodne organizacije, u skladu sa propisima te države, odnosno međunarodne organizacije.” Poslovno ime može sadržati deo imena fizičkog lica uz njegovu saglasnost.

Zakon o privrednim društvima uređuje i pitanje zakonskih zastupnika. Prema čl.31 ovog Zakona, zakonski zastupnici su „lica koja su ovim zakonom kao takva određena za svaki pojedini oblik društva. Zakonski zastupnik društva može biti fizičko lice ili društvo registrovano u Republici Srbiji.” Svako društvo mora imati registrovanog makar jednog zakonskog zastupnika (pravno i poslovno sposobno fizičko lice).

Prema čl. 44. ovog Zakona, imovinu društva čine stvari i prava u vlasništvu društva, kao i druga prava društva. Kapital društva predstavlja razliku između vrednosti imovine i obaveza društva, dok je osnovni tj. registrovani kapital zapravo novčana vrednost upisanih uloga članova društva u društvo. Ulozi u društvo mogu biti novčani i nenovčani (stvari i prava), a izražavaju se u dinarima.

3. Preduzetnik

Poslovna delatnost se od davnina obavljala individualno. Još je buržoasko trgovinsko pravo regulisalo status individualnog trgovca. „Individualni trgovac je dugo vremena bio jedini ili vodeći privredni subjekat u poslovima trgovine”. [11] Sa razvojem trgovine, došlo je do razvoja drugih formi privrednih subjekata, pre svega različitih društava kapitala. Ova forma pri obavljanju delatnosti izuzetno je popularna i danas. Prema podacima republičkog zavoda za statistiku, objavljenih u godišnjem izveštaju Ministarstva privrede, preduzetnici čine 72% ukupnog broja MSPP. Takođe, u 2017. godini, primećen je porast broja preduzetnika za 5,6%, te godine registrovano je 13.677 novih preduzetnika [9]. Pod pojmom preduzetnik, podrazumeva se „poslovno sposobno fizičko lice koje obavlja delatnost u cilju ostvarivanja prihoda i koje je kao takvo registrovano u skladu sa zakonom o registraciji” (čl.83 ZOPD). Individualni poljoprivrednik nije preduzetnik.

Preduzetnik se može registrovati na neodređeno ili na određeno vreme. Osnovna karakteristika ovakvog vida obavljanja poslovne delatnosti odnosi se na imovinu i odgovornost za preuzete obaveze. Preduzetnik odgovara celokupnom svojom imovinom za obaveze nastale obavljanjem delatnosti; u tu imovinu ulazi kako lična imovina preduzetnika, tako i imovina stečena obavljanjem preduzetničke delatnosti.

Preduzetnik obavlja delatnost pod poslovnim imenom, a ono obavezno sadrži ime i prezime preduzetnika, opis pretežne delatnosti, oznaku „preduzetnik” ili „pr” i sedište. Pri tom, poslovno ime preduzetnika mora biti jedinstveno i mora se razlikovati od naziva drugog preduzetnika. Poslovno ime ne sme izazivati zablude vezano za identitet preduzetnika ili delatnost. Poslovno ime preduzetnika se registruje pri osnivanju, shodno Zakonu o registraciji.

Prilikom registracije, preduzetnik mora registrovati i sedište u nadležnom registru, kao „mesto iz koga upravlja obavljanjem delatnosti.” Takođe, preduzetnik može obavljati delatnost i izvan sedišta, u skladu sa zakonom (izdvojeno mesto). Izdvojeno mesto se takođe registruje u nadležnom privrednom registru. Preduzetnik je dužan da istakne svoje poslovno ime kako u sedištu, tako i izvan sedišta. Ukoliko je priroda delatnosti takva, preduzetnik može obavljati delatnost i van određenog prostora.

Delatnost preduzetnika može biti raznolika. Prema Zakonu o privrednim društvima, preduzetnik može obavljati sve zakonom dozvoljene delatnosti, za koje ispunjava uslove. Takođe, preduzetnička delatnost može uključivati i stare i umetničke zanate, kao i poslove domaće radinosti.

Preduzetnik aktivnosti iz svoje delatnosti uglavnom obavlja samostalno. Međutim, on može poslovođenje poveriti drugom licu. To mora biti poslovno sposobno fizičko lice u radnom odnosu kod preduzetnika. Ovlašćenje za obavljanje posla može biti opšte ili ograničeno na određenu delatnost preduzetnika. Takođe, ukoliko preduzetnik nema zaposlenog poslovođu, a iz opravdanih razloga je privremeno odsutan, njega u poslu mogu zameniti članovi njegovog domaćinstva, bez obaveze preduzetnika da ih zaposli. Kao opravdani razlozi, uzimaju se bolest, odsustvo zbog školovanja ili stupanju na funkciju i sl.

4. Pravne forme privrednih društava

Prema Zakonu o privrednom društvu, postoje različite pravne forme privrednih društava. Svaka od ovih formi razlikuje se po broju članova društva, ali i prema obavezama koje članovi društva imaju. Takođe, visina osnovnog kapitala za osnivanje različitih formi privrednih društava je različita.

Najjednostavnija forma jeste ortačko društvo; ortaci, kao i preduzetnici, odgovaraju za obaveze društva celokupnom svojom imovinom. Najsloženiju formu ima akcionarsko društvo gde je osnovni kapital podeljen na veliki broj akcija.

4.1. Ortačko društvo

Prema čl. 93. Zakona o privrednim društvima [18], ortačko društvo je „društvo dva ili više ortaka koji su neograničeno solidarno odgovorni celokupnom svojom imovinom za obaveze društva. Zakon o privrednim društvima propisuje da ortačko društvo može osnovati najmanje dva ortaka, dok maksimalan broj nije propisan. Međutim, „iskustvo poslovne prakse pokazuje da ortačko društvo

funkcioniše uglavnom sa malim brojem osnivača, s obzirom da je jedna od njegovih glavnih karakteristika *intuitu personae*, odnosno međusobno poznavanje i poverenje ortaka. [11] Ovaj oblik privrednog društva prisutan je u mnogim zakonodavstvima. Prema našem zakonodavstvu, ovo društvo se osniva ugovorom o osnivanju, koji mora sadržati sledeće elemente:

1. ime, jedinstveni matični broj i prebivalište ortaka koji je domaće fizičko lice, odnosno ime, broj pasoša ili drugi identifikacioni broj i prebivalište ortaka koji je strano fizičko lice, odnosno poslovno ime, matični broj i sedište ortaka koji je domaće pravno lice, odnosno poslovno ime, broj registracije ili drugi identifikacioni broj i sedište ortaka koji je strano pravno lice;
2. poslovno ime i sedište društva;
3. pretežnu delatnost društva;
4. označenje vrste i vrednosti uloga svakog ortaka.

Ugovor o osnivanju može da sadrži i druge elemente koji su od značaja za funkcionisanje društva i regulisanje međusobnih odnosa ortaka. Izmene i dopune ugovora o osnivanju društva vrše se jednoglasnom odlukom svih ortaka društva. Međusobni odnosi ortaka regulisani su ugovorom ortaka; ovaj pravni akt utvrđuje „pitanja udela pojedinaca u ukupnom kapitalu društva, učešće u raspodeli dobiti, unutrašnja organizacija poslovanja društva, odgovornost članova, vođenje evidencije pojedinih vrsta poslova i sl” [1]. Ulozi koje ortaci unose u društvo uglavnom su jednake veličine. Osim novca, ortaci kao svoj deo uloga mogu uneti i svoj rad ili usluge.

Ortaci učestvuju u dobiti preduzeća srazmerno svom ulogu. Kada je u pitanju poslovanje društva, prema opštem pravilu, svaki ortak ima ovlašćenje za obavljanje radnji u redovnom poslovanju društva (poslovođenje), ukoliko ugovorom o osnivanju ili ugovorom ortaka nije drugačije određeno. Svaki ortak je ovlašćen da postupa samostalno, sve dok su drugi ortaci saglasni sa tim. Jedan od ortaka ne može preduzeti radnje ukoliko se ostali ortaci protive tome. Dakle, ukoliko je ugovorom određeno da ortaci postupaju zajedno, pre preduzimanja svake radnje potrebno je pribaviti saglasnost svih ortaka. Takođe, svaki ortak je dužan da postupa po instrukcijama svakog od ostalih ortaka ovlašćenih za poslovođenje. Ipak, od ovih pravila postoje izuzeci. Ukoliko bi nepreduzimanje određene radnje nanelo veliku štetu društvu, a neko od ortaka nije dostupan za davanje saglasnosti, ortak tu radnju može obaviti i bez saglasnosti svih članova društva. Takođe, ukoliko ortak smatra da instrukcije drugog ortaka nisu primerene, o tome obaveštava sve ortake ovlašćene za poslovođenje radi zajedničkog odlučivanja, osim ako bi odlaganje radnje prouzrokovalo štetu društvu, kada može postupati samostalno, o čemu je dužan da bez odlaganja obavesti sve ostale ortake ovlašćene za poslovođenje. Ortaci mogu preneti ovlašćenje za poslovođenje na treće lice ili drugog ortaka, uz saglasnost svih

ortaka društva. Ortak odgovara za radnje koje je preduzelo treće lice koje ovlastio kao da ih je sam preduzeo. Takođe, postoji mogućnost za oduzimanje ovlašćenja za poslovođenje ortaka. Ovakve mere mogu se preduzeti samo ukoliko se utvrdi da za to postoje opravdani razlozi, pre svega nesposobnost ortaka da pravilno vodi poslove društva, kao i teža povreda dužnosti prema društvu.

4.2. Komanditno društvo

Komanditno društvo predstavlja jedan od najstarijih formi trgovačkog ortakluka, preteča ovog načina organizovanja je *commenda* koja se javlja u ranom srednjem veku kao način organizovanja pomorske trgovine [11]. Ova forma ortakluka podrazumevala je postojanje javnog člana (vlasnika broda) uz najmanje jednog tajnog člana (vlasnik robe). Javni član je, istupajući u svoje ime, prodavao robu tajnog člana, dok je učešće u dobitku ili pokrivanju gubitka bilo zajedničko.

Komanditno društvo je „privredno društvo koje ima najmanje dva člana, od kojih najmanje jedan za obaveze društva odgovara neograničeno solidarno (komplementar), a najmanje jedan odgovara ograničeno do visine svog neuplaćenog, odnosno neunetog uloga (komanditor). Dakle, „u komanditnom društvu postoje dve vrste članova, javni članovi (komplementari) i tajni članovi (komanditori)” [1].

Na ovo društvo primenjuju se odredbe koje važe sa ortačko društvo. Takođe, komplementari imaju status članova ortačkog društva. Ugovor o osnivanju komanditnog društva sadrži sve elemente koji su već navedeni, a odnose se na ortačko društvo (podaci o članovima u zavisnosti da li su u pitanju pravna ili fizička lica, poslovno ime i sedište društva, pretežnu delatnost društva; označenje vrste i vrednosti uloga svakog člana). Pored ovih elemenata, ugovor mora sadržati i oznaku koji je član društva komplementar, a koji je komanditor. Za sva ostala pitanja primenjuju se odredbe zakona koje se odnose na ortačko društvo.

Komplementari vode poslove društva i zastupaju ga. Poslove vode javni članovi, dok su tajni članovi isključeni iz vođenja poslova, ali srazmerno udelu učestvuju u raspodeli rezultata poslovanja”[1]. Komanditor ima pravo da dobije uvid u finansijske izveštaje, poslovne knjige i drugu dokumentaciju društva. Udeo u dobiti isplaćuje se komanditoru srazmerno visini njegovog uloga, osim ako je ugovorom o osnivanju drugačije određeno. Komanditor ne odgovara za obaveze društva ako je u celini uplatio ulog koji je preuzeo ugovorom o osnivanju. Ako komanditor ne uplati u celini ulog na koji se obavezao ugovorom o osnivanju, on odgovara solidarno sa komplementarima poveriocima društva do visine neuplaćenog odnosno neunetog uloga u društvo.

4.3. Društvo s ograničenom odgovornošću

Prema članu 139. ZOPD, društvo s ograničenom odgovornošću je društvo u kome jedan ili više članova društva imaju udele u osnovnom kapitalu društva, s

tim da članovi društva ne odgovaraju za obaveze društva osim u slučajevima predviđenim članom 18. ovog zakona. „Naziv ovog oblika je dosta neprecizan, jer asocira na ograničenu odgovornost članova društva... Sredstva koja su članovi uneli u društvo postaje imovina društva i društvo odgovara za obaveze neograničeno celom svojom imovinom” [11]. Članovi društva samostalno uređuju svoje međusobne odnose, uglavnom ugovorom članova društva.

Kao i ostala privredna društva, i društvo sa ograničenom odgovornošću osniva se osnivačkim aktom. Osnivački akt mora sadržati:

1. podatke o članovima društva iz člana 9a ovog Zakona, kao i podatak o prebivalištu člana društva;
2. poslovno ime i sedište društva;
3. pretežnu delatnost društva;
4. ukupan iznos osnovnog kapitala društva;
5. iznos novčanog uloga, odnosno novčanu vrednost i opis nenovčanog uloga svakog člana društva;
6. vreme uplate, odnosno unošenja uloga u osnovni kapital društva;
7. udeo svakog člana društva u ukupnom osnovnom kapitalu izražen u procentima;
8. određivanje organa društva i njihovih nadležnosti.

Iako u mnogim zakonodavstvima nije propisan maksimalni broj članova, zbog načina funkcionisanja društva preporučuje se da broj članova bude najviše 50 članova. Pitanja vezana za osnovni kapital društva uređuju čl. 145-147 Zakona o privrednim društvima [18]. Minimalni osnovni kapital iznosi 100 dinara, osim u slučajevima kada je zakonom predviđen veći osnivački ulog zbog delatnosti društva (banke, osiguravajuća društva i slično). Takođe, postoji mogućnost povećanja osnovnog kapitala. Osnovni kapital može se povećati u sledećim situacijama:

1. novim ulozima postojećih članova ili člana koji pristupa društvu;
2. pretvaranjem rezervi ili dobiti društva u osnovni kapital;
3. pretvaranjem (konverzijom) potraživanja prema društvu u osnovni kapital;
4. statusnim promenama koje imaju za posledicu povećanje osnovnog kapitala;
5. pretvaranjem (konverzijom) dodatnih uplata u osnovni kapital.

Odluku o uvećanju osnovnog kapitala donosi skupština članova društva. Odluku o smanjenju osnovnog kapitala takođe donosi skupština članova društva, većinom od dve trećine ukupnog broja članova društva. Ova odluka se registruje najkasnije u roku od tri meseca od datuma donošenja. Ukoliko odluka nije registrovana, ona postaje ništava. Smanjenje kapitala može se izvršiti u sledećim slučajevima, radi pokrića gubitaka društva ili radi stvaranja ili povećanja rezervi društva za pokrivanje budućih gubitaka ili za povećanje osnovnog kapitala iz neto imovine društva.

Članstvo u društvu omogućava svakom članu realizaciju ličnih i imovinskih prava. [11] Pod ličnim pravom podrazumeva se pravo glasa, odnosno učešće u odlučivanju o različitim pitanjima od značaja za društvo. Svi članovi društva imaju pravo glasa, srazmerno unetom udelu. Imovinska prava podrazumeva pravo na učešće u dobiti, takođe srazmerno unetom udelu.

Treba napomenuti da čl. 145 ovog Zakona predviđa da osnovni kapital društva sa ograničenom odgovornošću iznosi najmanje 100 dinara, osim ako je posebnim zakonom predviđen veći iznos osnovnog kapitala za društva koja obavljaju određene delatnosti. Iz tog razloga, ova forma privrednog društva može biti primamljiva kod osnivanja privrednog društva.

4.4. Akcionarsko društvo

Prema članu 245, akcionarsko društvo je društvo čiji je osnovni kapital podeljen na akcije koje su u vlasništvu jednog ili više akcionara. Vlasnici akcija ne odgovaraju ličnom imovinom za obaveze društva, već akcionarsko društvo odgovara za svoje obaveze celokupnom imovinom.

Članovi 246 i 247 ovog zakona regulišu pitanje statuta društva. Statut obavezno mora sadržati sledeće elemente:

1. poslovno ime i sedište društva;
2. pretežnu delatnost društva;
3. podatke o visini upisanog i uplaćenog osnovnog kapitala, kao i podatke o broju i ukupnoj nominalnoj vrednosti odobrenih akcija, ako postoje;
4. bitne elemente izdatih akcija svake vrste i klase u skladu sa zakonom kojim se uređuje tržište kapitala, a kod akcija koje nemaju nominalnu vrednost i iznos dela osnovnog kapitala za koji su one izdate, odnosno računovodstvenu vrednost, uključujući i eventualne obaveze, ograničenja i privilegije vezane za svaku klasu akcija;
5. vrste i klase akcija;
6. posebne uslove za prenos akcija, ako postoje;
7. postupak sazivanja skupštine;
8. određivanje organa društva i njihovog delokruga, broja njihovih članova, bliže uređivanje načina imenovanja i opoziva tih članova, kao i načina odlučivanja tih organa;
9. druga pitanja za koja je ovim ili posebnim zakonom određeno da ih sadrži statut akcionarskog društva.

Prema čl.248, akcije društva izdaju se u dematerijalizovanoj formi i glase na ime. Akcija je strogo formalna, novčana, dugoročna i nedeljiva hartija od vrednosti sa promenljivom prihodovnom vrednošću [14]. Pitanja vezana za registraciju u Centralnom registru, njihovog izdavanja, zakonitih imalaca, prenosa akcija, prenosa prava iz akcija, ograničenja prava iz akcija i upis prava trećih lica na akcijama, uređuju odredbe zakona kojim se uređuje tržište kapitala.

Akcionarom se, u smislu ovog Zakona, smatra lice koje je imalac akcije i koje je upisano u Centralni registar. Postoje različite vrste akcija. Društvo može izdavati akcije sa ili bez nominalne vrednosti.

Obične akcije svom imaoocu daju sledeća prava, definisana čl.251 ovog Zakona:

1. pravo učešća i glasanja na skupštini, tako da jedna akcija uvek daje pravo na jedan glas;
2. pravo na isplatu dividende;
3. pravo učešća u raspodeli likvidacionog ostatka ili stečajne mase u skladu sa zakonom kojim se uređuje stečaj;
4. pravo prečeg sticanja običnih akcija, i drugih finansijskih instrumenata zamenljivih za obične akcije, iz novih emisija;
5. druga prava u skladu sa ovim zakonom i statutom.

Postoje i delimično uplaćene akcije; to su obične akcije po osnovu kojih akcionar nije izvršio uplatu u društvo u celosti. Iz tog razloga, akcionar ne može ostvarivati pravo glasa po osnovu tih akcija.

Prema čl.253 ovog Zakona, preferencijalne akcije su „akcije koje imaoocu daju jedno ili više povlašćenih prava utvrđenih statutom i odlukom o izdavanju, kao što su:

1. pravo na dividendu u unapred utvrđenom novčanom iznosu ili u procentu od njene nominalne vrednosti, koja se isplaćuje prioriteto u odnosu na imaoce običnih akcija;
2. pravo da mu se neisplaćena dividenda iz stava 1. tačka 1) ovog člana kumulira i isplati pre isplate dividendi imaocima običnih akcija (kumulativna preferencijalna akcija);
3. pravo da participira u dividendi koja pripada imaocima običnih akcija, u svim slučajevima isplate dividende imaocima običnih akcija ili po ispunjenju određenih uslova (participativna preferencijalna akcija);
4. pravo prvenstva naplate iz likvidacionog ostatka ili stečajne mase u odnosu na imaoce običnih akcija;
5. pravo pretvaranja tih akcija u obične akcije ili u drugu klasu preferencijalnih akcija (zamenljive preferencijalne akcije);
6. pravo prodaje tih akcija akcionarskom društvu po unapred utvrđenoj ceni ili pod drugim uslovima."

Članom 293 ovog Zakona, određeno je da akcionarsko društvo mora imati minimalni osnovni kapital u visini od 3.000.000,00 din, osim ako je posebnim zakonskim aktom predviđen veći iznos. Upravo veliki propisani osnivački kapital i složenost poslovanja akcionarskog društva predstavljaju prepreke za češće osnivanje privrednih društava u ovoj formi.

5. Pravo intelektualne svojine

Pravo intelektualne svojine je generičan pojam koji obuhvata prava industrijske svojine (patent, know-how, žig, oznaka geografskog porekla, dizajn i dr.) i autorsko pravo i prava srodna autorskom pravu.

5.1. Patent

Glavni deo prava industrijske svojine je patentno (pronalažačko) pravo. Patent predstavlja oblik pravne zaštite pronalaska, odnosno to je skup ekskluzivnih prava, koja pronalazaču garantuje država, štiteći njegov pronalazak od upotrebe, iskorišćavanja i prodaje od strane drugih lica. Patent se može definisati i kao subjektivno pravo koje za svoj predmet ima patentirani pronalazak [8].

Formalni izvor prava kod nas kojim se uređuje pravna zaštita pronalazaka je Zakon o patentima [16]. U smislu navedenog Zakona patent je pravo koje se priznaje za pronalazak iz bilo koje oblasti tehnike, koji je nov, koji ima inventivni nivo i koji je industrijski primenljiv. Predmet pronalaska koji se štiti patentom može biti proizvod, pronalazak, primena proizvoda i primena postupka (uređaji, mašine, supstance itd). Zakon predviđa i šta se ne smatra pronalascima, te ovde ubraja otkrića, naučne teorije i matematičke metode; estetske kreacije; planove, pravila i postupke za objavljivanje intelektualnih delatnosti, za igranje igara ili za obavljanje poslova; računarske programe, kao i prikazivanje informacija.

Patentom se takođe ne mogu štiti pronalasci čija bi komercijalna upotreba bila protivna javnom poretku ili moralu (postupci kloniranja ljudskih bića, postupci za promenu genetskog identiteta ćelija ljudskih bića, korišćenje ljudskog embriona u industrijske ili komercijalne svrhe, postupci izmene genetskog identiteta životinja); pronalasci koji se odnose na hirurške ili dijagnostičke postupke ili postupke lečenja koji se primenjuju direktno na ljudskom ili životinjskom telu, kao i biološko postupak za dobijanje biljke ili životinje.

5.1.1. Patentibilnost pronalaska

Da bi određeni pronalazak mogao da uživa patentnu zaštitu on mora biti patentibilan. Pod patentibilnošću pronalaska se podrazumevaju materijalnopravni uslovi koje jedan pronalazak mora da ispuni da bi dobio pravnu zaštitu. U ove uslove spadaju novost, inventivni nivo pronalaska i industrijska primenljivost.

1. Novost – Pronalazak je nov ako nije obuhvaćen stanjem tehnike. Stanje tehnike čini sve što je dostupno javnosti pre datuma podnošenja prijave pronalaska, kao i sadržaj svih patentnih prijava podnetih u Republici Srbiji koje imaju raniji datum podnošenja od navedene prijave;
2. Inventivni nivo – Pronalazak ima inventivni nivo ako za stručnjaka iz odgovarajuće oblasti ne proizilazi, na očigledan način, iz stanja tehnike;

3. Industrijska primenljivost – Pronalazak je industrijski primenljiv ako se predmet pronalaska može proizvesti ili upotrebiti u bilo kojoj grani industrije, uključujući i poljoprivredu.

5.1.2. Vrste patenata; Mali patent (koristan model)

Postoji više kriterijuma za razvrstavanje patenata. Prema predmetu zaštite patenti se mogu odnositi na proizvod, primenu proizvoda ili na postupak [6]. Prema teritoriji mogu biti nacionalni ili nadnacionalni odnosno međunarodni [12]. Prema sadržini i obimu zaštite mogu se podeliti na patent (osnovni), mali patent, dopunski, poverljivi i zavisni [6]. Osnovni je patent koji je prvi zaštićen. Dopunski patent služi za zaštitu dopune ili izmene već patentiranog proizvoda ili postupka, što je u Zakonu o patentima [16] omogućeno tzv. dopunskom prijavom patenta. Dopunski patent ne može trajati duže od osnovnog patenta. Poverljivi patent služi za zaštitu pronalazaka koji se odnose na narodnu odbranu i državnu bezbednost, a zavisnim patentom se štiti pronalazak koji se ne može samostalno primenjivati bez istovremene primene nekog ranije zaštićenog pronalaska odnosno postupka [6].

Malim patentom se štiti pronalazak koji nema inventivni nivo kakav je potreban za patent. Zakon o patentima ne daje kriterijume za razlikovanje inventivnih nivoa, već je to jedno faktičko pitanje koje treba u svakom konkretnom slučaju utvrditi. Predmet pronalaska koji se štiti malim patentom može biti samo rešenje koje se odnosi na konstrukciju nekog proizvoda ili raspored njegovih sastavnih delova. Njegove funkcije su: 1) funkcija jedine zaštite za tzv. male pronalaskе; 2) funkcija supsidijarne zaštite za pronalaskе; 3) funkcija brže zaštite za pronalaskе i 4) funkcija dodatne zaštite za pronalaskе [7]. Brža zaštita ogleda se u kraćem postupku priznanja malog patenta budući da organ proverava jedino formalnopravne uslove, a ne i ispunjenost materijalnopravnih uslova (novost, inventivni nivo i industrijsku primenljivost), osim ukoliko nosilac malog patenta to zahteva. U tom slučaju postoji ispitani mali patent, što predstavlja novinu u našem pravu. Mali patent traje 10 godina (za razliku od patenta koji traje 20 godina), računajući od dana podnošenja prijave.

5.1.3. Postupak patente zaštite

Upravni postupak za zaštitu pronalaska pokreće se podnošenjem prijave na srpskom jeziku (može i na stranom, ali uz obavezno dostavljanje njenog prevoda na srpski) nadležnom državnom organu. Kod nas je to Zavod za intelektualnu svojinu. Jednom prijavom se može tražiti zaštita samo za jedan pronalazak ili za više pronalazaka ako su oni međusobno povezani tako da čine jedinstvenu pronalazačku zamisao (jedinstvo pronalaska). Prijava mora da sadrži zahtev za priznanje prava (naznačenje da se traži priznanje patenta, podatke o podnosiocu prijave, podatke o pronalazaču i dr); opis pronalaska (pronazak mora biti opisan potpuno i jasno, tako da ga stručnjak iz odgovarajuće oblasti može izvesti);

patente zahteve (jasni, sažeti i u potpunosti podržani opisom pronalaska, tj. oni predstavljaju određenje predmeta čija se zaštita traži); apstrakt (kratak sadržaj suštine pronalaska) i nacrt (skup slika). Prijava ne sme da sadrži navode ili slike protivne zakonu ili moralu; navode koji omalovažavaju proizvode ili postupke trećeg lica i navode koji očigledno nisu značajni ni potrebni. Za priznanje datuma podnošenja prijave prijava podneta na taj datum mora da sadrži naznačenje da se traži priznanje prava, ime i prezime ili naziv i adresu podnosioca prijave i opis pronalaska ili pozivanje na prethodno podnetu prijavu.

Nakon podnošenja prijave nadležni organi pristupa formalnom ispitivanju prijave. Najpre, utvrđuje da li su ispunjeni uslovi za priznanje datuma podnošenja prijave. Ukoliko nedostaje deo opisa ili prijava sadrži poziv na nacrt koji nedostaje, nadležni organ pozvaće podnosioca da uredi dokumentaciju odnosno dostavi deo opisa odnosno nacrt koji nedostaje u roku od dva meseca. Kada podnosilac prijave postupi blagovremeno u skladu sa navedenim pozivom, kao datum podnošenja prijave priznaje se datum kada je podneo urednu dokumentaciju. Ako podnosilac ne postupi po pozivu, smatraće se da se nije ni pozvao na deo opisa ili nacrt.

Posle priznanja datum podnošenja prijave, nadležni organ nastavlja sa formalnim ispitivanjem prijave te utvrđuje da li je plaćena taksa za podnošenje prijave i dostavljen dokaz o uplati republičke administrativne takse, dostavljeno uredno punomoćje zastupnika, da li je u prijavi naznačen pronalazač, da li je podnet uredan zahtev za priznanje prava prvenstva i dr.

Ako prijava patenta ispunjava navedene formalnopravne uslove, nadležni organ poziva podnosioca prijave da u roku od mesec dana od dana prijema poziva podnese zahtev za izradu izveštaja o pretraživanju stanja tehnike po predmetu pronalaska (izveštaj o pretraživanju) i da plati taksu za izradu navedenog izveštaja. Po prijemu zahteva za izradu izveštaja i dokaza o plaćenju taksi, nadležni organ će na osnovu podataka u prijavi (patentni zahtevi, sadržaj opisa i nacrt) izraditi izveštaj o pretraživanju i dostaviti ga podnosiocu prijave.

Sledeća faza upravnog postupka je faza objave prijave patenta. Prijava patenta se objavljuje u službenom glasilu (Glasnik intelektualne svojine) u najkraćem roku, i to nakon isteka 18 meseci, računajući od datuma podnošenja prijave. Na zahtev podnosioca prijave, prijava patenta se može objaviti i ranije.

Posle objave prijave patenta sledi faza suštinskog ispitivanja prijave patenta. Zahtev za suštinsko ispitivanje prijave patenta podnosilac prijave može podneti u roku od 6 meseci od dana objave izveštaja o pretraživanju u Glasniku intelektualne svojine. Ukoliko navedeni rok bezuspešno protekne, podnosilac prijave ima dodatni rok u kojem može podneti navedeni zahtev. Taj rok iznosi 30 dana od dana prijema obaveštenja o proteku roka. Ako podnosilac prijave ni u naknadnom roku ne podnese zahtev organ postupka će prijavu patenta odbaciti zaključkom. Jednom podneti zahtev se ne može povući. Nadležni organ će sprovesti suštinsko ispitivanje u granicama postavljenih patentnih zahteva.

Suštinsko ispitivanje podrazumeva proveru o tome da li je određeni pronalazak uopšte pogodan za patentnu zaštitu, kao i proveru ispunjenosti materijalno-pravnih uslova pronalaska (novost, inventivni nivo, industrijska primenljivost). Naš Zakon prihvata sistem odloženog ispitivanja ispunjenosti uslova, što podrazumeva da pronalazač koji je podneo urednu prijavu automatski stiče objavom prijave privremena prava koja su po sadržini ista kao patent koja važe od datuma objave prijave do datuma objave priznatog patenta. Ovaj sistem prihvaćen je iz razloga celishodnosti, jer postupak za priznanje patenta relativno dugo traje, te vremenom pronalazak može prestati da bude aktuelan ili tehnološki zastariti, što bi svakako predstavljalo štetu za pronalazača ukoliko bi na vršenje ovlašćenja iz patenta čekao do okončanja postupka [12].

Upravni postupak patentne zaštite okončava se donošenjem rešenja od strane nadležnog državnog organa (Zavod za intelektualnu svojinu). Rešenje ima deklarativno dejstvo, što znači da proizvodi pravne posledice retroaktivno (*ex tunc*), tj. patent će važiti od trenutka podnošenja prijave. Kada su svi uslovi ispunjeni, organ donosi pozitivno rešenje o priznanju patenta. Kada uslovi nisu ispunjeni donosi se negativno rešenje o odbijanju zahteva za priznanje patenta.

Propisani podaci o priznatom pravu upisuju se u registar koji se vodi kod nadležnog organa. Po izvršenom upisu ovih podataka nosiocu patenta izdaje se isprava o priznatom pravu. Priznato pravo upisano u odgovarajući registar objavljuje se u službenom glasilu. Patent ili mali patent se stiče upravo ovom objavom priznatog prava u službenom glasilu, a važi retroaktivno (*ex tunc*) od datuma podnošenja prijave. Rešenje o priznanju patenta ima pravno dejstvo od datuma objave priznatog prava. Nosiocu prava se posle objave priznatog prava u službenom glasilu, izdaje patentni spis.

Nadležni organ može uvek oglasiti ništavim rešenje o priznanju patenta delimično ili u celini ako utvrdi da predmet zaštite nije pronalazak u smislu Zakona o patentima; pronalazak pripada kategoriji pronalazaka koji su izuzeti iz zaštite; pronalazak na dan podnošenja prijave ne ispunjava materijalno-pravne uslove za zaštitu (novost, inventivni nivo, industrijska primenljivost); pronalazak nije opisan potpuno i jasno; ako je priznat širi obim prava od onog koji je mogao biti podržan prijavom.

5.1.4. Subjekti zaštite i prava pronalazača

Pravo na zaštitu pronalaska ima pronalazač. Ovo pravo pripada i njegovom nasledniku odnosno pravnom sledbeniku, a u određenim slučajevima ovo pravo pripada poslodavcu. Strana fizička i pravna lica zaštitu pronalaska u Republici Srbiji ostvaruju u skladu sa Zakonom o patentima.

Pronalazač ima moralna i imovinska prava. Moralna prava su da bude naveden u prijavi za zaštitu pronalaska, spisima, registrima, ispravama i publikacijama o njegovom pronalasku. Imovinska prava podrazumevaju

ekonomsko iskorišćavanje svog prijavljenog pronalaska, odnosno pronalaska zaštićenog patentom ili malim patentom.

5.1.5. Sadržina, sticanje, obim, trajanje i održavanje patenta

Nosilac patenta ili malog patenta ima isključivo pravo da koristi u proizvodnji zaštićeni pronalazak, stavlja u promet predmete izrađene prema zaštićenom pronalasku i raspolaže patentom odnosno malim patentom. Kao nosilac ekskluzivnog prava on može da svako treće lice koje nema njegovu saglasnost spreči da proizvodi, nudi, stavlja u promet ili upotrebljava proizvod koji je izrađen prema zaštićenom pronalasku; primenjuje postupak koji je zaštićen patentom; nudi postupak koji je zaštićen patentom i dr. Patent ili mali patent se stiče objavom priznatog prava u službenom glasilu, a važi retroaktivno (*ex tunc*) od datuma podnošenja prijave. Obim zaštite koja se stiče patentom ili malim patentom određen je sadržinom patentnih zahteva. Patent traje 20 godina od dana podnošenja prijave. Mali patent traje 10 godina računajući od dana podnošenja prijave. Prava iz prijave i priznatog patenta održavaju se plaćanjem takse. Taksa se plaća za treću i svaku narednu godinu od datuma podnošenja prijave.

5.1.6. Prestanak patenta

Patent prestaje protekom roka pravne zaštite (20 godina za patent; 10 godina za mali patent), neplaćanjem takse, odustankom od prijave ili odricanjem od prava na patent, smrću ili prestankom postojanja nosioca prava ili podnosioca prijave, kao i oglašavanje ništavim rešenja o priznanju patenta od strane nadležnog organa.

5.2. KNOW-HOW

Know-how („znati kako”) su određena znanja i iskustva koja se primenjuju u industrijskoj i zanatskoj proizvodnji. Ona predstavljaju skup nepatentiranih praktičnih informacija koje su rezultat iskustva i provere, a sadrže i posebna uputstva o tehnologiji izrade ili proizvodnje, kontrole i dr, zatim posebne postupke koji se smatraju poslovnom tajnom, kao i iskustva i znanja koja nisu sadržana u pisanom obliku [6]. Know-how je pravo srodno patentnom pravu, ali se ono formalnopravno ne štiti, već postoji kao faktičko znanje i iskustvo (faktički monopol). Dakle, predmet know-how mogu biti određeni pronalasci ili postupci, ali koji nisu patentirani te ostaju bez formalnopravne zaštite. Ukoliko se ne objave ili ne prenesu drugom licu ostaju u sferi poslovne tajne. U tom slučaju mogu dati komparativnu prednost na tržištu licu koje ih poseduje i ekonomski iskorišćava. Najpoznatiji primer je formula za Koka-kolu.

Odlike know-how su tajnost, novost i prenosivost. Prenosivost je osnovna razlika između pojmova know-how i poslovna tajna [6]. Dokle god je određeno tehničko znanje ili iskustvo u rukama jednog držaoca, onda je u pitanju poslovna

tajna. Međutim, ukoliko se to tehničko znanje odnosno iskustvo prenese na drugoga onda postoji know-how i njegova odlika prenosivosti.

Know-how se prenosi putem obligacionih ugovora: ugovora o tehničkoj saradnji, ugovora o ustupanju i pribavljanju tehnologije, ugovora o tehničkoj pomoći, ali i putem licence. Licenca može biti isključiva i neisključiva. Zakonom o obligacionim odnosima predviđeno je da davalac isključive licence ne može ni u kom vidu sam iskorišćavati predmet licence, niti njegove pojedine delove, niti to poveriti nekom drugom u granicama prostornog važenja licence. Isključivost licence se mora uvek posebno ugovoriti. U ugovorima se najčešće određuje način korišćenja know-how, zabranu daljeg prenosa trećim licima, kao i eventualno ugovorne kazne u slučaju da se ove odredbe ugovora prekrše.

Iako formalnopravno know-how nije propisan našim zakonodavstvom, ipak se njegova zaštita može ostvariti putem odredaba o neloyalnoj konkurenciji sadržanih u Zakonu o zaštiti poslovne tajne [24] i Zakonu o trgovini[25].

5.3. Žig

Žig se u pravnoj teoriji definiše kao pravno zaštićen znak koji se može grafički predstaviti i kojim privredni subjekt obeležava svoju robu u privrednom prometu, kako bi potrošači mogli da ih razlikuju od istovrsne ili slične robe ili usluge drugog pravnog subjekta [6]. U našem pravu žig je regulisan Zakonom o žigovima [23]. Zakon o žigovima određuje pojam žiga kao pravo kojim se štiti znak koji u prometu služi za razlikovanje robe odnosno usluga jednog fizičkog ili pravnog lica od iste ili slične robe, odnosno usluga drugog fizičkog ili pravnog lica. Pored ovih klasičnih funkcija (identifikacija proizvođača i razlikovanje robe i usluge na tržištu), žig danas ima reklamnu, ali i garantnu funkciju (garantuje određeni kvalitet proizvoda). Takođe i sam žig može imati svoju vrednost. Iz samog pojma žiga uočavaju se dva elementa: znak i roba odnosno usluga. Veza između ta dva elementa naziva se načelo specijalnosti. Ono podrazumeva da se oznaka može zaštititi pod uslovom da su opredeljene robe odnosno usluge koje će biti označene žigom. Faktički ono znači da dva žiga mogu za predmet zaštite mogu imati isti znak, pod uslovom da oni označavaju različitu robu odnosno usluge. Izuzetak od ovog principa je čuveni žig. Zakon metodom negativne enumeracije nabroja da se pečat, štambilj i službeni znak za obeležavanje dragocenih metala ne smatraju žigom.

Da bi se znak privrednog subjekta koji služi za obeležavanje robe i usluga mogao zaštititi žigom mora da ispuni određene materijalnopravne uslove, odnosno da bude podoban za grafičko predstavljanje i za razlikovanje u prometu robe odnosno usluga jednog fizičkog ili pravnog lica od robe, odnosno usluga drugog fizičkog ili pravnog lica. Navedeni znak se može sastojati od reči, slogana, slova, brojeva, slika, crteža, rasporeda boja, trodimenzionalnih oblika, kombinacija tih znakova, kao i muzičkih fraza prikazanih notnih pismom i dr.

Zakon predviđa i koji se znak ne može zaštititi. Tu ubraja znak koji je protivan javnom poretku ili moralu, koji po svom izgledu nije podoban za razlikovanje robe ili usluga u prometu, koji je u svakodnevnom govoru ili dobrim trgovinskim običajima postao uobičajen za označavanje određene vrste robe odnosno usluga, koji je istovetan ranije zaštićenom znaku za istu vrstu robe odnosno usluga, koji svojim izgledom povređuje autorska prava ili druga prava industrijske svojine, koji sadrži državni ili drugi javni grb, zastavu ili simbol, koji predstavlja ili podražava nacionalni ili religijski simbol i dr.

5.3.1. Vrste žigova

Postoje nekoliko kriterijuma za razlikovanje žigova. Jedan od njih je teritorija na kojoj žig važi. Prema tom kriterijumu žig može biti nacionalni, kada žig važi samo za teritoriju jedne države, ili međunarodni kada važi na teritoriji više država na osnovu nekog bilateralnog međunarodnog ugovora ili na osnovu neke međunarodne konvencije. S obzirom na to da li se žigom štiti robni ili uslužni znak, razlikujemo robni i uslužni žig.

Zakon o žigovima poznaje individualni, kolektivni i žig garancije.

1. Individualni žig je žig koji pripada samo individualno određenom privrednom subjektu.
2. Kolektivni žig je žig pravnog lica koje predstavlja određeni oblik udruživanja proizvođača, odnosno davalaca usluga, koji imaju pravo da koriste subjekti koji su članovi tog udruženja. Kako V. Besarović ističe, kolektivni žig predstavlja u suštini izuzetak od načela slobodnog prenosa žiga, jer se ne može prenositi [2].
3. Žig garancije je žig koji koristi više privrednih društava pod nadzorom nosioca žiga, a koji služi kao garancija kvaliteta, geografskog porekla, načina proizvodnje ili drugih zajedničkih obeležja robe ili usluga tih privrednih društava.

5.3.2. Postupak pravne zaštite žigova

Kao i postupak zaštite patenta, postupak pravne zaštite žigova je upravni postupak koji ima nekoliko faza i koji se pokreće i vodi pred nadležnim državnim organom, a to je Zavod za intelektualnu svojinu. Zavod vodi Registar prijave za priznanje žiga i Registar žigova, koji predstavljaju javne knjige i svako zainteresovano lice može da izvrši uvid.

Postupak se pokreće prijavom za priznanje žiga. Bitni elementi (*essentialia negotii*) prijave su zahtev za priznanje žiga, znak koji se želi zaštititi žigom i spisak robe odnosno usluga na koje se znak odnosi. Pored ovih bitnih elemenata, da bi se priznao datum podnošenja prijave, prijava mora da sadrži i ime i prezime, odnosno poslovne ime i adresu podnosioca prijave. Uz prijavu se dostavlja i dokaz o uplati propisane takse. Danom podnošenja uredne prijave podnosilac stiće

pravo prvenstva u odnosu na sva druga lica koja su za isti ili sličan znak kojim se obeležava ista ili slična roba (usluge), kasnije podnela prijavu.

Nakon podnošenja prijave nadležni organ ispituje da li su ispunjeni formalnopravni uslovi, da li je podneta prijava uredna, odnosno da li sadrži potrebne bitne elemente. Ukoliko je prijava neuredna organ će pozvati podnosioca da u određenom roku ukloni nedostatke i dostavi urednu prijavu. Ako ostavljeni rok bezuspešno protekne, organ će zaključkom odbaciti prijavu.

Sledeća faza je ispitivanje uslova za priznavanje žiga. Kada organ utvrdi da je podneta prijava uredna, on dalje ispituje da li su ispunjeni materijalnopravni uslovi za priznavanje žiga. Uslovi za priznanje žiga moraju da budu ispunjeni u trenutku upisa žiga u Registar žigova.

Organ može utvrditi da prijava ispunjava ili ne ispunjava uslove za priznanje žiga, što ujedno predstavlja i poslednju fazu postupka. Ukoliko prijava ne ispunjava uslove, organ će rešenjem odbiti prijavu. Ako prijava ispunjava uslove organ zaključkom poziva podnosioca prijave da plati taksu za prvih 10 godina zaštite i troškove objave žiga i da dostavi dokaze o izvršenim uplatama. Podnosilac prijave treba da postupi u skladu sa zaključkom u određenom roku. Propuštanje roka stvara pravnu pretpostavku da je podnosilac odustao od prijave, te organ donosi zaključak o obustavi postupka. Protiv navedenog zaključka dozvoljena je žalba. Kad podnosilac prijave dostavi dokaze o uplatama u roku nadležni organ priznato pravo upisuje u Registar žigova, a nosiocu (titularu) prava izdaje ispravu o žigu koja ima karakter rešenja. Žig se objavljuje u službenom glasilu (Glasnik intelektualne svojine).

5.3.3. Sticanje, sadržina i trajanje žiga

Žig se stiče upisom u Registar žigova, a važi od datuma podnošenja prijave. Nosilac žiga ima isključivo pravo da znak zaštićen žigom koristi za obeležavanje robe, odnosno usluga na koje se taj znak odnosi. Budući da je reč o isključivom pravu, nosilac žiga može drugim licima da zabrani da neovlašćeno koriste znak koji je istovetan sa njegovim ranije zaštićenim znakom u odnosu na robe, odnosno usluge koje su istovetne robi, odnosno uslugama za koje je taj žig registrovan. Žig traje 10 godina, računajući od datuma prijave. Njegovo važenje se putem zahteva i uplate odgovarajuće takse može produžavati neograničen broj puta.

5.3.4. Prestanak žiga

Žig prestaje u sledećim slučajevima: 1) protekom roka od 10 godina, ako se njegovo važenje ne produži; 2) odricanjem nosioca žiga od prava; 3) na osnovu sudske odluke; 4) smrću fizičkog odnosno prestankom pravnog lica; 5) oglašavanjem žiga ništavim (u slučaju kada nisu bili ispunjeni uslovi za priznanje žiga u vreme registrovanja); 6) usled nekorišćenja u neprekidnom vremenskom periodu od 5 godina od dana registrovanja, odnosno poslednje upotrebe (ovaj postupak pred Zavodom može pokrenuti bilo koje zainteresovano lice – teret

dokazivanja (onus probandi) je na nosiocu žiga, te ukoliko želi da sačuva svoje pravo mora dokazati da je žig koristio).

5.4. Oznaka geografskog porekla

Način sticanja i pravna zaštita oznaka geografskog porekla u našem pravu regulisani su Zakonom o oznakama geografskog porekla [20]. Osnovna funkcija oznaka geografskog porekla je obeležavanje prirodnih, poljoprivrednih, prehrambenih i industrijskih proizvoda, proizvoda domaće radinosti i usluga, a čije poreklo odnosno proizvodnja potiče sa određenog lokaliteta. Zakon predviđa da su oznake geografskog porekla ime porekla i geografska oznaka. Ime porekla je geografski naziv zemlje, regiona ili lokaliteta, kojim se označava proizvod koji odatle potiče, čiji su kvalitet i posebna svojstva isključivo ili bitno uslovljeni geografskom sredinom, uključujući prirodne i ljudske faktore i čija se proizvodnja, prerada i priprema u celini odvijaju na određenom ograničenom području. Geografska oznaka je oznaka koja identifikuje određeni proizvod kao proizvod poreklom sa teritorije određene zemlje, regiona ili lokaliteta sa te teritorije, gde se određeni kvalitet, reputacija ili druge karakteristike proizvoda suštinski mogu pripisati njegovom geografskom poreklu i čija se proizvodnja, prerada i priprema odvijaju na određenom ograničenom području.

Distinktivnost robe obeležene oznakom geografskog porekla omogućava ovlašćenim korisnicima na tržištu valoriziju dodatnu vrednost koju ta roba ima u odnosu na drugu robu. Sa druge strane oznaka geografskog porekla ima garantnu i reklamnu funkciju.

Zakonom je predviđeno da se oznakom geografskog porekla ne može zaštititi naziv: 1) čije je objavljivanje ili upotreba protivna javnom poretku ili moralu; 2) koji predstavlja ime zaštićene biljke ili životinje; 3) čiji izgled može da dovede do zabune kod potrošača u pogledu prirode, porekla, kvaliteta i td; 4) koji je istovetan ili bitno sličan ranije registrovanom žigu; 5) koji predstavlja naziv zemlje, regiona ili lokaliteta sa koga proizvod potiče, ali koji kod potrošača stvara zabunu da proizvod potiče iz druge zemlje, regiona ili lokaliteta; 6) koji je postao generičan i 7) koji nije zaštićen ili je prestao da bude zaštićen u zemlji porekla.

Uslovi koji se moraju kumulativno ispuniti da bi se ostvarila pravna zaštita oznake geografskog porekla su: 1) roba ili usluga moraju poticati s geografskog područja označenog oznakom geografskog porekla (lokalitet); 2) proizvod mora odlikovati viši kvalitet i drugačija svojstva u odnosu na druge proizvode iste vrste sa drugog područja (specifična svojstva) i 3) uzročna veza između specifičnih svojstava proizvoda i lokaliteta sa kog potiče [6].

5.4.1. Postupak pravne zaštite oznake geografskog porekla

U evropsko-kontinentalnom pravnom sistemu postoje dva sistema zaštite oznake geografskog porekla: francuski (sudski) i češki (upravnopravni) sistem. Naše pravo prihvatilo je češki (upravnopravni) sistem. Ovde je u suštini reč o dva

odvojena postupka: 1) postupak po prijavi za priznavanje oznake geografskog porekla i 2) postupak po prijavi za priznavanje statusa ovlašćenog korisnika oznake geografskog porekla.

Prvi postupak pokreće se prijavom za priznavanje imena porekla odnosno geografske oznake nadležnom organu (Zavodu za intelektualnu svojinu). Prijava mora da sadrži bitne elemente: 1) zahtev za registrovanje imena porekla, odnosno geografske oznake; 2) opis geografskog područja i 3) podatke o specifičnim karakteristikama proizvoda. Prijave se ispituju po redosledu podnošenja koji se utvrđuje prema datumu njihovog podnošenja. Prijava se smatra urednom ako sadrži sve bitne elemente. Ukoliko je prijava neuredna organ postupka pozvaće podnosioca da otkloni nedostatke u roku od 30 dana. Ako podnosioca ne postupi po pozivu, organ će zaključkom odbaciti prijavu. Protiv ovog zaključka može se izjaviti žalba Vladi u roku od 15 dana od prijema zaključka, a protiv odluke Vlade može se pokrenuti upravni spor u roku od 30 dana od dana prijema odluke Vlade. Ako prijava ispunjava formalnopravne uslove da bi se po njoj moglo postupiti, organ u daljem postupku ispituje materijalnopravne (suštinske) uslove za priznavanje imena porekla, odnosno geografske oznake. Postupak se okončava donošenjem rešenja (negativnog – rešenje o odbijanju prijave ili pozitivnog – rešenje o priznavanju imena porekla odnosno geografske oznake). Registrovano ime porekla, odnosno geografske oznake objavljuje se u službenom glasilu i traje neograničeno.

Drugi postupak (postupak po prijavi za priznavanje statusa ovlašćenog korisnika oznake geografskog porekla) je takođe upravni postupak. Uz prijavu podnose se spisi i dokumenti o samim korisnicima, dokazi da oni poseduju sposobnost i mogućnost da proizvode robu specifičnog kvaliteta definisane u prvom postupku [12]. I ovaj postupak se okončava rešenjem. Kada je rešenje pozitivno (rešenje o priznavanju statusa ovlašćenog korisnika oznake geografskog porekla) sprovodi se upis priznatog statusa u Registar ovlašćenih korisnika oznake geografskog porekla, a samom korisniku se izdaje isprava o priznatom statusu koji traje 3 godine uz mogućnost neograničenog obnavljanja. Podaci o priznatom statusu objavljuju se u službenom glasilu.

5.4.2. Sadržina, obim i prestanak prava koje ima ovlašćeni korisnik oznake geografskog porekla

Registrovano ime porekla, odnosno geografsku oznaku mogu da koriste samo lica kojima je priznat status ovlašćenih korisnika tog imena porekla, odnosno te geografske oznake, i koja su upisana u odgovarajući registar. Ona imaju isključivo pravo da svoje proizvode obeleže imenom porekla, odnosno geografskom oznakom. Pravo prestaje na identične načine koji su karakteristični za sva prava industrijske svojine, a o kojima je već bilo reči.

5.5. Dizajn

U našem pravu način sticanja i zaštita prava na spoljašnji izgled industrijskog ili zanatskog proizvoda regulisana su Zakonom o pravnoj zaštiti industrijskog dizajna [17]. Dizajn je pravo kojim se štiti dvodimenzionalni ili trodimenzionalni izgled celog proizvoda ili njegovog dela, koji je određen njegovim vizuelnim karakteristikama (linijama, konturama, bojama, oblikom, teksturom) i/ili materijalima od kojih je proizvod napravljen. Termin dizajn potiče od engleske reči design, a najadakvatniji prevod na naš jezik je oblikovanje [10]. Dakle, dizajnom se štiti izgled određenog proizvoda, tj. estetski elemenat proizvoda. Međutim, potrebno je da je taj proizvod industrijski primenljiv. U suprotnom reč je o umetničkom delu, koje se štiti odredbama autorskog prava [6]. Primeri industrijskog dizajna su različiti modeli cipela, tašni, naočara, automobila, televizora, mobilnih telefona i mnogi drugi.

Uslovi za zaštitu dizajna su novost i individualni karakter. Dizajn je nov ako identičan dizajn nije postao dostupan javnosti pre dana podnošenja prijave za priznanje tog dizajna. Dizajn ima individualni karakter ako se ukupan utisak koji ostavlja na informisanog korisnika razlikuje od ukupnog utiska koji na tog korisnika ostavlja bilo koji drugi dizajn koji je ranije postao dostupan javnosti. Pravo na zaštitu dizajna ima autor, njegov pravni sledbenik i poslodavac.

5.5.1. Postupak priznanja prava na dizajn

Pravna zaštita dizajna ostvaruje se u upravnom postupku pred nadležnim državnim organom (Zavod za intelektualnu svojinu) koji vodi Registar domaćih prijava za priznanje prava na industrijski dizajn i Registar industrijskog dizajna, koji predstavljaju javne knjige, te uvid u njih može izvršiti svako zainteresovano lice.

Postupak se pokreće prijavom za priznanje prava na industrijski dizajn. Bitni elementi prijave su: 1) zahtev za priznanje prava na dizajn, 2) opis dizajna i 3) dvodimenzionalni prikaz dizajna. Jednom prijavom se može tražiti zaštita za najviše 100 dizajna. Za priznanje datuma podnošenja prijave potrebno je da prijava pored naznačenja da se traži priznanje prava na dizajn i prikaza, sadrži još i ime i prezime, odnosno naziv i adresu podnosioca. Podnosiocu prijave pripada pravo prvenstva od datuma podnošenja prijave u odnosu na druga lica koja su za isti dizajne prijavu podnela kasnije. Prijave se ispituju po redosledu određenom datumom i satom njihovog podnošenja. Nadležni organ po prijemu prijave ispituje da li je prijava uredna, odnosno ispituje da li su zadovoljeni formalnopravni uslovi. Ukoliko je prijava uredna pristupa se ispitivanju materijalno-pravnih uslova (novost i individualni karakter). Organ će doneti rešenje o odbijanju priznanja prava na dizajn ako ovi uslovi nisu ispunjeni. Kada su ispunjeni uslovi, organ će zaključkom pozvati podnosioca da plati taksu za prvih 5 godina zaštite i troškove objave dizajna, kao i da o tome dostavi dokaze. Po dostavljanju dokaza o navedenim uplatama, pravo na dizajn se upisuje u registar, a nosiocu prava se

izdaje isprava o dizajnu, koja ima karakter pozitivnog rešenja. Priznato pravo se objavljuje u Glasniku intelektualne svojine.

5.5.2. *Sticanje, trajanje, sadržina i ograničenja prava na dizajn*

Pravo na dizajn stiče se upisom u registar i traje 5 godina od datuma podnošenja prijave. Zaštita se može produžavati (uz podnošenje zahteva i plaćanja takse) za periode od po 5 godina, a najduže 25 godina.

Nosilac prava na dizajn ima isključivo pravo da koristi (izrada, ponuda, stavljanje u promet, uvoz, izvoz isl.) zaštićen dizajn i da to pravo uskrati svakom trećem licu. Autor dizajna ima moralna i imovinska prava. Moralno pravo je da njegovo ime bude navedeno u prijavi, spisima i ispravi o dizajnu. Imovinsko pravo se sastoji od uživanja ekonomske koristi od iskorišćavanja zaštićenog dizajna.

Ograničenja prava na dizajn su: 1) pravo ranije upotrebe, 2) ograničenja u nekomercijalne i nastavne svrhe, 3) ograničenje prava radi nesmetanog obavljanja međunarodnog saobraćaja i 4) iscrpljenje prava.

5.5.3. *Prestanak prava na dizajn*

Pravo na dizajn prestaje: 1) neplaćanjem takse, 2) odricanjem nosioca prava, 3) na osnovu sudske odluke ili odluke Zavoda za intelektualnu svojinu i 4) smrću fizičkog odnosno prestankom pravnog lica koje je nosilac prava na dizajn.

5.6. *Autorsko pravo*

Autorsko pravo se može definisati u objektivnom i subjektivnom smislu. Autorsko pravo u objektivnom smislu je skup pravnih propisa kojima se regulišu društveni odnosi u vezi sa nastankom i iskorišćavanjem autorskog dela. Autorsko pravo u subjektivnom smislu je pravo priznato autoru na osnovu objektivnog autorskog prava. Osnovni pravni propis kojim se reguliše ova materija kod nas je Zakon o autorskim i srodnim pravima [15]. Pored autorskog prava ovim Zakonom regulisana su prava srodna autorskom pravu. Tu spadaju pravo interpretatora, pravo prvog izdavača slobodnog dela, pravo proizvođača fonograma, videograma, emisija, baza podataka i pravo izdavača štampanih izdanja.

5.6.1. *Autorsko delo (pojam, bitni elementi, objavljivanje, izdavanje)*

Autorsko delo je originalna duhovna tvorevina autora, izražena u određenoj formi, bez obzira na njegovu umetničku, naučnu ili drugu vrednost, njegovu namenu, veličinu, sadržinu i način ispoljavanja, kao i dopuštenost javnog saopštavanja njegove sadržine. Iz ove zakonske definicije autorskog dela jasno se uočavaju njegova dva konstitutivna elementa koji su ujedno i bitni uslovi pravne zaštite: 1) originalnost („...originalna duhovna tvorevina autora...”) i 2) forma („...izražena u određenoj formi...”). Originalnost bi činila duh autorskog dela (*animus*), dok je forma materijalizovani oblik dela (*corpus*). Autor delu daje individualnost izražavajući ličnu ekspresiju. Originalnost autorskog dela

podrazumeva i autorsku originalnosti i originalnost dela [2]. Pri tom je autor apsolutno slobodan prilikom izbora forme dela.

U smislu Zakona o autorskim i srodnim pravima autorskim delom naročito se smatraju: 1) pisana dela (knjige, brošure, članci, prevodi, računarski programi u bilo kojem obliku njihovog izražavanja, uključujući i pripremni materijal za njihovu izradu); 2) govorna dela (predavanja, govori, besede); 3) dramska, dramsko-muzička, koreografska i pantomimska dela, kao i dela koja potiču iz folklora; 4) muzička dela, sa rečima ili bez reči; 5) filmska dela (kinematografska i televizijska dela); 6) dela likovne umetnosti (slike, crteži, skice, grafike, skulpture); 7) dela arhitekture, primenjene umetnosti i industrijskog oblikovanja; 8) kartografska dela (geografske i topografske karte); 9) planovi, skice, makete i fotografije i 10) pozorišna režija.

Nezavršeno autorsko delo, delovi autorskog dela, kao i naslov autorskog dela smatraju se autorskim delom ako imaju bitne elemente autorskog dela. Pod tim uslovima mogu se smatrati autorskim delima i prerade autorskih dela. Zbirke koje s obzirom na sastav i raspored sastavnih delova ispunjavaju navedene uslove takođe se mogu smatrati autorskim delom (enciklopedije, zbornici, antologije, izabrana dela, muzičke zbirke, zbirke fotografija, grafičke mape, izložbe, zbirke narodnih književnih i umetničkih tvorevina, zbirke dokumenata, sudskih odluka i slične građe.

Autorskopravnu zaštitu ne uživaju opšte ideje, postupci, metode rada, matematički koncepti, kao i načela, principi i uputstva sadržana u autorskom delu. Zakonom je izričito predviđeno i šta se ne smatra autorskim delom. Tu spadaju zakoni, podzakonski akti i drugi propisi, službeni materijali državnih organa i organa koji obavljaju javnu funkciju, službeni prevodi propisa i službenih materijala državnih organa koji obavljaju javnu funkciju, te podnesci i drugi akti u upravnom ili sudskom postupku.

Autorsko delo je objavljeno kad je na bilo koji način i bilo gde u svetu prvi put saopšteno javnosti od strane autora ili drugog lica po njegovom ovlašćenju. Autorsko delo je saopšteno javnosti ako je učinjeno dostupnim većem broju lica koja nisu međusobno povezana rodbinskim ili drugim ličnim vezama.

Autorsko delo je izdato kada su primerci dela pušteni u promet od strane autora, odnosno lica koje je on ovlastio, u broju koji, imajući u vidu vrstu i prirodu dela, može da zadovolji potrebe javnosti.

5.6.2. *Autor*

Autor je nosilac (titular; subjekat) autorskog prava. Autor je fizičko lice koje je stvorilo autorsko delo. Autorom se smatra lice čije su ime, pseudonim ili znak naznačeni na primercima dela ili navedeni prilikom objavljivanja dela, dok se ne dokaže drugačije. Zakon je ovde predvideo oborivu zakonsku pretpostavku, pa svako pravno zainteresovano lice može dokazivati drugačije. Autor je izvorni

(originarni) nosilac autorskog prava. Pored autora to mogu biti i druga lica, koja svoje pravo izvode (deriviraju) na osnovu ugovora, zakona ili nasleđivanja [12].

Koautor je fizičko lice koje je zajedničkim stvaralačkim radom sa drugim licem stvorilo delo. Koautori su nosioci zajedničkog autorskog prava na koautorskom delu i za ostvarivanje odnosno prenos tog prava potrebna je saglasnost svih koautora. Svako od koautora može da podnese tužbu za zaštitu autorskog prava na koautorskom delu, s tim što može postavljati tužbene zahteve jedino u svoje ime i za svoj račun. Ako drugačije nije ugovoreno, ekonomsku korist od koautorskog dela svaki koautor stiće srazmerno svom stvarnom doprinosu u stvaranju dela.

Autorsko pravo na autorskom delu čiji je autor nepoznat (tzv. anonimno delo ili delo pod pseudonimom) ostvaruje: 1) izdavač – za izdato delo odnosno 2) lice koje je delo objavilo – za objavljeno, ali neizdato delo. Kada se utvrdi ko je autor dela, pravo izdavača, odnosno lica koje je delo objavilo prestaje.

5.6.3. Sticanje i trajanje autorskog prava

Autor stiće autorsko pravo (moralna i imovinska ovlašćenja) trenutkom nastanka autorskog dela. Moralna prava autora traju neograničeno, dok imovinska prava traju za života autora i 70 godina nakon njegove smrti.

5.6.4. Sadržina autorskog prava

Sadržinu autorskog subjektivnog prava kao što je pomenuto čine moralna i imovinska prava autora. Moralna prava su: 1) pravo paterniteta (pravo da se autoru prizna autorstvo na njegovom delu; 2) pravo na naznačenje imena (pravo da se njegovo ime, pseudonim ili znak naznače na svakom primerku dela odnosno navedu prilikom svakog javnog saopštavanja dela; 3) pravo objavljivanja (pravo da objavi delo); 4) pravo na zaštitu integriteta dela (pravo da se suprotstavlja izmenama svog dela od strane neovlašćenih lica, se suprotstavlja javnom saopštavanju svog dela u izmenjenoj ili nepotpunoj formi, da daje dozvolu za preradu svog dela) i 5) pravo na suprotstavljanje nedostojnom iskorišćavanju dela koje ugrožava ili može ugroziti njegovu čast i ugled.

Imovinska prava autoru omogućavaju ekonomsko iskorišćavanje svog autorskog dela. Prema Zakonu ovde naročito spada: 1) pravo na umnožavanje; 2) pravo stavljanja primerka dela u promet; 3) pravo davanja primerka dela u zakup; 4) pravo izvođenja; 5) pravo predstavljanja; 6) pravo prenošenja izvođenja ili predstavljanja; 7) pravo emitovanja i reemitovanja; 8) pravo na javno saopštavanje, uključujući interaktivno činjenje dela dostupnim javnosti; 9) pravo na prilagođavanje, aranžiranje i drugu izmenu dela; 10) pravo javnog saopštavanja dela koje se emituje i 11) pravo javnog saopštavanja dela sa nosača zvuka ili slike.

Takođe, autor ima prava prema vlasniku primerka autorskog dela: 1) pravo na pristup primerku dela; 2) pravo sleđenja; 3) pravo zabrane izlaganja originalnog primerka dela likovne umetnosti; 4) preče pravo autora na preradu

primerka dela arhitekture. Autor ima pravo i na posebnu naknadu i naknadu za davanje na poslugu.

5.6.5. Ograničenja autorskog prava

Zakon predviđa dva ograničenja autorskog subjektivnog prava: 1) suspenzija isključivih prava i prava na naknadu i 2) zakonska licenca. Suspenzija prava i naknade podrazumeva da se bez dozvole autora i bez plaćanje naknade autoru objavljeno autorsko delo može umnožavati i javno saopštavati za potrebe sudskog ili upravnog postupka, kao i radi obezbeđenja javne sigurnosti. Kod zakonske licence se ne takođe ne zahteva dozvola autora, ali mu se plaća naknada. Ovde je reč o umnožavanju autorskog dela u oblasti nauke, književnosti ili muzike na papiru ili sličnom nosaču za potrebe nastave, ispita ili naučnog istraživanja.

5.6.6. Prenos autorskih prava

Autorska prava se prenose nasleđivanjem i autorskim ugovorima. Nasleđivati se mogu jedino moralna prava autora, osim prava na objavljivanje neobjavljenog dela, ako je to autor zabranio i prava na izmenu dela. Autorskim ugovorima koji moraju biti zaključeni u pisanoj formi (reč je o zakonski bitnoj, konstitutivnoj formi; *forma ad solemnitatem*) mogu se ustupati ili u celini prenositi samo imovinska prava autora. Bitni elementi (*essentialia negotii*) autorskog ugovora su označenje ugovornih strana, označenje autorskog dela, prava koja su predmet ustupanja ili prenosa, i eventualno ograničenja autorskih prava ako takva ograničenja postoje. Autorska naknada se može, ali i ne mora ugovoriti. U ove ugovore spadaju: 1) izdavački ugovor; 2) ugovor o predstavljanju odnosno izvođenju dela; 3) ugovor o preradi autorskog dela; 4) ugovor o filmskom delu i 5) ugovor o narudžbini autorskog dela.

5.6.7. Zaštita autorskih prava

Autor tužbom može zahtevati zaštitu svojih prava u građanskom sudskom postupku. Tužbom može zahtevati: 1) utvrđenje povrede prava; 2) prestanak povrede prava; 3) uništenje ili preinačenje predmeta (kao i alata i opreme uz pomoć kojih su proizvedeni ti predmeti) kojim je izvršena povreda prava; 4) naknadu imovinske štete; 5) objavljivanje presude o trošku tuženog; 6) naknadu neimovinske štete zbog povrede moralnih prava. Za ove sporove je nadležan Viši sud, osim kada spor postoji između privrednih subjekata kada je nadležan Privredni sud. Postupak po ovoj tužbi je hitan.

Pored građansko-pravne zaštite postoji i kazneno-pravna zaštita autorskih prava. Zakon o autorskim i srodnim pravima je predvideo koje se povrede autorskih prava smatraju privrednim prestupima, a koje prekršajima. Propisao je i odgovarajuće novčane kazne koje se privrednim subjektima mogu izreći, i to za

prekršaj u iznosu od 100.000,00 do 1.000.000,00 dinara, a za privredni prestup u iznosu od 100.000,00 do 3.000.000,00 dinara.

Zaključak

U radu je izvršena analiza pozitivnopravnih propisa Republike Srbije kojima se uređuje osnivanje i poslovanje privrednih subjekata, kao i zaštita intelektualne svojine. Cilj rada je bio da ukaže i protumači najrelevantnije pravne norme kojima je regulisana navedena materija. Konsultovana je raznolika literatura u ovim pravnim oblastima, kao i najvažniji zakoni: Zakon o privrednim društvima [18], Zakon o patentima [16], Zakon o žigovima [23], Zakon o oznakama geografskog porekla [20], Zakon o pravnoj zaštiti industrijskog dizajna [17], Zakon o autorskim i srodnim pravima [15], Zakon o obligacionim odnosima [19] i Zakon o uređenju sudova [22]. Zakon o privrednim društvima [18] predviđa nekoliko formi (oblika) privrednih društava. To su ortačka društva, komanditna društva, društva sa ograničenom odgovornošću i akcionarska društva. Preduzetnik je posebni oblik privrednog subjekta, koji je uređen navedenim Zakonom. Svaka od ovih formi privrednih društava u našem pravu detaljno je prikazana u ovom radu, a naročito su istaknute odredbe Zakona koje se tiču osnivanja, odlučivanja i upravljanja ovim privrednim subjektima.

Za razliku od materije privrednih društava, materija prava intelektualne svojine nije regulisana jednim zakonom. Moglo bi se reći da je gotovo svako pravo intelektualne svojine regulisano posebnim zakonom. U prava intelektualne svojine spadaju prava industrijske svojine i autorska i prava srodna autorskom pravu. U prava industrijske svojine ubrajaju se patent, know-how, žig, oznaka geografskog porekla i dizajn. Sva ova prava (osim know-how, koji se formalnopravno ne štiti) stiču se u upravnom postupku podnošenjem prijave nadležnom državnom organu (Zavod za intelektualnu svojinu). Nakon sprovedenog postupka, organ donosi rešenje kojim priznaje ili ne priznaje podnosiocu prijave traženo pravo. Ovo naravno ne važi za autorsko pravo, budući da ono nastaje trenutkom stvaranja autorskog dela. U radu su dati odgovori na najvažnija pitanja koja se tiču prava intelektualne svojine, a to su ko može biti nosilac (titular) ovih prava, procedura njihovog priznanja, sticanje (nastanak), sadržina, trajanje, načini prestanka i zaštite.

Prilikom osnivanja privrednog društva ili preduzetničke radnje moraju se uzeti u obzir svi pravni akti iz ove oblasti. Takođe, za funkcionisanje preduzeća neophodno je poznavanje zakonodavstva iz oblasti intelektualne svojine. Možemo zaključiti da je poznavanje ovih pravnih akata *conditio sine qua non* za svakog pojedinca u okviru MSPP sektora.

Literatura

- [1] Acin Sigulinski, S. (2003). Menadžment u međunarodnoj trgovini, Pigmalion, Novi Sad
- [2] Besarović, V. (2000). Intelektualna svojina, industrijska svojina i autorsko pravo, Beograd.
- [3] Besarović, V. (2011). Intelektualna svojina, Pravni fakultet u Beogradu, Beograd.
- [4] Verona, A. (1978). Pravo industrijskog vlasništva, Informator, Zagreb.
- [5] Vukojević, V., Tanović, M., (2019). *Značaj inovacija za razvoj malih i srednjih preduzeća*, Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću ICDQM-2019, Prijedor.
- [6] Lukinović, M. Stamatović, M. Šarkić, N. (2017). Inovacije: pravno-ekonomski aspekti, Pravni fakultet Univerziteta Union u Beogradu, Službeni glasnik, Beograd.
- [7] Marković, S. (1992). Korisni model – uporednopravna analiza i jugoslovensko pravo de lege ferenda, Savremeni zavod za patente, Beograd.
- [8] Marković, S. (2000). Pravo intelektualne svojine, Službeni glasnik, Beograd
- [9] Ministarstvo privrede (2018): Izveštaj o MSPP za 2017.godinu, Beograd
- [10] Novaković, Lj. (2002). Uticaj dizajna na konkurentnost proizvoda u marketingu, Zadužbina Andrejević, Beograd.
- [11] Radenković Jocić, D. (2006). Privredno pravo, SKC, Niš
- [12] Spasić, V. (2013). Intelektualna svojina, Pravni fakultet u Nišu, Niš
- [13] Stefanović, S., Ivanović-Đukić, M. (2015). Upravljanje malim i srednjim preduzećima – strateški i operativni aspekt, Ekonomski fakultet, Niš
- [14] Todorović, T., Slijepčević, R. (2016). Privredno pravo, Projuris, Beograd
- [15] Zakon o autorskim i srodnim pravima („Sl. glasnik RS”, br. 104/2009)
- [16] Zakon o patentima („Sl. glasnik RS”, br. 99/2011)
- [17] Zakon o pravnoj zaštiti industrijskog dizajna („Sl. glasnik RS”, br. 104/2009)
- [18] Zakon o privrednim društvima ("Sl.glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018 i 95/2018)
- [19] Zakon o obligacionim odnosima („Sl. list SFRJ” br. 29/78)
- [20] Zakon o oznakama geografskog porekla („Sl. glasnik RS” br. 18/2010)
- [21] Zakon o računovodstvu (Službeni glasnik RS, br. 62/2013 i 30/2018)
- [22] Zakon o uređenju sudova („Sl. glasnik RS” br. 116/2008)
- [23] Zakon o žigovima („Sl. glasnik RS” br. 104/2009)
- [24] Zakon o zaštiti poslovne tajne ("Sl. glasnik RS", br. 72/2011)
- [25] Zakon o trgovini ("Sl. glasnik RS", br. 52/2019)
- [26] www.zis.gov.rs

4. ULOGA I ZNAČAJ BIZNIS PLANA U PREDUZETNIŠTVU

Milan Marković*, Andrija Popović*

*Inovacioni centar Univerziteta u Nišu

e-mal: markovicmilan89@gmail.com, andrija.m.popovic@gmail.com

Rezime: Ovaj rad prikazuje osnovne karakteristike, značaj i strukturu biznis plana, kao pisanog dokumenta koji predstavlja rezultat funkcije planiranja i donošenja strateških odluka vezanih za osnivanje preduzeća i njegovo funkcionisanje. Cilj rada jeste upoznavanje potencijalnih budućih preduzetnika, ali i menadžera u već postojećim preduzećima, sa osnovnim elementima i neophodnošću izrade biznis plana. Rezultati istraživanja pokazuju da se pomoću biznis plana vrši ekonomska ocena, odnosno isplativost konkretnog poslovnog poduhvata, da su pored preduzetnika najznačajniji korisnici biznis plana finansijeri i da se prilikom sastavljanja biznis plana moraju ispoštovati određeni principi i uključiti različiti stručnjaci, pre svega za ekonomiju, pravo i tehnologiju.

Ključne reči: biznis plan, planiranje, preduzetnik, poslovni poduhvat.

Uvod

Planiranje je jedna od bazičnih funkcija menadžmenta. Predstavlja osnovu za ostale funkcije kao što su organizovanje, vođenje (liderstvo) i kontrola. Cilj planiranja jeste da se odrede osnovni organizacioni ciljevi i strategije, kao načini za ostvarenje ovih ciljeva. Planiranjem se ne otklanja neizvesnost, već samo smanjuje mogućnost većih grešaka [1], jer daje odgovore kako delovati u kriznim periodima. Na taj način, predstavlja jedan od nezaobilaznih faktora poslovnog uspeha.

Poslovne ideje se mogu javiti u bilo kojoj formi i crpeti inspiraciju iz neograničenog broja izvora, međutim, postoji značajan jaz od ideje do realizacije. Kreiranje i razvoj poslovne ideje i njena implementacija zahteva donošenje strateških odluka u različitim životnim fazama preduzeća. Upravo ove strateške odluke određuju početnu viziju i ciljeve preduzeća [2].

„Proces planiranja se za preduzeće nikada ne završava. Posebno je važno u ranim fazama poslovnog poduhvata kada preduzetnik mora da pripremi biznis plan” [3, str. 182]. Međutim, strateško planiranje i strategijski menadžment često su kritikovani zato što polaze od teorijskih ideala, a ne od realnih poslovnih situacija. Ovo posebno dolazi do izražaja kod preduzetnika i malih preduzeća. Ipak, dominantan stav je da je planiranje u preduzetničkoj delatnosti potrebno kao i kod velikih korporacija, ali bi obim i struktura planova trebalo da evoluiraju sa preduzećem [4]. Definiciju strategije u preduzetništvu *Dollinger* je prilagodio korišćenjem literature iz strategijskog menadžmenta, te konstatuje da je strategija „obrazac odlučivanja koji oblikuje konfiguraciju i upotrebu internih resursa i njihovu usaglašenost sa eksternim okruženjem” [2].

Prilikom formulisanja strategije razvoja preduzetničkog poduhvata postoji interakcija između internih faktora, kao što su raspoloživi resursi, kapaciteti i mogućnosti, iskustvo i vizija preduzetnika, s jedne strane, i eksternih faktora, koji potiču iz funkcionalnog okruženja specifične grane, sa druge strane. Biznis plan je prema mnogim autorima i neophodan alat za tranziciju ka realizaciji preduzetničkog poduhvata, jer iako postoje primeri uspešnih preduzetnika koji su bez plana promenili čitave grane, biznis plan daje sigurnost i funkcioniše poput „kompasa” koji usmerava preduzetnika ka cilju [4]; [5].

Rad je podeljen u tri segmenta. Prvi deo daje kratak pregled teorijskog determinisanja biznis plana u stručnoj i naučnoj literaturi. U drugom delu, ističe se značaj kreiranja ovog dokumenta, glavne smernice neophodne za njegovu izradu i navode osnovni korisnici biznis planova. Poslednji segment prikazuje strukturu biznis plana, imajući u vidu formalne i suštinske elemente uobičajenog biznis plana.

1. Pojam biznis plana

Biznis (poslovni) plan jeste pisani dokument koji predstavlja konkretan rezultat funkcije planiranja. Obično se sastavlja posle završene studije izvodljivosti. Za razliku od studije izvodljivosti, koja predstavlja studiju koja govori da li je isplativo ići u realizaciju poslovne ideje, biznis plan je mnogo složeniji i obimniji dokument koji prikazuje osnovne finansijske pokazatelje, ali i govori o misiji, viziji, ciljevima i drugim faktorima koji imaju neposredan uticaj na biznis plan [6]. Posledice nepostojanja ili loše napisanog plana mogu biti pogubne jer utiču na mnoge ljude u preduzeću. Pisanjem biznis plana smanjuju se određenje strepnje i omogućava suočavanje sa mogućnošću ispoljavanja negativnih ishoda posla.

Odgovori na pitanje „Šta je biznis plan?” razlikuju se u zavisnosti od toga ko daje taj odgovor. Postoji veliki broj potencijalnih korisnika biznis plana, koji u zavisnosti od sopstvenih interesa utiču kako na suštinu, tako i na strukturu biznis plana. Upravo je ovo razlog zašto postoji veliki broj definicija ovog, po mnogima fundamentalnog instrumenta razvoja preduzetničkog poduhvata.

Hisrich je sa svojim kolegama u knjizi *Preduzetništvo* izneo mišljenje da je biznis plan dokument, kreiran od strane preduzetnika, kojim se objedinjuju svi interni i eksterni elementi neophodni za otpočinjanje preduzetničkog poduhvata [3]. Biznis plan često podrazumeva i integraciju funkcionalnih planova kao što su marketing plan, finansijski plan, plan proizvodnje, plan ljudskih resursa i dr. Kroz biznis plan mora se obratiti pažnja na usaglašenost i koordinaciju poslovnih ciljeva i strategija koje se odnose na komplikovane tehnologije i konkretna tržišta. *Hisrich, Peters, i Shepherd* navode da je biznis plan svojevrsna „mapa puta” koja pruža odgovore preduzetniku na 3 pitanja [3]:

- Gde se trenutno nalazi?
- Kuda želi da ide?
- Kako će tamo stići?

Biznis plan je dokument koji ima za cilj da promoviše, opiše i pokaže ekonomsku i pravnu opravdanost i potvrdu jedne preduzetničke ideje [7, str. 297]. Radi se o dokumentu koji priprema preduzetnik (samostalno ili uz pomoć stručnjaka različitih profesija) i bliže određuje interne i eksterne faktore koji se povezuju sa poslovnim poduhvatom koji je predmet plana. U tom smislu, predstavlja bitan deo koncepta upravljanja preduzećem [8]. To je pregled planiranog poslovanja preduzeća, koji prikazuje šta se želi postići i na koji način se mogu obezbediti resursi za ostvarivanje postavljenih ciljeva [9]. U skladu sa tim, biznis plan je formalni izraz preduzetničke vizije, koji opisuje strategiju poslovanja predloženog poslovnog poduhvata [2]. Osim toga, biznis plan predstavlja sredstvo konkretizacije ideja koje se žele prezentovati drugima u cilju započinjanja novog poslovnog poduhvata ili razvoja postojeće delatnosti [10, str. 122].

Ehmke i Akridge iako ne daju konkretnu definiciju biznis plana, smatraju da je sastavljanje istog pravi način da se poslovna ideja detaljno razmotri i pretoči u plan realizacije [11]. Navedeni autori smatraju da biznis plan mora da odgovori na sledeća pitanja koja korespondiraju sa određenim njegovim delovima, što je prikazano u okviru Tabele 1.

Tabela 1 – Ključna pitanja u biznis planu i delovi na koje se odnose, Izvor: [11].

Šta planiraš da radiš? Zašto otpočinješ posao?	Opis preduzetničkog poduhvata
Ko će biti Vaši kupci? Šta Vaši kupci žele?	Analiza tržišta
Protiv koga ćete se takmičiti? Šta Vaši konkurenti nude?	Analiza konkurencije
Kako ćete dopreti do Vaših kupaca?	Marketing plan
Kako planirate da sprovedete svoju ideju?	Operativni plan
Koliko će ceo poduhvat koštati? Gde ćete nabaviti sredstva?	Finansijski plan
Koji su osnovni elementi Vašeg poduhvata?	Rezime

Becherer i *Helms* ističu da je biznis plan formalni dokument kojim se identifikuje dobra poslovna prilika i definišu smernice za njenu eksploataciju [12]. Sa procenama troškova i profitabilnosti, biznis plan je od ključnog značaja za formulaciju strategije i informisanje potencijalnih partnera i investitora.

Poslovni uspeh je određen ciljevima i definisanom strategijom potrebnom za njihovo ostvarenje. Biznis plan je efikasno sredstvo organizacije ovih ciljeva i strategije, posebno u slučaju malih preduzeća. Unapređenje interne organizacije i poslovanja i promovisanje preduzeća eksternim investitorima najznačajnije su funkcije biznis plana [13].

Pristup autora biznis planu se neretko razlikuje, ali se određeni elementi pojavljuju u velikom broju slučajeva. Prvo zajedničko stanovište je da je biznis plan pisani dokument. Drugi element podrazumeva da biznis plan opisuje priliku, odnosno ideju poslovnog poduhvata. Treći zajednički element podrazumeva da se ovim planom analiziraju interni i eksterni faktori koji utiču na razvoj i poslovanje preduzeća. Konačno, četvrti podrazumeva da je biznis plan ključno sredstvo informisanja za sve stejkholdere.

„Poslovni ili biznis plan detaljno objašnjava biznis, odnosno posao, upravljački tim, proizvod ili uslugu, kao i strategije za ostvarenje formulisanih ciljeva” [14, str. 180]. Radi se o dokumentu koji na precizan način utvrđuje neophodne materijalne i ljudske resurse, kao i strategije i taktike određenog poduhvata. U slučaju već prisutnog preduzeća na tržištu, biznis plan sadrži korisne informacije o trenutnom stanju i namerama koje se žele ostvariti u nekom budućem periodu.

Dve su osnovne funkcije biznis plana:

- Procena rizika preduzimanja konkretne aktivnosti,
- Ocena finansijske isplativosti predmetne ideje.

Postoje mnoge situacije u kojima je neophodno sačiniti biznis plan [1, str.104]:

- Kada preduzetnik otvara novo preduzeće (*start-up company*),
- Kada se vrše ulaganja u novi pogon ili rekonstruiše postojeći,
- Kod proširenja postojećih proizvodnih kapaciteta,
- Kada se uvodi nov ili poboljšava postojeći proizvod,
- Kada preduzeće traži spoljne partnere,
- Kada se ulaže u oživljavanje preduzeća koje se nalazi u poteškoćama,
- Kada preduzeće pokreće novi poslovni poduhvat, a nije u mogućnosti da ga samo finansira,
- Kada bi trebalo prodati određeno preduzeće ili neki njegov deo.

Pisanje i određivanje strukture biznis plana često se smatra jednako važnim kao i samo definisanje plasmana proizvoda ili usluge. Zato se navodi da biznis plan mora biti izrađen sa posebnom pažnjom. Prilikom njegovog sastavljanja, trebalo bi poštovati osnovna načela (razumljivost, relevantnost, pouzdanost), kao i

posebne zahteve različitih korisnika. Ukoliko se ispune ovi uslovi, biznis plan će sigurno otkriti čitaocu „šta zaista preduzeće namerava da postigne, zašto će potrošači kupovati upravo njihove proizvode, koji kriterijumi će biti u upotrebi pri merenju postignutog uspeha, na koji način će se odvijati poslovanje i kakav je karakter posla koji bi se trebalo obaviti” [8, str. 85].

Sadržaj biznis plana ne predstavlja ništa drugo nego stavljanje na papir bitnih stvari koji su od esencijalnog značaja za određenu poslovnu aktivnost [15]. Obično se izrađuje za vremenski period od 1 do 3 ili 5 godina, tako da se uz pomoć njega vrši ocena budućeg poslovnog poduhvata na srednji rok. Veoma je bitan element pri početku obavljanja delatnosti, jer je ogroman procenat preduzetničkih firmi koje prestanu sa radom u roku od nekoliko godina postojanja na tržištu. Od velike koristi je i za postojeća preduzeća, jer opstanak i razvoj preduzeća zavisi od prilagođavanja proizvodnog asortimana zahtevima tržišta, a ti zahtevi se permanentno menjaju i proširuju.

Neophodne aktivnosti koje bi trebalo izvršiti pre samog kreiranja biznis plana jesu sledeće:

- Ispitivanje sopstvenih potencijala i tržišnih mogućnosti povezane sa realizacijom poslovnog poduhvata,
- Prikupljanje i analiza informacija sa tržišta,
- Definisane ciljeva,
- Analiziranje trenutnog i procena budućeg poslovnog okruženja,
- Način praćenja uspešnosti upravljanja preduzećem.

2. Značaj biznis plana

Značaj biznis plana za interne i eksterne korisnike ogleda se u sledećem [3, str. 185]:

- Pomaže u određivanju i proceni održivosti poslovnog poduhvata na određenom tržištu,
- Pruža smernice preduzetniku u organizovanju njegovih planskih aktivnosti,
- Služi kao važno sredstvo kod dobijanja finansijskih sredstava.

Postoji mišljenje da se biznis plan uglavnom sastavlja radi apliciranja za finansijske resurse od banaka i drugih finansijskih organizacija i pri otpočinjanju novog biznisa. Zato se i kaže da je „jedno od ključnih pitanja sa kojima se preduzetnici suočavaju ubediti finansijere da je predložena poslovna ideja održiva” [16, str. 3]. Međutim, ovo je suviše usko tumačenje uloge biznis plana, bez obzira na to što je inicijalna funkcija upravo uspostavljanje kontakata između finansijera i preduzetnika kako bi se nadomestio nedostatak sopstvenog kapitala. Zapravo, radi se o mnogo kompleksnijem dokumentu, koji se pravi i u toku poslovanja i to pri određenoj proveru neke poslovne ideje ili potencijalne šanse. Takođe, poslovni plan predstavlja plan poslovnih aktivnosti i sredstvo kojim se

vrši upravljanje razvojem biznisa [17]. Ovo jer realizaciju svake ideje bezuslovno prate i određena ulaganja na osnovu pozajmljenih ili sopstvenih sredstava. „Biznis planovi predstavljaju izvor neophodnih informacija za potencijalne investitore, ali su i odličan upravljački alat za menadžment tim preduzeća” [8, str. 84]. Osim toga, biznis plan je tesno povezan sa strateškom vizijom preduzeća, jer se njime jasno ističe smer kretanja u toku narednih nekoliko godina.

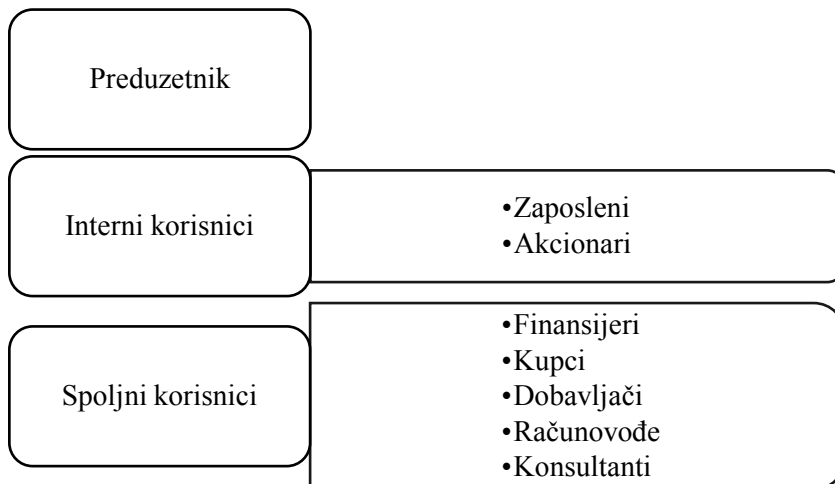
Barrow sa svojim kolegama ističe da je biznis plan možda i najvažniji korak u lansiranju novog poslovnog poduhvata ili proširenja postojećeg [18]. Zato se kod njegovog sastavljanja mora voditi o interesima mnogih korisnika, strukturi, kao i o kvalitetu izrade. Uvek se mora imati u vidu činjenica da je biznis plan namenjen čitanju raznih korisnika koji imaju sopstvene interese i ciljeve, te ga stoga preduzetnik mora prilagoditi svim stejkholderima u meri u kojoj je to moguće.

O značaju biznis plana govori sama činjenica da potencijalni korisnici biznis plana mogu biti radnici, investitori, banke, vlasnici rizičnog kapitala, dobavljači, potrošači, savetnici i konsultanti. Jedna od najznačajnijih funkcija biznis plana je da informiše korisnike o viziji, ciljevima i budućim ili trenutnim funkcionisanjem preduzeća. Značaj ovog dokumenta proističe iz činjenice da ovaj dokument pomaže da se utvrdi izvodljivost preduzetničkog poduhvata na relevantnom tržištu, doprinosi boljoj organizaciji ciljeva i aktivnosti preduzetnika i služi kao ključni alat u obezbeđivanju finansija [3].

Biznis plan namenjen je različitim internim i eksternim stejkholderima među kojima se ističu sledeći:

- **Preduzetnik.** Radi se o glavnom, internom korisniku biznis plana, kao licu kome biznis plan mora da pokaže isplativost poslovne prilike ili ideje. Takođe, najveći značaj biznis plana jeste upravo samom preduzetniku, koji na taj način ocenjuje potencijale konkretnog poslovnog poduhvata.
- **Banke.** Poslovne banke, kao najznačajniji kreditori, imaju za cilj da na osnovu biznis plana ocene uspešnost budućeg poslovanja preduzeća i tako donesu odluku o finansiranju novog poduhvata na bazi procene rizika ulaganja. Banke detaljno i vrlo kritički razmatraju potencijalni biznis i sadržaj plana, a posebno realnost iskazanih ekonomskih veličina. Ovo iz razloga što postoji problem informacione asimetrije. Biznis plan je sredstvo kojim se ostvaruje početna komunikacija preduzetnika i banke i igra ključnu ulogu u izgradnji daljeg kontakta, jer će preduzetniku takođe biti potrebna finansijska podrška i za buduću rast i razvoj. Iz ugla finansijera, biznis plan pokazuje iznos neophodnih sredstava, kao i način vraćanja istih. Iz biznis plana zajmodavci obično traže informacije o kreditnoj prošlosti preduzetnika, kreditnoj sposobnosti, kolateralu, odnosno sredstvima obezbeđenja plaćanja, kao i podatke o iznosu sopstvenog kapitala preduzetnika.

- Zaposleni.
- Dobavljači.
- Kupci.
- Akcionari.



Slika 1 – Korisnici biznis plana. Izvor: Doprinos autora.

Osim banaka, kao finansijeri mogu se javiti i individualni i institucionalni investitori (npr. investicioni fondovi). Kao izvor finansiranja postoje i tzv. „poslovni anđeli”. Radi se o bogatim pojedincima koji često stoje iza određenih grupa. Oni investiraju ne samo novac, već i znanje i iskustvo u nova mala i srednja preduzeća [19]. Najčešće su prisutni u oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija, kao brzo rastućem tržištu.

Zaposlenima, dobavljačima, kupcima i akcionarima biznis plan služi za jačanje poverenja u biznis, kao i za ostvarenje jače sinergije između njih samih. Biznis plan uglavnom predlaže neke aktivnosti koje bi trebalo da dovedu do unapređenja obavljanja poslovanja i poboljšanja finansijske situacije preduzeća. Dakle, navedeni plan je namenjen kako eksternoj, tako i internoj evaluaciji, ali i preduzetnikovoj samoevaluaciji.

Značaj biznis plana ogleda se i u [20, str. 31]:

- Definisaniu vrednosti poslovnog poduhvata,
- Dinamici realizacije i procene efekata poduhvata,
- Obezbeđenju neophodnih finansijskih sredstava.

Dollinger ističe da biznis plan u velikoj meri može koristiti preduzetničkom timu [2]. Preduzetnički poduhvati povezani su sa značajnom dozom rizika, ali je dobre poslovne performanse kod preduzetnika i malih preduzeća moguće dovesti u vezu sa postojanjem biznis plana. Navedeni autor ističe da za navedenu konstataciju postoje četiri osnovna razloga [2]. Prvi razlog je razumljivost. Biznis plan adresira sva bitna pitanja sa kojima se novo preduzeće može susresti i na ovaj

način primorava preduzetnika da sagleda probleme koji se mogu javiti i strategije za njihovo prevazilaženje. Drugi razlog obuhvata komunikaciju. Biznis planom se jasno i precizno definišu vizija, ciljevi i strategija novog preduzetničkog poduhvata. Treći razlog predstavlja vođenje. Biznis plan može služiti kao vodič za sve odluke koje se tiču poslovanja. Preduzetnici, partneri i radnici se uvek mogu osvrnuti na biznis plan kada su u nedoumici u pogledu usklađenosti odluke sa osnovnim vrednostima preduzeća. Konačno, četvrti razlog je proces planiranja. Početna analiza i redovno revizija vizije, ciljeva, strategija i aktivnosti mogu značajno doprineti kontinuiranom ostvarivanju visokih performansi.

Planiranje poslovanja je najznačajnija aktivnost u ranim fazama razvoja preduzetničkog poduhvata. „Biznis plan povećava verovatnoću opstanka mladog preduzetničkog poduhvata i uspešnog razvoja proizvoda i organizacione strukture. Ipak, biznis plan nije dovoljan uslov za uspeh preduzetničkog poduhvata” [20, str. 21].

Becherer i *Helms* su prilikom istraživanja uslova poslovanja u SAD uvideli da su šanse za uspešno proširenje poslovanja povećane i do 50% kada postoji biznis plan [12]. Pored toga, dokazali su da je postojanje ovog plana povećalo verovatnoću pokretanja preduzetničkog poduhvata kod mladih i do šest puta.

Ehmke i *Akridge* su u svom priručniku istakli više koristi od kreiranja biznis plana [11]. Biznis plan pomaže u definisanju željenog pravca kretanja poslovnog poduhvata i obezbeđenju sigurnosti u smislu sagledavanja svih bitnih elemenata poslovanja. Takođe, obezbeđuje orijentaciju ka budućnosti kroz potpuno uključivanje svih potencijalnih, tj. budućih izazova i prilika. Konačno, biznis plan omogućava nesmetanu i jasnu komunikaciju sa svim stejkholderima.

Dollinger u svom delu ističe da su neophodna 4 opšta kriterijuma koji evaluatori biznis planova koriste u svojoj oceni [2]:

- Sveobuhvatnost – plan bi trebalo da obuhvati sve relevantne teme,
- Analiza – i to analiza industrije, resursa, konkurencije i proizvoda,
- Realnost biznis plana,
- Pisanje i prezentovanje – pri čemu plan mora biti dobro napisan, organizovan i predstavljen korisnicima.

Pisanje biznis plana zahteva angažovanje mnogih učesnika u tom procesu. Radi se o raznim stručnjacima kao što su ekonomisti (stručnjaci za finansije, marketing, ljudske resurse), pravnici, stručnjaci za tehnologiju i sl. Definisane poslovne ideje, vremenskog perioda obavljanja tj. razvoja aktivnosti, kao i procena potrebnog kapitala, jesu vitalni preduslovi za izradu biznis plana. Po sastavljanju, neophodno je permanentno praćenje njegove implementacije, obično na mesečnom nivou, dok se često mora i prilagođavati promenama u internom i eksternom okruženju. Te promene mogu se ispoljiti sa različitih strana: u ponašanju potrošača, pojavi nove konkurencije, izvora snabdevanja, kao i savremene tehnologije, pa se upravo zbog toga vrši stalno „ažuriranje” postojećeg biznis plana.

Karakteristike uspešnog biznis plana jesu sledeće [17, str. 5]:

- Dobro formatizovanje i jasno pisanje,
- Dubinsko istraživanje tržišta,
- Detaljno istraživanje konkurencije,
- Jasne i realne finansijske projekcije,
- Izvodljivost vizije,
- Atraktivnost i privlačnost biznis plana.

U praksi, javljaju se i loše napisani biznis planovi, uglavnom iz sledećih razloga [16, str. 206]:

- Ciljevi koje postavlja preduzetnik su nerealni,
- Ciljevi nisu merljivi,
- Preduzetnik se nije dovoljno posvetio poslovnom poduhvatu,
- Preduzetnik nema iskustva u planiranom poslu,
- Preduzetnik ne procenjuje adekvatno slabosti ili pretnje koje se mogu ispoljiti u toku realizacije poduhvata,
- Nije dobro (adekvatno) određena zainteresovanost kupaca za predloženi proizvod ili uslugu.

Takođe, biznis plan jeste dokument koji igra važnu ulogu u procesu kontrole. Funkcija kontrole realizuje se poređenjem ostvarenih i planiranih efekata obavljanja posla koji je predmet ovog plana. Utvrđuju se odstupanja, razlozi koji su doveli do toga i određuju i usmeravanju akcije za smanjenje tih odstupanja ili eventualnog njihovog otklanjanja. Osim toga, biznis plan predstavlja standard sa kojim se upoređuju tekući rezultati i vrši praćenje ključnih, planiranih performansi [17]. Na taj način obezbeđuju se adekvatne informacije zainteresovanim korisnicima i vrši stalna evaluacija u smislu profitabilnosti poslovnog poduhvata.

Biznis plan se odnosi na konkretnu aktivnost/proizvod (uglavnom kod preduzetnika), dok se kod diverzifikovanih preduzeća sastavlja na osnovu planova tzv. strategijskih poslovnih jedinica [14]. Glavne dimenzije biznis plana jesu tržišna, finansijska, ekonomska i tehničko-tehnološka. U skladu sa tim, najvažniji suštinski elementi biznis planova jesu: marketing plan, finansijski plan, plan organizacije i operativni plan. Osnovne karakteristike i sadržaj ovih planova, zajedno sa svim pripadajućim formalnim delovima, prikazaće se u okviru trećeg dela.

Ovaj kratak pregled literature daje jasan uvid u značaj biznis plana, kako za preduzetnike, tako i za sve potencijalne korisnike. Veliki broj studija se bavio uticajem biznis plana na performanse u početnom periodu poslovanja, ali je ipak značajan broj radova adresirao i probleme kod otpočinjanja biznisa, kao što su strateško planiranje i obezbeđenje finansija. Na kraju, ono što je zajedničko svim radovima jeste da ističu pozitivan uticaj kreiranja biznis plana na preduzetnički poduhvat.

Pre samog početka izrade biznis plana, neophodno je izvršiti određene aktivnosti [17, str. 3]:

- Prikupiti informacije o sopstvenom poslovanju, tržištu i konkurenciji,
- Izvršiti izbor investitora koji može biti banka, investicioni fond ili poslovni partner,
- Izraditi strategiju koncipiranja biznis plana, što podrazumeva određivanje ključnih karakteristika nosioca biznis plana, ključnih elemenata biznis plana, slabosti i prednosti.

U narednom segmentu prikazaće se ključni elementi koji čine biznis plan. Trebalo bi napomenuti da se konkretna struktura i sadržaj ovog plana razlikuje u zavisnosti od toga da li je preduzeće već aktivno na tržištu (*ongoing company*) i želi da proširi svoj biznis, da li se radi o malom/velikom preduzeću, ili se možda biznis plan sastavlja za neprofitne organizacije. „Usaglašavanjem veličine preduzeća, organizacione strukture, ciljne delatnosti i drugih individualnih elemenata, biznis plan će uvek analizirati aktuelnu situaciju u preduzeću, predočiti perspektivu njegovog poslovanja i posebno precizirati načine za realizaciju definisanih ciljeva” [22, str. 103].

3. Struktura biznis plana

Postoje mnoge metodologije za izradu biznis planova. Međutim, različite strukture tih planova proističu više iz formalnih, nego iz suštinskih razlika. Kao što nema jedinstvenog stanovišta u pogledu potrebe za biznis planom i njegovog značaja, tako nema ni jedinstvenog stanovišta u pogledu sadržaja i strukture biznis plana. U zavisnosti od potreba korisnika, struktura biznis plana se može prilagođavati i menjati. Različite organizacije i institucije imaju drugačije zahteve u pogledu ovog, za preduzetnike značajnog dokumenta. Na primer, banke poseban značaj pridaju finansijskom planu, opisu proizvoda ili usluge i analizi tržišta, dok vlasnici rizičnog kapitala i anđeli investitori mnogo veću pažnju usmeravaju na samog preduzetnika i proizvod ili uslugu [23]. Ipak, bez obzira na razlike u strukturi ili nazivu određenih delova, moguće je utvrditi elemente koji su prisutni u svakom biznis planu, bez obzira na njegovu svrhu.

Na osnovu analizirane literature [13]; [5]; [24]; [11]; [2]; [3], zaključuje se da je najprihvaćenija struktura biznis plana sledeća:

1. Naslovna strana i preliminarne informacije,
2. Rezime (Executive summary),
3. Opis kompanije,
4. Opis proizvoda ili usluge,
5. Analiza tržišta i industrijske grane,
6. Marketing plan,
7. Operativni plan,
8. Plan organizacije i menadžment plan,
9. Finansijski plan,

10. Aneks.

3.1. Naslovna strana i preliminarne informacije

Naslovna strana je prva strana koju vidi svaki potencijalni korisnik biznis plana. Njena svrha je da informiše korisnika o tome šta će čitati i da obezbedi kontakt informacije preduzeća ili preduzetnika. Naslovna strana bi trebalo da sadrži sledeće informacije:

- Logo i ime kompanije ili preduzetnika,
- Naslov „Biznis plan”,
- Datum izrade,
- Kontakt podatke kompanije,
- Kontakt podatke odgovorne osobe,
- Opciono: Ime kompanije potencijalnog investitora ili kreditora (ukoliko se biznis plan izrađuje u svrhu pribavljanja kapitala),
- Opciono: Osnovne podatke o identifikaciji preduzeća: PIB, matični broj, šifra delatnosti, direktor, imena preduzetnika, pravni oblik, datum osnivanja i registracije, struktura vlasništva, početni kapital.

Izjava o poverljivosti može biti sastavni deo preliminarne informacija. Ukoliko kompanija ili preduzetnik poseduju određenu inovaciju koju je neophodno zaštititi od javnosti u početnom periodu, ovom izjavom se korisnik biznis plana može obavezati da će, bez obzira na odluku o finansiranju poduhvata, poverljive informacije zadržati za sebe.

Sadržaj je takođe deo preliminarne informacija i korisniku biznis plana omogućava da, pored svih elemenata, vidi koji deo dokumenta sadrži informacije koje su za njega od posebnog značaja.

3.2. Rezime (*Executive Summary*)

Veliki broj autora smatra da je rezime najvažniji deo biznis plana. *Dollinger* ističe da je svega 10% biznis planova čitano nakon čitanja rezimea [2]. Rezime bi trebalo da zainteresuje čitaoca da čitanje nastavi dalje, ali ne sme biti previše obiman i detaljan. Rezime predstavlja sažetu rekapitulaciju segmenata biznis plana. Takođe, govori i o glavnim karakteristikama poslovnog poduhvata, predviđenim investicijama, izvorima sredstava, tržišnom potencijalu, kao i osnovnim finansijskim pokazateljima (profitabilnost, pre svega).

Različiti su stavovi u pogledu dužine rezimea, ali je prihvaćeno stanovište da bi trebalo optimalno iznositi od jedne do najviše tri strane, ali je nepisano pravilo da mora biti što kraći [5]. U samo nekoliko minuta, rezime čitaocu prenosi šta preduzetnik želi da postigne, kako to želi da postigne i zašto baš na taj način. Upravo zbog svoje strukture i uticaja, rezime se kreira na kraju, kada su svi ostali delovi zaokruženi. Rezime bi trebalo da pruži sledeće informacije [2]:

- Opis trenutnog stanja u okviru industrije,
- Kratak istorijat kompanije i njenog ključnog biznisa,

- Strukturu glavnog menadžmenta ili osnovne informacije i preduzetniku,
- Opis ciljnog tržišta i glavnih konkurenata,
- Iznos i strukturu traženih sredstava i način obezbeđenja,
- Način upotrebe traženih sredstava,
- Finansijska istorija i projekcije.

3.3. Opis preduzetničkog poduhvata

Nakon rezimea detaljno se iznosi opis preduzetničkog poduhvata. Ovaj deo čitaocu omogućava potpuno razumevanje prirode, obima i strukture poduhvata. Takođe, dosta se razlikuje ukoliko privredni subjekt već posluje na tržištu u odnosu na opis delatnosti subjekata koji se tek osnivaju. Uobičajeni deo ovog segmenta jeste tzv. SWOT analiza, kojom se identifikuju osnovne šanse i pretnje u budućnosti, kao i trenutne snage i slabosti (nedostaci) u poslovanju preduzeća. Cilj je da se buduće šanse iskoriste, a pretnje u izvesnoj meri eliminišu. Osim toga, određuju se i kritični faktori uspeha.

Misija preduzeća je krucijalni element koji bi trebalo na pravi način izneti korisniku biznis plana. Misija predstavlja osnovu od koje se mora poći pri donošenju dugoročnih i strateških odluka. Formulacija misije mora biti takva da može odgovoriti na sledeća pitanja:

- Zašto se preduzetnik upušta u preduzetnički poduhvat?
- Kako preduzetnik ili preduzeće obavljaju svoju delatnost?
- Šta je rezultat njihovog delovanja?

Nakon predstavljanja misije, korisnik biznis plana mora biti upoznat sa proizvodom ili uslugom koje preduzeće obezbeđuje. Analiza razvojnih mogućnosti konkretnog subjekta sadrži sledeće podatke koji se mogu svrstati u više delova:

- informacije sa tržišta: proizvodni asortiman, obim proizvodnje, karakteristike grane u kojoj posluje subjekat, glavni kupci i dobavljači, razlog opredeljenja za pojedine dobavljače, stanje konkurencije na tom delu tržišta, glavni konkurenti i njihove snage i slabosti,
- lokacija: lokacija centrale, proizvodnih kapaciteta, centara distribucije i sl.,
- analiza primenjene tehnike i tehnologije: procenat korišćenja kapaciteta, prethodne investicije u opremu i tehnološki proces, prosečna starost osnovnih sredstava i sl.,
- informacije o organizacionoj strukturi: broj radnika, kvalifikaciona struktura zaposlenih,
- pokazatelji finansijskog poslovanja: likvidnost, solventnost, profitabilnost, struktura prihoda i rashoda, rentabilnost poslovanja.

Ove informacije o dostignutom razvoju preduzeća trebalo bi dovesti u vezu sa planiranim poslovnim aktivnostima, kako bi se definisao razvojni potencijal i realnost informacija o poduhvatu koji opisuje biznis plan.

3.4. Opis proizvoda ili usluge

Svrha ovog dela je da u potpunosti predstavi proizvod ili uslugu koji se nude. Posebno se ističu jedinstveni elementi proizvoda ili usluge koji obezbeđuju konkurentsku prednost za preduzetnika ili kompaniju. Kako bi se adekvatno sagledale prednosti, potrebno je analizirati i proizvode konkurencije. Na ovaj način moguće je sačiniti listu prednosti koje novi proizvod donosi i obrazložiti strategiju dominacije na tržištu [5].

Plan za uvođenje novog proizvoda ili usluge, plan prodaje i analizu budućeg učešća na tržištu neophodno je predstaviti svakom potencijalnom korisniku, a posebno svakom potencijalnom investitoru ili kreditoru. Analiza životnog ciklusa proizvoda može doprineti razumevanju budućih potreba za ulaganjem u istraživanje i razvoj.

Kada je poslovanje preduzeća prevazišlo početnu fazu, uključivanje analize prodaje i utisaka potrošača može doprineti ubeđivanju korisnika u efektivnost i efikasnost proizvoda ili usluge.

Potencijalni izvori informacija u ovom segmentu mogu biti [24]:

- Tehničke specifikacije,
- Prototip,
- Matrica konkurentskih proizvoda ili usluga,
- Intervjui sa potrošačima, dobavljačima, distributerima, predstavnicima prodaje, itd.,
- Anketa sa potrošačima,

U ovom delu bi trebalo naznačiti ukoliko postoje autorska i vlasnička prava ili patenti nad proizvodom ili uslugom, jer upravo ova prava daju prednost pri nastupu na tržištu.

3.5. Analiza tržišta i industrijske grane

Ovaj segment je od izuzetnog značaja, jer omogućava sagledavanje trenutne situacije i položaja preduzeća. Objektivna analiza tržišta bi trebalo da pruži informacije o nacionalnim i međunarodnim trendovima i ekonomskim kretanjima koja mogu biti od značaja za novi poduhvat.

Analiza tržišta počinje demografskim i socio-ekonomskim pokazateljima koji su od izuzetne važnosti za preduzetnički poduhvat. Demografski pokazatelji, kao što su ukupna populacija, populacija segmentirana po starosnoj dobi, populacija segmentirana po kupovnoj moći i drugi, moraju biti sagledani kada se utvrđuje ciljno tržište. Različiti segmenti populacija imaju sopstvene potrebe i želje, te se u skladu sa tim preduzetnik mora adekvatno pozicionirati. Socio-

ekonomski pokazatelji, s druge strane, pokazuju da li tržište ima potencijala za rast i širenje.

U drugom delu prikazuju se karakteristike ciljnog tržišta. Kako bi se definisalo ciljno tržište, potrebno je sagledati idealnog potrošača, a na osnovu toga utvrditi veličina i vrednost tržišta. Nakon determinisanja početne pozicije, neophodno je analizirati potencijal za rast i trendove koji postoje na tržištu.

Posle analize tržišta pristupa se analizi konkretne industrijske grane u kojoj preduzeće posluje. Utvrđuje se ko su konkurenti, kako se njihovi proizvodi pozicioniraju i koliko se razlikuju u poređenju sa preduzećem koje je predmet biznis plana. Na osnovu analize trenutnih učesnika u grani, formiraju se i trendovi koji postoje kako u pogledu organizacije konkurencije, tako i u pogledu razvoja proizvoda i usluga.

Konačno, celokupna analiza se može izvesti iz mnogobrojnih izvora:

- Sekundarnih izvora – internet izvora, biblioteka, privrednih asocijacija ili časopisa,
- Anketa sa potrošačima, dobavljačima, distributerima, predstavnicima prodaje, itd.,
- Upitnika,
- Analiza lanaca snabdevanja,
- Uzoraka konkurentskih proizvoda,
- Brošura, kataloga, *web* prezentacija konkurenata.

Po obavljenoj detaljnoj analizi prelazi se na planiranje aktivnosti preduzetnika, a od ključnog značaja su marketing plan, operativni plan, plan razvoja, plan organizacije i menadžment plan i finansijski plan.

3.6. Marketing plan

Dobra poslovna ideja može biti beskorisna ukoliko ne dođe do kupca. Marketing plan jeste prvi, po mnogima i najvažniji, suštinski element biznis plana. Orijentisan je na potrošače, tj. na zadovoljenje njihovih zahteva i potreba. Svrha marketing plana je da ubedi korisnika biznis plana da postoji tržište za konkretan proizvod ili uslugu, odnosno da opiše kako se preduzeće uklapa u postojeću strukturu na tržištu. Marketing plan bi trebalo da čitaocu predstavi strategiju distribucije, cenovnu strategiju i strategiju promocije.

Strategija distribucije podrazumeva sagledavanje potencijalnih kanala distribucije, evaluaciju ovih kanala imajući u vidu prirodu proizvoda ili usluge, izbor jednog ili više kanala i identifikaciju ključnih partnera koji će obavljati distribuciju.

Drugi segment marketing plana predstavlja cenovnu strategiju. Postoji veliki broj različitih strategija koje se koriste na tržištu. Neke od najzastupljenijih strategija su strategija tržišne cene, strategija ponude i tražnje, strategija cene bazirane na vrednosti, troškovi plus strategija i dr. Prilikom izbora cenovne strategije trebalo bi imati u vidu da je cene neophodno diferencirati i u čitavom

lancu distribucije. Konačno, potrebno je dokazati da će tržište prihvatiti ponuđenu cenovnu strategiju.

Promotivna strategija je treći element koji se mora sagledati u okviru marketing plana. U ovom delu predstavljaju se kanali promocije, definiše se vizuelni identitet i poruka koja se koristi prilikom uspostavljanja brenda.

Na kraju, izradom marketing strategije i kombinovanjem osnovnih elemenata marketing miksa (proizvod, cena, promocija i distribucija), teži se ispunjenju glavnog cilja, a to je zadovoljenje potrošačkih želja i potreba.

3.7. Operativni plan

Operativni plan objašnjava svakodnevno poslovanje preduzeća. U okviru operativnog plana opisuju se procesi koji se koriste za dostavljanje proizvoda ili usluge do tržišta. Ovi procesi mogu uključivati proizvodnju, transport, logistiku, potrošače i tehničke usluge. Čak i kada preduzeće nije proizvodno, ovaj deo je bitan kako bi se obrazložio logičan sled operacija dostavljanja proizvoda do potrošača. Kako biznis plan mora predstavljati logičnu sredinu, operativni plan mora usaglašen sa marketing planom.

U ovom segmentu detaljno se opisuju postojeće operacije. Osim toga, korisnik biznis plana se informiše koje operacije se obavljaju u okviru samog preduzeća, a koje se outsorsuju (*outsources*). Prilikom ovog razmatranja u obzir se moraju uzeti sledeće aktivnosti:

- Proizvodnja,
- Istraživanje i razvoj,
- Usluga,
- Odnosi sa kupcima,
- Skladištenje i transport,
- Tehnička podrška,
- Instalacija,
- Garancija i servisiranje.

Kao poseban deo operativnog plana može se uključiti i proizvodni plan. Proizvodni plan predstavlja segment biznis plana koji predstavlja svojevrsnu tehničko-tehnološku analizu i obuhvata informacije o:

- karakteristikama proizvoda i proizvodnog asortimana,
- tehnologiji proizvodnje,
- proizvodnom procesu,
- tehničkim mogućnostima povezane sa snabdevanjem električnom energijom, vodovodom, kanalizacijom, kao i odlaganjem komunalnog otpada,
- opremi, kao i izvorima njenog snabdevanja,
- materijalu i izvorima snabdevanja,
- radnoj snazi,

- potrebnim investicionim ulaganjima u objekte i poslovni prostor (da li će se zakupiti ili postoji vlasništvo nad njim),
- analizi zaštite na radu,
- analizi zaštite životne sredine.

U operativni plan može se uključiti i plan razvoja kapaciteta i operacija u kratkom i srednjem roku.

3.8. Plan organizacije i menadžment plan

Plan organizacije se može sagledati kroz prizmu vlasničke strukture, sa jedne, i prizmu menadžmenta, sa druge strane. Ključna informacija iz ovog plana jeste informacija o organizacionoj formi, tj. da li privredni subjekt namerava da se osnuje kao preduzetnička radnja, ili da ima neku formu privrednog društva: ortačko društvo, komanditno društvo, društvo sa ograničenom odgovornošću ili akcionarsko društvo. Vlasnička struktura je od izuzetnog značaja jer omogućava korisnicima biznis plana da sagledaju ko ima direktan uticaj na donošenje odluka. Ovaj deo biznis plana sadrži sledeće informacije:

- detaljne podatke o vlasnicima kapitala (lični podaci, stepen stručne spreme, obrazovanje, iskustvo),
- podatke o organizacionoj strukturi koji se obično prikazuju u vidu šeme sa predloženim radnim mestima i hijerarhijskim nivoima.

Menadžment plan mora da ubedi korisnika biznis plana da je menadžment tim sposoban da uspešno iznese preduzetnički poduhvat. Ovaj segment bi trebalo otpočeti organizacionom šemom na kojoj se jasno vide odgovornosti svakog člana tima. Nakon šeme, neophodno je ukratko izneti biografiju članova tima, sa akcentom na sposobnosti i veštine kojima oni doprinose realizaciji poduhvata. Ovde je potrebno iskazati i nedostatke koji postoje u menadžment strukturi, kako bi se na adekvatan način upotpunila. Menadžment plan uglavnom sadrži sledeće podatke:

- detaljne podatke o menadžmentu (lični podaci, stepen stručne spreme, obrazovanje, stečeno znanje i iskustvo, podaci iz biografije),
- osnovne zadatke, ciljeve, funkcije, kao i prava i obaveze menadžerskog tima,
- informacije o ljudskim resursima i njihovom razvoju (potreban broj radnika, neophodna znanja, obrazovanje i veštine, plan usavršavanja kadrova).

3.9. Finansijski plan

Finansijski plan je segment koji je od izuzetnog značaja za bilo kog korisnika biznis plana koji razmatra ulaganje u preduzetnički poduhvat. Međutim, ovde bi trebalo ukazati na veoma bitnu činjenicu da loš finansijski plan može upropastiti ostatak biznis plana, a s druge strane, ukoliko su ostali delovi loše urađeni, dobar finansijski plan to ne može ispraviti.

Jednom rečju, ovaj plan predstavlja finansijsku analizu poduhvata. Pokazuje procenu dobiti iz konkretnog poslovnog poduhvata, a kako je cilj svakog preduzeća profitabilno poslovanje, sasvim je jasno zašto je ovaj segment i najslabiji deo. Finansijskim planom određuje se veličina sopstvenog kapitala i planiraju sredstva koja bi trebalo pozajmiti od banaka i ostalih kreditora (izvori sredstava). Finansijski plan mora pokazati da će imati adekvatan bilans novčanih tokova. Ovo je razlog zašto su najvažniji delovi finansijskog plana planirani bilansi stanja i uspeha i bilans novčanih tokova. Navedene bilanse neophodno je projektovati za period od 3 do 5 godina, i to:

- Bilans stanja – na godišnjem nivou za ceo period za koji je kreiran i biznis plan,
- Bilans uspeha – u prve dve godine mesečno, a nakon toga kvartalno,
- Bilans novčanih tokova – u prve dve godine mesečno, a nakon toga kvartalno.

Pored bilansa koji su sastavni deo finansijskog plana, u ovaj plan bi trebalo uključiti i analizu rentabilnosti i utvrditi granicu rentabilnosti. Tek sagledavanjem svih potencijalnih troškova i prihoda finansijski plan će biti potpun.

S obzirom da su korisnici biznis plana zainteresovani da saznaju da li će njihova investicija biti upotrebljena na pravi način, neophodno je uraditi ocenu finansijske opravdanosti ulaganja. Ocena finansijske opravdanosti investicije vrši se na osnovu mnogih (finansijskih) pokazatelja. Tu spadaju različiti indikatori rezultata poslovanja, kao što su: *racia* likvidnosti, rentabilnosti, finansijske strukture itd. Konkretnije, radi se o sledećim analizama - pokazateljima [9]:

- ukupna investiciona ulaganja,
- izvori finansiranja,
- formiranje ukupnog prihoda,
- nabavna vrednost prodane robe,
- direktan materijal po proizvodu,
- direktan materijal ukupno,
- plan energije,
- plan amortizacije,
- troškovi radne snage,
- ostali rashodi,
- pregled otplate kredita,
- obračun obrtnih sredstava,
- rentabilnost projekta,
- interna stopa rentabiliteta,
- neto sadašnja vrednost,
- relativna neto sadašnja vrednost,
- period vraćanja ulaganja,
- analiza rizika i osetljivosti projekta, kao i

- zbirna ocena efekata projekta.

3.10. Aneks

U ovom delu prilažu se svi podaci koji su potvrda onoga što je iskazano u biznis planu. Aneks (dodatak) služi da se potkrepe podaci iz biznis plana. Pored toga, sve prethodno pomenute detaljne analize iskazuju se u ovom delu, kako se korisnik ne bi opterećivao detaljnim informacijama ukoliko za to nije zainteresovan. U aneksu mogu se priložiti:

- Osnivačka dokumentacija,
 - ugovor o osnivanju,
 - podaci o registraciji,
 - izmene registracije,
 - uverenja dobijena od strane banaka o brojevima računa preduzeća,
- Pisma o namerama,
- Dugoročni ugovori sa dobavljačima i kupcima,
- Sporazumi o saradnji,
- Određene skice i projekti.
- Ankete,
- Tehničke specifikacije i vlasnička dokumentacija,
- Bilansi itd.

Zaključak

Biznis plan je pisani dokument koji pokazuje mapu puta potencijalnom preduzetniku. Njegova izrada obavlja se nakon identifikacije i ocene poslovne ideje, a prethodi obezbeđenju neophodnih resursa. Na osnovu biznis plana vrši se procena ekonomske (finansijske) isplativosti i opravdanosti određenog poslovnog poduhvata ili ideje. Iako se uglavnom vezuje za osnivanje novog preduzeća, sastavlja se u mnogim situacijama u okviru korporativnog preduzetništva, tj. kod već prisutnih preduzeća na tržištu. Ovim organizacijama je biznis plan potreban kod ocene isplativosti traženja pozajmljenih sredstava od banaka i drugih finansijskih institucija, kod donošenja odluke da li proizvoditi ili kupiti proizvod, kod ulaganja u novi proizvod ili pogon i u mnogim drugim situacijama. Uglavnom se odnosi na srednjoročni period, period do 3 ili 5 godina.

Finansijeri su ključni korisnici biznis plana jer na osnovu njega odlučuju o odobrenju finansijskih sredstava za realizaciju određene ideje koja su često glavni izvor sredstava za preduzetnika. U zavisnosti od kvaliteta, realnosti i prezentacije biznis plana, donose konačnu odluku. Zato su realnost i sveobuhvatnost biznis plana od izuzetnog značaja.

Postoje mnoge forme za izradu biznis plana. Sadržina biznis plana razlikuje se u zavisnosti od toga da li se radi o proizvodnom ili uslužnom preduzeću, kao i od toga da li je namenjen osnivanju novog ili se izrađuje kod proširenja kapaciteta

postojećeg preduzeća. Međutim, suštinski elementi biznis plana jesu marketing plan, operativni plan, plan organizacije (i menadžment plan) i finansijski plan. Pošto je marketing plan direktno orijentisan na potrebe kupaca, predstavlja po mnogima najvažniji deo, dok je finansijski plan ubedljivo najzahtevniji segment.

Literatura

- [1] Avlijaš, R. (2008). *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- [2] Dollinger, M. J. (2008). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. Lombard, Illinois USA, Marsh Publications.
- [3] Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship*. New York. McGraw-Hill Education.
- [4] Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long range planning*, 31(3), 455–466. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80012-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80012-5)
- [5] Haag, A. B. (2013). Writing a successful business plan: An overview. *Workplace health & safety*, 61(1), 19–29. <https://doi.org/10.1177%2F216507991306100104>
- [6] Pavičić, N., Rešetar, Z., & Toš Bubić, T. (2013, September). Recommended Contents of Business Plans and Feasibility Studies at Home and Abroad. In *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*. Vol. 1, No. 1. Sveučilište u Dubrovniku.
- [7] Todorović, M. (2012). Effective green business plan as a prerequisite for successful green entrepreneurship. *Učenje za poduzetništvo*, 2(1), 297–301.
- [8] Stankov, B., Roganović, M., & Marjanski Lazić, S. (2015). Perspektiva i potrebe investitora u procesu izrade biznis plana. *Škola biznisa*, 12(2), 80–96. <https://doi.org/10.5937/skolbiz2-10347>
- [9] Internet izvor. Dostupno na: <https://www.biznis-plan.co.rs/sta-je-biznis-plan/> (11/07/2019)
- [10] Bevanda, V., & Živaljević, A., Trifunović, D. (2016). Uloga biznis plana u razvoju poslovnih aktivnosti preduzeća. In: International Scientific Conference: *ERAZ 2016 – knowledge based sustainable economic development*, (str. 406–412). Belgrade: Association of Economists and Managers of the Balkans - UdEkoM Balkan.
- [11] Ehmke, C., & Akridge, J. (2007). *The Elements of a Business Plan: First Steps for New Entrepreneurs*, Indiana USA, Purdue University
- [12] Becherer, R. C., & Helms, M. M. (2009). The value of business plans for new ventures: Company and entrepreneur outcomes. *Journal of Small Business Strategy*, 20(2), 80–96.
- [13] Hormozi, A. M., Sutton, G. S., & McMinn, R. D., Lucio, W. (2002). Business plans for new or small businesses: paving the path to success. *Management Decision*, 40(8), 755-763. <https://doi.org/10.1108/00251740210437725>
- [14] Kaličanin, Đ. (2003). Poslovni plan – pojam, namena i proces njegove izrade. *Ekonomski anali*, 157(2), 179–190.
- [15] Paunović, B., & Zipovski, D. (2005). *Poslovni plan – Vodič za izradu*. Beograd: Ekonomski fakultet.

- [16] Der Foo, M., Wong, P. K., & Ong, A. (2005). Do others think you have a viable business idea? Team diversity and judges' evaluation of ideas in a business plan competition. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 385–402. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.04.001>
- [17] Grozdanić, R., Radojičić, M., & Vesić, J. (2007). *Biznis plan za početnike*. Čačak: Tehnički fakultet u Čačku.
- [18] Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. (2001). *The Business Plan Workbook*, 4th edn. London: Kogan Page.
- [19] Figar, N. (2010). Uloga „poslovnih anđela” u finansiranju malih i srednjih preduzeća. *Ekonomске teme*, 48(2) 145–157.
- [20] Novković, N., & Paunović, B. (2002). Poslovni plan – osnova uspešnog biznisa. *Časopis za procesnu tehniku i energetiku u poljoprivredi/PTEP*, 6(1-2), 31–33.
- [21] Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic management journal*, 24(12), 1165–1185. <https://doi.org/10.1002/smj.349>
- [22] Stankov, B., Stojaković, A., & Vapa Tankosić, J. (2016). Biznis plan kao pokazatelj trenutnog stanja i budućih perspektiva poslovanja preduzeća. *Škola biznisa*, 13(1), 102–120.
- [23] ECSB and Authors (2011), *Business Planning and Beyond? Qualitative approaches in Entrepreneurship*. Finland. European Council for Small Business and Entrepreneurship.
- [24] Lawrence, S., & Moyes, F. (2004). *Writing a successful business plan*. Business Plan Preparation.



5. MARKETING PLAN KAO DEO BIZNIS PLANA PREDUZEĆA

Aleksandar Đorđević*, Milica Jovanović*, Žarko Rađenović*

*Inovacioni centar Univerziteta u Nišu

e-mal: djaleksandar91@gmail.com, jovanovicmilicaa90@gmail.com,
zarkoradjenovic@hotmail.com

Rezime: Osnovne karakteristike tržišta prodaje i tržišta nabavke i uslovi na ovim tržištima sa kojima se suočava preduzeće dati su u drugom segmentu biznis plana, odnosno u marketing planu preduzeća. Marketing plan je usmeren na potrebe i želje potrošača. Imajući u vidu da uključuje marketing strategiju i elemente marketing miksa, ovaj deo biznis plana ima ključnu ulogu u prodaji proizvedenih proizvoda. Cilj rada je da naglasi važnost marketing plana za uspešno poslovanje preduzeća i ukaže na ključne elemente u izradi ovog dela biznis plana. Takođe, u radu su prikazane i nove strategije promocije i oglašavanja, pri čemu se objašnjava važnost uloge digitalnog poslovanja u savremenim uslovima poslovanja.

Ključne reči: marketing, biznis plan, preduzeće.

Uvod

Jedan od ključnih delova biznis plana jeste marketing plan. To je zbog toga što proizvodnja kvalitetnog proizvoda neće imati vrednost ukoliko se na adekvatan način ne predstavi tržištu i ostvari profit od njegove prodaje.

Pre pripreme marketing plana, preduzetnik će morati da završi deo biznis plana koji se odnosi na analizu datog segmenta industrije. Primarni fokus te analize je da obezbedi dovoljno znanja o okruženju (nacionalnom i lokalnom tržištu) koje može uticati na donošenje odluke o marketing strategiji. Svakako pre toga mora biti izvršena analiza tržišta, selekcija kupaca i segmenata kao i odabir adekvatnog marketing miksa (proizvoda, cene, promocije i distribucije) za dati proizvod ili uslugu. Sa druge strane, ukoliko je nemoguće obezbediti inpute za taj proizvod ili su oni pak preskupi za ostvarivanje efikasne proizvodnje, povremeno dolazi do njihovog nestanka, teško je govoriti o stabilnoj proizvodnji nekog proizvoda ili pružanju neke usluge. Shodno navedenom, marketing plan se može

grubo podeliti na dva dela: plan prodaje i plan nabavke. Tako se može govoriti o analizi tržišta prodaje i analizi tržišta nabavke.

U marketingu sve mora biti orijentisano ka potrošačima i prilagođeno kako bi se na što bolji način zadovoljile njihove potrebe. Kroz istraživanje tržišta, marketing plan utvrđuje potrebe potrošača, definiše ciljna tržišta za poslovanje preduzeća, određuje konkurentske prednosti, postavlja marketing strategiju i bira optimalnu kombinaciju marketing miksa.

U okviru marketing plana biće predstavljene nove strategije promocije i oglašavanja u vidu SEO (search engine optimization) i još nekih tehnika digitalnog marketinga, kao i korišćenje društvenih mreža.

1. Ključne faze u izradi marketing plana

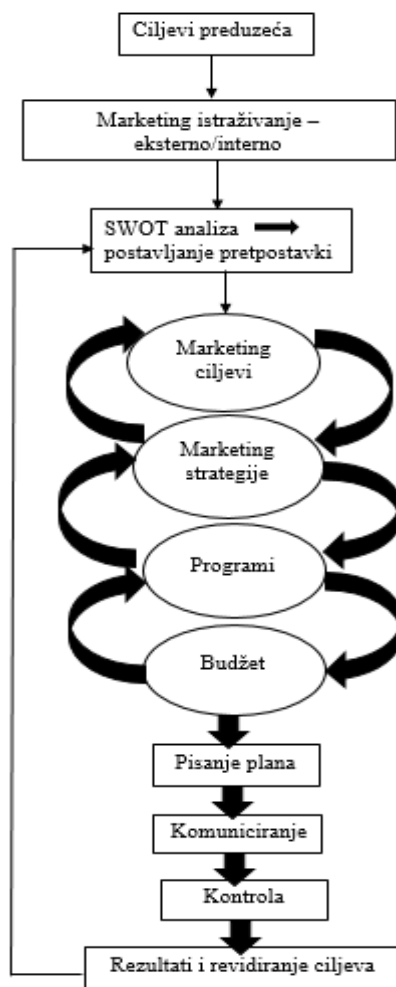
Marketing planom se identifikuju resursi, determinišu marketing ciljevi i razvijaju programi za implementaciju i kontrolu marketing aktivnosti. To je sredstvo za koordinaciju svih marketing aktivnosti i zbog toga zauzima posebno važno mesto u biznis planu. Mogu biti kratkoročni - do godinu dana, srednjoročni - 1 do 5 godina i dugoročni - preko 5 godina. Takođe, osim marketing plana kompanije, može se razviti i marketing plan za određene proizvode, brend ili određena tržišta [1]. Marketing planiranje može da uključuje:

- Marketing istraživanje unutar i izvan preduzeća;
- Sagledavanje snaga i slabosti kompanije;
- Predviđanje i postavljanje pretpostavki;
- Postavljanje marketing ciljeva;
- Generisanje marketing strategija;
- Definisane programa;
- Definisane budžeta;

Sagledavanje rezultata i revidiranje ciljeva, strategija i programa. Ovakvo objašnjenje faza u izradi marketing plana dato je na Slici 1.

Definisane ciljeva kompanije je zadatak top menadžmenta, pri čemu marketing plan mora biti u skladu sa tim ciljevima. Osim toga, neophodno je ispitati marketing okruženje u kojem kompanija posluje, a zatim analizirati podatke kompanije o prodaji i profitu po proizvodima i tržištima, kako bi se izradio kvalitetan marketing plan. Naredna faza podrazumeva SWOT analizu koja ima za cilj donošenje najboljih odluka. Takođe, pretpostavke u vezi sa eksternim ekonomskim faktorima, tehnološkim i konkurentskim faktorima, čine svaki ovakav plan. Ključna faza marketing procesa je postavljanje marketing ciljeva, odnosno definisati šta kompanija želi da ostvari marketing planom. Marketing

strategije, koje uključuju elemente marketing miksa⁶, predstavljaju način za ostvarivanje prethodno definisanih ciljeva. Iz njih proizilaze akcioni planovi. U narednoj fazi, odnosno definisanje programa podrazumeva determinisanje ko radi šta, kada, gde i kako. Takođe, budžetom se predviđaju troškovi marketing plana i finansijski rizik koji on uključuje. Nakon ove faze, može se pristupiti pripremi plana. Komuniciranje plana onima koji učestvuju u njegovoj implementaciji ima važnu ulogu za uspeh plana. Na kraju, sa promenom uslova i pretpostavki na kojima se bazira plan, neophodna je izmena prvobitnog plana [2, str. 7].



Slika 1 – Faze u izradi marketing plana[2].

⁶ Marketing planom mogu biti obuhvaćeni neki od sledećih elemenata marketing miksa: razvoj novih proizvoda ili usluga, repozicioniranje proizvodnih linija, programi unapređenja kvaliteta proizvoda, novi kanali distribucije, programi usmereni na najvažnije kupce/klijente, programi edukacije i stimulacije prodajnog osoblja, programi marketing istraživanja, telemarketing programi, web marketing kampanje, politika cena, popusta i promocija, direktni marketing i slično [3].

Postoje i drugi pristupi prilikom određivanja faza u izradi marketing plana. Milisavljević navodi da proces počinje SWOT analizom, zatim se u drugoj fazi definišu misija i ciljevi, a u trećoj fazi strategija preduzeća. U četvrtoj fazi definišu se ciljevi marketinga, u petoj marketing strategija, šestoj planovi marketing aktivnosti, dok je poslednja faza rezervisana za primenu strategije i planova [4, str. 67].

Prilikom upravljanja marketingom potrebno je posmatrati to kao proces uspostavljanja balansa između mogućnosti preduzeća sa jedne strane i potreba tržišta sa druge.[5] Kako su uslovi poslovanja vrlo dinamični potrebno je identifikovati tržišne mogućnosti, utvrditi adekvatne načine reagovanja i na kraju primeniti donete odluke. [6, str. 199] Proces upravljanja marketingom odvija se kroz tri međusobno povezane i nerazdvojne faze, kao što su: planiranje, organizovanje i kontrola. U fazi planiranja donose se odluke o ciljevima, strategijama i programima marketinga. U fazi organizovanja uspostavlja se adekvatna organizaciona struktura kako bi se uspešno realizovali planirani ciljevi. U poslednjoj fazi vrši se konstantna analiza i kontrola izvršavanja planiranih ciljeva marketinga.[7]

Naredni pristup domaćih autora Stanković i Đukić ukazuje da je upravljanje marketingom proces koji obuhvata faze planiranja implementacije i kontrole. U okviru planiranja se formulišu ciljevi, strategije, programi i planovi čijom primenom se mogu ostvariti. Sledeća faza obuhvata sprovođenje strategija i programa kao i dizajniranje organizacione strukture marketinga. Faza kontrole sastoji se od vrednovanja i kontrole donetih planskih odluka kao i preduzimanja odgovarajućih korektivnih akcija [6, str. 201].

Marketing aktivnosti u većim savremenim preduzećima mogu da se odvijaju na tri nivoa: na nivou poslovnog sistema odnosno preduzeća kao celine, na nivou podsistema ili strategijskih poslovnih jedinica tj. pojedinih samostalnih organizacionih jedinica i na nivou marketinga kao poslovne funkcije. Na prvom nivou u fokusu je veličina i širina portfolija poslovanja, koliko poslovnih područja bi preduzeće trebalo da pokriva. Na drugom nivou fokus je na segmentima proizvoda ili tržišta i na praćenju životnog ciklusa proizvoda u proizvodnim programima. Na poslednjem nivou marketinga kao poslovne funkcije akcenat je na prilagođavanju ponude pre svega prilagođavanjem marketing miksa pojedinim ciljnim tržišnim segmentima i pozicioniranju proizvoda i usluga na njima[4, str. 62].

Kako može doći do zabune mora se napraviti distinkcija između termina upravljanja marketingom i planiranja marketinga kao celovite poslovne funkcije preduzeća sa jedne strane i marketing plana koji je integralni deo biznis plana kao celine. Dalje je bitno sagledati vrstu poslovanja preduzeća odnosno ciljno tržište i shodno tome zaključiti da li se radi o poslovnom marketingu ukoliko preduzeće plasira proizvodna dobra, trgovinskom marketingu ukoliko je reč o potrošnim dobrima ili pak marketingu usluga.

Marketing plan je centralni instrument za usmeravanje i koordinaciju marketinških napora. Funkcioniše na strateškom i taktičkom nivou. Strateški marketing plan prikazuje ciljna tržišta i predlaže moguće vrednosti za firmu, zasnovan je na analizi najboljih prilika na tržištu. Taktički marketing plan određuje taktike marketinga, uključujući tu karakteristike proizvoda, promociju, maloprodaju, cene, kanale prodaje i usluge [8, str. 59].

Marketing plan je pisani dokument koji rezimira ono što je prodavac naučio o tržištu i ukazuje kako firma planira da postigne svoje marketinške ciljeve. Sadrži taktičke smernice za marketinške programe i finansijska izdvajanja tokom planskog perioda [9].

Kotler, jedan od najpoznatijih autora u oblasti marketinga, navodi da većina marketinških planova pokriva jednu poslovnu godinu i sadrži od 5 do 50 stranica. Manja preduzeća mogu kreirati i kraće ili neformalnije marketinške planove dok velikim korporacijama uglavnom trebaju detaljni i strukturirani dokumenti. Svaki deo plana mora biti opisan prilično jasno. Neke kompanije objavljuju svoj marketinški plan na svojoj internoj mreži tako da svi mogu da ga pregledaju i zajednički rade na njegovim promenama. Marketinški plan obično sadrži sledeće sekcije [8, str. 77-78]:

- Rezime poslovnog plana i sadržaj
- Analiza stanja
- Marketing strategija
- Marketing taktike
 - Proizvod
 - Cena
 - Promocija
 - Distribucija
- Finansijske projekcije
- Kontrola sprovođenja

Ono što je neminovno je da svako preduzeće ima sopstveni marketing plan u zavisnosti od njegove misije, ciljeva, specifičnosti ciljnog tržišta kao i marketing miksa [10, str. 23]. Na osnovu sagledavanja prethodnih pristupa u definisanju faza marketing plana može se uočiti dosta sličnosti tako da će u nastavku teksta biti obrađeni zajednički delovi koji se pojavljuju kod većine autora.

2. Misija preduzeća

Svrha postojanja ili misija preduzeća je nešto što je specifično za svaku kompaniju ponaosob. Predstavlja detaljan opis ciljeva preduzeća i širine aktivnosti koje planira da obavi [11]. Osnovna pitanja na koja misija treba odgovoriti između ostalog jesu i: Šta je posao preduzeća?; Koje poslove preduzeće želi da obavlja u budućnosti? Koje poslove preduzeće može da obavlja? Dati odgovori

pomažu pri identifikovanju svrhe postojanja i identiteta preduzeća u dugom roku. Ukoliko odražava vrednost i očekivanja ključnih stejkholdera misija je dobro definisana [6, str. 203]. Prilikom definisanja misije potrebna je pažnja kako bi se izbeglo tzv. marketing slepilo. Naime usko definisano područje poslovanja i stavljanje akcenta na fizički umesto na generičku proizvod može dovesti do toga da preduzeće ne sagledava potencijalne mogućnosti na tržištu. Šire definisana misija preduzeća lakše sagledava značaj promena u okruženju i koristi ih za rast i razvoj. Potrebno je da misija bude usklađena kako sa potencijalom preduzeća tako i sa pretpostavljenim karakterističnim pravcima razvoja u sredini u kojoj preduzeće obavlja svoju sredinu [4, str. 69].

2.1. Analiza stanja

Marketing odeljenju su potrebne ažurne informacije o okruženju, konkurentima i odabranim tržišnim segmentima. Često je analiza internih podataka polazište za procenu trenutne marketinške situacije, uz podršku marketing informacionog sistema i istraživanjem celokupnog tržišta, konkurencije, ključnih trendova, pretnji i prilika. Prilikom sprovođenja plana marketing stručnjaci koriste istraživanja kako bi merili napredak ka ciljevima i identifikovali područja za poboljšanja. Konačno, marketing istraživanja pomažu da se nauči više o zahtevima, očekivanjima, percepcijama, zadovoljstvu i odanosti kupaca. Marketing plan treba da naglasi koje istraživanje će biti sprovedeno i kada, kao i način tumačenja rezultata [8, str. 78]. Strategijska analiza predstavlja fazu u razvoju marketing strategije koja ima za cilj razumevanje strategijske pozicije preduzeća. Obuhvata dva ključna segmenta i to analizu eksterne i analizu interne sredine [6, str. 209-210]. U okviru istraživanja i analize mogu biti korišćeni razni alati kao što su PEST analiza, SWOT analiza, analiza industrije, konkurenata, kao i interna analiza.

2.2. PEST analiza

PEST ili kako se još naziva u proširenoj varijanti – PESTLE analiza je alat koji se koristi u analizi makro-okruženja stranog tržišta i predstavlja akronim političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, ekoloških i pravnih faktora [12]. Politički faktori mogu uticati na poslovanje kompanija i donošenje odluka u međunarodnom okruženju kroz politiku vlade koja direktno ili indirektno utiče na ekonomiju, subvencionisanje preduzeća, dostupnost infrastrukture [13]. Od velikog su značaja i ekonomski faktori koji svoje dejstvo mogu ispoljiti kroz promene poreza, deviznih stopa, inflacije, kamatnih stopa i ekonomskog rasta. Promene u društvenim trendovima i značajan uticaj na tražnju proizvoda mogu izazvati faktori kao što su životni standard, socijalni slojevi, jezik, religija, društvena organizacija, vrednosti [14]. Tehnologija menja poslovne modele, poboljšava procese i otvara nova tržišta, a tehnološki faktori sve više oblikuju tehnološko okruženje, stoga kompanije moraju biti svesne različitih trendova u

tehnologiji [15]. Promena globalnog regulatornog okruženja primorava preduzeća i kompanije da usvajaju i primenjuju zakone međunarodne trgovine kako bi osigurali usklađenost pri upravljanju novim rizicima.

2.3. SWOT analiza

Kao deo svakog poslovnog poduhvata potrebno je uraditi analizu snaga, slabosti, šansi i pretnji. Konkretno ovde svrha analize je izrada što boljeg marketing strategije koja će maksimizirati snage i iskoristiti šanse, a minimizirati slabosti i izbeći pretnje [16]. Za razliku od PEST analize kojom se sagledavaju eksterni, egzogeni faktori koji su van uticaja preduzeća, u ovoj analizi se sagledavaju snage i slabosti konkretnog preduzeća kao i šanse i pretnje koje mogu uticati na formiranje marketing strategije.

2.4. Analiza industrije

Pre pripreme marketing plana preduzetnik mora da sagleda trendove i dešavanja u industriji u kojoj želi da posluje. Svrha je da prikupljanjem informacija kako na lokalnom i nacionalnom tako i na globalnom nivou pozicionira svoju kompaniju i odredi njenu marketinšku strategiju. Uglavnom se kreće od šireg nivoa i sagledavaju se svetski trendovi u industriji, zatim nacionalni i na kraju dešavanja u lokalnu. Potrebno je odrediti o kom tipu poslovanja se radi, da li na njega utiču globalna i nacionalna i/ili samo lokalna konkurencija. Prilikom analize sredine većina preduzeća akcenat stavlja na analizu grane u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost. Svrha je da se ustanove marketing mogućnosti na ciljnim tržištima i da se sagledaju ključni faktori uspeha koji mogu da pomognu u formiranju adekvatnog marketing miksa i stvori konkurentna ponuda. U fokusu istraživanja su: veličina grane, struktura grane, struktura troškova naročito troškovi marketinga, trendovi u grani i mogućnosti za rast grane. Proces analize započinje identifikovanjem relevantne grane, zatim se vrši analiza strukture u okviru grane, istražuju se osnove konkurencije i na kraju se vrši analiza najbližih konkurenata i njihovih strategija [17].

2.5. Analiza konkurenata

Poznavanje postojeće i potencijalne konkurencije predstavlja jednu od osnovnih pretpostavki za racionalno formulisanje marketing strategije preduzeća. Selekcija se vrši na osnovu podataka o veličini, tržišnom učešću i rentabilnosti preduzeća u okviru delatnosti u kojoj posluje. Sagledavaju se ozbiljni konkurenti kao i oni koji bi to mogli da postanu u bliskoj budućnosti. Potrebno je izbeći „konkurentsko slepilo” odnosno preduzeće ne sme da posmatrajući latentnu konkurenciju izgubi iz vida postojeće konkurente. Glavni konkurenti uglavnom pripadaju istoj strategijskoj grupi u kojoj se preduzeće nalazi i oni se mogu prepoznati po tome što kreiraju slične proizvode po sličnim cenama koji su namenjeni istoj kategoriji kupaca. Sa sličnošću strategija preduzeća raste i rivalitet

između njih [4, str. 146-151]. Na tabeli koja sledi mogu se videti određeni parametri koji se sagledavaju prilikom analize strategija konkurenata.

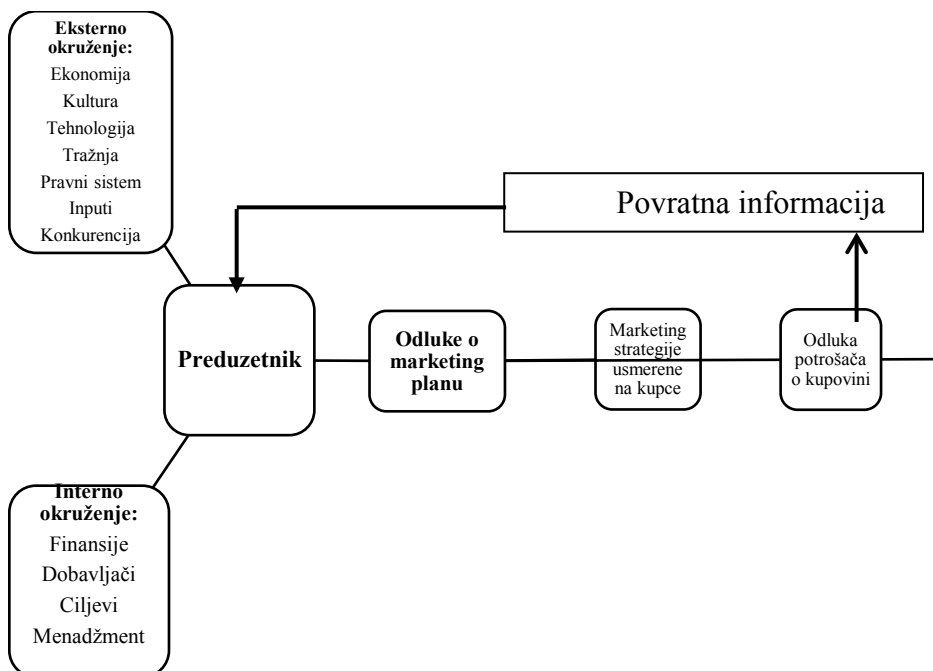
*Tabela 1 – Primer za analizu konkurenata.
Izvor: Hirsch i dr,(2017), Entrepreneurship, str. 213.*

	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3
Strategija proizvoda ili usluge			
Cenovna strategija			
Strategija za distribuciju			
Promociona strategija			
Snage			
Slabosti			

Započinje se pregledom trenutne strategije svih direktnih kao i latentnih konkurenata. Jedan deo analize može biti izvršen korišćenjem javno dostupnih informacija a dalja detaljnija analiza može uključivati i složenija marketing istraživanja. Prilikom analize mogu biti korišćeni članci u novinama, web sajtovi, katalozi, promotivni materijal, intervjui sa distributerima i potrošačima, kao i neke jednostavne stvari poput Google pretrage [18, str 213-215]. Potrebno je sagledati elemente marketing miksa koje konkurenti koriste, kao i određene prednosti i nedostatke pored toga. Nakon analize preduzetnik određuje za koju će se on strategiju opredeliti prilikom pozicioniranja svog proizvoda, da li će to biti imitativna strategija, kreativna imitacija ili pak potpuno diferenciranje od konkurenata.

2.6. Interna analiza

Nakon izvršene eksterne analize i sagledavanja parametara na koje preduzetnik ne može da utiče sagledavaju se endogene varijable na koje je moguće izvršiti direktni uticaj. U tu svrhu na Slici 2. je prikazan marketing sistem koji prikazuje proces donošenja odluke preduzetnika. Na osnovu sagledavanja eksternog i internog okruženja preduzetnik donosi odluke o marketing planovima, na osnovu toga nastaju strategije usmerene na kupce, a potrošači se na kraju odlučuju da li će kupiti neki proizvod ili ne, o čemu povratna informacija dolazi do preduzetnika [18, str. 222-223].



Slika 2 – Marketing sistem.

Izvor: Hirsch i dr, (2016), *Entrepreneurship*, str. 223.

Pored eksternih faktora egzogenog karaktera, na koje preduzeće nema uticaja postoje i interni faktori koji mogu biti kontrolisani od strane preduzetnika. Neki od internih faktora mogu da budu[19]:

- **Finansijski resursi;** Na osnovu finansijskog plana trebalo bi predvideti potrebe za marketing u okviru biznis plana. Potrebno je utvrditi limite i ciljeve izdvajanja određenih sredstava kako bi se ostvario zacrtani marketing plan.
- **Menadžment tim;** Od izuzetne važnosti u svakoj organizaciji je da se dodele tačni zadaci i odgovornosti za implementaciju marketing plana. Nekada neće svi članovi biti raspoloživi i dostupni za rad, tada preduzetnik mora da napravi efikasan tim i dodeli im odgovornosti kako bi sa raspoloživim ljudskim resursima ostvario najbolji rezultat.
- **Dobavljači;** Odluka o dobavljačima zavisi od više faktora kao što su cena, vreme dostavljanja, kvalitet, pomoć menadžerima... U slučajevima kada se radi o sirovim materijalima koji su retki postoji samo nekoliko dobavljača tako da preduzetnik ovde nema širok izbor. Kako ovo uveliko utiče na marketinške odluke neophodno je inkorporirati ovaj faktor u marketing plan.
- **Misija i ciljevi kompanije;** Pre početka svaki poslovni poduhvat zahteva definisanje prirode svog poslovanja, svoje misije i ciljeva. Ove izjave

pomažu pri definisanju misija i vizija kompanije a između ostalog opisuju i viziju preduzetnika odnosno ono što on želi da postigne njegovim poslovanjem. To će značiti kompaniji prilikom donošenja nekih dugoročnih odluka, kao i pri definisanju marketing plana.

Na osnovu ove baze informacija preduzetnik započinje formulisanje marketing strategije. Potrebno je da se odgovori na tri pitanja: Gde smo bili?, Gde idemo? i Kako da tamo stignemo?. U cilju efikasnog odgovora na zadata pitanja uglavnom je nužno sprovesti određena marketing istraživanja. Nekada je moguće ovu analizu uraditi putem sakupljanja samo sekundarnih izvora podataka, pogotovu što je previše i teško i skupo prikupljati primarne podatke za analizu industrije na globalnom nivou. Na lokalnom nivou je već drugačije i ukoliko su glavni konkurenti isključivo na ovom nivou isplati se sakupiti primarne podatke kako bi se iz prve ruke sagledale snage i slabosti konkurencije i donela dobra strategija za diferenciranje čitavog marketing miksa. Sa napredovanjem tehnologije postoji mnogo više alata za sprovođenje istraživanja kao što su na primer brojni web upitnici i upitnici na društvenim mrežama. Obim marketing plana varira u zavisnosti od njegove svrhe ili vrste organizacije za koju se kreira. Veličina organizacije takođe diktira obim plana, naime neće biti isti plan za mala i srednja preduzeća i za ogromne multinacionalne kompanije. Na primer, može da se kreira plan koji pruža pregled celokupne marketinške strategije kompanije ili se pak jednostavno fokusira na određeni kanal poput SEO, marketinga na društvenim medijima, marketing sadržaja, marketing uticaja, marketinga događaja ili upravljanje reputacijom na mreži.

3. Marketing strategija

Ne postoji najbolji kriterijum niti najbolja marketing strategija koja bi se univerzalno primenjivala u svim preduzećima u toku njihovog životnog ciklusa. Postoje različiti pristupi marketing strategiji koje preduzetnici ili menadžeri moraju da sagledaju i implementiraju na pravi način. Ukoliko se kao kriterijum uzme način reagovanja načelna podela strategija je na ofanzivne ili proaktivne i defanzivne ili reaktivne strategije. Postoje i brojne druge podele na osnovu npr. konkurentskog položaja preduzeća i njegovog mesta u grani, gde možemo imati strategije: tržišnih lidera, izazivača, sledbenika ili tržišnih specijalista [6, str. 225]. Za strategiju se može reći da je to planska odluka kojom se polazeći od ciljeva marketinga preciziraju načini njihovog realizovanja. Predstavlja integralni deo opšte strategije preduzeća i kao takva potrebno je da se zasniva na usklađivanju proizvodnog programa sa potrebama i zahtevima tržišta. Međutim pored toga neophodno je sagledati tržišne mogućnosti kao i sposobnosti preduzeća da iste iskoristi. Marketing strategija bi trebalo da odgovori na sledeća pitanja: ko, šta, kada, gde, zašto i kako poslovati. Vrlo je bitno prilagođavati kako marketing strategiju tako i strukturu uslovima na tržištu i negovati fleksibilnost preduzeća. Kako bi marketing strategija bila racionalna moraju se dobro definisati potrebe

pojedinih tržišnih segmenata, izabrati ciljni tržišni segmenti i zatim stvoriti marketing miks za svaki tržišni segment [4, str. 79-86]. U okviru marketing strategije donosimo i odgovarajuće planove prodaje i planove nabavke na osnovu prethodno izvršene situacione analize eksternog i internog okruženja. U daljem segmentu sledi nešto više o planu prodaje i planu nabavke kao integralnim delovima marketing strategije i marketing plana.

3.1. Plan prodaje

Predstavlja deo marketing plana u kome se prikupljaju informacije za utvrđivanje ukupnog prihoda. Čine ga tri dela koja su povezana među sobom: analiza tržišta, projekcija elemenata marketing miksa investitora i projekcija tržišnog učešća. Ukoliko bismo dalje razradili ove delove rezultat bi bile sledeće oblasti[20]:

- Asortiman, ciljno tržište i njihove osnovne karakteristike,
- Analiza i procena tražnje,
- Analiza i procena cene, promocije i distribucije,
- Analiza i procena ponude,
- SWOT analiza,
- Projekcija plasmana proizvoda.

Prodaja je jedna od primarnih funkcija u preduzeću. Može se reći da je to najkritičnija faza u procesu upravljanja asortimanom i marketingom [21]. Planiranje prodaje može da se vrši u vrednosnim i u količinskim pokazateljima. Plan prodaje se jednim delom izrađuje uglavnom na osnovu prošlih događaja. Putem odgovarajućih matematičko-statističkih metoda, kao što su regresiona, korelaciona analiza ili pak analiza vremenskih serija vrši se projekcija prodaje za naredni vremenski period. Pored planiranja samog obima prodaje mogu se sagledavati i neki drugi parametri poput broja transakcija ili prosečne vrednosti prodajne transakcije. Planiranje prodaje može biti kratkoročno i dugoročno. Ukoliko se plan prodaje izrađuje za period duži od godinu dana, npr. za petogodišnji period reč je o dugoročnom planu u kom se trasiraju pravci i dalji intenzitet razvoja kompanije. Kratkoročni planovi, koji se još nazivaju i tekući ili operativni izrađuju se za jedan ili dva sezonska perioda, za jedan ili nekoliko meseci, a nekada čak i za nekoliko ili pak za samo jedan dan. Planiranje prodaje može imati i svoju prostornu, organizacionu i predmetnu dimenziju. Prostorni aspekt sagledava tržište i tržišno okruženje u kome će se vršiti prodaja. Organizaciono plan se sprovodi po posebnim poslovnim jedinicama, npr. po maloprodajnim objektima, ili i po prodajnim odeljenjima u okviru te delatnosti. Predmetno plan prodaje može biti sačinjen za celokupan asortiman, zatim za pojedine proizvodne linije, i za posebne, pojedinačne proizvode. Što se tiče načina u pristupu planiranja prodaje, on može biti centralistički ukoliko se na nivou preduzeća postavljaju ciljevi prodaje, decentralistički ukoliko se polazi od

prodajnih odeljenja kao najniže organizacione jedinice ili pak njihova kombinacija [7. str. 553-556].

4. Osnovne determinante plana nabavke kao dela marketing plana

Ključna funkcija plana nabavke je da obezbedi potrebne materijale, s obzirom da svaki proces proizvodnje zahteva određene inpute. Za izradu ovog plana, važna je saradnja različitih funkcija u preduzeću: proizvodno-tehnička, prodaja, finansije i upravljanje ljudskim resursima, a sve u cilju obezbeđivanja inputa u adekvatnoj količini, po prihvatljivoj ceni, u trenutku kada je to potrebno.

Kao drugi segment marketing plana, plan nabavke uključuje potrebne materijale, radnu snagu i sredstva za rad, kako bi se proces proizvodnje u preduzeću odvijao nesmetano. Ipak, ovaj plan ne uključuje sve materijale, uvažavajući princip relevantnosti. To znači da ovim planom nisu obuhvaćeni manje značajni materijali odnosno materijali koji čine mali deo ukupnih troškova – kancelarijski materijal (papir, spjalice i sl.), potrošni materijal (maziva, krpe i sl.) i drugi režijski materijali. Sa druge strane, plan nabavke uključuje sirovine, ambalažu i repromaterijale [22]. Plan nabavke uključuje samo neophodne materijale, odnosno isključuju se materijali čiji su uslovi nabavke opšte poznati.

Plan nabavke se razlikuje u zavisnosti od vrste delatnosti preduzeća. Kod proizvodnih preduzeća, ovaj plan je deo ukupnog planiranja u preduzeću, dok kod trgovinskih preduzeća, plan nabavke se izrađuje na osnovu plana prodaje. Dok kod prvih između nabavke i prodaje postoji proces proizvodnje, kod drugih, nabavkom se započinje proces prodaje. Kod proizvodnih preduzeća, cilj nabavke je osigurati kontinuiran proces proizvodnje, dok je kod trgovinskih preduzeća, osnovni cilj kontinuirano snabdevanje tržišta.

Postoji više načina izrade plana nabavke, pri čemu se najčešće koristi plan po grupama materijala, i to po sledećim grupama [23, str. 126]:

„1. Alternativno određene grupe materijala – primenjuju se u slučaju kada se nabavlja materijal bez decidiranih tehničkih zahteva;

2. Čvrsto (fiksno) određene grupe materijala – nabavljaju se prema standardima koje propisuje tehnološki postupak ili koje prodaja ugovara sa kupcima;

3. Slobodan izbor nabavke materijala – primenjuje se kada proizvodnja i prodaja nemaju precizno definisane uslove niti formirane porudžbine, te je nabavna funkcija u mogućnosti da samostalno određuje uslove nabavke materijala za proizvodnju”.

Strategijom nabavke preduzeće definiše da li će biti odabrani domaći ili strani dobavljači, koliko je važna tehnička pomoć dobavljača, potreban nivo saradnje sa dobavljačem, širina palete proizvoda/usluga dobavljača, da li se radi o dugoročnom ili kratkoročnom ugovaranju [24, str. 21]. Ovom strategijom determinišu se osnovni elementi plana nabavke.

5. Plan nabavke – aktivnosti nabavke i struktura plana

Proces izrade plana nabavke najsloženiji je kod maloprodajnih preduzeća, s obzirom na postojanje brojnih eksternih i internih faktora koji utiču na strukturu i dinamiku prodaje. Veća preciznost plana nabavke prisutna je kod preduzeća koja se bave veleprodajom, kao i kod proizvodnih preduzeća [25].

Nabavka kao funkcija u preduzeću i izrada plana nabavke obuhvataju određene aktivnosti. Proces nabavke može uključiti sledeće faze: 1) definisanje asortimana materijala za nabavku; 2) definisanje količine i dinamike nabavke; 3) vrednovanje i izbor dobavljača; 4) verifikacija materijala – upravljanje zalihama; 5) ugovaranje i realizacija nabavke [26].

U prvoj fazi ovog procesa, neophodno je u plan nabavke uneti tačan naziv i karakteristike materijala koji se nabavlja. To mogu biti sirovine, repromaterijali i ambalaža, pri čemu se unose tehničke karakteristike za materijal koji se nabavlja. Izrađuje se materijalni plan odnosno materijalni bilans koji uključuje šifru materijala, naziv materijala, cenu materijala po jedinici, jedinicu mere, ukupnu količinu i vrednost materijala i dinamiku i rokove nabavke.

Pri donošenju odluke o vrstama materijala koji se nabavlja, dinamici nabavke i količinama, od ključnog je značaja saradnja nabavne funkcije u preduzeću sa proizvodnjom i tehničkim odeljenjem. Takođe, sa ovim funkcijama u preduzeću je neophodno razmenjivati informacije o pojavi novih materijala i mogućnostima supstitucije, o stvarnim potrebama materijala i uslovima njegovog skladištenja. Pri donošenju odluke o optimalnoj količini nabavke, može se koristiti sledeća formula[27]:

$$x = \sqrt{\frac{PxPcx(L + K)}{2f}}$$

U navedenoj formuli, simboli znače sledeće:

- x – traženi broj nabavki;
- P – godišnje potrebe u materijalu;
- Pc – prosečna nabavna cena materijala po jedinici;
- L – troškovi skladištenja po jedinici;
- K – kamata na zalihe po jedinici materijala;
- f – fiksni troškovi (troškovi nezavisni od količine porudžbine).

Ipak, osnovni problem kod primene ove formule je što parametri nisu eksplicitni, već se moraju procenjivati.

Kao opšti kriterijumi za izbor dobavljača mogu se izdvojiti sledeći: cena⁷ i kvalitet robe, rokovi i uslovi isporuke i uslovi plaćanja [28]. Prioritet će imati

⁷ Nabavne cene se mogu sniziti pod uticajem eksternih i internih faktora. Eksterni faktori podrazumevaju pronalazjenje supstituta, analizu većeg broja dobavljača kako bi se izabrao najpovoljniji i primenu informacione tehnologije. Interni faktori podrazumevaju uspostavljanje dugoročnih odnosa sa manjim brojem dobavljača, plaćanje dobavljača na vreme kako bi se ostvarili određeni popusti, korišćenje jeftinijih komponenti kada to ne ugrožava kvalitet finalnog proizvoda.

različiti kriterijumi, uzimajući u obzir specifičnosti svakog pojedinačnog preduzeća. To će zavisiti od: likvidnih mogućnosti preduzeća, nivoa kvaliteta finalnog proizvoda koji se želi ostvariti, važnosti brzine isporuke, nivoa zaliha koji preduzeće želi da drži odnosno izabranog modela upravljanja zalihama.

Važna determinanta efikasnosti poslovanja je uspešno upravljanje zalihama u preduzeću. Hejzer i Render [29] razlikuju četiri funkcije zaliha: 1) zalihe koje omogućavaju ostvarenje količinskog popusta, 2) zalihe koje obezbeđuju zaštitu od inflacije, 3) zalihe koje omogućavaju izbor potrošačima, 4) dodatne zalihe da bi se proces proizvodnje „razdvojio” od dobavljača. Odluka o nivou zaliha koji će preduzeće držati bazira se na trade-off-u između troškova zbog držanja većeg nivoa zaliha kako bi se osigurao kontinuitet procesa proizvodnje i troškova gubitka potrošača zbog nedovoljne fleksibilnosti procesa proizvodnje usled držanja minimalnih zaliha.

Struktura plana nabavke može se bazirati i na sledećim elementima:

- Karakteristike osnovnih inputa;
- Mogućnosti nabavke inputa i ocena njihove supstitucije;
- Procena uslova nabavke inputa;
- Procena uslova nabavke inputa od strane investitora [22].

U prvoj fazi se definišu tehničke karakteristike za svaki input – sirovine, repromaterijali i ambalaža i iskazuju potrebe u naturalnim jedinicama, uz objašnjenje kako ti inputi utiču na kvalitet finalnog proizvoda. U drugoj fazi se analiziraju mogućnosti nabavke inputa, na osnovu podataka o proizvodnji tih inputa u prethodnom i tekućem periodu. Takođe se donosi odluka o izboru domaćeg ili inostranog dobavljača. U ovoj fazi je neophodno identifikovati načine za rešavanje problema sa deficitarnim inputima i analizirati mogućnosti njihove supstitucije. U okviru analize uslova nabavke moraju se sagledati relevantni faktori ponude i njihove promene i doći do projekcije u vezi sa uslovima prodaje, distribucijom i cenama inputa. Poslednja faza izrade plana nabavke podrazumeva sagledavanje uslova obezbeđenja inputa. To znači sagledati kakve su mogućnosti kreditiranja od strane dobavljača, mogućnosti distribucije i analizirati zavisne troškove nabavke.

Neki autori [30] ističu da planiranje nabavke materijala mora odgovoriti na sledeća pitanja:

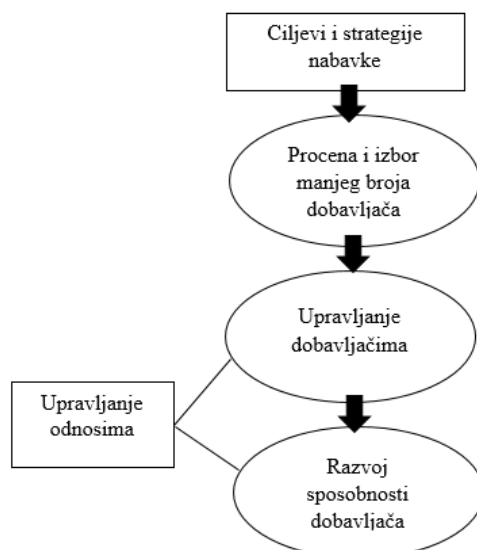
1. Koliko je materijala svake vrste potrebno kako bi se realizovao prethodno definisan plan proizvodnje?
2. Kolika bi bila prosečna cena odnosno trošak svake jedinice materijala?
3. Koje vreme je potrebno za nabavku tih količina?

Odgovori na ova pitanja čine ključne elemente plana nabavke preduzeća. To znači da ovaj plan mora obuhvatiti vrste i količine materijala koji se nabavlja, cenu po jedinici i mora se predvideti vreme nabavke definisanih količina kako bi

se osigurala kontinuirana proizvodnja. Kod maloprodajnih preduzeća, cilj je obezbediti kontinuitet u prodaji kako bi se sprečio gubitak potrošača.

6. Planiranje nabavke u savremenom preduzeću – nabavka kao strateška funkcija

Funkcija nabavke u preduzeću ima ključnu ulogu u očuvanju kontinuiteta procesa proizvodnje. Osim toga, izgradnja dobrih odnosa sa dobavljačima koji prevazilaze tradicionalne, transakcione odnose, značajno utiče na troškove i imidž preduzeća. To znači da savremena preduzeća u okviru nabavne funkcije teže izgradnji kompetencija za upravljanje odnosima, pri čemu ova funkcija više nema samo ulogu u realizaciji transakcija. Na ovaj način, ona dobija stratešku ulogu u preduzeću. Nabavna funkcija takođe ima ulogu u postizanju cilja držanja optimalnog nivoa zaliha, što je cilj svakog preduzeća.



Slika 2 – Ključni elementi strateške nabavke u preduzeću.

Na Slici 2 [31, str. 6] mogu se uočiti ključni elementi strateške nabavke u preduzeću. Strateška nabavka zahteva upravljanje odnosima sa dobavljačima i shvatanje ovih odnosa kao vredne imovine preduzeća. Takođe, ključna oblast saradnje sa dobavljačima tiče se inovacija i pružanje pomoći dobavljačima kao partnerima u razvoju njihovih sposobnosti i tehnologije, što će u krajnjem poboljšati kvalitet isporuke za preduzeće.

Različiti su razlozi zbog kojih planiranje nabavke postaje deo strateškog odlučivanja [32]: 1) uspostavljanje dugoročnih/partnerskih odnosa sa dobavljačima poboljšava finansijske i nefinansijske performanse preduzeća⁸;

⁸ U mnogim granama, troškovi nabavke učestvuju u ukupnim troškovima preduzeća sa preko 60%, zbog čega je izbor dobavljača strateška odluka preduzeća koja u značajnoj meri utiče na performanse preduzeća[33].

2) stvaraju se uslovi za uspješnije planiranje kada preduzeće polazi od strateških troškova snabdevanja, a ne od kratkoročnih cena; 3) primer japanskih kompanija koje nabavku već dugi niz godina posmatraju kao stratešku funkciju u preduzeću; 4) mogućnost povećanja profita kroz nabavku; 5) nabavka omogućava stvaranje dodatne vrednosti, a ne samo smanjenje troškova; 6) sve važniju ulogu ima integracija protoka materijala i informacija, interno i eksterno kroz - planiranje potreba materijala (Material Requirements Planning – MRP), planiranje resursa za proizvodnju (Manufacturing Resource Planning – MRP II), planiranje distribucije resursa (Distribution Resource planning – DRP), planiranje resursa preduzeća (Enterprise Resource Planning – ERP).

Preduzeće ostvaruje različite benefite od uspostavljanja partnerskih odnosa sa dobavljačima i promene pristupa i uloge dobavljača u savremenom poslovanju. Neki autori [34] navode tri oblasti u kojima se ostvaruju te koristi: 1) zajednički razvoj inovacija; 2) bolje razumevanje tržišta; i 3) lakše i uspješnije poslovanje preduzeća u uslovima neizvesnosti i kompleksnosti, što je ključna karakteristika savremenih uslova poslovanja.

Dyer [35] ukazuje da dugoročna orijentacija u odnosima sa dobavljačima omogućava razmenu znanja između preduzeća i dobavljača. Na ovaj način se stvara i održava strateška prednost za preduzeće, poboljšavaju se poslovne performanse preduzeća i ostvaruju sinergetski efekti. Sve ovo je omogućeno kroz jačanje poverenja i poboljšanu komunikaciju, što karakteriše partnerske odnose. U krajnjem, stvaraju se koristi i za preduzeće i za dobavljača. Na sličan način ukazuju i Mouzas, Henneberg i Naude [36] da je poverenje između dobavljača i preduzeća veoma važno kako bi se obezbedila kvalitetna komunikacija i naglašavaju da ovi odnosi između preduzeća predstavljaju njihovu vrednu imovinu. Smatraju da bi preduzeća trebalo da prihvate "odnosi" orijentaciju. Dugoročna orijentacija poboljšava konkurentnost čitavog lanca snabdevanja i stvaraju se uslovi za kvalitetno upravljanje lancem snabdevanja [37]. Preduzeće se štiti od rizika prekida u snabdevanju zbog povećanog poverenja i sigurnijih odnosa koje uspostavlja sa ograničenim brojem dobavljača. Takođe, smanjuje se verovatnoća varijacije kvaliteta isporuke.

Strateška nabavka u preduzeću podrazumeva razvoj neformalne komunikacije sa dobavljačima, što olakšava međusobno usklađivanje interesa i može biti osnov sticanja strateške prednosti preduzeća [38]. Olakšana komunikacija sa manjim brojem dobavljača donosi preduzeću niz koristi. Na ovaj način se stvaraju uslovi za bržu reakciju dobavljača na zahteve preduzeća i njegovu veću fleksibilnost u odnosu na potrebe kupca, što može predstavljati izvor konkurentske prednosti preduzeća. Brza reakcija dobavljača omogućava preduzeću da smanji nivo zaliha i tako u krajnjem smanji troškove upravljanja zalihama. Ovakvi odnosi sa dobavljačima postaju vredna nematerijalna "imovina" preduzeća koju konkurenti teže kopiraju u odnosu na opipljivu imovinu. To znači

da ovakva imovina može biti ne samo osnov sticanja, već i očuvanja konkurentske prednosti preduzeća.

7. Partnerstvo sa dobavljačima kao strategija savremenog preduzeća

U savremenim uslovima poslovanja, tradicionalni koncepti kao što su nabavka i upravljanje materijalima gube na značaju, dok novi koncepti, kao što je strateška nabavka, imaju važnu ulogu u savremenom preduzeću. Razvijaju se novi pristupi – globalna nabavka, nabavka kao centar profita a ne centar troškova, nabavka kao osnov strateških partnerstava. To znači da nabavka postaje izvor dodatne vrednosti za preduzeća [39]. Koliki je značaj nabavne funkcije u savremenom preduzeću, svedoči i činjenica da mnoga preduzeća, posebno u automobilskoj industriji, ulaze u strateška partnerstva (strategijske alijanse) samo da bi smanjila ukupne nabavne troškove.⁹

Pri planiranju nabavke u preduzeću, važnu ulogu ima izbor dobavljača. Osim cene i kvaliteta, treba sagledati i druge kriterijume kao što su sigurnost i pravovremenost isporuke materijala. Tako se može napraviti razlika između kriterijuma manje i veće važnosti [40].

Tabela 1 – Kriterijumi za izbor dobavljača¹⁰

Kriterijum	Važnost kriterijuma
Neto cena Isporuka Kvalitet	Velika važnost
Proizvodna postrojenja Lokacija Tehničke sposobnosti Menadžment i organizacija Reputacija Finansijska pozicija Istorijske performanse	Mala važnost

Ipak, u savremenim uslovima poslovanja, cena ima značajan uticaj na proces donošenja odluke o izboru dobavljača, ali gubi na važnosti. U skladu sa tim, Tabela 2 [42, str. 14] prikazuje nešto drugačiju skalu kriterijuma za izbor dobavljača koji su poređani po važnosti.

⁹ Troškovi nabavke čine više od 70% ukupnih troškova proizvodnje vozila. Može se zaključiti da funkcija nabavke ima stratešku ulogu u automobilskoj industriji. Imajući to u vidu, Fiat Auto i General Motors su racionalizovali aktivnosti nabavke, formirajući kompaniju pod nazivom GM-Fiat Worldwide Purchasing B.V., sa sedištem u Ruesselsheim (Nemačka). Svaka kompanija je imala podjednako učešće u novoj kompaniji sa preko 2000 zaposlenih. Ova kompanija je poslovala na svetskom nivou, ali je imala za cilj snabdevanje proizvodnih i montažnih fabrika. Na značaj ove fabrike ukazuje podatak da je u 2000. godini, 17 milijardi € potrošeno za potrebe montažnih traka GM u Evropi i Latinskoj Americi i 16 milijardi € za Fiat Auto, što zajedno predstavlja 33 milijarde €. GM-Fiat Worldwide Purchasing B.V. upravljala je strategijom nabavke dve kompanije. Cilj je bio favorizovati one dobavljače koji su se istakli u pogledu kvaliteta, pravovremene isporuke, cene i koji se uklapaju u planove smanjenja troškova [41].

¹⁰ Za proizvodna i trgovinska preduzeća.

Tabela 2 – Savremeno shvatanje kriterijuma za izbor dobavljača¹¹

Ponašanje dobavljača prema kupcima
Sposobnost dobavljača da ispuni prethodno definisan plan isporuke
Sposobnost dobavljača da obezbedi određeni kvalitet isporučenih proizvoda
Neto cena
Fleksibilnost dobavljača u odnosu na promene u traženim količinama
Recipročni aranžmani
Uslovi kreditiranja
Inovativnost dobavljača
Dobra komunikacija sa dobavljačima
Uslovi servisiranja

Berman i Evans [43] naglašavaju da je pri izboru dobavljača važno analizirati veliki broj faktora – pouzdanost dobavljača, visok kvalitet po što nižoj ceni, brzina isporuke, ekskluzivnost proizvoda, dodatne usluge, dobra komunikacija i fer ponašanje, garancije, uslovi kreditiranja, inovativnost dobavljača, rizici, fleksibilnost dobavljača, investiciona ulaganja dobavljača, dugoročnost odnosa i mogućnost ponovne nabavke. Sve ovo ukazuje da je potrebno sagledati veliki broj kriterijuma, pri čemu cena gubi na važnosti u savremenim uslovima poslovanja. Prihvatanje pristupa strateške nabavke zahteva da cena i kratkoročni troškovi transakcija budu zamenjeni dugoročnim faktorima.

Savremeno shvatanje nabavke posmatra dobavljače kao partnere preduzeća u procesu stvaranja vrednosti. To znači da savremena, inovativna preduzeća koriste znanja, sposobnosti i kompetencije dobavljača u procesu razvoja određenih proizvoda, ali sa druge strane, stavljaju svoje znanje i tehnologiju na raspolaganje svojim dobavljačima, kako bi se unapredili procesi i kvalitet isporuke dobavljača.

Odnosi sa dobavljačima u ekonomiji znanja postaju značajan stratejski resurs preduzeća. Na ovaj način se ostvaruje dvostruki interes preduzeća – minimizira se rizik snabdevanja inputa koji su potrebni za normalno poslovanje preduzeća i ostvaruje se povoljniji uticaj nabavke na poslovne performanse. Preduzeća u eri znanja smanjuju broj dobavljača i sa manjim brojem dobavljača uspostavljaju partnerske odnose, što u krajnjem ima za rezultat racionalizaciju poslovanja [44].

Planiranje nabavke i elementi plana nabavke moraju biti usklađeni sa strateškim ciljevima preduzeća i poslovnom strategijom. Takođe, shvatanje nabavke kao strateške funkcije omogućava preduzeću maksimizaciju vrednosti i ostvarivanje koristi od integracije lanca snabdevanja. Na ovaj način, preduzeće poboljšava komunikaciju sa dobavljačima i smanjuje rizik kašnjenja isporuke.

¹¹ Od najveće do najmanje važnosti za preduzeća.

Identifikovanjem ključnih dobavljača i uspostavljanjem dugoročnih odnosa saradnje, preduzeće poboljšava finansijske ali i nefinansijske performanse.

8. Marketing miksa

Marketing miksa predstavlja kombinaciju marketing instrumenata koja je usmerena na zadovoljavanje potreba konkretnog tržišnog segmenta. Ovaj termin vezuje se za autore J. Cullitona i N. Bordena. Jerome McCarthy govori o četiri instrumenta marketinga: proizvodu, ceni, distribuciji i promociji, tj. o klasifikaciji 4P (product, price, place, promotion) koja se još uvek održala [6, str. 335]. Kotler marketing miksa definiše kao „skup kontrolišućih marketing sredstava koja firma kombinuje da bi izazvala reakciju koju želi na ciljnom tržištu” [46]. Sam marketing miksa je mnogo više od prostog zbira različitih instrumenata, on predstavlja kombinaciju koja daje sinergijski efekat [5]. Preduzeće ili u ovom slučaju preduzetnik određuje karakteristike i izgled proizvoda, definiše njegovu cenu, odlučuje o načinu distribucije i na kraju bira vid promovisanja kako bi obezbedio što veću prodaju i posledično profit.

Proizvod je polazna tačka u kreiranju marketing miksa. Ukoliko nemate adekvatan proizvod koji će se diferencirati kvalitetom i specifičnim karakteristikama vrlo je teško prilagođavanjem ostalih elemenata marketing miksa ostvariti prodaju i profit. Zavisno od toga da li želite da imate stalne korisnike odnosno kupce ili želite da prodate jednom pa da vam se korisnici ne vraćaju. Siguran put do uspeha jeste kroz kvalitetan proizvod koji će sam sebi biti promocija i koji će zadovoljni kupci promovisati bez uloženi sredstava. Istraživanja pokazuju da zadovoljan korisnik prenese svoje iskustvo na tri do pet korisnika dok nezadovoljstvo proizvodom ili uslugom bude prenešeno na sedam do deset osoba. Shodno usvojenoj strategiji može se proizvoditi za ekskluzivnu tražnju ili pak neki masovni proizvod za potrošače nižeg cenovnog ranga. Bez obzira na izabrano tržište i segment kupaca potrebno je biti najbolji u izabranoj kategoriji i tako obezbediti najbitniji preduslov za uspeh marketing plana, biznis plana i celokupnog poslovanja kompanije [47].

Kada donosi odluke o cenama preduzeće mora biti obazrivo jer s jedne strane cena treba biti prihvatljiva za potrošače, a s druge strane preduzeće treba da ostvari profit. Predstavlja jedini instrument marketing miksa koji direktno utiče na prihod, dok ostali stvaraju trošak. Međutim promena cene za razliku od ostalih instrumenata se može obaviti brzo i direktno uticati na obim prodaje. Kompanija određuje svoje cene sagledavajući i cene svojih glavnih konkurenata na tržištu i njihovu politiku cene. Međutim i pored konkurentskih poteza moguće je da se u svrhu ostvarenja ciljeva poput povećanja profita, tržišnog uticaja ili penetracije nekog tržišta cene menjaju individualno od drugih preduzeća. Takođe jedna od stvari koje je potrebno imati u vidu prilikom određivanja cene jesu cenovne elastičnosti proizvoda i usluga tj. osetljivosti tražnje na promene cene. Efektivna kombinacija cene i kvaliteta imaće za posledicu povoljnu strategijsku poziciju i

veću dobit [4. str. 243-248]. Određivanjem cene proizvodu ili usluzi preduzeće donosi odluku o pozicioniranju preduzeća [8. str. 489].

Uspešno kreiranje vrednosti zahteva i njenu uspešnu isporuku. Preduzeća bi trebalo da sagledaju celokupni lanac snabdevanja od dobavljača preko distributera do konačnog potrošača uključujući i dobavljače njihovih dobavljača uzvodno i kupce njihovih distributera nizvodno. Takođe treba uzeti u obzir to kako tehnologija menja način na koji kupci i prodavci prodaju i pronalaze nove i različite načine za distribuciju svojih ponuda. Formalno, marketinški kanali su skupovi međuzavisnih organizacija koje učestvuju u postupku stavljanja proizvoda ili usluge na raspolaganje za upotrebu ili potrošnju. Oni su skup staza kojima proizvod ili usluga prolaze nakon proizvodnje, a kulminiraju kupovinom i potrošnjom od strane krajnjeg korisnika [48]. Odabrani kanali distribucije utiču na sve ostale elemente marketing miksa. Finalne cene kompanije zavise od toga da li se koristi Internet prodaja ili pak neki butik visokog kvaliteta. Prodajna mogućnost kao i odluke o promociji zavise od toga koliko obuke i motivacije je potrebno obezbediti prodavcima. Takođe odluke o kanalima distribucije uključuju i relativno dugoročne ugovore sa drugim kompanijama u lancu vrednosti kao i skup različitih politika i procedura [8. str. 516]. Osnovne politike distribucije mogu biti: intenzivna, selektivna i ekskluzivna. Intenzivna je prikladna ukoliko se radi o proizvodima koji zadovoljavaju opšte potrebe i tada postoji više distributera koji će pokriti sve lokacije ciljnog tržišta. Kod selektivne distribucije distributer se bira na osnovu pojedinih kriterijuma npr. prikladnosti lokacije, prodajnog asortimana ili pak poslovne politike. Ukoliko se proizvode luksuzni proizvodi koristiće se ekskluzivna distribucija. U ovom slučaju imamo jednog ili manji broj distributera sa ekskluzivnim pravom distribucije u definisanom vremenskom periodu, definisanom tržišnom segmentu i pod određenim uslovima. Kanali distribucije mogu biti kratki, srednji i dugi u zavisnosti od karakteristika proizvoda i disperzije potrošača. Neki proizvodi se pak prodaju i direktnom prodajom, bez posrednika [22, str. 116].

Osnovna uloga promocije kao instrumenta marketing miksa jeste da komunicira sa pojedincima, grupama ili organizacijama. Postoji pet osnovnih vidova odnosno oblika promocije: oglašavanje, lična prodaja, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću i direktni marketing. Kombinacija elemenata naziva se i promocioni ili komunikacioni miks. Koji će se od oblika koristiti u konkretnom slučaju zavisi od ciljeva marketing komunikacije, mogućnosti doseganja ciljne publike i svakako od konkretnog proizvoda ili usluge koji se promovišu. Promotivne aktivnosti omogućavaju preduzećima između ostalog i da privlače nove potrošače, da zadržavaju postojeće kao i da kreiraju imidž preduzeća [10, str. 138-140]. Svrha je da se potencijalni kupci i korisnici upoznaju sa proizvodom, da se izgradi određeni brend, stvori potreba, ukaže na neke diferencijalne prednosti u odnosu na konkurenciju. Poslednjih godina sve veće tržište se pokriva putem oglašavanja preko interneta, pogotovu preko socijalnih mreža. Ovim putem je

moguće uglavnom doći do korisnika mlađe populacije, mada ni starija nije isključena, postoji mogućnost multimedijalnog predstavljanja sadržaja i direktnog poziva na akciju od strane oglašivača. Socijalne mreže omogućavaju direktan uvid broja korisnika koji su pregledali reklamu kao i lakše praćenje učinka iste. Više o novim načinima oglašavanja i njihovoj kvantifikaciji biće rečeno na kraju ovog dela o marketing planu.

9. Implementacija i kontrola

Implementacija i kontrola su ključne faze u strategijskom upravljanju. Implementacija je proces koji marketing planove pretvara u zadatke i obezbeđuje da se ti zadaci obave na način koji doprinosi ispunjenju zacrtanih ciljeva. Ako strategija daje odgovore na pitanja šta i zašto, implementacija odgovara na ko, gde, kada i kako.

Kod implementacije ključno je sprovođenje programa definisanog marketing planom i oblikovanje potrebne organizacije marketinga. Kako bi se plan implementirao neophodno je da se poseduju dijagnostičke veštine, sposobnost identifikacije nivoa organizacije, veštine implementacije kao i veštine evaluacije [8, str. 715].

Organizacija marketing sektora pruža formalnu strukturu u okviru koje se obavlja analiza, planiranje, izvršavanje i kontrola marketing aktivnosti. Organizaciona struktura uglavnom je uslovljena strategijom organizacije, a bitnije se menja i modifikuje sa rastom veličine organizacije, izmenama u proizvodnom programu ili pak u kanalima distribucije. U praksi se najčešće javljaju funkcionalni, predmetni, teritorijalni i matrični model organizovanja. Nove forme marketing organizacija se baziraju na razvoju multidisciplinarnih timova u preduzećima koji su zasnovani na procesima i ishodima [17, str. 374-378]. Kontrola pak predstavlja sistematsko i kritičko preispitivanje planskih odluka i efikasnosti funkcionisanja organizacije. Pored ocenjivanja rezultata poslovanja utvrđuje i stvarne uzroke problema i odstupanja i predlaže korektivne akcije. Konkretno marketing kontrola se koristi da se marketing aktivnosti usklade sa definisanim ciljevima, strategijama i planovima. Kotler navodi četiri tipa marketing kontrole [8, str. 716]:

1. Kontrola godišnjeg plana,
2. Kontrola rentabilnosti,
3. Kontrola efikasnosti i
4. Strategijska kontrola.

Neka od sredstava ove kontrole mogu biti:

- Analiza prodaje,
- Analiza tržišnog učešća,
- Analiza troškova marketinga u odnosu na prodaju,
- Finansijska analiza,

- Praćenje stavova kupaca.

Poslednja faza kontrole je predlaganje i preduzimanje korektivnih akcija. One moraju biti blagovremene i prilagodljive kako bi rezultirale uspehom.

10. Uticaj SEO strategije na efikasnost digitalnog marketinga preduzeća

Kratka i jasna SEO strategija najbolja je za efikasan rad sajta i u spešno on-line poslovanje, pri čemu je neophodno da ista bude okrenuta ka ciljevima preduzeća. SEO strategija se zato kreira u dužem vremenskom roku kako bi jasno sagledala sve potencijale razvoja preduzeća na web-u i usmerila njegovu elektronsku trgovinu na ispravnu on-line trajektoriju. Pri kreiranju SEO strategije neophodno je uzeti u obzir specifičnost proizvoda ili usluga koje preduzeće nudi, kao i granu industrije u kojoj oblasti, uz obavezni osvrt na samu organizacionu strukturu datog preduzeća. Ovo važi i za preduzeća koja isključivo posluju putem web-a.

Sadržaj	Arhitektura	HTML	Istinitost	Linkovi	Personalizacija	Društvene mreže
S_k^3 kvalitet	A_c^3 crawl	H_n^3 naslov	I_a^3 autoritet	L_k^3 kvalitet	P_d^3 država	D_r^2 reputacija
S_i^3 istraživanje	A_d^2 duplikati	H_o^2 opis	I_{an}^2 angažovanje	L_t^2 tekst	P_r^3 regija	D_{sh} shareš
S_r^2 reči	A_m^2 mobilnost	H_s^2 struktura	I_i^2 istorija	L_b^2 brojevi	P_i^3 istorija	
S_s^2 „vež“	A_b^1 brzina	H_z^1 zaglavje	I_{id}^1 identitet	V_p^3 plaćanje	P_{dm}^2 d. mreže	
S_{in} interesantan	A_U^1 URL	V_s^2 stuffing	V_p piraterija	V_{sp}^3 spam		
S_o^1 odgovori	A_H^1 HTTPS	V_{sd}^1 „skriveni deo“	V_r reklama			
V_r^2 razređen	V_{CL}^3 cloaking					

Slika 4 – Periodni sistem SEO elemenata.

Izvor: Prilagođeno prema <https://searchengineland.com/seotable>.

Osnovni cilj SEO strategije jeste podići performanse sajta tako da rezultati pretraživanja i targetirane ključne reči budu što bolje rangirani na samom web pretraživaču. U ovom procesu neophodno je definisati i targetirati potencijalne

korisnike sajta i sprovesti adekvatnu i pravovremenu on-line promociju proizvoda ili usluga. Tako je merenje internet saobraćaja na sajtu preduzeća upravo proporcionalno merenju postignutih efekata poslovanja primenom SEO strategije. Naime, put ka ostvarenju efikasne SEO strategije, a samim tim i elektronske trgovine, usmeren je kvalitetnim sadržajem sajta, relevantnim ključnim rečima, jakim karakteristikama meta-jezika, kao i internim i eksternim linkovima za kretanje po sajtu što se najbolje može videti na periodnom sistem SEO on page i off page elemenata (Slika 4).

Kako bi kreiranje SEO strategije ispunilo očekivanja po pitanju produktivnosti sajta i isplativosti elektronske trgovine neophodno je dati odgovor na sledeća pitanja [49]:

- Na koji način se ophoditi prema zastarelim proizvodima na sajtu?- Svi sajtovi za elektronsku trgovinu imaju proizvode koji više nisu zanimljivi kupcima odnosno klijentima. Ovo se posebno odnosi na tehnološke proizvode kao i na modne dodatke. Shodno tome sajtovi moraju pratiti trendove iz oblasti na čije se poslovanje odnose. Najbolje rešenje za ovo pitanje, kako kupci ne bi tražili ili se vraćali na stare proizvode ukoliko pronađu njihov URL jeste korišćenje 301 preusmerenja na Google-u kako bi se stara stranica sa zastarelim proizvodima na sajtu preusmerila na nove proizvode u okviru sajta.
- Kako tretirati sezonske proizvode?- Kada su u pitanju sezonski proizvodi trebalo bi povesti više računa o kategoriji u koju oni spadaju. Tako se njihovom pravilnom kategorizacijom mogu adekvatnije postaviti linkovi koji vode do tih proizvoda i stvoriti potencijal da uvećavaju budžet sajta i kad nije sezona. Takođe, ovi proizvodi odnosno usluge bi se uvek mogli izdvojiti na slider-u ili baneru sajta kao "coming soon".
- Koji je najbolji način za kreiranje opisa za proizvode?- Podrazumeva se da je najbolji način za kreiranje opisa proizvoda ili usluga kreiranje jedinstvenog opisa koji nije sličan sa konkurencijom. Svako kopiranje sadržaja za opis od konkurencije dovodi do dupliranja istog na pretraživaču pa se tako preduzeće ne može izdvojiti kao jedinstveno na digitalnom tržištu. Zato je opis proizvoda odnosno usluga najbolje formirati na bazi komentara registrovanih korisnika sajta ili na bazi njihovog opisa proizvoda na društvenim mrežama. Takođe, kreiranje tako zvane "životne priče" proizvoda ima psihološki efekat registrovanja datog proizvoda ili usluge od strane korisnika na sajtu, kao proizvoda odnosno usluge koji je bolji od drugih.
- Kako najbolje rasporediti kategorije proizvoda?- Za upravljanje kategorijama i njihovo postavljanje na glavnu stranicu sajta za elektronsku trgovinu neophodno je svaku kategoriju tretirati kao zasebnu glavnu stranicu sajta. Ovo zbog toga što će na takav način svaka kategorija dobiti svoje mesto, u redosledu listanja na sajtu, koje joj

pripada shodno delatnosti koje obavlja preduzeće čiji je sajt. S druge strane, neophodno je kreirati takav sadržaj i linkove koji vode ka datoj kategoriji koji će biti prepoznatljiv samo za datu kategoriju i neće se ponavljati kod drugih kategorija. Za pretraživanje sadržaja date kategorije na sajtu jako je važni izabrati "search-friendly" URL strukturu koja će korisnicima odnosno posetiocima sajta dati pravovremene informacije i odvesti ih na željeni proizvod ili uslugu. Pri tome, trebalo bi izbegavati stuffing ključnih reči za bolje rangiranje kategorija sajta na pretraživaču.

- Kako upravljati putanjom za interne linkove koji omogućuju kretanje kroz sajt?- Kreiranje adekvatne trajektorije za kretanje kroz sajt internim linkovima veoma je važno kada je rangiranje sajta u pitanju. Efikasna arhitektura internih linkova sa ispravnom prioritizacijom i hijerarhijom istih vodi ka efikasnoj navigaciji na sajtu pri čemu se izlazi u susret i najzahtevnijim korisnicima sajta.
- Na koji način sprovesti optimizaciju slika i audio-video sadržaja?- Visoka rezolucija slika i visoki kvalitet audio-video snimka uvek će zainteresovati korisnike sajta naročito ukoliko je na proizvod ili usluga na njima zanimljivo prezentovana. Najbolji načini za testiranje slika ili video zapisao po pitanju njihove efikasnosti na sajtu jesu društvene mreže.

11. Značaj ključnih reči za efikasniju web pretragu preduzeća

Najučestaliji metod za pretraživanje na Internetu jeste pretraživanje putem ključnih reči. Ovo pretraživanje se odnosi doslovno na ukucavanje termina odnosno pojmova u „search box-u” kako bi se locirale informacije na Internetu koje su rezultat tih ključnih reči. U pretraživačkim alatima se dakle ukucavaju termini koji se odnose na željeni odnosno traženi pojam. Definisane ključne reči koje će korisnika sajta datog preduzeća odvesti putem web-a baš na taj sajt izuzetno je važno, s obzirom na činjenicu da većina korisnika ne pamti web adrese. Prilikom formiranja ključnih reči koje će dovesti korisnika na sajt preduzeća potrebno je istražiti ključne reči konkurenata kako se one ne bi poklapale i prouzrokovale preusmeravanja potencijalnih kupaca na druge sajtove. U krajnjem slučaju pomenuto preusmeravanje on-line kupaca, nepravilnim izborom ključnih reči, dovodi do opadanja elektronske trgovine na sajtu datog preduzeća.

Za izračunavanje uticaja ključnih reči na efikasnost elektronske trgovine na sajtu preduzeća između ostalih često se koristi indeks efektivnosti ključnih reči (Keyword Effectiveness Index). Ovaj indeks predstavlja količnik između kvadrata mesečnih pretraga pojmova koji se odnose na sajt preduzeća i ukupnog broja pretraga tih pojmova na Internetu (Formula 1). Ukoliko je vrednost ovog indeksa manja od 1% uticaj ključnih reči je zanemarljiv. Za vrednost indeksa između 1% i

10% uticaj ključnih reči je zadovoljavajući, dok se za vrednost preko 10% može reći da ključne reči značajno doprinose elektronskoj trgovini na sajtu datog preduzeća. [50]

$$KEI = \frac{(\text{mesečesečnapretraga} / 30)^2}{\text{ukupnibrojpretraga}}$$

12. Crawling i pagerank kao alati za procenu uspešnosti digitalnog marketinga putem sajta vs black hat SEO

Crawling predstavlja postupak klasifikacije relevantnih web strana sajta koje će biti indeksirane i evaluirane u skladu sa konceptom elektronske trgovine na sajtu, primenom botova koji su poznati kao „pauk” pretraživači (search engine spiders). Ovaj tip crawling botova pristupa stranicama sajta i povlači URL referentni deo stranice za kasniju analizu i indeksiranje. Podaci sakupljeni na ovaj način kasnije se obrađuju u pretraživačima i objavljuju se rezultati rangiranja. Crawling samog sajta za elektronsku trgovinu i ocena njegove uspešnosti zavisi od napredovanja samog sajta i njegovog kvaliteta. Ovo se pre svega odnosi na broj pretraga, efikasnost ključnih reči, zanimljivost i atraktivnost sadržaja, broj porudžbina kao i na kanale društvenih mreža koji su povezani sa sajtom. [51]

Napredovanje sajta ogleda se i u broju registrovanih korisnika na B2B i B2C portalu što na duži rok vodi kao potrebi za rangiranjem sajta u odnosu na konkurenciju. Sajтови preduzeća koja se bave elektronskom trgovinom i koja imaju visoku frekvenciju ažuriranja sadržaja imaju bolji rang i indeksiranje u odnosu na konkurente. Zato botovi često skladište kopije tih strana koje su više puta ažurirane i prikazuju ih cache (sadržaj sajta odnosno stranica koji kopiran više puta).

PageRank ili algoritamsko rangiranje stranice na web pretraživaču je usko povezano sa crawling-om i evaluacijom uspešnosti elektronske trgovine putem sajta datog preduzeća. Naime, PageRank vrednuje rang sajta na osnovu određenih kalkulacija koje se sprovode nad stranicama sajta uskladištenim na web-u. Pretraživanje koje kao rezultat ima određivanje značajnosti datog sajta preduzeća u hijerarhiji sajtova pretraženih na osnovu upita odnosno ključnih reči omogućuje PageRank-u da napravi prioritete u rangiranju sajtova. Glavni faktor za određivanje tih prioriteta odnosi se na povratne linkove na sajtu preduzeća. PageRank se računa na osnovu sledeće formule: [52]

$$PR(A) = (1 - d) + d(PR(T_1)/C(T_1) + \dots + PR(T_n)/C(T_n)) \quad (2)$$

gde je A početna stranica sajta sa stranicama od T_1 do T_n koje u sebi sadrže povratne linkove za iste te stranice odnosno sajt preduzeća. Parametar d je damping faktor čija je vrednost između nule i jedinice. Obično se za ovaj parametar uzima njegova standardizovana vrednost koja iznosi 0,85. C se definiše kao broj linkova koji vode van sajta preduzeća. PageRank pokazatelj je linearnog

tipa i na osnovu svojih intervalnih vrednosti određuje rang stranice koji se prikazuje na pretraživaču (Tabela 3). Ovaj pokazatelj uspešnosti elektronske trgovine na sajtu datog preduzeća bi trebalo uvek uzimati sa rezervom s obzirom na specifičnu delatnost preduzeća čiji se sajt rangira.

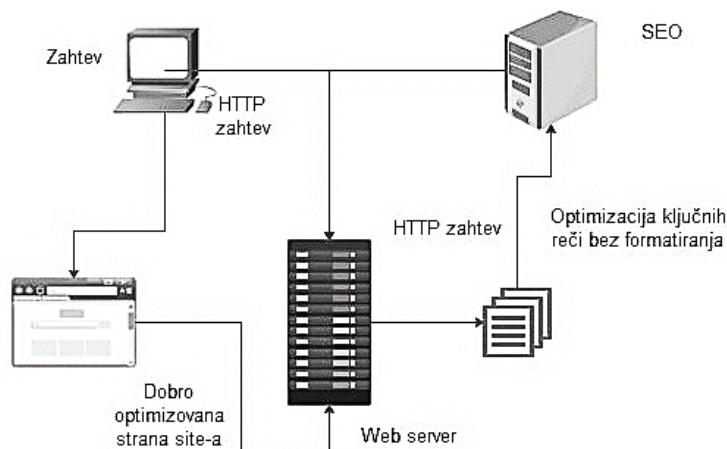
Tabela 3 – PageRank intervali i ekvivalentni rang sajta na pretraživaču.

Izvor: Adam, R. I. (2010) E-Marketing Strategy for Businesses. IEEE International Conference on E-Business Engineering (p. 434). Coventry: Department of Computing and the Digital Environment, Faculty of Engineering and Computing, Coventry University, UK.

Interval PageRank pokazatelja	Rang koji je ekvivalentan intervalu i koji stoji na pretraživaču za određeni sajt
Od 0,0000000001 do 5	1
Od 6 do 25	2
Od 25 do 125	3
Od 126 do 625	4
Od 625 do 3125	5
Od 3126 do 15625	6
Od 15626 do 78125	7
Od 78126 do 390625	8
Od 390626 do 1953125	9
Od 1953125 do ∞	10

Jedna od važnijih karakteristika PageRank-a koja je i označena u gornjoj tabeli odnosi se na prelazak sajta sa jednog na drugi rang. Naime, znatno je lakše preći iz nižeg u viši rang sajta kada su u pitanju rangovi malih vrednosti (prelazak sa ranga 2 na rang 3), dok je znatno teže preći iz nižeg u viši rang sajta kada su u pitanju veće vrednosti ranga (prelazak sa ranga 7 na rang 9). Takođe, neophodno je naglasiti da viši rang ne znači i veći internet saobraćaj na sajtu, odnosno viši promet u elektronskoj trgovini.

S druge strane, Black Hat optimizacija pretraživača dovodi do implementacije malicioznih optimizacionih tehnika za rast ranga preduzeća kojima se krše pravila optimizacije glavnog pretraživača. Implementacija ovih tehnika kratkoročno, neregularno, povećava rangiranost sajta preduzeća i ne prikazuje stvarno stanje ostvarenog internet saobraćaja i efikasnosti elektronske trgovine. Ukoliko se na vreme otkrije black hat optimizacija se kažnjava visokim novčanim penalima, a u nekim slučajevima dolazi i do potpunog uklanjanja sajta sa datog pretraživača. Međutim, novčani penali i javna objava da je sajt kažnjen ipak najviše utiču na korisnike po pitanju buduće elektronske trgovine i na same performanse sajta. Ova tehnika najčešće koristi skrivene linkove i ključne reči koje nisu sistemski formatirane putem servera, pri čemu se šalje ilegalni mrežni HTTP (Hyper Text Transfer Protocol) zahtev (Slika 5).



Slika 5 – Black- Hat Seo.

Izvor: Autori, na osnovu dostupne literature.

Jedan od najatraktivnijih metoda za lažiranje rangiranosti sajta i njegove efikasnosti jeste blog-ping metoda. Ova metoda zapravo predstavlja skriveno slanje velikog broja lažnih poruka crawling botovima, da je došlo do značajnijih ažuriranja sadržaja na sajtu u vrlo kratkom roku. Botovi tako razumeju da je frekvencija sajta po pitanju promene njegovog sadržaja i internet saobraćaja velika, pri čemu generišu viši rang sajta na pretraživaču nego što zapravo jeste. Tako se stvara pogrešna slika o efikasnosti nekog sajta preduzeća posebno po pitanju elektronske trgovine. [53]

13. Evaluacija marketinga na društvenim mrežama

Društvene mreže predstavljaju fuziju između sociologije i tehnologije i orijentisane su ka korisnicima. Sociološka komponenta društvenih mreža igra značajnu ulogu i u marketinškoj strategiji kompanija prilikom njihovog izlaska na društvene mreže. Na ovaj način kompanije vode svojevrsni dijalog sa svojim klijentima pri čemu uspešnost u poslovanju determiniše stopa prodaje proizvoda odnosno usluga reklamiranjem na društvenim mrežama. Na osnovu evaluacije dijaloga odnosno marketinškog feedback formira se svojevrsna marketinška poruka koja uslovljava pojavu demokratizacije informacija. Demokratizacija informacija se u marketing putem društvenih mreža koristi kao alat za prikupljanje i analizu preferencija potorašača njihovim ispitivanjem preko društvenih mreža.

Međusobno deljenje preferencija omogućava marketerima izgradnju jakih veza sa klijentima međusobnim deljenjem njihovih mišljenja. Za kompanije društvene mreže predstavljaju svojevrsni instrument za marketinško pozicioniranje putem medija koje se sada sa televizije i radija sele na web. Kao i svaki komunikacioni medijum društvene mreže zahtevaju formiranje adekvatnog

marketinškog strateškog plana koji će pratiti trendove tržišta i baciti „udicu” na određenu grupu korisnika koji mogu biti potencijalni klijenti.

Sa brzim razvojem tehnologija menja se i struktura društvenih mreža pa se marketing na društvenim mrežama odnosno njegova strategija mora prilagođavati samom izgledu date društvene mreže i pratiti razvoj njenih alata za komunikaciju. Ovo podrazumeva kontinuirano ulaganje u resurse koji će povezivati tehnološke promene sa promenama u marketing strategiji. Za vrednovanje marketinga na društvenim mrežama najvažije je ostvariti prepoznatljivost svoje kompanije putem njenog profila na različitim vrstama društvenih mreža.

Kako bi se izvršilo pravilno vrednovanje marketing strategije na društvenim mrežama neophodno je shvatiti da društvene mreže nisu set alata već komunikacioni medijum za širenje informacija. Shodno tome potrebno je vreme za izgradnju kredibiliteta kompanije na društvenim mrežama kako bi njen marketing verodostojno predstavljao njenu reputaciju. Svaki korisnik društvenih mreža ima tačno jasno saznanje o tome šta su zapravo društvene mreže ali nema uvek saznanja o tome koji se marketing pristupi kompanija koriste na društvenim mrežama.

Marketing sadržajem (eng. content marketing) u velikoj meri uključuje društvene medije. Marketinški stručnjaci koriste sadržaj da bi proširili svoje poruke putem društvenih medija. Između te dve oblasti postoji dosta preklapanja, ali i dosta razlika. Marketing na društvenim mrežama (eng. social media marketing, ili skraćeno SMM), jeste vrsta internet marketinga koja koristi društvene mreže kao marketinški alat. Glavni cilj marketinga na društvenim mrežama je da se proizvodi sadržaj koji će korisnici deliti s drugima i pomoći kompaniji da dostigne veću izloženost brenda i veći domet kupaca. Društvene mreže značajno su promenile način na koji marketing stručnjaci prdukuju i dele poruke putem ovih medija. U cilju kreiranja i postavljanja poslovnog procesa najblji marketing stručnjaci znaju da je istraživanje jedan od ključnih inuspeha za ostvarivanje date strategije. Istraživanje je vitalni deo svake faze u marketing strategiji [54]:

- Kreiranje,
- Produkcija,
- Implementacija,
- Evaluacija.

Jaka strategija na društvenim mrežama je neophodna kako bi marketing stručnjaci dizajnirali, analizirali, oslmislili i primenili analitičke tehnike za sakupljanje podataka. Monitoring i evaluacija mogu biti dopunjeni novim tehnikama za analizu medija. Istraživanje o masovnoj komunikaciji definisano je kao sistematska studija o sadržaju medija kao i njihovih kreatora, zatim kako i zašto ljudi koriste medije i uticaj i sadržaja medija i medijskih institucija na pojedince i društvo. Marketeri su sposobni da koriste istraživačke metodologije masovne komunikacije kako bi bolje razumeli na koji način funkcionišu medijske

poruke i kako ih interpretirati i izvršiti uticaj na publiku. Postoje različite paradigme i pristupi istraživanju masovne komunikacije. Tri najčešće korišćene razlike za opisivanje istraživačkih metodologija imaju veze sa vrstom pitanja koja se provlače kroz medije i načina sakupljanja podataka. Shodno tome istraživanje može biti kategorisano kao kvantitativno, kvalitativno ili hibridno [55]:

- Kvantitativna metodologija istraživanja naglašava objektivne mere za prikupljanje numeričkih podataka i njihovu generalizaciju kroz grupisanje ispitanika. Kvantitativna analiza podataka prikuplja se različitim metodama uključujući istraživanja, eksperimentalne studije, sekundarne podatke ili tehnološki bazirane analize.
- Kvalitativno istraživačka metodologija bavi se razumevanjem psiholoških operacija tokom posmatranja široke mreže blisko povezanih varijabli a ređe se bavi jačinom statističke veze tih varijabli. Kvalitativna analiza podataka prikuplja se kroz aktivno učešće ispitanika u opservacijama takozvanim otvorenim upitnicima, konverzacijama i tekstualnim analizama.
- Hibridna istraživačka metodologija predstavlja kombinaciju pristupa prethodnih metoda korišćenjem i kvalitativne i kvantitativne analize i iskorišćavanjem njihovih prednosti i umanjeње njihovih slabosti. Fuzija podataka i integracija podataka su danas dve najpopularnije vrste hibridne istraživačke metodologije i sve više postaju trend kod analitičara podataka.

Mnogi veruju da će specijalizovano razumevanje istraživačkih pristupa proširiti tehnološke vidike. Postoje brojne poslovne i konsultantske platforme dostupne kompanijama u cilju istraživanja njihovih marketing strategija. Kompanije veruju da će moći da zapošljavaju ili koriste tehnološke usluge od strane drugih ljudi ređe nego da sam uče o različitim metodologijama istraživanja. Razumevanje istraživačkih metoda i njihove evaluacije važan je deo svakog marketera na društvenim mrežama. Tradicionalno cilj kampanje masovnih medija jeste privući što je više moguće potencijalne publike. Dok su institucije masovnih medija suštinski povezane sa reklamiranjem to osigurava povezanost širokog auditorijuma sa porukama koje se strateški šalju. Ovaj način slanja medijskih poruka naziva se „push and pray” marketing. To je jedan zastareli način postizanja strateških ciljeva u marketingu društvenih mreža. Kreatori društvenih mreža umesto toga bi trebalo da vode računa o optimalnom angažovanju korisnika društvenih mreža u okviru fokusa svoje strategije.

Ovo ne znači da veliki broj korisnika nije važna stavka. Pretpostavka postojanja pristupa masovnim medijima jeste zapravo neograničeni broj korisnika. U takvom zasićenom okruženju kreatori moraju osigurati rast svojih brendova na vrhu liste pretraživača. Ovo zbog toga što je mnogo teže pronaći brendove s obzirom na brzorastuće tržište. Jaka optimizacija pretraživačkih alata pomaže bržem pronalaženju brenda kompanije. Optimizacija pretraživačkih alata je

umetnost, zanat i nauka o upravljanju internet saobraćajem na web sajtovima. U zavisnosti od toga koliko su razumljivi pretraživački softveri lista postavljenih pitanja na njima razlikuje se u zavisnosti od vrste pretraživača. U principu pretraživački alati prate četiri osnovna google-va mehanizma [56]:

- Istraživanje značenja web sajta,
- Skladištenje linkova i broja strana,
- Rangiranje značaja strana,
- Dobijeni rezultati.

Ovo se često naziva i kao DSRR (Discover Storage Ranking Return). Potpuno razumevanje optimizacije DSRR-a zahteva obrađivanje posebne literature. Optimizacija pretraživačkih alata teži da proširi vidike marketing stručnjacima. Zato bi bilo pametno investirati u formiranje agencija za optimizaciju pretraživačkih alata. Pored toga google-va analitička akademija je lak vodič za razumevanje google-ove analitike podataka. Ovo takođe pomaže i razumevanju sličnih analitičkih programa kao što su Facebook Page Insights i Twitter card. Google-ovi alati za merenje se primarno bave brojevima i vrstama sajtova koji se baziraju na klik opcijama. Drugim rečima, ovi alati vam mogu pomoći da razumete na koji način korisnici društvenih mreža pronalaze određene sajtove. Pojedine grupe korisnika možete podeliti na nekoliko segmenata prema godinama starosti, rasi, polu i geografskoj lokaciji. Većina sajtova i pretraživača koristi google-ov model dizajniranja i predstavlja dobar početni korak u razumevanju metrike na internetu.

Ostali popularni alati za merenje društvenih medija kao što je Radian 6, softver razvijen od strane Salesforce-a može pratiti i meriti uživo broj konverzacija na društvenim mrežama i njihovim platformama uključujući Facebook, Twitter, Youtube, blogove i pojedine online zajednice. Koristeći ovakav analitički alat marketeri na društvenim mrežama mogu sprovesti u realnom vremenu analizu longitudinalnih podataka sa društvenih mreža koji reflektuju stavove, mišljenja i aktuelne teme. Takođe možete dobiti i informacije o geografskim lokacijama za vašu kampanju kako bi ste targetirali potencijalne klijente. Sve ovo obezbeđuje agregiranje kvantitativnih podataka za korisnike društvenih mreža i odlično je za početna interesovanja u dizajniranju i evaluaciji strategija. Iako je analitika u osnovi poprilično statističke prirode ne treba biti i mnogo dovtljiv da bi se dobio smisao ovih poruka s obzirom na to da programi odrađuju sve neophodne informacije čak i za laike. Kvantitativne metode su vodeće u industriji merenja. FRY je popularna forma kvantitativnog merenja društvenih medija i odnosi se na [57]:

- Frekvencija (Frequency) – odnosno koliko često targetirana populacija korisnika biva obuhvaćena marketing kampanjom,
- Opseg (Region)– odnosno koliki broj ljudi učestvuje u kampanji,
- Prinos (Yield) – prosečan broj dolara po transakciji.

Ostala kvantitativna merenja uključuju pretraživanje, saobraćaj, zadržavanje na sajtu, merenje brenda, prodaja i profit. Ovo je posebno pogodno u slučaju velikog broja posetilaca na dati sajt koji plaćaju proizvođačima za sadržaj na društvenim mrežama. Strategija brendiranja podrazumeva privlačenje što većeg broja targetiranih korisnika kako bi se postigla što veća efikasnost slanja poruka putem društvenih mreža. Na Facebook-u kvantifikovanje se fokusira na preglede, lajkove, komentare i deljenja. Na Twitter-u marketeri su zainteresovani za veliki broj retvitova i favorizovanje najčešće pregledanih tvitova. Blogeri koriste platforme društvenih mreža kao dodatke koji služe da korisnici mogu lakše pristupiti člancima bloga. Rasprostranjenost medija postaje centralni deo uspeha sadržaja na društvenim mrežama.

Ovi ciljevi su identični ciljevima tradicionalnog marketinga masovnih medija. Decenijama unazad reklamatori su promovisali televizijske reklame i nadali se njihovom emitovanju kako bi ih video široki auditorijum. Sve ovo zavisi od načina na koji se koristi iskustvo u odnosu sa korisnicima. Ukoliko ste sposobni da brzo promenite ponašanje publike imate mnogo veće šanse da putem tog ponašanja publiku transformišete u vaše brend menadžere. Ovi brend menadžeri doprinose značajnom povećanju povraćaja prinosa putem „push and pay” modela masovnih medija. Razumevanje sofisticirane aktivnosti korisnika društvenih mreža može vam pomoći u personalizaciji istraživačkog procesa.

Marketeri društvenih mreža su snažno zainteresovani za način na koji njihovi klijenti interaguju sa medijskim porukama čak i kada nije bitna brojnost folovera ili fanova. Važan je kvalitet interakcija. Evaluacija društvenih medija bi trebalo da reflektuje pretpostavke „pull and stay” marketinga. Tako se koristi medijum za slušanje i konverzaciju u cilju povećanja međusobne povezanosti. Doprinosi evaluacije i merenja pomažu kreatorima da dizajniraju, proizvedu, prošire i evaluiraju strategiju društvenih medija. U tom smislu društveni mediji pomažu u osluškivanju klijenata i mogu da brinu o njima. Kvantitativna analiza podataka je važno polje za uspeh poslovanja i za prijem istraživačkih merenja povezanosti korisnika na društvenim mrežama.

14. Kreiranje targetirane grupe

Kada dizajnirate istraživačku strategiju važno je znati koje se metodologije koriste za odgovore na pojedina pitanja. Kvalitativno istraživanje je dobro za ispitivanje lokalne i latentne publike, dok kvantitativno istraživanje obezbeđuje statistiku unutar velikog broja članova zajednice. Dok su korisnici društvenih medija generalno više pojedinci i ne koriste masovnu komunikaciju, kvalitativna merenja imaju smisla. Takođe, kvalitativna istraživanja pomažu u objašnjavanju veza, trendova i putanja za razvijanje kvantitativnog merenja. Dok su kvantitativna istraživanja dobra za istraživanje medija i dok znate njihov razlog postojanja mali je broj istraživača koji će menjati ove tehnike.

Polje marketinga predstavlja jedno od najčešće korišćenih mesta za upotrebu istraživačkog metoda pod nazivom targetirana grupa. Targetirana grupa jeste kontrolisana grupa intervjuisane targetirane populacije koja se obično sastoji od 5 do 12 učesnika i koja je vođena od strane onoga ko vodi intervju putem upitnika. Ovo je odličan način za kreatore društvenih medija da ubrzano preuzmu mišljenja publike uvažavajući međusobne odnose članova kao i njihova osećanja prema proizvodu odnosno usluzi. Možda ćete nekada biti zainteresovani za povećanje broja ženskih ljubitelja vašeg brenda. Zato možete napraviti grupu od 8 do 10 folovera na vašem instagram profilu kako bi ste izvršili intervju. Targetirana grupa za ovu vrstu diskusije doprineće bolje osluškivanju stavova o brendu tokom konverzacije. Takođe ovo pomaže objašnjavanju ponašanja pojedinih korisnika društvenih mreža tokom sprovođenja njihove analize. Targetirana grupa može biti veoma značajna za istraživanje marketera društvenih mreža a ostale kvalitativne metodologije se mogu koristiti za bolje razumevanje korisnika društvenih mreža i njihove percepcije propagandnih poruka na društvenim mrežama. Ove metodologije uključuju [59]:

- Detaljne intervjuje,
- Posmatranje učesnika,
- Tekstualnu analizu,
- Antropološke studije.

Kvalitativne istraživačke metodologije su skuplje i zahtevaju dosta vremena. Bilo kako bilo njihovi doprinosi su značajni zbog toga što takvo istraživanje može obezbediti jedinstveni pogled na ponašanje korisnika društvenih mreža što se ne može dobiti analizom big data. Ukoliko ih koriste zajedno marketeri su u stanju da stvore široku sliku ponašanja korisnika. Postoje različiti načini za istovremeno korišćenje kvalitativnih i kvantitativnih tehnika istraživanja. Kao najčešći primer uzima se targetirana grupa koja popunjava istraživanja po svojim osećanjima i razmišljanjima za dati proizvod ili uslugu. Hibridni pristup evaluaciji je koristan za svaku fazu proizvodnog procesa. Monitoring i evaluacija procesa predstavljaju ključ analize podataka putem ustaljenih politika i praksi. Longitudinalni korisnicima orijentisani kvalitativni metodi pomažu istraživačima da formiraju celokupnu društvenu, kulturnu, ekonomsku i političku sliku organizacija. Važno je znati da značajnu ulogu u razumevanju učešća korisnika na društvenim mrežama ima i proces interpretacije.

Mnoga evaluaciona istraživanja ne mogu dovesti do nekih značajnih i obimnijih zaključaka o svim korisnicima društvenih mreža iz prostog razloga što korisnici društvenih mreža stalno kreiraju svoj novi život i sopstveni identitet interaktivnim korišćenjem društvenih mreža. Sve ovo zavisi i od uticaja motivacije i životnog iskustva samih korisnika društvenih mreža. Zbog toga evaluacija mora posmatrati korisnike kao objekte promena i više se fokusirati na metode participacije kao što su fokus na dijalog, kulturni identitet, lokalno donošenje odluka. Ovo može biti ostvareno kroz holističko evaluaciono

istraživanje koje doprinosi razumevanju ponašanja korisnika na društvenim mrežama.

Razvoj Interneta u budućnosti najpreciznije pogađa odabrane tržišne niše. Jedini je od medija koji s preciznošću može pokazati uspešnost propagandne poruke. Povoljniji je, dostupan i rasprostranjen. Kako su se mediji, a s njima i komunikacioni kanali, promenili, tako se promenio i marketing. Nekada se verovalo u marketinške alate i ideale poput istraživanja tržišta, fokus grupa, marketing miksa propagandnih poruka i oglasa, oglašavanja u *prime timeu*, ljude koji obraćaju pažnju na proizvod ili uslugu. Internet, socijalne mreže, profili na socijalnim mrežama, viralni marketing, fanovi, sledbenici i inovacije samo su neki od modernih alata marketinga kojima se može dosegnuti današnje tržište.

Marketing je prisutan i primenjuje se od najranijih dana. Metode marketinga su se menjale i napredovale s vremenom. Danas je marketing potisnuo tradicionalne metode marketinga kao što je marketing putem novina, pa se okreće Internetu. Internet je promenio svakodnevnicu ljudi i omogućio ljudima stvari koje su do tada bile nezamislive. Na primer sada čovek može kupiti neki proizvod samo sa par klikova mišem. Internet marketing je tako danas najvažniji oblik marketinga. Njegove prednosti su mala potrošnja za pristup velikom broju korisnika, lokalizacije korisnika i pojednostavljena interakcija proizvođača i potrošača.

Najveći nedostatak Internet marketinga je svakako pitanje sigurnosti i privatnosti. Tačnije nije problem u nedovoljnoj sigurnosti korisnika nego je više prisutan skepticizam i nepoverenje. Društvene mreže su se u zadnjih desetak godina proširile velikom brzinom, i danas broj aktivnih korisničkih računa na društvenim mrežama doseže gotovo dve milijarde. Zato se marketing okreće društvenim mrežama i tako nastaje marketing podržan društvenim mrežama kao deo Internet marketinga. Gotovo svi brendovi već imaju otvorene Facebook stranice pomoću kojih privlače nove, ali i zadržavaju stare kupce. Marketing putem društvenih mreža postao je najvažnija karika Internet marketinga. Brendovi se šire na gotovo sve značajnije društvene mreže, i koriste strategije specifične pojedinoj mreži. Čak niti savršena strategija ne garantuje uspeh ili dobru reakciju korisnika jer korisnici su jednostavno preplavljeni informacijama, pa cene originalnost i nešto što će pojedini brend izdvojiti iz mase.

Zaključak

Jedan od najbitnijih delova biznis plana je marketing plan. Od njega direktno zavisi uspešnost prodaje proizvoda, ostvarivanje prihoda i posledično profita preduzeća. U radu su prikazane osnovne faze marketing plana kao i različiti pristupi u koncipiranju tih faza na osnovu pojedinih autora. Kao posebne celine obrađene su misija preduzeća, eksterna i interna analiza, marketing strategija u okviru koje su posebno obrađeni delovi vezani za planove prodaje i nabavke, marketing miksa i implementacija i kontrola.

U okviru faza dodatna pažnja usmerena je analizi nabavke, te osnovnim determinantama plana nabavke, aktivnostima nabavke i strukturi njenog plana, planiranju nabavke u savremenom preduzeću i partnerstvu sa dobavljačima kao strategiji savremenog preduzeća.

Kao poseban segment rada naglašen je uticaj SEO strategije na efikasnost digitalnog marketinga preduzeća, a u okviru tog dela sagledani su posebni alati za procenu uspešnosti digitalnog marketinga. Neki od njih su ključne reči, crawling i page rank, kao i nedozvoljeni alat black hat SEO. Analizirana je i evaluacija marketinga na društvenim mrežama kao i kreiranje targetirane grupe.

Na osnovu poznavanja svih ovih teorijskih koncepcija, pravila i načela na preduzetniku je odluka da li će se pridržavati svih faza i ispoštovati proceduru, hoće li sagledati važnost nabavke i dobavljača u svom poslovanju i kakav će odnos imati prema korišćenju digitalnog marketinga i njegovih alata. Ne postoji univerzalno pravilo koje će važiti za sve preduzetnike i sve kompanije, odluka o tome šta će i kako koristiti je individualna i moraju je na osnovu detaljne analize okolnosti doneti samostalno, upravo zbog toga i jesu preduzetnici.

Literatura

- [1] Sabou, F. (2015). The direct marketing plan - comparative study in Romania and France. *Economy Series*, Issue 6/2015, 152-158.
- [2] Westwood, J. (2016). *How to write a marketing plan*, Fifth edition. Philadelphia, PA: Kogan Page.
- [3] Slotegraaf, R. J., Dickson, P. R. (2004). The Paradox of a Marketing Planning Capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 4, 371- 385.
- [4] Milisavljević, M. (2015). *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
- [5] Milisavljević, M. (2006). *Marketing*, Savremena administracija.
- [6] Stanković, Lj., Đukić, S. (2013). *Marketing*, Ekonomski fakultet u Nišu.
- [7] Lovreta, S., Petković, G., Bogetić, Z., Stojković D (2018). *Trgovinski marketing i prodaja*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
- [8] Kotler, P., Keller, K. (2016). *Marketing management*, Pearson Education Limited.
- [9] Wood, M. (2011). *The Marketing Plan: A Handbook*, 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- [10] Đurica, M. (2017). *Marketing*, Beogradska poslovna škola, Beograd.
- [11] Grewal, D., Levy, N. (2008). *Marketing*, McGraw-Hill/Irwin.
- [12] Burt, G., Wright, G., Bradfield, R., Cairns, G. and Van Der Heijden, K. (2006). The role of scenario planning in exploring the environment in view of the limitations of PEST and its derivatives. *International Studies of Management & Organization*, p. 36.
- [13] Gillespie, A. (2007). PESTEL analysis of the macro-environment. *Foundations of Economics*, Oxford University Press, USA.
- [14] Doole, I. and Lowe, R. (2008). International Marketing Strategy: analysis development and implementation. *South- Western, Cengage Learning*.

- [15] Kotler, P. and Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing*. 15 edn, Harlow, Pearson.
- [16] Forsith, P. (2002). *Business Planning*, Capstone Publishing London.
- [17] Gligorijević, M. (2019). *Poslovni marketing*, Ekonomski fakultet Beograd.
- [18] Hisrich, Robert D., Peters, Michael P., Shepherd, Dean A. (2017). *Entrepreneurship*. Tenth edition, New York, NY: McGraw-Hill Education.
- [19] Kerin, R., Hartley, S., Rudelius, W. (2015). *Marketing*, 12th ed., New York: McGraw-Hill/Irwin, 40–47.
- [20] Paunović, B., Zipovski, D. (2010). *Poslovni plan, vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
- [21] Lovreta, S., Janičijević, N., Petković, G. (2001). *Prodaja i menadžment prodaje*, Savremena administracija, Beograd.
- [22] Avlijaš, R., Avlijaš, G. (2017). *Preduzetništvo*. Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [23] Salai, L. (2011). *Planiranje i izvršenje nabavke: pogled na praksu naših preduzeća*. Škola biznisa, br. 3/2011, 124-143.
- [24] Svirčević, V. (2016). *Razvoj sistema za procenu i odabir direktnih dobavljača u automobilske industriji*. Doktorska disertacija, Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu.
- [25] Salai, L. (2007). *Menadžment malih i srednjih preduzeća*. Viša poslovna škola, Univerzitet u Novom Sadu.
- [26] Nikšić, P. (2016). *Primer izrade procedure za nabavku i njoj pratećih dokumenata kod jednog građevinskog preduzeća sa sistemom kvaliteta ISO 9001:2000*. 33. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, Kragujevac, 10. – 12. maj.
- [27] Vukasović, D., Martinov, D. (2018). *Analiza finansijskih indikatora troškova nabavke*. SVAROG, br. 16, 151-159.
- [28] Lovreta, S., Petković, G. (2010). *Trgovinski marketing*. Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
- [29] Hejzer, Dž., Render, B. (2011). *Operacioni menadžment*. Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
- [30] Griffin, M. P. (2015). *How to Write a Business Plan : A Step-by-Step Guide to Creating a Plan That Gets Results*. Fifth edition. American Management Association.
- [31] Trent, R. J. (2007). *Strategic Supply Management: Creating the Next Source of Competitive Advantage*. J. Ross Publishing, Inc., 5765 N. Andrews Way, Fort Lauderdale.
- [32] Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D. (2005). *Purchasing Principles and Management*. Ninth edition, Financial Times, Prentice Hall.
- [33] Azadegan, A., Patel, P. C., Zangouinezhad, A., Linderman, K. (2013). The effect of environmental complexity and environmental dynamism on lean practices. *Journal of Operations Management*, Vol. 31, No. 4, 193–212.
- [34] Chick, G., Handfield, R. (2015). *The Procurement Value Proposition: The Rise of Supply Management*. Kogan Page, London.
- [35] Dyer, J. H. (2000). *Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks*. Oxford University Press, New York.
- [36] Mouzas, S., Henneberg, S., Naude, P. (2007). Trust and reliance in business relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 9/10, 1016-1032.

- [37] Choi, T. Y., Hartley, J. L. (1996). An exploration of supplier selection practices across the supply chain. *Journal of Operations Management*, Vol. 14, No. 4, 333–343.
- [38] Castaldi, C., Casperden, K., Robbert, B. (2011). Strategic purchasing and innovation: a relational view. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 23, No. 9, 983-1000.
- [39] Ličina, M. (2018). *Izbor modela nabavke u strateškom pozicioniranju proizvodnog preduzeća u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji*. Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
- [40] Weber, C. A., Current, J. R., Benton, W. C. (1991). Vendor selection criteria and methods. *European journal of operational research*, 50(1), 2-18.
- [41] Camuffo, A. and Volpato, G. (2002). Partnering in the global auto industry: the Fiat-GM strategic alliance. *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol. 2, No. 3/4, 335-352.
- [42] Imeri, S., Shahzad, K., Takala, J., Liu, Y., Sillanpaa, I., Ali, T. (2015). Evaluation and selection process of suppliers through analytical framework: An empirical evidence of evaluation tool. *Management and Production Engineering Review*, Vol. 6, No. 3, 10-20.
- [43] Berman, B., Evans, J. (2010). *Retail Management – A Strategic Approach*. Prentice Hall, New York.
- [44] Krstić, B. (2014). *Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*. Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu.
- [45] Hisrich, Robert D., Peters, Michael P., Shepherd, Dean A., (2017). *Entrepreneurship*. Tenth edition, New York, NY: McGraw-Hill Education.
- [46] Kotler P., Armstrong, (1996), *Principles of marketing*, Upper Saddle River, New Jersey.
- [47] Lamb W. Ch. Et al. (2013), *Marketing*, Data status, Beograd.
- [48] Kotler, P. (2009). Marketing: The Underappreciated Workhorse, *Market Leader Quarter 2*.
- [49] <https://searchengineland.com/seotable> pristupljeno 13.11.2017.
- [50] <https://www.wordtracker.com/academy/keyword-research/tool/what-is-kei> pristupljeno 14.11.2017.
- [51] Hui, C.-h. L. (2010). Optimizing the Web Search Engines With Features and Caching. International Conference on Web Information Systems and Mining (pp. pp.193-197). Sanya: IEEE.
- [52] Adam, R. I. (2010). E-Marketing Strategy for Businesses. IEEE International Conference on E-Business Engineering (p. 434). Coventry: Department of Computing and the Digital Environment, Faculty of Engineering and Computing, Coventry University, UK.
- [53] Blankson, S. (2008). Search Engine Optimization (Seo): How to Optimize Your Web Site for Internet Search Engines : Google, Yahoo!, Msn Live, Aol, Ask, Altavista, Fast, Gigablast, Snap, Looksmart, and More (illustrated ed.). USA: Lulu.com, 2008.
- [54] Kaplan, Andreas M.; Michael Haenlein (2010). "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media". *Business Horizons* 53 (1): 59–68.

-
- [55] Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.
- [56] Murdough, C. (2010). SOCIAL MEDIA MEASUREMENT: IT'S NOT IMPOSSIBLE. *Journal of Interactive Advertising*, 10(1), 94-100.
- [57] Kelly, L., Kerr, G., & Drennan, J. (2010). Avoidance of Advertising in Social Networking Sites: The Teenage Perspective. *Journal of Interactive Advertising*, 10(2), 16-28.
- [58] Nora Ganim Barnes, Eric Mattson, (2008) "Still Setting the Pace in Social Media: The First Longitudinal Study of Usage by the Largest US Charities", University of Massachusetts Dartmouth Center for Marketing Research



Innovation Center
University of Niš
Иновациони Центар
Универзитета у Нишу

6. FINANSIJSKI PLAN

Ana Milijić*, Milenko Tanović*, Gordan Janković*,
Miloš Golubović*, Ivana Marjanović*

*Inovacioni centar Univerziteta u Nišu

e-mail: ana.randjelovic@yahoo.com, tanovicmilenko@hotmail.com
jankovic.gordan90@gmail.com, milos.golubovic19@gmail.com
i_veselinovic@yahoo.com

Rezime: *Primat projektnog u odnosu na druge vidove finansiranja privrednih subjekata predstavlja još jednu u nizu karakteristiku savremenog privrednog ambijenta. Nezaobilazna komponenta biznis plana je svakako finansijski plan koji pruža kompletnu sliku o stanju i kretanju finansijskih sredstava vlasnicima, upravljačkom vrhu kao i potencijalnim investitorima preduzeća. Finansijski plan predstavlja kvantitativni izraz poslovnog plana preduzeća i jedan je od ključnih instrumenata kontrole aktivnosti u preduzeću. Svrha rada je prikazati osnovne korake u sastavljanju finansijskog plana, definisati njegove konstitutivne elemente kao i instrumente koji se koriste za sastavljanje istog. Ovo poglavlje, kao rezultat rada autora, predstavljaće smernicu za sastavljanje finansijskih planova budućim čitaocima.*

Ključne reči: *finansijski izveštaji, racio analiza, likvidnost, rentabilnost, stopa povraćaja.*

Uvod

Finansijski plan pruža preduzetniku kompletnu sliku o iznosu i dinamici pristizanja sredstva u organizaciju, gde sredstva idu, koliko novca je na raspolaganju i projektovani finansijski položaj firme. Omogućava kratkoročnu osnovu za kontrolu budžeta i pomaže u sprečavanju jednog od najčešćih problema poslovnih poduhvata - nedostatka gotovine.

Finansijski plan objedinjuje sve elemente poslovnog plana. U njemu se podaci iskazuju kvantitativno. Na osnovu kvantitativnih pokazatelja iz ovog dela poslovnog plana donosi se konačna odluka o isplativosti ili neisplativosti određenog poslovnog poduhvata. Isto tako preduzeća, banke i drugi eksterni korisnici poslovnog plana donose odluku da li će i na koji način podržati taj

poslovni poduhvat. Finansijski plan predstavlja sveobuhvatnu procenu trenutnog i budućeg finansijskog stanja preduzetnika korišćenjem trenutnih poznatih promenljivih za predviđanje budućih prihoda i vrednosti imovine.

Finansijski plan pored operativnog i marketing plana predstavlja najznačajniji deo biznis plana. Predstavlja sveobuhvatnu izjavu o dugoročnim ciljevima radi ostvarenja sigurnosti i dobrobiti svih zainteresovanih strana, i daje detaljnu strategiju ulaganja.

Finansijski plan mora objasniti bilo kojem potencijalnom investitoru kako preduzetnik planira da ispuni sve finansijske obaveze i održi likvidnost poduhvata kako bi otplatio dug ili obezbedio dobar povraćaj investicije [1].

Iako finansijski plan sadrži planske finansijske izveštaje, oni su različiti od budžeta. Finansijski plan predstavlja celokupni finansijski pregled preduzeća. Kompletan finansijski plan sadrži sve periode i vrste transakcija. To je kombinacija finansijskih izveštaja koji odražavaju prošlost, sadašnjost i buduće stanje kompanije. Finansijski plan se bazira na oceni istorijskih, sadašnjih i budućih finansijskih podataka. Generalno, finansijski plan mora da sadrži minimalno tri godine projektovanih finansijskih podataka da bi se zadovoljili zahtevi investitora.

Ovo poglavlje govori o svim glavnim finansijskim stavkama koje bi trebalo da budu uključene u finansijski plan:

- ekonomsko-finansijski rezultati poslovanja;
- projekcije ulaganja sa efektima ulaganja;
- dinamička ocena i analiza osetljivosti.

I EKONOMSKO-FINANSIJSKA ANALIZA POSLOVANJA PREDUZEĆA

Budući da je suština upravljanja preduzećem ostvarivanje superiornih poslovnih performansi, upravljanje finansijama podrazumeva donošenje racionalnih odluka u pogledu investiranja u poslovne poduhvate i načina njihovog finansiranja. Da bi se efektivno i efikasno upravljalo finansijama preduzeća menadžeri u procesu odlučivanja kao informacionu bazu koriste informacije proistekle iz finansijske analize osnovnih računovodstvenih izveštaja. S tim u vezi, finansijska analiza predstavlja nezaobilaznu aktivnost koja omogućuje uvid u realno stanje finansija preduzeća. Pojam analiza potiče od grčke reči „*analysis*” koja označava raščlanjavanje ili rastavljanje neke složene pojave (predmeta) na konstitutivne elemente. U tom smislu, finansijska analiza predstavlja temeljno ispitivanje, merenje i ocenu finansijskog položaja i zarađivačke sposobnosti preduzeća korišćenjem osnovnih finansijskih izveštaja. S tim u vezi, predmet finansijske analize su bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o novčanim tokovima, izveštaj o promenama na kapitalu, napomene uz finansijske izveštaje i izveštaj o ostalom rezultatu. Pri tom, napomene uz finansijske izveštaje i izveštaj o poslovanju služe kao komplementarni izveštaji koji pružaju dodatne informacije

analitičaru prilikom ispitivanja i ocene finansijske situacije i rentabilnosti preduzeća analizirajući bilans stanja, bilans uspeha i izveštaj o novčanim tokovima.

U bilansu stanja, kao obaveznom delu Godišnjeg zaključka, obelodanjuju se informacije o strukturi imovine tj. kako je kapital uložen (aktiva bilansa) i poreklu kapitala (pasiva bilansa). Informacioni kapacitet ovog finansijskog izveštaja pruža mogućnost da se analizom utvrdi finansijski status određenog entiteta.

Za razliku od prethodnog izveštaja, bilans uspeha prikazuje rashode i prihode čijim sučeljavanjem dolazimo do finansijskog rezultata (dobitka/gubitka) jednog obračunskog perioda. Bilans uspeha pruža informacije o visini i strukturi prihoda i rashoda preduzeća što stavljanjem u odnos sa odgovarajućim funkcionalnim delovima tj. bilansnim kategorijama pruža uvid u prinosnu snagu preduzeća.

Međutim, pored bilansa stanja i uspeha putem kojih se stvara uvid u finansijski položaj (bilans stanja) i zarađivačku sposobnost (bilans uspeha) neophodno je sagledati i izveštaj o novčanim tokovima za potrebe ocene likvidnosti preduzeća. U našoj zemlji, nažalost, nije redak slučaj da platežna sposobnost preduzeća bude ugrožena i pored visokih stopa prinosa na kapital i poštovanjem bilansnih pravila finansiranja. Razlog je u vremenskom gepu koji postoji između spore naplate potraživanja i kratkoročnih obaveza sa definitivno kraćim rokovima dospeća. Da bi upravljački vrh doneo racionalne odluke, koje neće dovesti u pitanje likvidnost preduzeća, neophodno je analizom obuhvatiti i izveštaj o novčanim tokovima koji pokazuje realno stanje raspoložive gotovine iz poslovnih, investicionih aktivnosti kao i aktivnosti finansiranja.

Pored menadžera kao korisnika¹² informacija finansijske analize za potrebe planiranja (finansijsko planiranje) i finansijske kontrole kao delu integralne kontrolne funkcije, ostali korisnici finansijske analize mogu biti: akcionari, različite vrste kreditora (banke, fondovi, osiguravajuće kompanije, druga preduzeća...), dobavljači i ostali poverioci, kupci, državni organi, zaposleni, konkurenti i dr. Svi oni podeljeni su, prema teoriji finansijske analize, na interne i eksterne korisnike informacija finansijske analize pri čemu se i ciljevi pojedinačne analize definišu u skladu sa informacionim zahtevima prethodno navedenih grupa. Iz ovoga zaključujemo da ne postoji jasno definisan jedinstven cilj finansijske analize već čitava „mreža” ciljeva koji se dele na opšte i posebne [2].

Još davnih 80-tih godina prošlog veka Heinen [3] je svrhu bilansnih informacija internih korisnika pronašao u kontroli i nadzoru poslovnih procesa i utvrđivanja poslovnog rezultata preduzeća, kao i u planiranju i projektovanju novih investicionih poduhvata. S tim u vezi, opšteprihvaćeno je mišljenje da su

¹² Više o tome: Van Horne, J., Financial Management and Policy, Stanford University, 12th Edition, 2002, p.349

utvrđivanje finansijske pozicije i merenje zarađivačke snage preduzeća i pružanje informacija stejkholderima opšti ciljevi finansijske analize.

Posebni (parcijalni) ciljevi finansijske analize zavise od vrste korisnika informacija finansijske analize, pri čemu se na osnovu njihovih informacionih zahteva razvija analiza i definišu tehnike i metode koje će biti primenjene. Glavni korisnici informacija finansijskih izveštaja su nesumnjivo menadžeri svih nivoa upravljanja (interni korisnici). Shodno tome, osnovni parcijalni ciljevi finansijske analize podrazumevaju pružanje informacija za [4]:

- planiranje poslovnih aktivnosti (planski aspekt),
- donošenje racionalnih finansijskih i ostalih poslovnih odluka (dispozitivni aspekt),
- analizu i ocenu efekata nastalih realizacijom prethodno donetih odluka (analitički i kontrolni aspekt).

Pored toga specifični ciljevi finansijske analize su i zadovoljenje informacionih potreba različitih grupa poverioca. Primera radi, ispitivanje i ocena kreditnog boniteta poslovnog entiteta je obavezni deo procesa finansijske analize svake finansijske institucije pre odobravanja finansijskih sredstava. Akcionari zainteresovani su za ostvarene stope prinosa na kapital kao i za raspodelu rezultata, državni organi i statistički zavod zainteresovani su za niz analitičkih izveštaja koje su preduzeća dužna da dostave u toku godine. Kako postoji veliki broj internih i eksternih korisnika sa različitim informacionim potrebama, svaka analiza finansijskih izveštaja predstavlja unificirani set predmeta, ciljeva, zadataka i instrumenata koje treba realizovati.

Obaveza finansijskog analitičara ogleda se u permanentnom ispitivanju i oceni faktora koji mogu dovesti do finansijskog disbalansa u bilo kom finansijskom segmentu. Pri tome, glavni oslonac preduzeća je finansijski plan koji treba da bude dinamički projektovan. Svako odstupanje od plana predstavlja alarm finansijskim stručnjacima kako bi se reagovalo *ad hoc* i sprečili ili ublažili negativni efekti. Takođe, prilikom odlučivanja o usvajanju finansijskog plana nezaobilazni deo predstavljaju rezultati finansijske analiza. Tako, pored primene u svrhe ocene stanja i uspeha preduzeća, značajna uloga pripada finansijskom analitičaru i prilikom ocene opravdanosti budućih investicionih projekata. Finansijski analitičar mora biti sposoban da na bazi analize prošlih događaja, koji oslikavaju trenutni položaj i rentabilnost preduzeća, po sredstvom novih investicionih projekata daju prognoze za buduće poslovne rezultate.

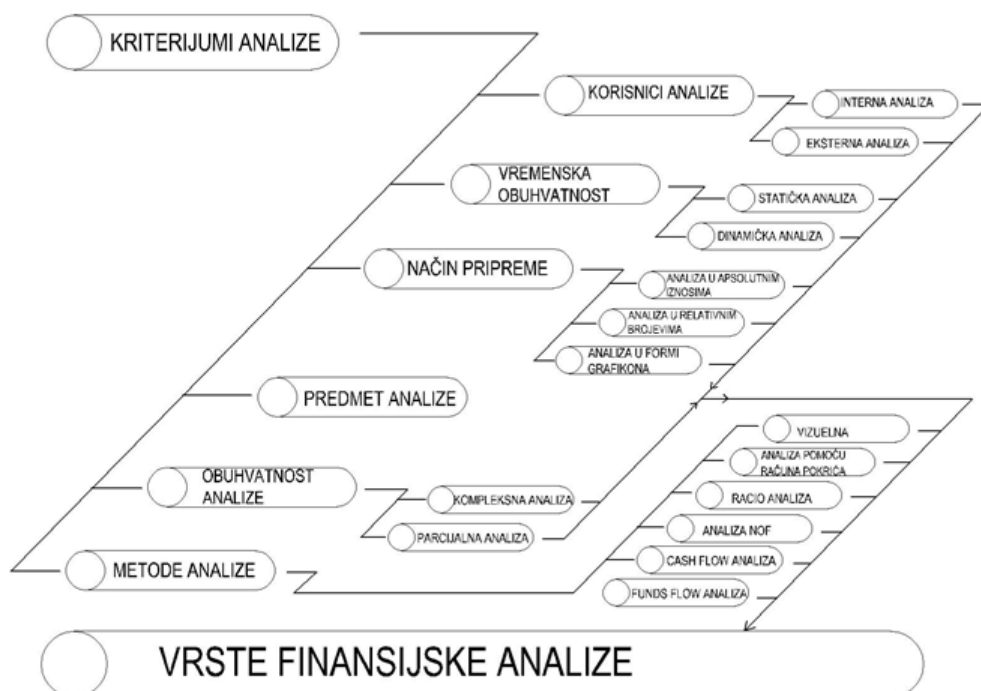
U zavisnosti od specifičnosti preduzeća, investicionog poduhvata, načina finansiranja, zahteva korisnika i mnogih drugih faktora zavisi i vrsta analize koja će biti primenjena. Kriterijumi¹³ koji determinišu postojanje više vrsta finansijske analize su:

¹³ Više o kriterijumima videti: Robinson, T., Greuning, H., Henry, E., Broihahn, M., "International financial statement analysis", CFA Institute, John Wiley & Sons, 2009.

- korisnici finansijske analize;
- način pripreme bilansa;
- obuhvatnost finansijske analize;
- predmet finansijske analize;
- vremenska obuhvatnost analize;
- metode (instrumenti) finansijske analize;

Prema korisnicima finansijske analize razlikujemo internu i eksternu finansijsku analizu o čemu je bilo reči. Finansijska analiza se prema načinu pripreme bilansa za potrebe analize deli na: analizu bilansa izraženih u apsolutnim iznosima, analizu bilansa izraženih u relativnim brojevima i analizu u formi grafikona. Danas, gotovo da je nemoguće izvršiti analizu koja će zadovoljiti sve informacione zahteve a da se pri tom ne koriste sva tri načina izražavanja bilansnih kategorija u određenom segmentu analize. Prema obuhvatnosti finansijske analize razlikujemo kompleksnu i parcijalnu finansijsku analizu u zavisnosti od potreba korisnika informacija finansijske analize. Predmet finansijske analize su bilans stanja, bilans uspeha i izveštaj o novčanim tokovima. Analizom navedenih finansijskih izveštaja vrši se ocena finansijskog statusa, rentabilnosti i likvidnosti preduzeća što je osnov za podelu na analizu bilansa stanja, bilansa uspeha i analizu izveštaja o novčanim tokovima. Kriterijum vremenskog obuhvatanja analize izvršio je podelu na statičku i dinamičku analizu. Statička analiza fokusira se na jedan obračunski period i zanemaruje važnost analize finansijskih izveštaja u sukcesiji perioda. Dinamička analiza kao osnov uzima niz sukcesivnih bilansa u cilju definisanja trenda razvoja finansijskog stanja i rentabilnosti poslovanja. S vremenom razvijen je veći broj metoda (instrumenata) finansijske analize među kojima izdvajamo sledeće vrste analiza: racio analizu, *cash flow* analizu, *funds flow* analizu, analizu neto obrtnog fonda, vizuelnu analizu i račun pokrića.

Izvršena je ilustracija uslovljenosti vrsta analiza kriterijumima za njenu podelu na sledeći način:



Slika 1 – Vrste finansijske analize.

Izvor: Ilustracija autora.

Najpoznatija i nezaobilazna među njima svakako je racio analiza. Veliki broj racio pokazatelja razvijenih tokom vremena omogućio je analitičarima sveobuhvatnu i zaokruženu analizu finansijskog i rentabilitetnog položaja korišćenjem ove metode analize finansijskih izveštaja. Zbog svog informacionog kapaciteta ona predstavlja neizostavni deo finansijske analize pri čemu je u zavisnosti od cilja zastupljena u manjoj ili većoj meri. Takođe, metode finansijske analize nisu međusobno isključive. One se mogu posmatrati kao komplementarni set instrumenata koje treba implementirati u procesu finansijske analize u svrhu potpunijeg i verodostojnijeg informisanja njenih korisnika. Pored racio analize, u radu će biti obrađene i osnove analize neto obrtnog fonda.

1. Racio analiza

Racio analiza jeste vrsta analize finansijskih izveštaja preduzeća koja se zasniva na izračunavanju finansijskih pokazatelja, odnosno racio brojeva, pri čemu je racio broj smisleni odnos između dve pozicije finansijskih izveštaja, u apsolutnom ili procentualnom iznosu. U racio odnos stavljaju se bilansne veličine koje su međusobno povezane ili uslovljene. Racio pokazatelji su nosioci informacija koje su potrebne za odlučivanje o upravljanju preduzećem [5,181].

Najčešće se u racio analizi uzimaju pozicije bilansa stanja i bilansa uspeha, ali se analiza može proširiti i na ostale finansijske izveštaje, a pre svega na bilans tokova gotovine. Postoji veliki broj racio brojeva koji se mogu klasifikovati u

zavisnosti od cilja analize. Ne postoji jedinstveni set racio brojeva koji se treba primeniti, niti standardi za sve pokazatelje. Međutim, ipak postoje industrijska pravila koja preduzeće može da koristi za interpretaciju finansijskih podataka [1]. Postavljene normale i standarde racio brojeva treba uzeti u razmatranje zavisno od vrste i delatnosti preduzeća. Uzimajući u obzir veliki broj racio brojeva i nepostojanja jedinstvene kategorizacije istih, za potrebe ovog rada, racio brojevi su svrstani u sledeće grupe i to:

- Pokazatelji likvidnosti;
- Pokazatelji solventnosti;
- Pokazatelji ekonomičnosti;
- Pokazatelji rentabilnosti;
- Pokazatelji produktivnosti;
- Pokazatelji poslovne aktivnosti;
- Pokazatelji strukture bilansa stanja i
- Pokazatelji strukture bilansa uspeha.

1.1. Pokazatelji likvidnosti - kratkoročne finansijske ravnoteže

Likvidnost (*lat. liquidus=tečan*) se definiše kao sposobnost preduzeća da izmiri svoje obaveze u roku, odnosno likvidnošću se posmatra kratkoročna finansijska ravnoteža. Likvidnost se iskazuje pokazateljima likvidnosti kojima se meri sposobnost preduzeća da servisira dospele obaveze. Izdvajaju su sledeći pokazatelji:

- a) Racio opšte likvidnosti;
- b) Racio reducirane (rigorozne) likvidnosti;
- c) Racio novčane likvidnosti i
- d) Neto obrtna sredstva.

a) **Racio opšte likvidnosti (current ratio)** se dobija poređenjem ukupnih obrtnih sredstava sa ukupnim kratkoročnim obavezama, odnosno:

Pokazatelj opšte likvidnosti = Obrtna sredstva / Kratkoročne obaveze

Vrednost racia opšte likvidnosti pokazuje sa koliko dinara obrtnih sredstava je pokriven svaki dinar kratkoročnih obaveza. Primarni cilj utvrđivanja opšte likvidnosti jeste zaštita interesa kratkoročnih poverilaca, tj. sigurnost naplate njihovih kratkoročnih potraživanja. Kao opšte prihvaćen standard ovog racia jeste 2:1, odnosno zahtev da svaki dinar kratkoročnih obaveza mora biti pokriven sa makar dva dinara obrtnih sredstava. Ukoliko je racio opšte likvidnosti veći od 2, smatra se da je preduzeće likvidno. Ukoliko je njegova vrednost između 1 i 2, smatra se da je preduzeće zadovoljavajuće likvidno, dok je njegova vrednost ispod 1 pokazatelj nelikvidnosti. Prilikom poređenja obrtnih sredstava sa kratkoročnim obavezama, analitička interpretacija strukture obrtnih sredstava jeste neizostavna. Likvidnost preduzeća će biti na višem nivou ukoliko je u obrtnim sredstvima veće

učešće gotovine i potraživanja, a manje zaliha. Utvrđena likvidnost preduzeća se mora uzeti sa rezervom sve dok se ne ispitaju pokazatelji obrta pojedinih kategorija obrtnih sredstava.

b) *Racio reducirane likvidnosti (acid test)* se dobija poređenjem likvidnih sredstava i kratkoročnih obaveza, odnosno:

$$\text{Pokazatelj reducirane likvidnosti} = \frac{\text{Likvidna sredstva (gotovina+potraživanja+kratkoročni plasmani)}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

Vrednost racia reducirane likvidnosti pokazuje sa koliko dinara relativno likvidnih sredstava je pokriven svaki dinar kratkoročnih obaveza. Naime, ovaj pokazatelj likvidnosti je precizniji u odnosu na racio opšte likvidnosti baš iz razloga što isključuje zalihe kao najnelikvidniju kategoriju obrtnih sredstava. Upravo zbog činjenice da su zalihe najsporiji deo obrtne imovine i činjenice da je mnogim preduzećima potreban relativno dug period da se one transformišu u likvidnija sredstva, rigorozni test likvidnosti isključuje zalihe i na realnijoj osnovi procenjuje sposobnost preduzeća da izmiruje kratkoročne obaveze. Njegovim izračunavanjem se može vršiti provera vrednosti utvrđenog racia opšte likvidnosti. Kao opšte prihvaćen standard ovog racia jeste vrednost 1 ili više od 1, kada se podrazumeva da je preduzeće likvidno. Ukoliko je vrednost ispod 1, racio pokazuje nelikvidnost u poslovanju, odnosno da je preduzeće u nemogućnosti da podmiri dospеле obaveze upotrebom likvidne imovine. Sa druge strane, visoka vrednost ovog racia likvidnosti može ukazati na bespotrebno gomilanje likvidnih sredstava čime se propušta njihovo ulaganje u aktivnosti kojima se povećava dalji prinos, rast i razvoj preduzeća.

c) *Racio novčane likvidnosti* se dobija poređenjem gotovine i kratkoročnih obaveza, odnosno:

$$\text{Pokazatelj novčane likvidnosti} = \frac{\text{Gotovina}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

Racio novčane likvidnosti jeste pokazatelj sposobnosti preduzeća za trenutno izmirenje kratkoročnih obaveza, odnosno pokazuje sa koliko dinara gotovine je pokriven svaki dinar kratkoročnih obaveza. Kao opšte prihvaćen standard ovog racia se uzima da je preduzeće likvidno ako je racio 1 ili više od 1. Ukoliko je niži od 1, to je stepen likvidnosti ispod koje preduzeće postaje nelikvidno. Interpretacija ovog racia zahteva sagledavanje rezultata horizontalne i vertikalne analize bilansa stanja kojom će se dodatno uočiti razlozi povećanja ili smanjenja racia novčane likvidnosti. Naime, preduzeće se poslovnom politikom može opredeliti na povećanje stalne imovine uz istovremeno smanjenje obrtne imovine (samim tim i gotovine) u ukupnoj imovini preduzeća. Kao rezultat poslovne politike, može se desiti da preduzeće dođe i u situaciju kad

raspoloživom gotovinom jeste onemogućemo servisiranje kratkoročnih obaveza, iako je došlo do njegovog rasta i razvoja.

d) **Neto obrtna sredstva (*working capital*)** se dobijaju razlikom obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza, odnosno definišu sposobnost zaduživanja preduzeća na kratak rok i ukazuju na onaj deo sredstava koji je pribavljen iz dugoročnih izvora finansiranja preduzeća. Preduzeće koje ima veći iznos neto obrtnih sredstava automatski bezvežuje i veći stepen likvidnosti [6]. Izračunavaju se na osnovu sledećeg odnosa i to:

$$\text{Neto obrtna sredstva} = \text{Obrtna sredstva} - \text{Kratkoročne obaveze}$$

Savremeni uslovi poslovanja, visoki zahtevi poverilaca za likvidnošću i strogi kriterijumi banaka za odobrenje kreditnih plasmana, doprineli su da neto obrtna sredstva postanu značajan faktor procene likvidnosti. Svi navedeni stejkholderi preduzeća su zainteresovani za informaciju o visini sredstava koji je pribavljen iz dugoročnih izvora finansiranja preduzeća. Naime, preduzeće koje ima veći iznos neto obrtnih sredstava automatski obezbeđuje i veći stepen likvidnosti. Pozitivan iznos neto obrtnih sredstava jeste pokazatelj da se dugoročna imovina (nekretnine, postrojenja, oprema i nematerijalna sredstva) finansiraju iz dugoročnih izvora, odnosno da je postignuta dugoročna finansijska ravnoteža – zlatno bilansno pravilo u širem smislu. Ukoliko su vrednosti neto obrtnih sredstava negativne veličine, pogotovu tokom perioda, sasvim je siguran bankrot preduzeća iz razloga što ono neće biti u mogućnosti da servisira kako tekuće, tako ni dugoročne obaveze iz poslovanja. Analiza kretanja neto obrtnih sredstava mora sagledati okolnosti koje su dovele do promena, odnosno da li je smanjenje praćeno smanjenjem dugoročnih obaveza ili nabavkom stalnih sredstava, odnosno da li je povećanje praćeno dodatnim dugoročnim zaduživanjem, odnosno prodajom osnovnih sredstava.

1.2. Pokazatelji solventnosti - dugoročne finansijske ravnoteže

Solventnost se definiše kao sposobnost preduzeća da izmiruje svoje obaveze u dužem vremenskom periodu, i to ne o roku njihovog dospeća, već kad tad, pa makar i iz stečajne mase. To znači da ona odražava strukturu pasive bilansa stanja preduzeća, pa se pokazatelji solventnosti nazivaju i pokazateljima zaduženosti. Njima se opisuje odnos imovine i izvora finansiranja, kako sopstvenih tako pozajmjjenih. Preduzeće je sposobno da plati svoje dugove sve dok je imovina veća od dugova [5]. Analizom solventnosti se uočavaju dugoročni rizici koje stejkholderi imaju pri ulaganjima u preduzeće. U literaturi se pronalazi veliki broj pokazatelja koji se mogu podeliti u dve grupe i to:

- a) Racia pokrića i
- b) Racia dugovi/kapital.

a) **Racia pokrića** se izračunavaju sa ciljem da ukažu da li su dugoročno vezana sredstva preduzeća (stalna imovina + zalihe) u potpunosti finansirana iz dugoročnih izvora finansiranja (sopstveni kapital + dugoročna rezervisanja + dugoročne obaveze). U grupi racia pokrića se izdvajaju dva racia i to:

$$\text{Racio pokrića stalne imovine sopstvenim kapitalom} = \frac{\text{Sopstveni kapital}}{\text{Stalna imovina}}$$

Zahtev da stalna imovina bude finansirana prevashodno iz sopstvenog kapitala proizilazi iz činjenice da dugoročna vezanost ulaganja u stalnu imovinu povećava i rizike ulaganja. Opšte prihvaćeni standard ovog racia jeste da on iznosi minimum 1, kada se smatra da je preduzeće solventno. U praksi je ipak, dopustivo da deo stalne imovine bude finansiran iz dugoročnih izvora i tada je ovaj racio ispod 1.

$$\text{Racio pokrića stalne imovine i zaliha kapitalom i dugoročnim obavezama} = \frac{\text{Sopstveni kapital} + \text{Dugoročne obaveze}}{\text{Stalna imovina} + \text{Zalihe}}$$

Uzimajući u obzir da u poslovnom ciklusu preduzeća zalihe poseduju relativno brz obrt, one se smatraju za stalno vezano ulaganje jer u nekom njihovom prosečnom ili minimalnom iznosu one moraju biti stalno prisutne u preduzeću radi kontinuiranog poslovanja. Preduzeće se smatra solventnim ukoliko je veća vrednost ovog racia.

b) **Racia dugovi/kapital** mogu dodatno proceniti sposobnost preduzeća da izmiruje svoje obaveze u dužem vremenskom periodu. U ovoj grupi racio brojeva izdvajaju se sledeći pokazatelji:

$$\text{Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja} = \frac{\text{Pozajmljeni izvori (dugoročne i kratkoročne obaveze)}}{\text{Ukupni izvori}}$$

Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja predstavlja stepen sigurnosti svih poverilaca. Što je ovaj odnos manji, veća je sigurnost poverilaca u smislu njihove zaštite u vidu vlasničkog kapitala.

$$\text{Odnos dugoročnog duga i sopstvenih izvora} = \frac{\text{Dugoročni dugovi}}{\text{Sopstveni izvori}}$$

Solventnost preduzeća će biti na višem nivou ukoliko je ovaj racio broj manji, odnosno sigurnost poverilaca će biti na višem nivou s obzirom da su dugoročne obaveze fiksni novčani izdaci za duži vremenski period i mogu biti mnogo veće finansijsko opterećenje za preduzeće. Manji rizici poverilaca se očekuju ako je ovaj racio manji.

$$\text{Koeficijent pokrića kamata} = \frac{\text{Poslovni dobitak}}{\text{Troškovi na ime kamata}}$$

Dugoročne obaveze preduzeća sa sobom povlače kamatu na pozajmljena sredstva. U cilju procene sposobnosti da iz ostvarene poslovne dobiti pokrije ovaj trošak, koeficijent pokriva kamate pokazuje koliko dobiti ide na plaćanje kamate.

1.3. Racia ekonomičnosti

Izračunavanje racia ekonomičnosti se vrši izražavanjem rezultata poslovanja i neophodnih ulaganja za ostvarenje rezultata. Uzimajući u obzir da se ekonomičnost može izraziti količinski i vrednosno za potrebe rada izdvojena su dva vrednosna racia ekonomičnosti i to:

a) **Racio poslovne ekonomičnosti** se dobija poređenjem odnosa poslovnih prihoda i poslovnih rashoda, odnosno:

$$\text{Racio poslovne ekonomičnosti} = \text{Poslovni prihod} / \text{Poslovni rashod}$$

Vrednost koja se dobije izračunavanjem racia poslovne ekonomičnosti pokazuje koliko dinara poslovnih prihoda (po pravilu najznačajnije i najveće vrste prihoda poslovnog entiteta) preduzeće ostvari na svaki dinar poslovnih rashoda. Vrednost racia može biti jednaka 1, odnosno veća ili manja. Za profitno orijentisano preduzeće, ekonomičnost je zadovoljavajuća ukoliko je ovaj racio veći od 1. U slučaju da je ovaj racio manji od 1, to znači da je preduzeće ostvarilo manje poslovnih prihoda od poslovnih rashoda i tada je poslovna ekonomičnost nezadovoljavajuća, odnosno preduzeće će u tom slučaju pretrpeti poslovni gubitak.

b) **Racio ukupne ekonomičnosti** se dobija poređenjem odnosa ukupnih prihoda i ukupnih rashoda, odnosno:

$$\text{Racio ukupne ekonomičnosti} = \text{Ukupan prihod} / \text{Ukupan rashod}$$

Interpretacija racia ukupne ekonomičnosti se vrši na identični način poput racia poslovne ekonomičnosti. Racio ukupne ekonomičnosti može biti jednak 1, veći ili manji. Ukupna ekonomičnost je zadovoljavajuća ukoliko iznosi više od 1. Međutim, čak i u slučaju da je racio ukupne ekonomičnosti veći od 1, preduzeće može imati finansijskih problema u poslovanju. Naime, iskazani ukupni prihodi i ukupni rashodi u bilansu uspeha ne znače da je došlo i do stvarnih novčanih priliva i odliva u preduzeću, pa je samim tim i likvidnost ugrožena.

1.4. Racia rentabilnosti

Preduzeće rentabilno posluje ukoliko sa što manje angažovanih sredstava postiže veću dobit. Ovim načelom se apsolutna visina ostvarenog dobitka, kao merilo uspešnosti poslovanja preduzeća stavlja po strani, a u fokusu razmatranja se analizira njegov odnos sa uloženim sredstvima i cilju njegovog stvaranja. Zaključujemo da u godinama kada je preduzeće poslovalo sa gubitkom nije ostavren nikakav prinos, pa je izračunavanje ovog racia nemoguće. Ocena

rentabilnosti poslovanja preduzeća obuhvata pokazatelje koji se mogu podeliti u dve kategorije i to:

1. **Parcijalni pokazatelji rentabilnosti** koji se odnose na stopu poslovnog i stopu neto dobitka, a koji se izračunavaju na osnovu podataka iz bilansa uspeha i
2. **Globalni pokazatelji rentabilnosti** koji se odnose na stopu prinosa na ukupna poslovna sredstva i stopu prinosa na sopstvena sredstva, a koji se izračunavaju na osnovu oba bilansa (bilans stanja i bilans uspeha).

a) **Stopa poslovnog dobitka** se utvrđuje u procentualnom iznosu stavljanjem u odnos poslovne dobiti i poslovnih prihoda odnosno:

$$\text{Stopa poslovnog dobitka} = \text{Poslovna dobit} / \text{Poslovni prihodi} \times 100$$

Što je stopa poslovnog dobitka veća, rentabilnost preduzeća je povoljnija, i obrnuto, što je stopa poslovnog dobitka manja, rentabilnost jeste nepovoljnija. U cilju ostvarivanja veće stope poslovnog dobitka, preduzeće mora smanjiti poslovne rashode koji su po pravilu najvažnija i procentualno najveća kategorija rashoda.

b) **Stopa neto dobitka** se utvrđuje u procentualnom iznosu stavljanjem u odnos neto dobiti i poslovnih prihoda, odnosno:

$$\text{Stopa neto dobitka} = \text{Neto dobitak} / \text{Poslovni prihodi} \times 100$$

Interpretacija stope neto dobitka se vrši na identični način kao gore pomenuta stopa poslovnog dobitka. Naime, rentabilnost preduzeća će biti na višem nivou, ukoliko je stopa neto dobitka veća.

c) **Stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva (ROA)** je prvi globalni pokazatelj rentabilnosti i isti se utvrđuje na osnovu odnosa:

$$\text{Stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva} = \text{Poslovni dobitak} / \text{Ukupna poslovna sredstva (prosečan iznos)} \times 100$$

Ovaj racio pokazuje koliko dinara prinosa u vidu poslovne dobiti se dobija na svakih 100 dinara prosečno angažovanog kapitala, tj. ovaj racio predstavlja stopu ukamaćenja ukupnog kapitala. Prosečna ukupna poslovna sredstva su jednaka zbiru vrednosti početnog i krajnjeg stanja, podeljen sa 2. Prema pravilu, preduzeće rentabilnije posluje ukoliko je ovaj pokazatelj što veći.

d) **Stopa prinosa na sopstvena sredstva (ROE)** je drugi globalni pokazatelj rentabilnosti i isti se utvrđuje na osnovu odnosa:

$$\text{Stopa prinosa na sopstvena sredstva} = \text{Neto dobitak} / \text{Sopstvena sredstva (prosečan iznos)} \times 100$$

Ovaj racio pokazuje koliko dinara prinosa, u vidu neto dobitka, preduzeće je ostvarilo na svakih 100 dinara prosečno angažovanih sopstvenih sredstava. I u ovom slučaju se uzima prosečna vrednost sopstvenih sredstava, kao zbir vrednosti početnog i krajnjeg stanja, podeljen sa 2. Visoka vrednost racio broja znači da preduzeće ostvaruje zavidnu neto dobit. Sve dokle je stopa prinosa na sopstvena sredstva veća od stope prinosa na ukupna poslovna sredstva, privlačenje pozajmljenih izvora doprinosi povećanju sopstvenog kapitala.

1.5. Racia produktivnosti

Izračunavanje racia produktivnosti se vrši izražavanjem određene jedinice performansi po zaposlenom. Uzimajući u obzir da preduzeće ostvaruje različite performanse u poslovanju, moguće je izračunati i različite racie produktivnosti. U radu su izdvojena tri racia produktivnosti i to:

a) **Poslovni prihod po zaposlenom** jeste racio broj koji iskazuje produktivnost radnika izraženu kroz visinu godišnjeg poslovnog prihoda po zaposlenom, odnosno;

$$\text{Poslovni prihod po zaposlenom} = \frac{\text{Poslovni prihod}}{\text{Prosečan broj zaposlenih}}$$

Visina ostvarenog poslovnog prihoda je jedno od glavnih merila uspešnog obavljanja delatnosti preduzeća. Rast poslovnih prihoda i broja zaposlenih jeste karakteristika rasta i razvoja preduzeća tokom vremena. Iz ovog razloga, važno je ispitati faktore koji su uticali na promene poslovnih prihoda kao i na promenu prosečnog broja zaposlenih. Uzimajući u obzir da rast i razvoj preduzeća prate rast poslovnih prihoda i broja zaposlenih, analiza poslovnog prihoda po zaposlenom mora biti praćena analizom procentualnog povećanja poslovnog prihoda tokom perioda i procentualnog povećanja broja zaposlenih.

b) **Poslovni rezultat po zaposlenom** jeste racio broj koji iskazuje visinu poslovnog rezultata po zaposlenom, odnosno:

$$\text{Poslovni rezultat po zaposlenom} = \frac{\text{Poslovni rezultat}}{\text{Prosečan broj zaposlenih}}$$

Poslovni rezultat preduzeća se iskazuje kao razlika ukupnih poslovnih prihoda i ukupnih poslovnih rashoda za određeni obračunski period. Njegova visina jeste merilo stepena uspešnosti obavljanja poslovne funkcije preduzeća. Kao kod gore navedenog racia poslovnog prihoda po zaposlenom, neophodno je ispitati faktore koji su uticali na promene poslovnog prihoda obračunskog perioda i njegovog poređenja tokom perioda.

c) *Neto rezultat po zaposlenom* jeste treći racio produktivnosti čija interpretacija se vrši na isti način kao gore pomenuti racio brojevi, odnosno:

$$\text{Neto rezultat po zaposlenom} = \frac{\text{Neto rezultat}}{\text{Prosečan broj zaposlenih}}$$

Neto rezultat jeste dobitak preduzeća nakon plaćanja poreza na dobitak. Kao takav, pokazatelj je ukupne uspešnosti poslovanja preduzeća koja se za potrebe racia produktivnosti može izraziti po zaposlenom.

Za sva tri racia produktivnosti ne postoje unapred zadate veličine već se oni koriste kao dodatni pokazatelji uspešnosti poslovanja preduzeća kod kojih je poželjno da su vrednosti što veće.

1.6. Pokazatelji poslovne aktivnosti

U grupi pokazatelja poslovne aktivnosti se svrstavaju oni racio brojevi kojima se meri efikasnost upotrebe resursa preduzeća. Uzimajući u obzir pozicije bilansa i načina na koji se upoređuju, ova grupa pokazatelja se naziva racio brojevi obrta. Pokazatelji obrta predstavljaju pokazatelje aktivnosti koji mere koliko efikasno preduzeće upotrebljava svoje resurse, odnosno brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu [5,185]. Njihovom interpretacijom se dobijaju informacije o dužini svakog operativnog ciklusa preduzeća i njegove potrebe za kapitalom. Prema standardu, poželjno je da ovi racio brojevi imaju što veće vrednosti. Što je brža transformacija kupaca, zaliha, dobavljača, prodaje i naplate, preduzeće efikasnije posluje. Bržom transformacijom nabrojanih parametara poslovanja, povećava se i likvidnost preduzeća i ukupna rentabilnost u poslovanju. Zbog postojanja većeg broja, za potrebe rada su izdvojeni sledeći pokazatelji, i to:

- Koeficijent obrta kupaca;
- Koeficijent obrta zaliha i
- Koeficijent obrta dobavljača.

a) *Koeficijent obrta kupaca* jeste pokazatelj poslovne aktivnosti preduzeća koji je u direktnoj zavisnosti od politike kreditiranja kupaca i efikasnosti naplate svojih potraživanja [4]. Kreditiranje sa kraćim rokovima i efikasna naplata potraživanja se meri sledećim pokazateljima, i to:

$$\text{Koeficijent obrta kupaca} = \frac{\text{Neto prihod od prodaje}}{\text{Prosečan saldo kupaca}},$$

$$\text{Prosečan period naplate potraživanja} = 365 / \text{Koeficijent obrta kupaca}$$

Dobijena vrednost prvog racia pokazuje koliko puta (prosečno) godišnje se naplaćuju potraživanja od kupaca, dok dobijena vrednost drugog racia pokazuje u

danima prosečan period naplate potraživanja od kupaca. Prosečan saldo kupaca se dobija kada se zbir kupaca na početku perioda i kupaca na kraju perioda podeli sa 2. Likvidnost i rentabilnost preduzeća će rasti sa što većim koeficijentom obrta kupaca i što nižim prosečnim periodom naplate potraživanja.

b) **Koeficijent obrta zaliha** jeste važan pokazatelj poslovne aktivnosti iz razloga što mnoga preduzeća moraju imati određene zalihe zarad nesmetanog kontinuiteta poslovanja. Zalihe zahtevaju vezivanje novčanih sredstava pa je efikasnost upravljanja ključna za očuvanje likvidnosti i rentabilnosti u poslovanju i težnji za što većim obrtom. Koeficijent obrta zaliha se meri sledećim pokazateljima i to:

Koeficijent obrta zaliha = Neto prihod od prodaje / Prosečan saldo zaliha

Prosečno vreme trajanja jednog obrta = 365 / Koeficijent obrta zaliha

Dobijena vrednost prvog racia pokazuje koliko puta (prosečno) godišnje zalihe prođu svoj kružni tok kroz preduzeće, dok dobijena vrednost drugog racia pokazuje u danima prosečno vreme trajanja jednog obrta zaliha koje zalihe provedu u skladištima preduzeća. Prosečan saldo zaliha se dobija kada se zbir zaliha na početku perioda i zaliha na kraju perioda podeli sa 2. Teži se da ovaj racio bude što veći, odnosno da je što kraći rok u kome se novčana sredstva vezuju u obliku zaliha. Identičnim odnosom se mogu izračunati i racia obrta pojedinih vrsta zaliha (materijala, nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda).

c) **Koeficijent obrta dobavljača** jeste pokazatelj poslovne aktivnosti preduzeća kojim se vrši procena prosečnog vremena u kome obaveze prema dobavljačima dospevaju na plaćanje. Dinamika plaćanja obaveza u velikoj meri zavisi i od kreditne politike dobavljača. Obrt dobavljača se meri sledećim pokazateljima, i to:

Koeficijent obrta dobavljača =

Ukupne nabavke u toku godine na kredit / Prosečan saldo dobavljača

Period izmirenja obaveza prema dobavljača =
365 / Koeficijent obrta dobavljača

Dobijena vrednost prvog racia pokazuje koliko puta (prosečno) godišnje preduzeće izmiruje obaveze prema dobavljačima, dok dobijena vrednost drugog racia pokazuje u danima prosečno vreme izmirenja obaveza prema dobavljačima. Prosečan saldo dobavljača se dobija kada se zbir dobavljača na početku perioda i dobavljača na kraju perioda podeli sa 2. Teži se da ovaj racio bude što veći, odnosno da je što kraći rok u kome se obaveze prema dobavljačima izmiruju.

Očuvanje likvidnosti preduzeća nalaže da je racio obrta kupaca u povezanosti sa raciom obrta dobavljača, odnosno da su politike kreditiranja kupaca i politika kreditiranja od strane dobavljača postavljene na što sličnijim osnovama. U suprotnom, preduzeće može doći u situaciju da neće imati finansijskih sredstava da servisira svoje kratkoročne obaveze prema dobavljačima.

1.7. Racia strukture bilansa stanja

Bilans stanja jeste finansijski izveštaj koji oslikava finansijski položaj preduzeća na određeni dan. On pokazuje veličinu i strukturu imovine (aktiva) i izvora finansiranja (pasiva). Podaci sadržani u bilansu stanja predmet su racio analize strukture aktive i pasive.

Izračunavanje strukture aktive ima za cilj da se ustanovi procentualno učešće bilansnih pozicija imovine u ukupnoj aktivi. Zavisno od delatnosti i veličine preduzeće, struktura imovine igra značajnu ulogu u oceni imovinskog stanja preduzeća. Ocena strukture imovine obuhvata onoliko pokazatelja koliko ima i bilansnih pozicija aktive, pri čemu se oni mogu podeliti u dve kategorije i to:

1. **Racia opšte strukture imovine**, koja pokazuju procentualno učešće stalne i obrtne imovine u ukupnoj aktivi i
2. **Racia analitičke strukture imovine**, koja pokazuju procentualno učešće pojedinih bilansnih pozicija stalne (materijalna, nematerijalna i dugoročni finansijski plasmani) i obrtne imovine (zalihe, tekuća potraživanja, kratkoročni finansijski plasmani i gotovinski ekvivalenti i gotovina) u ukupnoj aktivi.

a) **Racio učešća stalne imovine** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupne imovine zauzima stalna imovina, odnosno:

$$\text{Racio učešća stalne imovine} = \text{Stalna imovina} / \text{Ukupna aktiva} \times 100$$

b) **Racio učešća obrtne imovine** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupne imovine zauzima obrtna imovina, odnosno:

$$\text{Racio učešća obrtne imovine} = \text{Obrtna imovina} / \text{Ukupna aktiva} \times 100$$

c) **Racio učešća osnovnih sredstava** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupne imovine zauzimaju osnovna sredstva, odnosno:

$$\text{Racio učešća osnovnih sredstava} = \text{Osnovna sredstva} / \text{Ukupna aktiva} \times 100$$

d) **Racio učešća nematerijalne imovine** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupne imovine zauzima nematerijalna imovina, odnosno:

$$\text{Racio učešća nematerijalne imovine} = \text{Nematerijalna imovina} / \text{Ukupna aktiva} \times 100$$

e) **Racio učešća dugoročnih finansijskih plasmana** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupne imovine zauzimaju dugoročni finansijski plasmani, odnosno:

**Racio učešća dugoročnih finansijskih plasmana =
Dugoročni finansijski plasmani / Ukupna aktiva x100**

f) **Racio učešća zaliha** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupne imovine zauzimaju zalihe, odnosno:

Racio učešća zaliha = Zalihe / Ukupna aktiva x100

g) **Racio učešća tekućih potraživanja** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupne imovine zauzimaju tekuća potraživanja, odnosno:

**Racio učešća tekućih potraživanja =
Tekuća potraživanja / Ukupna aktiva x100**

h) **Racio učešća kratkoročnih finansijskih plasmana** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupne imovine zauzimaju kratkoročni finansijski plasmani, odnosno:

**Racio učešća kratkoročnih finansijskih plasmana =
Kratkoročni finansijski plasmani / Ukupna aktiva x100**

i) **Racio učešća ekvivalenata gotovine i gotovine** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupne imovine zauzimaju gotovinski ekvivalenti i gotovina, odnosno:

**Racio učešća ekvivalenata gotovine i gotovine =
Ekvivalenti gotovine i gotovina / Ukupna aktiva x100**

Izračunavanje strukture pasive ima za cilj da se ustanovi procentualno učešće bilansnih pozicija obaveza i kapitala u ukupnoj pasivi. Na ovaj način se može stvoriti bilansna slika koja pokazuje strukturu izvora finansiranja imovine preduzeća, stepena zaduženosti kao i stepena sigurnosti. Poput ocene strukture imovine, racio analiza strukture pasive obuhvata onoliko pokazatelja koliko ima i bilansnih pozicija pasive, pri čemu se on mogu podeliti u tri kategorije i to:

1. **Racia opšte strukture pasive**, koja pokazuju procentualno učešće kapitala, dugoročnih rezervisanja i obaveza kao i kratkoročnih obaveza u ukupnoj pasivi;
2. **Racia vlasničke strukture pasive**, koja pokazuju procentualno učešće bilansnih pozicija sopstvenih i pozajmljenih izvora u ukupnoj pasivi, kao i njihov međusobni odnos i
3. **Racia ročne strukture pasive**, koja pokazuju procentualno učešće kratkoročnih i dugoročnih izvora u ukupnoj pasivi.

a) **Racio učešća sopstvenog kapitala u ukupnoj pasivi** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupne pasive zauzima sopstveni kapital, odnosno:

**Racio učešća sopstvenog kapitala =
sopstveni kapital / Ukupna pasiva x100**

b) **Racio učešća dugoročnih obaveza i rezervisanja u ukupnoj pasivi** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupne pasive zauzimaju dugoročne obaveze i rezervisanja, odnosno:

**Racio učešća dugoročnih obaveza i rezervisanja =
Dugoročne obaveze i rezervisanja / Ukupna pasiva x100**

c) **Racio učešća kratkoročnih obaveza u ukupnoj pasivi** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupne pasive zauzimaju kratkoročne obaveze, odnosno:

**Racio učešća kratkoročnih obaveza =
Kratkoročne obaveze / Ukupna pasiva x100**

d) **Racio učešća sopstvenih izvora u ukupnoj pasivi** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupne pasive zauzimaju sopstveni izvori, odnosno:

**Racio učešća sopstvenih izvora =
Sopstvenih izvori / Ukupna pasiva x100**

e) **Racio učešća pozajmljenih izvora u ukupnoj pasivi** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupne pasive zauzimaju sopstveni izvori, odnosno:

**Racio učešća pozajmljenih izvora =
Pozajmljeni izvori / Ukupna pasiva x100**

f) **Racio učešća kratkoročnih izvora u ukupnoj pasivi** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupne pasive zauzimaju kratkoročni izvori, odnosno:

**Racio učešća kratkoročnih izvora =
Kratkoročni izvori / Ukupna pasiva x100**

g) **Racio učešća dugoročnih izvora u ukupnoj pasivi** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupne pasive zauzimaju dugoročni izvori, odnosno:

Racio učešća dugoročnih izvora = Dugoročni izvori / Ukupna pasiva x100

1.8. Racia strukture bilansa uspeha

Bilans uspeha jeste finansijski izveštaj koji oslikava ostvarene prihode i rashode preduzeća u određenom vremenskom periodu, odnosno sadrži informacije o uspešnosti poslovanja preduzeća za određeni vremenski period (mesec, kvartal, polugodište ili godina). Prihodi i rashodi koji su sadržani u bilansu uspeha, predmet su racio analize, na osnovu koje se može ustanoviti njihovo procentualno učešće kao i izvršiti procena zarađivačke sposobnosti preduzeća. Poput bilansa stanja, racio analiza bilansa uspeha sadrži onoliko pokazatelja koliko ima

bilansnih pozicija ovog izveštaja pri čemu se oni mogu podeliti u dve kategorije i to:

1. **Racia opšte strukture prihoda/rashoda**, koja pokazuju procentualno učešće poslovnih, finansijskih i ostalih prihoda/rashoda u ukupnim приходima/rashodima i

2. **Racia analitičke strukture poslovnih prihoda/rashoda**, koja pokazuju procentualno učešće pojedinih vrsta poslovnih prihoda/rashoda u ukupnim приходima odnosno poslovnim rashodima. Za potrebe rada su u okviru poslovnih prihoda uzeti prihodi od prodaje proizvoda i usluga, a u okviru poslovnih rashoda su uzeti materijalni troškovi.

a) **Racio učešća poslovnih prihoda/rashoda** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupnih prihoda/rashoda zauzimaju poslovni prihodi/rashodi, odnosno:

$$\text{Racio učešća poslovnih prihoda/rashoda} = \frac{\text{Poslovni prihodi/rashodi}}{\text{Ukupni prihodi/rashodi}} \times 100$$

b) **Racio učešća finansijskih prihoda/rashoda** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupnih prihoda/rashoda zauzimaju finansijski prihodi/rashodi, odnosno:

$$\text{Racio učešća finansijskih prihoda/rashoda} = \frac{\text{Finansijski prihodi/rashodi}}{\text{Ukupni prihodi/rashodi}} \times 100$$

c) **Racio učešća ostalih prihoda/rashoda** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupnih prihoda/rashoda zauzimaju ostali prihodi/rashodi, odnosno:

$$\text{Racio učešća ostalih prihoda/rashoda} = \frac{\text{Ostali prihodi/rashodi}}{\text{Ukupni prihodi/rashodi}} \times 100$$

d) **Racio učešća prihoda od prodaje proizvoda i usluga** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupnih prihoda zauzimaju prihodi od prodaje proizvoda i usluga, odnosno:

$$\text{Racio učešća prihoda od prodaje proizvoda i usluga} = \frac{\text{Prihodi od prodaje proizvoda i usluga}}{\text{Ukupni prihodi}} \times 100$$

e) **Racio učešća materijalnih troškova** jeste racio broj koji pokazuje koliki udeo ukupnih poslovnih rashoda zauzimaju materijalni troškovi, odnosno:

$$\text{Racio učešća materijalnih troškova} = \frac{\text{Materijalni troškovi}}{\text{Ukupni poslovni rashodi}} \times 100$$

2. Upotreba neto obrtnog fonda u finansijskoj analizi

Neto obrtni fond (NOF) predstavlja izvedenu veličinu bilansa stanja. Izračunava se na razlici dugoročnih izvora finansiranja preduzeća i stalne imovine:

$$\text{NOF} = \text{Dugoročni izvori} - \text{Stalna imovina}$$

Ukoliko je razlika dve prethodno navedene bilansne kategorije pozitivna, pokazuje iznos obrtne imovine koja se finansira iz dugoročnog kapitala. Pored pojma NOF-a podjednako se koristi i naziv neto obrtna sredstva (NOS). Govorimo o istoj kategoriji koju izračunavamo analizirajući aktivnu stranu bilansa stanja:

$$\text{NOS} = \text{Obrtna imovina} - \text{Kratkoročne obaveze}$$

Oba načina izračunavanja daju, naravno, isti rezultat samo je bitno napraviti razliku u smislu da NOS pokazuje kako je deo obrtnih sredstava finansiran iz dugoročnih izvora uložen, dok pojam NOF-a pokazuje strukturu finansiranja obrtne imovine iz dugoročnih izvora (ako je NOF >0).

N O S	STALNA IMOVINA	SOPSTVENI KAPITAL	N O F
	OBRтна IMOVINA	POZAJMLJENI KAPITAL	
	(ZALIHE , POTRAŽIVANJA, GOTOVINA I EKVALENTI GOTOVINE)	KRATKOROČNE OBAVEZE	

Slika 2 – Primer visokog učešća NOS-a u strukturi finansiranja obrtne imovine.

Izvor: Ilustracija autora.

Informacije dobijene analizom NOF-a od izuzetnog su značaja kako u pogledu projektovanja dugoročne finansijske ravnoteže, tako i u pogledu kontrole i ocene likvidnosti i solventnosti preduzeća. Analizom neto obrtnog fonda proverava se da li je i u kojoj meri ispoštovano zlatno bilansno pravilo u širem smislu prema kojem trajno vezana obrtna sredstva treba da budu finansirana iz dugoročnih izvora. Pri čemu se otvara dodatno pitanje vezano za definisanje trajno vezanih obrtnih sredstava shodno specifičnostima preduzeća. Postoje podeljena mišljenja u vezi pojma trajno vezanih obrtnih sredstava ali je većim delom prihvaćeno shvatanje da „stalnu” obrtnu imovinu čine zalihe preduzeća. To praktično znači da u slučaju postojanja NOF-a preduzeća (NOF >0), menadžeri

svakako moraju voditi računa o njegovoj veličini i balansirati između čvrste kratkoročne i dugoročne finansijske ravnoteže (likvidnosti i solventnosti) i rentabilnosti preduzeća (u slučajevima visokog NOF-a).

Analiza neto obrtnog fonda je dinamička i podrazumeva praćenje visine i strukture NOF-a u sukcesiji perioda. Osnovno pravilo je da visina NOF-a treba da prati obim i aktivnosti preduzeća. Pritom je od izuzetnog značaja za analizu utvrditi uzrok varijacija kategorije NOF-a. Na povećanje NOF mogu uticati [4]:

- neto dobitak tekuće godine,
- amortizacija,
- povećanje sopstvenog kapitala dokapitalizacijom,
- povećanje dugoročnih rezervisanja,
- povećanje dugoročnih kredita,
- konverzija kredita iz kratkoročnih u dugoročne,
- prodaja nematerijalnih ulaganja (namenjenih prodaji),
- prodaja osnovnih sredstava,
- smanjenje dugoročnih finansijskih plasmana i dr.

Na smanjenje NOF-a utiču sledeći faktori [4]:

- raspodela neto dobitka na korisnike,
- smanjenje sopstvenog kapitala,
- smanjenje dugoročnih rezervisanja, kredita i ostalih obaveza,
- povećanje nematerijalnih laganja,
- nabavka osnovnih sredstava,
- povećanje dugoročnih finansijskih plasmana,
- gubitak tekuće godine.

U skladu sa tim, analiza NOF-a podrazumeva praćenje ove kategorije na početku i kraju posmatranog perioda, promene u iznosima prethodno navedenih bilansnih kategorija i analizu trenda bilansnih stavki koji su u korelaciji sa iznosom neto obrtnih sredstava. U praksi, najčešće se koristi tabelarni način prikazivanja rezultata analize neto obrtnog fonda.

II IZRADA FINANSIJSKIH PROJEKCIJA

Prilikom donošenja odluka da se investira u neki projekat, logična posledica jesu različite implikacije na tekuće poslovanje. Navedene implikacije mogu se posmatrati, u najširem smislu, istovremeno i kao pozitivne i kao negativne. S obzirom da se svako pravno lice suočava sa ograničenim resursima, a da pritom savremeni uslovi konkurentnosti otvaraju globalnu tržišnu utakmicu, gde krajnji kupac ima ulogu nepristrasnog sudije rukovođenog svojim vlastitim interesima, ono se mora racionalno ophoditi prema kapitalu kojim raspolaže. Kada bi se preduzeće odlučilo da sva raspoloživa sredstva uloži u jedan projekat, to bi značilo nedostatak sredstava za neki drugi eventualni poduhvat. Ovakvo gledište

predstavlja negativnu implikaciju donete odluke o investiranju. Sa druge strane, doneta odluka može doneti benefit koji će se ogledati u povećanju prihoda ili smanjenju troškova koji će uslediti kroz eksploataciju izvršenog projekta u ekonomskom veku njegovog trajanja [7].

Finansijski plan zajedno sa operativnim i marketing planom predstavlja najznačajniji deo svakog biznis plana. Značaj finansijskog plana se ogleda u kvantitativnim pokazateljima što ga čini pogodnim za uporednu analizu dobijenih rezultata. Uspešnost realizacije čitavog poslovnog poduhvata u velikoj meri zavisiće od validnosti postavljenih projekcija u finansijskom planu. Dobar finansijski plan podrazumeva aproksimaciju očekivanih tendencija sa realnim (praktičnim). Njegovu osnovu čini izrada adekvatne finansijske konstrukcije kroz izradu plana prihoda i troškova, što će biti glavna tema ovog dela rada.

Finansijsko planiranje u preduzeću nemoguće je izvršiti bez sledećih bitnih elemenata [8]:

- Planiranog bilansa uspeha,
- Planiranog bilansa stanja,
- Planiranog bilansa toka gotovine i
- Plana dugoročnih ulaganja.

1. Planski bilans uspeha

Planski bilans uspeha ima krucijalnu ulogu za izradu kvalitetnog finansijskog plana. Sastoji se od niza manjih (parcijalnih) planova koji proističu iz ukupnih planskih aktivnosti samog preduzeća. Parcijalni planovi unutar celine planskog bilansa uspeha se ne mogu posmatrati kao prost zbir njihovih individualiteta, već između njih postoji kompleksna interakciona korelacija međusobnog prožimanja. Ovde treba napomenuti da on predstavlja značajan upravljački instrument koji omogućava sagledavanje različitih poslovnih scenarija i njihov uticaj na ostvarivanje planiranog rezultata. Dakle, reč je o instrumentu za upravljanje finansijskim rezultatom preduzeća [9].

Planski bilans uspeha sastoji se od prihoda, rashoda i ostvarenog finansijskog rezultata koji je planiran za predviđeni vremenski period. Kako je osnovni cilj svakog preduzeća maksimizacija ostvarenih efekata na uložena sredstva, prilikom izrade planskog bilansa uspeha treba pažljivo sagledati sve faktore koji imaju direktan ili indirektan uticaj na ostvarene rezultate. Jedna od ključnih prepreka u ostvarivanju ovog cilja jeste ograničenost finansijskih sredstava u odnosu na investicione afinitete. Zbog toga, posebnu pažnju prilikom izrade planskog bilansa uspeha treba posvetiti i raspodeli ostvarene dobiti, jer se kroz adekvatnu raspodelu u dužem vremenskom intervalu može poboljšati finansijska snaga preduzeća. Nameće se zaključak da je pravilna akumulacija dobiti garancija boljeg investicionog potencijala u budućnosti, a to znači manje propuštenih prilika koje će se otvoriti na tržištu. Kod izrade planskog bilansa uspeha postavlja se pitanje koliki obim akumulacije je optimalan. Odgovor na ovo

pitanje nije jedinstven za svako pojedinačno preduzeće već pre svega zavisi od njihovih individualnih afiniteta, ciljeva, planova, resursa i sl. U grupi tih tzv. „podciljeva” najčešće se ubrajaju [10]:

- Očuvanje imovine,
 - Održavanje nepromenjene horizontalne strukture,
 - Dovođenje horizontalne strukture na nivo realno moguće,
 - Ostvarivanje akumulacije u iznosu koji je dovoljan da se obezbedi potrebno učešće sopstvenih izvora u finansiranju proširene reprodukcije.
- Postoje dve varijante izrade planskog bilansa uspeha, i to:
- Prva varijanta planskog bilansa uspeha,
 - Konačna varijanta planskog bilansa uspeha.

1.1. Prva varijanta planskog bilansa uspeha

Prva varijanta planskog bilansa uspeha se sačinjava tako što se polazi od planiranja prihoda i troškova za planirani obim prodaje, s tim što se sama struktura prilagođava rizicima koji postoje u toj oblasti poslovanja. Postoje različite vrste prihoda koji se evidentiraju u planskom bilansu uspeha. Najčešće se struktuiraju kao **poslovni, finansijski i ostali prihodi**. Što se troškova tiče, oni se razvrstavaju po vrstama i po organizacionim delovima preduzeća, s tim što se ukupni planirani troškovi razvrstavaju na varijabilne i fiksne. Varijabilni troškovi su oni koji su direktno proporcijalni sa obimom proizvodnje, dok su fiksni oni koji se smanjuju kroz novododate jedinice proizvoda [11]. Prva varijanta planskog bilansa uspeha najčešće ima sledeću strukturu [12]:

Tabela 1 – PLANSKI BILANS USPEHA (I varijanta)

R.B.	NAZIV POZICIJE	IZNOS (\$)
1.	Planirani prihodi od prodaje	
2.	Varijabilni troškovi	
3.	Marža pokrića (1-2)	
4.	Rashodi perioda bez kamata	
5.	Neto rashodi finansiranja	
6.	Porezi iz rezultata	
7.	Poslovni dobitak (3-4)	
8.	Bruto finansijski dobitak (7-5)	
9.	Neto dobitak (8-6)	
10.	Stopa marže pokrića $(3/1*100)$	
11.	Potreban obim prodaje za ostvarenje neutralnog poslovnog rezultata $(4/10*100)$	
12.	Potreban obim prodaje za ostvarenje neutralnog bruto finansijskog rezultata $((4+5)/10*100)$	

U ovom slučaju prva varijanta planskog bilansa je radjena na principu tzv. „*Direct costing*” metoda. Ova struktura je proizišla primenom sistema obračuna po varijabilnim troškovima u kome se varijabilni troškovi nadoknadjuju proporcionalno obimu proizvodnje, dok se fiksni troškovi u celini rashoduju na teret tekućih prihoda. U daljem tekstu sledi razjašnjenje svake pojedinačne pozicije u planskom bilansu uspeha:

1. Prihodi od prodaje planiraju se tako što se planirani obim proizvodnje pomnoži sa planiranom neto prodajnom cenom. Neto planirana cena se izračunava kao razlika između prodajne cene i tzv. kondicije (rabat, kasa-skonto i dr.).
2. Varijabilni troškovi dobijaju se kao proizvod planiranog obima proizvodnje i planiranih varijabilnih troškova po jedinici proizvoda.
3. Marža pokrića, koja je pod rednim brojem 3 u tabeli 1 se dobija kao razlika između planiranih prihoda od prodaje i varijabilnih troškova.
4. Rashodi perioda bez kamate izračunavaju se kao zbir fiksnih i relativno fiksnih troškova koji su već uključeni u prodatim proizvodima i troškovima prodaje.
5. Neto rashodi finansiranja predstavljaju razliku između planiranih kamatnih obaveza i planiranih kamatnih potraživanja.
6. Porezi iz rezultata se dobijaju tako što se regulatorno propisana poreska stopa pomnoži sa iznosom bruto dobitka.
7. Poslovni dobitak se izračunava kao razlika između marže pokrića i rashoda perioda bez kamata.
8. Bruto finansijski se izračunava kao razlika između poslovnog dobitka i neto rashoda finansiranja.
9. Neto dobitak se izračunava kao razlika između bruto finansijske dobiti i poreza iz rezultata.
10. Stopa marže pokrića predstavlja udeo marže pokrića u prihodima od prodaje. Izračunava se kao količnik marže pokrića i prihoda od prodaje i pomnoži sa 100.
11. Potreban obim prodaje za ostvarivanje neutralnog poslovnog rezultata se izračunava kao količnik rashoda perioda i stope marže pokrića pomnožen sa 100.
12. Potreban obim prodaje za ostvarivanje neutralnog bruto finansijskog rezultata se izračunava kao količnik zbira rashoda perioda i neto rashoda finansiranja sa stopom marže pokrića pomnožen sa 100.

Na osnovu prve varijante planskog bilansa uspeha moguće je utvrditi prag rentabilnosti za ostvarivanje poslovnog rezultata, kao i prag rentabilnosti ostvarenja bruto finansijskog rezultata. U nastavku prikazujemo formulu za izračunavanje praga rentabilnosti ili donju tačku rentabilnosti I:

$$\text{DTRI} = \text{FT/SMP}$$

gde je

DTRI - donja tačka rentabilnosti

I, FT - ukupni fiksni troškovi,

SMP - stopa marže pokrića.

Donja tačka rentabilnosti I predstavlja potreban obim prodaje pri kom je poslovni dobitak jednak nuli, tako da se ostvaruje neutralni poslovni rezultat. Donja tačka rentabilnosti II se utvrđuje na sledeći način:

$$\mathbf{DTRII = (FT+NRF)/SMP}$$

gde je,

DTRII - donja tačka rentabilnosti

II, FT - ukupni fiksni troškovi,

NRF - neto rashodi finansiranja,

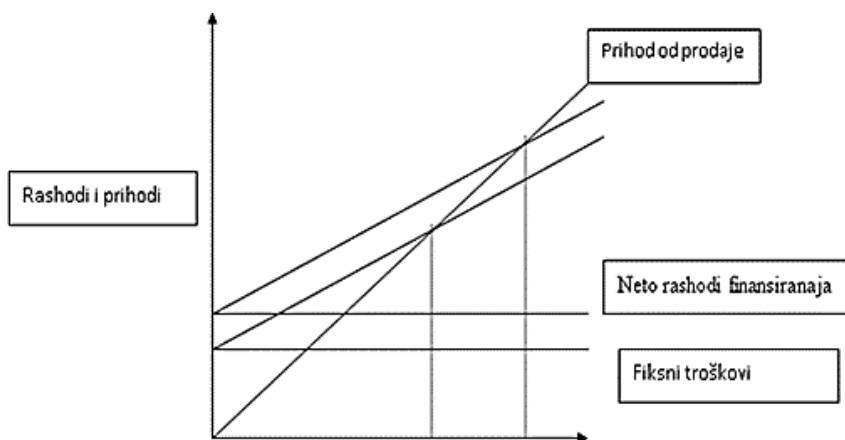
SMP - stopa marže pokrića.

Donja tačka rentabilnosti II predstavlja potreban obim prihoda od prodaje pri čemu je bruto dobitak jednak nuli, tako da se ostvaruje neutralni bruto finansijski rezultat.

DTRI i DTRII se mogu prikazati i grafički na sledeći način:

Konačna varijanta planskog bilansa uspeha se dobija korekcijom odgovarajućih pozicija u planskom bilansu uspeha prve varijante. Korekcija se odnosi na poziciju prihoda od prodaje tako što se vrši pomeranje naviše prodajnih i nabavnih cena u korist prodajnih cena po osnovu usvojenog pomeranja globalnog pariteta ovih cena. Za razliku od ove pozicije, fiksni i relativno fiksni troškovi kao i rashodi finansiranja se ne menjaju. Nakon ovoga, utvrđuje se:

1. Marža pokrića koja se dobija oduzimanjem varijabilnih rashoda od prihoda od prodaje;
2. Poslovni dobitak koji se dobija oduzimanjem fiksnih i relativno fiksnih troškova od marže pokrića;
3. Bruto finansijski dobitak koji se dobija oduzimanjem neto rashoda finansiranja od poslovnog dobitka.



Slika 3 – DTRI i DTRII.

1.2. Konačna varijanta planskog bilansa uspeha

Pozicija bruto finansijski dobitak se koriguje „naviše” kroz dodavanje rashoda koji nisu propisani poreskim zakonodavstvom, tj. poresko zakonodavstvo ih ne priznaje za rashode. Osim ove korekcije, bruto finansijski dobitak se koriguje i „naniže” kroz oduzimanje poreskih olakšica. Ovim korekcijama se dobija poreska osnovica. Na utvrđenu poresku osnovicu se onda primenjuju zakonom propisane poreske stope i na taj način se utvrđuju planirani porezi iz finansijskog rezultata. Neto dobitak se dobija kada se od bruto finansijskog dobitka odbiju utvrđeni porezi [13].

Tabela 2 – PLANSKI BILANS USPEHA (konačna varijanta)

R.B.	NAZIV POZICIJE	IZNOS (\$)
1.	Planirani prihodi od prodaje	
2.	Varijabilni troškovi	
3.	Marža pokrića (1-2)	
4.	Rashodi perioda bez kamata	
5.	Neto rashodi finansiranja	
6.	Porezi iz rezultata	
7.	Poslovni dobitak (3-4)	
8.	Bruto finansijski dobitak (7-5)	
9.	Neto dobitak (8-6)	
10.	Stopa marže pokrića $(3/1*100)$	
11.	Potreban obim prodaje za ostvarenje neutralnog poslovnog rezultata $(4/10*100)$	
12.	Potreban obim prodaje za ostvarenje neutralnog bruto finansijskog rezultata $((4+5)/10*100)$	

2. Planski bilans stanja – prva varijanta

Planirani bilans stanja predviđa obim i strukturu sredstava i njihovih izvora na kraju planskog perioda. S obzirom da struktura planskog bilansa stanja ne zavisi samo od veličine neto dobiti, već i od racionalnosti upravljanja izvorima finansiranja, potrebno je da se kroz planirani bilans stanja preispita eventualno prekomponovanje njegove strukture u cilju maksimizacije dobiti kao glavnog pokretačkog motiva. Planskim bilansom stanja se sintetiše celokupno finansijsko planiranje jer su svi pojedinačni finansijski planovi (planski bilans uspeha, plan novčanih tokova, plan dugoročnih ulaganja) u okviru njega uključeni [14]. Tako se stiče jasan uvid u stanje raspoloživih sredstava preduzeća i njihovih izvora [15].

Kao i kod planskog bilansa uspeha i kod izrade planskog bilansa stanja postoje dve varijante, prva i konačna. Za izradu prve varijante planskog bilansa stanja, kao početno stanje uzima se krajnji bilans stanja prethodne godine. Bilans stanja po ovoj varijanti se ne izrađuje u celini, već segmentisano. Ključni segmenti njegove izrade su sledeći planovi:

- Plan obrtnih sredstava,

- Plan spontanih izvora i kratkoročnih obaveza,
- Plan osnovnih sredstava i dugoročnih plasmana,
- Plan sopstvenog kapitala i dugoročnih obaveza.

Plan obrtnih sredstava nije jednostavno izraditi. Ovo pre svega zbog fluktuacije različitih oblika obrtnih sredstava iz jednog oblika u drugi. Ovaj plan se može realizovati na dva načina u zavisnosti od toga da li se planiranje obrtnih sredstava vrši za potrebe sastavljanja planskog bilansa stanja na kraju planskog perioda ili za pojedinačne vremenske intervale unutar njega. Ako se proizvodnja i prodaja odvijaju kontinuirano tokom čitavog planskog perioda, ova dva plana se neće razlikovati. Međutim, razlika će biti uočljiva ako delatnost preduzeća uključuje sezonski način poslovanja. Razlog tome treba tražiti u fluktuaciji obrtnih sredstava tokom planskog perioda. Kod sastavljanja planskog bilansa stanja obrtnih sredstava na kraju planskog perioda uzima se broj dana u čitavom planskom periodu, a kod intervalnog prikazivanja koristi se broj dana na koji se on odnosi.

Da bi se postigla veća preciznost izrade plana obrtnih sredstava, neophodno je izvršiti projektovanje svih pojedinačnih vrsta obrtnih sredstava. Dva ključna elementa proračuna obrtnih sredstava su: učinak određenog oblika obrtnih sredstava u planskom periodu i prosečan broj dana njegovog trajanja. Obračun potrebnih obrtnih sredstava se vrši na sledeći način [16]:

$$\text{Potrebna obrtna sredstva} = \text{Učinak} * \text{Broj dana obrta} / \text{Broj dana u periodu}$$

Broj dana obrta se utvrđuje na osnovu praktičnog iskustva, dok broj dana u periodu najčešće iznosi 365 dana (jedna kalendarska godina). Ukoliko se planski period ne poklapa sa kalendarskom godinom, onda se broj dana vezuje za dužinu trajanja odnosnog intervala.

Najčešći način sastavljanja plana obrtnih sredstava prikazan je u tabelom 3:

Tabela 3 – Planiranje obrtnih sredstava.

R.B.	Vrsta obrtnih sredstava	Učinak u planskom periodu	Broj dana trajanja obrta	Broj kalendarskih dana	Planirana obrtna sredstva (3 * 4) / 5
1	2	3	4	5	6
	Gotovina u blagajni				
	Gotovina na depozitnim računima				
	HOV				
	Potraživanja od kupaca				
	Potraživanja za avanse				
	Ostala potraživanja				
	Sirovine i repromaterijal				
	Sitan inventar - zaliha				

R.B.	Vrsta obrtnih sredstava	Učinak u planskom periodu	Broj dana trajanja obrta	Broj kalendarskih dana	Planirana obrtna sredstva (3 * 4) / 5
1	2	3	4	5	6
	Nedovršena proizvodnja				
	Poluproizvodi				
	Gotovi proizvodi				
	Trgovačka roba				
	Sitan inventar u upotrebi				
	AVR				
	Kratkoročni plasmani				
	Planirana obrtna sredstva				Σ

Plan spontanih izvora i kratkoročnih obaveza je neizostavni deo planskog bilansa stanja. Spontani izvori predstavljaju obaveze koje preduzeće ima prema državi, radnicima i dobavljačima. Ove obaveze su besplatne u kratkom i strogo utvrđenom roku. Spontani izvori i kratkoročne obaveze se utvrđuju po istom obrascu kao i obrtna sredstva, ali se umesto broja dana trajanja obrta koristi broj dana raspoloživosti izvora finansiranja. Da bi se projektovani spontani izvori potrebno je utvrditi dva bitna elementa: učinak i broj dana trajanja izvora. Kod utvrđivanja učinka polazi se od stanja svake obaveze na početku planskog perioda kao i obaveza koje će nastati u toku planskog perioda. Broj dana trajanja izvora je period od trenutka nastanka obaveza do trenutka isplate. Obračun spontanih izvora je dat u sledećem prikazu:

$$\text{Raspoloživi spontani izvori} = U * d / D$$

gde je,

U – učinak spontanih izvora,

d – broj dana od trenutka nastanka obaveze do trenutka isplate i

D – broj dana u planskom periodu (intervalu).

U tabelom 4 je prikazan plan spontanih izvora i kratkoročnih obaveza.

Tabela 4 – Plan spontanih izvora i kratkoročnih obaveza.

R.B.	Vrsta izvora	Učinak u planskom periodu	Broj dana raspoloživosti	Broj dana kalendarskih dana	Planirani izvori (3 * 4) / 5
1	2	3	4	5	6
	Obaveze prema dobavljačima				
	Obaveze po datim HOV				
	Obaveze za PDV				
	Obaveze za kamate i dividende				
	Obaveze za poreze na dobit				
	Obaveze za ostale dažbine				
	Obaveze za neto LD				

R.B.	Vrsta izvora	Učinak u planskom periodu	Broj dana raspoloživosti	Broj dana kalendarskih dana	Planirani izvori (3 * 4) / 5
1	2	3	4	5	6
	Obaveze za poreze i doprinose iz LD				
	Obaveze po avansima kupaca				
	Obaveze po obustavama LD				
	PVR				
	Kratkoročni krediti				
	Planirani spontani izvori				Σ

Plan osnovnih sredstava i dugoročnih plasmana predstavlja treći deo planskog bilansa stanja. Bez obzira da li preduzeća imaju kontinuiranu ili sezonsku proizvodnju, planiranje osnovnih sredstava se vrši za period od godinu dana. Preciznije, planski period za koji se vrši planiranje osnovnih sredstava mora da se podudara sa planskim periodom za koji se vrši planiranje obrtnih sredstava. Kod planiranja osnovnih sredstava neophodno je uključiti postojeća osnovna sredstva kao i sredstva koja će se pribaviti u toku planskog perioda. Postojeća osnovna sredstva mogu se projektovati na sledeći način:

1. Nabavna vrednost osnovnih sredstava na početku planskog perioda,
2. Ispravka vrednosti osnovnih sredstava na početku planskog perioda,
3. Amortizacija osnovnih sredstava u toku planskog perioda,
4. Prodaja osnovnih sredstava u toku planskog perioda,
5. Sadašnja vrednost postojećih osnovnih sredstava na kraju planskog perioda $(1 - (2+3+4))$.

Za razliku od postojećih osnovnih sredstava, osnovna sredstva koja će se pribaviti u toku planskog perioda treba planirati po vrstama i po etapama nabavke. Planiranje novih osnovnih sredstava treba da obuhvati ulaganja u osnovna sredstva po mesecima u toku planskog perioda. Novonabavljena sredstva mogu se projektovati na sledeći način:

1. Ukupna nabavka u toku planskog perioda,
2. Amortizacija novonabavljenih osnovnih sredstava na kraju planskog perioda,
3. Sadašnja vrednost novonabavljenih osnovnih sredstava na kraju planskog perioda $(6 - 7)$,
4. Ukupna sadašnja vrednost osnovnih sredstava na kraju planskog perioda $(5 + 8)$.

Plasmane prema ročnosti mogu se podeliti na dugoročne i kratkoročne. Dugoročni plasmani su oni čiji je rok naplate duži od godinu dana, dok su kratkoročni oni koji su naplativi u roku do jedne godine. Takođe plasmani se mogu razliku prema obliku na finansijske i robne. Dugoročni plasmani mogu

uticati pozitivno i negativno na finansijsku snagu preduzeća. Pozitivno dejstvo se ogleda u tome što svaki plasman donosi preduzeću određeni prinos u vidu kamate, dividende itd. Sa druge strane, negativno dejstvo dugoročnih plasmana se ogleda u smanjenju likvidnosti, riziku povraćaja uloženi sredstava itd. Kako bi pozitivni efekti dugoročnih plasmana bili naglašeniji treba težiti maksimizaciji prinosa i smanjenju rizika. Period planiranja dugoročnih plasmana treba da odgovara periodu planiranja osnovnih i obrtnih sredstava. Kao i kod osnovnih sredstava treba razlikovati postojeće i nove plasmane. U nastavku je dat prikaz planiranja dugoročnih plasmana:

Postojeći dugoročni plasmani:

1. Dugoročni plasmani na početku planskog perioda,
2. Ukupna naplata dugoročnih plasmana u toku planskog perioda,
3. Postojeći dugoročni plasmani na kraju planskog perioda (1 – 2),
4. Novi dugoročni plasmani,
5. Dugoročni novi plasmani u toku planskog perioda,
6. Ukupna naplata novih dugoročnih plasmana u toku planskog perioda,
7. Dugoročni novi plasmani na kraju planskog perioda (4 – 5),
8. Ukupni dugoročni plasmani na kraju planskog perioda (3 + 6).

Tabelom 5 prikazan je plan osnovnih sredstava i dugoročnih plasmana.

Tabela 5 – Plan osnovnih sredstava i dugoročnih plasmana

R.B.	Vrsta	Stanje na početku planske godine	Povećanje u toku planske godine	Smanjenje u toku planske godine	Stanje na kraju planske godine (3 + 4 -5)
1	2	3	4	5	6
1.	Osnovna sredstva				
2.	Dugoročni plasmani				
3.	Gubitak				
4.	Ukupna stalna sredstva i gubitak				

Stanje na početku planske godine predstavlja neotpisanu vrednost osnovnih sredstava na početku godine odnosno dugoročne plasmane na početku godine korigovane za eventualne ispravke vrednosti i gubitak.

Plan sopstvenog kapitala i dugoročnih obaveza predstavlja poslednji (ali ništa manje značajniji) sastavni deo planskog bilansa stanja. Sastavljanje ovog plana se vrši za čitavu plansku godinu bez obzira da li preduzeće ima kontinuiranu ili sezonsku proizvodnju. Planiranje sopstvenog kapitala i dugoročnih obaveza čini osnovu finansijske stabilnosti i snage preduzeća. Sopstveni kapital se dobija kao razlika ukupnih sredstava i obaveza preduzeća. Postoji nominalni i nenominalni sopstveni kapital. Nominalni kapital čine akcionarski kapital, trajni ulogi, inokosni kapital i akumulirani dobiti preduzeća. Nenominalni kapital čine rezerve stvorene iz dobitka, neraspoređena dobit i revalorizacione rezerve.

Dugoročne obaveze jesu obaveze koje dospevaju u periodu dužem od godinu dana. One obuhvataju dugoročne kredite, obaveze po osnovu dugoročnih HOV, obaveze prema povezanim pravnim licima i ostale dugoročne obaveze. U tabeli 6 je dat prikaz plana sopstvenog kapitala i dugoročnih obaveza.

Tabela 6 – Plan sopstvenog kapitala i dugoročnih obaveza.

R.B.	Vrsta	Stanje na početku	Povećanje	Smanjenje	Stanje na kraju planske godine (3 + 4 – 5)
1	2	3	4	5	6
	Društveni kapital				
	Trajni ulozi, akcionarski i inokosni kapital				
	Nenominalni kapital				
	Dugoročna rezervisanja za rizike				
	Dugoročne obaveze				
	Ukupan sopstveni kapital i dugoročne obaveze				

Tek pošto se urade svi navedeni pojedinačni planovi može se pristupiti izradi planskog bilansa stanja prema prvoj varijanti. U tabeli 7 sledi prikaz celokupnog planskog bilansa stanja prve varijante.

Tabela 7 – PLANSKI BILANS STANJA (I varijanta).

R.B.	Naziv pozicije	Stanje na početku	Iznos promene (5 – 3)	Stanje na kraju
1	2	3	4	5
	Stalna imovina			
	Zalihe materijala			
	Zalihe proizvoda			
	Potraživanja od kupaca			
	Gotovina			
	Slobodna sredstva			
AKTIVA				
	Kapital			
	Dugoročne obaveze			
	Obaveze prema dobavljačima			
	Obaveze za LD			
	Ostale obaveze			
PASIVA				

2.1. Planski bilans stanja – konačna varijanta

Konačna varijanta planskog bilansa stanja se dobija na osnovu prve varijante planskog bilansa stanja i planiranog neto dobitka iz konačne varijante planskog bilansa uspeha. Kod ovog bilansa stanja, ukupan saldo aktive u najvećem broju slučajeva ne odgovara ukupnom saldu pasive. Ta razlika može se ispoljiti na dva načina. Prvi način podrazumeva da ukupna aktiva premašuje ukupnu pasivu, što znači da su planirana sredstva veća od planiranih izvora sredstava. Drugi slučaj podrazumeva da ukupna pasiva premašuje ukupnu aktivu, što znači da su planirani izvori sredstava veći od planiranih sredstava. U prvom slučaju preduzeće stoji pred izborom ili da pronadje dodatne izvore finansiranja ili da strukturu i obim aktive prilagodi svom finansijskom potencijalu. U drugom slučaju preduzeće raspolaže neiskorišćenim izvorima finansiranja i neophodno je da pronadje adekvatnu mogućnost njihovog plasiranja. Na taj način se uspostavlja ravnoteža aktive i pasive. Forma konačne varijante planskog bilansa stanja je identična formi prve varijante planskog bilansa (videti tabelu 7).

Nakon izrade konačne varijante planskog bilansa stanja i planskog bilansa uspeha, neophodno je sagledati finansijsku stabilnost preduzeća, i to na kraju planske godine u odnosu na finansijsku stabilnost krajem prethodne godine.

3. Planski bilans tokova gotovine

Da bi se stekla prava slika o svim relevantnim aspektima poslovanja nekog preduzeća nije dovoljna izrada samo bilansa stanja i bilansa uspeha. Na osnovu bilansa stanja može se sagledati statičko stanje i struktura sredstava, a na osnovu bilansa uspeha ostvaren finansijski rezultat u vremenu između dva sukcesivna perioda. Stoga, izrada finansijskog plana mora uključiti i izradu planskog bilansa tokova gotovine. Planski bilans tokova gotovine se ne može izrađivati kao nezavisan deo finansijskog plana, već mora predstavljati nadogradnju već postojećih planova preduzeća. Kao takav, on ima karakter celovitog projektovanog izveštaja koji sadrži sva očekivana primanja i izdavanja novca u preduzeću tokom planskog perioda [17]. Ovaj planski bilans mora da obuhvati sve planske aktivnosti koje na direktan ili indirektan način utiču na promenu nivoa novčanih sredstava. Da bi se obezbedilo racionalno upravljanje novčanim sredstvima, plan novčanih tokova se mora uzeti kao polazna osnova za praćenje ostvarenih priliva i odliva novčanih sredstava po istoj metodologiji po kojoj je i sam plan izrađen. U skladu sa informacijama koje planski bilans tokova gotovine obezbeđuje, nameće se zaključak da je on od posebnog značaja finansijskom menadžmentu preduzeća u cilju prevazilaženja neizbalansiranosti tekućih priliva i odliva novčanih sredstava [6].

Postoje dve metode planiranja priliva i odliva gotovine [18]:

- Bilansna metoda,
- Dinamička metoda.

Bilansna metoda se sastavlja na osnovu bilansa uspeha. Priliv novca se usklađuje sa prihodima, a odliv sa rashodima, ne uzimajući u obzir amortizaciju. Ipak, u velikom broju slučajeva prihodi se ne poklapaju sa prilivima kao i rashodi sa odlivima novca. To je rezultat toga što prihod može prethoditi ili doći naknadno u odnosu na prilive, a isto važi i za rashode. Za potrebe izrade planskog bilansa tokova gotovine po bilansnoj metodi nužno je da postoji njihovo podudaranje. Obzirom da u praksi ovo podudaranje retko kada egzistira, neophodno je izvršiti odgovarajuće korekcije i u bilansu stanju. Upravo ovakva izrada čini izradu bilansa tokova gotovine veoma kompleksnom. Osim toga, ova bilansna metoda se ne može koristiti za kraće projektne periode, jer se za kraće vremenske intervale ne sastavljaju planski bilans uspeha i planski bilans stanja [19].

Logičan zaključak je da primena ove metode kao ključni nedostatak ima nemogućnost projektovanja novčanih tokova unutar globalnog planskog perioda, što je čini neprimenljivom za preduzeća sa velikim oscilacijama poslovne aktivnosti.

Dinamička metoda se sastavlja na način da se prevaziđu nedostaci bilansne metode i omogući projektovanje novčanih priliva i odliva i u kraćim vremenskim intervalima. Ova metoda projektovanja se realizuje kroz tri etape. U prvoj etapi planiraju se prilivi i odlivi novca vezani za redovno poslovanje preduzeća. U drugoj etapi utvrđuje se postojanje eventualnog suficita ili deficita novčanih sredstava na kraju svakog intervala u odnosu na minimalno potrebni saldo novca. U poslednjoj etapi utvrđuje se plan finansiranja kojim se predviđa dinamika zaduživanja i otplata zavisno da li se radi o periodičnom suficitu ili deficitu novčanih sredstava [20]. Zbog svojih karakteristika, dinamička metoda planiranja priliva i odliva novca je mnogo primenljivija u praksi u odnosu na bilansnu metodu. U tabeli 8 dat je prikaz planskog bilansa novčanih tokova.

Tabela 8 – PLANSKI BILANS NOVČANIH TOKOVA

R.B.	NAZIV POZICIJE	IZNOS
	Amortizacija	
	Neto dobitak	
I	Gotovina iz poslovne aktivnosti	
	Ulaganja u osnovna sredstva	
	Povećanje kratkoročnih potraživanja i plasmana	
	Smanjenje zaliha	
II	Gotovinski tok investicione aktivnosti – neto odliv (1 + 2 – 3)	
	Smanjenje kratkoročnih obaveza	
III	Gotovinski tok finansijske aktivnosti – neto odliv	
IV	Neto gotovinski tok planske godine (I – II – III)	
V	Gotovina po bilansu otvaranja	
VI	Neto gotovina na kraju planske godine (IV + V)	

Prilikom izrade finansijskog plana (sastavni i neizostavni deo biznis plana), nakon dobijanja projektovanih rezultata kroz planirani bilans uspeha, planirani bilans stanja, planirani bilans dugoročnih ulaganja, planirani bilans novčanih tokova, pristupa se analizi osetljivosti, dakle proveriti valjanosti projekcija i ocene buduće vrednosti projekta korišćenjem različitih pokazatelja (interna stopa rentabilnosti, neto sadašnja vrednost i sl.). Takođe, podaci iz ovih bilansa se koriste za racio analizu korišćenjem različitih racio brojeva.

III DINAMIČKA OCENA EKONOMSKE EFIKASNOSTI PROJEKTA

Projektno finansiranje predstavlja način finansiranja koji se u mnogome razlikuje od klasičnog kreditiranja, pre svega zbog činjenice da se povraćaj uloženi sredstava očekuje iz novčanih priliva koje odbacuje projekat, a ne od samog dužnika [21]. Bazična potrebe prilikom ocene investicionih projekata jeste adekvatna ocena rentabilnosti kao i procena rizičnosti projekta. Ocena rentabilnosti projekta može se vršiti primenom statičkih i dinamičkih ocena. Za razliku od statičkih ocena, dinamičke ocene ekonomske efikasnosti projekta podrazumevaju primenu diskontnih metoda ocene investicionih projekata. Ovi metodi podrazumevaju poznavanje očekivanih neto novčanih tokova od projekta i koncepta vremenske vrednosti novca. Takođe, karakteristika dinamičkog pristupa je to što se u analizi posmatra čitav period otplate, odnosno ekonomski vek trajanja projekta, a ne samo referentna godina, kakav je slučaj kod statičkog pristupa. Uz pomoć tehnike diskontovanja obuhvataju se ulaganja i rezultati iz svih godina perioda ulaganja i perioda eksploatacije investicionog projekta.

Dinamički pokazatelji su složeni pokazatelji koji na različite načine obuhvataju ulaganja i rezultate ulaganja i tako omogućavaju da se znatno realnije analiziraju različiti aspekti jednog investicionog projekta i oceni opravdanost njegove realizacije.

Osnovna svrha ocene rentabilnosti investicija jeste procena da li je došlo do povećanja ili smanjenja vrednosti imovine kada se uzme u obzir čitav ekonomski tok projekta. S tim u vezi koriste se sledeći eliminacioni pokazatelji:

- Period povraćaja uloženi sredstava;
- Metod neto sadašnje vrednosti;
- Metod interne stope rentabilnosti;
- Indeks profitabilnosti.

Pored toga, neophodno je uzeti u obzir i funkcionalne pokazatelje koji pokazuju održivost projekta, gde se kao najvažniji kriterijum razmatra likvidnost.

Radi dobijanja adekvatne zbirne ocene projekta neophodno je uzeti u obzir i određene deskriptivne kriterijume. Kao najvažniji deskriptivni kriterijumi navode se:

- tržišta nabavke i plasmana usluge i proizvoda su istražena i pouzdana;

- tehničko-tehnološka rešenja koja će se primeniti su savremena;
- nema nepovoljnog uticaja po čovekovu okolinu;
- dinamika implementacije biznis plana je u celini izvesna.

Svi kriterijumi imaju određene zajedničke karakteristike [21]:

- Vršte kvantifikaciju odnosa između očekivanih učinaka i ulaganja;
- Koriste podatke i pokazatelje dobijene tokom finansijske analize.

1. Eliminacioni pokazatelji

Eliminacioni pokazatelji su bazični pokazatelji rentabilnosti i ukoliko oni ne ostvaruju zadovoljavajuće vrednosti, projekat se odbacuje kao nerentabilan.

1.1. Period povraćaja uloženih sredstava

Period povraćaja predstavlja broj godina koje su neophodne da se kapitalni izdaci u investicioni projekat otplate iz neto priliva gotovine. Kriterijum perioda povraćaja se zasniva na činjenici da je za onog ko investira veoma važno da vreme, za koje će se investicija otplatiti, bude što kraće. Drugim rečima, poželjno je da vreme, za koje će neto priliv koji nastaje eksploatacijom investicije da otplati sredstva uložena u realizaciju investicije, bude što kraće.

Može se tumačiti i kao vremenski period tokom kojeg je neophodno prikupljati pozitivne neto prihode tokom poslovanja, kako bi se zbir negativnih neto prihoda iz početnog perioda sveo na nulu, pri čemu taj vremenski period ne sme biti duže od ekonomskog veka projekta, budući da se uložena investicija mora vratiti najkasnije do kraja ekonomskog veka projekta.

Period povraćaja kao dinamički pokazatelj dobija se tako što se vrši diskontovanje neto prihoda od eksploatacije investicije na inicijalnu godinu pokretanja projekta i vrši se kumulativno sabiranje dobijenih rezultata. Ako je dobijeni period povraćaja manji od nekog prihvaćenog maksimalnog perioda povraćaja, investicija se smatra opravdanom, a ako premašuje maksimalno prihvaćeni period onda se takav investicioni projekat odbacuje.

Prednost ove metode jeste to što se naglašava važnost brzog povraćaja uloženog kapitala što doprinosi povećanju likvidnosti projekta, kao i to što je relativno laka za primenu.

Nedostaci metode su u tome što pre naglašava likvidnost i time stvara opasnost zanemarivanja ostalih razvojnih ciljeva. Takođe, ova metoda zanemaruje rezultate projekta nakon perioda povraćaja (sem u slučajevima kada je period povraćaja jednak ekonomskom veku projekta).

Prilikom upoređivanja ovog pokazatelja kod investicionih projekata, najbolji je onaj koji ima najmanji period povraćaja uloženih sredstava.

1.2. Metod neto sadašnje vrednosti projekta

Metod neto sadašnje vrednosti uvažava vremensku vrednost novca, i izražava troškove i koristi investicionog projekta putem novčanih tokova (izdavanja i primanja gotovine).

Neto sadašnja vrednost investicije predstavlja sumu diskontovanih neto novčanih priliva koji se ostvaruju u periodu eksploatacije investicije, ukoliko su neto novčani prilivi po godinama različiti neto sadašnja vrednost se može izračunati kao:

$$NSV = \frac{NP_1}{r} + \frac{NP_2}{r^2} + \frac{NP_3}{r^3} + \dots + \frac{NP_n}{r^n} = \sum_{k=1}^n \frac{NP_k}{r^k}$$

gde je:

NSV – neto sadašnja vrednost,

NP_k – neto novčani priliv u godini k ,

k – broj godina

Neto sadašnju vrednost možemo definisati kao razliku između sadašnje vrednosti očekivanih godišnjih neto novčanih tokova od eksploatacije projekta (primanja gotovine) i sadašnje vrednosti kapitalnog izdatka (izdavanje gotovine), pri čemu je diskontna stopa unapred utvrđena u obliku prosečne cene kapitala preduzeća ili neke druge zahtevane stope prinosa. Drugim rečima, neto sadašnja vrednost ukazuje koliko je projekat odbacio nove vrednosti nakon podmirenja kreditora, odnosno, investicionih ulaganja.

Nakon izračunavanja neto sadašnje vrednosti projekta vrši se ocena projekta na sledeći način:

- Ukoliko je neto sadašnja vrednost veća od nule projekat je opravdan za realizaciju jer doprinosi rastu vrednosti preduzeća;
- Ukoliko je neto sadašnja vrednost negativna projekat se ocenjuje kao neprihvatljiv budući da vodi destrukciji vrednosti preduzeća;
- Ukoliko je neto sadašnja vrednost jednaka nuli implementacija projekta ne utiče na vrednost preduzeća.

Za konačnu odluku o oceni i rangiranju investicionih projekata neophodno je poznavati i vrstu projekta. Kod međusobno isključivih projekata prednost se daje projektu koji ima najveću pozitivnu neto sadašnju vrednost.

Ovaj kriterijum ima određene prednosti ali i nedostatke. Kao prednosti mogu se navesti [22]:

- Uzimanje u obzir vremenske preferencije kroz primenjenu diskontnu stopu;
- Obuhvatanje čitavog veka trajanja projekta;
- Obračun je zasnovan na tokovima gotovine, a ne na računovodstvenom konceptu rezultata;

- Rentabilnost projekta se izražava saglasno cilju maksimiranja vrednosti preduzeća.

Kao najbitniji nedostatak ističe se problem dugoročne, detaljne i tačne projekcije potrebnih elemenata za obračun neto sadašnje vrednosti. Još jedan problem koji se javlja jeste problem realnog izbora diskontne stope. Obično se uzima vladajuća kamatna stopa na tržištu kapitala. Međutim, problem nastaje kod projekata koji se finansiraju delom iz vlastitih sredstava, a delom iz kreditnih sredstava. Zatim, neuvažavanje u dovoljnoj meri perioda eksploatacije i vremenskog rasporeda očekivanog neto novčanog toka, nepogodnost primene pri izboru između više alternativa. Kada se projekti razlikuju po visini kapitalnog izdatka, ili iznosu i tajmingu prinosa ističe se problem izražavanja rentabilnosti projekta u apsolutnom monetarnom iznosu.

Upotrebu ovog pokazatelja ograničava i činjenica da su iznosi investicionih sredstava najčešće ograničeni. To povlači sa sobom činjenicu da na tržištu kapitala nije moguće dobiti sredstva za realizaciju investicionog projekta po konstantnoj kamatnoj stopi. Iz toga proizilazi da je nedostatak ovog pokazatelja taj da ne vodi dovoljno računa o ukupnom iznosu potrebnih investicionih sredstava.

Ukoliko se bira između investicionih varijanti sa različitim vekom trajanja i različitim inicijalnim ulaganjima, najveća neto sadašnja vrednost može dovesti do pogrešnih zaključaka. Zato je potrebno investicione varijante svesti na uporedive veličine. Tada se koristi jedinična neto sadašnja vrednost.

Jedinična neto sadašnja vrednost je pokazatelj koji izražava odnos neto sadašnje vrednosti investicije i ukupnih investicionih ulaganja, odnosno investicionih ulaganja svedenih na sadašnju vrednost. Matematički se to može predstaviti kao:

$$\text{Jedinična neto sadašnja vrednost} = \frac{\text{Neto sadašnja vrednost}}{\text{Sadašnja vrednost investicionih ulaganja}}$$

Ovaj kriterijum pokazuje rentabilnost investicije, odnosno koliko jedinica neto sadašnje vrednosti donosi svaka jedinica uložених sredstava u toku perioda eksploatacije investicije.

U zavisnosti od toga da li se u računanju neto sadašnje vrednosti uzimaju i troškovi investiranja ili ne, ovaj pokazatelj ima dvostruku interpretaciju.

Ukoliko se uzmu u obzir investicioni troškovi pri računanju neto sadašnje vrednosti, i dobijeni rezultat bude manji od nule investicija nije isplativa, a ako je rezultat jednak nuli ili veći, investicija je isplativa.

Ukoliko se uzmu u obzir samo neto prihodi bez početnog investicionog troška onda se kao pokazatelj uzima broj jedan.

1.3. Metoda interne stope rentabilnosti

Interna stopa rentabilnosti spada u savremene (dinamičke) metode ocene rentabilnosti investicionih projekata, jer koristi i troškove od projekta izražava novčanim tokovima, a takođe respektuje vremensku vrednost novca. Može se definisati kao diskontna stopa koja izjednačava sadašnju vrednost neto novčanog toka od eksploatacije projekta sa sadašnjom vrednošću kapitalnog ulaganja, odnosno to je ona diskontna stopa kojom se neto sadašnja vrednost svodi na nulu.

Minimalni uslov koji projekat mora zadovoljiti sa aspekta interne stope rentabilnosti jeste jednakost ove stope i stope investicionog kriterijuma. Stopa investicionog kriterijuma ili granična stopa predstavlja minimalno prihvatljivu stopu kapitalizacije investicionog projekta. Najčešće se kao ova stopa koristi kamatna stopa po kojoj će se dobiti kreditni aranžmani za konkretni projekat ili prosečna cena kapitala [23].

Kod nezavisnih projekata prihvatljiv je svaki projekat kod koga je interna stopa rentabilnosti viša od stope investicionog kriterijuma. Kod međusobno isključivih projekata prihvata se onaj sa najvišom internom stopom rentabilnosti. Ukoliko je interna stopa rentabilnosti jednaka stopi investicionog kriterijuma projekat ima marginalni značaj i odluka se mora zasnivati na drugim kriterijumima.

Obračun interne stope rentabilnosti je veoma složen, i obavlja se tzv. iterativnim postupkom tj. metodom „pokušaja i grešaka”: povećavanjem i smanjivanjem diskontne stope dok se ne dođe do stope sa kojom se neto sadašnja vrednost izjednačava sa nulom.

Interna stopa rentabilnosti može se izračunati korišćenjem formule za linearnu interpolaciju:

$$i_r = r_1 + (r_2 - r_1) \frac{NSV_1}{(NSV_1 - NSV_2)}$$

gde je:

r_1 – niža diskontna stopa

r_2 – viša diskontna stopa

NSV_1 – pozitivna neto sadašnja vrednost za diskontnu stopu r_1

NSV_2 – negativna neto sadašnja vrednost za diskontnu stopu r_2

Komplikovanost izračunavanja interne stope rentabilnosti obično je i najveća prepreka u primeni ovog investicionog kriterijuma u praksi, mada je činjenica da on ima čitav niz pozitivnih svojstava u odnosu na neke druge investicione metode.

Razlozi široke primene kriterijuma interne stope rentabilnosti su [22]:

- Donosiocima odluke i potencijalnim investitorima izražavanje rentabilnosti relativnim odnosom je razumljivije od apsolutnog iznosa neto sadašnje vrednosti;

- Diskontni faktor kod interne stope rentabilnosti je veličina koja se utvrđuje, što je bitno kada se zna da je stopa investicionog kriterijuma promenljiva veličina:
- Svaki akcionar zna da projekat koji obećava internu stopu rentabilnosti višu od cene kapitala kojim se finansira projekat doprinosi rastu tržišne cene akcija.

1.4. Indeks profitabilnosti

Indeks profitabilnosti projekta predstavlja odnos između sadašnje vrednosti budućih priliva novca i početnog troška. Izračunava se kao:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{NP_t}{r^t}}{NP_0}$$

gde je:

PI – indeks profitabilnosti

NP_t – neto prihod po godini t

r_t – diskontni faktor

NP_0 – sadašnja vrednost inicijalnog kapitalnog izdatka

U skladu sa logikom da svaki projekat mora minimalno obezbediti pokriće kapitalnog izdatka, isti će biti ocenjen kao rentabilan ako ostvaruje veći diskontovani očekivani neto novčani tok od kapitalnog izdatka. U skladu s tim, minimalni uslov koji projekat mora da zadovolji sa aspekta ovog kriterijuma jeste da indeks profitabilnosti bude veći od jedinice. U uslovima ograničenog kapitala, prihvatljivije je rangiranje projekta prema indeksu profitabilnosti, budući da pokazuje očekivani prinos na svaku uloženu novčanu jedinicu u dati projekat.

2. Funkcionalni pokazatelji

Funkcionalni pokazatelji ukazuju na održivost projekta. Ocena održivosti projekta vrši se putem analize osetljivosti. Likvidnost projekta, kao najvažniji funkcionalni kriterijum, treba da bude zadovoljavajuća u celokupnoj fazi implementacije i sprovođenja biznis plana u njegovom ekonomskom veku. Likvidnost projekta podrazumeva sposobnost da se u svakom momentu podmiri obaveze, i to kako u periodu izgradnje tako i u periodu eksploatacije projekta. Za svrhu utvrđivanja likvidnosti projekta izrađuje se finansijski tok projekta. Utvrđivanje likvidnosti projekta ima svrhu ukoliko projekat ispunjava sve eliminacione kriterijume. Naime, potrebno je da projekat kumulativno ili u najvećem broju godina obezbeđuje likvidnost.

Funkcionalna održivost projekta meri se i sprovođenjem analize osetljivosti, prvenstveno određivanjem praga rentabilnosti.

3. Analiza osetljivosti

Budući da investicioni projekat predstavlja projekciju u budućnosti, pri čemu budućnost po logici stvari nije u potpunosti predvidiva, proizilazi da planiranje investicionih projekata, a samim tim i ocena, odvija u uslovima neizvesnosti u pogledu vrednosti parametara projekta u budućnosti. Pri tome se nastoji minimizirati greška u predviđanjima, a ne teži se eliminaciji greške, jer je to nemoguće. Investicioni projekat u svom stvarnom životnom veku podleže različitim uticajima i promenama (unutrašnji i spoljni izvori neizvesnosti najčešće deluju istovremeno), a analiza osetljivosti daje uvid kritičnih parametara planirane investicije. Kao i ukupna ocena efikasnosti investicionog projekta, i analiza osetljivosti izvodi se po statičnom i dinamičnom pristupu.

3.1. Statični pristup analizi osetljivosti

Kada je reč o statičnom pristupu analizi osetljivosti, prvi korak u analizi osetljivosti projekta jeste izračunavanje praga rentabilnosti ili donje kritične tačke. Prag rentabilnosti predstavlja minimalno prihvatljiv stepen korišćenja kapaciteta, odnosno minimalno prihvatljiv obim proizvodnje u smislu prelaska iz zone gubitka u zonu dobitka.

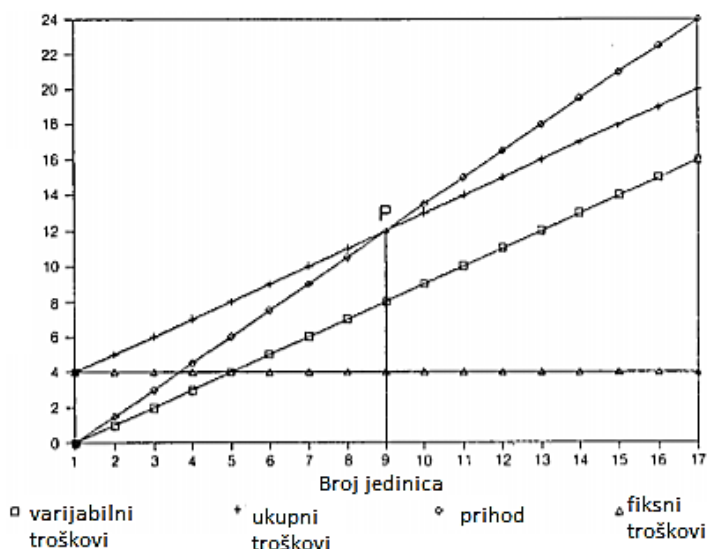
Određivanje praga rentabilnosti je korisno sredstvo za proučavanje odnosa između fiksnih troškova, promenljivih troškova i prinosa. Tačka rentabilnosti definiše kada će investicija doneti pozitivan prinos. Analizom praga rentabilnosti izračunava se obim proizvodnje potreban da se po datoj ceni izvrši pokrivanje svih troškova. Fiksni troškovi, nastali nakon donošenja odluke o preduzimanju poslovne aktivnosti, nisu direktno povezani sa nivoom proizvodnje. Fiksni troškovi uključuju, ali nisu ograničeni na, amortizaciju opreme, troškove kamata, poreze i opšte režijske troškove. Ukupni fiksnih troškova su suma fiksnih troškova. Promenljivi troškovi se menjaju u direktnom odnosu sa obimom proizvodnje. Ukupni troškovi predstavlja zbir ukupnih fiksnih troškova i ukupnih varijabilnih troškova. Marža pokriva predstavlja udeo svake jedinice proizvodnje u pokrivanju fiksnih troškova projekta i ukupnom profitu preduzeća. Predstavlja razliku između prodajne cene i varijabilnih troškova po jedinici.

Prag rentabilnosti može se odrediti grafičkim putem ili primenom jednostavnih proračuna.

a) Grafički pristup

Grafički posmatrano, linija ukupnih troškova paralelna je sa linijom ukupnih varijabilnih troškova, ali počinje na nivou ukupnih fiksnih troškova. Linija ukupnog dohotka je bruto vrednost proizvodnje i ona je prikazana kao isprekidana linija, počevši od donje leve strane grafikona i koso ide prema gore (Slika 1). Linija ukupnog prihoda jednaka je broju proizvedenih jedinica pomnoženo sa cenom po jedinici. Tačka koja predstavlja prag rentabilnosti je presek linije ukupnog troška i linije ukupnog prihoda (tačka P) i naziva se prelomna tačka.

Vertikalna linija povučena nadole pokazuje nivo proizvodnje potreban za pokrivanje svih troškova. Proizvodnja veća od ovog nivoa donosi pozitivne prihode, dok gubici nastaju na nižim nivoima proizvodnje.



Slika 1 – Grafički prikaz određivanja praga rentabilnosti.

Izvor: [24].

b) Matematički proračun

Grafički postupak analize pomaže čitaocu da razume koncept tačke probijanja. Međutim, grafički prikaz linija troškova i prihoda je naporan. Prag rentabilnosti se pronalazi brže i tačnije sledećom formulom:

$$B-E = F / (S - V)$$

gde je:

B-E = prag rentabilnosti,

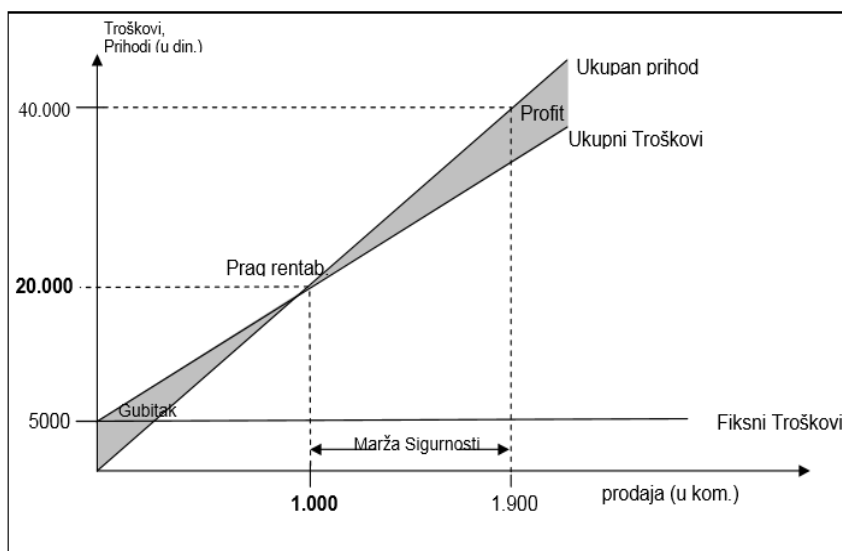
F = ukupni fiksni troškovi,

V = varijabilni troškovi po jedinici proizvodnje,

S = uštede ili dodatni prinosi po jedinici proizvodnje.

Određivanje praga rentabilnosti najbolje je shvatiti kada je predstavljeno primerima.

Primer 1. Proizvodno preduzeća razmatra proširenje kapaciteta i izgradnju pogona koji bi mogao da proizvodi 1.900 jedinica proizvoda A. Postoji inicijalno tržište koji bi moglo da prihvati 1.500 jedinica proizvoda A. Fiksni troškovi bi iznosili 1.500 dinara, dok bi varijabilni troškovi po jedinici proizvoda bili 15 dinara. Planirana prodajna cena po komadu jedinice proizvoda A je 20 dinara.



Slika 2 – Grafički prikaz određivanja praga rentabilnosti proizvodnje proizvoda A.

Nakon određivanja praga rentabilnosti može se pristupiti oceni marže sigurnosti.

$$\text{Marža sigurnosti} = 100 - \frac{\text{Broj jedinica za prag rentabilnosti}}{\text{broj jedinica potpunog kapaciteta}} * 100$$

Marža sigurnosti predstavlja minimalni procenat kapaciteta koji mora biti u upotrebi da bi preduzeće poslovalo rentabilno.

$$\text{Marža sigurnosti} = 100 - \frac{1000}{1900} * 100 = 100 - 52,63 = 47,37$$

Dobro je da marža sigurnosti bude što šira. Dakle, sve dok je preduzeće posluje pri iskorišćenju kapaciteta većem od 52,63% ono neće da ostvaruje gubitak. Takođe, prag rentabilnosti može se primeniti za izračunavanje minimalne prihvatljive cene na projektu sa unapred određenim nivoom proizvodnje. Budući da je preduzeće ustanovilo da postoji tražnja za 1.500 jedinica proizvoda treba izračunati minimalnu cenu ispod koje ne bi trebalo da se prodaje proizvod:

$$\begin{aligned} \text{Minimalna cena} &= \frac{\text{Ukupni troškovi (fiksni + varijabilni)}}{\text{broj jedinica}} \\ &= \frac{5000 + 15 * 1500}{1500} = 18,33 \end{aligned}$$

Primer 2. (prilagođen prema [24]). Poljoprivrednik želi da kupi novi kombajn, a ne da angažuje kombajn koji bi izvršio berbu. Ukupni fiksni troškovi za željeni kombajn su 21.270€ godišnje. Promenljivi troškovi (ne računajući rad

operatora) su 8,75€/h. Poljoprivrednik može ubrati 5ha na sat. Ukoliko ipak odluči da angažuje kombajn, platiće 16,00€/ha. Koliko hektara mora biti ubrano godišnje da bi poljoprivrednik bio rentabilan?

Fiksni troškovi (F) = 21.270€

Štednja (S) = 16 €/ha

Promenljivi troškovi (V) = 8,75 €/h / 5ha/ h = 1,75€/ha

B-E = 21.270 € / (16€/ha – 1,75€/ha) = 21.270€ / 14,25€/ha = 1.493ha.

Dakle, poljoprivrednik mora minimalno da obradi 1,493ha, da bi se isplatila kupovina novog kombajna.

Ograničenja analize praga rentabilnosti uključuju [24]:

- Najprikladnije je za analizu jednog ili skupa homogenih proizvoda;
- Možda je teško klasifikovati sve troškove kao promenljive ili fiksne i
- Može da postoji potreba za ponovnom analizom praga rentabilnosti nakon što se promene funkcije troškova i prihoda.

Glavna korist od korišćenja analize praga rentabilnosti je to što ukazuje na najmanji iznos poslovne aktivnosti neophodne za sprečavanje gubitaka.

3.2. Dinamički pristup analizi osetljivosti

Dinamički pristup analizi osetljivosti pretpostavlja ponavljanje ocene rentabilnosti projekta (interne stope prinosa, neto sadašnje vrednosti) menjanjem pojedinih projektovanih parametara ekonomskog toka projekta. Prema specifičnosti svake pojedine investicije i kritični parametri mogu biti specifični. Analiza osetljivosti utvrđuje kritične parametre u projektovanoj investiciji. Kritični parametri projekta su oni, čija mala promena uzrokuje veliku promenu poslovnih rezultata i time utiču na opravdanost investicije. Metodologija polazi od tzv. "osnovnog scenarija" koji je dobijen korišćenjem najverovatnijih vrednosti za svaku promenljivu.

Ova analiza ima za cilj da proceni prihvatljivost projekta ukoliko vrednosti kritičnih parametara budu drugačije u odnosu na planirane. Pod kritičnim parametrima podrazumevaju se oni čija mala promena uzrokuje značajnu promenu poslovnih rezultata i time utiču na opravdanost realizacije investicije. Broj kritičnih parametara je različit kod različitih projekata, ali se najčešće uzimaju sledeći:

- elementi koji utiču na visinu prihoda (korišćenje kapaciteta, plasman, prodajne cene,...),
- elementi koji utiču na visinu troškova (nabavne cene, troškovi transporta, kamatne stope,...) - predračunska vrednost i dinamika realizacije projekta
- rast kursa, i dr.

Zbog mnogih mogućih kombinacija menjanja više parametara, pri čemu se može menjati samo jedan parametar ili više njih istovremeno, što bi značilo obimna preračunavanja u slučaju ručnog rada, analiza osetljivosti zahteva izradu ili kupovinu odgovarajućeg programskog rešenja.

Na primer, za potrebe analize osetljivosti na promene deviznog kursa, podaci iz ekonomskog toka projekta se moraju prevesti u dinare, a zatim projektovati podatke za pretpostavljeni rast kursa od 10% i 15% godišnje (obaveza po propisima NBS), a za sopstvene potrebe banke, fondovi i osiguravajuće kompanije mogu analizom osetljivosti dobiti i maksimalno prihvatljivu promenu kursa koju projekat ili investitor mogu da podnesu.

Osnovna karakteristika analize osetljivosti je da ona meri posledice pretpostavljenih promene vrednosti kritičnih parametara, ali ne ukazuje na to koja je verovatnoća da će do tih promena i doći.

Zaključak

Finansijski plan pruža jasan uvid u stanje i dinamiku kretanja sredstava kroz preduzeće. Pored toga što predstavlja svojevrzni mehanizam za kontrolu budžeta preduzeća, finansijskim planom vrši se projekcija svih budućih priliva i odliva sredstava pri čemu se pružaju pouzdane informacije upravljačkom vrhu o isplativosti/neisplativosti određenog poslovnog poduhvata.

Finansijski plan, takođe, predstavlja jedan od najznačajnijih delova za sastavljanje biznis planova jer sadrži sve elemente poslovnog plana koje prevodi u kvantitativni izraz. Njime se odražava kompletna finansijska slika preduzeća kombinovanjem finansijskih podataka iz prošlosti, sadašnjosti i budućnosti u cilju uveravanja potencijalnih investitora o rentabilnosti i likvidnosti budućeg zajedničkog poslovnog poduhvata. Obično se njegova izrada sastoji iz tri koraka koji predstavljaju tri zasebne celine i to su: analiza ekonomsko-finansijskih rezultata poslovanja, projekcije ulaganja sa efektima ulaganja i dinamička ocena i analiza osetljivosti.

U okviru prve faze izrade finansijskog plana vrši se finansijska analiza osnovnih računovodstvenih izveštaja kojom se omogućava uvid u realno stanje finansija preduzeća. Obelodanjuju se informacije o strukturi imovine i poreklu kapitala čime se dobijaju informacije o finansijskom statusu preduzeća. Takođe, u okviru ekonomsko-finansijske analize rezultata poslovanja ocenjuje se i zarađivačka sposobnost preduzeća. Postoji više vrsta analize koje finansijski analitičari mogu primenjivati ali svakako nezaobilazna je racio analiza. Prilikom odlučivanja o investiranju u odgovarajući poslovni poduhvat neophodno je uzeti u obzir sve moguće implikacije tokom realizacije istog pri čemu se vrši projektovanje ulaganja sa svim njegovim efektima. Nakon projektovanja novčanih priliva i odliva uz pomoć planskih bilansa stanja, uspeha, toka gotovine i plana dugoročnih ulaganja neophodno je izvršiti dinamičku ocenu ekonomske efikasnosti projekta.

Finansijski analitičari koriste određene eliminacione kriterijume na osnovu kojih dobijaju informacije o odnosu ulaganja i efektima tih ulaganja u cilju utvrđivanja rentabilnosti određenog investicionog projekta i opravdanosti za njegovu realizaciju. Na kraju, da bi finansijski plan bio pouzdan i pružao

verodostojne informacije vrši se analiza osetljivosti od čega će u konačnom zavisiti sudbina potencijalnog investicionog poduhvata.

Literatura

- [1] Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Education, New York
- [2] Ranković J. (2016). *Teorija bilansa*, Ekonomski fakultet, Beograd
- [3] Heinen E.(1985). *Handelsbilanzen*, 11.verbesserte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- [4] Stojiljković, M., Krstić, J., (2000) *Finansijska analiza*, Ekonomski fakultet, Niš
- [5] Rodić, J., Andrić, M., Vukelić, G., Vuković, B. (2017). *Analiza finansijskih izveštaja*, drugo, dopunjeno i izmenjeno izdanje, Beograd
- [6] Knežević, G., (2008). *Analiza finansijskih izveštaja*. Univerzitet Singidunum, Beograd
- [7] Krasulja, D., Ivanišević, M. (2001). *Poslovne finansije*. Ekonomski fakultet, Beograd, 3. Izdanje
- [8] Ivaniš, M., Nešić, S. (2011). *Poslovne finansije*. Univerzitet Singidunum, Beograd
- [9] Donald, H., Chew, J. (2001). *Corporate finance*. McGraw-Hill, Irwin, New York
- [10] Đurić, D. (1999). *Uvod u finansijski menadžment*. Institut ekonomskih nauka, Beograd
- [11] Gitman, L., J. (1991). *Principles of Managerial Finance*. Harper Collins, New York
- [12] Gogan, P., A. (2004). *Integracije, akvizicije i restrukturiranje kompanija*. Prometej, Novi Sad
- [13] Ivaniš, M (2002). *Menadžment*. Viša politehnička škola, Beograd, 2002.
- [14] Griffin, R. (1987). *Management*. Houghton, Mifflin Company, Boston, 1987.
- [15] Grupa autora „Poslovne finansije”, redaktor Milorad Ivanišević, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996.
- [16] Grupa autora „Poslovne finansije”, redaktor Pero Jurković, „Narodne novine”, Zagreb, 1980.
- [17] Kisić, S., Perović-Jovanović, M. (1999). *Ekonomika preduzeća*. Savremena administracija, Beograd
- [18] Krasulja, D. (1998). *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd
- [19] Krasulja, D. (1977). *Finansijska efektivnost i finansiranje investicija*. Naučna knjiga, Beograd
- [20] Krasulja, D. (1973). *Finansijska analiza preduzeća*. Ekonomski fakultet, Beograd
- [21] Stojanovski, Đ. (2009). *Assessment of profitability and project finance risk*. *Bankarstvo*, 38(5-6), 30-51.
- [22] Jovanović, P. (2006). *Upravljanje investicijama*. Fakultet organizacionih nauka, Beograd
- [23] Petrović E., Denčić-Mihajlov K. (2007). *Poslovne finansije: Dugoročni aspekt finansijskih ulaganja*. Ekonomski fakultet, Niš
- [24] Gutierrez, P. H., & Dalsted, N. L. (1990). *Break-even method of investment analysis*. *Farm and ranch series. Economics; no. 3.759*.



7. PLAN ORGANIZACIJE KAO DEO BIZNIS PLANA PREDUZEĆA

Milica* Jovanović, Milica Đokić*, Ivana Janjić*

*Inovacioni centar Univerziteta u Nišu

e-mail: jovanovicmilicaa90@gmail.com, milica91nis@hotmail.com,

ivana91.ekfak@gmai.com

Rezime: Kao poslednji segment biznis plana, plan organizacije ukazuje na kompetencije menadžment tima i ostalih zaposlenih u preduzeću, zbog čega je posebno važan za stejkhholdere preduzeća. Osim toga, plan organizacije daje informaciju o karakteristikama organizacione strukture, organizacione kulture i kontrole u preduzeću. Uopšteno govoreći, obuhvata ljudske resurse preduzeća i način organizacije rada.

Cilj rada je da ukaže na osnovne elemente plana organizacije preduzeća i njegove specifičnosti. Rad objašnjava značaj ovog dela biznis plana za normalno funkcionisanje savremene organizacije i njen rast i razvoj. Inovativna organizaciona kultura, adekvatna organizaciona struktura koja odgovara strategiji preduzeća i kompetentan menadžment tim važan su preduslov uspešnog poslovanja savremenog preduzeća.

Ključne reči: plan organizacije, menadžment tim, liderstvo, organizaciona struktura, organizaciona kultura

Uvod

Biznis planom moraju biti obuhvaćeni ključni ljudi u preduzeću, organizaciona struktura preduzeća, organizaciona kontrola, liderstvo, procesi rada i osnovne determinante organizacione kulture koja može biti pokretač ali i smetnja važnim promenama u preduzeću. Sva ova pitanja deo su plana organizacije koji je jedan od elemenata biznis plana. Ovaj deo uključuje osnovne karakteristike organizacije rada kao i ljudske resurse koji su potrebni preduzeću za normalno funkcionisanje.

U prvom delu biznis plana definisani su ciljevi preduzeća, tržište i strategija za ostvarenje tih ciljeva, dok finansijski deo uključuje sredstva za realizaciju prethodno definisanih ciljeva i strategija. Odgovor na pitanje - „Zašto da verujem

bilo čemu od ovoga?”, koje stejkholderi često postavljaju, nalazi se u trećem delu biznis plana odnosno u planu organizacije [1, str. 172]. To je zbog toga što ovaj plan obuhvata top menadžment tim odnosno humane, ali i tehničke resurse preduzeća. On uvažava značaj iskustva, sposobnosti, obrazovanja i kvalifikacija zaposlenih i ukazuje na to, kako ti zaposleni pojedinačno doprinose organizaciji, ko šta radi, zbog čega im je dodeljena određena uloga u preduzeću i da li ima eventualno upražnjenih pozicija, kao i koje kvalifikacije su potrebne za njihovo popunjavanje. Bez ovakvog plana, rast i razvoj preduzeća bi bio nemoguć.

Analiza organizacionih aspekata kao poslednji deo biznis plana bi trebalo da sadrži sledeće elemente: 1) zaposleni, način obezbeđenja i obuka, 2) organizaciona struktura i 3) ključne osobe u preduzeću [2, str. 111]. Najpre je potrebno sagledati potrebna radna mesta i kvalifikacije koje su neophodne za njih, a zatim i determinisati da li će se oni obezbediti iz raspoloživih potencijala preduzeća ili je potrebno uposliti nove radnike, kao i potrebno vreme za obuku. Kada je u pitanju organizaciona struktura, ukoliko preduzeće ima manji broj zaposlenih, može se označiti svako radno mesto pojedinačno, dok, kada se radi o većim preduzećima, determinišu se najvažnije organizacione celine. Na kraju, daje se informacija o ključnim ljudima u preduzeću odnosno menadžerima višeg nivoa i ostalim menadžerima i stručnjacima, odnosno o njihovom iskustvu na određenom poslu, u tom preduzeću i njihovim sposobnostima.

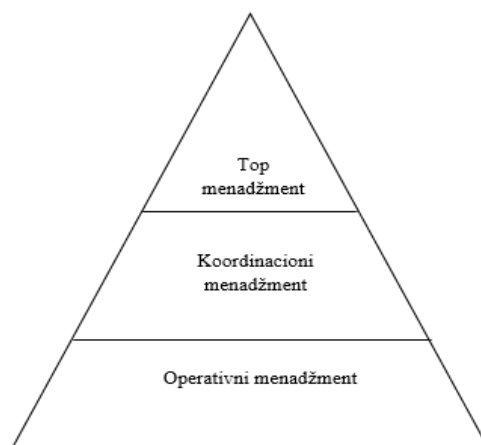
1. Menadžment tim – ključna determinanta plana organizacije preduzeća

„Efektivna menadžment struktura ili menadžerski tim je poseban intelektualni resurs preduzeća. Predstavlja skup pojedinaca, menadžerskih ličnosti sa posebnim upravljačkim, liderskim veštinama i stručnim kompetencijama” [3, str. 25-26]. Sa jedne strane, menadžment predstavlja proces izvršavanja određenih zadataka preko ljudi, dok sa druge strane, podrazumeva kreativnu kombinaciju ograničenih resursa u cilju ostvarenja efektivnih i profitabilnih aktivnosti, kao i kombinaciju veština i talenata pojedinaca koji se time bave [4, str. 96]. Može se zaključiti da menadžment tim predstavlja važan nematerijalni resurs preduzeća od čijeg kvaliteta će zavisiti uspešnost upravljanja ostalim nematerijalnim ali i materijalnim resursima preduzeća.

Tradicionalan pristup menadžerskoj strukturi u preduzeću zasniva se na piramidalnom obliku, sa top menadžerima na vrhu piramide, kao na slici 1 [5, str. 18].

Poziciju na vrhu piramide zauzimaju top menadžeri koji su odgovorni za normalno funkcionisanje čitave organizacije. Oni donose strategijske odluke, sagledavaju promene u okruženju i definišu osnovne ciljeve organizacije. U središtu ove piramide, nalaze se menadžeri srednje linije, odnosno koordinacioni menadžment. Oni su odgovorni za određene organizacione delove ili poslovne jedinice, za rešavanje konflikata, podsticanje timskog rada i inovativne kulture,

kao i za implementaciju strategije preduzeća. Ovi menadžeri definišu određene zadatke u cilju realizacije strategije i politike preduzeća i delegiraju ih nižim menadžerima, odnosno operativnom menadžmentu. S obzirom na njihovu poziciju, između top menadžera i menadžera prve linije, imaju važnu ulogu u prikupljanju, interpretiranju i daljem širenju prikupljenih informacija ka ostalim menadžerskim nivoima. Menadžeri prve linije koji su pozicionirani na dnu piramide direktno su povezani sa nemenadžerskim osobljem u preduzeću, odnosno sa izvršiocima. U tom smislu, oni motivišu izvršioce, pružaju neophodnu pomoć i odgovorni su za proizvodnju dobara i usluga u preduzeću.



Slika 1 – Tradicionalni pristup menadžment strukturi

Ipak, savremeni pristup menadžment strukturi zahteva smanjenje broja podnivoa u okviru menadžmenta srednje linije, čime se stvara „ravnija” organizacija, u odnosu na prikazanu na slici 1. To znači da manji broj koordinacionih menadžera treba obavljati veći broj zadataka, ali sa druge strane, to znači jednostavniji menadžment tim i veću fleksibilnost u donošenju odluka, što je važan preduslov uspešnosti u promenljivom poslovnom okruženju sa kojim se suočavaju savremena preduzeća.

Menadžment tim mora biti u mogućnosti da obavlja sledeće funkcije:

- 1) Da realizuje biznis plan;
- 2) Da identifikuje promene u grani koje se odvijaju;
- 3) Da izvrši promene biznis plana na osnovu tržišnih promena i promena u okruženju [6, str. 256].

Svi nivoi menadžmenta moraju biti uključeni u realizaciju biznis plana, pri čemu top menadžment ima posebno bitnu ulogu kada je u pitanju izrada elemenata ovog plana. Od tačnosti pretpostavki top menadžmenta u vezi sa budućim uslovima poslovanja zavisice i uticaj biznis plana na ostvarenje ključnih ciljeva preduzeća. Najveća odgovornost jeste na top menadžmentu kada je u pitanju izrada biznis plana, ali takođe važnu ulogu imaju i ostali menadžerski nivoi, posebno u njegovoj realizaciji.

1.1. Uloga top menadžmenta u savremenom preduzeću

Osim toga što imaju ključnu ulogu u donošenju strategijskih odluka u preduzeću, u savremenim uslovima poslovanja, top menadžeri imaju važnu ulogu i u razvoju inovacija [7]. To je zbog toga što top menadžeri mogu uticati na razvoj novih ideja i podsticati otvorenu razmenu informacija u preduzeću, što je važan preduslov organizacionog učenja i stvaranja organizacionog znanja. Oni imaju ključnu ulogu u razvoju inovativne organizacione kulture koja podstiče kreativno razmišljanje zaposlenih, što predstavlja izvor novih ideja i novih proizvoda i procesa. Neki autori [8] naglašavaju važnost uloge top menadžmenta u formulisanju opštih smernica za razvoj informacionih sistema u preduzećima, čime direktno determinišu pravce kretanja informacija u organizaciji i otvorenost razmene podataka i informacija¹⁴. Thomson [9] ukazuje da su top menadžeri „centri za obradu informacija” organizacije i da ih karakteriše intenzivna interakcija sa okruženjem. Može se zaključiti da, s obzirom na njihovu direktnu komunikaciju sa okruženjem i na značajan uticaj načina na koji interpretiraju te informacije, imaju ključnu ulogu u funkcionisanju organizacije.

Top menadžeri sa svojim stručnim kompetencijama i liderskim veštinama pronalaze najbolje pristupe za rešavanje poslovnih problema, razvijaju spremnost na promene i stvaraju uslove za razvoj znanja u preduzeću. Oni determinišu poslovne politike i radne procedure, pri čemu top menadžeri sa reputacijom privlače vrhunske talente i na taj način stvaraju kvalitetne top menadžment timove [3, str. 26]. Osim toga, menadžeri najvišeg nivoa su odgovorni za razvoj specifičnih organizacionih sposobnosti koje proizilaze iz umrežavanja unutar organizacije, kao i povezivanja sa subjektima van preduzeća u cilju stvaranja specifičnih znanja, kao i za proces transfera znanja između organizacionih jedinica i međusobnog učenja [10]. Top menadžeri sa svojim poslovnim kontaktima predstavljaju vredan nematerijalni resurs preduzeća. Uspostavljanje formalnih i neformalnih odnosa sa ekspertima i drugim subjektima van preduzeća može biti važan izvor informacija i znanja u kompleksnom okruženju u kojem posluju savremena preduzeća.

Prema Dollinger-u [1, str. 347] članovi top menadžment timova imaju različite uloge. Oni mogu biti „doprinosioci” koji predstavljaju inicijatore usmerene na zadatak. To su obično eksperti sa specifičnim znanjima i ekspertizama u okviru određenih oblasti u kojima i doprinose svojim znanjem i iskustvom. Takođe, mogu biti „kolaboratori” koji se povezuju sa „doprinosiocima” i povećavaju verovatnoću da će inicijative „doprinosioca” biti

¹⁴ Mogu se izdvojiti 4 tipova informacione kulture: 1) Funkcionalna informaciona kultura – menadžeri koriste informacije kao oruđe za uticaj na zaposlene; 2) Kultura razmene informacija – postoji poverenje između zaposlenih i menadžera i razmena informacija je otvorena; 3) Ispitivačka informaciona kultura – menadžeri i zaposleni tragaju za informacijama kako bi se prilagodili budućim trendovima; 4) Pronalazačka informaciona kultura – menadžeri i zaposleni su otvoreni za radikalne promene i sa tim ciljem tragaju za novim informacijama [11].

prihvaćene. „Komunikatori” definišu pojedinačne zadatke i prosleđuju informacije od „doprinosioca” do ostalih članova grupe. „Izazivači” su zaduženi za konstruktivnu kritiku i ukazuju na loše strane inicijativa „doprinosioca”. Oni garantuju da ni jedna odluka u preduzeću nije doneta bez sagledavanja mogućih negativnih posledica i alternativa. Svaki top menadžer bi trebalo posedovati sposobnosti da obavlja različite uloge, u zavisnosti od situacije u kojoj se trenutno nalazi. To znači da oni moraju imati komunikacione sposobnosti, kritičke sposobnosti, sposobnost da saraduju sa drugima i moraju posedovati specifična znanja u određenoj oblasti.

Menadžeri najvišeg nivoa u organizacionoj hijerarhiji predstavljaju važnu determinantu konkurentnosti preduzeća koja vode [12]. Pre svega, oni mogu olakšati asimilaciju inovativnih praksi u preduzeću stvarajući adekvatnu organizacionu strukturu i kulturu. Oni imaju mogućnost da podstiču zaposlene da samostalno racionalno prosuđuju kada obavljaju rutinske procese, da se smanje suvišne operacije i da podstaknu efektivne i efikasne kolaborativne procese unutar preduzeća. Na taj način, ovi menadžeri obezbeđuju konkurentne poslovne procese. Osim toga, od njih će zavisiti uvođenje i prihvatanje digitalnog poslovanja, sprovođenje IT projekata i uvođenje IT inovacija, što postaje imperativ za savremena preduzeća. Oni moraju razvijati kulturu koja podržava IT inovacije i efikasno iskorišćavanje postojećih IT resursa u cilju stvaranja fleksibilnih procesa u preduzeću.

Neki autori [13] naglašavaju sledeće ključne uloge savremenih top menadžera:

- 1) Transformaciono liderstvo¹⁵;
- 2) Podsticanje kreativnosti;
- 3) Podsticanje otvorenosti;
- 4) Razvoj slobode deljenja mišljenja;
- 5) Podržavanje novih ideja;
- 6) Tolerisanje grešaka;
- 7) Razvoj jake korporativne vizije;
- 8) Jačanje participativnog odlučivanja;
- 9) Razvoj procesa donošenja odluka koji je orijentisan na kupce/klijente.

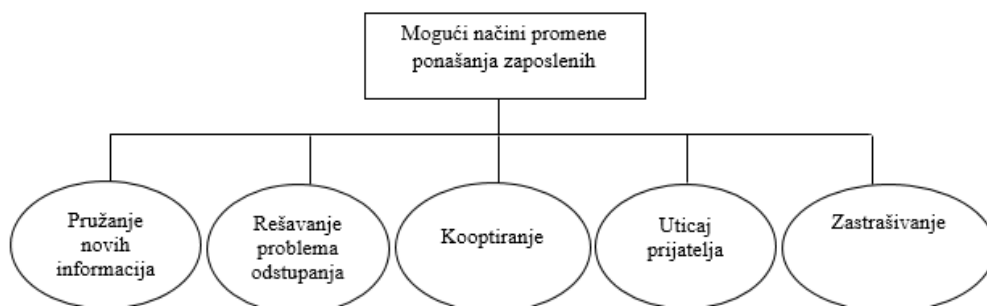
Ukoliko top menadžeri svoje upravljanje zasnivaju na ovim zadacima, to će obezbediti stvaranje inovativnog radnog okruženja. Tolerisanje grešaka, podsticanje otvorene komunikacije i razmene mišljenja, uključivanje zaposlenih u proces donošenja odluka i delegiranje odgovornosti nižim nivoima menadžmenta omogućava razvoj kvalitetne radne sredine i očuvanje i razvoj ljudskih resursa preduzeća. Ukoliko se organizaciona kultura ne zasniva na ovim vrednostima, lako može doći do gubitka eksperata i talenata.

¹⁵ Kod ovakvih lidera, kazne i nagrade nemaju ključnu ulogu. Oni inspirišu zaposlene, svojim ponašanjem ih motivišu i važnu ulogu ima intelektualna stimulacija zaposlenih [14].

1.2. Uticaj na ponašanje zaposlenih - preduslov organizacionih promena

Stavovi i ponašanje zaposlenih imaju važnu ulogu posebno u uslovima velikih promena u preduzeću. Ukoliko ove promene dovode u pitanje određene pozicije i poslove nekih zaposlenih, one će uvek naići na otpor i može doći do neuspeha. Nekada su međutim ove promene neminovne, a pre svega kada imaju za cilj stvaranje inovativne, fleksibilne organizacije.

Menadžment preduzeća može koristiti više instrumenata kako bi uticao na promenu ponašanja zaposlenih, posebno kada se javlja otpor prema pozitivnim promenama u preduzeću. Mogući načini predstavljeni su na slici 2 [15, str. 129].



Slika 2 – Načini promene ponašanja zaposlenih

Ukoliko zaposleni ne poseduju kompletne i relevantne informacije, to podrazumeva da posao obavljaju u uslovima neizvesnosti, što može dovesti do nepoželjnog ponašanja sa aspekta organizacionih ciljeva. Ukoliko zaposleni poseduju potrebne informacije, to može razviti poverenje, čime se stvaraju uslovi za uticaj na ponašanje zaposlenih. Zbog toga, pravovremenost i tačnost informacija koje pružaju menadžeri imaju važnu ulogu u usmeravanju ponašanja članova organizacije.

Zastrašivanjem se takođe može direktno uticati na radne navike zaposlenih. Na ovaj način se jasno ukazuje kakvo ponašanje se smatra nepoželjnim u organizaciji kako bi se sprečile negativne posledice, i za zaposlenog, i za organizaciju. Takođe, uvek kada postoji više pravaca odnosno alternativa za određene akcije zaposlenih, može doći do dileme. Preduzeće treba usmeriti zaposlenog koja alternativa je poželjna i tako sprečiti odstupanja od poželjnog kursa. U tom smislu se mogu koristiti kazne kao oruđe za podsticanje poželjnog ponašanja za organizaciju.

Efektivan način promene ponašanja zaposlenih je i uticaj preko kolega ili prijatelja. Ovaj način uticaja na zaposlene može biti posebno koristan jer mišljenje i saveti kolega i prijatelja članova organizacije igraju važnu ulogu.

Ukoliko menadžment želi da utiče na ponašanje zaposlenog koji pripada drugoj grupi, najlakši način promene njegovog ponašanja je njegovo uključivanje u grupu čiji se ciljevi žele ostvariti. Na primer, uključivanje zaposlenog u proces donošenja određene odluke, ukoliko se javlja otpor zaposlenog prema toj odluci.

Uspostavljanje dobre komunikacije između menadžmenta i nemanadžerskog osoblja predstavlja efikasan način za ostvarenje poželjnog ponašanja zaposlenih [16]. Na ovaj način se razvija pozitivan stav zaposlenih prema top menadžmentu i stvaraju odnosi poverenja. U krajnjem, to dovodi do veće posvećenosti organizaciji kod zaposlenih i lakše realizacije strategijskih ciljeva koji su definisani od strane top menadžmenta. Neki autori [17] ukazuju i da otvorena komunikacija sa zaposlenima dovodi do identifikacije sa organizacijom kod zaposlenih, čime se indirektno utiče na ponašanje zaposlenih i stvaranje poželjnog okruženja. Osim toga, u ovakvim uslovima se sprečavaju konflikti i disfunkcionalno ponašanje. Stvaranje odnosa poverenja omogućava lakše uvođenje različitih vrsta promena (organizacionih, tehnoloških, personalnih i sl.).

2. Osnovne karakteristike liderstva

Osnovni cilj svakog lidera u organizaciji je da usmeri članove organizacije ka određenom zajedničkom cilju ili viziji organizacije. Liderstvo predstavlja sposobnost uticaja na sledbenike da se uključe u realizaciju organizacionih ciljeva, oslanjajući se na odgovarajuće taktike uticaja koje se zasnivaju na moći i formalnom ili neformalnom autoritetu [18, str. 81]. „Liderstvo ne bi trebalo shvatiti samo kao težnju da se utiče na druge, već u liderstvo treba uključiti i prihvatanje uticaja drugih kako bi se razvilo bolje razumevanje i najbolji pravac razmišljanja” [19, str. 607]. To znači da liderstvo ne treba shvatiti samo kao odnos lidera prema njegovim sledbenicima, već kao odnos između lidera i njegove ciljne grupe u kojem uzajamno razumevanje i povratne informacije imaju ključnu ulogu.

Kako bi uticali na ponašanje svojih sledbenika i usmerili ih ka ostvarenju zajedničkog cilja, lideri koriste određene taktike uticaja. Neke od najvažnijih taktika jesu sledeće [20]:

- Racionalno ubeđivanje – uključuje korišćenje logike, činjenica i argumenata, pri čemu je tehnika efektivna ukoliko lider i osoba na koju se želi uticati imaju iste ciljeve;
- Inspirativno obraćanje – bazira se na emocijama i ličnim vrednostima u cilju stvaranja posvećenosti, zbog čega je neophodno da lider poznaje vrednosti, verovanja, želje i strahove ciljne grupe/pojedinca, kako bi uspešno koristio ovu taktiku;
- Taktika razmene – uključuje nagradu ukoliko ciljna grupa/pojedinac ispuni određeni zahtev, a posebno je korisna taktika ukoliko ispunjenje tog zadatka zahteva veliki napor ili sam po sebi ne znači posebnu korist za tu ciljnu grupu/pojedinca;
- Taktika pritiska – podrazumeva pretnje, upozorenja i prisilu kako bi se ispunili zahtevi lidera što može imati kontraproduktivno dejstvo, zbog čega je poželjno koristiti ovu taktiku jedino kako bi se obezbedila disciplina u organizaciji i poštovanje pravila i procedura od kojih zavisi normalno funkcionisanje organizacije (sigurnosni propisi);

- Participacija – podrazumeva uključivanje osobe na koju se želi uticati u proces donošenja odluke, čime se jača motivacija i posvećenost određenom zadatku;
- Lična molba – bazira se na neformalnim odnosima lidera i ciljne osobe, odnosno na prijateljstvu i lojalnosti;
- Integracija – cilj je stvoriti pozitivan stav prema lideru kroz prijateljsko ponašanje, davanje komplimentata i pružanjem usluga koje nisu uobičajene za odnos lider-sledbenik, što može biti u krajnjem protumačeno i kao manipulacija.

Primena gore navedenih tehnika zavisiće od konkretne situacije i stavova i vrednosti ciljne osobe ili grupe. To znači da ne postoji taktika koja će biti efektivna u svim situacijama u organizaciji. Pri tome, lider koristi kombinaciju ovih taktika kako bi ostvario sinergetske efekte.

Svaki lider bi trebalo izabrati način na koji će uticati na svoje sledbenike, odnosno način na koji će interagovati sa njima. U tom smislu, neki autori [21] prave razliku između četiri stilova liderstva: autoritarni, demokratski, birokratski i laissez-faire. Osnovne karakteristike ovih stilova prikazane su u tabeli 1.

Tabela 1 – Stilovi liderstva

Stil	Osnovne karakteristike
Autoritarni	- donošenje odluka bez uključivanja ostalih članova grupe - lideri veoma fokusirani na zadatke - visoka fokusiranost na kontrolu - otežana komunikacija sa članovima grupe
Demokratski	- uključivanje članova grupe u proces donošenja odluka - fokusiranost na ljude i produktivnost - otvorenost za ideje članova grupe - otvorena komunikacija u oba smera
Laissez-faire	- potpuna sloboda članova grupe u donošenju odluka - odsustvo komunikacije zbog čega dolazi do konflikata unutar grupe - suštinski, lider ne postoji
Birokratski	- fokusiranost na status u grupi i privilegije - oslanjanje na radne procedure i pravila - destimuliše kreativno razmišljanje i nove ideje članova grupe - otežana komunikacija zbog većeg broja hijerarhijskih nivoa

Bass [22] pravi razliku između transformacionih i transakcionih lidera. On definiše transformaciono liderstvo kao stil liderstva kod kojeg lider „podiže” svoj tim, shvata svrhu i podržava misiju svoje grupe i postavlja interese grupe ispred svojih interesa. Oni su odgovorni za sprovođenje politika i podsticanje ponašanja koje vodi promenama i ispunjenju zajedničkog cilja. On ukazuje da transformacioni lideri poseduju četiri bitne veštine koje ga razlikuju od drugih lidera: 1) idealizovani uticaj – uspostavlja odnose poverenja i poštovanja sa

sledbenicima i na taj način utiče na zaposlene da podrže viziju i misiju organizacije; 2) inspirativna motivacija – lider zagovara visoka očekivanja i na jednostavan način izražava važne namere; 3) intelektualna stimulacija – sposobnost lidera da promoviše inteligenciju, racionalnost i pažljivo rešavanje problema; 4) individualan pristup – lider pristupa svakom pojedincu posebno, obraća pažnju na svakog pojedinca, daje uputstva i savete.

Transformacioni lideri se razlikuju od transakcionih lidera u načinu na koji interaguju sa članovima svojih timova. Oni omogućavaju članovima timova da donose odluke, čime podstiču zadovoljstvo grupe, njihovu produktivnost i posvećenost grupi [23]. Uključivanjem članova timova u proces donošenja odluka jača se njihova identifikacija sa grupom kojoj pripadaju. Stvarajući osećaj da od njih nešto zavisi u organizaciji i da imaju određeni uticaj, zaposleni postaju motivisaniji i orijentisaniji na svoje zadatke i realizaciju ciljeva grupe, a time i organizacionih ciljeva. Na ovaj način se uspostavljaju odnosi poverenja u grupi i jača se međusobna podrška između članova grupe, što u krajnjem stvara poseban kvalitet u radu.

Kao osnovne karakteristike transformacionih lidera se mogu izdvojiti sledeće [24, str. 70]:

- 1) Vođa promena – važna uloga transformacionog lidera je podsticanje i sprovođenje promena i uspešno dizajniranje fleksibilnih, inovativnih organizacija;
- 2) Hrabrost – oni su spremni da preuzmu rizike;
- 3) Sposobnost suočavanja sa složenim i neizvesnim situacijama – imaju sposobnost rešavanja kompleksnih problema u uslovima neizvesnosti;
- 4) Učenje tokom celog života – spremni su da radikalno menjaju svoje ponašanje i stavove ukoliko to okolnosti zahtevaju;
- 5) Vođeni su određenim sistemom vrednosti – oni grade određeni sistem vrednosti kojima teže i ponašaju se u skladu sa njima;
- 6) Vizionarske sposobnosti – sposobni su da kreiraju viziju i da je uspešno interpretiraju svojim sledbenicima, kao i da ih podstaknu da aktivno učestvuju u njenoj realizaciji;
- 7) Iskrenost i verovanje u sledbenike – otvoreni su, iskreni i veruju svojim sledbenicima, zbog čega oni dobijaju važnu ulogu u procesu donošenja odluka.

Savremeni pristup liderstvu bazira se na transformacionom liderstvu, koje podrazumeva najviši nivo razvoja liderstva u organizaciji. Ovakvi lideri su sposobni da motivišu zaposlene, da uspostave sa njima odnose poverenja, i u krajnjem smanje fluktuaciju zaposlenih i poboljšaju performanse organizacije. Ovakvi lideri su posebno važni za organizacije koje imaju veliki broj eksperata, čiji odlazak bi za organizaciju značio značajan gubitak u vidu kompetencija i iskustva. Transformacioni lideri jačaju zadovoljstvo radnika i sprečavaju narušavanje organizacionog znanja i iskustva.

3. Determinisanje organizacione kontrole kao elementa plana organizacije

Kontrola se može definisati kao proces kojim se članovi organizacije motivišu i podstiču na poželjno ponašanje kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi [25]. Kontrola je sastavni deo procesa strategijskog menadžmenta, pri čemu ima ključnu ulogu u početnim aktivnostima procesa formulisanja strategije, u cilju ocene postojećih ciljeva, misije i strategije. Ona je važna i tokom implementacije strategije, kako bi se ono što je planirano približilo ostvarenom [5, str. 287]. Neophodna je s obzirom da menadžeri na mogu unapred sa sigurnošću predvideti buduće uslove poslovanja i određene pretpostavke na kojima se baziraju strategije, ciljevi, biznis planovi i različite odluke se mogu pokazati kao netačne. Na strategije i biznis planove osim internih faktora, utiču i eksterne determinante, zbog čega kontrola ima važnu ulogu. Ona treba pravovremeno ukazati na inicijative ili akcije koje bi menadžeri trebalo preduzeti kako se organizacija ne bi udaljila od željenog pravca.

Ključni koncepti na kojima se bazira organizaciona kontrola jesu: formalna i neformalna kontrola, kontrolni ciljevi, kontrolni sistemi i mehanizmi kontrole [26, str. 57]. Kontrolni mehanizmi uključuju jedinice organizacione kontrole (standardi, norme, politike i sl.) koje se koriste u procesu kontrole. Takođe, pravi se razlika između formalnih i neformalnih mehanizama kontrole. Prvi uključuju zvanične, kodifikovane mehanizme kao što su pisana pravila i procedure, dok drugi podrazumevaju verovanja, norme i vrednosti zaposlenih kojima se oni vode u svojim akcijama i ponašanju. Sistemi organizacione kontrole su specifične kombinacije formalnih i neformalnih mehanizama kontrole, čije relativno učešće određuje menadžment preduzeća. Kontrolni ciljevi predstavljaju elemente procesa organizacione transformacije na koje se želi uticati kontrolnim mehanizmima. Idealno, trebalo bi obezbediti jednakost između ciljeva organizacionih članova i ciljeva organizacije kao celine.

Sistem organizacione kontrole predstavlja skup mehanizama dizajniranih da povećaju verovatnoću da će se ljudi ponašati na način koji vodi postizanju organizacionih ciljeva. Postoje četiri osnovna elementa sistema organizacione kontrole na bazi kojih se kontroliše operativni sistem [27, str. 51]:

- Ciljevi za performanse aktivnosti ili funkcija;
- Standardi performansi za svaki poseban cilj;
- Metod merenja za praćenje performansi članova organizacije;
- Metod administriranja nagrada koje su usmerene na motivisanje i jačanje performansi (proces evaluacije/nagrađivanja).

To znači da je sistem kontrole u preduzeću orijentisan na ciljeve odnosno on treba pomoći u ostvarenju organizacionih ciljeva. Njegov krajnji cilj nije da kontroliše ponašanje ljudi na unapred definisane načine, već da utiče na njih da

donose odluke i preduzimaju radnje koje će verovatno biti u skladu sa organizacionim ciljevima.

Može se razlikovati operativna, taktička i strategijska kontrola, s obzirom na menadžerski nivo na kojem se ona obavlja [5, str. 290]. Osnovne karakteristike ovih tipova kontrole date su u tabeli 2.

Tabela 2 – Vrste kontrole u preduzeću.

Vrste	Ključne karakteristike
Operativna kontrola	- kontrola aktivnosti proizvodnje proizvoda i pružanja usluga - nadležnost najnižeg nivoa menadžmenta
Taktička kontrola	- kontrola dobavljača, kupaca i konkurenata na određene akcije preduzeća - nadležnost menadžera srednjeg nivoa
Strategijska kontrola	- kontrola pretpostavki o opštim uslovima poslovanja u cilju prilagođavanja misije, ciljeva i strategije preduzeća - nadležnost top menadžera

Neki autori [28] prave razliku između kontrole ponašanja i kontrole autputa. Oni ukazuju da mere rezultata zadovoljavaju potrebe kontrole na nivou organizacije kao celine i da se ova vrsta kontrole koristi u uslovima kompleksnosti i za veće organizacije. Kontrola ponašanja je korisna za kontrolu realizacije specifičnih zadataka, za menadžere određenih organizacionih delova, kao i za manje organizacije. To znači, da kontrola ponašanja ima manje važnu ulogu u upravljanju top menadžera.

Zaposleni u savremenim inovativnim preduzećima ne prihvataju tradicionalan način kontrole jer ove radnike takav pristup demotivše i sputava njihove inovativne ideje. Za inovativna preduzeća, takozvana preduzeća znanja, karakteristično je da neguju odnose poverenja između menadžera i zaposlenih, zaposlenima se daje sloboda u izražavanju mišljenja i tolerišu se greške. Ovakvi radnici ne trpe autoritet i tradicionalni instrumenti kontrole se ne mogu primenjivati. Oni se moraju kontrolisati indirektno - kroz stimulacije, pružanje mogućnosti sticanja novih znanja i obuke, delegiranjem odgovornosti i stvaranjem inovativnog radnog okruženja. Menadžeri moraju proceniti koji je optimalan nivo kontrole, kao i koji su najbolji mehanizmi, kako kreativni zaposleni sa inicijativom ne bi bili demotivisani.

4. Izbor odgovarajuće organizacione strukture

Kako bi se ostvarili planirani ciljevi preduzeća, mora postojati odgovarajuća podela zadataka i uloga, odgovornosti, autoriteta i njihova koordinacija. Iz tog razloga, prilikom osnivanja svakog poslovnog entiteta, neophodno je kreirati organizacionu strukturu koja će na najbolji način uskladiti sve te elemente i podržati poslovnu strategiju. Takav proces se naziva organizaciono dizajniranje. On predstavlja „sistematski pristup uređivanju struktura, procesa, liderstva, kulture, ljudi, praksi i metoda kojim se omogućava dostizanje misije i strategije

organizacije”, odnosno utvrđivanje „načina na koji bi organizacija trebalo da bude strukturirana kako bi efektivno i efikasno funkcionisala” [29, str. 2, 3].

Kao rezultat organizacionog dizajniranja nastaje određena organizaciona struktura. Ona vodi ka podeli rada, pomaže u koordinisanju, uspostavlja odnos autoriteta i odgovornosti i na kraju vodi ka ostvarenju ciljeva [30]. Koristi se kao kontrolni mehanizam kojim se utiče na rezultate zaposlenih, kako bi se osiguralo efektivno i efikasno izvršenje potrebnih zadataka, i kojim se pomaže u ostvarenju ciljeva organizacije [31]. Tokom godina, brojni autori iz oblasti menadžmenta su davali različite definicije organizacione strukture. Može se reći da se ona odnosi na formalne odnose između pojedinaca i grupa povodom raspodele zadataka, odgovornosti i autoriteta u okviru organizacije [32] [33]. Definiše se i kao formalni sistem odnosa autoriteta i zadataka kojim se kontrolišu i koordiniraju aktivnosti i ponašanje zaposlenih kako bi se ostvarili ciljevi organizacije [34]. Organizaciona struktura opisuje formalnu uređenost poslova i zadataka u organizaciji [35], preraspodelu autoriteta i odgovornosti, i na koji način se pravila i propisi sprovode od strane zaposlenih [36].

Na osnovu prethodnih definicija moguće je zaključiti u čemu se ogleda svrha organizacione strukture i zašto može biti od presudnog značaja za uspešno poslovanje preduzeća. Ona prikazuje način podele rada na konkretne poslove i odeljenja, pripisuje zadatke i odgovornost svakom poslu posebno, koordinira različite organizacione zadatke, vrši grupisanje poslova u jedinice, uspostavlja odnose između pojedinaca, grupa i odeljenja, formira formalne linije autoriteta i utvrđuje raspored i preraspodelu resursa [35]. Osim toga, u velikoj meri determiniše nivo fleksibilnosti organizacije, protok informacija i finansijskih sredstava, nivo motivisanosti i satisfakcije zaposlenih, kreira ambijent za korišćenje tehnologije na najefektivniji način i konačno opredeljuje nivo organizacionih performansi, odnosno uspešnost ostvarenja ciljeva [37].

4.1. Ključne dimenzije organizacione strukture

Konkretna organizaciona struktura će zavisiti od kombinacije njenih sastavnih komponenti, a one se mogu posmatrati kroz određene dimenzije. Veliki broj autora je u svojim radovima navodio različite kategorizacije dimenzija organizacione strukture, koje su se uglavnom razlikovale po obuhvatnosti ili nazivima pojedinačnih dimenzija. Kao ključne dimenzije, koje se pominju u pretežno svakoj od datih klasifikacija, mogu se izdvojiti formalizacija, centralizacija (decentralizacija) i kompleksnost [29] [38] [39]. Svaka od njih se posmatra kroz stepen u kome je zastupljena u određenoj organizacionoj strukturi.

4.1.1. Formalizacija

U gotovo svakom preduzeću postoje određena pravila i procedure koje se moraju poštovati prilikom obavljanja poslovnih zadataka. Stepem u kome su aktivnosti i ponašanje zaposlenih standardizovani je predstavljen kroz dimenziju

formalizacije. On može biti visok ili nizak. Visok nivo formalizacije je prisutan u onim organizacijama gde postoji veliki broj pravila, jasno definisane procedure obavljanja posla i propisani postupci. To olakšava koordinaciju i kontrolu, dovodi do minimalnih dispariteta u obavljanju poslova i značajno smanjuje varijetete rezultata, što u konačnom povećava ekonomičnost poslovanja. Međutim, takav ambijent u velikoj meri ograničava spontanost i fleksibilnost koje su potrebne za inovacije, i sputava kreativnost, autonomiju u obavljanju posla i učenje zaposlenih [40]. S druge strane, organizacije koje nemaju mnogo propisanih pravila, gde izvršenje poslovnih zadataka nije strogo standardizovano i u kojima zaposleni uživaju veća diskreciona prava u obavljanju posla, se karakterišu niskim nivoom formalizacije. Takvo okruženje podstiče međusobne interakcije, saradnju, kao i kreiranje i širenje znanja. Zaposleni su stimulisani da kreativno razmišljaju o svom poslu, da tragaju za novim izvorima informacija, da postavljaju različita pitanja i na taj način da smisleno pristupaju svom poslu umesto da isključivo slede unapred definisani tok akcija [41]. Zadatak top menadžmenta je da uspostavi optimalni nivo formalizacije kako bi se iskoristile sve njene prednosti, a izbegli potencijalni problemi.

4.1.2. Centralizacija

Centralizacija, kao dimenzija organizacione strukture, opisuje stepen u kome je donošenje odluka skoncentrisano u jednoj tački u organizaciji [42]. Odnosi se na onaj hijerarhijski nivo koji poseduje autoritet da donosi odluke. Organizacije u kojima samo top menadžment donosi odluke, bez učešća ostalih nivoa menadžmenta i zaposlenih, koji samo sprovode njegova naređenja, su centralizovane. Ukoliko se autoritet odlučivanja prenosi i na niže nivoe menadžmenta, radi se o decentralizovanim organizacijama. Nekada su organizacije najčešće imale centralizovanu organizacionu strukturu, dok se u današnjem dinamičnom okruženju sve više primenjuju decentralizovani modeli odlučivanja. U takvim okolnostima neophodno je delegirati autoritet nižim organizacionim nivoima, kako bi se blagovremeno moglo odgovoriti na nastale promene. Takođe, treba uzeti u obzir da zaposleni koji rade na određenim poslovima, i njima bliski niži nivoi menadžmenta, su direktno usmereni na konkretne zadatke i procese, najbolje upoznati sa trenutnim okolnostima, nastalim problemima i raspolažu pravovremenim informacijama, pa njihova uključenost u donošenje odluka može biti od ključne važnosti za fleksibilnost i uspešno poslovanje organizacije. Jakom centralizacijom se stvara okruženje koje ne podstiče učešće članova, u kome zaposleni nemaju slobodu, samostalnost i diskreciono pravo da odrede koje akcije su potrebne i na koji način je najbolje sprovesti aktivnosti [43]. Praktično, retko koja organizacija može uspešno funkcionisati kao potpuno centralizovana ili decentralizovana, već je potrebno pronaći odgovarajući stepen centralizacije/decentralizacije pojedinih organizacionih delova i uspostaviti optimalni stepen na nivou celokupne organizacije. Za koliki stepen centralizacije

će se top menadžment odlučiti zavisi od brojnih faktora. Ukoliko organizacija posluje u stabilnom okruženju, niži nivoi menadžmenta nemaju dovoljno iskustva ili ne žele da učestvuju u donošenju odluka, i ako se organizacija nalazi u kriznoj situaciji, potreban je viši stepen centralizacije, dok je u kompleksnom i promenljivom okruženju, u situacijama kada je potrebna fleksibilnost, kod organizacija koje se sastoje od prostorno udaljenih organizacionih delova, sa sposobnim i iskusnim menadžerima koji žele da učestvuju u odlučivanju, distribucija autoriteta odlučivanja primerenija [44] [45].

4.1.3. Kompleksnost

Stepen diferenciranosti između elemenata u okviru organizacije odražava kompleksnost organizacione strukture [38]. Ona se može posmatrati kroz tri dimenzije: vertikalnu, horizontalnu i prostornu. Vertikalna kompleksnost prikazuje broj hijerarhijskih nivoa u organizaciji, odnosno predstavlja „dubinu” organizacione strukture. Organizacije sa manjim brojem nivoa se obično nazivaju „pločaste”, dok se organizacije sa velikim brojem hijerarhijskih nivoa karakterišu kao „visoke”. Što je veći broj nivoa hijerarhije, to je veća kompleksnost, odnosno nivo vertikalne diferenciranosti. Horizontalna kompleksnost se odnosi na broj organizacionih delova (divizija, departmana, sekcija) koji su prisutni na istom hijerarhijskom nivou, odnosno ukazuje na diferenciranost između njih koja nastaje usled različitih poslova koje zaposleni izvršavaju, njihovog obrazovanja i veština. Što je veća podela posla i uloga, odnosno broj poslova koji su međusobno različiti, i koji zahtevaju profesionalce različitih znanja i sposobnosti, to je veća horizontalna kompleksnost. Geografska rasprostranjenost organizacionih delova odražava nivo prostorne kompleksnosti. Ukoliko organizacija svoje poslovanje obavlja na različitim lokacijama, ima više postrojenja, kancelarija i članova koji su fizički udaljeni, stepen njene prostorne kompleksnosti je veći. Načelno, veća kompleksnost organizacione strukture otežava komunikaciju, koordinaciju i kontrolu, ali može biti poželjna i značajno doprineti efikasnosti i fleksibilnosti organizacije. Stoga, prilikom izbora modela strukture organizacije, top menadžment mora sagledati sve varijable čije delovanje može zahtevati viši ili niži nivo kompleksnosti, utvrditi kako bi se takva kompleksnost strukture odrazila na performanse same organizacije i da li je u skladu sa ciljevima koji se žele ostvariti.

4.2. Elementi dizajniranja organizacione strukture

Struktura preduzeća i njene dimenzije direktno zavise od pojedinih elemenata odnosno principa kojih se treba pridržavati prilikom dizajniranja organizacione strukture. Pa tako, osim što top menadžment treba da odluči koji stepen centralizacije/decentralizacije će biti prisutan u preduzeću i u kojoj meri će obavljanje poslova i ponašanje zaposlenih biti formalno uređeno, treba doneti

odluke koje se tiču elemenata poput podele posla (specijalizacije), departmentalizacije, lanca komande i raspona kontrole [35].

S obzirom da se poslovanje organizacija načešće sastoji od velikog broja različitih procesa i aktivnosti, neophodno je već na samom početku izvršiti *podelu posla*, odnosno odlučiti na koji način će ukupan posao u organizaciji biti podeljen na određeni broj manjih zadataka i faza, koje će obavljati pojedinci ili grupe zaposlenih. Time se izbegava situacija u kojoj bi svako radio sve ili pak jedna osoba celokupan posao. Podelom rada zaposleni se raspoređuju na izvršenje pojedinih zadataka i poslova za koje su specijalizovani, odnosno za koje poseduju potrebna znanja i veštine. To omogućava kvalitetnije obavljen posao, veću produktivnost i efikasnost. Naime, različiti poslovi u organizaciji zahtevaju različiti stepen stručnosti, pa bi bez podele posla svi zaposleni morali da poseduju visoke kompetencije za obavljanje čak i onih najzahtevnijih poslova, dok bi se dešavalo da visoko stručni radnici povremeno obavljaju i neke od najjednostavnijih zadataka. To bi dalje vodilo ka tome da svi budu plaćeni kao visoko kvalifikovani, iako bi obavljali i jednostavne poslove, što bi prouzrokovalo rasipanje resursa i neefikasno poslovanje. Međutim, iako daje brojne pozitivne efekte u poslovanju, podela posla se ne može vršiti u nedogled. Prevelika specijalizacija će dovesti do suviše uprošćenih radnih zadataka. Kada zaposleni obavljaju po jedan takav zadatak kontinuirano u dužem vremenskom periodu, može doći do zamora, dosade, nezadovoljstva i pada motivacije, a njihov dalji razvoj i napredak postaju ograničeni. U određenom trenutku, negativne posledice kod ljudi poput dosade, umora, stresa, pada produktivnosti, češćih izostanaka i napuštanja posla, prevazići će ekonomske prednosti [46]. Iz tog razloga, na top menadžmentu je da utvrdi optimalni nivo specijalizacije, na kome bi se mogle iskoristiti sve prednosti u poslovanju, ali izbegli nedostaci.

Nakon što se sprovede podela rada, utvrdi koji sve poslovi i ko će ih obavljati u preduzeću, neophodno ih je grupisati prema sličnim zadacima. Integrisanje poslova i njihova koordinacija se vrši formiranjem odgovarajućih departmana, pa se otuda i ovaj proces naziva *departmentalizacija*. Iako svako preduzeće može na svoj način kategorizovati poslovne aktivnosti i prema njima kreirati određena odeljenja, grupisanje se uglavnom vrši prema poslovnim funkcijama, proizvodu ili usluzi, geografskom području, procesu i cijnom kupcu. Departmentalizacija utiče i na zaposlene jer dovodi do toga da dele istog nadređenog i resurse, da su zajedno odgovorni za ostvarene performanse i da imaju tendenciju da se identifikuju i saraduju jedni sa drugima [47].

Funkcionalna departmentalizacija je jedan od najčešćih načina formiranja odeljenja u organizaciji i karakteriše se grupisanjem sličnih poslova i aktivnosti oko najvažnijih funkcija koje se obavljaju u preduzeću, poput proizvodnje, marketinga, finansija, kadrovske službe i sl. Povezivanjem ljudi sličnih kompetencija, veština i znanja ostvaruje se bolja koordinacija među njima i veća efikasnost u poslovanju. Međutim, komunikacija između različitih funkcionalnih

područja je vrlo često otežana, a zaposleni nemaju jasnu viziju organizacionih ciljeva. Sa takvim poteškoćama se menadžment može suočiti i prilikom vršenja departmentalizacije prema proizvodima ili uslugama koje preduzeće pruža. Naime, takvo grupisanje poslova omogućava da se svi poslovi vezani za konkretan proizvod/liniju proizvoda nađu u nadležnosti jednog menadžera, što doprinosi njegovoj specijalizaciji za određenu proizvodnu oblast, vodi ka bržem donošenju odluka i većoj efikasnosti. S druge strane, pored pomenutih nedostataka, u ovom slučaju dolazi i do dupliranja funkcija što može značajno povećati troškove. Kada firme posluju na različitim, prostorno udaljenim područjima, često se odlučuju za geografsku departmentalizaciju, odnosno grupisanje poslovnih aktivnosti prema različitim regionima u kojima se obavljaju. Ova forma može biti vrlo korisna u situacijama kada potrošači na određenim teritorijama imaju slične potrebe i želje, jer se na ovaj način može brže odgovoriti zahtevima lokalnog tržišta i efikasnije rešavati problemi nastali na tom području. Ipak, ova situacija zahteva dupliranje funkcija i resursa, što prouzrokuje veće troškove, dok među pojedinačnim departmanima može postojati velika izolovanost i otuđenost od ostatka organizacije. Sprovedenjem departmentalizacije na osnovu procesa, poslovi se grupišu prema toku aktivnosti, odnosno prema pojedinim segmentima procesa koji je vezan za proizvod ili kupce. Time se postiže efikasniji tok aktivnosti i brže obavljanje posla, ali ovaj način podele poslova se može primeniti samo kod pojedinih proizvoda ili usluga. Najzad, preduzeća mogu svoje poslovne aktivnosti grupisati prema pojedinim kategorijama klijenata koji imaju slične zahteve, potrebe i probleme, kao što su npr. mala preduzeća, velike korporacije, individualni kupci i sl. Na ovaj način, menadžment se može fokusirati na zahteve svakog od njih posebno i pružiti najbolji odgovor, ali će takva forma voditi ka multipliciranju funkcija, a neretko se javljaju i brojne poteškoće u uspostavljanju koordinacije među departmanima.

Treba napomenuti da, s obzirom na sve intezivniju globalnu konkurenciju i potrebu da se što brže i bolje odgovori na zahteve i želje kupaca, organizacije sve češće naglasak stavljaju na departmentalizaciju prema kupcima. Međutim, uspešne organizacije, posebno kada je reč o velikim korporacijama, retko kad se odlučuju za samo jedan tip grupisanja poslova, već to najčešće čine njihovim kombinovanjem. Time nastoje da iskoriste prednosti različitih formi, a izbegnu ili umanje nedostatke. Još jedan od trendova prisutan u današnjim kompanijama jeste i formiranje timova, sastavljenih od profesionalaca iz različitih oblasti, koji mogu obavljati posao u različitim departmanima.

Još jedno jako bitno pravilo u dizajniranju organizacione strukture svakog preduzeća jeste uspostavljanje odgovarajućeg *lanca komande*, odnosno definisanje linije po kojoj se autoritet delegira od najviših nivoa menadžmenta do najnižih. Na ovaj način se takođe vrši dodeljivanje dužnosti i odgovornosti svakom zaposlenom. Stoga se ovim pravilom najčešće obuhvataju pitanja vezana za autoritet, odgovornost i jedinstvo komande. Autoritet se odnosi na prava

svojstvena menadžerskoj poziciji da izdaje naredbe i očekuje da će se one poštovati [48]. Uz autoritet ide i odgovornost. Svakoj menadžerskoj poziciji u organizaciji treba dodeliti određeno mesto u lancu komande i svakom rukovodiocu dati potreban nivo ovlašćenja, kako bi ispunio svoje obaveze, iz čega proističe i odgovornost. Princip jedinstva komande nalaže da pojedinac treba imati samo jednog nadređenog kome je direktno odgovoran kako se ne bi našao u situaciji da dobija suprotne, međusobno kontradiktorne zahteve od različitih menadžera sa viših nivoa. S obzirom da je usled razvoja tehnologije u današnje vreme dostupnost informacija znatno veća svim nivoima menadžmenta i među zaposlenima, i da se izvršioci u sve većoj meri podstiču da donose odluke na svom radnom mestu, lanac komande u mnogim organizacijama više nije tako strogo definisan i rigidan. Međutim, ostaje neizostavan i jedan od ključnih elemenata prilikom formiranja odgovarajuće organizacione strukture.

Raspon kontrole se odnosi na broj zaposlenih koji su direktno podređeni jednom rukovodiocu na višem nivou. S obzirom da se radi o broju zaposlenih kojim svaki menadžer može uspešno upravljati, usvojeni raspon kontrole će u velikoj meri oblikovati izgled organizacione strukture jednog preduzeća jer direktno utiče na broj organizacionih nivoa i menadžera. Prema tome, primenom šireg raspona kontrole jedan menadžer će voditi veću grupu zaposlenih, a to će rezultirati manjim brojem potrebnih rukovodioca i manjim brojem organizacionih nivoa, što doprinosi smanjenju troškova i većoj efikasnosti. Međutim, raspon se ne može previše širiti jer nakon određenog stepena, kada broj zaposlenih postane i previše visok, menadžer koji njima rukovodi ne može svakome od njih posvetiti potrebno vreme i pažnju, što u krajnjem vodi ka padu performansi zaposlenih i ukupne organizacione efektivnosti. Manji raspon kontrole, s druge strane, omogućava rukovodiocima mogućnost boljeg nadgledanja, kontrole i usmeravanja zaposlenih. Ipak, u tom slučaju postoji opasnost da uloga nadređenih postane i suviše ograničavajuća za zaposlene koji gube slobodu u radu. Osim toga, osnovni nedostatak jeste formiranje većeg broja organizacionih nivoa, što će otežati komunikaciju i proces donošenja odluka, i prouzrokovati veće troškove. Iako su neki raniji teoretičari iz oblasti menadžmenta zagovarali manji raspon kontrole, do 6, primeri uspešnih kompanija pokazuju trend širenja raspona kontrole poslednjih godina [49]. To je u skladu sa zahtevima savremenog tržišta za većom fleksibilnošću, bržim donošenjem odluka, redukcijom troškova i većom uključenošću zaposlenih. Ipak, da bi se izbegli potencijalni problemi širokog raspona kontrole, preduzeća istovremeno ulažu velika sredstva u treninge i edukacije zaposlenih, kako bi bili sigurniji i samostalniji u obavljanju svog posla. Širina raspona kontrole će zavisi od brojnih faktora, pre svega od veština i sposobnosti menadžera i zaposlenih, karakteristika posla, sličnosti, kompleksnosti i standardizovanosti zadataka, fizičke blizine podređenih, sofisticiranosti informacionih sistema u organizaciji, organizacione kulture i preferiranog stila menadžera [50].

4.3. Faktori koji opredeljuju izbor organizacione strukture

Prilikom započinjanja poslovanja, preduzeća najčešće imaju neku od najjednostavnijih formi, sa preduzetnikom kao ključnom osobom, nekada i jedinom, i malim brojem zaposlenih. Međutim, kako se posao razvija, složenost zadataka raste i broj zaposlenih povećava, tako će se i organizaciona struktura menjati. Pored toga, i samo okruženje u kome preduzeće posluje može značajno uticati na izbor modela strukture organizacije. Prilikom dizajniranja odgovarajuće organizacione strukture, treba uzeti u obzir veliki broj činioca. Generalno, svi oni se mogu podeliti u dve velike grupe: interne i eksterne. Faktori internog karaktera su oni koji su vezani za samu organizaciju, njene karakteristike i način funkcionisanja. Eksterni faktori se odnose na ekonomsko, društveno, političko i institucionalno okruženje u kome organizacija posluje i kao takvi nalaze se van kontrole menadžmenta.

Organizaciona struktura može zavisi od ciljeva, strategije, okruženja, tehnologije i veličine organizacije [51]. Svaka organizacija mora prilagođavati osnovne dimenzije organizacione strukture nivou neizvesnosti, inovativnosti, međuzavisnosti poslova, strategiji i veličini [52]. Iako je veliki broj autora navodio različite faktore kao ključne prilikom definisanja strukture organizacije, oni koji se ponavljaju i ističu u najvećem broju radova jesu: okruženje, veličina organizacije i njena strategija [35] [39].

Stepen neizvesnosti okruženja u kojem organizacija posluje ima ogroman uticaj na njenu strukturu. Različite organizacije se suočavaju sa različitim nivoima nesigurnosti i nepredvidivosti okruženja, a kako bi se eliminisalo ili bar ublažilo dejstvo eksternih faktora i minimizirala neizvesnost, menadžment vrši prilagođavanje organizacione strukture. Što je okruženje nestabilnije i neizvesnost izraženija, to je i potreba za fleksibilnošću organizacije veća, pa su pogodniji organski odnosno adhokratski modeli organizacione strukture. S druge strane, u uslovima veće stabilnosti, menadžment se uglavnom odlučuje za neki od mehanističkih tj. birokratskih modela. Zahvaljujući intenzivnom tehnološkom razvoju, globalizaciji, sve jačem konkurentskom pritisku i zahtevnijim potrošačima, poslovno okruženje postaje sve dinamičnije i neizvesnije, pa organizacije sve više biraju adhokratske modele organizacione strukture.

Veličina organizacije takođe ima značajnu ulogu prilikom odabira organizacione strukture. Preduzetnici ili izuzetno mala preduzeća, sa samo par zaposlenih, ne moraju imati formalnu organizacionu strukturu. Međutim, ukoliko se broj zaposlenih povećava i poslovanje širi, formiranje odgovarajuće organizacione strukture je neophodno. Veće organizacije su znatno kompleksnije, sa više različitih poslova, većim brojem odeljenja, većim brojem zaposlenih i više hijerarhijskih nivoa. Najčešće je i stepen formalizacije veći jer se javlja potreba za definisanjem pravila, procedura i standardizovanih procesa. Osim toga, sa povećanjem veličine organizacije i birokratije, obično dolazi do veće decentralizacije odgovornosti i odlučivanja jer top menadžeri teže uspostavljaju

direktnu kontrolu nad većim brojem ljudi, a potreba za delegiranjem autoriteta je veća. Stoga, širenjem organizacije, njena organizaciona struktura postaje više mehanistička. Treba napomenuti da jednom kada organizacije pređu određeni broj zaposlenih, oko 2000, dalje uvećanje ima manji uticaj na organizacionu strukturu [42].

Među brojnim autorima postoji mišljenje da je strategija ključna determinanta organizacione strukture svakog preduzeća, s obzirom da od nje zavise zadaci koji će se obavljati, upotreba tehnologije, kao i ambijent [53] [54]. Organizaciona struktura treba biti dizajnirana tako da podrži ostvarivanje ciljeva organizacije, a kako strategija definiše način i sredstva kojim će se do njih doći, jasno je da su strategija i struktura organizacije blisko povezane. Posmatrajući odnos strategije i organizacione strukture, Miles i Snow [55] su identifikovali četiri tipa najzastupljenijih strategija među firmama i način na koji vrše prilagođavanje svoje organizacione strukture strategijskim ciljevima i okruženju:

- Branioci – preduzeća koja nude usku liniju proizvoda, dobrog kvaliteta i konkurentnih cena, fokusirana su na poboljšanje efikasnosti u svom poslovanju i čvrstu kontrolu troškova, bez traganja za novim šansama i širenja delatnosti; posluju uglavnom u stabilnim industrijama i nisu u stanju da brzo odgovore na promene na tržištu. Ovakvim firmama najviše odgovara mehanistička organizaciona struktura, funkcionalni model sa visokim stepenom podele rada, centralizovanim sistemom kontrole i odlučivanja i formalnim kanalima komunikacije.
- Tražioci – firme koje su pioniri u svom poslu, lideri u inovacijama, inicijatori promena, kontinuirano traže nove šanse na tržištu i razvijaju nove proizvode; fokusirane su na inovacije, ne na efikasnost; posluju u dinamičnom okruženju i u stanju su da brzo prepoznaju i odgovore na tržišne prilike. Ovaj tip preduzeća se odlučuje za organske modele, fleksibilnu strukturu skoncentrisanu oko proizvoda ili projekta, sa decentralizovanim planiranjem i kontrolom, niskim stepenom formalizacije i razvijenim vertikalnim i horizontalnim linijama komunikacije.
- Analitičari – preduzeća koja kombinuju prethodne dve strategije, poslujući istovremeno u relativno stabilnom i promenljivom proizvod/tržište domenu; prate vodeće firme u svojoj grani, imitirajući i unapređujući njihove proizvode, nastoje da pruže proizvode visokog kvaliteta po nižoj ceni, pokušavajući da umanje rizik i maksimiziraju mogućnost ostvarivanja profita. Ovakvoj strategiji najviše odgovara matrični model koji nastaje kombinacijom funkcionalnog i divizionalnog, u kome je prisutan potreban nivo diferencijacije organizacione strukture i procesa kako bi se ostvario balans između stabilnih i dinamičnih oblasti poslovanja. Karakteriše se centralizovanom kontrolom u funkcionalnim odeljenjima i decentralizovanim kontrolnim mehanizmima u

proizvodnim grupama, pri čemu se proces planiranja intezivno odvija između proizvodnog i marketing odeljenja, kao i između odeljenja za istraživanje i menadžera proizvoda u cilju razvoja novih proizvoda.

- Reaktori – preduzeća kojima nedostaju konzistentni mehanizmi kojima bi odgovorila na promene u okruženju pa to čine na ad hoc način. Najčešći uzroci nestabilnosti ovakvih preduzeća su što nemaju jasno definisanu strategiju, što menadžment ne prilagođava organizacionu strukturu i procese izabranoj strategiji ili nastoji da zadrži postojeći odnos strategije i strukture čak i kada su promene u uslovima okruženja drastične. Nema definisanog pristupa dizajniranju organizacione strukture, pa se ona može menjati neočekivano, prema trenutnim okolnostima. Preduzeća ne mogu poslovati dugo na ovaj način, već je potrebno usvojiti neki od prethodnih strategijskih pristupa.

4.4. Modeli organizacione strukture

Kako se modeli organizacione strukture oblikuju pod dejstvom različitih faktora, može se reći da je „gotovo svaka organizaciona forma jedinstvena i neponovljiva kombinacija u onom smislu u kojem je neponovljiv splet okolnosti koji je određuje” [5, str. 177]. Međutim, iako se međusobno mogu dosta razlikovati, s obzirom da su elementi i dimenzije organizacione strukture u svim organizacijama isti, postoje neke od njihovih kombinacija koje se mogu označiti kao tipski. Takvi sklopovi elemenata i dimenzija organizacione strukture kada se uključe u tipični ambijent unutar koga organizacije posluju, daju određene teorijske ili „čiste” modele organizacione strukture. Iako je njih gotovo nemoguće primeniti u praksi, u takvom „čistom” obliku, mogu poslužiti kao polazna osnova za kreiranje modela koji će odgovarati konkretnim uslovima. Kategorizacija modela organizacione strukture se može vršiti primenom različitih kriterijuma, mada se to najčešće čini sa aspekta strukturnih dimenzija i ključnih karakteristika. Prema tome, mogu se izdvojiti dve osnovne grupe organizacionih modela – mehanistički ili birokratski i organski ili adhokratski [35].

Mehanističku tj. birokratsku organizaciju karakteriše visoka specijalizacija poslova, uz rigidnu departmentalizaciju, i visok nivo centralizacije i formalizacije. Zbog manjeg raspona kontrole ovakvi modeli uglavnom sadrže veći broj organizacionih nivoa, što povećava distancu između zaposlenih i nižih nivoa menadžementa sa top menadžmentom. Iz tog razloga najčešće dolazi do usvajanja velikog broja pravila, procedura i standarda, i formiranja strogo definisanih linija autoriteta i formalnih kanala komuniciranja. Sve to rezultira veoma stabilnom i krutom, odnosno nefleksibilnom strukturom, koja se ne može lako menjati i prilagođavati promenljivim uslovima.

Kao potpuno suprotna opcija navodi se organska tj. adhokratska organizacija, fleksibilnog karaktera. Najčešće se radi o organizacijama kod kojih nema visoke standardizacije poslova jer su zaposleni visoko stručni i iskusni

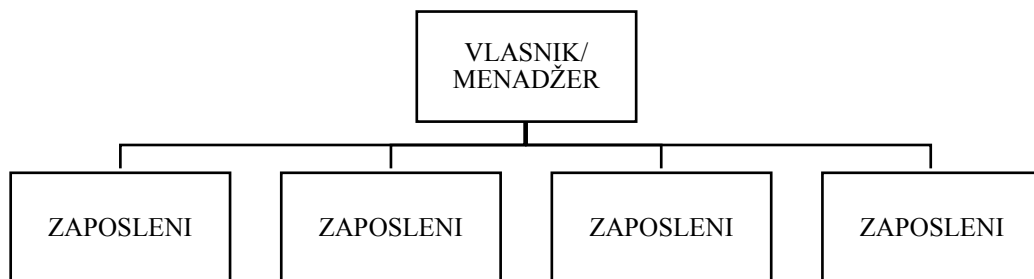
profesionalci, koji poseduju sve potrebne veštine da samostalno rešavaju poslovne zadatke i nose se sa problemima. Osim toga, nisu im potrebna stroga pravila i procedure, niti direktan nadzor i kontrola, pa se ovakvi modeli odlikuju širim rasponom kontrole, niskom formalizacijom i decentralizacijom odlučivanja. Takvo okruženje vodi ka slobodnom protoku informacija, neformalnoj komunikaciji i podstiče vertikalnu i horizontalnu saradnju među zaposlenima. Ovakve karakteristike omogućavaju da organski (adhokratski) modeli organizacione strukture budu visoko adaptibilni i spremni da odgovore na promene u internom ili eksternom okruženju, što je i osnovna prednost u današnjem turbulentnom poslovanju.

Prilikom dizajniranja organizacione strukture, menadžeri moraju uzeti u obzir sve faktore koji na bilo koji način utiču na poslovanje preduzeća. U zavisnosti od toga, najčešće će se odlučiti za neki od postojećih modela i prilagoditi ih potrebama svoje organizacije. Mogu usvojiti neki od tradicionalnih modela organizacione strukture koji se primenjuju decenijama unazad, ili pak neki od savremenijih koji su nastali kao odgovor na sve kompleksnije i dinamičnije okruženje u kome se posluje [42].

4.4.1. Tradicionalni modeli organizacione strukture

Model jednostavne organizacione strukture

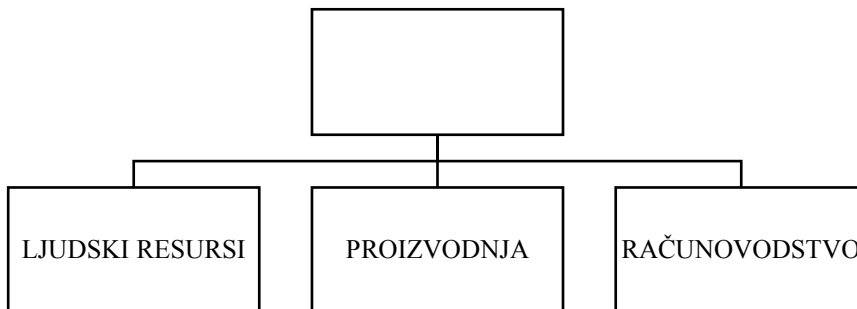
Uobičajena organizaciona struktura kod novoosnovanih i malih preduzetničkih firmi je model jednostavne organizacione strukture. Ovaj model najčešće sadrži svega dva vertikalna nivoa i obuhvata vlasnika na čelu firme, koji je istovremeno i menadžer, i zaposlene različitih profila, u zavisnosti od toga čime se preduzeće bavi (Slika 3). Odlikuje se niskim stepenom formalizacije i kompleksnosti, ali izrazito visokom centralizacijom jer se sav autoritet donošenja odluka nalazi u rukama jedne osobe. Ovakva struktura najčešće pogoduje okruženju koje je jednostavno i dinamično [47]. Jednostavnost ove strukture jeste i njena glavna prednost jer joj pruža fleksibilnost i omogućava brzu reakciju na promene u okruženju. Kada vlasnik (menadžer) donese odluku, ona može biti prenesena direktno samim izvršiocima i sprovedena u delo u najkraćem vremenskom roku. Međutim, to je istovremeno i najveća slabost ove strukture, jer celokupno poslovanje organizacije zavisi od jedne osobe što povećava rizik. Osim toga, ovaj model se može primeniti samo kod malih organizacija. Kako se povećava broj zaposlenih i organizacija raste, ova struktura postaje neodrživa.



Slika 3 – Model jednostavne organizacione strukture.

Model funkcionalne organizacione strukture

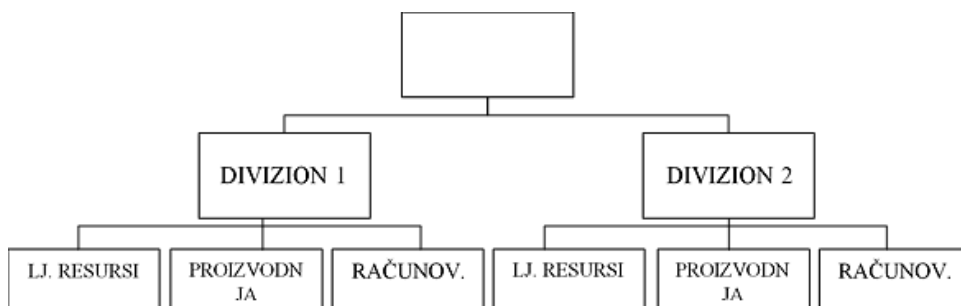
Funkcionalna organizaciona struktura nastaje kao rezultat departmentalizacije prema pojedinim poslovnim funkcijama (Slika 4). Podrazumeva grupisanje sličnih i povezanih zadataka, odnosno podelu posla prema funkcijama za koje je vezan. Osnovne funkcije u većini preduzeća su finansije i računovodstvo, marketing, proizvodnja, ljudski resursi i istraživanje i razvoj tako da model funkcionalne organizacione strukture najčešće uključuje ove departmane. Sa funkcionalnom strukturom, zaposleni istih specijalnosti se ujedinjuju, što omogućava dalji razvoj njihovih znanja i veština, ostvaruje se ekonomija obima u okviru funkcionalnih područja i minimizira se dupliranje kadrova i rasipanje resursa. Ova struktura je poželjna u situacijama kada je naglasak na troškovnoj efikasnosti i kada je potrebno uspostaviti kontrolu i koordinaciju kroz hijerarhijske nivoe. Međutim, ona nosi i brojne nedostatke. Pre svega, usled visoke centralizacije i kompleksne koordinacije, donošenje odluka može zahtevati dosta vremena što ovaj model čini dosta nefleksibilnim i sporim u odgovoru na promene iz okruženja. Zatim, nosioci pojedinih funkcija su prvenstveno usmereni na rezultate svog odeljenja, pa se gube iz vida organizacioni ciljevi. To takođe vodi ka izolovanosti zaposlenih u okviru funkcija kojima pripadaju, pa su komunikacija i saradnja između pojedinih funkcionalnih departmana najčešće veoma loše, što dodatno otežava njihovu koordinaciju top menadžmentu.



Slika 4 – Model funkcionalne organizacione strukture [59].

Model divizionalne organizacione strukture

Brojni nedostaci funkcionalne strukture se mogu prevazići usvajanjem modela divizionalne organizacione strukture koji se sastoji od odgovarajućih divizona odnosno poslovnih jedinica (Slika 5). Divizioni se mogu formirati prema pojedinačnim proizvodima, uslugama ili grupi proizvoda, projektima, tržišnim segmentima ili kupcima. Svaki od njih ima svoju organizacionu strukturu, sastavljenu najčešće od pojedinih funkcija, i menadžera odgovornog za postignute rezultate. Za razliku od funkcionalne organizacione strukture, komunikacija i koordinacija između funkcionalnih odeljenja u okviru jednog divizona je efikasna. Decentralizacija odlučivanja čini divizione još fleksibilnijim i omogućava njihovu bržu adaptaciju promenama u okruženju. Osim toga, svaka poslovna jedinica može maksimalno prilagoditi svoje proizvode kupcima koje opslužuje ili regionima u kojima posluje. Iz tih razloga, ovaj tip organizacione strukture se najčešće primenjuje u velikim organizacijama, koje posluju na velikom broju geografski udaljenih tržišta, ili proizvode više različitih proizvoda ili usluga. Osnovni nedostatak ovog modela je taj što dolazi do multipliciranja funkcija, a to vodi većim troškovima i nižoj efikasnosti organizacije. Takođe, može se javiti problem međusobnog koordiniranja, posebno kod kompanija sa velikim brojem divizona. Dakle, za uspešno funkcionisanje ovakve strukture neophodni su dobri mehanizmi horizontalnog povezivanja i komuniciranja, kako menadžeri divizona ne bi posmatrali svoje rezultate nezavisno od ostalih poslovnih jedinica i celokupne organizacije i činili postupke koji su nekompatibilni sa njima [56].



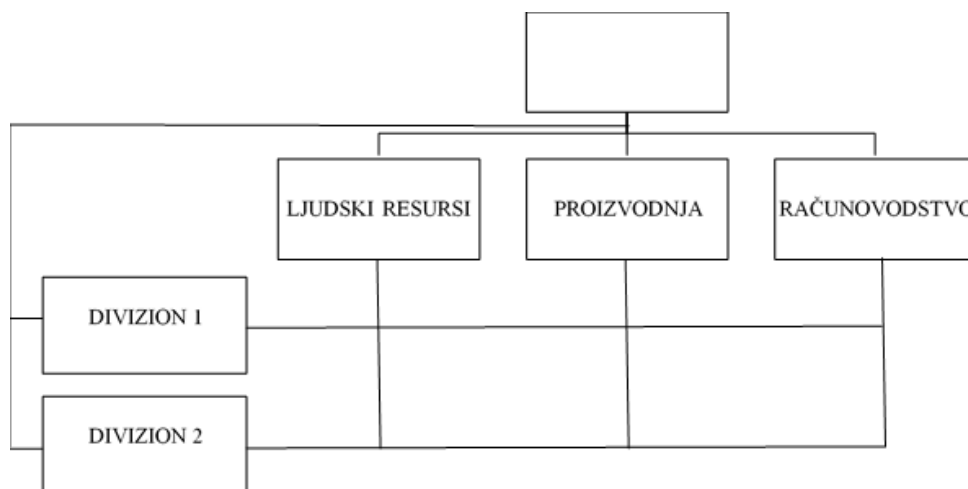
Slika 5 – Model divizionalne organizacione strukture [59].

4.4.2. Savremeni modeli organizacione strukture

Model matrične i projektne organizacione strukture

U želji da se iskoriste prednosti funkcionalnog i divizionalnog modela, a izbegnu njihovi nedostaci, nastala je matrična organizaciona struktura koja predstavlja njihovu kombinaciju (Slika 6). Naime, ovaj model podrazumeva angažovanje zaposlenih iz različitih funkcionalnih jedinica za rad na konkretnom proizvodu ili projektu. U odeljenjima pojedinih poslovnih funkcija se nalaze visoko specijalizovani profesionalci kojima upravljaju menadžeri tih funkcionalnih jedinica. Za potrebe određenog projekta ili proizvoda, menadžer

koji njime rukovodi angažuje zaposlene iz pojedinih funkcionalnih odseka i okuplja ih u okviru posebnog organizacionog odeljenja, a kada se projekat završi, oni se vraćaju svojim funkcionalnim jedinicama. Ovakva organizacija posla dovodi do toga da zaposleni imaju istovremeno dva nadređena menadžera: menadžera svog funkcionalnog odeljenja i menadžera projekta/proizvoda na kome su uključeni. Javlja se kršenje jednog od glavnih principa dizajniranja organizacione strukture – jedinstva komande, što je i jedan od osnovnih nedostataka ovog modela. Kako bi se sprečili konflikti i potencijalni problemi, nadležnost i odgovornost među menadžerima moraju biti strogo definisane, a kanali međusobne komunikacije i saradnje razvijeni. Osim toga, veliki nedostatak su i visoki troškovi ovog modela, troškovi koordinisanja i kontrole, dodatnog osoblja, nedovoljno iskorišćenih resursa, dodatnih obuka i treninga menadžera, kao i dodatnog vremena [57]. Ključna prednost ovog modela je što pruža mogućnost angažovanja pravih ljudi u pravo vreme, odnosno uključivanja visoko stručnih zaposlenih tamo gde su najpotrebniji. To omogućava fleksibilno ponašanje, kao osnovu za uspešno funkcionisanje u dinamičnom okruženju. Ovaj model se najviše primenjuje u velikim organizacijama koje posluju u promenljivom i kompleksnom okruženju ili na globalnom tržištu, kao i u organizacijama koje su usmerene na inovacije i vezane za upotrebu naprednih tehnologija i sofisticiranih znanja, i gde su rezultati projekata najčešće potpuno novi proizvodi ili tehnologija [58].



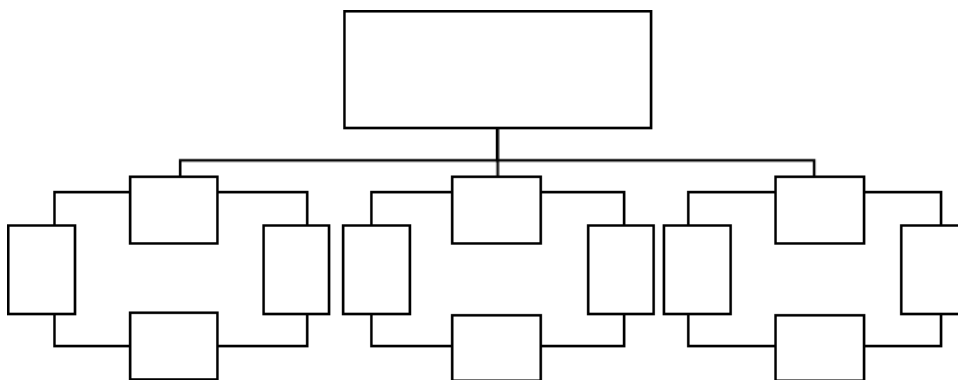
Slika 6 – Model matrične organizacione strukture [59].

Ukoliko je poslovanje organizovano tako da zaposleni kontinuirano rade na pojedinačnim projektima jedan za drugim, organizaciji može više pogodovati projektna organizaciona struktura. Ovaj model se od prethodnog razlikuje po tome što ne postoje deprtmani u koje bi se zaposleni vratili nakon završetka projekta već svoje veštine, sposobnosti i iskustvo „prenose” na naredni projekat [35]. Na ovaj način, celokupni posao se obavlja preko timova zaposlenih, bez stroge

organizacione hijerarhije i departmana, što omogućava brzo donošenje odluka i sprovođenje akcija. Takav model doprinosi fleksibilnom poslovanju, što je i njegova osnovna prednost, i stvaranju radnog okruženja koje stimuliše razvoj inovacija. Međutim, kao i kod klasične matrične strukture, mogu se javiti konflikti između rukovodioca projekta i funkcionalnih jedinica, što vodi otežanoj koordinaciji, zahteva znatno više vremena i konačno, prouzrokuje velike troškove.

Model timske organizacione strukture

Verovatno najrasprostranjeniji trend u departmentalizaciji i kreiranju organizacione strukture poslednjih godina jeste implementacija timskog koncepta [59]. Ovakav pristup omogućava menadžerima da podstaknu učešće zaposlenih, prenoseći autoritet i moć odlučivanja, kao i odgovornost, na niže organizacione nivoe. Takav model čini organizacije znatno fleksibilnijim i responzivnijim, što je i jedna od glavnih prednosti u današnjem konkurentskom i dinamičnom okruženju. Formirani timovi su najčešće među-funkcionalni, odnosno sastavljeni od zaposlenih iz različitih funkcionalnih odeljenja koji su usmereni na rešavanje konkretnog zajedničkog zadatka (Slika 7). Naglasak je na horizontalnoj komunikaciji i deljenju informacija, a autoritet se prenosi na niže nivoe organizacije, pa i sami zaposleni često imaju ovlašćenja da sami donose odluke i preduzimaju potrebne akcije. Glavne prednosti ovog modela se ogledaju upravo u činjenici da se prevazilaze ograničenja centralizovanog odlučivanja, eliminišu barijere između pojedinačnih odeljenja i poboljšava saradnja između stručnjaka različitih profila. Pripadnost timu i angažovanje na zajedničkom zadatku takođe pozitivno deluju na entuzijazam i motivaciju zaposlenih. Dodatno, ovaj koncept omogućava organizacijama brže prilagođavanje zahtevima tržišta i promenama iz okruženja. Međutim, kao i svaki drugi model, i timska organizaciona struktura ima određene nedostatke. S obzirom da zaposleni, iako članovi tima, istovremeno pripadaju i određenom funkcionalnom odeljenju, zahtevi njihovih nadređenih se mogu razlikovati od zahteva koji se postavljaju u timu, što vodi ka konfliktnim situacijama. Osim toga, vreme potrebno za koordinaciju se najčešće povećava usled velikog broja sastanaka, a postoji i opasnost da timovi izgube iz vida ciljeve celokupne organizacije, i donose odluke koje su dobre za tim, ali ne i nužno za organizaciju kao celinu. Ukoliko organizacija posluje u stabilnom okruženju, nema potrebu za velikom fleksibilnošću i sprovođenjem kompleksnih projekata, timska struktura može biti loš izbor jer se na ovaj način proizvodna efikasnost organizacije može dosta smanjiti.



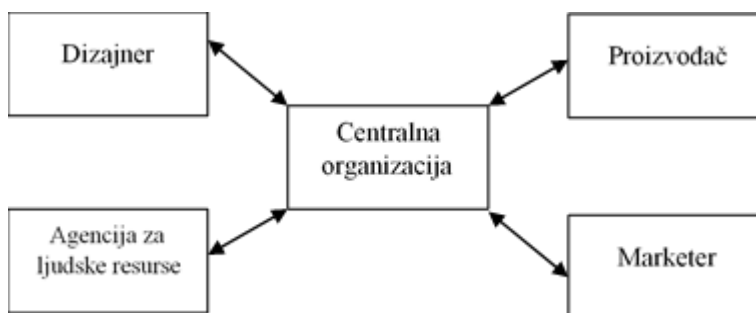
Slika 7 – Model timske organizacione strukture [59].

Modeli organizacija „bez granica”

Jedan od najnovijih pristupa u kreiranju savremenih organizacionih struktura jeste koncept tzv. organizacije „bez granica” (engl. boundaryless organization) koja predstavlja organizaciju čiji dizajn nije definisan ili ograničen horizontalnim, vertikalnim ili spoljnim organizacionim granicama, nametnutim unapred definisanom strukturom [60]. Ovaj koncept se javio kao rezultat poslovanja nekih od najuspešnijih kompanija koje su otkrile da mogu efektivnije poslovati bez striktno i unapred definisane strukture. Pod granicama se podrazumevaju interne i eksterne granice [35]. Interne granice se odnose na horizontalne – granice između pojedinih funkcionalnih oblasti i departmana, i vertikalne – granice između različitih hijerarhijskih nivoa, dok se eksternim granicama smatraju granice same organizacije koje je odvajaju od ostalih organizacija, kupaca i sl.

Najzastupljeniji model organizacije „bez granica” je virtuelna organizacija koja se može naći u različitim oblicima. Virtuelna organizacija se bazira na savremenim informacionim tehnologijama. Najčešće se sastoji od male grupe stalno zaposlenih i spoljnih stručnjaka koji se angažuju po potrebi na određeni vremenski period, kako bi se iskoristile nastale šanse, ili od zaposlenih koji su fizički udaljeni, i svoj posao obavljaju sa različitih lokacija, uz pomoć digitalnih uređaja i internet mreže. Model virtuelne mrežne strukture podrazumeva da organizacija unajmljuje različite firme za obavljanje pojedinih funkcija ili poslova, pri čemu njen menadžment koordinira njihov rad iz sedišta [61]. Ovakva organizacija se može shvatiti kao centralno čvorište, okružena čitavom mrežom spoljnih stručnjaka [56] (Slika 8). Umesto na istoj lokaciji, u okviru iste organizacije, funkcije poput proizvodnje, marketinga i distribucije se obavljaju u drugim firmama koje se mogu nalaziti na različitim stranama sveta. Angažovanjem drugih za izvršavanje određenih poslovnih aktivnosti, organizacija istovremeno prenosi i pravo odlučivanja i kontrole nad njima svojim spoljnim partnerima. Osnovna ideja iza ovakvog poslovanja jeste da omogući organizaciji

da se skoncentriše na obavljanje onih poslova u kojima je najbolja, a za sve ostalo angažuje druge organizacije koje su eksperti u tim oblastima. Glavne prednosti ovakvog funkcionisanja se ogledaju u tome što organizacije na ovaj način bez obzira na svoju veličinu i lokaciju mogu obezbediti sebi globalni pristup resursima i tržištima, proizvodeći proizvode ili pružajući usluge po najnižim troškovima, uz najviši kvalitet. To je posebno značajno za male, novo-osnovane firme. Ovakva struktura omogućava organizacijama da se konstantno prilagođavaju promenama u zahtevima i potrebama tržišta, što ih čini izuzetno fleksibilnim. Ipak, virtuelna mrežna struktura ima i određene nedostatke. Zbog potpune decentralizacije, menadžment gubi kontrolu nad obavljanjem aktivnosti i poslova za koje su unajmljene druge organizacije, što zahteva intezivniju koordinaciju i pregovore, i znatno više vremena za upravljanje odnosima sa partnerima i rešavanje eventualnih problema. Pored toga, rizik od neuspeha u ovakvom poslovanju je visok jer se organizacija u velikoj meri oslanja na sposobnosti drugih, pa ukoliko spoljne firme ne ispune svoje obaveze na predviđeni način, to može loše uticati na organizacione performanse.



Slika 8 – Model virtuelne organizacione strukture [59].

U radovima pojedinih autora, kao jedan od najnovijih modela organizacione strukture može se naći i model „organizacije koja uči” odnosno „učeće organizacije” (engl. learning organization). U ovakvim organizacijama zaposleni kontinuirano usvajaju i dele nova znanja, i primenjuju ga u obavljanju svog posla. Međusobna saradnja, kako između funkcionalnih odeljenja i departmana, tako i između različitih nivoa menadžmenta, je na izrazito visokom nivou, uz intezivnu razmenu znanja i informacija, što omogućava eliminisanje strukturnih barijera. Decentralizacija autoriteta omogućava zaposlenima da samostalno donose odluke, a zbog dobre saradnje i povezanosti, nema potrebe za strogom kontrolom i mehanizmima koordinisanja.

5. Specifičnosti upravljanja ljudskim resursa i njihov značaj za organizacioni sistem preduzeća

Za funkcionisanje organizacije kao složenog sistema neophodni su ljudi, koji predstavljaju kritičan činilac i najznačajniji organizacioni podsistem jednog

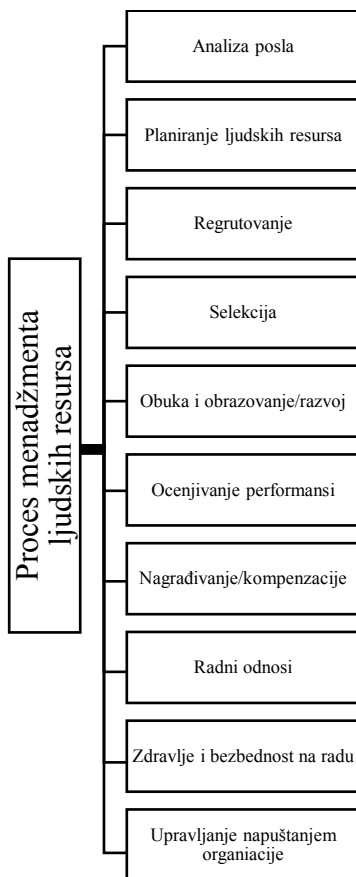
preduzeća [5]. S obzirom na činjenicu da moderno društvo predstavlja mrežu organizacija, koje se pojavljuju, razvijaju ili nestaju, ljudi kao ključan i vitalan resurs obezbeđuju opstanak, razvoj i konkurentsku prednost organizacija. Realizovanje postavljenih ciljeva organizacione strukture jednog preduzeća, kao i postizanje sinergijskih efekata, zavisi od sposobnosti te organizacije da razvija i upravlja razvojem svog humanog kapitala, odnosno ljudskim resursima.

Vrednost organizacionog sistema jednog preduzeća u današnjim uslovima sve više je determinisana vrednošću ljudskih resursa, odnosno njihovim znanjima i veštinama. Ljudi imaju potencijal da stvaraju materijalna i duhovna dobra, dizajniraju i proizvode robu ili usluge, vrše kontrolu kvaliteta, obezbeđuju resurse, donose odluke i utvrđuju ili razvijaju ciljeve i strategije. Ljudi zbog posedovanja određenih znanja, veština, iskustva, zbog njihove posvećenosti i lojalnosti, smatraju se vrednom imovinom, koja stvara intelektualni kapital, određuje performanse i aktivno doprinosi unapređenju tržišnog položaja kompanije [62]. Adekvatna organizaciona struktura preduzeća može biti izvor zadovoljstva zaposlenih, transparentnosti i stabilnosti.

Politika upravljanja ljudskim resursima može uticati na poslovanje organizacije i preduzeća, pružajući organizacionu strukturu koja podstiče participaciju među zaposlenima i koja omogućava da poboljšaju način rada [63]. Upravljanje ljudskim resursima (HRM) je strateški i koherentan pristup upravljanju najvrednijom imovinom organizacije – ljudima, koji svojim znanjima, sposobnostima, veštinama, iskustvom, mogućim idejama, pojedinačnim i zajedničkim radom, doprinose realizovanju ciljeva organizacije [64]. Značaj ljudskih resursa ogleda se u tome, što kao pokretačka i stvaralačka snaga preduzeća ističe ulogu ljudskog faktora kao subjekta upravljanja.

5.1. Proces i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima je osetljiv, dinamičan, složen i višedimenzionalan proces, koji se sastoji od međusobno povezanih subprocesa. Preduzimanjem odgovarajućih upravljačkih mera i aktivnosti, menadžment ljudskih resursa treba da prepozna i dođe do odgovarajućih kadrova koji poseduju adekvatne kvalitete, sposobnosti, kompetencije, kao i da ih na pravi način aktivira i usmeri u pravcu ostvarivanja projektovanih ciljeva i rezultata. Uloga menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u planiranju i implementiranju seta aktivnosti, koje se mogu klasifikovati u nekoliko faza [65]: 1) analiza posla; 2) planiranje ljudskih resursa; 3) regrutovanje; 4) selekcija ljudskih resursa; 5) obuka i obrazovanje/razvoj; 6) ocenjivanje performansi; 7) nagrađivanje/kompenzacije; 8) radni odnosi; 9) zdravlje i bezbednost na radu; 10) upravljanje napuštanjem organizacije. Primena seta aktivnosti zavisi od karakteristika i veličine organizacije, od njene misije, vizije, strategije, ciljeva i okruženja u kome posluje.



Slika 9 – Proces menadžmenta ljudskih resursa [65, str. 5].

Analiza posla podrazumeva prikupljanje informacija o poslovima kao i determinisanje ljudskih sposobnosti i veština za izvršavanje konkretnog zadatka [66]. Analizom posla, menadžment ljudskih resursa treba da dobije rezultate koji se koriste za formiranje specifikacije, svrhu i uslove radnog mesta, definisanje dužnosti, kao i potrebna znanja koja zaposleni treba da poseduju za uspešno obavljanje tih poslova. Informacije dobijene analizom posla koriste se prilikom procesa dizajniranja poslova, kako bi se postigli ciljevi biznis plana [67]. Strukturiranje poslova u osnovi podrazumeva podelu aktivnosti, način izvođenja svakog zadatka, dodeljivanja odgovornosti grupama ili pojedincima kao i koordiniranje performansi. Praksa analize i dizajniranja poslova, otkriva značaj posla za efikasnost samog preduzeća, kao i za ostvarivanje produktivnosti i zadovoljstva zaposlenih. Svrha analize poslova je da na osnovu kompetencija i samostalnosti zaposlenih u timskom radu, standardizuje način obavljanja poslova. Za kvalitetnu analizu i veću validnost rezultata, podatke treba prikupljati i putem razgovora sa zaposlenima, kao i primenom različitih tehnika, odnosno sprovođenjem individualnih i grupnih intervjua putem upitnika, ali i putem metode posmatranja.

Planiranje ljudskih resursa predstavlja integralni deo ukupnih planskih aktivnosti organizacije, proaktivnu funkciju i od strateškog je značaja za organizaciju i sistem upravljanja. Predviđanje budućih pojava u internom i eksternom okruženju vrši se primenom različitih matematičkih i statističkih modela i metoda. Planiranje ljudskih resursa je proces koji uključuje prognoziranje, razvoj i kontrolu – pomoću kojeg preduzeće obezbeđuje da u pravo vreme i na pravom mestu ima adekvatan broj kompetentnih ljudi koji obavljaju posao u skladu sa svojim kvalifikacijama [68]. Planiranje ljudskih resursa treba biti prioritet svakog preduzeća prilikom kreiranja biznis strategija i planova. Postoje dva pristupa u planiranju ljudskih resursa, i to prvi koji se odnosi na kvantitativni pristup planiranja radne snage, dok drugi pristup predstavlja planiranje ljudskih resursa koji pored uvažavanja kvantitativnog pristupa, obuhvata i preduzimanje planskih i razvojnih aktivnosti poput obuka, usavršavanja zaposlenih, podizanja motivacije, uvažavanje stavova zaposlenih i kulture organizacije [69]. Značaj planiranja ljudskih resursa ogleda se u tome što omogućava usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima, racionalno korišćenje raspoložive radne snage, uz istovremeno održavanje i razvoj, kao i blagovremeno reagovanje na promene u okruženju.

Regrutovanje i selekcija predstavljaju jedno od najvažnijih područja ljudskih resursa, ali i praksu koju organizacija sprovodi radi prepoznavanja, privlačenja i izbora potencijalnih kandidata određenih kvalifikacija, veština, sposobnosti i znanja, koji će obavljanjem poslova ostvariti organizacione ciljeve i ispuniti zahteve upražnjenih radnih mesta [65]. Prilikom regrutovanja ljudskih resursa, preduzeće treba da proceni ponudu tržišta rada, ali i izvore privlačenja potencijalnih kandidata. Uz pažljivo planiranje i koordinacijom aktivnosti, politikom regrutovanja i na osnovu odgovarajuće baze podataka, plana zamene ili plana napredovanja, neophodno je sagledati interne i eksterne izvore potencijalnih kandidata [70]. Uspešno regrutovanje i zadržavanje kvalitetnih, ambicioznih ljudi podrazumeva, da sa jedne strane, pažljivom sinhronizacijom aktivnosti preduzeće treba da sagleda tražnju i deficit profila na tržištu rada, da ima u vidu njihove potrebe i želje, dok sa druge strane potrebno je da potpunim i tačnim informacijama o organizaciji obavesti kandidate o stvarnom stanju, uslovima i politici rada koja vlada u preduzeću. *Interno regrutovanje* odnosi se na postojeće potencijale u preduzeću, i može da podrazumeva unapređivanje zaposlenih sa niže na višu poziciju ili rotiranje i transfer ljudi između organizacionih delova. Interno regrutovanje sprovodi se objavljivanjem konkursa na oglasnim tablama za upražnjeno radno mesto, na internet stranici organizacije kao i putem audio-vizuelnih uređaja. Internim regrutovanjem, preduzeće može da ostvari prednost time što: 1) smanjuje troškove regrutovanja jer nije potrebno oglašavanje u medijima; 2) skraćuje vreme, jer je zaposlenom potrebno manje vremena da se upozna sa organizacijom; 3) poznavanje potencijala zaposlenih i veća brzina u proceni; 4) jačanje percepcije zaposlenih u pogledu sigurnosti zaposlenja i

moćnosti unapređenja. Rekrutovanje zaposlenih u okviru preduzeća ima i svojih nedostataka koji se odnose na to da su preduzeća zatvorena za nove ljude, manja je ponuda talentovanih kandidata, nadmetanje unutar preduzeća, što dovodi do borbe zaposlenih zbog mogućnosti napredovanja. *Eksterno regrutovanje* realizuje se oglašavanjem putem interneta i medija, odnosno kontaktiranjem potencijalnih kandidata izvan preduzeća. Prednosti eksternog regrutovanja ogledaju se u: 1) prilivu svežih ideja, što utiče na fleksibilnost i vitalnost organizacije; 2) većoj otvorenosti organizacije na tržištu rada i prilika da sagleda svoj rejting i imidž; kao i 3) smanjenju troškova usavršavanja i obuke zbog zapošljavanja kandidata sa iskustvom. Opasnosti eksternog regrutovanja odnose se na to da postoji veći rizik i neizvesnost prilikom zapošljavanja neadekvatnog kandidata, procena sposobnosti je teža, kao i to da je preduzeću potrebno više vremena za adaptaciju novozaposlenih.

Selekcija kao proces je logičan nastavak regrutovanja, koji podrazumeva da se na osnovu standardizovanih metoda i tehnika, ocene kandidati i izvrši kvalitetan izbor na osnovu sklada kompetencija, sposobnosti i veština kandidata i zahteva same organizacije. Postupak selekcije je fazni proces koji ima visok stepen odgovornosti i kompleksnosti [71]: 1) popunjavanje formulara za zaposlenje i upitnika o opštim podacima; 2) detaljan intervju; 3) provera verodostojnosti podataka; 4) sprovođenje psihotestova (inteligencije, znanja, sposobnosti); 5) analitički intervju; 6) medicinski pregledi radi provere zdravstvenog stanja; 7) probni rad i 8) ponuda posla.

Obuka i obrazovanje – Savremeni uslovi koji vladaju u dobi ekonomije znanja, tendenciozno naglašavaju obrazovanje, stalno usavršavanje, razvoj, kao i angažovanje visokospecijalizovanih zaposlenih od strane preduzeća koji žele da održe položaj na tržištu ali i da efikasno stvaraju, čuvaju i primenjuju znanje. Potreba za obrazovanjem najbolje se može sagledati sprovođenjem analize na nivou organizacije, analizom zaposlenih i analizom posla. Analiza organizacije sastoji se u identifikovanju potreba za obrazovanjem na osnovu organizacionih ciljeva i trendova koji mogu uticati na realizovanje istih, na osnovu organizacione klime, organizacionih resursa i faktora okruženja. Analiza posla zapravo predstavlja prikupljanje informacija o poslovima, neophodnim kvalifikacijama i znanjima kao i pribavljanje informacija o minimalnim prihvatljivim standardima koji su neophodni za realizovanje konkretnog posla [72]. Analiza zaposlenih predstavlja procenu njihovih znanja i veština, sagledavanje sklada sposobnosti sa postavljenim standardima organizacije, odnosno koje kompetencije zaposlenih treba da budu predmet usavršavanja. Cilj obrazovanja pojedinaca jeste eliminisanje jaz koji postoji između postojećih i standardnih performansi i postojećih i zahtevanih veština. Sam proces obrazovanja može se realizovati putem predavanja, programiranog učenja, putem interaktivnog videa i audiovizuelnih tehnika. Stalni tehnološki progres, promena radnog mesta, šansa za napredovanje, nameće proces obuke zaposlenih. *Obuka* predstavlja planiranu i

sistemsku modifikaciju ponašanja kroz aktivnosti i programe učenja koji treba da rezultiraju sticanjem znanja, veština, kompetencija i sposobnosti za efikasno obavljanje posla [73]. Cilj dizajniranog programa obuke je da u što kraćem vremenskom periodu i na odgovarajućem radnom mestu, ostvari viši nivo performansi od postojećeg. Realizovanje procesa obuke moguće je na samom radnom mestu i to putem implementacije obrazovnih programa, stručne prakse, pripravničkog staža, mentorstva i individualnih instrukcija. Obuka van radnog mesta i van organizacije podrazumeva sprovođenje obuke u drugim obrazovnim institucijama ili centrima, putem seminara, audio-vizuelnih uređaja kao i primenom tehnika modifikacije ponašanja [74]. Značajne razlike između obuke i obrazovanja ogledaju se u sledećem: 1) obuka se odnosi na sticanje iskustva i usvajanje veština, dok sticanje teorijskog znanja predstavlja klasičan sistem učenja; 2) obrazovanje je duži proces od trajanja obuke; 3) obukom se pojedinac priprema za konkretan posao, dok se obrazovanjem pojedinac sprema za budući posao i izazove; 4) svrha obuke je poboljšanje produktivnosti i performansi, dok je svrha obrazovanja razvijanje smisla za rasuđivanje, prosuđivanje i sticanje intelekta [72].

Ocenjivanje performansi zaposlenih je kompleksan i odgovoran proces, kojim se na osnovu odgovarajućih metoda i sistema procene, kontinuirano prate i vrednuju rezultati pojedinaca. Dobro strukturiran sistem ocenjivanja treba biti u funkciji upoređivanja ostvarenih performansi sa propisanim standardima, kako bi se dobile povratne informacije o kvalitetu ostvarenih rezultata, mogućem preduzimanju korektivnih akcija, odnosno da li i na koji način treba poboljšati učinke. Praćenjem i ocenjivanjem ostvarenih rezultata, organizacija istovremeno povećava stepen angažovanosti pojedinaca, ali i utvrđuje plan budućeg razvoja zaposlenih [75]. Kao metodi ocenjivanja performansi mogu se koristiti skale procene (grafičke, deskriptivne) na kojima se određeni indikatori ocenjuju od 1 do 5 ili od 1 do 10, rangiranjem zaposlenih, evidencijom rukovodioca o ponašanju radnika. Kvalitet i poznavanje posla, odnos, pouzdanost i odgovornost prema radu predstavljaju pokazatelje i osnovne pretpostavke ocenjivanja radne uspešnosti. Kako bi ispunili očekivanja preduzeća i stekli osnovu za dobijanje nagrada, sigurnost posla i profesionalni razvoj, zaposlenima su od velikog značaja informacije o ostvarenim performansama, radnom ponašanju kao i o tome koje veštine i sposobnosti treba unaprediti. Sa aspekta organizacije, ocenjivanjem performansi i na osnovu objektivnih podataka, preduzeća stiču uvid u ponašanje i doprinos zaposlenih ostvarivanju organizacionih ciljeva i konkurentskoj prednosti.

Nagrađivanje kao jedan od glavnih instrumenata oblikovanja ponašanja radne snage, motiviše zaposlene da usklade njihove individualne interese sa strategijskim ciljevima i standardima preduzeća. Efikasan sistem nagrađivanja, pored toga što predstavlja osnovu motivacionog procesa, utiče na kreiranje radnog okruženja i ostvarivanje rezultata u skladu sa propisanim zahtevima organizacije. Nagrađivanje igra važnu ulogu u izgradnji i održavanju posvećenosti zaposlenih

koja obezbeđuje visok nivo performansi i stabilnost radnog ambijenta [76]. Nagrade obuhvataju sve oblike finansijskih naknada i benefita, koje zaposleni mogu da dobiju za njihov uloženi trud i rad tokom njihovog radnog odnosa u preduzeću [76]. Sistem nagrađivanja obuhvata kompenzacije materijalne prirode odnosnu platu kao fiksni deo i varijabilni koji zavisi od ostvarenog učinka, bonuse za podsticaje, nagrade za inovacije i poboljšanja, dok se kompenzacije nematerijalne prirode tiču statusa, napredovanja u karijeri, menadžerskih pogodnosti, osiguranja i zdravstvene zaštite [77].

Radni odnosi – Efikasni i dobri odnosi sa zaposlenima kao i zadržavanje zaposlenih, presudni su za uspeh ili neuspeh svakog preduzeća. Najkritičniji faktor jedne organizacije predstavljaju ljudski resursi, stoga oni moraju biti tretirani na pravi način kako bi organizacija postigla zacrtane ciljeve [78]. Odnosi zaposlenih obuhvataju formalnu i neformalnu interakciju, participaciju i komunikaciju, kako između samih njih tako i sa poslodavcima i nadređenima [79]. Zdrava radna atmosfera u jednoj organizaciji omogućava pored realizovanje ciljeva, visok nivo produktivnosti i zadovoljstva zaposlenih, sprečava odliv radne snage i povećava konkurentnost preduzeća. Nezadovoljstvo, napuštanje organizacije i nasilni štrajkovi mogu se javiti kao posledica niskih plata, prekovremenog rada, ali i zbog monotonog i opasnog posla. Pažljiv i korektan pristup u odnosima sa zaposlenima može snažno uticati na potencijal kompanije koji utiče na tržišnu poziciju i konkurentsku prednost [80]. Brojne studije pokazale su da zaposleni imaju veću želju za ostanak i napredovanje, ukoliko vladaju dobri kolegijalni i međusobni odnosi, što utiče na stvaranje njihovog većeg napora u realizaciji ciljeva i veće posvećenosti radnoj organizaciji [81]. Relacija između poslodavca i zaposlenih može se unaprediti kroz obostrano poštovanje zakonskih propisa iz oblasti rada ali i kroz proces kolektivnog pregovaranja.

Zdravlje i bezbednost na radu zaposlenih je značajan segment menadžmenta ljudskih resursa, koji ima neposredne implikacije na zaštitu i očuvanje ljudskog potencijala, ali i na samu efikasnost u pogledu uspešnosti organizacije u realizovanju ciljeva. Da bi zaposleni bili zadovoljni, neophodno je da menadžment ulaže napor u ostvarivanju njihovih legitimnih prava koja se tiču očuvanja i zaštite zdravlja i bezbednosti na poslu. Zaštita zdravlja i bezbednost zaposlenih može se postići aktivnostima koje se odnose na promociju i jačanje svesti o potrebi bezbednosti, kao i vršenje kontrole fizičkih i drugih vrsta rizika [82]. Kako bi se izbegao povećani rizik izvršavanja posla i eventualne opasnosti radnog mesta koje mogu ugroziti fizičko ili mentalno zdravlje, neophodno je da zaposleni blagovremeno budu upoznati sa svim pravilima i procedurama obavljanja zadataka. Dužnost preduzeća je da u skladu sa propisima o zaštiti na radu, informiše zaposlene o mogućim rizicima na poslu i da preduzme neophodne bezbedonosne mere, ali i da redovno prati, kontroliše i eliminiše fizičke i druge moguće rizike.

Upravljanje napuštanjem organizacije – podrazumeva realizovanje planskog programa aktivnosti koje su vezane za sam proces napuštanja organizacije. Napuštanje organizacije podrazumeva prestanak radnog odnosa i članstva zaposlenog u organizaciji, po sili zakona, dobrovoljno ili na osnovu inicijative poslodavca. Broj zaposlenih koji iz određenih razloga odlaze iz organizacije, predstavlja stopu fluktuacije [83]. Samoinicijativno napuštanje organizacije nastaje usled nezadovoljstva, frustriranosti, nerealnih očekivanja od strane organizacije, nedostatka povratnih informacija, nemogućnosti daljeg napredovanja, osećaja stresa zbog prekomernog rada ili neravnoteže između poslovnog i privatnog života [84]. Zaposleni mogu napustiti organizaciju i usled otkaza od strane poslodavca, zbog slabih performansi, neodgovornog izvršavanja obaveza, povrede radne discipline i vršenja krivičnog dela. Otpuštanje zaposlenih može biti izazvano i zbog okolnosti koje dovode do tehnoloških viškova, usled stečajnog postupka ili likvidacije preduzeća.

6. Determnisanje organizacione kulture kao segment organizacione strukture preduzeća

Temelj za razumevanje aktuelnosti organizacione kulture predstavlja nacionalna kultura. Istraživanjem je utvrđeno da nacionalna kultura putem njenih osnovnih dimenzija, ostvaruje veći uticaj na zaposlene nego kultura organizacije, odnosno da organizaciona kultura ne umanjuje nacionalne razlike koje postoje među zaposlenima već ih još više naglašava [50]. Hofstede [85], kao osnovne dimenzije nacionalne kulture ističe: 1) *Distanca moći* – Prihvatanje nejednake distribucije moći u društvu i organizacijama smatra se normalnim i održivim stanjem, prisutna je naglašena hijerarhija i status nadređenih u visoko centralizovanim organizacijama. Društvo sa niskom distancom moći karakteriše jednaka distribucija moći; 2) *Izbegavanje neizvesnosti* – Članovi društva sreću se sa nejasnim, neizvesnim i promenljivim okolnostima, zbog toga se osećaju ugroženim, imaju nizak nivo tolerancije prema riziku i zato se oslanjaju na primenu zakona, pravila i kontrole u određenim institucijama. Za kulture sa visokom tolerancijom neizvesnosti, karakteristično je da pojedinci samostalno donose rizične odluke o pokretanju preduzetničkih poduhvata; 3) *Individualizam/kolektivizam* – Društvo i organizacije u kome se propagiraju individualističke vrednosti, dominira sloboda, nezavisnost, konkurentnost, samostalno donošenje odluka u skladu sa ličnim interesima, gde se rad zaposlenog nagrađuje na osnovu njegovog doprinosa i zabranjuje porodično zapošljavanje. Odlika kolektivističkog društva jeste međusobno podržavanje i grupna orijentacija, izražena briga kompanije o zaposlenima, lojalnost zaposlenih i jake porodične veze; 4) *Muške/ženske vrednosti* – Društva i organizacije u kojima se dominantno neguju muške vrednosti, tradicionalno ističu mušku ulogu u radu, gde se ceni agresivnost, odlučnost, postignuće i ostvareni rezultati. Sa druge strane, u društvima gde dominira ženski sistem vrednosti, kao svojstvene vrednosti nameću

se kvalitet života, balans i harmonija; 5) *Dugoročna/kratkoročna orijentacija* – odnosi se na to da li su društva više okrenuta budućnosti i štednji ili sadašnjosti i potrošnji radi trenutne stabilnosti i sreće.

Organizaciona kultura kao socijalni fenomen, predstavlja moćno sredstvo putem kojeg organizacije mogu pratiti i razumeti ponašanje ljudi i menja se kroz interakciju zaposlenih, socijalnih grupa i okruženja. Organizaciona kultura metaforički predstavlja „softver ljudskog uma”, jer nju čine zajedničke ideje, verovanja, vrednosti, običaji koji određuju organizaciono ponašanje i usmeravaju sve aktivnosti pojedinaca i grupa [86]. Organizaciona kultura odražava identitet preduzeća i kao osnovni deo formalne i neformalne socijalizacije zaposlenih gradi se postepeno, stvara smisao i pripadnost svakog pojedinca kompaniji, kroz viziju, strategiju i jasne ciljeve. Organizaciona kultura odnosi se na način vođenja organizacije od strane njenih članova, a pojedinci je procenjuju na osnovu onoga što vide i čuju unutar organizacije, međutim to ne znači nužno da će ona biti reflektovana na ponašanje svakog pojedinca [86]. Postoji veliki broj definicija organizacione kulture i na osnovu njih može se zaključiti, da je svima njima zajedničko da organizaciona kultura predstavlja stečena iskustva i znanja koje pojedinac koristi u razvoju svog organizacionog ponašanja.

Dublje razumevanje organizacione kulture podrazumeva sagledavanje osnove njenog sadržaja, koju čine kognitivni (implicitni, nevidljivi) i simbolički (eksplicitni, vidljivi) elementi. Pretpostavke, stavovi, vrednosti, verovanja i norme čine implicitne i nevidljive elemente kulture, koji utiču na kreiranje zajedničkog mišljenja i ponašanja zaposlenih u organizaciji. Na taj način kognitivni elementi postaju sastavni deo njihove ličnosti i mentalnog sklopa, i tako duboko ukorenjeni u svesti ljudi teško se otkrivaju i menjaju. Simbolički elementi predstavljaju vidljiv deo organizacione kulture, koji se izražavaju u vidu enterijera i eksterijera poslovnog prostora, logotipa organizacije, načina oblačenja zaposlenih, načina komunikacije, rituala i ceremonija [87]. Na osnovu simboličkih elemenata kreira se imidž organizacije, modifikuje organizaciona kultura, što posledično utiče na kreiranje i manifestovanje kognitivnih elemenata.

Organizaciona kultura je bitan faktor adaptiranja kompanija intenzivnim promenama i dinamičnim trendovima u društvu, ali i činilac stvaranja brenda preduzeća. Organizaciona kultura može uticati na zaposlene, kreiranjem profila individualnih vrednosti i to kroz identifikaciju zaposlenih sa preduzećem. Značaj organizacione kulture ogleda se u tome što predstavlja sredstvo za sprovođenje korenitih promena u organizaciji, ali utiče i na promenu svesti i ponašanje zaposlenih. Preciznim standardima i normama ponašanja, organizaciona kultura usmerava verbalnu komunikaciju i učvršćuje postupke koje pojedinac treba preduzeti u različitim situacijama. Preovlađujući stepen koordinacije i kontrole, stil vođstva i snaga organizacione kulture preduzeća, mogu uticati na viši ili niži nivo ostvarenih performansi.

6.1. Međusobni uticaj organizacione kulture i strukture preduzeća

Organizaciona struktura predstavlja okvir za kulturu koja se primenjuje, dok kultura diktira način strukturiranja preduzeća ili organizacije [88]. Kauzalna relacija između organizacione strukture i organizacione kulture, implicira da organizaciona struktura može da promeni ili učvrsti postojeću organizacionu kulturu, međutim pošto je priroda odnosa dvosmerna, onda i organizaciona kultura može imati presudan uticaj na izgradnju određene organizacione strukture [88]. Na osnovu stila vođstva, izvora i strukture moći, poslovne strategije i strukturnih promena, organizaciona struktura može uticati na formiranje odgovarajuće organizacione kulture. Handy [89] je izneo mišljenje o uskoj povezanosti organizacione strukture i organizacione kulture preduzeća, klasifikacijom četiri tipa korporativne kulture: 1) *Kultura moći* – Za društvo ili preduzeće u kojoj vlada ova kultura, dominira liderska orijentacija kao centralni izvor moći, autokratsko vođenje i kontrola, odnosno lični nadzor, intezivna neformalna komunikacija, nizak stepen formalizacije, odnosno odsustvo čvrstih pravila. Visok stepen prihvatanja promena, rizika i neizvesnosti, kompetentan lider može doprineti brzom reagovanju i ostvarenju fleksibilnosti; 2) *Kultura uloga* – karakteristična za preduzeća u kojem vlada izrazita hijerarhijska struktura delegiranog autoriteta i birokratska kultura, sa jasno definisanim ulogama, procedurama, procesima i standardima. Bitne odlike ove kulture jesu stabilnost, sigurnost, formalizacija, visoka distanca moći i visoko izbegavanje neizvesnosti. Nedostatak ove kulture ogleda se u rigidnosti, zatvorenosti i slabom prilagođavanju promenama; 3) *Kultura zadatka* – Karakteristična za organizacije sa decentralizovanom, timskom i projektnom strukturom i niskom formalizacijom. Ova kultura potencira sistem vrednosti i verovanja, u kojem se moć postiže na osnovu veština i kompetencija, gde se ceni motivacija, sposobnost, samostalnost i fleksibilnost pojedinica u uspešnom realizovanju zadataka; 4) *Kultura podrške* – Predstavlja željenu, imaginarnu organizacionu kulturu svakog zaposlenog, sa ciljem da individualni ciljevi dominiraju nad ciljevima organizacije.

Organizaciona kultura indukuje svoj uticaj na dizajn i implementaciju organizacione strukture, stvarajući referentni okvir koji nameće liderima i zaposlenima specifičan pogled na organizaciju, značenje, svrhu i način strukturiranja. Formiran model organizacione strukture mora biti u skladu sa dominantnim kulturnim pretpostavkama, vrednostima i normama. Organizaciona kultura koja promovise nejednaku raspodelu moći i neophodnost koncentracije moći na vrhu, rezultiraće centralizovanom organizacionom strukturom, a dugoročna primena ovog modela može dovesti do razvoja ili jačanja autoritarne organizacione kulture kao poželjno stanje. Decentralizovan model organizacione strukture zagovara jednaku raspodelu moći, autoriteta između hijerarhijskih nivoa, što uzrokuje stvaranje egalitarne organizacione kulture. Kada su organizaciona kultura i organizaciona struktura kompatibilne, organizaciona kultura uticaće na implementaciju odabrane organizacione strukture kroz proces njene legitimizacije

odnosno prihvatanja od strane članova organizacije. Sa druge strane, organizaciona kultura može se javiti kao nepremostiva barijera za implementaciju odabrane organizacione strukture [88].

Svaki model organizacione strukture indukuje različito ponašanje zaposlenih u organizacijama. Ako je ponašanje zaposlenih posledica prihvatanja odabrane organizacione strukture, koja je u skladu sa vrednostima postojeće kulture, onda će ta organizaciona struktura biti legitimisana u očima članova organizacije kao pravilan i koristan model, u smilu postizanja organizacionih i pojedinačnih interesa i ciljeva. Dugoročno usklađivanje kulturnih vrednosti sa načinom realizovanja zadataka i poslova, može uticati na to da određeni model organizacione strukture modifikuje postojeći tip organizacione kulture. Organizaciona struktura može promeniti postojeću organizacionu kulturu i na taj način započinje proces njene transformacije i deinstitucionalizacije. Radikalnim promenama, menadžment organizacije primorava zaposlene da se ponašaju na način koji nije kompatibilan postojećim kulturnim pretpostavkama, vrednostima i normama, što vodi zaposlene u stanje kognitivne disonance [90].

Zaključak

Imajući u vidu da obuhvata top menadžment i ostale menadžerske nivoe kao i njihova znanja i veštine, plan organizacije ima važnu ulogu u komunikaciji sa steholderima preduzeća i za uspešnost biznis plana. Menadžment tim mora imati sposobnosti i veštine da izradi i realizuje ovaj deo biznis plana, kao i čitav biznis plan, ali i da izrši neophodne izmene u zavisnosti od promena u grani i okruženju. Osim toga, menadžeri moraju primenjivati određene taktike kako bi sprečili eventualne barijere i otpore zaposlenih prema neophodnim promenama u preduzeću koje vode većoj inovativnosti organizacije posla. Transformaciono liderstvo, inovativna organizaciona kultura, adekvatna organizaciona struktura, kompetentan menadžment tim i mehanizmi kontrole koji odgovaraju savremenim uslovima poslovanja, ključne su determinante plana organizacije „preduzeća znanja”. Posebno je važno razviti odgovarajuće mehanizme kontrole koji ne ograničavaju zaposlene, takozvane „radnike znanja”, u razvoju novih ideja, kreativnosti, inovativnosti, razmeni znanja.

Kako bi organizacija uspešno poslovala, prilikom osnivanja neophodno je izvršiti odgovarajuću podelu celokupnog posla na pojedinačne zadatke i aktivnosti, dodeliti ih zaposlenima u skladu sa njihovim kvalifikacijama, uspostaviti linije autoriteta i odgovornosti, i na adekvatan način sprovesti njihovo grupisanje i koordinaciju. To se postiže definisanjem organizacione strukture koja može biti od presudnog značaja za postizanje ciljeva preduzeća. Ona će u velikoj meri oblikovati unutrašnji ambijent organizacije, protok informacija, kanale komunikacije, uticati na ponašanje, motivisanost i satisfakciju zaposlenih, stepen fleksibilnosti, pa samim tim i imati ključnu ulogu u ostvarenim performansama organizacije. Prilikom dizajniranja organizacione strukture, menadžment tim mora

uzeti u obzir dejstvo najznačajnijih internih i eksternih faktora koji utiču na poslovanje preduzeća i u zavisnosti od toga prilagoditi osnovne dimenzije strukture. U skladu sa postojećim okolnostima i potrebama preduzeća, menadžment se može odlučiti za neki od fleksibilnijih, adhokratskih, ili stabilnijih, birokratskih modela organizacione strukture.

Tendencije savremenog nepredvidivog i kompleksnog okruženja menjaju pristup radnoj snazi i naglašavaju da su pored fizičkih i finansijskih, za uspeh preduzeća neophodni i ljudski resursi. Upravljanje ljudskim resursima podrazumeva upravljanje najvrednijom imovinom organizacije – ljudima koji svojim znanjima, sposobnostima, veštinama, iskustvom, mogućim idejama, pojedinačnim i zajedničkim radom, doprinose realizovanju ciljeva organizacije. Organizaciona kultura kao socijalni fenomen, predstavlja moćno sredstvo putem kojeg organizacije mogu pratiti i razumeti ponašanje ljudi i menja se kroz interakciju zaposlenih, socijalnih grupa i okruženja. Organizaciona kultura utiče na dizajn i implementaciju organizacione strukture, dok sa druge strane svaki model organizacione strukture indukuje različito ponašanje zaposlenih u organizacijama. Kada su organizaciona kultura i organizaciona struktura kompatibilne, organizaciona kultura utiče na implementaciju odabrane organizacione strukture kroz proces njene legitimizacije odnosno prihvatanja od strane članova organizacije. Sa druge strane, organizaciona kultura može se javiti kao nepremostiva barijera za implementaciju odabrane organizacione strukture.

Literatura

- [1] Dollinger, M. J. (2008). *Entrepreneurship, Strategies and Resources*. Fourth edition, Marsh Publications LLC, Lombard, Illinois, USA.
- [2] Avlijaš, R., Avlijaš, G. (2017). *Preduzetništvo*. Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [3] Krstić, B. (2014). *Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*. Ekonomski fakultet, Niš.
- [4] Eileen, A. (2017). *Learning for Organizational Development : How to Design, Deliver and Evaluate Effective L&D*. Kogan Page, Great Britain.
- [5] Simić, I. (2015). *Menadžment*. Treće izdanje, Ekonomski fakultet, Niš.
- [6] Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship*. Tenth edition, McGraw-Hill Education, New York.
- [7] Li, Q., Maggitti, P. G., Smith, K. G., Tesluk, P. E., Katila, R. (2013). Top management attention to innovation: the role of search selection and intensity in new product introductions. *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 3, str. 893–916.
- [8] Doll, W. J. (1985). Avenues for Top Management Involvement in Successful MIS Development. *MIS Quarterly, March*, Vol. 9, Iss. 1, str. 17-35.
- [9] Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Transaction publishers.
- [10] Storbacka, K., Nenonen, S. (2015). Learning with the market: Facilitating market innovation. *Industrial Marketing Management*, No. 44, str. 73–82.

- [11] Peppard, J. (2005). An information systems perspective on intellectual capital, u: *Perspectives on Intellectual Capital – Multidisciplinary insights into Management, Measurement and Reporting*. Oxford, Elsevier.
- [12] Bi, R., Davison, R., Smyrnios, K. (2019). The Role of Top Management Participation and IT Capability in Developing SMEs' Competitive Process Capabilities. *Journal of Small Business Management*, Vol. 57, No. 3, str. 1008–1026.
- [13] Stathakopoulos, V., Kottikas, K. G., Theodorakis, I. G., Kottika, E. (2019). Market-driving strategy and personnel attributes: Top management versus middle management. *Journal of Business Research*, No. 104, str. 529-540.
- [14] Carrillat, F. A., Jaramillo, F., Locander, W. B. (2004). Market-driving organizations: A framework. *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 5, No. 5, str. 1–16.
- [15] Hiriyappa, B. (2009). *Organizational behavior*. New Delhi: New Age International.
- [16] Mahajan, A., Bishop, J. W., Scott, D. (2012). Does Trust in Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement and Organizational Commitment Relationships?. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XXIV, No. 2, str. 173-190.
- [17] Smidts, A. Pruyn, A. H., Van Riel, C. B. M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, str. 1051-1062.
- [18] Isam, T., Rehman, S., Ahmed, I. (2013). Investigating the mediating role of organizational politics between leadership style and followers' behavioral outcomes. *Business Strategy Series*, Vol. 14, No. 2/3, str. 80-96.
- [19] Hibbert, P., Beech, N., Siedlok, F. (2017). Leadership Formation: Interpreting Experience. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 16, No. 4, str. 603–622.
- [20] Falbe, C., Joun, J., Yukl, G. (1993). Patterns of Influence Behavior for Managers, Group and Organization. *Management*, No. 18, 208-224.
- [21] Kelly, S., MacDonald, P. (2019). A Look at Leadership Styles and Workplace Solidarity Communication. *International Journal of Business Communication*, Vol. 56, No. 3, str. 432–448.
- [22] Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3, str. 19-31.
- [23] Hackman, M. Z., Johnson, C. E. (1996). *Leadership: A Communication Perspective*. Drugo izdanje, Waveland Press, Prospect Heights, IL.
- [24] Galpin, T. (1996). *The Human Side of Change: A Practical Guide of Organizational Redesign*. Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- [25] Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 2, str. 292-327.
- [26] Sitkin, S. B., Cardinal, L. B., Bijlsma-Frankema, K. M. (2010). *Organizational control*. Cambridge University Press, New York.
- [27] Flamholtz, E. (1979). Organizational Control Systems as a Managerial Tool. *California Management Review*, Vol. XXII, No. 2, str. 50-59.
- [28] Ouchi, W. G., Maguire, M. A. (1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 4, str. 559-569.

- [29] Burton, R., Obel, B. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, Vol. 7, doi: 10.1186/s41469-018-0029-2.
- [30] Govindaraja, M., Natarajan, S. (2005). *Principles of Management*. Prentice Hall Limited, New Delhi.
- [31] Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N., Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46, str. 221–233.
- [32] Galbraith, J.R. (1987). Organization Design. In Lorsch, J. (ed.) *Handbook of Organization Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, str. 343-57.
- [33] Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations*. 10th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [34] Jones, G. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. 7th ed., Pearson, Harlow, England.
- [35] Robbins, S. P., Coulter, M. (2012). *Management*. 11th ed., Pearson, New Jersey, USA.
- [36] Nahma, A., Vonderembse, M., Koufteros, X. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of Operations Management*, 21, str. 281–306.
- [37] Mullins, L. (2013). *Management and Organisational Behaviour*. 10th edition, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, England.
- [38] Robbins S. P. (1990). *Organization theory: structure, design, and applications*. 3rd ed., New Jersey: Prentice Hall.
- [39] Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [40] Tran, Q., Tian, Y. (2013). Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 3, No. 2, str. 229-236.
- [41] Gilson, L. L., Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: an examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, Vol. 30, No. 4, str. 453-470.
- [42] Robbins, S. P., De Cenzo, D., Coulter, M. (2012). *Fundamentals of Management*. 8th ed., Prentice Hall.
- [43] Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, str. 555-590.
- [44] Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- [45] Child, J. (1984). *Organization: A Guide to Problems and Practices*. London: Kaiser & Row.
- [46] Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Expansion of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, str. 1332–1356.
- [47] Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- [48] Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. 15th ed., Prentice Hall, Pearson Education, Inc.
- [49] Child, J., McGrath, R. G. (2001). Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, str. 1135–1148.
- [50] Robbins, S. P., Coulter, M., Langton, N. (2005). *Management*. 8th Canadian Edition, Pearson Education Canada Inc.
- [51] Ahmady, A. G., Mehrpour, M., Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, str. 455 – 462.
- [52] Donaldson, L. (2013). Organizational structure and design, in Kessler, E. (ed.), *Encyclopedia of Management Theory*. 1st ed., SAGE Publications, Inc.
- [53] Brickley, J., Smith, C., Zimmerman, J. L., Willett, J. (2002). *Designing organizations to create value: From strategy to structure*. McGraw-Hill, New York.
- [54] Chandler, A. D. (2003). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Frederick, MD: Beard Books.
- [55] Miles, R. E., Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill, New York.
- [56] Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. 10th ed., Mason, OH: South-Western College Publishing.
- [57] Ford, R. C., Randolph, A. W. (1992). Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management* Vol. 18, No. 2, str. 267–294.
- [58] Villinova, K. (2014). *International Project Management-Organizational Structure*. PhD Thesis, Masarykova Univerzita 2014.
- [59] Daft, R. L. (2016). *Management*. 12th ed., Cengage Learning, Boston, USA.
- [60] Dess, G. G., Rasheed, A. M. A., McLaughlin, K. J., Priem, R. L. (1995). The New Corporate Architecture. *Academy of Management Executive*, 9 (3), str. 7–20.
- [61] Miles, R. E., Snow, C. C. (1995). The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy. *Organizational Dynamics*, Spring, str. 5–18.
- [62] Drucker, F.P. (1954). *The Practice of Management*. 1st ed., New York: Harper & Row.
- [63] Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, str. 635–672.
- [64] Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed., London and Philadelphia: Kogan Page.
- [65] Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P.M. (2003). *Human resource Management – Gaining Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- [66] Spector, P.E. (2003). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [67] Byars, L.L., Rue, L.W. (1991). *Human resource management*. 7th ed., USA: Von Hoffman Press.
- [68] Geisler, B. E. (1967). *Manpower Planning: An Emerging Staff Function*. New York: American Management Association, Personnel division.
- [69] Bramham, J. (1989). *Human Resource Planning*. London: IPM.
- [70] Bartol, K.M., Martin, D.C. (1998). *Management*. 3rd ed., New York: McGraw-Hill.

- [71] Stoner, J. R., Freeman, E., Gilbert, D. R. (1997). *Menadžment*. Želnid, Beograd.
- [72] Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, Vol. 46, No. 1, str. 237-264.
- [73] Gordon, B. (1992). Are Canadian firms under investing in training? *Canadian Business Economics*, Vol. 1, No. 1, str. 25-33.
- [74] Riggio, E.R. (2003). *Introduction to industrial/organizational psychology*. 4th ed., New Jersey: Prentice Hall.
- [75] Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. 6th ed., New York: McGraw-Hill.
- [76] Malhotra, N., Budhwar, P., Prowse, P. (2007). Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of four UK call centres. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No. 12, str. 2095-2127.
- [77] Manion, J. (2005). *From management to leadership: Practical strategies for Health Care Leaders*. 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- [78] Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. 11th ed., New York: Pearson Prentice Hall.
- [79] Armstrong, M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed., London: Kogan Page Limited.
- [80] De Cieri, H., Kramar, R. (2008). *Human resource management in Australia: Strategy people performance*. 3rd ed., Sydney: McGraw Hill, Australia Pty Limited.
- [81] Clarke, K.F. (2001). What businesses are doing to attract and retain employees - becoming an employer of choice. *Employee Benefits Journal*, Vol. 26, No. 1, str. 34-37.
- [82] Stone, R.J. (1991). *Human Resource Management*. Canada, Rinerhart and Winston of Canada, Toronto.
- [83] Armstrong, M., (2012). *Armstrongs Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed., London: Kogan Page.
- [84] Branham, L. (2005). „The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the Subtle signs and act before it's too late”. *Sound view Executive Book Summaries*, Vol. 27, No. 6, str. 1-8.
- [85] Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. London: SAGE Publications, Inc.
- [86] Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- [87] Daft, R.L. (1992). *Organization Theory and Design*. 4th ed., Saint Paul: West Publishing Company.
- [88] Janjićijević, N. (2013). The mutual impact of organizational culture and structure. *Ekonomski anali*, Vol. 58, No. 198, str. 35-60.
- [89] Handy, C.B. (1985). *Understanding Organizations*. 3rd ed., Harmondsworth: Penguin.
- [90] Fiske, S.T., Taylor, S.E. (1991). *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill.

8. OBEZBEĐENJE POTREBNIH RESURSA

Sandra Milanović*, Ivana Marjanović*

*Inovacioni centar Univerziteta u Nišu

e-mail: sandramilanovic89@yahoo.com, i_veselinovic@yahoo.com

Rezime: Pri obavljanju svoje delatnosti preduzeću su neophodni resursi različitih vrsta kako bi na pravi način i u pravo vreme zadovoljilo potrebe svojih kupaca. S tim u vezi, predmet ovog rada jeste prikaz svih tipova resursa koje preduzeća koriste, sa posebnim osvrtom na finansijske resurse i načine njihovog pribavljanja. Imajući u vidu činjenicu da su resursi ograničeni, a potrebe preduzeća neograničene, preduzeće mora pribaviti potrebne, a nedostajuće resurse po što povoljnijim uslovima. Kada se ono nalazi na početku poslovanja, banke im mogu odobriti kredite uz kolateral po nepovoljnijim uslovim ili čak i ne odobravaju kredite zbog visokog rizika koji prati takav zajam. Zbog toga je cilj ovog rada prikaz svih mogućih alternativnih izvora finansiranja preduzeća u vidu finansiranja kapitalom i dugom od strane banaka ili drugih institucija (agencije, državni programi, međunarodne organizacije).

Ključne reči: resursi, finansiranje dugom, finansiranje kapitalom

Uvod

Resurs je po značenju sve, od fizičkih do ljudskih resursa, što se može koristiti za zadovoljenje potreba. Za neke resurse se kaže da su ograničeni kada njihova ponuda nije dovoljna za zadovoljenje svih potreba. Preduzeće treba obezbediti sve neophodne resurse za obavljanje redovnih poslovnih aktivnosti, bilo da su oni manje ili više ograničeni.

Početni finansijski cilj preduzetnika je da prikupi početni kapital po najnižim mogućim troškovima. Prilikom pribavljanja resursa preduzetniku stoje na raspolaganju različiti izvori finansiranja. Kada je preduzeće na početku poslovanja, banke im odobravaju zajmove po višim kamatnim stopama sa obaveznim kolateralom, zbog čega se neki preduzetnici okreću drugim izvorima sredstava.

Kada se preduzeće finansira ulozima vlasnika, odnosno kapitalom, ta sredstva najčešće dolaze od osnivača, top menadžmenta, prijatelja ili porodice.

Investitori koji nemaju lične veze sa ulaganjem mogu biti privatni investitori, rizični kapitalisti ili javne ponude. Sa druge strane, ako se preduzeće finansira pozajmljenim kapitalom, odnosno dugom, zaključuje se ugovor sa bankom o otplati po dogovorenom rasporedu i sa dogovorenom kamatom. Ovakav vid finansiranja košta preduzeće manje nego kapital, jer su kamatne stope na dug manje nego povraćaj ulaganja. Međutim, dug najčešće zahteva kolateral i disciplinu pri otplati zbog čega se preduzetnici okreću skupljem obliku finansiranja kao što je kapital. Drugi razlog je to što start-up preduzeća teško mogu dobiti zajam od banke čak i u povoljnim fazama privrednih kretanja. Zbog toga što banke ne mogu finansirati nova i mala preduzeća, postoje i brojni programi pomoći od strane agencija, državnih programa i međunarodnih organizacija koji su tu da pomognu.

Na osnovu prethodno izloženog, rad je strukturiran tako da najpre obrađuje osnovne karakteristike i vrste resursa koje preduzetnik treba pribaviti pri osnivanju i tokom poslovanja preduzeća, a nakon toga detaljno je prezentovan svaki izvor finansiranja poslovanja preduzeća, kako finansiranje dugom, tako i finansiranje kapitalom. Na kraju rada data su zaključna razmatranja.

1. Teorija preduzeća zasnovana na resursima

Teorija preduzeća zasnovana na resursima naglašava značaj resursa, sposobnosti i kompetencija (uključujući sposobnost i spremnost da se steknu nove sposobnosti i kompetencije). Preduzetnik treba posedovati neophodne resurse ili treba biti sposoban da ih pribavi u budućnosti. Neko može imati najbolji mogući scenario, ali bez neophodnih resursa koje može upotrebiti kako bi iskoristio šanse na tržištu, osoba ne može postati preduzetnik [1].

Postavlja se pitanje što je resurs? Resurs je svaka stvar ili kvalitet koji je koristan, opipljiv ili neopipljiv. Takođe, resursi mogu biti zasnovani na vlasništvu ili na znanju [1]. Vlasništvo nad resursima daje vlasniku prava i mogućnost preduzeću koje ih poseduje da kontroliše svoje okruženje. Na primer, ako neko poseduje mašinu, ima pravo da je koristi. Resursi zasnovani na znanju su više neopipljivi, kao što su talenti ili veštine. Oni pružaju preduzeću mogućnost da se prilagodi stalno promenljivom okruženju [2].

Sposobnosti su društveno kompleksne rutine koje određuju efikasnost fizičke transformacije inputa u output. Najčešće se njima ne trguje na tržištu i zbog toga su one izgrađene interno i teške za kopiranje. Uopšteno, organizacije imaju tri vrste sposobnosti [1, str. 36]:

- 1) **funkcionalne sposobnosti**, kao što su marketing, finansije, proizvodnja i istraživanje i razvoj. Preduzeća se razlikuju po sadržaju svojih sposobnosti i snazi da se njima upravlja;
- 2) **sposobnosti dinamičkog prilagodavanja** koje omogućavaju da se organizacija promeni i da bude responzivna i fleksibilna – sposobnost učenja i inovacije [3]. Postoji koncept koji naglašava da preduzeća mogu

naučiti da uče. Ovaj concept je takozvano „učenje u drugom krugu”. Samim tim preduzeća koja imaju sposobnost da nauče da uče nemaju potrebe za specifičnim sposobnostima jer one mogu da se prilagode promenama uslova poslovanja dok se one dešavaju.

- 3) **preduzetničke sposobnosti** su one sposobnosti preduzeća koje koriste resurse preduzeća i razvijaju nove strateški.

Krajnji cilj i ujedno teško dostižan većini preduzeća jeste održiva konkurentka prednost. Ona se pojavljuje kada je preduzeće sposobno da kreira, zadrži vrednost i zaštiti je od konkurencije [4]. Međutim, postoje granice do kojih sposobnost može biti izvor održive konkurentske prednosti. Pritisak konkurencije koja želi da iskopira ključne proizvode, usluge i vrednosti je veliki, zaposleni u organizaciji su podložniji promenama te druga preduzeća mogu razviti drugačije sposobnosti.

Održiva konkurentska prednost se može kreirati kada preduzeće poseduje i upošljava resurse i sposobnosti koji imaju određene karakteristike [1-2]:

1. vrednost – zato što iskorišćavaju određenu priliku u okruženju;
2. retkost – nedovoljni za sve konkurente;
3. teškoća kopiranja – konkurenti ih ne mogu lako iskopirati;
4. nesupstitabilnost – neodrživi sa ostalim resursima.

Neophodno je napraviti razliku između konkurentske prednosti i održive konkurentstke prednosti. Kada preduzetnik implementira strategiju kreiranja vrednosti koju niko od trenutnih konkurenata nije primenio u pitanju je konkurentska prednost. Održiva konkurentska prednost je konkurentska prednost koju niko od tekućih i budućih preduzetnika ne može kopirati i imati koristi od toga. Takođe, održiva konkurentska prednost ne traje daveka i promene u okruženju i industriji mogu učiniti zastarelim ono što je nekada bilo održivo.

Kada preduzeće poseduje i kontroliše resurse sa prethodnim karakteristikama, ono može odoleti pritiscima konkurencije. Ako novo preduzeće može zaštititi svoje resurse i održati ove njihove četiri karakteristike, onda će imati konkurentsku prednost na duži rok. Ukoliko je novo ulaganje izvršeno u resurse koji nemaju sve od navedenih karakteristika, onda je konkurentska prednost kratkog roka. Na kraju, preduzeća koja imaju resurse prethodnih kvaliteta, ali ne u punoj meri i bez plana kako da ih zaštite, imaće konkurentsku prednost sve dok druge firme ne uspeju da ih iskopiraju ili imitiraju.

1) Vredni resursi

Resursi su vredni kada oni pomognu organizaciji pri implementaciji njene strategije efikasno i efektivno, što znači u modelu organizacionih performansi „snage, slabosti, šanse i pretnje”, vredni resursi iskorišćavaju šanse ili minimiziraju pretnje u okruženju preduzeća. Vredan resurs je koristan za rizične poduhvate [1, 5]. Primeri vrednih resursa i sposobnosti su sveprisutni: zgrade,

oprema, ljudi i sposobnosti kao što su marketing finansije i računovodstvo. Svi ovi resursi su uopšteni i zbog toga se moraju uzeti u obzir drugi faktori.

2) Retki resursi

Vredni resursi, koje može koristiti veliki broj preduzeća, ne mogu biti izvor konkurentske prednosti ili održive konkurentske prednosti preduzeća. Zbog toga što su široko dostupni, oni nisu retki te ne ispunjavaju jedan od četiri uslova – retkost [1]. Primer mogu biti pravnici. Oni mogu minimizirati rizik od tužbi iz okruženja. Oni jesu retki jer neutralizuju pretnje, ali advokati nisu redak resurs. Većina, ako ne i sve firme imaju pristup ovim talentima. Zadržavanje pravnog savetnika ili izgradnja pravnog sektora u preduzeću ne može biti izvor prednosti. Zajednički resursi kao ovi mogu biti neophodni pod određenim uslovima i mogu povećati šanse za preživljavanje, ali ne mogu biti izvor održive konkurentske prednosti.

Neki resursi imaju neelastičnu tražnju, koja znači da kada postoji povećanje tražnje za resursima i odgovarajuće povećanje cene, tržištu treba duži vremenski period da bi odgovorilo povećanjem ponude. Vremensko zaostajanje pruža preduzećima prednost koju mogu koristiti sve dok konkurencija ne uznapreduje.

Unikatni i vredni resursi svakako pružaju mogućnost za izgradnju održive konkurentske prednosti. Resursi mogu biti retki kada nisu široko dostupni svim konkurentima. Ako su ponuda i tražnja u ravnoteži i cena resursa je opšte prihvatljiva svima, resurs će prestati da bude redak. Primeri resursa koji se mogu smatrati retkim su dobra lokacija, menadžeri koji se smatraju dobrim liderima ili kontrola nad prirodnim resursima kao što su rezerve nafte.

3) Resursi koji su teški za kopiranje

Preduzeća koja imaju retke i vredne resurse jasno imaju prednosti nad preduzećima kojima nedostaju takva sredstva i koje je veoma skupo ili teško kopirati [5]. Svakako da ovakva strateška ulaganja vode inovativnosti i vođstvu na tržištu. Ipak, iako se retki resursi mogu pribaviti po nekoj ceni, ako je cena previsoka, preduzeće ne ostvaruje profit i nema održive konkurentske prednosti, jer je preduzeće potrošilo svoju prednost na resurs. Kada kopiranje i umnožavanje nije moguće po ceni dovoljno niskoj da ostavi profit, kaže se da je resurs imperfektno imitabilan ili težak za kopiranje. Četiri faktora otežavaju preduzećima kopiranje njihovih resursa i sposobnosti [1]:

- a) ekonomska i pravna ograničenja,
- b) jedinstveni istorijski uslovi,
- c) uzročna dvosmislenost i
- d) društvena kompleksnost.

a) *Ekonomska i pravna ograničenja* - Pod određenim uslovima, nelegalno je za jedno preduzeće da kopira resurse drugog preduzeća. Ova pravna zaštita javlja

se u obliku prava izdavača, patenata, trgovačkih marki i poslovnih tajni. Dodatno, ekonomska ograničenja mogu sprečiti kopiranje, jer preduzeće može da se osveti i na tržištu i na sudu. Tako preduzeće koje je kopirano može sniziti cene, razviti druge proizvode koji se takmiče sa proizvodima konkurenta ili pokušati da izbaci konkurenta sa tržišta dugoročnim ugovorima i vezivanjem.

b) Jedinstveni istorijski uslovi – Određujući trenutak za veći broj preduzeća je njihovo osnivanje. Na početku, preduzeća su obeležena vizijom i svrhom svojih osnivača. Ovaj akcenat na osnivačima ilustruje značaj pojedinca. Početna sredstva i resursi koji prate poreklo preduzeća su unikatni za to vreme i mesto. Preduzeća koja su osnovana u različito vreme na drugom mestu ne mogu pristupiti ovim resursima. Zbog toga resursi ne mogu biti umnoženi. Jedan od primera unikatnih istorijskih resursa jeste osnivanje preduzeća na odličnoj lokaciji koja nije prepoznata od strane drugih u tom vremenskom trenutku. Drugi primer je kreiranje novog rizičnog poduhvata od strane naučnika i inženjera čije je specijalno znanje primeljivo u kompanijama specijalizovanim u genetskom inženjeringu ili razvoju softvera.

c) Dvosmisleni uzroci i efekti - Uzročna dvosmislenost postoji kada veza između uzroka i posledice nije razumljiva ili je dvosmislena. U poslovanju, uzročna dvosmislenost znači da postoji sumnja o tome kako i zašto se dešavaju stvari. Kada ovi faktori nisu razumljivi, teško je za druge firme da ih iskopiraju. Iako delovi mogu delovati jednako kao original, pravila kongruencije su nepoznata i imitator ne može ih kopirati.

U slučaju sposobnosti i veština, postoje dva vrste uzročne dvosmislenosti. Jedna je dvosmislenost povezanosti, koja uključuje kako veze rade zajedno. Dvosmislenost povezanosti je povezana sa složenim vezama. Na primer, preduzeće prepoznaje da je trening dobra stvar i ono potroši milione evra svake godine na treninge njegovih zaposlelih i menadžera. Međutim, veći deo treninga je uzaludan jer se zaposleni vraćaju na svoje poslove bez pokazivanja neke uočljive promene u svojim performansama. Neke kompanije treniraju svoje zaposlene uspešnije od drugih kompanija. Kada bi se razumeo način na koji one to rade, trening svih ostalih bi bio identičan i uspešan. Čak i kada bi se iskopirao način na koji one to rade, ne bi bio uspešan jer je sposobnost transfera veština takođe podožna dvosmislenosti veze.

Druga dvosmislenost je dvosmislenost karakteristika, koja se odnosi na manjak znanja o tome koja su znanja stvarni izvor održive konkurentске prednosti i kako ona rade. To znači da se može pojaviti situacija da preduzeće sa visokim performansama timova nema ideju o tome kako stvari funkcionišu, ali portencijalni imitator zna. To je moguće jer su preduzeća veoma kompleksna. Veze između dizajna proizvoda, razvoja, proizvodnje i marketinga nisu predmet potpune kvantitativne analize. One često zavise od složenih interakcija između društvenih, psiholoških, ekonomskih i tehničkih faktora. Čak i kada organizacije imaju sve

dostupne informacije o svojim konkurentima, one često nisu sposobne da odgovore na pitanja kao što su:

- šta čini prodajnu snagu jednog preduzeća efikasnijom od druge?
- šta čini proizvodnu snagu jednog preduzeća efikasnijom od druge?
- zašto su dizajni jednog preduzeća privlačniji kupcima od drugih?

Ovo su samo neke od dvosmislenih oblasti. Niko ne može odgovoriti na sva ova pitanja.

Ukoliko posmatramo preduzeća koje poznaje vezu između svojih uzroka i posledica, odnosno između svojih resursa i performansi, ono ako poznaje ove odnose ne može ih držati u tajnosti od svojih konkurenata na dugi rok. Konkurenti imaju strategije da iskopaju informacije koje su im potrebne, kao što je upošljavanje radnika i menadžera iz preduzeća koje je prednosti ili osmišljavanje šema za dobijanje potrebnih informacija. Konkurenti mogu potrošiti vreme i novac, ali na dugi rok oni će znati sve vitalne tajne tako što će ući u industriju. Preduzetnik koji je počeo sa prednošću neće biti u mogućnosti da je održi neograničeno.

d) *Složeni društveni odnosi* - Društvena složenost je četvrti razlog zbog koga sposobnosti i resursi ne mogu biti kopirani. Sve dok preduzeće koristi ljudske i organizacione resurse, društvena složenost može služiti kao prepreka imitiranju. To je zbog toga što su međuljudski odnosi između menadžera, kupaca i dobavljača složeni. Neki, na primer, mogu istaći da su kupci kao prodajno osoblje preduzeća, ali spoznaja ove činjenice ne omogućava konkurentu da kopira dopadljivost njihovog prodajnog osoblja. Konkurent može preuzeti čitavu prodajnu snagu, ali ova akcija možda neće reprodukovati originalnu vezu. Prodajna snaga možda neće raditi pod drugačijim uslovima, sa drugačijim menadžerima i za drugačije podsticaje.

Međutim, možda najsloženiji fenomen je *organizaciona kultura*. Kultura novog ulaganja je složena kombinacija vrednosti, navika i verovanja osnivača i interakcija ovih elemenata sa novokreiranom organizacijom i tržištem. Kultura može biti, između ostalog, veoma podržavajuća, visoko autorativna, veoma agresivna, ekstremno štedljiva ili kombinacija svih ovih ili više [6]. Kako organizacije rastu, formiraju se i subkulture, dodajući još veću složenost. Organizacione kulture su teške za razumevanje od spolja; one ne mogu biti direktno posmatrane i one odolevaju kvantitativnim merilima, koje ih čine skoro nemogućim za kopiranje.

Uprkos ovom teškom za kopiranje elementu, jake snage su na poslu koje čine sličnost preduzeća između sebe. Ove snage su opisane okvirom poznatim kako institucionalna teorija. U svojoj osnovnoj, institucionalna teorija kaže se da su snage za usaglašenost u organizacionoj strukturi, praksi i kulturi veoma jake. Ove snage su [1, str. 42]:

- priroda oblikovanja poslovnog okruženja;
- prihvaćena mudrost kako uspeti;

- averzija prema riziku koja prati poslovanje drugačije od drugih;
- nedostatak raznolikosti među najjačim donosiocima odluka;
- organizacione prakse kao što je benčmarking.

Bez sumnje, postoje snažne sile, koje su zašto kada se posmatraju velike korporacije, nalazimo često visok nivo konformiteta. Mnoga nova ulaganja liče jedna na druge i skoro je nemoguće razlikovati sve aspekte novog ulaganja od postojećih preduzeća. Takva diferencijacija je verovatno nepoželjna, jer kupci takođe žele pogodnost nabavke poznatih usluga i proizvoda od kompanije.

4) Nesupstitabilni resursi

Nesupstitabilni resursi su stratejski resursi koji ne mogu biti zamenjeni opštim resursima. Na primer, ako postoje dva preduzeća A i B. Preduzeće A ima retke i vredne resurse, koje koristi da implementira svoju strategiju. Ako preduzeće B ima opšte resurse koji mogu biti supstituisani sa vrednim i retkim resursima preduzeća A i ovi opšti resursi služe u osnovi istoj stvari, tada retki i vredni resursi firme A ne daju stratešku prednost. U suštini, ako preduzeće B može zahtevati opšte resurse koji prete konkurentskoj prednosti preduzeća A, onda to mogu i mnoga druga preduzeća, na taj način osiguravajući da firma A nema prednosti.

Mnogi drugi resursi mogu biti supstituisani jedni drugima. Tako ekspertski sistemi u vidu kompjuterskih programa mogu zameniti menadžere. Harizmatični lideri mogu se supstituisati dobro dizajniranim sistemima strateškog planiranja. Dobro dizajnirani modul programiranog učenja može supstituisati inspirativne predavače.

2. Vrste resursa

Koristeći prva slova naziva vrsta resursa na engleskom jeziku dobija se akronim PROFIT, koji usmerava na činjenicu da je ostvarenje profita kao oblika finansijskog rezultata moguće uz korišćenje ovih resursa. Teorija zasnovana na resursima poznaje šest tipova resursa [1-2, 7-8]:

1) Fizički resursi

Fizički resursi su opipljiva imovina koju preduzeće koristi u proizvodnji i administraciji. Oni uključuju zgrade i opremu preduzeća, njenu lokaciju i pogodnosti koje pruža ta lokacija. Neka preduzeća, takođe, imaju prirodne resurse, kao što su minerali, energija, zemljište i dr. Ovi prirodni resursi mogu uticati na kvalitet fizičkih inputa i sirovog materijala preduzeća.

Fizički resursi mogu biti izvor održive konkurentske prednosti ako imaju kvalitete koji su prethodno opisani. Međutim, zbog toga što većina fizičkih resursa može biti proizvedena i kupljena, oni nisu retki i podložni su kopiranju [9]. Samo u specijalnim okolnostima, kao što su jedinstvene istorijske situacije, fizički resursi će biti izvor održive konkurentske prednosti.

Pogodnosti i infrastruktura na nekoj lokaciji ili u regionu mogu promovisati preduzetništvo. Osnivači često lociraju svoja preduzeća na mestima koja ulazu u preduzetništvo i start-up preduzeća. Te geografske oblasti formiraju preduzetničke sisteme. Ti sistemi se sastoje od inkubator organizacija, formalnih i neformalnih mreža, ekonomskih i društvenih mreža, fizičke infrastrukture kao što su putevi i subvencionisane industrijske zone, univerziteti sa inženjerskim i preduzetničkim programima i gusta visokotehnološka aktivnost.

2) Reputacioni resursi

Reputacioni resursi su percepcije o kompaniji koje imaju ljudi o okruženju preduzeća. Reputacija može postojati na nivou proizvoda kao lojalnost brendu ili na nivou preduzeća kao globalna slika o preduzeću [10]. Iako tehnološki resursi mogu biti kratkog života zbog inovacija i pronalazaka, reputacioni capital može biti dugog života. Mnoge organizacije održavaju visoku reputaciju tokom dugog perioda vremena. Vrednost reputacionih odnosa idu izvan ličnih odnosa, jer se reputacija nastavlja čak nakon što individue koje su bile odgovorne za njih nisu više u blizini (na poslu ili u preduzeću).

3) Organizacioni resursi

Organizacioni resursi uključuju strukturu, rutine i sisteme preduzeća. Ovaj termin se najčešće odnosi na formalne sisteme izveštavanja preduzeća, njene sisteme generisanja informacija i donošenja odluka i formalno i neformalno planiranje [1].

Organizacioni resursi su ono što organizacije rade dobro. Neke od stvari koje organizacija radi dobro obitava u osobi, ali su deo i intelektualnih i ljudskih resursa [11]. Veći deo veština počiva u timovima ili grupama, odeljenjima ili funkcionalnim oblastima: marketing, proizvodnja, finansije i u istraživanju i razvoju.

Organizaciona struktura je nematerijalni resurs koji čini razliku između organizacija i njenih konkurenata. Struktura koja promovise brzinu može biti najvredniji resurs jednog preduzetnika.

Organizaciona struktura koja odvaja funkciju inovacija od funkcije proizvodnje, ubrzava inovacije. Organizaciona struktura koja odvaja funkciju marketinga od funkcije proizvodnje, ubrzava marketing. Odgovarajući organizacioni dizajn zavisi od kompleksnosti i turbulencija u okruženju. Organizacioni resursi takođe predstavljaju sebe kao veštine i sposobnosti ljudi unutar organizacije. Različite kombinacije resursa mogu biti povezane sa godinama i fazom životnog ciklusa preduzeća. U zavisnosti od toga u kojoj fazi životnog ciklusa se preduzeće nalazi, određeni resursi su važniji od drugih.

Mitovi ili papirologija mogu biti smatrani organizacionim resursom. Oni su deo organizacione prošlosti i nivo do koga je ta prošlost identifikovana,

organizaciona istorija biće inkorporisana u kulturi novog ulaganja, omogućavajući set pravila, normi, politika i smernica za sadašnje i buduće ponašanje.

4) Intelektualni i ljudski resursi

Intelektualni i ljudski resursi uključuju znanje, trening i iskustvo preduzetnika i njegovog tima kolega i menadžera. Oni uključuju prosuđivanje, uvid, kreativnost i inteligenciju individualnih članova organizacije. Oni čak mogu uključivati i socijalne veštine preduzetnika. Preduzetnici mogu percipirati velike mogućnosti gde drugi vide samo konkurentski kaos; zbog toga, percepcija preduzetnika je resurs. Vrednosti preduzetnika i njegova verovanja o uzroku i efektu mogu formirati inicijalni uvid u kulturu preduzeća [1]. Na primer, preduzetnici koji veruju u rasni i kulturni diverzitet i koji mogu izgraditi radnu snagu na osnovu ovih vrednosti su uspešniji nego oni koji ne praktikuju diverzitet.

Dodatno, ljudski kapital uključuje relacioni kapital kao podvrstu [12]. Relacioni kapital se odnosi ne na ono šta članovi organizacije znaju, već koga članovi organizacije poznaju i koje informacije ti ljudi poseduju. Saradnja i povezanost daju preduzetniku pristup resursima bez potrebe da ih kontrolišu. Ovaj pristup minimizira potencijalni rizik vlasništva. Preduzetničko umrežavanje postalo je standardna praksa i stari pogled na preduzetnika kao individue je modifikovan da prikaže realnost današnjeg kompleksnog okruženja. Često, najvažniji i najvredniji resurs koji novi ulagač ima je pronalazak preduzetnika.

5) Tehnološki resursi

Tehnološki resursi se sastoje od procesa, sistema i fizičkih transformacija [13]. Oni mogu uključivati laboratorije, istraživačke i razvojne objekte i tehnologije testiranja i kvaliteta. Znanje koje je generisano istraživanjem i razvojem, a kasnije zaštićeno patentima, je resurs kao što su formule, licence, zaštitni znakovi i autorska prava. Tehnološke tajne i vlasnički procesi su resursi takođe.

Postoji razlika između tehnološkog kapitala i intelektualnog kapitala. Intelektualni kapital je sadržan u osobi i mobilan je. Ako osoba ili više njih napuste organizaciju, sa njima odlazi i ova vrsta kapitala. Tehnološki resursi su fizički, neopipljivi ili pravni entiteti koji su u vlasništvu organizacije [1].

Tehnološki resursi kao što su mašine, kompjuterski sistemi, oprema, mašinski alati, roboti i drugi ne mogu biti izvor ordžive konkurentске prednosti zbog toga što mogu biti umoženi i iskopirani. Ljudski resursi koji su dovoljno edukovani mogu analizirati i napraviti istu mašinu koju već poseduje neka druga firma i na taj način ugroziti njenu konkurentsku poziciju. Sa druge strane, patent, predstavlja pravnu zaštitu preduzeća čijim kopiranjem i komercijalnom prodajom konkurent može snositi zakonske posledice.

6) *Finansijski resursi*

Finansijski resursi predstavljaju novčana sredstva. Uopšteno, oni su kreditna sposobnost preduzeća, njegova sposobnost da stvara novu vrednost i količina novca generisana u internim operacijama. Ukoliko je kreditni rejting preduzeća na visokom nivou, ono će biti u mogućnosti da pozajmljuje novac po nižim prosečnim troškovima od ostalih konkurenata. Start-up preduzeća vide finansijske resurse kao najbitniji resurs koji im je neophodan za učestvovanje u tržišnoj utakmici.

Međutim, finansijski resursi jesu neophodan resurs, ali su retko izvor održive konkurentne prednosti. Takođe, finansijski resursi imaju i svoje nedostatke. Ograničenja finansijskih resursa u kontekstu četiri karakteristika resursa su sledeća [1]:

a) *Vrednost finansijskih resursa* - Finansijski resursi jesu, bez sumnje, vredan resurs. Vredni resursi pružaju preduzeću mogućnost da snizi svoje troškove, poveća svoj prihod i da proizvede svoj proizvod ili uslugu. Bez finansijskih resursa, odnosno novca, nijedno preduzeće ne može poslovati. Početak poslovanja zahteva velike finansijske troškove, čak i za mikro i porodična preduzeća. Preduzetnik koji ne može da privuče finansijske resurse možda nikad neće ostvariti svoj san, jer je potrebno potrošiti novac da bi se zaradio isti.

b) *Retkost finansijskih resursa* - Finansijski resursi su nekad retki, a nekad nisu. U većini slučajeva tokom životnog ciklusa preduzeća, kreditna kriza odvraća banke i druge kreditne institucije od davanja kredita i produžavanja kredita. Takođe, banke ne finansiraju početak poslovanja preduzeća, što za njih znači da je retkost finansijskih resursa veoma bitna karakteristika [14]. Slično, ekonomska situacija, koja određujuće utiče na inicijalne javne ponude, nekada pozitivno deluje na nove emisije, a u ostalim slučajevima usporava i sprečava nove emisije. Za preduzeća koja najpre moraju potrošiti novac pre nego ostvare prihode, finansijski resursi su retki, dok za preduzeća koja ostvaruju prihode i kreiraju depozite pre nego troškovi trebaju biti plaćeni, finansijski resursi nisu retki u velikoj meri kao u prethodnom slučaju.

c) *Teškoće kopiranja finansijskih resursa* - Finansijski resursi nisu teški za kopiranje. Novac jedne osobe izgleda i troši se na isti način kao i novac druge osobe. Finansijski resursi vode konkurentskoj prednosti samo na tržištima na kojima se obavljaju velike transakcije. Međutim, većina poslovnih ugovora je manjih iznosa, te je novac kopija samog sebe.

d) *Supstitabilnost finansijskih resursa* - Još jednom, tehnički odgovor je ne. Nekoliko preduzetnika uspeva na osnovu jednakosti uložnih napora, a ništa nije češće od napora. To znači da većina preduzetnika započinje vrlo slabo, sa malo kapitala nasuprot njihovog velikog truda i napora. To se naziva pokretanje sistema. Kroz štedljivost, efikasno poslovanje i reinvestiranje, oni su u mogućnosti da proširuju svoje poslovanje. Na kraju, oni mogu preći prag koji ih čini privlačnim za investitore. Pod određenim okolnostima, naporan rad je

supstitut spoljnog finansiranja. Druga alternativa je odnos sa drugom firmom. Strateške alijanse mogu zameniti finansiranje, jer omogućavaju preduzeću da ispuni svoje ciljeve bez potrebe za dodatnim ulaganjima putem korišćenja ulaganja druge firme [15].

Ono što je zajedničko finansijskim resursima jeste da su oni vredni i neophodni, ali nisu retki, teški za kopiranje ili nesupstitabilni. Takođe, oni su nedovoljni (u većini slučajeva) da bi bili izvor održive konkurentske prednosti. Međutim, upravljanje finansijskim resursima putem organizovanja, procesa i rutina preduzeća, koje omogućavaju preduzeću efikasno korišćenje resursa, može biti izvor održive konkurentske prednosti. Sposoban finansijski menadžment je kompleksan i uključuje ljudski faktor, koji je vredan, redak, tržak za kopiranje i nesupstitabilan. Zbog toga, iako je novac inertan i statičan kao resurs, sposobnost i veština upravljanja novcem je dinamična, složena i kreativna.

3. Finansiranje poslovanja

Pronalaženje finansiranja u bilo kojoj ekonomskoj klimi može biti izazovno, bilo da se traže početna sredstva, kapital kojim treba proširiti postojeće poslovanje ili novac koji će rešiti trenutne probleme likvidnosti. Odgovarajuće finansiranje ključna je odrednica uspeha u poslu, još u fazi pokretanja preduzeća. U mnogim zemljama su najveći izvori kapitala sopstveni fondovi preduzetnika uključujući štednju kao i zajmovi članova porodice [16]. Pristup finansijskim resursima je kritičan za rast svih, a posebno malih i srednjih preduzeća (MSP). Omogućuje preduzetnicima da inoviraju, poboljšaju efikasnost, prošire se na nova tržišta i obezbede milione radnih mesta. Ipak, u zemljama u razvoju većina MSP-a nije u mogućnosti da dobije finansijska sredstva koja su im potrebna da bi dostigli svoj potencijal. Finansiranje MSP-a u zemljama u razvoju može biti rizično i skupo za zajmodavce, što dovodi do procenjenog nedostatka finansiranja od jednog biliona USD. Sa druge strane, treba imati u vidu da su mala i srednja preduzeća pokretačka snaga cele ekonomije [17]. Preduzetništvo se razvija u zemljama koje prepoznaju njegove prednosti. Preduzetništvo igra istaknutu ulogu u razvoju ekonomije i društva. Preduzetništvo doprinosi razvoju stalnim superiornim performansama preduzeća [18]. Vlade zemalja članica EU stimulišu preduzetništvo nudeći neke podsticaje i nekoliko izvora spoljnog finansiranja za početnike. Ovo finansiranje je obično nepovratna finansijska pomoć.

Takođe, da bi smanjili kreditni jaz, finansijske institucije, vlade i donatori ulažu u kreditiranje novih načina i politika dizajniranih tako da malim i srednjim preduzećima omoguće finansiranje koje im je potrebno za rast i inoviranje. Međutim, opseg do kojeg takvi programi efikasno smanjuju prepreke finansiranju MSP-a generalno nisu precizno mereni.

U razvijenim zemljama finansijske institucije procenjuju podnosiocima zahteva za MSP koristeći informacije koje daju kreditni biro. U zemljama u razvoju, međutim, jaki kreditni biro i druga finansijska infrastruktura često ne

postoje. Umesto toga, banke se oslanjaju na druge metode za pribavljanje kreditne istorije direktno od podnosioca zahteva. Nepotpuni finansijski podaci i neproverene informacije o klijentima dodatno povećavaju troškove procene zahteva za kredit za MSP, čineći banke nevoljnim ili nesposobnim da daju pozajmice malim i srednjim preduzećima. Komercijalne banke, kreditni sindikati i zadruge većinu kredita tradicionalno daju malim i srednjim preduzećima. Nedavno istraživanje od 91 banke u 45 ekonomija otkrilo je da banke smatraju da je segment MSP-a profitabilan, ali makroekonomska nestabilnost u ekonomijama u razvoju i konkurencija u segmentu MSP-a u razvijenim ekonomijama su identifikovane kao glavne prepreke za njih u pružanju finansiranja malim i srednjim preduzećima [19]. Banke malim i srednjim preduzećima daju niže investicione zajmove i naplaćuju im veće naknade i kamate, posebno u ekonomijama u razvoju. Ukoliko ne ostvari pravo na kreditiranje od strane banke, preduzetnik se može okrenuti privatnim izvorima finansiranja. U današnje vreme postoji veliki broj izvora kapitala za finansiranje poslovnih poduhvata [20]. Novonastali oblici investitora, poput platformi za *crowdfunding* kapital, obogatili su raznolikost izvora rizičnog kapitala tako da osim tradicionalnih oblika, poput „formalnih” fondova rizičnog kapitala i „neformalnih” anđeoskih investitora sada postoje i brojni drugi izvori [21]. Procenjujući prikladnost alternativa za finansiranje, posebno anđela u odnosu na finansiranje iz rizičnog kapitala, preduzetnik mora da odredi iznos i vreme potrebnih sredstava, kao i projektovanu prodaju i rast kompanije. Konvencionalna mala preduzeća i privatna preduzeća sa malim tržištem imaju poteškoće u dobijanju eksternog kapitala, posebno iz industrije rizičnog kapitala. Većina rizičnih kapitalista voli da ulaže u softver, biotehnologiju ili velike potencijalne poduhvate. Problemi sa finansiranjem, kao i troškovi sredstava, razlikuju se za svaku vrstu poslovnog poduhvata:

Finansiranje u ranoj fazi je obično najteže i skupo dobiti. Tokom ove faze dostupne su dve vrste finansiranja: osnovni kapital i početni kapital. Od dva, osnovni kapital teže ostvariti iz eksternih izvora, budući da rizični kapitalisti (*venture capitalists*) obično imaju minimalni nivo finansiranja iznad 500.000 dolara [5] te su retko uključeni u ovaj vid finansiranja, osim u slučaju visoko tehnoloških poduhvata preduzetnika koji imaju uspešne rezultate i treba im značajan iznos kapitala. Druga vrsta finansiranja u ranoj fazi je početno (*engl. start-up*) finansiranje. Kao što naziv govori, *start-up* finansiranje je uključeno u razvoj i prodaju nekih inicijalnih proizvoda da bi se utvrdilo da li je komercijalna prodaja izvodljiva. Takođe se javljaju određene poteškoće prilikom ostvarenja ove vrste finansiranja. Investitori anđeli su veoma aktivni u ove dve vrste finansiranja.

Finansiranje ekspanzijom ili razvojem predstavlja narednu vrstu finansiranja i lakše ga je dobiti nego finansiranje u ranoj fazi. U ovoj drugoj fazi razvoja *venture* kapitalisti igraju aktivnu ulogu u pružanju sredstava. Kako se firma razvija, sredstva za širenje postaju manje skupa. Generalno, sredstva u drugoj fazi

se koriste kao obrtna sredstva za podršku početnom rastu. U trećoj fazi razvoja, kompanija posluje profitabilno i koristi sopstvena sredstva za veće širenje prodaje.

Treći vid finansiranja jeste *finansiranje putem akvizicije* koje je specifičnije prirode.

Postoje tri tržišta rizičnog kapitala koja mogu biti uključena u finansiranje rasta firme: neformalno tržište rizičnog kapitala, tržište rizičnog kapitala i tržište javnog kapitala.

Iako sva tri tržišta rizičnog kapitala mogu biti izvor sredstava za finansiranje u prvoj fazi, tržište javnog kapitala je dostupno samo za poduhvate visokog potencijala, kada se radi o visokoj tehnologiji. Kompanije rizičnog kapitala takođe pružaju finansiranje u prvoj fazi, ali poduhvat mora da zahteva minimalni nivo kapitala. To može biti od 500.000 do tri miliona dolara, zavisno od firme. Kompanija rizičnog kapitala uspostavlja ovaj minimalni nivo ulaganja zbog visokih troškova procene i praćenja posla. Daleko najbolji izvor sredstava za finansiranje u prvoj fazi je neformalno tržište rizičnog kapitala - treća vrsta tržišta rizičnog kapitala.

Neformalno tržište rizičnog kapitala sastoji se od grupe bogatih investitora, često zvanih poslovni anđeli, koji traže mogućnosti ulaganja u kapital u veliki broj preduzetničkih poduhvata. Obično ulažući negde od 10.000 do 500.000 dolara, ovi anđeli obezbeđuju sredstva potrebna u svim fazama finansiranja, ali posebno u početnoj fazi (prvoj fazi). Tržište neformalnih ulaganja sadrži najveći fond rizičnog kapitala u Sjedinjenim Amričkim Državama. Anđeli ulažu u svaku vrstu ulaganja, od malih maloprodajnih objekata do velikih eksploatacija nafte. Očekivani prinosi smanjuju se kako se povećava broj godina poslovanja firme. Ovi anđeli za ulaganje su strpljiviji u svojim investicijskim horizontima i nemaju problema da čekaju period od 7 do 10 godina pre nego što unovče novac. To je u suprotnosti sa prevladavajućim petogodišnjim horizontom u formalnoj industriji rizičnog kapitala. Prilike za investiranje se odbacuju kada postoji neadekvatan odnos rizika i prinosa, neadekvatan menadžment tim, nedostatak interesovanja za poslovnu oblast ili nedovoljna posvećenost rukovodećih.

Postoje brojni izvori finansiranja, o kojima će biti više reči u narednom delu.

4. Vrste izvora finansiranja

Postoje dva opšta tipa izvora finansiranja [5, 22]:

1. *Finansiranje dugom* je metod finansiranja koji uključuje i instrument kamate, najčešće u vidu zajma čija je otplata indirektno povezana sa prodajom i profitom ulaganja za koje se taj zajam i uzima. Tipično finansiranje dugom (finansiranje zasnovano na imovini) zahteva da se neka imovina (kao što je auto, kuća, inventar, fabrika, mašine ili zemlja) koriste kao sredstvo obezbeđenja zajma.

Finansiranje dugom zahteva od preduzetnika da otplati iznos pozajmljenih sredstava kao i nadoknadu koja je najčešće izražena u vidu kamatne stope. Takođe, moguće je postojanje neke dodatne nadoknade, koja se ponekad naziva i bodovi, za korišćenje ili mogućnost da se novac pozajmi. Ako je finansiranje kratkoročno (kraće od godinu dana), novac se najčešće koristi za obezbeđenje obrtnih sredstava za finansiranje zaliha, potraživanja ili poslovanje preduzeća. Sredstva se najčešće otplaćuju iz prodaje i profita preduzeća koja rezultira iz korišćenja tih sredstava tokom te godine. Dugoročni dug (sa rokom otplate dužim od godinu dana) se najčešće koristi za kupovinu imovine kao što je oprema, zemljište ili zgrade, čiji se deo vrednosti (najčešće 50-80% od totalne vrednosti) koristi kao obezbeđenje za dugoročne zajmove. Posebno kada su kamatne stope niske, finansiranje zajmom (nasuprot kapitala) omogućava preduzetniku da zadrži vlasništvo nad ulaganjem i da ostvaruje veće povraćaje na ulaganje. Ipak, preduzetnik treba biti obazriv da dug ne bude preveliki, jer će regularne mesečne rate kredita biti previsoke i teške za otplatu i samim tim dovesti do ugrožavanja rasta i razvoja i voditi do bankrota preduzeća.

2. *Finansiranje kapitalom* ne zahteva kolateral i pruža investitoru neki vid pozicije vlasništva u ulaganju. Ulagач ulaže u dobit poduhvata, kao i bilo kakvo polaganje njegove imovine u vidu depozita srazmerno procentu vlasništva preduzeća. Ključni faktori koji idu u korist korišćenje jedne vrste finansiranja u korist druge su dostupnost sredstava, imovina ovog poduhvata i prevladavajuće kamatne stope. Često, preduzetnik zadovoljava svoje potrebe za sredstvima kombinacijom finansiranja dugom i kapitalom. Sva ulaganja će imati neki kapital, kao što su sva ulaganja vlasništvo neke osobe ili institucije. Iako vlasnik nekada ne mora biti direktno uključen u svakodnevno upravljanje ulaganjem, uvek postoji finansiranje kapitalom od strane vlasnika. Iznos kapitala koji je u pitanju će varirati u zavisnosti od prirode i veličine ulaganja. U nekim slučajevima, kapital može u potpunosti obezbediti vlasnik. Veća ulaganja zahtevaće više vlasnika, uključujući privatne investitore i rizične kapitaliste. Ovo finansiranje kapitalom može obezbediti osnovno finansiranje, koji zajedno čine ukupnu strukturu ulaganja.

Finansiranje je moguće iz dve vrste fondova [5]:

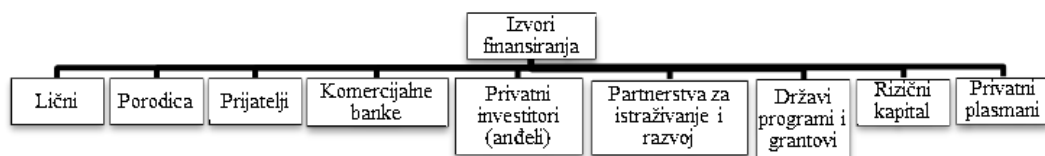
- a) interni fondovi i
- b) eksterni fondovi.

Finansiranje, takođe, može doći i iz internih i eksternih fondova. Fondovi koji su najčešće upošljeni su *interno generisani fondovi*. Interno generisani fondovi mogu doći iz više izvora unutar kompanije: profit, prodaja imovine, smanjenje obrtnog kapitala, produženje uslova plaćanja i potraživanja. U svakom novom ulaganju, godine početka poslovanja najčešće zahtevaju ulaganje svega ili u najmanju ruku većinu profita nazad u investiranje. Čak i eksterni ulagači kapitala ne očekuju bilo kakav povraćaj ulaganja u početnim godinama. Imovina, kad god je to moguće, treba biti iznajmljena (poželjno je da bude iznajmljena sa

opcijom kupovine), ali ne u vlasništvu, posebno kada ne postoji visok nivo inflacije i kada su uslovi pozajmljivanja povoljni. Takođe, aktivnosti se trebaju autosorovati kada god je to potrebno. To pomaže preduzetniku da sačuva novac, posebno kada je na početku poslovanja i kada je novac ograničen resurs.

Na kratak rok, interni fondovi mogu smanjiti kratkoročnu imovinu: zalihe, gotov novac i ostale elemente obrtnog kapitala. Nekad preduzetnik može generisati produžene rokove plaćanja od dobavljača. Iako pažnja mora biti posvećena održavanju dobrih odnosa sa dobavljačem i kontinuirani izvori snabdevanja, dobijanje nekoliko dodatnih dana za plaćanje može generisati kratkoročne fondove. Poslednji metod internog generisanja fondova je naplata potraživanja brže nego inače. Ključni klijenti neće biti iritirani implementiranjem ove prakse, jer neki klijenti ustanovljavaju prakse plaćanja. Prodavci robe široke potrošnje, na primer, plaćaju dobavljačima u roku od 60 do 90 dana, bez obzira na politiku naplate potraživanja dobavljača, veličinu kompanije ili popust koji je odobren za brzo plaćanje. Ako kompanija želi da ima kao kupca ovog prodavca robe široke potrošnje, moraće da prihvate njihov raspored plaćanja.

Drugi opšti izvor sredstva su *eksterni fondovi* finansiranja ulaganja. Alternativni izvori eksternog finansiranja moraju se procenjivati na osnovu tri kriterijuma: dužina vremena pozajmljivanja, troškovi koji prate to pozajmljivanje i obim kontrole koji je kompanija izgubila. U izboru najboljeg izvora finansiranja, svaki izvor finansiranja mora biti procenjen po osnovu ove tri dimenzije.



Slika 1 – Vrste izvora finansiranja.

Najčešće korišćeni izvori finansiranja (lični, porodica, prijatelji, komercijalne banke, privatni investitori (anđeli), partnerstva za istraživanje i razvoj, državni programi pozajmljivanja i grantovi, rizični kapital i privatni plasmani su analizirani u narednom delu teksta [5, 14].

1) *Lični izvori sredstava*

Veoma mali broj investicija započeo je bez ličnih fondova preduzetnika. Ne samo da su ovo najjeftinija sredstva u pogledu kontrole i troškova, nego su i potpuno neophodna za privlačenje spoljnog finansiranja, posebno od strane banaka, privatnih investitora i rizičnih kapitalista. Tipični izvori ličnog kapitala su ušteđevina, životno osiguranje, hipoteka na kuću ili automobil i slično. Sa druge strane, eksterni ulagači kapitala osećaju da preduzetnik nije dovoljno posvećen investiciji ako nije uložio svoj novac. Nivo posvećenosti izražen je u vidu procenta ukupne imovine koje je preduzetnik posvetio ulaganju (nije neophodno

da je to iznos novca). Eksterni investitor želi preduzetnika koji je posvetio svu svoju dostupnu imovinu i to je indikator da on ili ona iskreno veruju u ulaganje i da će uraditi sve da osiguraju uspeh [5, 23].

2) Porodica i prijatelji

Posle preduzetnika, porodica i prijatelji su najčešći izvor sredstava za novo ulaganje [23]. Oni će najverovatnije uložiti novac zbog svoje veze sa preduzetnikom. Ovo pomaže prevazilaženju jednog dela nesigurnosti koju osećaju ostali investitori, a to je zbog toga što oni poznaju preduzetnika. Porodica i prijatelji najčešće pružaju mali iznos sredstava za finansiranje novih investicija, jer je i mali iznos sredstava potreban za većinu novih investicija na početku poslovanja. Iako je relativno lako zahtevati novac od porodice i prijatelja, kao i svi izvori kapitala, postoje pozitivne i negativne strane tražnje i korišćenja ovih sredstava. Iako iznos pozajmljenih sredstava može biti mali, ako je u formi finansiranja, članovi porodice ili prijatelji imaju vlasničku poziciju u investiciji i sva prava i privilegije koje ta pozicija garantuje. Ovo ih može navesti da misle da imaju pravo glasa kada se radi o operacijama u novoj investiciji, što može imati negativne efekte na zaposlene, postrojenja pa čak i prodaju i profit [24]. Iako ova situacija treba biti sprečena, najčešće porodica i prijatelji nisu problematični investitori i u suštini su strpljiviji nego ostali investitori u svojoj želi za povraćajem na uložena sredstva. Generalno, oni prouzrokuju više problema kada ulaganje nije uspešno ili kada je ekstremno uspešno [5].

Da bi se izbegli problemi u budućnosti, preduzetnik mora predstaviti pozitivne i negativne aspekte i prirodu rizika investicije kako bi pokušao da minimizira negativan uticaj na odnose sa porodicom i prijateljima u slučaju pojave problema. Jedna od stvari koja pomaže u minimiziranju mogućih poteškoća je održavanje poslovnih dogovora striktno poslovnim. Bilo kakve pozajmice ili investiranje od strane porodice ili prijatelja treba biti tretirano strogo poslovno kao da je finansiranje došlo od nepoznatog investitora. Svaki zajam treba definisati kamatnu stopu i plan otplate kamate i glavnice. Tajming bilo kojih budućih dividendi mora biti objavljen u vidu kapitalnog ulaganja. Ako se porodica i prijatelji tretiraju isto kao ostali investitori, potencijalni budući konflikti se mogu izbeći [24]. Takođe, korisno je da se preduzetnik sve dogovori unapred i napismeno. Zapanjujuće je kako sećanje blede kada je novac u pitanju. Svi detalji finansiranja se trebaju dogovoriti unapred pre ulaganja novca. Činjenice kao što su iznos novca koji je investiran, oblik novca, prava i odgovornosti investitora i šta se dešava u slučaju propasti poslovanja, moraju biti dogovoreni unapred i u pisanoj formi. Formalni dogovor sa svim ovim stavkama pomaže da se izbegnu budući problemi.

Na kraju, preduzetnik treba pažljivo posmatrati uticaj investicije na članove porodice i prijatelje pre nego ga prihvate. Posebna briga treba biti posvećena poteškoćama koje mogu nastati ukoliko poslovanje propadne. Svaki član porodice

ili prijatelj treba investirati, jer smatra da će investicija uspeti, ne zato što oseća odgovornost. Oni bi trebali redovno primati nerevidirane izveštaje o prihodima koji pokazuju rezultate - obično svaka četiri meseca ili barem svakih šest meseci, kao i svaki privatni investitor.

3) *Komercijalne banke*

Komercijalne banke su do sada najčešće korišćeni izvor kratkoročnih sredstava od strane preduzetnika kada postoji kolateral. Obezbeđena sredstva su u vidu finansiranja dugom i kao takva zahtevaju određenu opipljivu garanciju ili kolateral (neku imovinu koja ima vrednost [23]). Ovaj kolateral može biti u formi poslovne imovine (zemljište, oprema ili zgrada preduzeća) i lična imovina (preduzetnikova kuća, automobil, zemljište, akcije ili obveznice).

Vrste zajmova banaka su brojne. Da bi se osiguralo plaćanje, ovi zajmovi su zasnovani na imovini ili novčanom toku investicije. Baza imovine za zajmove su najčešće potraživanja, inventar, oprema ili realna imovina. Ponekad je imovina preduzetnika ili investitora korišćena kada ulaganje nema dovoljno imovine [5].

Zajmovi zasnovani na potraživanjima – Potraživanja pružaju dobru osnovu za zajam, posebno ako je baza kupaca poznata i kreditno sposobna. Za te kreditno sposobne klijente, banka može finansirati i do 80 procenata vrednosti njihovih potraživanja. Kada su u pitanju kreditno sposobni klijenti kao što je vlada, preduzetnik može razviti faktoring aranžman gde faktor (banka) zapravo kupuje potraživanje po vrednosti nižoj od stvarne vrednosti i prikuplja novac direktno sa računa. U ovom slučaju, ako neko potraživanje nije naplativo, faktor (banka) ostvaruje gubitak, a ne preduzeće. Trošak faktoringa potraživanja je veći od troškova osiguranja potraživanja od gubitka bez faktoringa, jer banka snosi veći rizik kada je faktoring u pitanju. Trošak faktoringa uključuje kamatu na novac plaćen unapred do trenutka kada se vrši naplata potraživanja, provizija koja pokriva stvarnu naplatu i zaštita od potencijalno nenaplativog potraživanja.

Zajmovi zasnovani na zalihama – Zalihe su druga vrsta imovine preduzeća, koja često može biti osnova pozajmljivanja, posebno kada je inventar sitan i može biti lako prodat. Često, zalihe gotovih proizvoda mogu biti finansirane do 50 procenata svoje vrednosti.

Zajmovi zasnovani na opremi – Oprema može biti korišćena za obezbeđenje dugoročnih zajmova, najčešće od 3 do 10 godina ročnosti. Finansiranje opreme može biti unutar nekoliko kategorija: finansiranje kupovine nove imovine, finansiranje korišćene opreme koju već poseduje kompanija, finansiranje prodajom i iznajmljivanjem ili finansiranje zakupa. Kada se kupuje nova oprema ili kada se oprema u vlasništvu koristi kao kolateral, najčešće 50-80 procenata vrednosti opreme može biti finansirano u zavisnosti od njene mogućnosti prodaje. Uzimajući u obzir spremnost preduzetnika da iznajmi umesto da ima u vlasništvu opremu, finansiranje prodajom i iznajmljivanjem ili finansiranje zakupa se češće koriste. U aranžmanu prodaje i kasnije iznajmljivanju iste opreme, preduzetnik

prodaje opremu onom od koga će kasnije iznajmiti tu istu opremu u toku veka trajanja te opreme. Pri finansiranju iznajmljivanja, kompanija dobija upotrebu opreme kroz mali predujam i garanciju da će izvršiti određeni broj plaćanja tokom određenog vremenskog perioda. Ukupni iznos koji je plaćen je prodajna cena plus nadoknada za finansiranje.

Zajmovi zasnovani na nepokretnostima – Nepokretnosti su, takođe, često korišćen način finansiranja zasnovan na imovini. Ovo finansiranje hipotekom je najčešće korišćen vid finansiranja kupovne zemljišta, fabrike ili druge zgrade preduzeća, najviše do 75 procenata njegove vrednosti [25].

Drugi tip finansiranja dugom, koji najčešće pružaju komercijalne banke i druge finansijske institucije je finansiranje novčanog toka. Ove konvencionalne zajmove banaka čine kreditne linije banaka, zajmovi u ratama, direktni komercijalni zajmovi, dugoročni zajmovi i zajmovi zasnovani na poverenju. Kreditne linije su najčešće korišćeni vid finansiranja novčanog toka od strane preduzetnika. Pri dogovoranjima kreditne linije koja bi se koristila kada je to potrebno, kompanija plaća naknadu obaveze da bi osigurala da komercijalna banka odobri zajam kada se to od nje zahteva i onda plaća kamatu na preostala sredstva pozajmljena od banke. Često, zajam mora biti otplaćen ili smanjen na unapred dogovoren vremenski period.

Zajmovi u ratama – Zajmovi u ratama mogu biti dobijeni od strane ulagača sa praćenjem prodaje i profita. Ova kratkoročna sredstva su često korišćena za pokriće potreba za obrtnim kapitalom tokom određenog vremenskog perioda, posebno kada se javi sezonske potrebe za finansiranjem. Ročnost ovih zajmova je 30 do 40 dana.

Direktni komercijalni zajmovi – Hibridni vid zajma u ratama je direktni komercijalni zajam, pri čemu su sredstva data kompaniji na period od 30 do 90 dana. Ovaj samolikvidirajući zajam se najčešće koristi za finansiranje sezonskih potreba i za povećanje zaliha.

Dugoročni zajmovi – Kada je potreban duži period za korišćenje novca, koriste se dugoročni zajmovi. Ovi zajmovi (najčešće dostupni samo jakim i zrelim kompanijama) mogu onogućiti dostupnost sredstava do 10 godina. Zajam je najčešće otplaćen prema fiksnom planu otplate kamate i glavnice. Nekada se može početi sa otplatom glavnice u drugoj ili trećoj godini zajma, pri čemu se samo kamata plaća u prvoj godini od odobravanja zajma.

Zajmovi zasnovani na poverenju – Kada preduzeće samo nema imovinu za obezbeđenje zajma, preduzetnik može dobiti lični zajam. Ovi zajmovi najčešće moraju imati ličnu imovinu preduzetnika ili neki drugi pojedinačni zalag kao kolateral ili zajam konsigniran od strane druge individue. Imovina koja je najčešće zalag uključuje automobile, kuće, zemljište i hartije od vrednosti [25].

U ekstremnim situacijama preduzetnik može zatražiti novac na neosiguranoj osnovi za kratak vremenski period kada je ustanovljeno značajno poverenje između dve strane.

Jedan problem preduzetnika je kako odrediti koliko uspešno je kredit obezbeđen od strane banke. Banke su generalno obazrive pri pozajmljivanju novca, posebno novim preduzećima, jer ne žele da povećaju broj loših zajmova. Bez obzira na geografsku lokaciju, odluke za obobravanje komercijalnih zajmova se donose samo nakon pažljive ocene klijenta i njegovih finansijskih izveštaja od strane bankarskog službenika i kreditnog odbora. Ove ocene su zasnovane na kvantitativnim informacijama i subjektivnoj proceni.

Odluke o pozajmljivanju banke se donose na bazi pet „C” pozajmljivanja koja potiču od engleskih reči karakter, kapacitet, kapital, kolateral i uslovi [5, str. 299].

Prošli finansijski izveštaji (bilansi i izveštaji o prihodima) se pregledaju kako bi se dobili osnovni racio profitabilnosti i kreditni racio, obrt zaliha, ročnost potraživanja i iznos kapitala koji je preduzetnik investirao i posvećenost poslu. Buduće projekcije veličine tržišta, prodaje i profitabilnosti se, takođe, procenjuju da bi se procenila sposobnost otplate zajma. Intuitivni faktori, posebno prva dva „C” – karakter i kapacitet – se isto uzimaju u obzir. Ovaj deo odluke o zajmu – unutrašnji osećaj – je najteži deo odluke. Preduzetnik mora prezentovati svoje sposobnosti i budućnost kompanije na način da proizvede pozitivan osećaj kod pozajmljivača. Ovaj intuitivni deo odluke o zajmu postaje još važniji kada nema ili ima nedovoljno izveštaja, ograničeno iskustvo u finansijskom menadžementu, nezaštićeni proizvod ili usluga (kada nije zaštićen patentom ili licencom) ili kada je dostupna ograničena imovina.

Neke od briga bankarskog službenika i kreditnog odbora mogu biti otklonjene dobrim popunjavanjem zahteva za kredit. Dok se zahtevi za kredit razlikuju među bankama, suština je da su zahtevi mini biznis planovi koji sadrže sažetak, opis poslovanja, profili vlasnika/menadžera, poslovne projekcije, finansijske izveštaje, iznos i korišćenje zajma i plan otplate [26]. Ova informacija pruža bankarskom službeniku i kreditnom odboru uvid u kreditnu sposobnost pojedinca i ulaganja, kao i sposobnost ulaganja da ostvari zadovoljavajuću prodaju i profit za otplatu zajma i kamate. Preduzetnik treba oceniti više alternativnih banaka, izabrati jedno koje ima pozitivno iskustvo u odobravanju zajmova određenoj poslovnoj oblasti, zakazati sastanak i pažljivo prezentovati zahtev za kredit bankarskom službeniku. Prezentovanje pozitivne poslovne slike i praćenje ustanovljenog protokola je važno u podnošenju zahteva za kredit od komercijalne banke, posebno kada nema dovoljno novčanih sredstava za sve zajmoprince.

Uopšteno, preduzetnik treba pozajmiti maksimanli iznos koji će moći otplatiti sve dok su preovlađavajuće kamatne stope i rokovi, uslovi i ograničenja zajma zadovoljavajući. Bitno je da ulaganje generiše dovoljan novčani tok za otplatu kamate i glavnice zajma u dogovoreno vreme. Preduzetnik treba proceniti izveštaje i procedure pozajmljivanja više banaka da bi obezbedio novac potreban prema najpovoljnijim uslovima koji su dostupni. Ova procedura izbora banke

obezbediće preduzeću potrebna sredstva po najboljim kamatama i sa povoljnim vremenskim planom otplate.

4) Partnerstva za istraživanje i razvoj

Partnerstva za istraživanje i razvoj su još jedan mogući izvor sredstava za preduzetnika u oblasti tehnologije. Ovaj metod finansiranja omogućava sredstva investitorima koji teže poreskom oslobođenju. Tipična partnerstva za istraživanje i razvoj uključuju sponzorstva razvoja tehnologije u kompaniji sredstvima iz ograničenih partnerstava ili individualnih investitora. Partnerstva za istraživanje i razvoj koja su ograničena su posebno dobra kada projekat uključuje visok nivo rizika i značajne troškove osnovnog istraživanja i razvoja, jer su rizici kao i nagrade koje ih prate, podeljeni. Ova partnerstva su najčešće prisutna u Sjedinjenim Američkim Državama [5].

Osnovni elementi – Postoje tri osnovne komponente svakog ograničenog partnerstva za istraživanje i razvoj: ugovor, sponzorisan kompanija i ograničeno partnerstvo. Ugovor određuje dogovor između sponzorisanе kompanije i ograničenog partnerstva, gde se sponzorisanа kompanija saglašava sa korišćenjem sredstava u svrhu predloženog istraživanja i razvoja koje će rezultirati tehnologijom pogodnom za prodaju. Sponzorisanа kompanija ne garantuje rezultate, ali radi posao na najbolji način i za to biva nagrađena partnerstvom po fiksnoj nadoknadi ili troškovi plus aranžmanu. Tipični ugovor ima nekoliko karakteristika. Prva je da odgovornost za nastali gubitak snose ograničeni partneri. Drugo, postoje neke poreske prednosti i za ograničeno partnerstvo i za sponzorsanu kompaniju.

Druga komponenta uključena u ovaj ugovor su ograničeni partneri. Slično stajholderima preduzeća, ograničeni partneri imaju ograničenu odgovornost i nisu potpunu poreski obveznici. Posledično, svako poresko oslobođenje gubitaka u početnim fazama ograničenog partnerstva za istraživanje i razvoj je direktno prenešeno na ograničene partnere, neutrališući ostali prihod i smanjivši ukupni oporezivi prihod partnera. Kada je tehnologija potpuno razvijena u kasnijim godinama, partneri dele profit. U nekim slučajevima, ovaj profit podleže nižoj stopi oporezivanja nego što su stope poreza na dobit.

Poslednja komponenta, sponzorisanа kompanija, ponaša se kao glavni partner koji razvija tehnologiju. Sponzorisanа kompanija najčešće ima osnovnu tehnologiju, ali su joj potrebna sredstva za dalji razvoj i modifikaciju kako bi uspela na tržištu. Ovu osnovnu tehnologiju kompanija nudi u partnerstvu u zamenu za novac. Sponzorisanа kompanija najčešće zadržava pravo korišćenja osnovne tehnologije za razvoj drugih proizvoda i za korišćenje razvijene tehnologije u budućnosti po licenci. Ponekad, aranžman unakrsnog licenciranja se dogovara, pri čemu partnerstvo dozvoljava kompaniji da koristi tehnologiju za razvoj drugih proizvoda.

Procedura – Ograničeno partnerstvo za istraživanje i razvoj generalno napreduje kroz tri faze: faza finansiranja, razvojna faza i faza izlaza. U fazi finansiranja, ugovor se sklapa između sponzorisanе kompanije i ograničenih partnera i novac se ulažu u svrhu ulaganja u istraživanje i razvoj. Sve odredbe i uslovi vlasništva, kao i obim istraživanja se pažljivo dokumentuju.

U razvojnoj fazi, sponzorisanа kompanija sprovodi stvarno istraživanja, korišćenjem sredstava ograničenih partnera. Ako je tehnologija postepeno uspešno razvijena, nastupa faza izlaza, u kojoj sponzorisanа kompanija i ograničeni partneri komercijalno ubiru plodove uložениh napora. Postoje tri osnovna tipa aranžmana za ovo: akcionarska partnerstva, licencna partnerstva i zajednička ulaganja.

Pri tipičnim akcionarskim partnerstvima, sponzorisanа kompanija i ograničeni partneri formiraju novu kompaniju u zajedničkom vlasništvu. Na bazi ustanovljene formule u osnovnom dogovoru, interes ograničenih partnera može biti tranferisan u akcije nove kompanije koje su oslobođene od poreza.

Alternativa prethodnom partnerstvu je licencno partnerstvo. U ovoj situaciji, licenca od prodaje proizvoda razvijenog tehnologijom plaća se ograničenom partneru za istraživanje i razvoj od strane sponzorisanе kompanije. Rate licence najčešće variraju između 6 do 10 procenata od ukupne prodaje i opadaju sa dogovorenim nivoom prodaje. Često, gornji limit je postavljen na osnovu kumulativnih, plaćenih licenci.

Poslednji, izlazni aranžman može biti putem zajedničkog ulaganja. ove sponzorisanа kompanija i partneri formiraju zajedničko ulaganje za proizvodnju i prodaju proizvoda razvijenih na osnovu dobijene tehnologije. Često, dogovor dozvoljava kompaniji da otkupi ulog partnera u zajedničkom ulaganju u definisanom trenutku ili kada se dostigne određen obim prodaje i profita.

Koristi i troškovi – Kao i kod svakog ugovora o finansiranju, preduzetnik treba proceniti prihvatljivost osnivanja ograničenog partnerstva za istraživanje i razvoj po osnovu koristi i troškova koje ono donosi. Među nekoliko koristi je da ograničena partnerstva za istraživanje i razvoj pružaju potrebna sredstva sa najmanjim iznosom razvodnjavanja kapitala, dok se rizik smanjuje. Dodatno, sponzorisanа kompanija ojačava svoje finansijske izveštaje putem eksternog kapitala.

Postoje i neki troškovi vezani za ovaj finansijski aranžman. Tipično, ovo je skuplji način finansiranja nego konvencionalni. Prvo, vreme i novac su potrošeni. Ograničeno partnerstvo za istraživanje i razvoj zahteva minimum šest meseci za osnivanje i oko 50.000 dolara naknade profesionalcima. Troškovi tokom vremena od godinu dana mogu narasti do 400.000 dolara za uložene napore. Drugo, ograničenja koja ima tehnologija su značajna. Odustajanje od tehnologije razvijene kao nus proizvod primarnog napora može biti previsoka cena za plaćanje dobijenih sredstava. Treće, izlaz iz partnerstva može biti veoma kompleksan i nositi veliku odgovornost. Ovi troškovi i koristi se moraju proceniti

i uporediti sa ostalim dostupnim alternativama pre nego se ograničeno partnerstvo za istraživanje i razvoj izabere kao izvor finansiranja.

5) *Državni programi i grantovi*

Preduzetnik nekada može zatražiti sredstva od državnih fondova za razvoj i plasiranje svoje inovativne ideje. Mala preduzeća mogu putem ovih programa i grantova podneti zahtev za novac za istraživanje i razvoj i biti izabrana na osnovu jedinstvenih komisija za prikupljanje, ocenu i izbor predloga projekata za finansiranje.

„Državni grantovi” dostupni su na državnom, pokrajinskom i lokalnom nivou. Ovi programi pomoći preduzetnicima su drugačiji između sebe i variraju u zavisnosti od državnih ciljeva i geografske lokacije. Nekada država ili lokalna samouprava daje grantove kompanijama koje počinju sa poslovanjem u oblastima koje imaju višak radne snage. Benefiti ovih grantova mogu biti u obliku plaćanja plate zaposlenima prve godine poslovanja ili neke poreske olakšice za određeni vremenski period. Zbog toga preduzetnik treba istražiti sve mogućnosti kada donosi odluku gde će otpočeti svoje poslovanje.

Fond za razvoj Republike Srbije predstavlja jedan od oblika državnih programa u Republici Srbiji. U pitanju je program podsticanja razvoja preduzetništva kroz finansijsku podršku za početnike u poslovanju u saradnji sa Ministarstvom privrede. Fond za razvoj Republike Srbije, od svog osnivanja 15. aprila 1992. godine, svoju aktivnost je usmerio na podsticanje poslovanja pravnih lica i preduzetnika u Republici Srbiji. Prioriteti poslovanja su podsticanje ravnomernog regionalnog razvoja, uključujući i razvoj nedovoljno razvijenih područja, podsticanje konkurentnosti i likvidnosti privrede Republike Srbije, podsticanje zapošljavanja, kao i podsticanje proizvodnje robe namenjene izvozu. Misija Fonda je da bude pouzdan partner srpske privrede, da doprinese njenom rastu i razvoju, sa ciljem održivog i ravnomernog razvoja svih krajeva Republike Srbije. Fond za razvoj preko deset godina odobrava kredite za početnike u biznisu, te je do sada realizovano preko 8000 kredita. Fond za razvoj nudi različite vrste kredita [27]:

- *Investicioni krediti.* Investicioni kredit se preporučuje klijentima kojima su neophodna sredstva za finansiranje nabavke opreme, mašina, postrojenja, zatim izgradnju ili kupovinu proizvodnog ili poslovnog prostora. Za mikro, mala, srednja i velika pravna lica krediti su sa kamatnom stopom od 1,0% na godišnjem nivou, ukoliko je sredstvo obezbeđenja kredita garancija poslovne banke, a u ostalim slučajevima 1,8% na godišnjem nivou. Rok otplate je do 10 godina u okviru koga je grejs period do 1 godine, sa mesečnom ili tromesečnom otplatom kredita. Minimalan iznos kredita za sva pravna lica iznosi 1.000.000,00 RSD, a maksimalan 250.000.000,00 RSD ukoliko je kredit obezbeđen hipotekom nad nepokretnošću ili nekim drugim sredstvom obezbeđenja predviđenim

programom Fonda. U slučaju garancije poslovne banke, limit zavisi od visine odobrene garancije. Kredite za refinansiranje kredita kod banaka Fond može odobravati isključivo za privredne subjekte koji se bave proizvodnjom i zapošljavaju veći broj radnika.

- Krediti za preduzetnike će se odobravati sa rokom otplate do 8 godina u okviru kojeg je grejs period do 1 godine. Krediti su sa kamatnom stopom od 1,0% na godišnjem nivou, ukoliko je sredstvo obezbeđenja kredita garancija poslovne banke, a u ostalim slučajevima 1,8% na godišnjem nivou. Visina kredita i rok određuju se u odnosu na bonitet privrednog subjekta i instrumenta obezbeđenja.
- *Krediti za trajna obrtna sredstva.* Trajna obrtna sredstva su sredstva potrebna za finansiranje tekućih obaveza koje nastaju u redovnim poslovnim aktivnostima krajnjeg korisnika kredita, a odnose se na nabavku sirovina i materijala, zaliha, kao i ostale proizvodne troškove, potraživanja od kupaca, obaveza prema dobavljačima. Za mikro, mala, srednja i velika pravna lica krediti za trajna obrtna sredstva će se odobravati sa rokom otplate do četiri godine u okviru koga je grejs period do šest meseci. Kamatna stopa je 1,0% na godišnjem nivou ukoliko je sredstvo obezbeđenja garancija poslovne banke, a u ostalim slučajevima 1,8% na godišnjem nivou, uz primenu valutne klauzule. Visina kredita i rok određuju se u odnosu na bonitet privrednog subjekta i instrumente obezbeđenja.
- Krediti za trajna obrtna sredstva će se odobravati preduzetnicima, sa rokom otplate do četiri godine u okviru kojeg je grejs period do šest meseci. Visina kamatne stope, obračun i naplata kredita će se vršiti kao i za mikro, mala, srednja i velika pravna lica.
- *Kratkoročni krediti.* Kratkoročni krediti za podsticanje konkurentnosti i likvidnosti domaće privrede će biti odobravani privrednim subjektima (preduzetnicima, mikro, malim, srednjim i velikim pravnim licima) sa rokom otplate od tri do dvanaest meseci od dana korišćenja, sa kamatnom stopom od 2,5% uz primenu valutne klauzule, po srednjem kursu NBS na dan uplate. Instrumenti obezbeđenja su garancija poslovne banke, ugovorno jemstvo ili pristupanje dugu od strane pravnog lica, cesija potraživanja od državnih institucija i preduzeća, jemstvo fizičkog lica ili preduzetnika, hipoteka prvog reda na nepokretnostima ili zemljištu u privatnom vlasništvu i zaloga na postojećoj opremi.
- *Start-up krediti po programu podsticanja razvoja preduzetništva kroz finansijsku podršku za početnike u poslovanju u 2019. godini.* Sredstva su namenjena kao finansijska podrška, za ulaganja licima koja žele da pokrenu sopstveni posao, ili postojećim preduzetnicima, mikro i malim privrednim društvima, koja su registrovana u Agenciji za privredne registre najranije u godini koja prethodi godini podnošenja zahteva. Za

sredstva po Programu, mogu da konkurišu i klijenti koji su, prethodno, bili osnivači i vlasnici najviše jednog privrednog subjekta, koji je brisan iz registra, pre objavljivanja javnog poziva. Ulaganja koja se mogu finansirati u okviru ovog Programa obuhvataju: dogradnju, rekonstrukciju, adaptaciju, sanaciju, poslovnog ili proizvodnog prostora, kupovinu opreme (nove ili polovne, ne starije od pet godina), kao i trajna obrtna sredstva, koja mogu da učestvuju najviše do 20% u strukturi ukupnog investicionog ulaganja. Privredni subjekti koji zadovolje uslove Programa mogu ostvariti pravo na finansijsku podršku u vidu bespovratnih sredstava u iznosu do 30% vrednosti ulaganja, odnosno do 40% vrednosti ulaganja za privredne subjekte koji pripadaju jedinicama lokalne samouprave koje su razvrstane u četvrtu grupu razvijenosti u skladu sa članom 12. Zakona o regionalnom razvoju i aktom Vlade kojim se utvrđuje jedinstvena lista razvijenosti regiona i jedinica lokalne samouprave. Preostali iznos ulaganja finansiraće se iz kredita Fonda sa rokom otplate do 5 godina u okviru koga je grejs period do jedne godine, a kamatna stopa od 1% godišnje uz garanciju banke ili 2% godišnje uz ostala sredstva obezbeđenja, uz primenu valutne klauzule.

- *Program podsticanja preduzetništva kroz razvojne projekte u 2019. godini.* Pravo na ova sredstva imaju preduzetnici, mikro, mali i srednji privredni subjekti i zadruge koji su registrovani u Agenciji za privredne registre, a koji dostave zvanične finansijske izveštaje za prethodne dve godine u kojima nije iskazan neto gubitak i koji ispunjavaju uslove iz Programa. Sredstva opredeljena Programom namenjena su za: kupovinu, izgradnju, dogradnju, rekonstrukciju, adaptaciju, sanaciju, investiciono održavanje, proizvodnog prostora ili poslovnog prostora koji je u sastavu proizvodnog prostora, ili prostora u kojem se obavlja proizvodnja ili skladištenje proizvoda, kupovinu nove ili polovne proizvodne opreme (ne starije od pet godina), uključujući dostavna vozila za prevoz sopstvenih proizvoda i druga transportna sredstva koja se koriste u procesu proizvodnje, trajna obrtna sredstva - koja mogu da čine najviše 20% ukupnog investicionog ulaganja, nabavku softvera i drugih nematerijalnih ulaganja. Maksimalni iznos bespovratnih sredstava je 12.500.000,00 dinara. Rok otplate za pravna lica je do deset godina u okviru koga je grejs period do jedne godine i za preduzetnike do osam godina u okviru koga je grejs period do jedne godine. Kamatna stopa, uz primenu valutne klauzule, iznosi 1,0% godišnje uz garanciju banke i 2% godišnje uz ostala sredstva obezbeđenja. Preduzetnici, mikro, mala i srednja pravna lica koji zadovolje uslove Programa mogu ostvariti pravo na finansijsku podršku u iznosu do 20% bespovratnih sredstava od vrednosti investicionog ulaganja, odnosno do 30% bespovratnih sredstava za privredne subjekte koji pripadaju četvrtoj grupi razvijenosti

u skladu sa članom 11. Zakona o regionalnom razvoju i aktom Vlade kojim se utvrđuje jedinstvena lista razvijenosti regiona i jedinica lokalne samouprave.

- *Garancije.* Garancije Fonda se mogu izdavati za obezbeđenje kredita, odnosno za obezbeđivanje drugih poslova podnosioca zahteva. Fond ne može po zahtevu jednog podnosioca odobravati i kredit i garanciju, ako se i kredit i garancija odnose na isti pravni posao. Naknada za izdavanje garancije-provizija iznosi 2% godišnje od iznosa garancije, a ukoliko je garancija izdata kao obezbeđenje potraživanja sa valutnom klauzulom za obračun provizije primenjivaće se valutna klauzula. Iznos garancije će se smanjivati srazmerno iznosu otplaćenih obaveza od strane nalagodavca.
- *Kreditni za refinansiranje postojećih kredita kod banaka za privredna društva i preduzetnike po programu fonda.* Pravo na korišćenje sredstava Fonda, za refinansiranje postojećih kredita, imaće privredni subjekti razvrstani kao mikro, mala, srednja i velika pravna lica, registrovani u relevantnom registru na području Republike Srbije. Sredstva po ovoj kreditnoj liniji se mogu koristiti za kreditiranje privrednih subjekata koji se pretežno bave proizvodnom delatnošću i koji po poslednjem predatom bilansu kao i u momentu podnošenja zahteva za refinansiranje kredita upošljavaju minimum 50 radnika. Kreditna sredstva će se odobravati sa kamatnom stopom od 1% na godišnjem nivou, ukoliko je sredstvo obezbeđenja kredita garancija poslovne banke, a u ostalim slučajevima 1,8% na godišnjem nivou, uz primenu valutne klauzule. Ukoliko privredni subjekt posluje u nerazvijenim i izrazito nerazvijenim područjima kamatna stopa je 1% ukoliko je instrument obezbeđenja garancija/avalirana menica poslovne banke, a u ostalim slučajevima 1,8% na godišnjem nivou. Rok otplate je do 5 godina u okviru koga je grejs period do 1 godine.

6) Privatno finansiranje (anđeli)

Drugi izvor sredstava za preduzetnika su privatni investitori, zvani i anđeli, koji mogu biti porodica i prijatelji ili bogati pojedinci. Dakle, poslovni anđeli su privatni pojedinci koji ulažu u nove poduhvate i ostvaruju značajan ekonomski uticaj koji doprinosi opstanku novih firmi. Anđeli investitori donose milijarde dolara za ulaganja u nove poduhvate, pozitivno utičući na njihov rast, njihovu sposobnost ostvarenja dodatnog finansiranja i uspešno poslovanje [28].

Investitor obično zauzima poziciju u kapitalu u kompaniji, može uticati na prirodu i pravac poslovanja do neke mere, pa čak i do neke mere može biti uključen u to poslovanje. Step en uključenosti u svakodnevne operacije kompanije predstavlja važnu tačku koju preduzetnik mora uzeti u obzir prilikom izbora investitora. Postoje dve vrste investitora: jedni žele da budu aktivno uključeni u posao; drugi žele barem savetodavnu ulogu kada je reč o izboru pravaca i

strategija razvoja. Bez obzira na tip, svakog investitora prevashodno zanima povraćaj investicije zajedno sa dobrom stopom prinosa.

Procenjena veličina ukupnog tržišta anđela investitora u Sjedinjenim Državama bila je 24,6 milijardi dolara u 2015. godini, a ovaj investicioni fond rezultirao je otvaranjem 270.200 novih radnih mesta [29]. Pitanje je gde investitori anđeli uopšte nalaze svoje ponude? Novi poduhvati koji privlače finansiranje poslovnih anđela pokazuju veće stope preživljavanja, ostvaruju visoke stope rasta, više finansiranja, uspešnije rezultate i imaju više zaposlenih u poređenju sa firmama koje ne mogu da privuku finansije [30]. Ponude se pronalaze putem preporuka poslovnih saradnika, prijatelja, aktivnog ličnog istraživanja, investicionih bankara i poslovnih posrednika. Međutim, iako ovi referentni izvori pružaju neke ponude, većina investitora anđela nije zadovoljna brojem i vrstom preporuke za ulaganje. Pedeset jedan procenat anketiranih investitora bilo je delimično ili potpuno nezadovoljno svojim sistemima preporuka i ukazalo je na to da je potrebno najmanje umereno poboljšanje [5].

Anđeli mogu bitiiskusni investitori, često su i sami preduzetnici, a neki mogu postati vredni savetnici za preduzetnika koji pokreće biznis i u čiji biznis ulažu. U nekim oblastima anđeli mogu da se povezuju u mrežu [31]. U pitanju je pojava koja se širi širom Sjedinjenih Država i sveta, posebno Austrije, Nemačke, Irske i Velike Britanije. Grupe anđela predstavljaju organizovane grupe anđela investitora. Svaka grupa anđela ili klub obično ima sastanke u trajanju od dva do tri sata, oko 6 do 10 puta svake godine. Neke grupe suinvestiraju sa drugim grupama. Grupa u celini nema novca, ali služi kao uređaj za sazivanje i sagledavanje potencijalnih investicija. Pojedinačni članovi grupe investiraju pojedinačno ili sa drugim zainteresovanim. Tipičan klubski proces je da preduzetnik pošalje traženi obrazac određenom članu kluba. Nakon inicijalnog pregleda, ako se izabere preduzetnik, slede sastanci sa nekoliko članova kluba. Ako je preduzetnik izabran da se predstavi na budućem sastanku, tada dobija smernice u pogledu usavršavanja i prezentacije poslovnog plana. Obično se odvoji 12 do 30 minuta za prezentaciju i pitanja, a zatim se svi zainteresovani članovi kluba sastanu sa preduzetnikom kako bi razgovarali o daljim koracima u procesu odlučivanja o investiranju. Fondacija *Kauffman* (www.kauffman.org) identifikuje oko 300 organizovanih grupa investitora. Većini, kao što je *Thunderbird Angel Network (TAN)*, može se pristupiti putem standardizovanog softverskog programa. Pomoću udruživanja resursa, anđeoske grupe mogu investirati u kasnijim fazama sa većim iznosom, delimično preklapajući se sa oblastima investiranja koje tradicionalno zauzimaju fondovi rizičnog kapitala [32]. Odvija se profesionalizacija i formalizacija tržišta anđela (koja se u istoriji smatra neformalnim tržištem rizičnog kapitala), što vodi anđele da deluju i utiču na slične fondove rizičnog kapitala [33]. Takođe, fondovi rizičnog kapitala pokazuju rastuće interesovanje u ranijim fazama poslovanja nego u prošlosti [34].

Kada privatni investitori ulože novac u fond, koji obično ima menadžera, to postaje anđeoski fond. Anđeoski fond deluje slično kao mali fond rizičnog kapitala osim što privatni investitori ili njihovi određeni predstavnici donose investicione odluke. Za sada postoji vrlo malo anđeoskih fondova.

Kada je preduzetnik veoma uspešan u prethodnim poduhvatima poduhvata, često osniva porodičnu kancelariju za upravljanje njihovim poslovima i imovinom. Deo ove imovine često se ulaže u privatne poduhvate.

Konačna vrsta individualnog ulaganja je *crowdfunding*. Razlikuje se od tradicionalnih modela finansiranja po tome što se zasniva na mrežama i pojedincima, a ponekad i kompanijama. Može se koristiti za stvarno testiranje ideje za proizvod/uslugu. Često su pojedinci uključeni u *crowdfunding* ideju veoma zainteresovani za ideju i njen potencijal za uspeh.

Kovanica *crowdfunding* nastala je kombinacijom engleskih izraza „*crowd*” (grupa, gomila) i „*funding*” (finansiranje). Dobra ideja u kratkom roku nekoga može učiniti milijarderom, društveno odgovornim uzorom ili uspešnim inovatorom. Međutim, nije uvek tako jednostavno doći do finansijskih sredstava za njenu realizaciju, pogotovo u početnim fazama razvoja. *Crowdfunding*, ili grupno finansiranje, predstavlja alternativni način prikupljanja sredstava koji omogućava da se do njih dođe uz pomoć zajednice [35].

Crowdfunding dakle predstavlja način premošćavanja finansijskog jaza u ranim fazama razvoja ideje ili projekta, testiranja ideje u zajednici ili formiranja i izgradnje prve linije podrške ili korisnika, kao i da se poveća vidljivost ideje, proizvoda ili usluge. Promovisanje ideje iz bilo koje oblasti, kroz dobro koncipiranu *online* kampanju, onim najistrajnijima i najpripremljenijima pruža mogućnost sticanja željenog početnog kapitala. Taj početni kapital obezbeđuju *backer*-i – osobe iz bilo kog dela sveta koje su se iz najrazličitijih razloga zainteresovale za vašu ideju i zato žele da podrže kampanju i ulože novac u nju. Ovaj način prikupljanja sredstava je jednostavniji jer za razliku od bankarskih kredita ne zahteva garancije i žirante. Banke su, na primer, odbile da finansiraju prvi komercijalno uspešan pametni sat *Pebble*, koji je proizveden tako što je na *crowdfunding* platformi *Kickstarter* prikupljeno 10 miliona dolara za njegov razvoj. Samo dve godine kasnije, prodato je više od milion primeraka ovog sata.

U zavisnosti od toga šta nudite i šta *backer*-i/investitori dobijaju, razvila su se četiri osnovna tipa *crowdfunding* kampanja [36]:

- Donacijski *crowdfunding* (*donation-based*) namenjen je pre svega humanitarnim i neprofitnim kampanjama. U njima *backer*-i doniraju sredstva za ideju ili cilj koji im je važan, bez očekivanja da će dobiti nešto zauzvrat. U širem kontekstu, ovaj vid grupnog finansiranja značajan je za čitavu zajednicu. Najčešće se koristi za razvoj društveno korisnih projekata i podstiče kulturu davanja. U Srbiji je platforma *donacije.rs* namenjena upravo ovakvim kampanjama i projektima.

- Nagradni *crowdfunding* (*reward-based*) je kod nas najpoznatiji vid alternativnog finansiranja, uglavnom zato što dve najrasprostranjenije platforme, *Kickstarter* i *Indiegogo*, funkcionišu na ovaj način. Kod ovog tipa *crowdfunding*-a se u zamenu za finansijsku podršku nudi nagrada – *perk*. *Perk*-ovi su raspoređeni u nekoliko vrednosnih razreda, od simboličnih kao što su bedževi ili majice, pa sve do vrednih nagrada poput pametnih uređaja.
- Investicijski *crowdfunding* (*crowdinvesting* ili *equity crowdfunding*) *backer*-ima nudi mogućnost da umesto nagrade dobiju hartije od vrednosti i najpogodniji je za ulaganje u preduzeća u povoju. Investicijski *crowdfunding* tek počinje da se razvija u Srbiji, ali već 2018. godine na inostranim platformama su lansirane dve uspešne kampanje start-upova iz Srbije – *Player Hunter* i *StrawberryEnergy*. Ove kampanje prikupile su 1.200.000 dolara.
- *Crowdfunding* pozajmice (*crowdlending*) je vrsta *online* pozajmljivanja s kamatama nižim nego u bankama i zaradom koja je uglavnom veća nego kod regularne štednje. Na svetskom nivou ovo tržište je veće od svih ostalih tipova *crowdfunding*-a zajedno.

7) Rizični kapital

Rizični kapital predstavlja relativno pogrešno shvaćeno područje u preduzetništvu. Neki misle da rizični kapitalisti finansiraju ranu fazu relativno malih, brzo rastućih tehnoloških kompanija. Međutim, tačnije je posmatrati rizični kapital u širem smislu, kao profesionalno upravljani skup kapitala. Često se kapital formira iz resursa bogatih pojedinaca ili institucija koji su ograničeni partneri. Ostali glavni investitori u ograničenom partnerstvu sa rizičnim kapitalom su penzioni fondovi, fondovi zaduženja i druge institucije, uključujući strane investitore. Sredstvima upravlja generalni partner, odnosno firma sa rizičnim kapitalom, u zamenu za procenat dobiti ostvarene od investicije i naknade. Venture capital je značajan izvor finansiranja za preduzetnike koji žele da sprovedu inovativne investicione projekte kao i za razvoj start-up preduzeća [37] Iako doprinosi koji rizični kapital daje ukupnoj ekonomiji nisu dovoljno istraženi, postoji široko rasprostranjeno uverenje da je rizični kapital od presudne važnosti za brzo uvođenje inovacija na tržište, stvarajući ekonomski rast, radna mesta i mogućnosti za dalje tehnološke inovacije [38].

Investicije se vrše u svim fazama poslovanja preduzeća. U stvari, rizični kapital se najbolje može okarakterisati kao dugoročna investiciona disciplina, koja se obično javlja tokom petogodišnjeg perioda, usmerena ka stvaranju kompanija u ranoj fazi, širenju i revitalizaciji postojećih preduzeća. U svakoj investiciji, rizični kapitalista učestvuje u kapitalu putem akcija, varanta i/ili konvertibilnih hartija od vrednosti i aktivno učestvuje u nadgledanju svake kompanije u portfolio, donošenjem investicija, planiranjem finansiranja i pružanjem poslovnih veština

kompaniji. Primanje rizičnog kapitala (VC) je temeljna prekretnica za preduzetničke poduhvate, naročito one koji posluju u visokotehnološkim industrijama [39].

Da bi bio u stanju da obezbedi potrebna sredstva, preduzetnik mora da razume filozofiju i ciljeve preduzeća sa rizičnim kapitalom, kao i proces rizičnog kapitala. Cilj kompanije sa rizičnim kapitalom je da generiše dugoročno uvećanje kapitala putem duga i ulaganja u kapital. Da bi postigao ovaj cilj, rizični kapitalista je spreman da izvrši bilo kakve promene ili modifikacije potrebne u poslovnom ulaganju. Budući da je cilj preduzetnika opstanak poslovanja, ciljevi ove dve kompanije često su suprotstavljeni, posebno kada se pojave problemi poput ciljeva koji nisu ispunjeni.

Za rizičnog kapitalistu, krajnji povraćaj na investiciju je pozitivno povezan sa razlikom između prihoda od izlaza (npr. Početna javna ponuda (IPO)) ili spajanja i preuzimanja i iznosa koji je uložen u preduzetničku kompaniju. Sa druge strane, za preduzetnike, procena koju dobijaju u krugu finansiranja određuje kolikog udela vlasništva treba da odreknu za određenu količinu uliva kapitala, što direktno utiče na kontrolnu strukturu preduzetničkog preduzeća [40].

Pošto je više rizika uključeno u finansiranje preduzeća u ranijoj fazi razvoja, očekuje se veći povraćaj od finansiranja (oko 50% ROI) nego recimo od akvizicija (30% ROI), koje se javljaju u kasnijoj fazi razvoja. Značajan rizik koji uključuje i pritisak koji kompanije rizičnog kapitala osećaju od svojih investitora (ograničenih partnera) da prave sigurnije investicije sa višim stopama prinosa doveli su do toga da ove kompanije ulažu veće iznose svojih sredstava u kasnijim fazama finansiranja. U tim ulaganjima u kasnoj fazi postoje manji rizici, brži povraćaj, potrebna je manja pomoć prilikom upravljanja i postoji manji broj ponuda koje treba oceniti. Rizični kapitalista ne traži kontrolu nad kompanijom ali će tražiti najmanje jedno mesto u odboru direktora. Jednom kada se donese odluka o investiranju, rizični kapitalista će učiniti sve što je potrebno za podršku menadžerskom timu kako bi poslovanje i ulaganje uspeli.

Iako će *venture* kapitalista pružati smernice kao član upravnog odbora, očekuje se da će menadžerski tim usmeravati i voditi svakodnevne operacije kompanije. *Venture* kapitalista podržava menadžment tim sa ulaganjima, finansijskim veštinama, planiranjem i ekspertizom u bilo kojoj oblasti koja je potrebna. Budući da rizični kapitalista pruža dugoročna ulaganja (obično pet do sedam godina), važno je da postoji međusobno poverenje i razumevanje sa preduzetnikom. U radu kompanije ne bi trebalo da bude iznenađenja. Treba podeliti i dobre i loše vesti sa ciljem preduzimanja potrebnih akcija kako bi se omogućilo kompaniji da se razvija i raste na duži rok. *Venture* kapitalista treba da bude na raspolaganju preduzetniku da razgovara o problemima i razvija strateške planove. *Venture* kapitalista očekuje da će kompanija zadovoljiti tri opšta kriterijuma pre nego što će se obavezati na poduhvat. Prvo, kompanija treba da ima jak menadžerski tim sastavljen od pojedinaca sa solidnim iskustvom i

pozadinom, na koje se čvrsto posveti kompaniji, dobrim kvalifikacijama u njihovim oblastima ekspertize, sposobnošću da se suoče sa izazovima i fleksibilnost gde god je potrebno. *Venture* kapitalista bi radije uložio u prvoklasni menadžerski tim i drugorazredni proizvod nego obrnuto. Posvećenost menadžerskog tima treba da se odrazi na dolare uložene u kompaniju. Drugi kriterijum je da proizvod i/ili prilika na tržištu moraju biti jedinstveni, moraju imati distinktivnu prednost ili tri do pet jedinstvenih ponuda o prodaji na rastućem tržištu. Osiguravanje jedinstvene tržišne niše od suštinskog je značaja jer proizvod ili usluga moraju biti u stanju da se takmiče i rastu tokom investicionog perioda. Ova jedinstvenost treba pažljivo da se napiše u marketinškom delu poslovnog plana, a još je bolje kada je zaštićena patentom ili poslovnom tajnom. Konačni kriterijum za ulaganje je da poslovna prilika mora imati značajno uvećanje kapitala. Tačan iznos uvećanja kapitala varira u zavisnosti od faktora kao što su veličina posla, faza razvoja kompanije, potencijal preokreta, rizici i raspoloživi izlazi. Rizični kapitalista obično očekuje značajan procenat prinosa od ulaganja u većini investicionih situacija.

Proces ulaganja rizičnog kapitala baziran na navedenim kriterijuma je i umetnost i nauka [5]. Element umetnosti je ilustrovan u intuiciji, kapitalnom osećaju i kreativnom razmišljanju koji vode proces. Proces je naučan zbog sistematskog pristupa i tehnike prikupljanja podataka koje su uključene u procenu. Proces započinje tako što firma sa rizičnim kapitalom utvrđuje svoju filozofiju i investicione ciljeve. Firma mora da odluči o sledećem: sastavu svog portfolija (uključujući broj start-up kompanija, kompanija za širenje i otkup menadžmenta); vrste industrije; geografski region za ulaganje; i sve specijalizacije proizvoda ili industrije.

Proces ulaganja rizičnog kapitala može se podeliti na četiri osnovne faze: preliminarni skrining, dogovor o glavnim uslovima, dužna revnost i konačno odobrenje.

Preliminarni skrining započinje primanjem poslovnog plana. Dobar poslovni plan je neophodan u procesu dobijanja rizičnog kapitala. Većina rizičnih kapitalista neće razgovarati sa preduzetnikom koji ga nema. Kao polazište, poslovni plan mora imati jasno definisanu misiju i jasno navedene ciljeve koji su podržani dubinskom analizom industrije i tržišta i planskim bilansima uspeha. Rezime izvršnog dela važan je deo ovog poslovnog plana, jer se koristi za početni skrining u preliminarnoj proceni. Mnogi poslovni planovi se nikada ne vrednuju izvan izvršnog sažetka. Kada ocenjuje posao, rizični kapitalista prvo utvrđuje da li je posao ili slični ugovor viđen ranije. Tada investitor utvrđuje da li predlog odgovara dugoročnoj politici i kratkoročnim potrebama u razvoju uravnoteženosti portfelja. U ovom preliminarnom skriningu, *venture* kapitalista istražuje ekonomiju industrije i procenjuje da li ima odgovarajuće znanje i sposobnost da ulažu u tu industriju. Investitor pregledava predstavljene brojeve da bi utvrdio da li kompanija može razumno da donese potreban ROI. Pored toga, ocenjuje se i

sposobnost menadžerskog tima u smislu mogućnosti da sprovedu predstavljeni plan.

Druga faza je dogovor o opštim uslovima između preduzetnika i rizičnog kapitala. Rizični kapitalista želi osnovno razumevanje glavnih uslova sporazuma u ovoj fazi procesa pre nego što se veliko posveti vremenu i trudu koji su uključeni u formalni proces dužne revnosti.

Treća faza, detaljan pregled i dužna pažnja, najduža je faza koja uključuje između jednog i tri meseca. Ovo uključuje detaljan pregled istorije kompanije, poslovnog plana, biografija pojedinaca, njihove finansijske istorije i ciljanih klijenata na tržištu. Ocenjuju se potencijali rasta i rizici; postoji temeljna procena tržišta, industrije, finansija, dobavljača, kupaca i menadžmenta.

U poslednjoj fazi priprema se konačno odobrenje, sveobuhvatni memorandum o ulaganjima. Ovaj dokument preispituje nalaze rizičnog kapitalista i detalje o uslovima investicionog ulaganja. Te se informacije koriste za pripremu formalnih pravnih dokumenata koje će i preduzetnik i rizični kapital potpisati radi finaliziranja posla.

Pronalaženje rizičnog kapitala

Jedna od najvažnijih odluka za preduzetnika leži u odabiru preduzeća za rizični kapital kome će se pristupiti. Pošto su rizični kapitalisti skloni da se specijalizuju i geografski i po industriji (proizvodnja industrijskih proizvoda ili proizvoda široke potrošnje, visoke tehnologije ili usluge) i po veličini i fazi ulaganja, preduzetnik bi trebalo da priđe samo onim rizičnim kapitalistima koji mogu biti zainteresovani za mogućnost ulaganja u njegov poslovni poduhvat. U SAD većina firmi rizičnog kapitala pripada Nacionalnom udruženju za rizični kapital i navedeno je na njegovoj veb lokaciji (www.nvca.org). Preduzetnik treba pažljivo da istraži imena i adrese potencijalnih preduzeća sa rizičnim kapitalom koja bi mogla biti zainteresovana za ulaganje. Postoje i regionalna i nacionalna udruženja rizičnog kapitala. Uz malu naknadu ili bez naknade, ove asocijacije će preduzetniku često slati spisak svojih članova, vrste poslova u koje njihovi članovi ulažu i bilo kakva ograničenja ulaganja. Kad god je to moguće, preduzetnik treba da traži priliku za upoznavanje sa rizičnim kapitalistom. Bankari, računovođe, advokati i profesori dobri su izvori za ove potrebe.

Preduzetnik treba da pristupi rizičnom kapitalistu na profesionalan način. Budući da rizični kapitalisti primaju stotine upita i često su van kancelarije radeći sa kompanijama u portfelju ili istražujući potencijalne mogućnosti ulaganja, važno je započeti kontakt pozitivno. Preduzetnik treba da kontaktira bilo kojeg potencijalnog rizičnog kapitalistu kako bi osigurao da se predloženi poslovni poduhvat nalazi u području od ulaganja. Zatim bi trebao poslati poslovni plan, ili u nekim slučajevima sažetak poduhvata u dve faze, praćen kratkim propratnim pismom. Pošto rizični kapitalisti dobijaju mnogo više poslovnih planova nego što su sposobni da finansiraju, mnogi planovi se pregledaju vrlo brzo. Stoga, rizični

kapitalisti imaju tendenciju da se usredsrede i ulože više vremena i truda u analiziranje onih planova koji su im preporučeni. Shodno tome, dobro je preduzetnik utroši određeno vreme da kako bi pronašao način da se predstavi *venture* kapitalisti. Obično pristup može obezbediti rukovodilac portfelj kompanije, računovođe, advokati, bankari i slično. Preduzetnik mora biti svestan nekih osnovnih pravila pre nego što izvrši stvarni pristup i treba određene smernice (Tabela 1). Prvo, treba voditi računa o odabiru pravog preduzetničkog kapitala. *Venture* kapitalisti imaju tendenciju da se specijalizuju za određene industrije i neće ulagati u posao izvan tih oblasti, bez obzira na prednosti poslovnog predloga i plana. Drugo, *venture* kapitalisti se poznaju međusobno, posebno u određenom regionu zemlje. Stoga, ukoliko preduzetnik predstavi poslovni plan većem broju rizičnih kapitalista, veća je verovatnoća da neće dobiti finansiranje, čak iako je poslovna ideja dobra. Treće, prilikom susreta sa rizičnim kapitalistom, posebno prvi put, poželjno je da preduzetnik dovede jednog ili dva ključna člana upravljačkog tima. *Venture* kapitalista investira prvenstveno u preduzetnika, a potom i njegov menadžerski tim i njegove poslovne rezultate, a ne u spoljne konsultante i stručnjake. Po potrebi se mogu pozvati svi konsultanti i/ili stručnjaci.

Napokon, potrebno je razviti jezgrovito, dobro osmišljeno usmeno izlaganje. Ono treba da obuhvati posao kompanije, jedinstvenost proizvoda ili usluge, izgleda za rast, glavne faktore iza postizanja naznačene prodaje i profita, pozadinu i performanse ključnih menadžera, potreban iznos finansiranja i očekivane prinose. Prva prezentacija je kritična. Posle povoljnog početnog sastanka, rizični kapitalista će izvršiti preliminarnu istragu plana. Ako je povoljno, drugi sastanak između menadžerskog tima i rizičnog kapitala često je zakazan tako da obe strane mogu oceniti jedna drugu i utvrditi da li se može uspostaviti dobar radni odnos i da li se razvija osećaj poverenja. Tokom ove uzajamne procene, preduzetnik treba da pazi da ne bude previše nefleksibilan u vezi sa iznosom kapitala kompanije koji je spreman da deli. Ako je preduzetnik suviše nefleksibilan, rizični kapital bi mogao okončati pregovore. Tokom ovog sastanka često se uspostavlja inicijalni dogovor o uslovima. Ukoliko pregovori ne budu uspešno okončani, preduzetniku na raspolaganju stoje sredstva iz drugih spoljnih izvora, uključujući ostale rizične kapitaliste.

Jedna od alternativa za pribavljanje potrebnog privatnog kapitala koju bi trebalo razmotriti je finansiranje iz sopstvenih izvora (*bootstrap financing*, *bootstrapping*).

U poređenju sa korišćenjem rizičnog (*venture*, preduzetničkog) kapitala, *bootstrapping* može biti koristan jer preduzetnik može da zadrži kontrolu nad svim odlukama. Sa druge strane, ovaj oblik finansiranja može predstavljati nepotreban finansijski rizik za preduzetnika. Štaviše, *bootstrapping* možda neće pružiti dovoljno finansiranje neophodno kompaniji da postane uspešna. Međutim, bilo je mnogo uspešnih kompanija koje su započele finansiranje na ovaj način. Na

primer, platforma za pretragu *Estateli* predstavlja *bootstrap* poduhvat dva osnivača, *Galen Ward*-a i *Douglas Cole*-a. *Ward* je 2007. napustio posao kako bi pokrenuo kompaniju i uverio partnera da napusti fakultet da mu se pridruži. Sa dovoljno ličnih finansija da žive godinu dana, dvojica suosnivača uložila su ukupno 4.000 dolara kako bi kupili jeftin server, platili kotizaciju i ostvarili promet dovoljan da pokrije razne troškove. Kompanija je porasla sa ličnih investicija od 4.000 dolara na preko milion dolara prijavljenih prihoda na dan 26. februara 2014. [41].

Ovaj pristup je posebno važan kod pokretanja preduzeća i u prvim godinama poduhvata kada je kapital iz dužničkog finansiranja skuplji, ako je uopšte dostupan. Pored novčanih troškova, eksterni kapital takođe ima i druge troškove.

Prvo, obično je potrebno do dva do šest meseci da se prikupi eksterni kapital ili da se utvrdi da ne postoji eksterni kapital. Za to vreme, preduzetnik možda ne obraća dovoljno pažnje na poslovanje preduzeća, važna područja marketinga, prodaje, razvoja proizvoda i operativnih troškova. Preduzeću je obično potreban kapital u kratkom roku.

Tabela 1 – Smernice za ophođenje sa venture kapitalistima. Izvor: [5].

Pažljivo odredite rizičnog kapitalistu kome ćete pristupiti radi finansiranju određene vrste posla. Napravite jasan sažetak poslovnog predloga.
Jednom kada se započne pregovor sa rizičnim kapitalistom, ne treba pregovarati sa drugim rizičnim kapitalistima. Paralelno raditi nekoliko ugovora može stvoriti probleme ako rizični kapitalisti ne rade zajedno.
Bolje je pristupiti <i>venture</i> kapitalisti preko posrednika koji je poštovan i koji ima od ranije razvijeni odnos sa <i>venture</i> kapitalistom. Ograničite i pažljivo definišite ulogu i naknadu posrednika.
Preduzetnik ili menadžer, a ne posrednik, trebalo bi da vodi diskusije sa rizičnim kapitalistom. Na prvi sastanak nemojte dovesti advokata, računovođu ili druge savetnike. Budući da tokom ovog prvog sastanka nema pregovora, <i>venture</i> kapitalista može da upozna preduzetnika bez uplitanja drugih.
Budite vrlo oprezni u vezi sa onim što je projektovano ili obećano. Preduzetnik će verovatno biti odgovoran za ostvarenje datih projekcija cene, strukture posla ili kompenzacija.
Otkrijte sve značajne probleme ili negativne situacije na ovom početnom sastanku. Poverenje je osnovni deo dugoročne veze sa rizičnim kapitalistom; kasnije otkrivanje neotkrivenog problema od strane rizičnog kapitaliste prouzrokuje gubitak poverenja i verovatno ugroziti dogovor.
Dosegnite fleksibilan, razuman odnos sa <i>venture</i> kapitalistom u pogledu vremena reagovanja na predlog i realizacije različitih koraka u transakciji finansiranja. Potrebno je strpljenje, jer je proces složen i dugotrajan. Preveliki pritisak za brzu odluku može da izazove probleme u odnosu sa rizičnim kapitalistom
Ne prodajete projekat na osnovu toga što su drugi rizični kapitalisti obavezali da će izvršiti finansiranje. Većina rizičnih kapitalista je nezavisna i ponosna je na svoje sopstveno odlučivanje

Pazite na izjave poput: „Nema konkurencije za ovaj proizvod” ili „Danas niko nema na raspolaganju ovakvu tehnologiju.” Ove izjave mogu otkriti neuspeh u istraživanju tržišta ili mogu ukazivati na to da je dizajniran savršen proizvod ali za nepostojeće tržište

Nemojte pokazivati preveliku zabrinutost za platu, naknade ili druge oblike tekuće nadoknade. Rizični kapitalista želi da se preduzetnik založi za uvećanje kapitala, a ne za ostvarenje sopstvenih benefita.

Uklonite u najvećoj mogućoj meri upotrebu novog kapitala za rešavanje zaostalih problema, poput isplate duga ili neisplaćenih zarada zaposlenima. Kapital rizičnog kapitaliste namenjen je za rast kako bi se posao pokrenuo napred.
--

Drugo, eksterni kapital često smanjuje nagon kompanije za prodajom i profitom, budući da u takvoj situaciji kompanije često poistovete eksterni kapital sa prihodom.

Treće, dostupnost eksternog kapitala povećava impuls za potrošnjom. To može dovesti do toga da npr. kompanija zaposli više osoblja pre nego što je to potrebno.

Četvrto, spoljni kapital može umanjiti fleksibilnost kompanije, što dalje može opteretiti kompaniju do te mere da se neophodna promena ne može sprovesti ili se vrlo sporo sprovodi.

Konačno, spoljni kapital može da prouzrokuje poremećaje i probleme u preduzetom poslovnom poduhvatu. Ukoliko kapital potiče od određenih investitora koji očekuju visoke stope prinosa u kratkom roku, preduzetnik je pod pritiskom da neprestano uvećava preduzeće tako da što pre dođe do izvlačenja gotovine ili inicijalne javne ponude. Ovaj naglasak na kratkoročnom učinku može biti na štetu dugoročnog uspeha kompanije. *Bootstrap* finansiranje podrazumeva primenu raznih metoda kako bi se obezbedilo očuvanje gotovine. Na primer, dovoljno likvidni preduzetnici mogu iskoristiti sve dostupne popuste dobavljača, dok preduzetnici sa ograničenom likvidnošću teže da prolongiraju plaćanja ali tako da ne ugroze buduću saradnju sa dobavljačima i/ili da plate penale zbog kašnjenja sa izmirenjem obaveza. Savestan preduzetnik uvek treba da se informiše o popustima na količinu, pogodnostima za česte kupce, promotivnim popustima. Uštede se mogu ostvariti ukoliko se postigne dogovor sa prodavcima u vidu omogućavanja preduzetnicima da postave trajni nalog za celu količinu robe koja će se koristiti tokom određenog vremena, ali otpremanje i izvršavaju plaćanje robe vrši se samo po potrebi. Na taj način ostvaruje se dvostruka korist: osigurava se niža cena zbog veće narudžbe, i istovremeno smanjuju se troškovi zaliha.

8) Privatni plasmani

Privatni plasman (*Private Placement*) je prodaja emisije ograničenom krugu institucionalnih investitora. Banka u ovom slučaju ima ulogu agenta i naplaćuje proviziju. Investitor nema nameru da prodaje dalje hartije od vrednosti, već ih unosi u svoj portfolio i daje banci izjavu (*Investment Letter*) kao potvrdu te

obaveze. Za ovu opciju se uglavnom opredeljuju manja i srednja preduzeća koja ne mogu da pokriju troškove javnog plasmana, ali ona i snose sav rizik.

9) Instrumenti i programi finansiranja Evropske unije

Programi Unije predstavljaju skup integrisanih mera čiji je cilj jačanje saradnje između država članica EU, kao i zemalja kandidata u različitim oblastima. Programi Unije finansiraju se iz zajedničkog budžeta Evropske unije, sredstvima namenjena razvoju različitih prioriteta oblasti: zaštite životne sredine, energetike, transporta, razvoja preduzetništva, konkurentnosti itd. Pet glavnih fondova EU (*ERDF*, *CF*, *ESF*, *EAFRD*, *EMFF*) usmereno je ka podržavanju ekonomskog razvoja u svim zemljama EU, u skladu sa ciljevima strategije Evropa 2020.

- *ERDF* [42] (*ERDF – European Regional Development Fund*) fokusira svoja ulaganja na nekoliko ključnih prioriteta područja: inovacije i istraživanje; digitalne tehnologije; podrška za mala i srednja preduzeća (MSP); dekarbonizovana ekonomija. Akcija *ERDF* osmišljena je za smanjenje ekonomskih, ekoloških i socijalnih problema u urbanim sredinama, sa posebnim fokusom na održivi urbani razvoj. Najmanje 5% sredstava *ERDF*-a izdvojeno je za ovo polje putem 'integrisanih akcija' kojima upravljaju gradovi. Područja koja su prirodno ugrožena sa geografskog stanovišta (udaljena, planinska ili retko naseljena područja) imaju poseban tretman. Najudaljenija područja takođe imaju koristi od posebne pomoći *ERDF*-a u rešavanju mogućih nedostataka zbog njihove udaljenosti.
- Kohezioni fond [43] (*CF – Cohesion Fund*) je namenjen državama članicama čiji je BNP po glavi stanovnika manji od 90% proseka EU. Njegov je cilj da smanji ekonomske i socijalne razlike i da promoviše održivi razvoj. U periodu 2014-2020, *CF* se odnosi na Bugarsku, Hrvatsku, Kipar, Češku, Estoniju, Grčku, Mađarsku, Letoniju, Litvaniju, Maltu, Poljsku, Portugal, Rumuniju, Slovačku i Sloveniju. *CF* izdvaja ukupno 63,4 milijarde evra za aktivnosti u sledećim kategorijama:
 - transevropske transportne mreže, posebno prioriteta projekte od evropskog interesa koji je identifikovala EU. Kohezioni fond će podržati infrastrukturne projekte u okviru Instrumenta za povezivanje Evrope;
 - životna sredina: ovde Kohezioni fond može da podrži projekte koji se odnose na energetiku ili transport, pod uslovom da oni očigledno imaju koristi za životnu sredinu u pogledu energetske efikasnosti, korišćenja obnovljivih izvora energije, razvoja železničkog saobraćaja, jačanja javnog prevoza itd.
- Evropski socijalni fond [44] (*ESF – European Social Fund*) investira u ljude, sa fokusom na poboljšanje mogućnosti zapošljavanja i obrazovanja

široj Evropske unije. Takođe ima za cilj da poboljša situaciju najugroženijih ljudi koji su u riziku od siromaštva. Investicije *ESF*-a pokrivaju sve regije EU. U periodu 2014–2020 *ESF* će se fokusirati na četiri tematska cilja kohezijske politike: promovisanje zapošljavanja i podrška mobilnosti radne snage; promovisanje socijalne isključenosti i borba protiv siromaštva; ulaganje u obrazovanje, veštine i celoživotno učenje; jačanje institucionalnih kapaciteta i efikasne javne uprave.

- *EAFRD* [45] (*European Agricultural Fund for Rural Development*) je instrument EU za finansiranje politike ruralnog razvoja EU, koji pomaže ruralnim oblastima EU da ispune širok spektar izazova i mogućnosti sa kojima se suočavaju u 21. veku - ekonomski, ekološki i socijalni. Države članice grade svoje programe na osnovu najmanje 4 od 6 zajedničkih prioriteta EU: podsticanje prenosa znanja i inovacija u poljoprivredi, šumarstvu i ruralnim oblastima; jačanje održivosti/konkurentnosti svih vrsta poljoprivrede i promovisanje inovativnih tehnologija poljoprivrede i održivog upravljanja šumama; promovisanje organizacije prehrambenog lanca, dobrobiti životinja i upravljanja rizikom u poljoprivredi; obnavljanje, očuvanje i unapređenje ekosistema povezanih sa poljoprivredom i šumarstvom; promovisanje efikasnosti resursa i podržavanje prelaska na nisko-ugljeničnu i klimatski otpornu ekonomiju u sektoru poljoprivrede, hrane i šumarstva; promovisanje socijalne uključenosti, smanjenja siromaštva i ekonomskog razvoja u ruralnim područjima.
- *EMFF* [46] (*European Maritime and Fisheries Fund*) je instrument EU za finansiranje zajedničke politike ribarstva, koji je skup pravila za upravljanje evropskim ribolovnim flotama i očuvanje ribljih zaliha. Dizajnirana za upravljanje zajedničkim resursom, zajednička politika ribarstva daje svim evropskim ribolovnim flotama jednak pristup vodama EU i ribolovnim terenima i omogućava ribarima da se pošteno takmiče. *EMFF*-om u velikoj meri upravljaju države članice EU. Fond se koristi za: smanjenje uticaja ribolova na morsko okruženje, više tržišnih alata za profesionalce i potrošače; zajedničko upravljanje zaštićenim područjima i lokacijama; posebna podrška malim ribolovcima.

Pored ovih glavnih fondova namenjenih članicama EU postoje i drugi fondovi i programi, od kojih su neki namenjeni zemljama kandidatima i potencijalnim kandidatima za članstvo u EU.

- Evropska teritorijalna saradnja (*ETC*), poznatija kao *Interreg*, jedan je od dva cilja kohezije politike. Omogućava okvir za sprovođenje zajedničkih akcija i razmene politika između nacionalnih, regionalnih i lokalnih aktera iz različitih država članica, sa ciljem pružanja pomoći prilikom osiguravanja da granice ne budu prepreke, i da pomogne u rešavanju zajedničkih problema, olakšavanju razmene ideja i imovine i

podsticanju strateškog rada na postizanju zajedničkih ciljeva. *Interreg* je izgrađen oko tri pravca saradnje: prekogranične (*Interreg A*), transnacionalne (*Interreg B*) i međuregionalne (*Interreg C*). Do sada je kreirano pet programskih perioda *Interreg*-a koji su sledili jedan nakon drugog: *INTERREG I* (1990-1993) - *INTERREG II* (1994-1999) - *INTERREG III* (2000-2006) - *INTERREG IV* (2007-2013) - *INTERREG V* (2014-2020).

- *Horizon2020* [47] – Program EU za istraživanje i inovacije u iznosu od gotovo 80 milijardi evra namenjen za istraživanje i inovacije za period 2014-20 i odražava podršku implementaciji Unije inovacija (*Innovation Union*), vodeće inicijative *EUROPE 2020*, čiji je cilj obezbeđivanje globalne konkurentnosti Evrope. *Horizon 2020* je najveći integrisani program istraživanja i inovacija EU, koji je objedinio sve programe koji su ranije finansirani iz Okvirnog programa za konkurentnost i inovacije (*CIP*), Sedmi okvirni program za istraživanje i inovacije (*FP7*) i Evropski institut za inovacije i tehnologiju (*EIT*). Spajanjem inovacija i istraživanja Program želi da omogući napredovanje u tri prioritne oblasti [47]:
 - izvrsnost u nauci,
 - industrijsko liderstvo i
 - društveni izazovi.

Dakle, program za istraživanje i inovacije fokusiran je na industrijsko liderstvo i rešavanje glavnih društvenih izazova, maksimizirajući uticaj istraživanja i inovacija na konkurentnost i povećavajući i širi nivo izvrsnosti u istraživanju i razvoju. Program je usmeren na izgradnju društva i ekonomije u EU, zasnovan na znanju i inovacijama. Planirano je da se - mobilizacijom dodatnih sredstava za istraživanje, razvoj i inovacije, uključujući izdvajanje 3% BDP-a za istraživanje i razvoj u čitavoj EU do 2020. postignu ciljevi istraživanja i razvoja. Krajnji cilj ovog finansijskog instrumenta je stvaranje inovativne Unije - podržavanjem razvoja svetske nauke, uklanjanjem barijera za inovacije i omogućavanjem saradnje između javnog i privatnog sektora.

- Program za konkurentnost malih i srednjih preduzeća (*COSME*) [48] - S budžetom od 2,3 milijarde evra za period 2014-2020. godine, *COSME* fokusira svoje finansiranje na projekte jačanja konkurentnosti i održivosti preduzeća Unije, posebno malih i srednjih preduzeća. MSP su okosnica evropske ekonomije i pružaju 85% svih novih radnih mesta. Evropska komisija ima za cilj da promoviše preduzetništvo i poboljša poslovno okruženje za mala i srednja preduzeća kako bi im se omogućilo da realizuju svoj puni potencijal u današnjoj globalnoj ekonomiji. Program ima za cilj da smanji administrativno i regulatorno opterećenje za MSP stvaranjem okruženja pogodnog za poslovanje. Takođe podržava kompanije da budu konkurentne podstičući ih da usvajaju nove poslovne

modele i inovativne prakse. Ovo dopunjuje akcije u oblastima sa visokim potencijalom rasta, kao što je turistički sektor. Kao glavni ciljevi programa navode se [48]: jačanje konkurentnosti i održivosti preduzeća, posebno malih i srednjih preduzeća, podsticanje preduzetničke kulture i podsticanje uspostavljanja i rasta malih i srednjih preduzeća.

- Mere koje takođe podržavaju ovaj program uključuju obuku za pisanje predloga projekata, aktivnosti koje omogućavaju pristup novim tržištima, kao i promociju što više transnacionalnih partnerstava. Program takođe podržava obrazovnu razmenu između preduzetnika (*Erasmus* za mlade preduzetnike). Ciljevi se realizuju direktnim finansiranjem ili davanjem garancija za kredit.
- EU program za obrazovanje, omladinu i sport (*Erasmus+*) – Najveći program podrške obrazovanju koji studentima, naučnicima i nastavnicima omogućava boravak u inostranstvu. U okviru postojećeg programa *Erasmus* + i njegovih prethodnika, do sada je devet miliona ljudi širom Evrope imalo priliku da studira, obuči, volontira ili stekne profesionalno iskustvo u inostranstvu. Program *Erasmus* započeo je 1987. godine, kako bi se povećala mobilnost studenata unutar Evropske zajednice. U početku je cilj bio razmena studenata; međutim, program je kasnije proširen na naučnike, pripravnike, mlade preduzetnike, aktivne sportiste i pedagoge. Od 2004. godine, studenti iz zemalja koje nisu članice EU postaju podobne za postdiplomske stipendije na univerzitetima u zemljama koje učestvuju u programu *Erasmus*, čime je i Srbija pristupila ovom programu. Ovim programom EU opredeljeno je gotovo 14,5 milijardi evra za obrazovanje, obuku, mlade i sport ima za cilj poboljšanje veština i zapošljivosti, kao i modernizaciju i jačanje saradnje u svim dotičnim sektorima. Podržava transnacionalna partnerstva među obrazovnim, obučnim i omladinskim institucijama i organizacijama u cilju otklanjanja nedostataka u kvalifikacijama sa kojima se suočavaju u Evropi. *Erasmus+* je nasledio i objedinio programe EU koji su postojali pre njega - *Tempus*, Program celoživotnog učenja, Mladi u akciji i *Erasmus Mundus* (neki od ovih programa se i dalje primenjuju) i doneo je usklađenu i pojednostavljenu primenu pravila i postupaka. Namijenjen je pojedincima, institucijama i organizacijama. Ovaj program podržava srpske studente i profesore da učestvuju u programima razmene na univerzitetima u Evropi. Od 2014. godine Srbiji je za te svrhe dodeljeno skoro 27 miliona evra, više nego bilo kojoj drugoj zemlji regiona Zapadnog Balkana [49].
- EU program za kulturu – Kreativna Evropa [50] – Sa budžetom od 1,46 milijardi evra program ima za cilj podsticanje evropske kulturne i jezičke raznolikosti i promovisanje evropskog nasleđa. Podržava umetnike i kulturne profesionalce da razvijaju svoje veštine, kompetencije i znanja,

rade preko granica i razvijaju transnacionalne kulturne aktivnosti unutar i van EU. Program se sastoji od dva podprograma: Kultura - za promociju sektora kulture i *Media Program* - za podršku audio-vizuelnom sektoru.

Kroz potprogram Kultura promovise se saradnja kulturnih i kreativnih organizacija između različitih zemalja i podržavaju inicijative za prevođenje i promociju književnih dela širom Evropske unije, kao i razvoj mreža koje omogućavaju konkurentnost i međunarodnu aktivnost kulturni i kreativni sektor. Uspostavljaju se i platforme za promociju novih umetnika i podsticanje evropskih programa za kulturna i umetnička dela. Podprogram Kultura obuhvata četiri akcije:

- Projekti saradnje,
- Projekti evropske platforme;
- Evropske mreže; i
- Projekti književnih prevoda.

Program *Media* finansira aktivnosti koje uključuju: razvoj evropskog audio-vizuelnog sektora, poštovanje i prikazivanje evropskog kulturnog identiteta i baštine, promovisanje evropskih audio-vizuelnih dela unutar i van EU, jačanje konkurentnosti audio-vizuelnog sektora, olakšavanje pristupa finansiranju i promocija upotreba digitalnih tehnologija.

- Povezivanje Evrope (*CEF*) – S budžetom od 33,2 milijarde evra za period 2014-2020, predstavlja novi instrument EU za ciljano ulaganje u infrastrukturu na evropskom nivou i ima za cilj bolje povezivanje i integrisanje Unije i svih njenih regija, u sektoru transporta, telekomunikacija i energije. Usredsređivanjem na pametne, održive i potpuno povezane saobraćajne, energetske i digitalne mreže, *CEF* će pomoći promovisanju rasta, radnih mesta i konkurentnosti. Program *CEF* je podeljen u tri sektora:
 - *CEF* Transport,
 - *CEF* Energija,
 - *CEF* Telekomunikacija.
- Evropski fond za strateška ulaganja (*EFSD*): Investicioni plan za Evropu. *EFSD* ima za cilj da prevlada trenutni jaz u investiranju u Evropskoj uniji (EU) mobilizacijom privatnog finansiranja za strateške investicije koje tržište ne može samo da finansira. Sa budžetom od 315 milijardi evra za period fond fokusira svoje finansiranje na investicije u infrastrukturu i inovacije, kao i na finansiranje rizika za mala i srednja preduzeća.
- *Marguerite* Fond - Evropski fond za energiju, klimatske promene i infrastrukturu 2020 – *Marguerite* je nezavisni evropski fond koji ulaže u infrastrukturu, tj. *greenfield*: nove projekte i objekte, gde su tipični razvojni rizici u velikoj meri ublaženi i *brownfield*: zamena, modernizacija i povećanje kapaciteta postojeće imovine. Osnovana uz

podršku šest glavnih evropskih finansijskih institucija *Marguerite* cilja dugoročne institucionalne investitore za finansiranje projekata namenjenih postizanje glavnih ciljeva i strateških projekata Evropske unije u oblastima transporta, energije i klime, kao i obnovljivih izvora energije.

- *LIFE PROGRAMME* – Program finansiranja EU u iznosu od 3,4 milijarde evra za okolinu i klimatske akcije za period 2014–2020. Doprinosi održivom razvoju i postizanju ciljeva i strategija: Evropa 2020, sedmog akcionog programa Unije za životnu sredinu i drugog relevantnog okruženja EU i klimatskih strategija i planova, sufinansiranjem projekata sa evropskom dodatnom vrednošću. *LIFE* programom upravlja Evropska komisija (Generalna direkcija za zaštitu životne sredine i Klimatske akcije). Komisija je delegirala implementaciju mnogih komponenti programa *LIFE* Izvršnoj agenciji za mala i srednja preduzeća (*EASME*). Spoljni timovi za izbor, praćenje i komunikaciju pružaju pomoć Komisiji i *EASME*-u. Evropska investiciona banka upravlja sa dva nova finansijska instrumenta: Instrument za finansiranje prirodnog kapitala (*NCFE*) i Privatno finansiranje za energetske efikasne instrumente (*PF4EE*).
- Instrument za pretpristupnu pomoć (*IPA*) – Od januara 2007. nadalje, *IPA* zamenjuje niz programa i finansijskih instrumenata EU (*PHARE*, *PHARE CBC*, *ISPA*, *SAPARD*, *CARDS* i finansijski instrument za Tursku) za zemlje kandidate (Turska, Albanija, Crna Gora, Srbija i Severna Makedonija) ili potencijalnih zemalja kandidata na Zapadnom Balkanu (Bosna i Hercegovina). *IPA* se sastoji od pet različitih komponenti: pomoć za tranziciju i izgradnju institucija; prekogranična saradnja (sa državama članicama EU i drugim zemljama koje ispunjavaju uslove za *IPA*); regionalni razvoj (saobraćaj, životna sredina, regionalni i ekonomski razvoj); ljudski resursi (jačanje ljudskog kapitala i borba protiv isključenosti); ruralni razvoj. Prethodna *IPA* uredba koja je obuhvatala period 2007-2013 (*IPA I*) zamenjena je u martu 2014. novom uredbom (*IPA II*) koja pokriva period 2014-2020. Ukupna alokacija budžeta za *IPA II* iznosi 11,7 milijardi evra [51]. Nova uredba pojednostavila je pravila koja regulišu pristup *IPA* fondovima za zemlje kandidate i potencijalne kandidate. Kada je reč o Srbiji, finansijska pomoć u okviru *IPA II* programa podrazumeva dostupna sredstva u iznosu od 1,5 milijardi evra za period 2014-2020.

Prioritetni sektori za finansiranje u ovom periodu su [51]:

- Demokratija i upravljanje - Više profesionalne, depolitizovane i odgovorne uprave; reforma upravljanja javnim finansijama; normalizacija odnosa sa Kosovom; jača administrativna sposobnost za

- upravljanje EU sredstvima; usklađivanje zakonodavstva i izgradnja institucija;
- Vladavina zakona i osnovna prava - Nezavisno, nepristrasno i profesionalnije pravosuđe; borba protiv korupcije i organizovanog kriminala; integrisano upravljanje granicom; osnovna prava, poštovanje manjina i sloboda izražavanja; poboljšana obrada azila i upravljanje njima
 - Okolina i klimatske akcije - Usklađivanje sa pravnom tekovinom životne sredine i klime; jači institucionalni okvir na centralnom i lokalnom nivou; bolji tretman otpada i vode; poboljšani kvalitet vazduha;
 - Transport - Usaglašavanje sa pravnom tekovinom o saobraćaju; bolja infrastruktura i regionalna povezanost; povećani intermodalni transport i bolji uslovi za plovidbu u unutrašnjim plovnim putevima;
 - Energija - Usklađivanje sa pravnim tekovinama EU u oblasti energije; povećana energetska efikasnost i korišćenje obnovljivih izvora energije; poboljšana sigurnost opskrbe u sektorima električne energije i plina;
 - Konkurentnost i inovacije - Podrška konkurentnosti preduzeća; strukturne reforme; bolja istraživanja i inovacije; zatvaranje digitalnog jaza; poboljšati pristup malim i srednjim preduzećima finansijama;
 - Obrazovanje, zapošljavanje i socijalna politika - Usaglašavanje zakonodavstva sa pravnom tekovinom EU; Poboljšao kvalitet obrazovnih odredbi; poboljšana socijalna uključenost; aktivne politike tržišta rada;
 - Poljoprivreda i ruralni razvoj - Konkurentniji poljoprivredni i prehrambeni sektor; primena standarda bezbednosti hrane; bolji kvalitet života u ruralnim sredinama;

Ukupna vrednost doprinosa EU programu IPA 2018 je 145,1 miliona evra, što zajedno sa 34 miliona evra dodeljenih Republici Srbiji u okviru mehanizma „nagrada za performanse” iznosi ukupno 179,1 miliona evra [51]. Vrednost ukupne alokacije *IPA II* za Srbiju za 2018. godinu, uključujući *IPARD*, Regionalni stambeni program i podršku organizacijama civilnog društva, iznosi 239,6 miliona evra [51]. Program *IPA 2018* uključuje finansiranje u sledećim sektorima: životna sredina, konkurentnost i ljudski resursi i društveni razvoj. Program takođe uključuje intervencije povezane sa podrškom statistici, procesu evropskih integracija, usklađivanju sa pravnom tekovinom EU i nadoknađivanjem troškova učešća u programima EU. Na primer. sektoru zaštite životne sredine obezbeđena su dodatna sredstva za investicije u vrednosti od oko 62 miliona evra. Evropska unija će podržati izgradnju sistema za prečišćavanje otpadnih voda u Nišu i okolini. Kao dopunska intervencija predviđena je saradnja sa Gradom Beogradom u cilju poboljšanja energetske efikasnosti javnih zgrada i podizanja svesti o

važnosti ulaganja u obnovljive izvore energije. U sektoru konkurentnosti, Evropska unija će izdvojiti skoro 40 miliona evra namenjenih podsticanju i razvoju inovacija stvaranjem inovativnih proizvoda, usluga i tehnologija i tehnološkog razvoja, kao i za razvoj turizma na zaštićenim lokacijama *UNESCO*-a na istoku Srbije. Najugroženije grupe u Srbiji biće podržane ovim programom čiji je cilj pronalaženje održivih stambenih rešenja i pružanje podrške u sticanju novih veština i znanja i u predkvalifikaciji u cilju pronalaska posla ili pokretanja sopstvenog posla.

- Investicioni okvir za Zapadni Balkan (*WBIF*) [52] je finansijski instrument koji je 2009. godine pokrenula Evropska komisija, vodeće finansijske institucije i nekoliko zemalja donatora kako bi se olakšala priprema i primena prioriternih investicija u infrastrukturu u zemljama zapadnog Balkana. To je regionalni instrument koji pomoću različitih izvora finansiranja podržava proširenje Evropske unije i društveno-ekonomski razvoj zemalja Zapadnog Balkana koje su korisnice ovog instrumenta. Okvir za investiranje na zapadnom Balkanu bavi se finansiranjem i pružanjem tehničke pomoći u sprovođenju strateških investicija iz sledećih oblasti: energija, zaštita životne sredine, socijalni sektor, saobraćaj i razvoj privatnog sektora. *WBIF* se sastoji od dva fonda putem kojih objedinjuje donacije i zajmove [52]: Zajednički instrument grantova i Zajednički instrument pozajmljivanja. Sredstva obezbeđuju donatori i finansijske institucije, u svrhu finansiranja pripreme (grantova za tehničku pomoć) i realizacije (investicionih grantova i zajmova) infrastrukturnih projekata. Pored infrastrukturnih projekata, *WBIF* takođe finansira razvoj opštih studija koje se bave pojedinim sektorima, kao i izgradnju kapaciteta, doprinoseći ukupnom razvoju investicija u regionu Zapadnog Balkana. Evropska komisija je odobrila oko milijardu dolara za Investicioni okvir za zapadni Balkan u periodu 2014–2020 za poboljšanje ključnih transportnih i energetskih koridora u zemljama Zapadnog Balkana, kao i koridora koji povezuju region i zemlje Evropske unije. Ova inicijativa, poznata kao "Agenda povezivanja" ima za cilj stvaranje sigurnih i efikasnih saobraćajnih pravaca, kao i sigurnije i pristupačnije smanjenje jaza između potreba za električnom energijom i ukupnom ponudom.
- *MADAD* [53] – Evropska komisija je odlukom od 10. decembra 2014. osnovala regionalni fond poverenja EU kao odgovor na sirijsku krizu - fond *MADAD*. Prvobitni cilj ovog fonda bio je podrška izbeglicama iz Sirije i zemalja njihovog prebivališta (Egipat, Irak, Jordan, Libanon, Turska). Fond je kasnije proširen na izbeglice i migrante iz drugih ranjivih zemalja, kao i na pružanje podrške zemljama koje nisu članice EU pogođene migrantskom krizom, što je omogućilo Republici Srbiji da aplicira za finansiranje [53]. U 2016. i 2017. godini, iz sredstava *MADAD*

fonda, odobrena je podrška Republici Srbiji za finansiranje tekućih operativnih troškova, ishrane, pružanja zdravstvenih usluga i pristupa obrazovanju dece migranata i poboljšanja uslova za smeštaj izbeglica i migranata u prihvatnim centrima - pre svega u saradnji sa Ministarstvom rada, zapošljavanja, boračkih i socijalnih poslova, Komesarijatom za izbeglice i migracije i Ministarstvom unutrašnjih poslova, kao i sa Međunarodnom organizacijom za migracije (IOM).

- Evropa za građane (*Europe for Citizens*) [54] – Program Evropa za građane ima za cilj da promoviše evropski identitet i evropsko državljanstvo. Namenjen je udruženjima građana, organizacijama civilnog društva i jedinicama lokalne samouprave. Opšti ciljevi Programa su finansiranje projekata usmerenih ka boljem razumevanju EU, njene istorije i raznolikosti, i promociji evropskog građanstva i poboljšanju građanskog i demokratskog učešća na nivou EU. Program Evropa za građane podeljen je u dve oblasti: evropsko sećanje i demokratski angažman i građansko učešće. Cilj prvog područja je svest o istorijskom kontinuitetu, zajedničkim evropskim vrednostima i ciljevima. Svrha drugog područja je podrška demokratskom učešću građana u životu i razvoju u Evropi.

Zaključak

Većina preduzetnika nekada se suoči sa potrebom za kapitalom radi finansiranje rasta, koji se ne bi mogao da ostvariti ili bi bio prespor ukoliko bi se koristili sopstveni izvori sredstava. Svaki poslovni poduhvat zahteva kapital. Iako je potreban kapital tokom celog života preduzeća, preduzetnik se suočava sa najvećim poteškoćama u pribavljanju kapitala pri pokretanju preduzeća. Pre nego što potraži spoljno finansiranje, preduzetnik prvo treba da istraži sve metode unutrašnjeg finansiranja, kao što su korišćenje profita, prodaja neiskorišćene imovine, smanjenje obrtnog kapitala, dobijanje kredita od dobavljača i naplate potraživanja odmah. Nakon što su iscrpljeni svi unutrašnji izvori, preduzetnik će možda smatrati neophodnim da traži sredstva putem eksternog finansiranja. Eksterno finansiranje može biti u obliku duga ili kapitala. Kada se razmatra eksterno finansiranje, preduzetnik treba da uzme u obzir vreme, troškove i količinu kontrole koju svaki alternativni finansijski aranžman nosi sa sobom. Međutim, eksterni kapital treba tražiti tek nakon što se istraže svi mogući unutrašnji izvori sredstava.

Kredit komercijalnih banaka su najčešći oblik kratkoročnog eksternog duga. Ovaj izvor finansiranja zahteva obezbeđenje, koje može biti zasnovano na imovini ili može biti u obliku finansiranja novčanog toka. U oba slučaja banke su oprezne u pogledu pozajmljivanja i pažljivo odmeravaju pet „C” pozajmljivanja: karakter, kapacitet, kapital, kolateral i stanje. Neće se svaki preduzetnik kvalifikovati za kredit kod banke. Kada se to dogodi, alternativa za preduzetnika je Fond za razvoj

Republike Srbije koji omogućava pristup finansiranju preduzećima koja bi u suprotnom mogla biti odbijena.

Preduzetnik treba da razmotri sve moguće izvore kapitala i odabere onaj koji će mu obezbediti potrebna sredstva uz minimalne troškove i minimalan gubitak kontrole. Obično se različiti izvori sredstava koriste u različitim fazama rasta i razvoja poduhvata, te je neophodno napraviti adekvatan plan finansiranja.

Literatura

- [1] Dollinger, M. (2008). *Entrepreneurship*. Lombard, Illinois U.S.A.: Marsh Publications.
- [2] Figar, N. (2017). *Upravljanje resursima preduzeća*. Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
- [3] de Vasconcellos, S. L., Lapuente Garrido, I., & Couto Parente, R. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438-449. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.003>.
- [4] Maury, B. (2018). Sustainable competitive advantage and profitability persistence: Sources versus outcomes for assessing advantage. *Journal of Business Research*, 84, 100-113. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.051>.
- [5] Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Education, New York.
- [6] Cingula, M., Baković, T., Lazibat, T., & Sutić, I. (2013). Radical innovation culture in Croatian manufacturing industry. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 7(1), 74-80. <https://doi.org/10.1108/17506201311315626>.
- [7] Jakovčević, K., Komazec, L.J., & Tomić, S. (2012). *Ekonomika preduzeća*. Subotica: Ekonomski fakultet u Subotici Univerziteta u Novom Sadu.
- [8] Murimi Muturi, M., Ombaka, B., & Muchiri, J. (2019). Influence of Strategic Physical Resources on Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises in Kenya. *International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research*, 12(1), 20-27.
- [9] Richardson, G. B. (2013). *Economic Theory*. Hoboken: Routledge. Retrieved from <http://ezproxy.nb.rs:2059/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=661518&site=eds-live>.
- [10] O’Cass, A., & Sok, P. (2014). The role of intellectual resources, product innovation capability, reputational resources and marketing capability combinations in firm growth. *INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL*, 32(8), 996–1018. <https://doi.org/10.1177/0266242613480225>.
- [11] Miller, A. (2017). Methodological Approach to Assessment of Organizational Resources of the Productive Activity. *Serbian Journal of Management*, 12(1), 93–106. <https://doi.org/10.5937/sjm12-11357>.
- [12] Asiaei, K., & Jusoh, R. (2017). Using a robust performance measurement system to illuminate intellectual capital. *International Journal of Accounting Information Systems*, 26, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.06.003>.

- [13] Kim, N., Shin, S., & Min, S. (2016). Strategic marketing capability: Mobilizing technological resources for new product advantage. *Journal of Business Research*, 69(12), 5644-5652. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.072>.
- [14] Li, D., & Ferreira, P. M. (2011). Institutional environment and firms' sources of financial capital in Central and Eastern Europe. *Journal of Business Research*, 64(4), 371-376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.08.013>.
- [15] Aguir, I., & Misra, L. (2017). Ownership level choice and value creation in international joint ventures: The role of investor protection. *International Review of Economics & Finance*, 49, 515-535. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2017.03.004>.
- [16] Basu, A., & Parker, S. C. (2001). Family finance and new business start-ups. *Oxford Bulletin of economics and Statistics*, 63(3), 333-358.
- [17] Staniewski, M. W., Szopiński, T., & Awruk, K. (2016). Setting up a business and funding sources. *Journal of Business Research*, 69(6), 2108-2112.
- [18] Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. (2010). Employee-organization relationship in collective entrepreneurship: An overview. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 349-359.
- [19] Jiang, N., Koltko O., Chavez E., Quesada M. & Koch-Saldarriaga K. (2018). Improving Access to Finance for SMEs: Opportunities through Credit Reporting, Secured Lending and Insolvency Practices. Preuzeto sa <https://www.doingbusiness.org/en/reports/thematic-reports/improving-access-to-finance-for-smes>
- [20] Drover, W., Busenitz, L., Matusik, S., Townsend, D., Anglin, A., & Dushnitsky, G. (2017). A review and road map of entrepreneurial equity financing research: venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators. *Journal of Management*, 43(6), 1820-1853.
- [21] Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future?. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(3), 421-440.
- [22] Kochhar, R., & Hitt, M. A. (1998). Linking corporate strategy to capital structure: diversification strategy, type and source of financing. *Strategic management journal*, 19(6), 601-610.
- [23] Söderblom, A., & Samuelsson, M. (2014). Sources of Capital for Innovative Start-up Firms: An Empirical Study of the Swedish Situation. *NÄRINGSPOLITISKT FORUMS STYRGRUPP*. Stockholm: Örebro universitet. Preuzeto sa: https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2014/05/NaPo_Sourcesofcapital_webb.pdf
- [24] Lee, S. & Persson, P. (2012). *Financing from Family and Friends*. IFN Working Paper No. 933. Preuzeto sa: <http://www.ifn.se/wfiles/wp/wp933.pdf>
- [25] Corradin, S., Heider, F., & Hoerova, M. (2017). On collateral: implications for financial stability and monetary policy. *ECB Working Paper 2107*. Preuzeto sa: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2107.en.pdf>
- [26] Doležal, J., Šnajdr, J., Belás, J., & Vincúrová, Z. (2015). Model of the loan process in the context of unrealized income and loss prevention. *Journal of International Studies*, 8(1), 91-106. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2015/8-1/8>.
- [27] Fond za razvoj (2019). Preuzeto sa: <https://fondzarazvoj.gov.rs/lat>

- [28] Cox, K. C., Lortie, J., & Stewart, S. A. (2017). When to pray to the angels for funding: The seasonality of angel investing in new ventures. *Journal of Business Venturing Insights*, 7, 68-76.
- [29] Sohl, J. (2016). The angel investor market in 2015: A buyers market.
- [30] Kerr, W. R., Lerner, J., & Schoar, A. (2010). *The consequences of entrepreneurial finance: a regression discontinuity analysis* (No. w15831). National Bureau of Economic Research.
- [31] Henry, G. F. (2016). Funding innovation: Moving the business forward. *Surgery*, 160(5), 1135-1138.
- [32] Hellmann, T., & Thiele, V. (2015). Friends or foes? The interrelationship between angel and venture capital markets. *Journal of Financial Economics*, 115(3), 639-653.
- [33] Carpentier, C., & Suret, J. M. (2015). Angel group members' decision process and rejection criteria: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 30(6), 808-821.
- [34] Dutta, S., & Folta, T. B. (2016). A comparison of the effect of angels and venture capitalists on innovation and value creation. *Journal of business venturing*, 31(1), 39-54.
- [35] Gierczak, M. M., Bretschneider, U., Haas, P., Blohm, I., & Leimeister, J. M. (2016). Crowdfunding: outlining the new era of fundraising. In *Crowdfunding in Europe* (pp. 7-23). Springer, Cham.
- [36] Crowdfunding (2019). Preuzeto sa <https://www.crowdfunding.rs/>
- [37] Lucas, E., Mölls, S., & Welling, A. (2016). Venture capital, staged financing and optimal funding policies under uncertainty. *European Journal of Operational Research*, 250(1), 305-313.
- [38] Jeng, L. A., & Wells, P. C. (2000). The determinants of venture capital funding: evidence across countries. *Journal of corporate Finance*, 6(3), 241-289.
- [39] Colombo, M. G., D'Adda, D., & Pirelli, L. H. (2016). The participation of new technology-based firms in EU-funded R&D partnerships: The role of venture capital. *Research Policy*, 45(2), 361-375.
- [40] Cumming, D., & Dai, N. (2011). Fund size, limited attention and valuation of venture capital backed firms. *Journal of Empirical Finance*, 18(1), 2-15.
- [41] Investopedia (2019). Preuzeto sa <https://www.investopedia.com/terms/b/bootstrapping.asp>
- [42] ERDF (2019). European Regional Development Fund. Preuzeto sa https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/erdf/
- [43] CF (2019). Cohesion Fund. Preuzeto sa https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/cohesion-fund/
- [44] ESF (2019). European Social Fund. Preuzeto sa https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/social-fund/
- [45] EAFRD (2019). European Agricultural Fund for Rural Development. Preuzeto sa https://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020_en
- [46] EMFF (2019). European Maritime and Fisheries Fund. Preuzeto sa <https://ec.europa.eu/fisheries/cfp/>
- [47] Horizon2020 (2019). Preuzeto sa <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>
- [48] COSME (2019). Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises. Preuzeto sa <https://ec.europa.eu/easme/en/cosme>

-
- [49] Erasmus-plus (2019). Preuzeto sa http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/index_en.htm
- [50] Creative Europe (2019). Preuzeto sa <https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/>
- [51] IPA (2019). IPA - Instrument for Pre-Accession Assistance. Preuzeto sa <http://www.mei.gov.rs/eng/funds/eu-funds/ipa-instrument-for-pre-accession-assistance/>
- [52] WBIF (2019). Western Balkans Investment Framework. Preuzeto sa <https://www.wbif.eu/>
- [53] MADAD (2019). Preuzeto sa https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/neighbourhood/countries/syria/madad_en
- [54] Europa for Citizens (2019). Preuzeto sa http://eacea.eceuropa.eu/europa-for-citizens_en

9. UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM

Milenko Tanović*, Sandra Milanović*, Žarko Rađenović*

*Inovacioni centar Univerziteta u Nišu

e-mail: tanovicmilenko@hotmail.com, sandramilanovic89@yahoo.com,
zarkoradjenovic@hotmail.com

Rezime: Predmet ovog rada jeste analiza upavljanja preduzećem kao poslovnog entiteta. Kao i živi organizmi, preduzeće prolazi kroz faze uvođenja, rasta, zrelosti i opadanja. Na tom putu potrebno mu je adekvatno upavljanje kako ono ili njegovi proizvodi ne bi brzo došli u fazu opadanja i izašli sa tržišta. Cilj rada jeste prikaz menadžerskih opcija koje stoje na raspolaganju licima koja se bave oblašću upavljanja preduzećima. Samim tim, radom je data detaljna analiza pristupa upavljanju preduzećem, nivoa menadžmenta i njihovih odgovornosti. Informacioni sistem i njegov deo, računovodstveno informacioni sistem, pružaju podršku menadžerima u svakom trenutku poslovanja. Poseban aspekt upavljanja odnosi se na upavljanje rastom preduzeća koji može biti sproveden na različite načine: intenzivnim rastom, ekternim rastom, ali i stabilnim rastom preduzeća.

Ključne reči: upavljanje, preduzeće, informacioni sistemi, strategija

Uvod

Preduzeće raste u pravcu neiskorišćenih resursa i ka oblastima svoje ekspertize. U suštini, rast preduzeća je ograničen njegovim resursima. Resursi određuju u kojoj grani će preduzeće konkurisati i nivo profita koji će ostvariti.

Preduzetništvo se vezuje sa nečim što je novo. Novitet se odnosi na ponudu novog proizvoda na već postojećem tržištu ili na novom tržištu, ponudom postojećeg proizvoda na novom tržištu ili kreiranjem novog preduzeća. Na putu od osnivanja preduzeće prolazi kroz četiri faze životnog ciklusa (rađanje, rast, zrelost i izlazak iz poslovanja). Svaku od faza prati definisanje i implementacija strategije rasta preduzeća koju donosi i sprovodi menadžment preduzeća. Strategije rasta preduzeća se mogu podeliti na one koje vode intenzivnom rastu preduzeća kao što su strategija penetrecije tržišta, strategija razvoja tržišta, strategija razvoja proizvoda i strategija diverzifikacije. Međutim, preduzeće se može opredeliti i za primenu neke od strategija eksternog rasta (npr. akvizicija,

merdžer, franšizing). Pre primene ovih strategija potrebno je sprovesti detaljnu analizu prednosti i nedostataka od ulaska u takav poduhvat i sa svim relevantnim informacijama doneti odluku. Na kraju, ukoliko poslovanje preduzeća zapadne u probleme, ono može izvršiti zaokret u poslovanju, ponovo početi ili proglasiti bankrot i izaći sa tržišta.

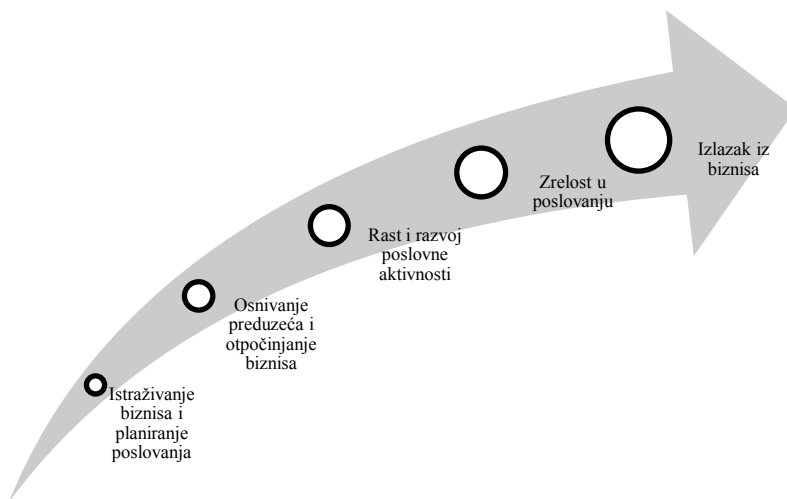
Sa napretkom informacione tehnologije, stari način poslovanja zahteva promene. Sada se preduzetnik bavi informacijama koje su u digitalnom formatu i koje su pravo intelektualne svojine zaštićeno autorskim pravima, trgovinskim markama ili patentima. Ljudi najpre moraju imati uvid u delić informacije da bi procenili njen značaj i vrednost. Samo kreiranje informacije može biti skupo, te njena prodaja donosi značajne profite. Takođe, informacija se može imati različitu korisnost za različite ljude i različite verzije informacije mogu biti ponuđene potrošačima. Elektronsko poslovanje ima brojne pokretače kreiranja vrednosti putem operacija i strategija. Zbog toga se mora posvetiti posebna pažnja upravljaju preduzećem sa aspekta informacione tehnologije i njene primene u tom procesu.

Rad je strukturiran tako da posle uvoda, prvi deo pod naslovom „Osnove upravljanja preduzećem” obrađuje teorijski aspekt upravljanja preduzeća od njegovog osnivanja do izlaska iz poslovanja. Drugi deo „Upravljanje rastom preduzeća” obrađuje strategije preduzeća koje njega vode ka rastu ili eventualno napuštanju tržišta i izlasku iz njega. Poslednji deo odnosi se na savremene trendove u upravljanju preduzećem primenom informacione tehnologije i nosi naziv „Pojam i osnovne karakteristike implementacije informacionog sistema u cilju efikasnog upravljanja preduzećem”. Na kraju rada data su zaključna razmatranja rada.

1. Osnove upravljanja preduzećem

1.1. Upravljanje preduzećem u okviru životnog ciklusa preduzeća

Preduzeće jeste poslovni entitet koji se tokom vremena menja, raste i razvija se. Promene u poslovnom entitetu se dešavaju pod uticajem internih i eksternih faktora koji u cilju daljeg opstanka u biznisu zahtevaju adaptivno ponašanje. Ovaj zahtev je definisan i računovodstvenim *going concern* načelom koji polazi od pretpostavke da će preduzeće svoju poslovnu aktivnost obavljati na neodređeno vreme, tj. da će svoje poslovanje nastaviti u dužem vremenskom periodu i prilagođavati se svim novonastalim promenama. Promene koje deluju na preduzeće rezultiraju da ono preraste u viši stepen organizovanja koji će doprineti ostvarivanju superiornijih performansi u odnosu na prethodno stanje.



Slika 1 – Faze životnog ciklusa preduzeća.

Pod uticajem organizacionih promena kroz koje poslovni entitet prolazi, upravljanje preduzećem se vrši različito u zavisnosti od faze životnog ciklusa u kome se ono nalazi. Poslovne odluke, investiciona ulaganja, kadrovska politika i ostali segmenti upravljanja se moraju prilagoditi trenutnom stepenu rasta i razvoja koje je preduzeće postiglo. Od načina upravljanja preduzećem zavisi kolika će biti uspešnost poslovanja u konkretnoj fazi razvoja. Iako se može pronaći različita kategorizacija, uobičajeno se faze životnog ciklusa preduzeća mogu podeliti u sledeće etape:

Navedene faze životnog ciklusa preduzeća podrazumevanju etape od inicijalne ideje njegovog osnivanja do dostizanja tačke pune zrelosti u kojoj će ono ostati u dužem vremenskom periodu, odnosno tačke nakon koje će doći do pada njegove poslovne aktivnosti i izlaska iz biznisa. Poznavanje karakteristika pojedinih faza u životnom ciklusu organizacije omogućava menadžerima da identifikuju u kojoj se razvojnoj sekvenci nalazi preduzeće, ekstrapolaciju trenutne situacije i određivanje alternativa [1, str. 119-120]. Vremenski period trajanja pojedinih faza, pored načina upravljanja, zavisi i od vrste i delatnosti preduzeća, konkurentskog okruženja i institucionalnih okvira, dok je vremenski period opstanka u biznisu prvenstveno određen njegovom inovativnošću, preduzetničkim duhom odnosno ukupnom fleksibilnošću preduzeća.

1. Početna faza životnog ciklusa preduzeća jeste **istraživanje biznisa i planiranje poslovanja**. Upravljačke odluke u ovoj fazi se odnose na istraživanja onih mogućnosti, odnosno šansi za uspešno otpočinjanje biznisa. Neophodno je definisati izvore finansiranja, vlasničku strukturu, istražiti tržišta na kojima je otvorena mogućnost za ulazak novih oponenta odnosno eventualne barijere ulaska. Neophodno je projektovati plan prodaje iz kojeg će biti izvedeni ostali planovi poslovanja, a pre svega plan novčanih tokova kao apsolutni pokazatelj uspešnosti planiranog biznisa.

- Ukupno poslovanje mora biti prilagođeno u okvirima zakonske regulative i pravnih zahteva tržišta na kome će se obavljati planirano poslovanje.
2. **Osnivanje preduzeća i otpočinjanje biznisa** jeste naredna faza kroz koju prolazi novoosnovano preduzeće. Aktivnost poslovnog entiteta se vremenom uvećava, pre svega pojavom prvih kupaca i stvaranjem inicijalnih prihoda od poslovanja. Otpočinjanje poslovanja zahteva odabir i sklapanje partnerstava sa dobavljačima, kao važnom karikom u stvaranju vrednosti. Sa stalno rastućim obimom poslovanja javlja se potreba za dodatnim zapošljavanjem i definisanjem kadrovske politike preduzeća. Otpočinjanjem biznisa nastaju i prvi problemi u poslovanju. Od intenziteta responzivnosti na probleme u poslovanju zavisi stepen rasta i razvoja preduzeća. Najčešći problemi se vezuju za tekuću likvidnost, odnosno obezbeđenjem dodatnih sredstava za finansiranje rasta poslovanja. Ne treba zanemariti uticaj konkurencije na koji je preduzeće najranjivije u ovoj fazi životnog ciklusa. Uticaj konkurencije se može završiti kobno po novoootvoreno preduzeće i nastanku srećenosti za prelazak u narednu fazu.
 3. Nakon što je preduzeće otpočelo poslovanje, pridobilo prve kupce, ostvarilo prve novčane prilive, sklopilo partnerstva sa dobavljačima, i što je možda najvažnije, odbranilo se od prvog udara konkurencije, stvorili su se uslovi za njegov dalji **rast i razvoj poslovne aktivnosti**. Upravljanje preduzećem u ovoj fazi zahteva da se njegovo poslovanje postavi na funkcionalnom, odnosno procesnom pristupu, odnosno da se definiše obavljanje svake aktivnosti preduzeća putem funkcija, odnosno procesa. U osnovi oba pristupa se nalazi zahtev za uspešno ekonomsko delovanje entiteta i dalji rast i razvoj preduzeća. Uspešno obavljanje aktivnosti u poslovanju zahteva delegiranje ovlašćenja za donošenje odluka, odnosno poveru poslovnih odluka na donosiocima odluka – specijalistima. Pojedinaac ili grupa ljudi koja je osnovala preduzeće ne može biti eksper za donošenje svih poslovnih odluka već je neophodno angažovati specijaliste sa teorijskim i praktičnim znanjem, zapošljavanjem unutar preduzeća ili angažovanjem „spolja” (*outsourcing*). Delegiranjem autoriteta se pospešuje upravljanje preduzećem pri čemu ono postaje fleksibilnije na promene sa kojima se susreće. U ovoj fazi dolazi do ekspanzije problema u poslovanju, rasta troškova, zaoštavanja konkurentne borbe. Konkurentna prednost se treba zasnivati na kontroli i redukovanju troškova i razvoju novih biznisa u poslovanju.
 4. **Zrelost u poslovanju** jeste faza životnog ciklusa koja podrazumeva da je preduzeće učvrstilo svoju poziciju na tržištu, postalo prepoznatljivo kod kupaca, postiglo zavidan asortiman i kvalitet proizvoda/usluga. Upravljanje preduzećem u ovoj fazi zahteva pažnju menadžmenta za održavanjem solventnosti i ostvarivanja pozitivnih novčanih tokova. Iako je poslovna aktivnost učvršćena, ona se nalazi pod uticajem promenljivih zahteva

kupaca i pod konkurentskim pritiskom. Neizvesnost u poslovanju zahteva preispitivanje isplativnosti postojećih poslovnih poduhvata i planiranja novih. Finansijska analiza poslovanja, ocenom likvidnosti, solventnosti, rentabilnosti i ostalih pokazatelja, omogućuje donosiocima poslovnih odluka informacionu osnovu u projektovanju planova za budućnost.

5. **Izlazak iz biznisa** jeste završna faza u životnom ciklusu preduzeća. Ukoliko finansijska analiza pruži niz negativnih pokazatelja kojima se sa visokim stepenom sigurnosti može zaključiti da je dalji opstanak preduzeća ekonomski neodrživ, menadžment preduzeća mora doneti upravljačku odluku kojim će se njegovo poslovanje okončati. Negativnu finansijsku situaciju oslikavaju teškoće kako u likvidnosti, odnosno izmirenju tekućih obaveza, tako i u solventnosti, odnosno izmirenju dugoročnih obaveza. Zaposleni u preduzeću iskazuju visok stepen nezadovoljstva zaradama, visokim stepenom fluktuacije i smanjenoj produktivnosti. Kreditni rejting je narušen pa je dodatno zaduživanje onemogućeno. Sa druge strane, izlazak biznisa ne mora nužno značiti gašenje preduzeća usled posledica lošeg upravljanja već i kao strategiju kojom se prodaja preduzeća smatra načinom ubiranja plodova svog dotadašnjeg rada. Svaki preduzetnik koji pokreće novo preduzeće bi trebalo da razmisli o strategiji izlaza, pri čemu se o strategiji izlaza mora razmišljati još u najranijim fazama životnog ciklusa preduzeća [prilagođeno prema 2, str. 250].

Na osnovu gore nabrojanih i opisanih faza životnog ciklusa preduzeća, zaključuje se značaj upravljačkih odluka u odnosu na fazu u kojoj se preduzeće nalazi. Od kvaliteta upravljanja zavisi vreme koje će preduzeće provesti u okviru pojedinačnih faza, kao i perioda u kome će ono uspešno obavljati poslovnu aktivnost. Loše upravljanje rezultira negativnim performansama u poslovanju, sprečavanja daljeg rasta i razvoja preduzeća što u krajnoj liniji vodi preranim gašenjem biznisa. Upravljačke odluke se moraju donositi detaljnim analizama procesa koji se obvijaju unutar preduzeća, promenama koje imaju uticaja na preduzeće, zapošljavanjem kvalitetnih kadrova i vršenjem periodičnih finansijskih analiza.

2. Funkcionalni vs procesni pristup upravljanju preduzećem

Upravljanje preduzećem se može posmatrati u odnosu da način orijentacije njegovog poslovanja. U zavisnosti od kriterijuma, u literaturi se nailazi na različitu tipologiju organizacionih struktura. Između ostalog, poslovna aktivnost preduzeća se može obavljati funkcionalnom odnosno procesnom orijentacijom poslovanja. Oba načina orijentacije karakterišu se nizom pozitivnih i negativnih strana koje svojim specifičnostima zahtevaju poseban aspekt upravljanja preduzećem.

Funkcionalno organizovana preduzeća svoju aktivnost obavljaju kroz poslovne funkcije u koje spadaju: istraživanje i razvoj, finansije, marketing, proizvodnja, upravljanje ljudskim resursima i ostale, zavisno od veličine, vrste i delatnosti preduzeća. Poslovne funkcije se izvršavaju u okviru departmana kojima rukovode menadžeri koji su direktno odgovorni za stepen njihove uspešnosti poslovanja, odnosno njihovi menadžeri su nosioci aktivnosti upravljanja preduzećem. Celokupno poslovanje preduzeća se zasniva na funkcionalnoj osnovi i definisanim hijerarhijskim principima. Zbog mnogobrojnih prednosti, u decenijama iza nas, ovakav vid organizovanja bio je uobičajen, nevezano za već pomenutu veličinu, vrstu i delatnost preduzeća. Svakom funkcionalnom jedinicom se rukovodi sa ciljem uspešnog funkcionisanja celokupnog preduzeća. Iako je neophodno sinhrono delovanje, u praksi su poslovne funkcije pokazale određene slabosti koje se odražavaju putem njihove autonomije, nedovoljne komunikacije i relativne rigidnosti. Bez obzira da nedostatke, funkcionalno upravljanje preduzećem i danas ima veliko poštovanje i praktičnu primenu.

Procesna orijentacija preduzeća podrazumeva shvatanje preduzeća kao mreže poslovnih procesa, međusobno povezanih i uslovljenih. Preko i na osnovu poslovnih procesa u preduzeću se upravlja preduzećem ili njegovim organizacionim (poslovnim ili ekonomskim) jedinicama, te identifikuje struktura preduzeća koja determiniše autoritete i odgovornosti [3, str. 40]. Celokupno poslovanje preduzeća se posmatra kao serija poslovnih procesa koji se jasno izdvajaju i precizno definišu. Procesi preduzeća su specifičan niz (raspored) aktivnosti tokom vremena i u prostoru, sa svojim početkom i završetkom, kao i jasnim definisanim inputima i outputima [4, str. 5].

Posmatrano u odnosu na funkcionalnu, procesna orijentacija nizom procesnih aktivnosti izvršava svaku pojedinačnu poslovnu funkciju. Rezultat procesnog pristupa jeste poslovni entitet koji ostvaruje superiorne performanse, jasno definišući radne zadatke, kreirajući kvalitetne proizvode/usluge i sa visokim stepenom komunikacije unutar organizacije. Jedna od ključnih prednosti navodi se mogućnost upravljanja preduzećem na osnovu sopstveno definisanog modela poslovnih procesa. Novoosnovana i mala preduzeća mogu prepustiti izvršavanje poslovnih procesa „spolja”, dok razvijena i velika preduzeća mogu kreirati celokupnu mrežu procesa. Svaki proces se planira, organizuje, izvršava i kontroliše. Iako je upravljanje poslovnim procesima ili upravljanje pomoću poslovnih procesa relativno nov upravljački koncept [3, str. 40], benefiti njegove primene su daleko veći od funkcionalnog pristupa upravljanja preduzećem.

3. Funkcije menadžera kao alat upravljanja preduzećem

Funkcionalno organizovana preduzeća svoju aktivnost obavljaju kroz poslovne funkcije dok procesno orijentisana svoju aktivnost obavljaju kroz mrežu procesa. U oba slučaja, upravljanje preduzećem obavljaju menadžeri koji su

direktno odgovorni za stepen uspešnosti poslovanja, odnosno menadžeri su nosioci aktivnosti upravljanja preduzećem.

Uzimajući u obzir da se upravljanje preduzećem prvenstveno posmatra iz menadžerskog ugla, neophodno je odrediti koje su njihove uloge u okviru poslovnih funkcija preduzeća. Generalno, menadžment proces se posmatra kroz četiri osnovne funkcije menadžera i to [5, str. 10]:

- Planiranje;
- Organizovanje;
- Vođenje (liderstvo) i
- Kontrolisanje.

1. Svaka menadžerska aktivnost počinje **planiranjem** u čijoj osnovi se nalazi postavljanje ciljeva i definisanje strategija putem kojih će se postavljeni ciljevi uspešno realizovati. Uzimajući u obzir da se planiranjem definiše ko radi, gde radi, šta i kako će raditi, može se reći da je ono osnova obavljanja ostalih funkcija u preduzeću. Od uspešnosti planiranja zavisi uspešnost poslovanja preduzeća. Planiranje nije važno samo za velika preduzeća, ono je takođe od esencijalnog značaja i za opstanak i uspeh malih i srednjih preduzeća (MSP). Stoga ne čudi polemika koja se u akademskim i stručnim krugovima vodi o potrebi, značaju, dometima i efektima planiranja u malim i srednjim preduzećima, a pogotovu u onim koja se tek osnivaju (*Startup Company*) [6, str. 16]. Izostankom planiranja, menadžeri bi svoje delovanje obavljali *ad hoc* i bez jasno definisanih smernica.

Podela planova polazi od dva osnovna tipa planova: strategijskih i operativnih planova [7, str. 582]. **Strategijski planovi** su oni planovi koji se odnose na celokupno preduzeće, odnosno na definisanje i implementaciju strategija kojima će se obezbediti dalji rast i razvoj preduzeća, odnosno kreiranje njihove adaptivne sposobnosti. Strategijsko planiranje preduzeća podrazumeva sledeće korake [7, str. 582, a prema 6, str. 17-20]:

- Ispitivanje internog i eksternog okruženja preduzeća čime se stvara kvalitetna osnova za postavljanje strategijskih ciljeva i formulisanje strategije;
- Formulisanje glavnih dugoročnih i kratkoročnih planskih odluka kao što su misija, strategija, politika poslovanja;
- Donošenje planskih dokumenata koji obezbeđuju implementaciju strategijskog plana odnosno kreiranje programa, budžeta i procedura;
- Vrednovanje performansi formulisane strategije sa ciljem da se planirana strategija praktično i primeni i
- Preduzimanje akcija na bazi kontinuiranog praćenja izvršenja strategijskog plana sa ciljem rešavanja svih problema koji onemogućavaju njenu realizaciju.

Operativni planovi su kratkoročni planovi kojima se ostvaruju ciljevi definisani u stratezijskim planovima. Operativni planovi su poslovni ili biznis planovi koji se mogu posmatrati sa aspekta preduzeća koji se nalazi u nekoj kasnijoj fazi životnog ciklusa, kao i sa aspekta novoosnovanog (*Startup Company*) preduzeća. Ukoliko je reč o novoosnovanom preduzeću biznis plan je „pisani dokument koji prezentuje osnovnu ideju na kojoj se bazira poslovni poduhvat i pokazuje gde se biznis trenutno nalazi, gde namerava da ide i kako namerava da stigne tamo” [8, str 151, a prema 6, str. 24]. Konkretno, biznis planom se definiše celokupni proces kroz koji biznis preduzeća mora da prođe kako bi se ostvarile pozitivne performanse u poslovanju.

2. Da bi se postavljeni ciljevi uspešno realizovani, **organizovanjem** se definišu koraci i zadaci putem kojih će se ono što je planirano i ostvariti. Uspešno upravljanje jeste rezultat efikasnog organizovanja poslovanja i stvaranja organizacione strukture preduzeća koja će biti sposobna za adaptivno ponašanje na promenjive uslove poslovanja. Proces organizovanja preduzeća podrazumeva sledeće aktivnosti [9-11, a prema 6, str. 51]:

- Podelu ukupnog procesa rada na zadatke koje će obavljati pojedinci;
- Grupisanje poslova u organizacione delove;
- Stvaranje upravljačke strukture i
- Određivanje mehanizama koordinacije za povezivanje i usklađivanje aktivnosti svih organizacionih delova u jedinstvenu celinu.

Samo adaptivne i uspešno izgrađene organizacione strukture mogu poslovati u konkurentskom okruženju. Izostanak njihove adaptivnosti onemogućuje realizaciju postavljenih ciljeva preduzeća.

3. Menadžeri svojim **vodenjem** daju pozitivan primer i usmeravaju zaposlene da sve svoje aktivnosti usmere ka postavljenim ciljevima. Preduzeće jeste sistem u kome rade ljudi koji moraju biti povezani raznim vidovima saradnje, komunikacijama i aktivnostima pri čemu nastanak bilo kakvih konflikata uzrokuje probleme u poslovanju. Ističe se [6, str. 72] da liderstvo postaje mehanizam povezivanja, koji stvaranjem dobrih međuljudskih odnosa, razvojem timskog duha, podsticanjem radnog morala i izgradnjom dobrog radnog ambijenta održava stabilnost preduzeća. Treba još jednom naglasiti da je liderstvo deo menadžment procesa i kao takav nije i ne može se poistovećivati sa menadžmentom. Naime, [6, str. 74] razlika je u tome što je menadžment vezan za poziciju na kojoj se neko nalazi i formalni autoritet koji iz nje proističe, a liderstvo je zasnovano na ličnom autoritetu, odnosno ličnim karakteristikama i ponašanju pojedinaca koje mu omogućavaju da vrši uticaj na druge ljude koji ga slede. Zaključujemo da od liderstva, kao funkcije menadžment procesa, zavisi stepen kojim će zaposleni uspešno obavljati svoje aktivnosti ka ostvarivanju pozitivnih performansi preduzeća.

4. Kako bi se uspešno ostvarilo ono što je planirano, **kontrolom** se prate sve aktivnosti i svi procesi i vrše otklanjanja uzroka koji dovode do odstupanja planiranih i ostvarenih rezultata. Navedena odstupanja se javljaju zbog problema u obavljanju svakodnevnih zadataka koja se javljaju kod svih preduzeća, nevezano da li dolaze unutar ili izvan preduzeća. Definisane standarde u poslovanju je neophodno radi praćenja aktivnosti kojima se stvara vrednost koja će biti u skladu sa postavljenim ciljevima. Izostankom kontrole bi planiranje izgubilo svrhu, a ostvareni rezultati ne bi oslikavali uspešnost poslovanja. U tom kontekstu, proces kontrolisanja podrazumeva [9, str. 510-511; 12, str. 441; 8, str. 485-486, a prema 6, str. 86-87]:

- Definisane standarde poslovanja;
- Merenje ostvarenih poslovnih performansi i
- Upoređivanje ostvarenih performansi i kontrolnih standarda i preduzimanje korektivnih mera.

Ukoliko dođe do odstupanja od utvrđenog cilja ili eventualnih promena okruženja, aktivira se povratna veza putem koje se preduzeće prilagođava novim zahtevima. Prema tome, povratna veza je zapravo instrument upravljanja pomoću kojeg se nastoji osigurati ostvarivanje cilja preduzeća, a taj cilj je opstanak koji je u tržišnim uslovima privređivanja moguć jedino ako se preduzeće razvija [13]. Posmatrano sa stanovišta upravljanja preduzećem, kontrola jeste sredstvo ocene uspešnog izvršavanja zadataka. Izgradnjom sistema za merenje performansi se omogućava merenje ključnih poslovnih indikatora koji menadžerima omogućavaju bolju kontrolu i upravljanje preduzećem. Performanse u ovom sistemu obuhvataju različite koeficijente, parametre, radne karakteristike, tehničke podatke i izmeritelje rezultata. Vrednost određene performanse se predstavlja merom performanse, izmeriteljem ili pokazateljem koji jasno opisuje relevantni kriterijum. U svrhe merenja performansi preduzeća koncipirane su različite vrste merila koja se koriste u različite svrhe, a pre svega moraju imati upotrebnu vrednost za donosiocel odluka. Merila performansi mogu biti kvalitativna i kvantitativna, odnosno finansijska i nefinansijska.

4. Upravljanje preduzećem u okvirima menadžerske hijerarhije

Upravljanje preduzećem se mora analizirati i sa aspekta hijerarhijskog nivoa menadžera i odluka koje oni donose. Preduzeće kao poslovni entitet sa različitim funkcijama u poslovanju ima veći broj menadžera koji su zaduženi da planiraju ciljeve preduzeća i načine na koji će se postavljene ciljevi ostvariti. Iako je suština njihovog delovanja relatično slična, razlike postoje. Razlike među menadžerima u okviru iste organizacije uslovljene su prvenstveno hijerarhijskom pozicijom koju menadžer zauzima, odnosno [5, str. 18] pozicija menadžera odražava, zapravo, nivo menadžerskog delovanja, odnosno njegovo mesto u menadžerskoj hijerarhijskoj strukturi, ili njegov položaj u odnosu na ostale menadžere u organizaciji.

Složenost menadžerske strukture zavisi prvenstveno od veličine i delatnosti preduzeća, procesa koji se u njemu odvijaju i zadataka koji se izvršavaju. Uobičajena podela menadžera prema hijerarhijskim nivoima je sledeća:

1. Top menadžeri;
2. Menadžeri srednjeg nivoa i
3. Menadžeri operativnog nivoa.

Zavisno od nivoa na kome se nalazi, razlikuje se i menadžerski pristup upravljanja preduzećem. Ono što je zajedničko svima jeste da sinhronizovanim delovanjem utiču da preduzeće uspešno ostvaruje ciljeve postojanja.

1. Na najvišem hijerarhijskom nivou se nalaze **top menadžeri** kojima je sa aspekta upravljanja preduzeća delegirana aktivnost definisanja misije i vizije preduzeća, definisanja strategijskih ciljeva organizacije kao i odabir strategija kojima će se ciljevi, vizija i misija preduzeća ostvariti. Upravljačke odluke koje donosi ovaj nivo menadžmenta, imaju efekta kako na menadžere nižih nivoa, tako i na celokupnu organizaciju. Iako se njihove odluke prosleđuju na niže nivoe, to ne znači da su oni nezavisni od odluka ostalih menadžera. Osim prethodno nabrojanih, Drucker navodi [14, str. 611, a prilagođeno prema 5, str. 28] sledeće zadatke top menadžera u procesu upravljanja preduzećem: pružanje primera drugima, uspostavljanje i održavanje dobrih odnosa sa ključnim stejkholderima, razvoj kadrova i brojne ceremonijalne aktivnosti.

2. Strateške odluke vezane za upravljanje preduzećem, a koje su donete od strane top menadžera, **menadžeri srednjeg nivoa** sprovode u konkretne akcije i direktno su njima odgovorni za rezultate. S obzirom da su locirani između dve menadžerske pozicije (top i operativne) i da su njihove aktivnosti povezane sa obe ove pozicije, menadžeri srednje linije nazivaju se još i koordinacionim menadžerima [15, str. 315]. Konkretno, ono što je na najvišem nivou planirano, srednjim nivoom se pretvara u zadatke koji se prenose najnižem nivou menadžera na realizaciju. Odluke koje ovaj nivo menadžera donosi moraju proizilaziti iz odluka najvišeg nivoa.

3. Na najnižem hijerarhijskom nivou se nalaze **menadžeri operativnog nivoa** koji sve ono što je planirano i definisano na višim nivoima upravljanja, konkretnim zadacima sprovode u akcije kojima dolazi do proizvodnje proizvoda i izvršavanje usluga. Naime, ovaj nivo menadžera direktno rukovodi izvršiocima svakodnevnih radnih zadataka i najbolji su poznavaoi svakodnevnih problema koji se javljaju kod neposrednih izvršilaca. Iz tog razloga, kvalitet njihovog upravljanja preduzećem se odražava putem svakodnevnih procesa kojima se obavlja poslovna aktivnost entiteta.

5. Računovodstveni informacioni sistem kao podrška upravljanju preduzećem

Obavljanjem poslovne aktivnosti, preduzeće proizvodi obilje podataka koji se zasnivaju na osnovu računovodstvenih evidencija. Međutim, podaci nemaju upotrebnu vrednost za poslovno odlučivanje sve dok ne prerastu u računovodstvenu informaciju. Računovodstvena informacija jeste širi pojam od podatka iz razloga što ona ujedno podrazumeva i analizu i sintezu računovodstvenog podatka.

Upravljanje preduzećem zahteva kvalitativne i kvantitativne računovodstvene informacije za potrebe poslovnog odlučivanja. Posmatrano prema hijerarhijskim nivoima menadžera, računovodstvene informacije su specifične za svaki nivo. Top menadžeri zahtevaju informacije koje se tuču rasta i razvoja preduzeća (proširivanje postojećih i izgradnja dodatnih kapaciteta, ekonomska opravdanost uvođenja novih proizvodnih linija i sa njima povezanih proizvoda i usluga, i dr.). Menadžeri srednjeg nivoa koriste informacije kojima se strategijske odluke operacionalizuju (odluke vezane za nabavku i proizvodnju, formiranje cena i dr.). Menadžeri operativnog nivoa donose odluke kojima se realizuju odluke srednjeg nivoa menadžera.

Zaključujemo da je upravljanje preduzećem nezamislivo bez postojanja računovodstvenog informacionog sistema (RIS) kao ključnog alata za donošenje poslovnih odluka, nezavisno od nivoa na kome se odlučivanje sprovodi. Računovodstveni informacioni sistem je skup ljudi i opreme koji u određenoj organizaciji po utvrđenim metodama i procedurama prikupljaju podatke o nastalim ekonomskim promenama na imovini preduzeća, vrši proveru njihove valjanosti i pouzdanosti, klasifikuju ih i obrađuju uz sastavljanje značajnih izveštaja, analiza i interpretacija ovih ekonomskih promena i prenose ih licima koja moraju doneti odluku. Računovodstveni informacioni sistem jeste podsistem informacionog sistema preduzeća koji se definiše [16, str. 9] kao skup formalnih procedura kojima se podaci prikupljaju, prerađuju u informacije i dostavljaju korisnicima.

Računovodstveni informacioni sistem se može podeliti i posmatrati na osnovu većeg broja kriterijuma. Uzimajući u obzir temu rada, opredelili smo se na podelu prema korisnicima informacija i to:

- RIS okrenut zahtevima eksternih korisnika i
- RIS okrenut zahtevima internih korisnika.

1. Finansijsko računovodstvo (*Financial Accounting*) kao sistem evidentiranja, merenja i izveštavanja o poslovnim promenama, proizvodi informacije namenjene eksternim korisnicima ali i menadžmentu preduzeća. Najvažniji eksterni korisnici jesu dobavljači, banke, potencijalni investitori, kupci, država i njeni regulatorni organi, šira društvena zajednica i dr. Ističe se važan

momenat kod korišćenja računovodstvenih informacija od strane menadžmenta iz razloga što uprava preduzeća (menadžment) je odgovorna za pripremanje i prezentaciju objektivnih računovodstvenih informacija, a istovremeno i korisnik.

Upravi su neophodne i dodatne informacije radi planiranja, donošenja odluka i kontrole, kao komponenta upravljačkog procesa. Ove informacije se nalaze pre svega u redovnim finansijskim izveštajima obračunskih perioda (bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o novčanim tokovima, izveštaj o promenama na kapitalu), ali i u bilansima koji se sastavljaju za specijalne prilike. Kao takve, informacije su uopštenog karaktera i oslikavaju finansijsko stanje i uspešnost poslovanja preduzeća. Da bi se na osnovu finansijskih izveštaja dobila računovodstvena informacija za potrebe upravljanja preduzećem, neophodno je izvršiti finansijsku analizu koja svojim metodama i instrumentima produkuje računovodstvene informacije. Likvidnost, solventnost, rentabilnost, ekonomičnost i produktivnost, samo su neke oblasti koje menadžer preduzeća razmatra sa aspekta upravljanja preduzećem. Međutim, računovodstvene informacije dobijene ovakvim analizama imaju veliki nedostatak, a to je njihova okrenutost prošlosti (*ex-post* pristup). Kvalitetno upravljanje preduzećem zahteva informacije dobijene u realnom vremenu.

2. Informacije finansijskog računovodstva su veoma značajne informacije i one se mogu koristiti u upravi (menadžmentu) preduzeća. To su veoma značajne informacione osnove koje menadžment koristi u donošenju poslovnih odluka. One moraju biti, po formi i sadržini, usklađene sa informacionim potrebama menadžmenta. A to je, upravo, sadržaj upravljačkog računovodstva [17]. Upravljačko računovodstvo (*Management Accounting*) produkuje informacije vezane za ekonomsko delovanje unutar preduzeća, odnosno produkuje informacije isključivo namenjene internim korisnicima, a pre svega menadžerima na svim nivoima. Za razliku od informacija namenjenih eksternim korisnicima, interne potrebe zahtevaju detaljnije informacije koje će služiti kako za planiranje, tako i za organizovanje, vođenje i kontrolu svih procesa unutar preduzeća. Kao takve, njihova forma i sadržina nije zakonom propisana, već se kreira u zavisnosti od zahteva internih korisnika. Upravljanje preduzećem zahteva da upravljačko računovodstvo kreira informacije proizišle finansijskom analizom računovodstvenih izveštaja, računovodstvenog planiranja, računovodstvene kontrole kao i obračuna troškova. Jedna od glavnih prednosti ovih informacija jeste realno vreme u kome se one donose. Naime, upravljačko računovodstvo produkuje ne samo informacije zasnovane na prošlim događajima, već i na tekućim, koji su u savremenim uslovima poslovanja znatno pouzdanija osnova za aktivnosti planiranja (*ex-ante* pristup).

6. Upravljanje rastom preduzeća

6.1. Strategije intenzivnog rasta preduzeća

Za preduzetništvo je veoma bitan novi ulazak na tržište, jer pruža preduzetniku mogućnost da iskoristi rast svog preduzeća. Mogućnosti za novi ulazak na tržište su brojne: uvođenje novog proizvoda na postojeće tržište ili ulazak na novo tržište, pri čemu organizacija ima mogućnost da stvara i gradi svoje prve prodaje. Pretpostavka je da preduzeće i preduzetnik imaju znanje o proizvodu i tržištu na kome taj proizvod plasiraju. Na bazi te pretpostavke moguće je razlikovanje strategija rasta, koje vode konkurentskoj poziciji preduzeća i prate prolazak preduzeća kroz različite faze životnog ciklusa preduzeća. Ansof je 1965. godine definisao strategije intenzivnog rasta u četiri kategorije i to prema kriterijumu proizvoda i tržišta [18]. Slika 2 prikazuje strategije rasta kao što su strategija penetracije, strategija razvoja tržišta, strategija razvoja proizvoda i strategija diverzifikacije [19].

Tržište	<i>Postojeće</i>	Strategije penetracije	Strategije razvoja proizvoda
	<i>Novo</i>	Strategije razvoja tržišta	Strategije diverzifikacije
		<i>Postojeći</i>	<i>Novi</i>
Proizvod			

Slika 2 – Strategije rasta

Izvor: Prikaz autora na osnovu osnovu [19, p. 359].

1) Strategije penetracije

Strategija penetracije se fokusira na postojeći proizvod i postojeće tržište preduzeća. Preduzetnik pokušava da penetrira proizvod ili tržište dalje ohrabrivajući postojeće kupce da kupe veću količinu postojećih proizvoda preduzeća [19, str. 359]. Pri implementaciji ove strategije marketing ima najveću ulogu u ohrabivanju kupaca da češće kupuju. Ništa novo nije kreirano pri primeni ove strategije rasta, već se rast zasniva na preuzimanju dela tržišta od konkurenata i/ili na proširenju veličine postojećeg tržišta. Preduzetnik ovom strategijom želi povećanje svog tržišnog učešća [20].

2) Strategije razvoja tržišta

Strategija razvoja tržišta uključuje prodaju postojećih proizvoda preduzeća novoj grupi kupaca na:

- novom geografskom tržištu – Ova strategija odnosi se na prodaju postojećeg proizvoda na novoj lokaciji. Najkorisnija je za prodaju sezonskih proizvoda, jer pruža mogućnost prodaje proizvoda preduzeća tokom cele godine. Sa druge strane, potrebno je prilagođavanje proizvoda

i preduzeća tržištu u pogledu jezika, kulture, zakona i sl. Geografska ekspanzija može biti regionalna, nacionalna, ali i međunarodna.

- novom demografskom tržištu – Ova strategija odnosi se na prodaju postojećeg proizvoda drugoj demografskoj grupi potrošača (npr. pol, starost, prihod i sl.).
- nova upotreba proizvoda - Ova strategija odnosi se na prodaju postojećeg proizvoda ljudima koji proizvod koriste za druge namene nego što je to planirao proizvođač. Delimičnim prilagođavanjem proizvoda novoj upotrebi preduzeće može zadovoljiti potpuno nov segment kupaca.

Ova strategija, kao i prethodna mogu iskoristiti prednosti ekonomije obima i da dovedu povećanja proizvodnih kapaciteta [20, 21].

3) Strategije razvoja proizvoda

Strategije razvoja proizvoda podrazumevaju razvoj i prodaju novih proizvoda ili modifikaciju postojećih proizvoda ljudima koji već kupuju proizvode preduzeća. Na ovaj način preduzeće stiče informacije o zadovoljstvu kupaca proizvodom i pronalazi način kako da poboljša njihovo zadovoljstvo na osnovu tih informacija [19]. Konkretno, ovom strategijom proizvodi se novi proizvod za postojeće tržište [18]. Strategija razvoja proizvoda je pogodna za preduzeća čiji se proizvodi nalaze u fazi zrelosti ili opadanja, te se inoviranjem njihovih funkcionalnih, strukturnih i estetskih karakteristika želi produžiti njihov život i prevesti u fazu oživljavanja [20, str. 28].

4) Strategije dizezifikacije

Strategije dizezifikacije uključuju prodaju novog proizvoda na potpuno novom tržištu. Mogu se javiti u obliku povezane i nepovezane diverzifikacije [21, str. 342]. Povezana diverzifikacija postoji u slučaju uspostavljanja strategijske veze između aktivnosti lanca vrednosti, a nepovezana diverzifikacija podrazumeva ulazak u potpuno nov poslovni poduhvat koji nema veze sa tekući poslovanjem preduzeća.

Povezana dizezifikacija može biti:

- vertikalna integracija unazad koja se odnosi na vraćanje jedan korak unazad u lancu vrednosti (npr. kada proizvođač postaje svoj dobavljač materijala);
- vertikalna integracija unapred koja se odnosi na preduzimanje koraka napred u lancu vrednosti (npr. kada preduzeće postaje svoj kupac, odnosno velikoprodavac gotovih proizvoda); i
- horizontalna integracija koja se odnosi komplementarni lanac vrednosti i na proizvodnju komplementarnih proizvoda (npr. proizvodnja povezanih proizvoda koji jedan bez drugog ne mogu) [19].

Rast preduzeća dovodi do rasta broja izazova sa kojima se jedan preduzetnik suočava, za koje nije spreman i za koje nema potrebne resurse. Iako sporovođenjem prethodnih strategija preduzeće raste i povećava svoju efikasnost i pregovaračku snagu, preduzeće i preduzetnik se susreću i sa velikim brojem menadžerskih izazova. Prema [19], neki od njih su:

- pritisci sa kojima se suočavaju ljudski resursi prilikom rasta preduzeća jesu pad njihovog morala, sagorevanje na poslu, napuštanje preduzeća, razvodnjavanje organizacione kulture i sl.;
- pritisci na upravljanje zaposlenima javljaju se u vidu potrebe za promenom stila upravljanja i donošenja odluka kako preduzeće raste, a preduzetnik nije spreman na takve promene;
- pritisci na vreme kojim raspolaže preduzetnik ogledaju se u nedostatku vremena za sve aktivnosti, pa on upravljanjem mora realocirati vreme potrebno za druge aktivnosti na one koje se tiču rasta preduzeća;
- pritisci na postojeće finansijske resurse su veliki tokom rasta preduzeća, jer ono je u fazi koja zahteva dosta novca i svaki šok može izazvati bankrot te preduzeća drže rezerve za takve situacije.

Prethodno pobrojani pritisci se mogu prevazići odgovarajućim aktivnostima upravljanja [2, 19]:

Prvo, najčešće preduzeća nemaju sektor upravljanja ljudskim resursima, te postojeći zaposleni ili preduzetnik obavljaju aktivnosti regrutovanja, selekcije i ocene zaposlenih. Preporuka je novim preduzećima da angažuju kompaniju koja se bavi profesionalno aktivnostima iz domena ljudskih resursa i na taj način uštede vreme i novac koji mogu uložiti u neku drugu aktivnost.

U rastućem preduzeću, preduzetnici trebaju odlučiti koji broja radne snage treba biti privremeno zaposlen, a koji stalno. Veći broj privremeno zaposlenih radnika preduzeću pruža mogućnost finansijske i numeričke fleksibilnosti radne snage. Međutim, variranje broja zaposlenih može povećati napuštanje organizacije i smanjiti njihovu posvećenost istoj. Takođe, problemi se mogu javiti pri selekciji i zapošljavanju radnika. Tada nekompetentni zaposleni trebaju biti otpušteni od strane preduzetnika. Ovaj problem mogu rešiti pravedni sistemi evaluacije performansi zaposlenih kako bi oni dobili povratne informacije o svojim postignućima i pronađena rešenja problema. Još jedan zadatak preduzetnika jeste održanje organizacione kulture u uslovima zapošljavanja novih ljudi. Njihovim treningom koji naglašava priče i rituale kompanije, novozaposleni mogu usvojiti vrednosti organizacione kulture. Ove aktivnosti, takođe, spadaju u delokrug rada preduzetnika i njegovog ograničenog vremena. Zbog toga on mora biti otelotvorenje organizacione kulture i svojim primerom poslati poruku novim ljudima u organizaciju.

Drugo, participativnim stilom upravljanja moguće je prevazići pritiske na upravljanju zaposlenima. Na taj način zaposleni učestvuju u procesu donošenja odluka. Prednosti se ogledaju u smanjenu potrebu za procesuiranjem informacija

od strane preduzetnika kada su i zaposleni uključeni, zaposleni imaju kvalifikacije za rešavanje problema, svojim učestvovanjem u ovom procesu više su posvećeni implementaciji donetih odluka i povećanju zadovoljstva poslom, jer su uključeni u tako bitan proces kao što je donošenje odluka u preduzeću i preuzimanje inicijative. Aktivnosti koje podstiču participaciju zaposlenih mogu biti podsticanje timskog duha, komuniciranje sa zaposlenima, pružanje povratnih informacija, delegiranje odgovornosti drugima i pružanje kontinuiranog treninga zaposlenima.

Treće, upravljanjem vremenom preduzetnici mogu efikasnije iskoristiti svoje vreme koje je ionako ograničen resurs. Koristi od efikasnog upravljanja vremenom su povećana produktivnost preduzetnika, povećano zadovoljstvo poslom, poboljšanje međuljudskih odnosa, smanjene vremenske anksioznosti i tenzije, bolje zdravlje itd. Upravljanje vremenom pruža proces tokom koga preduzetnik može postati štediša vremena. Preduzetnik razvija dobro upravljanje vremenom primenom šest principa [19, str. 368]:

- 1) Princip želje – zahteva da preduzetnik prepozna da troši previše vremena, da je vreme vredan resurs i da tamo postoji potreba za promenom ličnih stavova i navika po pitanju potrošnje vremena. Zato efektivno upravljanje vremenom zavisi od volje preduzetnika, samo-discipline i motivacije da optimizira svoje vreme.
- 2) Princip efektivnosti – zahteva od preduzetnika da se fokusira na najbitnije stvari, čak i kada je pod pritiskom. Kad god je moguće, preduzetnik treba pokušati da završi zadatak u jednoj sesiji. Na ovaj način se eliminiše izgubljeno vreme u nadoknađivanju. Iako je kvalitet bitan, perfekcionizam nije i često vodi samo odugovlačenju. Preduzetnik ne sme potrošiti više vremena pokušavajući da izvrši male promene u oblasti kada bi vreme bilo potrošeno u drugoj oblasti.
- 3) Princip analize – pruža informacije preduzetniku o tome kako je trenutno vreme alocirano, što će isto naglasiti neefikasno ili neodgovarajuće investiranje vremena. Preduzetnik treba pratiti svoje vreme tokom dvonedeljnog perioda na svakih petnaest minuta kako bi stvorio sliku o tome kako troši vreme.
- 4) Princip timskog rada – priznaje povećani značaj delegiranja za preduzetnika čije preduzeće raste. Preduzetnik mora zahtevati od drugih da preuzmu odgovornost za izvršavanje zadataka koje je ranije izvršavao preduzetnik. Takođe, on mora pomoći zaposlenima da upravljaju svojim vremenom.
- 5) Princip prioritnog planiranja – zahteva od preduzetnika da kategorizuje svoje zadatke po nivou značajnosti i da alocira vreme prema značajnosti zadataka. Osim toga, preduzetnik treba odrediti deo dana kada je najefikasniji i kada će se baviti najbitnijim pitanjima.
- 6) Princip ponovne analize – zahteva od preduzetnika da periodično pregleda svoj proces upravljanja vremenom. Tokom ove analize, preduzetnik može

često poboljšati svoje upravljanje vremenom sistematskim ispitivanjem stvari i pronalaskom potencijalnih mogućnosti za delegiranje.

Četvrto, prevazilaženje pritisaka na postojećim finansijskim resursima moguće je boljim upravljanjem postojećim sredstvima kako bi se izbeglo pozajmljivanje ili prodaja postojeće imovine. Upravljanje finansijskim resursima obuhvata primenu finansijske kontrole, upravljanje zalihama i vođenje dobre evidencije. Finansijska kontrola zahteva određene finansijske sposobnosti menadžera kako bi je sproveo na odgovarajući način. Novčani tokovi, bilans stanja i bilans uspeha su ključne finansijske oblasti koje zahtevaju pažljivo upravljanje i kontrolu. Upravljanje novčanim tokovima neophodno je rastućem preduzeću, jer dnevni prilivi mogu biti manji od dnevnih odliva i zato je potrebno pažljivo praćenje pozicije preduzeća. Moguće je sastavljanje mesečnog izveštaja o novčanim tokovima i njegovo poređenje sa budžetom kako bi se utvrdilo gde se mogu javiti novčani problemi. Posebno za novo preduzeće koje se bavi uslužno delatnošću je korisno sastavljanje dnevnog izveštaja o novčanim tokovima, jer će pružiti uvid gde postoje problemi i gde se javljaju greške. Poređenjem sa ovih izveštaja sa budžetom preduzetnik dobija procenu potencijalnih hitnih potreba za gotovim novcem i problema u upravljanju sredstvima i pri kontroli troškova.

Upravljanje zalihama je veoma bitna aktivnost tokom rasta preduzeća. Previše zaliha može značiti zadržavanje novca koji bi bio upotrebljen u neke druge svrhe, dok manje nego dovoljno zaliha može odvesti kupce kod konkurenata, jer nisu zadovoljene njihove potrebe. Trajni sistemi zaliha mogu biti strukturirani pomoću računara ili manuelno. Kako se predmeti prodaju, zalihe treba smanjiti. Nekada se pojedinačno broji svaki element zaliha, dok u novije vreme preduzetnici koriste prednosti elektronske razmene podataka (*engl.* Electronic Data Interchange) kako bi komunicirali sa svojim dobavljačima i velikoprodavcima i na taj način blagovremeno zadovoljili svoje potrebe. Takođe, sistem efikasnog odgovora na zahteve kupaca pomaže držanju nivoa zaliha na minimumu, ali i zadovoljenje potreba potrošača. Izbor vrste transporta može značajno uticati na držanje nivoa zaliha. Zbog toga saradnjom sa kupcima i anticipiranjem njihovih potreba mogu se iskoristiti jeftiniji vidovi transporta (železnica), zadovoljiti potrebe kupaca na vreme, izbeći nedostatak robe na zalihama i smanjiti troškovi držanja zaliha [22].

Upravljanje osnovnim sredstvima je potrebno, jer ona imaju visoke troškove održavanja i zastarevaju tokom vremena. Ako preduzetnik u prvim godinama poslovanja ne može kupiti neko osnovno sredstvo, može koristiti lizing. Lizing treba posmatrati sa aspekta uslova lizinga, vrste sredstva koje se uzima u lizing i tražnje za tim sredstvom. Sredstvo koje brzo zastareva je pogodno uzeti na lizing. Međutim, sredstvo koje ima veliku lizing ratu nije preporučljivo uzimati u lizing. Za sva sredstva koje uzima u lizing, preduzetnik treba razmotriti sve povezane troškove i njihov uticaj na novčane tokove.

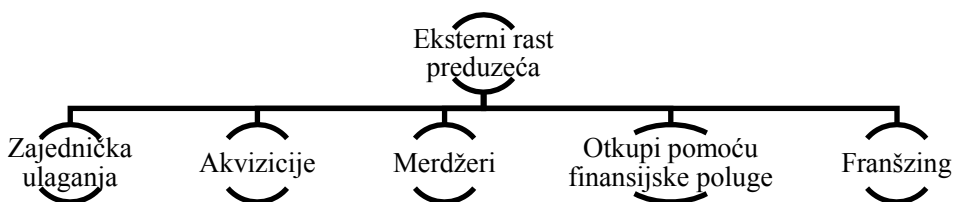
Upravljanje troškovima i profitom povezano je sa analizom novčanih tokova, jer pruža uvid u neto profit određenog perioda u toku godine. Svrha privremenih bilansa uspeha je poređenje stvarnih sa planiranim budžetom prihoda i rashoda. Ovom analizom preduzetnik ocenjuje da li može smanjiti troškove ili povećanjem cena obezbediti veće profite. U narednim godinama poslovanja preduzetnik može porediti i prošle sa sadašnjim troškovima. Takođe, potrebno je alociranje troškova na proizvode i usluge (ako ih ima više) kako bi se utrdio doprinos svakog proizvoda ukupnim troškovima. Moguće je alociranje troškova i po regionima, kupcima itd.

Na kraju, bitno je pomenuti i poreze i doprinose koje preduzetnik treba platiti državi na kraju određenog vremenskog perioda. U protivnom, rizikuje visoke kazne i zatezne kamate na neizmirene obaveze. Zbog toga se većina malih preduzetnika odlučuje za angažovanje agencija koje se bave pružanjem računovodstvenih usluga i da outsorsuje ovu aktivnost [23]. Na taj deo sredstava se oslobađa na ime aktivnosti koje se sada kupuju spolja umesto da se kompanija njima sama bavi [24].

Za novo preduzeće bitno je prikupljanje, čuvanje i analiza informacija o kupcima. Ovaj sistem je potreban rastućem preduzeću, jer novi kupci zahtevaju marketing aktivnosti usmerene ka njima. Na ovaj način gradi se organizaciono znanje i preduzetnik dobija bazu podataka koja je nezavisna u odnosu na ljude koji rade u preduzeću.

6.2. Strategije eksternog rasta preduzeća

Preduzetniku čija firma raste su na raspolaganju i pristupi resursima druge firme u vidu zajedničkih ulaganja (*engl.* joint ventures), akvizicija i merdžera (Slika 3). Franšizing je, takođe, moguć i tada preduzetnik koristi plaćanje drugih za ime, procese, proizvode i dr.



Slika 3 – Metodi eksternog rasta preduzeća.

Izvor: Prikaz autora.

1) Zajednička ulaganja

Zajednička ulaganja (strateške alijanse) su oblici saradnje koji uključuju partnerstvo dva ili više preduzeća. Na ovaj način preduzeća dele rizik ulaska u neki poduhvat. Mogu se javiti između organizacija u privatnom i javnom sektoru, univerziteta, neprofitnih organizacija, preduzeća iz različitih država i sl.

Da bi zajedničko ulaganje uspelo postoji više faktora koji utiču na njega [19]:

- tačna procena partnera kako bi menadžeri svih preduzetnika saradivali bez problema;
- postojanje nekog nivoa jednakosti između partnera u pogledu ciljeva i resursa zajedničkog ulaganja;
- očekivanje rezultata od zajedničkog ulaganja moraju biti razumna, realna i jednaka među partnerima.
- tajming mora biti pravi i svi oportunitetni troškovi od ulaska u zajedničko ulaganje moraju biti sagledani.

Kada se radi o internacionalnom zajedničkom ulaganju, optimalna vlasnička struktura, efikasna alokacija vlasništva, rezidualna prava kontrole i prava na novčane tokove veoma su bitne oblasti istraživanja [25].

Zajedničko ulaganje nije jedino rešenje svih problema preduzetnika kada nema dovoljno resursa. To je samo jedna od opcija koja mora biti pažljivo razmotrena. Međutim, kada se projekti izvršavaju zajedničkim ulaganjem može dati značajne rezultate jer se menadžment i odnosi razlikuju od onih pri odvijanju poslovanju [26].

2) Akvizicije

Jedan od načina proširenja preduzeća je pripajanje postojećeg preduzeća. Akvizicija je kupovina cele kompanije ili njenog dela, s tim da ta kompanija prestaje sa poslovanjem kao nezavisni entitet. Poželjno je da se pripojeno preduzeće uklopi u postojeće ulaganje i plan poslovanja preduzeća koje ga pripaja.

Neke od prednosti akvizicije ogledaju se u tome što se pripaja već razvijen biznis, kupci već poznaju lokaciju preduzeća, postoje razvijene marketing aktivnosti, troškovi mogu biti niži nego pri osnivanju preduzeća, zaposleni pripojenog preduzeća postaju vredan resurs drugog preduzeća, ali i preduzetnik može ispoljiti svoju kreativnost u poslovanju, jer sad ima sve neophodne resurse i već razvijen biznis o kome bi inače brinuo i ne bi imao vremena za razmatranje novih mogućnosti [19]. Ako se radi o akvizicijama preduzeća iz različitih država, na nju će uticati pozitivni faktori kao što su devizni kurs, divezifikacija, trenutni nivo poslovne aktivnosti u domaćoj zemlji i tehnologija [27].

Nedostaci akvizicije ogledaju se u tome što preduzetnik precenjuje svoje mogućnosti za uspeh iako podaci upućuju da nema mogućnosti za to, dolazi do gubitka ključnih zaposlenih jer oni napuštaju preduzeće nakon akvizicije ili pripojeno je precenjeno preduzeće te se povraćaj investicije ne može očekivati u skorijem periodu [19]. Nedostaci akvizicije preduzeća iz različitih država ogledaju se u asimetriji informacija, neefikasnostima, snazi monopola ili oligopola, neophodnom iznosu kapitala i državnoj regulativi [27].

Samo sagledavanjem svih prednosti i nedostataka preduzetnik može doneti odluku da li je i kada pravo vreme za akviziciju nekog preduzeća. Prava procena dovešće do ispoljavanja sinergije i dugoročnih dobiti nakon akvizicije.

3) Merdžeri

Merdžeri i akvizicije su međusobno povezani termini. Merdžer uključuje dva ili više entiteta pri čemu sa o jedna nastavlja sa poslovanjem. Oni mogu biti jedini način dolaska do resursa, sprečavanja neželjenog preuzimanja ili dovesti do diverzifikacije. Prilikom donošenja odluke o merdžeru važe slična pravila, odnosno potrebno je planiranje, procena kompanije koja ulazi u merdžer sa aspekta prihoda i troškova [24], procena menadžementa sa aspekta njihovih sposobnosti da vode kompaniju ka rastu i razvoju, ali i razvoj klime međusobnog poveranja među partnerima [2, 19].

4) Otkupi pomoću finansijske poluge

Otkupi pomoću finansijske poluge javljaju se kada preduzetnik koristi pozajmljena sredstva za kupovinu postojećeg preduzeća u gotovom novcu. To uključuje zamenu kapitala i duga, i obično uklanjanje akcija u javnom vlasništvu. Nakon otkupa pomoću finansijske poluge firma često ima visok leveridž, i kao rezultat toga, otkupi pomoću finansijske poluge obično uzrokuju dramatične promene u rizičnom profilu ciljane firme [28].

Preduzetnik veruje da će bolje voditi drugo preduzeće i zato se odlučuje za ovakav vid kupovine. Prateće promene u upravljanju i podsticaji mogu podstaći menadžere da u potpunosti iskoriste poboljšanu pregovaračku moć dodeljenu njihovim firmama visokim leveridžom [29]. Banke, kapitalisti skloni riziku, osiguravajuće kuće su ti koji najčešće finansiraju takve kupovine. Sa druge strane, preduzeće koje se prodaje to čini jer preduzetnik želi da se povuče ili jednostavno želi da izađe iz tog biznisa [19].

Kada se donosi odluka o kupovini preduzetnik sagledava da li je cena razumna sa subjektivnog i kvantitativnog aspekta i sposobnost zaduživanja preduzeća, i razvija finansijski paket pogodan za preduzeće u narednim godinama.

5) Franšizing

Franšizing je aranžman pri kome davalac franšize (franšizer) daje ekskluzivna prava lokalne distribucije proizvoda ili usluge za izgrađene trgovinske marke u primaocu franšize (franšizant) u zamenu za plaćanje odgovarajuće naknade i poštovanje standardizovane proizvodne procedure [19]. Za franšizera, franšizing je metod rasta korišćenjem tuđeg novca, vreemna i energije da bi se prodao proizvod ili usluga, dok zauzvrat za franšiznu naknadu (obično se zasniva na prodaji) franšizant dobija stručnost, znanje, podršku (obuka, marketing, operacije) i iskustvo franšizera, što smanjuje njihov rizik od neuspeha [30, str. 119].

Prednosti franšizinga za franšizera su brojne. Pre svega preduzetnik nije izložen rizicima koji prate novo preduzeće, već dobija proizvod koji je već prihvaćen na tržištu i ima svoju reputaciju, a pruža mu se sva upravljačka ekspertiza koja mu je potrebna u tom trenutku u vidu treninga, prakse, besplatnih brojeva za kontakt i marketing plana [31]. U pogledu kapitala ima zadovoljavajući tretman jer mu se pruža pomoć u vidu istraživanja tržišta i finansiranja početne investicije za kupovinu franšize, troškova izgradnje i opreme te nema potrebu za zaduživanjem. Tržište i njegove potrebe su već istražene i franšizant primenjuje svo znanje kada počne sa radom, s tim što je ono podložno promeni imajući u vidu različitosti između tržišta. Poslednja prednost je operativna i strukturna kontrola kojoj franšizant podleže. To znači da kvalitet proizvoda i usluge mora biti održan u svim preduzećima primaocima franšize. Franšizant podleže podležu kontroli poslovanja u pogledu kontrole novčanih tokova, zaliha, troškova itd. [32].

Prednosti franšize za davaoca franšize su u vidu proširenja rizika na druge preduzetnike i širenje poslovanja korišćenjem vrlo malo kapitala i radne snage. U pogledu troškova franšizermože postići ekonomiju obima u nabavkama, ali i proizvodnji pratećih proizvoda koje kasnije prodaje franšizantima po nižoj ceni te obe strane imaju koristi. Uštede se plasiraju dalje u marketing kampanje od kojih obe strane imaju korist.

Nasuprot prednosti, nedostaci franšizinga sa aspekta franšizera ogledaju se u neispunjenju obaveza iz ugovora o franšizi u pogledu pružanja usluga, promocije i lokacije. Zatim, davalac franšize može biti prodat drugoj kompaniji ili mu je teško da nađe pouzdane franšizante [19]. Sa aspekta franšizanta, nedostaci franšize su inflacioniranje projekcija prihoda, broj prodajnih objekta na tržištu, kontrolisanje promocije od strane franšizera, prisilne kupovine i neadekvatna podrška [33, str. 13].

Postoje tri vrste franšize [19]:

- *Prva* je u vidu zastupništva i najčešće je prisutna u automobilskoj industriji za distribuciju proizvoda proizvođača na ovaj način.
- *Druga* predstavlja davanje imena, imidža i metoda poslovanja primaocu franšize i najčešće je primenjena u oblasti proizvodnje i prodaje brze hrane.
- *Treća* vrsta franšize tiče se ponude usluga od strane agencija za iznajmljivanje radnika, preduzeća za pripremu finansijskih izveštaja i metoda poslovanja.

Kao i kod prethodnih oblika rasta preduzeća, pre ulaska u franšizu treba izvršiti analizu svih faktora. Pre svega treba sagledati mogućnosti franšize koje već postoje na tržištu i onih koje još nisu dokazane, ali su jeftinije i nose veći rizik. Vrlo je bitna finansijska stabilnost franšizanta, tržište koje će franšiza targetirati i sve potencijalne troškove koje će franšizer imati kako bi izvršio poređenje sa drugim poslovnim oblastima.

6.3. *Strategije stabilizacije i izlaska iz poslovanja*

U početnim fazama poslovanja za preduzetnika može biti od velike pomoći saznanje o prelomnim tačkama, odnosno tačkama kada poslovanje menja svoju veličinu i zahteva promenu strategije poslovanja. Početni rast prodaje može biti interpretiran pogrešno i preduzetnik može povećavati kapacitete, potpisivati nove ugovore ili povećavati zalihe, a da za tim nema potrebe. Da bi se sprečila ova situacija, preduzeće može povećati cene ili smanjiti kvalitet, što će negativno uticati na prodaju i u krajnjem slučaju voditi bankrotu.

Preduzetnici često pokušavaju da predvide šta će se desiti na tržištu i vrlo često ignorišu promene na njemu. Zbog toga je informacija vrlo bitan resurs za svakog preduzetnika, posebno o budućim potencijalima tržišta i predviđanju trenutno dostupnog tržišta. Ukoliko nje ne bi bilo, konkurenti bi preuzeli učešće na tržištu pozitivnim reakcijama na tržišne promene [19].

Nakon osnivanja i rasta preduzeća, ono može zapasti u probleme i potrebno je sprovesti naplatu svih potraživanja i izlazak iz posla ili biznis bankrotira.

1) *Strategije izlaska*

Strategija izlaska može biti ustanovljena još na početku poslovanja preduzeća. Neke od mogućnosti su [2, 19]:

- *Javna ponuda akcija* je vid prodaje cele ili dela preduzeća javnom ponudom. Preduzeće na taj način dobija infuziju kapitala od povećanog broja akcionara, ali gubi kontrolu i autonomiju koju je do tada imalo.
- *Merdžeri* su razmatrani u prethodnom delu.
- *Sukcesija vlasništva članovima porodice* jeste jedan od vidova izlaska iz poslovanja, ali kada nema naslednika alternativa je pronaći nekog drugog kome će preduzetnik prodati biznis ili ga obučiti da ga preuzme. Zbog toga je potreban plan sukcesije kako bi se član porodice pripremio za taj posao i kako bi preduzeće opstalo nakon prenosa vlasništva. Taj plan uključuje definisanje uloga vlasnika i naslednika, analizu dinamike porodice, kako će prihodi biti podeljeni, poreske obaveze, pripremu zaposlenih na rad sa novim vlasnikom itd.
- *Sukcesija vlasništva ostalim licima* javlja se kada članovi porodice nisu zainteresovani za preuzimanje vlasništva nad preduzećem. Tada preduzetnik može obučiti ključnog zaposlenog i zadržati vlasništvo, zadržati vlasništvo i unajmiti menadžera ili prodati preduzeće na tržištu. Ono što može biti problem kod sukcesije na drugo lice jeste vlasništvo nad preduzećem. Trenutni vlasnik može ostati, većinski, manjinski vlasnik ili konsultant, ali to sve zavisi od finansijske sposobnosti zaposlenog na koga se vlasništvo transferiše. Ako je prenos vlasništva članu porodice izvestan u narednom periodu, preduzetnik može unajmiti menadžera koji će upravljati poslovanjem. Taj proces nije nimalo lak i

najčešće se unajmljuju agencije koje će izvršiti regrutovanje i selekciju menadžera.

- *Prodaja* preduzeća je jedna od opcija dostupna preduzetniku koja se javlja u vidu direktne prodaje ili plana opcija za zaposlene. Direktna prodaja je opcija kada preduzetnik želi izaći iz poslovanja ili se penzionisati. Pre ove faze može istražiti ostale opcije u vidu koncentrisanja na tržišnu nišu, držanje troškova pod kontrolom, pripremu dokumentacije, informisanje o poreskim obavezama u slučaju prodaje, pripremiti zaposlene i menadžere za prodaju i dr. Prodaja nije samo znak povlačenja, već može biti način poslovanja preduzetnika koji osniva preduzeća i kada ona postanu uspešna, prodaje ih i osniva drugo. Takođe, prodajom se želi zaustaviti anergija koja postoji u preduzeću [21]. Plan opcija za zaposlene koji nastaje kada preduzetnik želi nagraditi zaposlene i sprovede plan sukcesije. Prednosti ovog plana su motivisanje zaposlenih da ulože više napora, nadokanada zaposlenima za lojalnost i tranfer vlasništva pod jasno definisanim uslovima. Nedostatak se ogleda u kompleksnosti, potrebi da tačnom procenom vrednosti preduzeća, porezima, prenešenom kapitalu tokom godine i sl. Mnogo jednostavniji način prodaje od ovog vida je direktna prodaja preduzeća zaposlenima. Prodaja preduzeća menadžerima je alternativa prodaji svim zaposlenima. Pri ovoj prodaji, samo ključnim zaposlenima se prodaje preduzeće za gotov novac ili finansiranjem iz drugih izvora (npr. akcije ili kredit).

2) Bankrot

Bankrot nije retka pojava za nova preduzeća. Nekada on ne znači propast poslovanja, već način da se ono reorganizuje, produži vreme otplate ili pripoji drugom preduzeću u vidu menadžera [2, 19]. Pre reorganizacije preduzeće smatra da može postati likvidno i solventno ako mu se da dodatno vreme, dok kreditori žele naplatu svojih potraživanja. *Reorganizacijom* njegova dugovanja se dele na ona koja će biti pogođena ovim procesom i ona koja neće. Ceo proces sprovodi sud i on određuje redosled isplate kreditora nakon reorganizacije poslovanja i sprovodi proces na osnovu ustanovljenog plana sa kojim su saglasni i kreditori i dužnik. Ova praksa je prisutna u Sjedinjenim Američkim Državama i samo 20-25% pvakvih planova reorganizacije uspe, jer nisu svi podložni reorganizovanju ili kasno prepoznaju znake potrebe za time. *Produženje vremena otplate* podrazumeva plan u kome pojedinac kreira petogodišnje opan otplate pod nadzorom suda i takođe je karakterističan za u Sjedinjenim Američkim Državama. *Likvidacija* je najekstremniji slučaj bankrotstva. Ona zahteva dobrovoljno ili prinudno proglašenje bankrota preduzeća (stečaj). Strategija dobrovoljne likvidacije je strategija prodaje imovine i prekida poslovanja preduzeća koju donose vlasnici preduzeća. Sa druge strane zakon Republike Srbije poznaje i prinudnu likvidaciju preduzeća na zaštev poverilaca ili stečajnog dužnika [21, str.

362]. Međutim, bankrot treba biti poslednje utočište za preduzetika i on treba učiniti sve da do toga ne dođe.

3) Zaokreti u poslovanju

Preduzeća koja su se susrela sa padom prodaje i zarade i koja su bila ugrožena bankrotom izvršila su zaokrete u svom poslovanju kako bi to sprečila. Tokom životnog ciklusa preduzeća, verovatno je da će se preduzetnik suočiti sa nedaćama najčešće izazvanim eksternim faktorima (npr. ekonomija, konkurencija, promene u potrebama potrošača, tehnologija). Različiti uticaj ovih faktora može rezultirati bankrotom ili potrebi da se poslovanje refokusira i usmeri ka zaokretu. Zaokret može biti strategijski (dugoročne strategijske opcije) ili operativni (kratkoročne strategijske opcije) [21, str. 360]. Principi zaokreta koji se trebaju poštovati pri sprovođenju zaokreta u poslovanju su sledeći [19]:

1) preduzetnik mora prepoznati znake upozorenja o bankrotu;

Za zaokret je veoma bitan agresivan menadžment. Vodstvo u svim ovim slučajevima zahteva sastanke i komunikaciju sa zaposlenima kako bi se identifikovali razlozi koji dovode do bankrota i kako bi svi bili posvećeni sprečavanju istog. Iskrenost preduzetnika je vrlo bitna u ovoj fazi, jer samo njome može navesti zaposlene da se uključe u identifikovanje problema koji se trebaju rešiti.

2) menadžer mora imati plan;

Najpre on mora razumeti problem, odnosno sporvesti situacionu analizu. Zatim, treba odrediti gde preduzeće ide ili definisati ciljeve koje treba ostvariti da bi se sproveo zaokret. Vrlo je bitno da svi zaposleni budu posvećeni poboljšanju tržišne i finansijske pozicije preduzeća smanjenjem troškova, povećanjem efikasnosti, poboljšanjem usluge potrošačima i sprovođenjem povećanja prodaje.

3) akcija

Poslednji princip odnosi se na to kako ostvariti zaokret u poslovanju i uključuje agresivnu korektivnu akciju. Bitno je sprovesti sve aktivnosti na vreme kako bi plan uspeo.

Preduzetnici trebaju pažljivo pratiti upozorenja iz okruženja o mogućim problemima u poslovanju. Najčešće preduzetnik nije svestan problema i ne želi da prihvati neizbežne promene. Jedano od upozorenja je opuštenost menadžementa finansija. Oni mogu uraditi sve da smanje troškove i generišu keš, pa i povećati cene, smanjiti zalihe ili otpustiti ključne zaposlene. Još jedno od upozorenja je napuštanje preduzeća od strane ključnih zaposlenih, zatim žalbe potrošača na kvalitet proizvoda ili usluge, kašnjenje u plaćanju obeveza prema državi i mnogi drugi. Kada preduzetnik primeti ove signale, treba preduzeti korektivne mere kako bi izbegao bankrot.

4) Ponovni početak

Bankrot i likvidacija ne moraju značiti kraj za preduzetnika. Ima puno primera preduzetnika koji su više puta pokušavali da osnuju preduzeće i vode ga, ali bezuspešno, te su osnivali novo sve dok nisu pronašli pravu formulu uspeha (npr. Volt Dizini (*engl.* Walt Disney)).

Preduzetnici će najverovatnije nastaviti sa osnivanjem novog preduzeća iako nisu uspeli sa prethodnim. Postoje dokazi da oni uče na svojim greškama i investitori pozitivno gledaju na tu činjenicu, jer znaju da će preduzetnik učiniti sada sve da poslovanje bude uspešno. Generalno, preduzetnici koji nisu uspeli u svojim nastojanjima najčešće teže boljem razumevanju i cene više istraživanje tržišta, inicijalnu kapitalizaciju i stečene poslovne sposobnosti. Nažalost, neće svi preduzetnici steći ove sposobnosti iz svojih iskustava, već imaju neuspehe svaki put [19, 34].

Ipak, neuspeh prethodnog bizinisa ne mora biti stigma pri traganju za kapitalom za novo ulaganje. Prošli izveštaji moraju biti obelodanjeni tokom sledećeg početka poslovanja, ali samo pažljiv preduzetnik može objasniti zašto se neuspeh pojavio i kako će on ili ona sprečiti isti u budućnosti i na taj način zadobija poverenje investitora. U ovoj situaciji, biznis plan će prodati poslovni koncept investitorima. Poslovni plan je taj koji će posle nekoliko neuspeha, pokazati zašto će baš ovo ulaganje biti uspešno.

7. Pojam i osnovne karakteristike implementacije informacionog sistema u cilju efikasnog upravljanja peduzećem

Upravljanje informacionim sistemima predstavlja pre svega upravljanje informacijama i podacima koje se generišu u privrednim ekosistemima, između stajholdera poslovnih entiteta. Zato je za upravljanje informacionim sistemima od ključnog značaja za razumevanje tipa podataka i njihovog sadržaja koji se prenose u takvom informaciono-intenzivnom sektoru kakav je privredni sektor.

Jasni i precizni podaci omogućuju donosiocima odluka racionalnu alokaciju resursa preduzeća prilikom upravljanja informacionim sistemima, kako bi pružanje usluge postalo što efikasnije. Upravljanje poslovnim informacionim sistemima stoga mora obezbediti generisanje, kompilaciju, analizu i sintezu svih relevantnih informacija i podataka kako bi se na pravi način došlo do krajnjeg rezultata, a to je uspešno sprovedena poslovna usluga.

S obzirom na to može se reći da upravljanje poslovnim informacionim sistemima zapravo predstavlja upravljanje podacima koji nastaju transakcijama i uslugama poslovnih entiteta. Zato je neophodno urediti i karakteristike poslovnih podataka koje uvek i u svakom trenutku moraju imati sledeće osobine [35]:

- **Tačnost podataka** - poslovni podaci bi pre svega trebalo da budu tačni s obzirom na osetljiv sadržaj koji nose u sebi, što se posebno odnosi na vrednosti poslovnih parametara. Tipografske greške ili pogrešno upisane

vrednosti poslovnih podataka su najčešće greške koje se javljaju u tačnosti podataka transmitovanih poslovnim informacionim sistemima.

- **Dostupnost podataka** - Ova osobina je izuzetno važna za donošenje odluke od strane zaposlenih, jer bez mogućnosti za pristup podacima u bilo kom trenutku, usluga preduzeća neće biti pružena na adekvatan način.
- **Sveobuhvatnost podataka** - pomenuta osobina znači da podaci koji se prenose poslovnim informacionim sistemom moraju imati najviši nivo informacija u sebi koji je dozvoljen za dati tip podataka.
- **Konzistentnost podataka** - Kvalitet poslovnih podataka koje se koriste u upravljanju poslovnim informacionim sistemima zapravo zavisi od njihove konzistentnosti. Često korišćenje skraćenica u elektronskom prenosu poslovnih podataka može dovesti do nerazumevanja istih i pogrešnog tumačenja što se negativno odražava na krajnji rezultat pružene usluge preduzeća.
- **Opticaj podataka** - mnogo poslovnih podataka često menja svoj sadržaj, odnosno promena sadržaja pojedinih podataka je dosta frekventna pa je zato neophodno pratiti promene optičaja pojedinih vrednosti poslovnih parametara koji imaju visoku frekvenciju varijabilnosti.
- **Jasnoća podataka** - ova osobina poslovnih podataka odnosi se na jasnu definiciju njihovog sadržaja kako bi se mogla ostvariti kolaborativna aktivnost stejkholdera poslovnih entiteta. Tako ne dolazi do zastoja u sprovođenju poslovnih usluga korišćenjem instrumenata poslovnih informacionih sistema, jer je razumljivost sadržaja na visoko unificiranom i harmonizovanom nivou.
- **Granularnost podataka** - poslovni podaci imaju tu osobinu da se mogu deliti na više manjih paketa podataka u zavisnosti od njihove svrhe, pa se granularnost podataka odnosi na mogućnost daljeg atomiziranja podataka za potrebe poslovnih informacionih sistema. Pojedini poslovni podaci mogu se atomizirati do nivoa identifikacionog broja zaposlenog u sistemu.
- **Preciznost podataka** - ova osobina se odnosi na numeričke podatke koji se javljaju u raznim tipovima podataka.
- **Relevantnost podataka** - Upravljanje poslovnim podacima bazirano je na relevantnim podacima, što znači da podaci ne bi trebalo da sadrže informacije koje nisu od značaja za poslovanje organizacije i koji se ne mogu upotrebiti za pružanje usluge.
- **Pravovremenost podataka** - predstavlja najkritičniju dimenziju podataka poslovnih informacionih sistema kada je u pitanju kvalitet podataka. Naime, pravovremenost se odnosi na dostupnost podataka poslovnim stejkholderima u trenutku kad je to najpotrebnije bez obzira na

vremensku i prostornu distancu, kako bi se proces pružanja usluge obavio na što efikasniji način.

Upravljanje poslovnim informacionim sistemima u potpunosti je usklađeno sa tipovima, osobinama i sadržajem podataka koji se prenose, skladište i analiziraju kroz komunikacione kanale poslovnih entiteta i njihovih sistema za podršku elektronskom poslovanju. Na osnovu toga upravljanje poslovnim informacionim sistemima predstavlja diverzifikovani spektar informatičkih aktivnosti koje su u službi elektronskog poslovanja poslovnih entiteta [36]:

- Aktivnosti ranog upozorenja na pogoršanje poslovnih parametara identifikovanih korisnika poslovnog informacionog sistema;
- Aktivnosti ravnogernog i kompjuterski preciznog raspoređivanja kapaciteta poslovnih organizacija, kao i adekvatna alokacija resursa na žarišne targetirane aktivnosti;
- Aktivnosti praćenja trendova kretanja poslovnih podataka i njihove analize;
- Aktivnosti unapređenja komunikacije između preduzeća i ostalih poslovnih stejkholdera;
- Aktivnosti izveštavanja i istraživanja na bazi protoka poslovnih informacija.

Multidisciplinarni karakter upravljanja poslovnim informacionim sistemima kao odraz velikog broja stejkholdera organizacije uključenih u njeno poslovanje i kompleksnosti njihovog odnosa ukazuje na postojanje više nivoa upravljanja. Naime, usled interakcije različitih stejkholdera poslovnih informacionih sistema u određenim trenucima rada sistema, često dolazi do softverskog preusmeravanja resursa na ona područja sistema gde se odvijaju određene aktivnosti.

Na ovaj način daje se prioritet najvažnijim aktivnostima poslovnih informacionih sistema bez gubljenja informacija i trošenja resursa na aktivnosti nižeg prioriteta za dati trenutak. Dodeljivanjem prioriteta u upravljanju sistemima za podršku elektronskog poslovanja poslovnih organizacija stvaraju se sistemski nivoi pri izvršavanju naredbi zadatah od strane korisnika poslovnog informacionog sistema. Tako se u upravljanju poslovnim informacionim sistemima kristališu nekoliko različitih nivoa [37]:

- **Individualni nivo upravljanja** - obuhvata elektronski profil prduzeća zajedno sa istorijom zaposlenog zapisanom u okvirima elektronskog poslovnog repozitorijuma koji je deljiv i dostupan.
- **Nivo upravljanja na nivou poslovnog entiteta** - ujedinjuje sve repozitorijume departmana poslovnog entiteta zajedno sa administrativnim, logističkim i tehničkim odeljcima.
- **Populacioni nivo upravljanja** - generiše informacije ne samo od strane postojećih, već i od strane potencijalnih korisnika usluga poslovnih informacionih sistema.

- **Sektorski nivo upravljanja** - ujedinjuje podatke sa svih nivoa. Naime, poslovni podaci iz poslovnih entiteta i društvene zajednice van njega ujedinjuju se u cilju pronalaženja najboljeg mogućeg rešenja za praćenje određenje aktivnosti i saniranja njenih posledica, pri čemu se vodi računa i o alokaciji poslovnih resursa.

Gledajući prema načinu upravljanja poslovnim informacionim sistemima, razlikuju se dve osnovne kategorije poslovnih informacionih sistema. Prva kategorija odnosi se na administrativne poslovne informacione sisteme koji sadrže administrativne ili finansijske podatke. Ovi poslovni informacioni sistemi bave se menadžerskim funkcijama u okviru organizacije i upravljaju informacijama koje su logističkog i finansijskog karaktera. Oni sadrže podsisteme za upravljanje ljudskim resursima, upravljanje materijalima i opremom, upravljanje rasporedom aktivnosti zaposlenih, kao i organizacijom aktivnosti za pružanje zdravstvene usluge.

Karakteristike poslovnih informacionih sistema umnogome su određeni karakteristikama elektronskog zdravstva kao njihovog sastavnog dela, s obzirom na to da veliki broj aktivnosti poslovnih informacionih sastava koristi alate elektronskog poslovanja. Jedna od glavnih karakteristika poslovnih informacionih sistema, u savremenom dobu, jeste korišćenje Interneta za sprovođenje elektronskih aktivnosti poslovnih organizacija, kao i poslovnih transakcija koje su sa njima povezane.

Sve ovo upućuje na to da su karakteristike elektronskog poslovanja, kao elektronskog poslovanja poslovnih organizacija najznačajnije prilikom opisa karakteristika poslovnih informacionih sistema. Elektronsko okruženje i atmosfera poslovnih informacionih sistema koje se stvara u poslovnim entitetima generalno diverzifikuje spektar aktivnosti elektronskog poslovanja organizacija. Pomenute karakteristike poslovnih informacionih sistema često su određene sledećim elementima:

- Elektronska transmisija, prikupljanje, skladištenje i pristup digitalnim podacima;
- Inkluzija ekonomskih i poslovnih mehanizama u pružanju usluge;
- Konekcija i integracija usluga i informacionih sistema putem elektronskih transakcija;
- Koordinacija i podrška poslovnom sistemu odlučivanja putem poslovnih informacionih sistema i njihovog paketa kompjuterskih alata.

Na osnovu prethodno pomenutih elemenata kojima su određene karakteristike poslovnih informacionih sistema, može se zaključiti da poslovni informacioni sistemi imaju multidisciplinarni karakter. Na ovaj način dolazi do ujedinjenja poslovnih usluga, telekomunikacija i kompjuterskih tehnologija čime se širi spektar aktivnosti i instrumenata za razvoj i implementaciju sistema za

podršku elektronskom poslovanju organizacija. Karakteristike poslovnih informacionih sistema kao savremenih teleposlovnih servisa odnose se i na [38]:

- Unapređenje pristupa onim poslovnim departmanima koji do sada nisu koristili alate poslovnih informacionih sistema;
- Redukovanje troškova i potencijalne uštede usled interakcije korisnika sistema za podršku elektronskom poslovanju poslovnih organizacija. Ovo zbog toga što se „linkovanjem” određenih poslovnih aktivnosti putem poslovnih informacionih sistema mogu pružiti saveti zaposlenima bez nepotrebnih troškova transporta, osim ukoliko se ne radi o urgentnim slučajevima;
- Redukovanje poslovnih usluga usled neadekvatne koordinacije i organizacije, simultanom i u realnom vremenom ostvarenom komunikacijom između zaposlenih i ostalih korisnika (stejkholdera) poslovnih informacionih sistema;
- Kompjuterski i wireless komunikacioni ambijent sa multimedijalnim repozitorijumom poslovnih dokumenata, visokom digitalnom rezolucijom snimaka, 3D rekonstrukcijom aktivnosti, kao i realnom ili off-line video transmisijom procedure. Kompjuterski i komunikacioni ambijent kao karakteristika poslovnih informacionih sistema je jako tehnički zahtevna oblast ukoliko se želi ostvariti visok kvalitet usluge uz niske troškove i pravovremeno delovanje. Naime, kašnjenje u prenosu audio-video snimka ne sme biti veće od 80 mili sekundi, dok se transmisija određenih poslovnih podataka, slika i snimaka mora obaviti za manje od 10 sekundi. Takođe, aparatura za analizu snimaka mora posedovati optičke uređaje visoke rezolucija sa mogućnošću beleženja preko 30 slika u sekundi.

Kada govorimo o komponentama poslovnih informacionih sistema, neophodno je naglasiti da su one formirane u skladu sa rastućim potrebama korisnika i trendova u oblasti primenjenih informacionih tehnologija. Rastući trendovi u razvoju i implementaciji informacionih sistema u poslovasu, koji se ogledaju u troškovnoj optimizaciji poslovne usluge uz visok kvalitet i pravovremeno i preventivno delovanje od strane poslovnih entiteta, doprineli su izgradnji određenog modela komponenata poslovnih informacionih sistema.

Komponente poslovnih informacionih sistema shodno tome moraju biti u takvom interaktivnom odnosu, da primenom informacionih tehnologija omogućuju najveću moguću efikasnost u pružanju poslovne usluge, kako se poslovnog, tako i ekonomskog aspekta. Zato se kod integrisanih poslovnih informacionih sistema u savremenom dobu iskristalisao model ovih informacionih sistema koga čini pet komponenti [39]:

- 1) *Podaci/informacije/znanje,*
- 2) *Hardver/softver/mreža,*
- 3) *Proces/aktivnost/sistem,*

- 4) *Integracija/interoperabilnost,*
- 5) *Korisnik/administracija/upravljanje.*

Prva komponenta integrisanih poslovnih informacionih sistema, podaci/informacije/znanje, predstavlja centralno jezgro sadržaja poslovnih informacionih sistema. Ova komponenta određuje specifikaciju međusobne interakcije poslovnih podataka kroz dati poslovni entitet. Kombinacijom pomenutih delova prve komponente (podaci/informacije/znanje) upravlja se kompleksnim inteligentnim sistemom za podršku odlučivanju pri pružanju usluge.

Drugim rečima, korišćenjem instrumenata poslovnih informacionih sistema pomenuta komponenta se koristi za dobijanje najboljeg mogućeg rešenja u pružanju usluge sistemom za podršku elektronskom poslovanju organizacija. Primenom prve komponente u dizajniranju sistema odlučivanja poslovnih informacionih sistema, stvaraju se intenzivni algoritmi čijim se alatima, putem on-line analitičkog procesuiranja, omogućuje izvršenje zahtevanih elektronskih aktivnosti. Tako je u integrisanim poslovnim informacionim sistemima osnovni cilj distribuirati informacije na efikasan, efektivni i za korisnike najprihvatljiviji način, s obzirom na specifičnost poslovanja poslovnih entiteta.

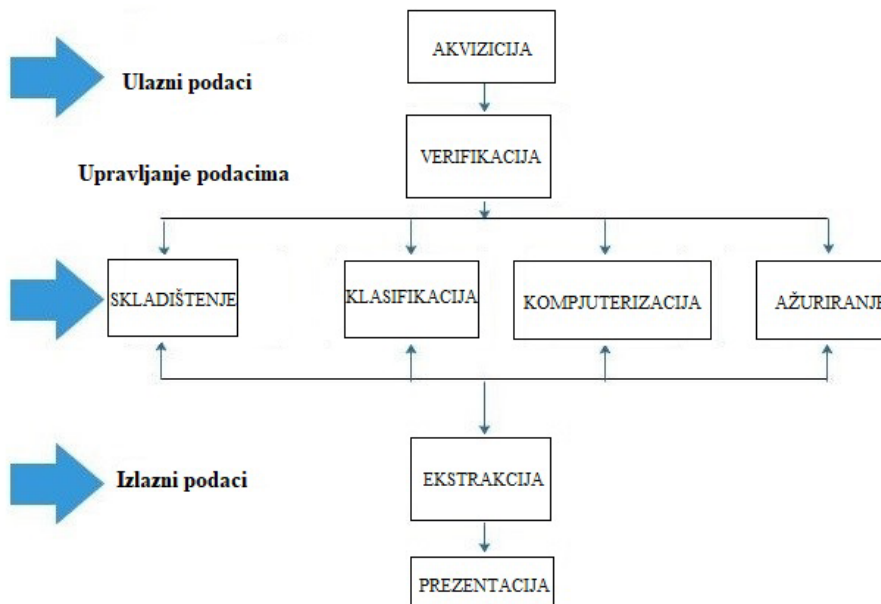
Sledeća kritična komponenta, važna za nesmetano funkcionisanje poslovnih informacionih sistema, odnosi se na „tehnološki sloj”. Hardver/softver/mreža moraju imati odgovarajuću konfiguraciju, uključujući i korisnički interfejs i komunikacionu infrastrukturu sa pratećim uređajima i aplikacijama, kako bi svi stejkholderi poslovnih entiteta uspešno učestvovali u izvršenju svojih zadataka. Važno je osigurati kontinuiranu konekciju svih uređaja baziranih na aplikativnim softverskim rešenjima, kako bi se nesmetano sprovodilo pružanje poslovne usluge od strane umreženih stejkholdera poslovnog entiteta.

Sistemska perspektiva treće komponente poslovnih informacionih sistema, proces/aktivnost/sistem, je kritična ukoliko se želi postići optimalna funkcionalnost procesa, aktivnosti i zadataka unutar operacija koje sprovodi poslovni informacioni sistem. Ova komponenta mora biti tako dizajnirana da se fokusira na maksimalnu moguću koheziju rutinskih i internih procesa, zadataka i aktivnosti poslovnih informacionih sistema, naročito u proceduralnom i administrativnom delu i to kod sledećih podsistemskih jedinica:

- Finansijskog informacionog podsistema,
- Informacionog podsistema ljudskih resursa,
- Podsistema za iskorišćenost kapaciteta poslovnog entiteta i planiranje redosleda izvršenja poslovnih usluga,
- Podsistema za alokaciju i redistribuciju poslovnih resursa,
- Sistema za podršku odlučivanju,
- Podsistema za kompjuterizovan elektronski unos instrukcija.

Kao rezultat prethodno postavljenih komponenti poslovnih informacionih sistema, četvrta i peta komponenta predstavljaju ključne determinante od kojih zavisi upravljanje i izvršenje zadataka poslovnih informacionih sistema na

optimalan način. Interoperabilnost i interakcija korisnika poslovnih informacionih sistema su ključni faktori koji vode ka prepoznatljivosti određenog poslovnog entiteta kada je u pitanju pravovremeno, adekvatno, uspešno i troškovno efikasno pružanje usluge.



Slika 4 – Grupe funkcija poslovnih informacionih sistema.

Izvor: Prikaz autora.

Sagledavajući karakteristike i komponente poslovnih informacionih sistema može se zaključiti da postoje određene grupe funkcija poslovnih informacionih sistema koje na određeni način predstavljaju i faze u iterativnom, podacima intenzivnom procesu [40]:

- Ulazni podaci,
 - Funkcija akvizicije,
 - Funkcija verifikacije,
- Upravljanje podacima,
 - Funkcija skladištenja,
 - Funkcija klasifikacije,
 - Funkcija kompjuterizacije,
 - Funkcija ažuriranja,
- Izlazni podaci,
 - Funkcija ekstrakcije podataka,
 - Funkcija prezentacije.

Prilikom procesuiranja, obrade i analize podataka koji prolaze kroz mehanizme funkcija poslovnih informacionih sistema koristi se određeni princip u sortiranju i filtriranju ulaznih podataka. Naime, poslovni informacioni sistemi pri

sortiranju i filtriranju podataka koriste GIGO (garbage-in-garbage-out) princip, koji se često koristi u kompjuterskoj nauci prilikom procesuiranja, obrade i analize podataka.

Ovaj princip sortiranja i filtriranja podataka bazira se na uklanjanju „malignih podataka” koji u sebi ne sadrže ni jednu potencijalno korisnu izlaznu informaciju i nemaju nikakvu svrhu za dalju analizu. Pri tome, podaci sa greškom kao „maligni” ulazni podaci ne mogu dati dobar izlazni rezultat. To znači da jedino adekvatno struktuirani ulazni podaci, primereni potrebama poslovnih entiteta mogu doprineti formiranju upotrebljivih izlaznih poslovnih podataka.

Zaključak

Preduzeće od osnivanja prolazi kroz nekoliko faza. Najpre se vrši istraživanje tržišta i planiranje poslovanja, zatim nastupa osnivanje preduzeća, njegov rast, zrelost i opadanje. Svaku od faza životnog ciklusa prati primena odgovarajuće strategije poslovanja. Takođe, razmatranjem pozitivnih i negativnih strana svakog tipa organizacione strukture, preduzetnik donosi odluku da li poslovnu aktivnost organizovati po funkcionalnom ili procesnom metodu. Preduzetnik pri donošenju odluka nije sam i kroz faze planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole poslovanja ima podršku top menadžera, menadžera srednjeg nivoa i menadžera operativnog nivoa.

Da bi opstalo na tržištu, preduzeće mora rasti i zato je izbor strategije rasta preduzeća veoma bitna odluka. U ovom radu prezentovane su strategije intenzivnog i eksternog rasta, ali i strategije izlaska iz poslovanja. Kompanije koje imaju dovoljno sredstava primenjivaće strategije intenzivnog rasta, dok pri nedostatku resursa preduzeća se okreću eksternom rastu u obliku međžera, akvizicija, zajedničkih ulaganja i sl. Kada se donosi odluka o izboru strategije rasta, potrebno je sagledati sve prednosti i nedostatke njene primene. Takođe, preduzeće se treba prilagoditi globalnim i tehnološkim promenama i izabrati strategiju u skladu sa tim promenama.

Napredak informacione tehnologije pružio je mogućnost njene primene u upravljaju preduzećima. U radu je poseban akcenat stavljen na implementaciju informacionih sistema kao podrške upravljanju preduzećem. Informacioni sistemi su ti koji pružaju podršku svakoj poslovnoj funkciji u preduzeću (npr. finansije, marketing, upravljanje ljudskim resursima). Ovi sistemi su postali značajni i za mala preduzeća, jer oni mogu staviti troškove pod kontrolu i obezbediti konkurentsku prednost preduzeću.

Literatura

- [1] Kontić, Lj. (2007). Ključni faktori u izboru strategije oporavka preduzeća. *Ekonomski anali*, 52(173), 105-132.
- [2] Avlijaš, R., & Avlijaš, G. (2017). *Preduzetništvo*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

- [3] Krstić, B. (2000). Procesni pristup upravljanja preduzećem u funkciji povećanja njegove efikasnosti. *Poslovna Politika*, Decembar, str. 40-47.
- [4] Davenport, H. T., (1993). *Business Process Improvement*. New York: McGraw-Hill.
- [5] Simić, I. (2007). *Menadžment*. Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
- [6] Stefanović, S., & Ivanović-Đukić, M. (2015). *Upravljanje malim i srednjim preduzećima – strateški i operativni aspekt*. Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
- [7] Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship”: Theory, Process, Practice*, 7th ed. Mason, OH: Thomson/SouthWestern Publishing.
- [8] Moore, C. W., Petty, J. W., Palich, L. E., & Longenecker, J. G. (2008). *Managing Small Business: An Entrepreneurial Emphasis*, 14th ed. USA: South Western Cengage Learning.
- [9] Stoner, J., Frimen, E., & Gilbert, D. (1997). *Menadžment*, Beograd: Želind.
- [10] Petković, M., Janićijević, N., & Bogičević, B. (2002). *ORGANIZACIJA: Teorije, dizajn, ponašanje, promene*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- [11] Burton, R., Obel, B., & DeSanctis, G., (2011). *Organization Design: A Step-by-step Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.
- [12] Wren, D., & Voich, D. (2001). *Menadžment: Proces, struktura i ponašanje*. Beograd: Grmeč.
- [13] Žager, K., & Žager, I. (2003). *Analiza finansijskih izveštaja*. Zagreb: Masmedia.
- [14] Drucker, P. F., (1985). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- [15] Nikolić, S. (2003). *Organizacija preduzeća*. Niš: MB grafika.
- [16] Petrović, Z., Knežević, G., & Milojević, M. (2016). *Računovodstveni informacioni sistemi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- [17] Stevanović, N., Malinić, D., & Milićević, V. (2008). *Upravljačko računovodstvo*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- [18] Durmaz, Y., & İlhan, A. (2015). Growth Strategies in Businesses and A Theoretical Approach. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 210-214. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n4p210>.
- [19] Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2017). *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill Education.
- [20] Krstić, B. (2012). *Uloga strategijske kontrole u unapređenju poslovnih performansi*. Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
- [21] Đuričin, D., Janošević S., & Kaličanin, Đ. (2010). *Menadžment i strategija*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- [22] Barac, N., & Milovanović, G. (2006). *Strategijski menadžment logistike*. Niš: SKC.
- [23] Drljača, M. (2011). Outsourcing kao poslovna strategija. *Zbornik radova 11. međunarodnog simpozija o kvaliteti - Kvaliteta, konkurentnost i održivost*, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Zagreb, Sv. Martin na Muri, str. 53-64.
- [24] Knežević, G. (2008). *Analiza finansijskih izveštaja*. Beograd: Univezitet Singidunum.
- [25] Aguir, I., & Misra, L. (2017). Ownership level choice and value creation in international joint ventures: The role of investor protection. *International Review of Economics & Finance*, 49, 515-535. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2017.03.004>.

- [26] Norsyakilah, R., Faridah Muhamad, H., Faridah, I., & Ani Saifuza Abd S. (2016). Economic Challenges in Joint Venture Infrastructure Projects: Towards Contractor's Quality of Life. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 234, 19-27. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.10.215>.
- [27] Vasconcellos, G. M., & Kish, R. J. (1996). Factors Affecting Cross-Border Mergers and Acquisitions: The Canada-U.S. Experience. *Global Finance Journal*, 7(2), 223-238.
- [28] Eisenthal-Berkovitz, Y., Feldhütter, P., & Vig, V. (2019). Leveraged buyouts and bond credit spreads. *Journal of Financial Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.07.007>.
- [29] Brown, T. D., Fee, C. E., & Thomas, E. S. (2009). Financial leverage and bargaining power with suppliers: Evidence from leveraged buyouts. *Journal of Corporate Finance*, 15(2), 196-211. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.10.004>.
- [30] Dollinger, M. (2008). *Entrepreneurship*. Lombard, Illinois U.S.A.: Marsh Publications.
- [31] Gillis, E. W., Combs, G. J., & Yin, X. (2018). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.09.004>.
- [32] Hajdini, I., & Windsperger, J. (2019). Contractual restraints and performance in franchise networks. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.011>.
- [33] Jang, S. S., & Park, K. (2019). A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.004>.
- [34] Kvedaraite, N. (2014). Reasons and Obstacles to Starting a Business: Experience of Students of Lithuanian Higher Education Institutions. *Management*, 19, 1-16.
- [35] Ackoff, R.L. (1997). Management misinformation systems. *Management Science*, 14(4), 147-156.
- [36] Arthur, W. B. (1996). Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review*, 74(4), 100-109.
- [37] Barua, A., Kriebel, C.H., & Mukhopadhyay, T. (1995). Information technologies and business value: An analytical empirical investigation. *Information Systems Research*, 6(1), 3-23.
- [38] Economides, N. (1996). The economics of networks. *International Journal of Industrial Organization*, 14(October), 673-699.
- [39] Grover, V., Teng, T.C., & Fiedler, K.D. (1993). Information technology enabled business process redesign: An integrated planning framework. *OMEGA Int. J. of Management Science*, 21(4), 433-477.
- [40] Kleist, V.F. (2003). An Approach to Evaluating E-Business Information Systems Projects. *Information Systems Frontiers*, 5(3), 249-263.

10. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

Ivana Janjić*, Aleksandar Đorđević*, Milica Đokić*

*Inovacioni centar Univeziteta u Nišu

e-mail: ivana91.ekfak@gmail.com, djaleksandar91@gmail.com,
milica91nis@hotmail.com

Rezime: *Uslov opstanka i funkcionisanja nacionalne privrede kao i preduzeća, jeste njihovo uključivanje u tokove međunarodne trgovine, odnosno prihvatanje procesa internacionalizacije. Izbor odgovarajuće strategije je ključno pitanje pred kojim se nalazi preduzeće koje želi da nastupi na inostranom tržištu, što utiče na dugoročnu stabilnost tržišne pozicije i određuje okvire poslovanja u inostranstvu u kojima može uspešno da razvije sopstvene mogućnosti, ali i da se izloži rizicima i nesigurnosti.*

Cilj rada je da sagledavanjem motiva, faktore ulaska kao i barijera internacionalizacije, preduzeće izabere odgovarajuću strategiju međunarodne ekspanzije koja će biti u skladu sa marketing programom i planom preduzeća, specifičnostima i zahtevima inostranog tržišta.

Ključne reči: *globalizacija, internacionalizacija, strategije ulaska, adaptacija, standardizacija, marketing miks.*

Uvod

Dramatično izmenjeni uslovi privređivanja i intenzivno dejstvo kako internih tako i eksternih stimulansa, uslovljavaju aktivno i sadržajnije uključivanje domaćih preduzeća u tokove međunarodnog poslovanja. Ta činjenica postaje veliki izazov i ekonomski imperativ svim malim i srednjim preduzećima. Globalizacija u kombinaciji sa ekonomskim integracijama, rastućim ekonomijama, liberalnim trgovinskim politikama, transportom i komunikacijom, doprinela je internacionalizaciji preduzeća. Zbog procesa globalizacije igra se menja, konkurencija se povećava, a proizvodna preduzeća i uslužne kompanije sve više se usmeravaju na međunarodno tržište, gde međunarodna marketinška strategija više nije izbor, već nužnost.

Savremeni uslovi privređivanja pojačavaju neophodnost izgradnje strategijskog pristupa međunarodnom poslovanju. Univerzalno dejstvo dinamičnog tehničko – tehnološkog progresa, naglašava značaj različitih strategija

internacionalizacije putem kojih se ostvaruje transfer tehnologije, znanja i iskustva. Nakon svestrane analize i selekcije inostranih tržišta, kao pratećeg strategijskog opredeljenja vezanog za pravac međunarodne tržišne ekspanzije, sledeće značajno područje strategijskog odlučivanja odnosi se na izbor odgovarajuće strategije ulaska na odabrano inostrano tržište. S obzirom na identifikovane međunarodne marketing mogućnosti i u cilju iskorišćavanja tih mogućnosti, preduzeće se opredeljuje za odgovarajuću strategiju internacionalizacije.

Danas se preduzeća nalaze u uslovima kada je moguće efikasno odgovoriti na različite prepreke i izazove poslovanja na svetskom tržištu, a od prihvaćenog tipa strategije ulaska u velikoj meri zavisi kasniji uspeh koji preduzeće može da ostvari na konkretnom tržištu. Uključivanje organizacije u međunarodne poslovne operacije podrazumeva i postojanje kvalitetno dizajnirane organizacione strukture usklađene sa njenom strategijom, ali i promenama koje su posledica rastuće ili opadajuće internacionalizacije. Ostvarivanje poslovnog uspeha preduzeća na međunarodnom tržištu je u direktnoj korelaciji sa tržišnim pozicioniranjem na odabranim inostranim tržištima, na osnovu resursnih potencijala preduzeća, izabrane strategije ulaska i jasno definisanog marketing miksa.

1. Internacionalizacija kao konsekvencija procesa globalizacije

Živimo u promenljivom svetu gde je globalizacija dobro poznati i nedavni fenomen u ljudskoj istoriji. Globalizacija se može posmatrati kao tekući proces, koji stvara nove ideje, identitete, konkurenciju, praksu, vrednost, dovodi do udaljavanja ekonomskih, izolovanih sistema i uključivanje u svetske trgovinske tokove i trendove, što dovodi do brisanja nacionalnih granica. Zemlje u svetu su sve intenzivnije povezane u multidimenzionalnu mrežu ekonomskih, socijalnih i političkih veza. Brzina i snaga kojim se uređuju i transformišu privredni, politički i društveni odnosi između zemalja, regiona i kontinenata, označava proces globalizacije [1]. Ovaj značajan trend u globalnoj ekonomiji u poslednjoj deceniji je dodatno učvršćen, što je dovelo do povećanja važnosti integrativnih procesa i njihovog uticaja na svetsku ekonomiju.

Diskontinuitet konkurentskog okruženja je posledica uticaja ključnih strategijskih faktora: brzih tehnoloških promena, privatizacije i deregulacije, na internetu zasnovane tehnologije, nove forme institucionalnih aranžmana sa drugim firmama, a svi ovi faktori menjaju karakter poslovne strategije od pozicioniranja kompanije u okviru jasno definisanih nacionalnih okvira, do širenja strukture poslovanja pod uticajem sopstvenih inicijativa. Proces internacionalizacije podrazumeva da preduzeće kvantitativnim širenjem ekonomskih aktivnosti izvan granica domaćeg tržišta, postepeno povećava svoje međunarodno učešće [2]. Veliki broj preduzeća nastavlja internacionalizaciju jer je domaće tržište postalo neadekvatno, zbog ekonomije obima i višestrukih mogućnosti koje su dostupne na inostranim tržištima.

1.1. Pokretači procesa internacionalizacije

Kada kompanija odluči da proširi svoju bazu potrošača i poveća svoj tržišni udeo, takva kompanija kreira odgovarajuću strukturu koja služi kao vodič za dostizanje ciljnog tržišta [3]. Razlozi uključivanja u međunarodne tokove poslovanja mogu imati karakter stimulansa, motiva i konkretnih ciljeva. Mogućnost sticanja superiornog znanja, iskorišćavanje proizvodnih, finansijskih i marketinških potencijala, odražava interne stimulanse internacionalizacije, dok se eksterni stimulanse odnose na tržišne mogućnosti i strukturu konkurencije. Motivi mogu biti ofanzivni (preventivni) ili defanzivni (kao rezultat pritiska), dok ciljevi internacionalizacije mogu biti strategijski ili operativni [4]. Podsticaji širenja međunarodnog poslovnog horizonta razlikuju se od preduzeća do preduzeća. Dunning [5] je klasifikovao motive u četiri grupe: 1) Motivi koji se odnose na resurse - niži troškovi radne snage, pristup upravljačkim i tehnološkim kompetencijama i sposobnostima, dostupnost ograničenih i retkih prirodnih resursa, sigurno snabdevanje resursima; 2) Motivi vezani za tržišta - privlačnost tržišta, prilika da se odbrani trenutna pozicija i iskoriste nove tržišne mogućnosti; 3) Motivi vezani za strategiju - cilj da se poveća globalna percepcija proizvoda i razvije globalna mreža, da se razvije dobar imidž firme i poveća prodaja; 4) Motivi vezani za efikasnost - ekonomija obima i diverzifikacija rizika.

Uobičajena klasifikacija motiva internacionalizacije jeste na pasivno - reaktivne (push) i proaktivne (pull) motive [6]. Pasivno reaktivni motivi znače da je kompanija „primorana” da međunarodno posluje zbog delovanja eksternih faktora, odnosno nepovoljnih uslova na domaćem tržištu i ograničenih mogućnosti rasta tržišta, kao što su zrelost i zasićenost tržišta, prekomerna proizvodnja, višak kapaciteta, opadanje domaće prodaje, dominacija i pritisak konkurencije, iscrpljene mogućnosti diverzifikacije, prekomerna regulacija [7]. Kao važan reaktivan motiv za širenje poslovanja mogu biti i tržišne mogućnosti snažnog potencijala (novi tržišni segmenti, ukusi i navike potrošača prilikom konzumacije proizvoda). Međunarodna tržišta sa većim potencijalom mogu doneti veću profitabilnost, što predstavlja snažan podsticaj za ekspanziju u inostranstvu. Ekonomske i političke promene (tarifne i necarinske barijere, ekološki propisi, troškovi proizvodnje) koje vladaju na nacionalnom tržištu, mogu biti presudan reaktivan motivator za širenje poslovnih operacija.

Sa druge strane, preduzeća proaktivne orijentacije imaju pozitivan stav prema internacionalizaciji jer se opredeljuju za međunarodno poslovanje zbog vlastitih ciljeva i strategija. U najvažnije proaktivne motive internacionalizacije spadaju: profit i ciljevi rasta, menadžerski nagon za usavršavanjem, tehnološke kompetencije, dostupnost informacija, ekonomija obima i poreske olakšice. Proaktivna mala i srednja preduzeća pokušavaju oblikovati svoje okruženje kako bi ostvarila konkurentsku prednost i predvidela kretanja konkurenata i potrebe tržišta. Shodno tome, zbog odsustva ili slabe konkurencije, proaktivna preduzeća mogu da ostvare visok nivo profita i konkurentsku prednost u ulozi prvog

pokretača. Proaktivnost odražava sposobnost kompanija da kontinuirano tragaju za novim mogućnostima, istraživanjem tržišta i njegovog razvoja, naročito na tržištima na kojima još nisu aktivne [8].

Motivi za razvijanje međunarodnih veza u procesu internacionalizacije mogu biti različiti, a kao najčešći razlog navodi se pristup novim i većim tržištima. Težnja za pristupom novim i većim tržištima je posledica delovanja kako „push” (reaktivnih) faktora – na nacionalnom tržištu vlada pritisak zbog intenzivnosti konkurencije, domaće tržište može biti ograničeno za plasiranje visokospecijalizovanih proizvoda, tako i „pull” (proaktivnih) faktora – rast međunarodne tražnje za proizvodima koje preduzeće proizvodi na domaćem tržištu [9]. Kao razlog širenja poslovanja van domaćih granica javlja se potreba preduzeća za racionalizacijom proizvodnje kao i za smanjenjem troškova nabavke inputa proizvodnje. Jedan od ciljeva zbog kojeg preduzeće želi da globalizuje svoje poslovanje, jeste postizanje ekonomije obima. Kompanije imaju mogućnost da u nekim zemljama proizvode jeftinije zbog nižih troškova komponenti, nižih nabavnih cena inputa proizvodnje, fleksibilnosti kao i dostupnosti dobavljača. Geografsko širenje poslovanja sa domaćeg na međunarodni teren kroz različite vrste kooperativnih aranžmana i sporazuma, omogućava preduzećima diverzifikaciju rizika, pristup međunarodnim kompetencijama i vrednim, ograničenim resursima (know-how, tehnologija). Širenje poslovanja van okvira nacionalnog tržišta, preduzeću može dati ekskluzivnost nad tržištem koje još uvek nije iskorišćeno i može omogućiti sticanje korporativnog imidža. Mnoge kompanije ulaze na inostrano tržište zbog želje da povećaju prodaju, profitabilnost, ostvare veću dobit od potencijalnih kupaca, da stvore svest o brendovima ili predstave svoje proizvode i usluge inostranim potrošačima.

2. Ulazak na inostrano tržište i faktori koji opredeljuju taj ulazak

Poslovno okruženje u savremenim uslovima karakteriše povećanje složenosti, neizvesnosti i diskontinuiteta. Promena tržišnih uslova, intenzivirana globalna konkurencija i sve kraći životni ciklus proizvoda, znače da preduzeća moraju preispitati tradicionalne metode i strategije za međunarodno poslovanje [10]. U domen važnih strateških odluka za preduzeće spada i izbor načina ulaska na međunarodna tržišta, koji određuju organizacionu strukturu firme [11]. Imperativni zahtev poslovanja modernog doba jeste analiza okruženja i faktora okruženja, permanentno praćenje, prilagođavanje promenama i trendovima. Da bi međunarodna tržišta postala izvor prosperiteta, potrebno je da preduzeća razumeju i blagovremeno odgovore na set faktora koji deluju iz aktuelnog makro okruženja. PEST analiza je alat koji se koristi u analizi okruženja inostranog tržišta i predstavlja akronim političkih, ekonomskih, pravnih, socijalnih i tehnoloških faktora [12]. Ova analiza je korisno sredstvo za praćenje i ocenu snaga, pretnji i opasnosti, koje mogu da utiču na preduzeća koja realizuju međunarodne operacije

u dužem vremenskom periodu. PEST analizom preduzeća nastoje dobiti strateški okvir koji treba da poveća njihovu svest o eksternom okruženju.

Ekonomski, politički i pravni sistemi zemlje utiču na privredni rast i razvoj i čine je manje ili više privlačnom za globalnog preduzetnika. Prilikom istraživanja *ekonomskih faktora* na inostranom tržištu, treba imati u vidu da kod međunarodnih marketinških transakcija dolazi do razmene valuta, zato kursevi, odnosi valuta, kao i promene vrednosti valuta predstavljaju važan aspekt međunarodnog ekonomskog okruženja. U zavisnosti od tipa privrede, koja može biti tržišna, planska i mešovita, zavisi i privlačnost privrednog sistema. Tržišni ekonomski sistem odlikuje neograničena ponuda, prisustvo i utakmica sa konkurencijom, odsustvo monopola kao i povoljne cene za potrošače, čime se dobija privredna efikasnost a time rast i razvoj. U planskoj privredi, presudnu ulogu u kreiranju i ponudi dobara i usluga ima država ili vlada. Za mešoviti tip privrede karakterističan je ujedno tržišni mehanizam, ali i državna odgovornost u obavljanju funkcije planiranja [13]. Ekonomski faktori imaju najveći uticaj na profitabilnost i celokupnu atraktivnost privrednog sistema ili industrije i svoje dejstvo mogu ispoljiti kroz promene poreza, kamatnih i deviznih stopa, stope nezaposlenosti, inflacije i ekonomskog rasta. Inflacija pored toga što narušava kupovnu moć potrošača, ostavlja negativne posledice i na cene sirovina i drugih inputa koje preduzeće koristi u proizvodnji i prodaji proizvoda i usluga. Iz perspektive investitora, visoka stopa nezaposlenosti može biti signal za lakši pristup jeftinijem tržištu rada, dok sa druge strane predstavlja mač sa dve oštrice, jer umanjuje raspoloživi prihod domaćinstva. *Političko-pravno faktori* – Prilikom izbora međunarodnog tržišta, neophodno je istraživanje, upoznavanje i procena političko – pravnog okruženja kao i procena političkog rizika [14]. Komercijalna ograničenja i politička stabilnost predstavljaju krucijalne faktore, koji bi mogli da odrede uspeh ili neuspeh preduzeća. Politički faktori mogu uticati na poslovanje kompanija i donošenja odluka u međunarodnom okruženju, kroz politiku vlade koja direktno ili indirektno utiče na privredu ekonomiju, subvencionisanje preduzeća, dostupnost infrastrukture [15]. Stimulisanje i otežavanje uvoza i izvoza može biti posledica upravo određene politike zemlje, izražena kroz različite carinske ili necarinske barijere. Politička nestabilnost i konflikti mogu inostrano preduzeće dovesti u proces eksproprijacije, nacionalizacije, konfiskacije bez isplate odštete, do blokiranja akcija kao i do uvođenja kvota i carina. Primena nacionalne politike može biti od presudnog značaja za izbor strategije firme, a uključuje fiskalnu politiku, nacionalne podsticaje za preduzeće, planiranje i izdavanje dozvola, procedure za licenciranje i odobravanje novih proizvoda, uočeni nivo korupcije i transparentnosti. Poslednjih godina svet je video evoluciju zemalja koje se organizuju u ekonomske blokove, krećući se postepeno prema političkoj uniji delimično na štetu njihovog suvereniteta. *Pravni sistem* jedne zemlje čine pravila i zakoni kojima se reguliše način poslovanja, realizovanje poslovnih transakcija kao i prava i obaveze u poslovnim transakcija između

partnera. Uloga prava, pravne regulative i način njene primene je od ogromnog državnog, političkog, privrednog i civilnog značaja u svakoj zemlji [16]. Poslovanje u međunarodnom okruženju je kompleksno zbog brojnih problema pravne prirode, koji se tiču mita i korupcije, falsifikovanja, zbog neusaglašenog domaćeg pravnog okvira u međunarodnim i svetskim razmerama kao i problema sivog tržišta. Mito i korupcija predstavljaju različite načine plaćanja radi bržeg zaključivanja i veće sigurnosti ugovora, kao i radi veštačkog podizanja konkurentnosti. Problem falsifikovanja u međunarodnom poslovanju je dosta izražen, zato je od velikog značaja zaštita intelektualne svojine, naročito u oblasti tehnologije. Problem sivog tržišta odnosi se na njegov sumnjiv legalitet, gde preduzeća proizvode uvoze preko neovlašćenih distributera po znatno nižim cenama. *Socio-kulturološki faktori* – Sociološke i kulturne specifičnosti jednog nacionalnog i geografskog prostora, sa jedne strane imaju centralnu ulogu u identifikovanju i realizaciji marketing strategije i marketing aktivnosti, dok sa druge strane oblikuju potrebe, želje i očekivanja pojedinaca i mogu biti presudan faktor prihvaćenosti proizvoda/usluga i pozicioniranja na tržištu. Kultura se može definisati kao skup obrasca i normi ponašanja, tradicionalnih verovanja i vrednosti koje se prenose i dele u društvu ili u okviru nacionalne grupe [17]. Terpstra & Sarathy [18] su definisali kulturološki okvir sastavljen od osam kategorija, koji je neophodno analizirati prilikom ulaska na novo tržište, a to su: religija, vrednosti i stavovi, jezik, obrazovanje, uređenost društva, tehnologija, materijalna kultura, pravo, politika i estetika. Vodeći se njime, marketing menadžeri su u mogućnosti da na sveobuhvatan način procene kulturološku prirodu jednog tržišta. Religija kao jedan od najvažnijih elemenata kulture, može biti inovativna ili konzervativna snaga i kočnica, stvarajući ogroman uticaj na život i ponašanje članova zajednice u ulozi potrošača, što se odražava na aktivnosti u međunarodnom marketingu. Uticaj religije je kompleksan i višedimenzionalan, jer kanalise društveno ponašanje, način poslovanja, način oblačenja i odnose među ljudima [15]. U zavisnosti od preovlađujućeg vrednosnog sistema u društvu, kao i religije, društveni i ekonomski položaj žena se može značajno razlikovati od jedne do druge sredine. Jezik, kao ogledalo kulture sastoji se od verbalnih i neverbalnih delova komunikacije. Uspešno pozicioniranje međunarodno orijentisanih kompanija u današnjim uslovima, zavisi od adekvatne upotrebe marketinških potencijala verbalne i neverbalne komunikacije, čime se izbegava pogrešno prevođenje propagandnih slogana, imena marki i proizvoda. Preduzeće pre internacionalizacije poslovanja i pozicioniranja svog proizvoda u određenom kulturološkom ambijentu, mora da sagleda i obrazovni nivo odnosno stopu pismenosti u datoj kulturi, radi pravilnog korišćenja proizvoda i razumevanja propagandnih poruka od strane potrošača. Pri koncipiranju marketing strategije neophodno je uvažiti značaj estetskog faktora, u smislu da kreatori međunarodnog marketing programa moraju uskladiti izbor simbola, boja i ilustracija kod pakovanja i promotivnih aktivnosti sa estetskim sistemom vrednosti kulture svojih

kupaca. *Tehnološko okruženje* - Brz tempo tehnoloških promena uzrokovan je inovacijama, gde tehnologija postaje sve više zastarela, a svaka konkurentska prednost kratkotrajna. Osnovu tehnološkog napretka i pokretačku silu u trendu stvaranja globalnog tržišta čini nova tehnologija. Slobodan pristup internet mreži omogućava preduzećima mogućnost znatnog smanjivanja troškova istraživanja i dobijanje povratnih i pravovremenih informacija od strane inostranih potrošača. Iz poslovne perspektive, tehnologija se može koristiti za sticanje i unapređenje konkurentske prednosti, ostvarivanje nižih troškova proizvodnje i većeg kvaliteta proizvoda, poboljšano brendiranje kao i viši nivo poslovne inteligencije. Tehnologija menja poslovne modele, poboljšava procese i otvara nova tržišta, dok tehnološki faktori sve više oblikuju tehnološko okruženje, stoga kompanije moraju biti svesne različitih tehnoloških trendova koji vladaju u okruženju [19].

3. Ključne barijere procesa globalne ekspanzije

Savremeni ekonomski i tehnološki razvoj u svetu ne ide samo u smeru koncentracije kompanija, već i u smeru disperzije velikog broja malih i srednjih preduzeća. Da bi unapredili kvalitet poslovanja i kreirali konkurentsku prednost na međunarodnom tržištu, kao neminovnost javlja se širenje internih aktivnosti sa nacionalnog nivoa na međunarodni nivo. Iako je globalna ekspanzija postala glavni preduslov uspeha, a nacionalna tržišta tesna, internacionalizacija na međunarodnim tržištima primorava preduzeća da se suočavaju i eliminišu različite interne i eksterne prepreke poslovanja. Barijere predstavljaju strukturalna, operativna ograničenja koja sprečavaju kompanije da donose odluke o pokretanju, razvoju i realizaciji međunarodnih aktivnosti [1].

1) *Interne barijere* međunarodne ekspanzije - Manjim preduzećima često nedostaje adekvatna organizaciona struktura za upravljanje međunarodnim operacijama, pa je potrebno više vremena da eksternalizuju proizvod, tehnologiju i poslovni know-how [20]. Internacionalizacija preduzeća može biti ograničena i zbog barijera koje potiču iz same organizacije, a odnose se na nedostatak kompetentnih, iskusnih, kvalifikovanih ljudskih resursa koji imaju jaku preduzetničku orijentaciju, nedostatak znanja iz oblasti upravljanja, marketinga, logistike kao i zbog nedovoljnih finansijskih sredstava i informacija o tržištima. Prema Hollensen-u [21] veličina preduzeća je pokazatelj njegove vrednosti i dostupnosti resursa, od čega zavisi i stepen međunarodne angažovanosti. Ekspanzija na inostranom tržištu uslovljena je i međunarodnim iskustvom menadžmenta preduzeća. Međunarodno iskustvo ukazuje na to koliko su preduzeće i njegov menadžment bili prethodno angažovani u međunarodnim poslovnim aktivnostima i predstavlja prećutno, specifično znanje [22]. Mala i srednja preduzeća sa bogatim međunarodnim iskustvom mogu bolje prepoznati i iskoristiti mogućnosti koje se pojavljuju, uz istovremeno izbegavanje opasnosti u turbulentnim sredinama. Međunarodno iskustvo smanjuje troškove i neizvesnost ulaska, dok sa druge strane podstiče angažovanje resursa na stranim tržištima, što

pogoduje direktnim investicijama i formiranju podružnica u potpunom vlasništvu [22]. Visoki troškovi procesa internacionalizacije odnose se na troškove istraživanja stranih tržišta, adaptaciju proizvoda zahtevima inostranih tržišta, troškovi različitih administrativnih i pravnih usluga. Ograničenje u procesu međunarodne ekspanzije, može biti nedostatak organizacionih i strateških veština, nepostojanje strateškog okvira planiranja i sposobnosti za implementaciju strategije, zbog neadekvatnog znanja i kompetencija zaposlenih. Da bi zaobišli ove prepreke, preduzeća nužno moraju ulaziti u strateške saveze i druge vrste odnosa sa drugim preduzećima, kako bi ostvarili i zadržali konkurentsku prednost. U marketinški opseg prepreka spadaju sve one barijere koje se tiču cene i proizvoda kompanije, distribucije, logistike i promotivnih aktivnosti u inostranstvu. Kako bi prevazišli razlike u očekivanjima kupaca, preduzeća treba da razviju novi proizvod ili izvrše prilagođavanje u skladu sa zahtevima potrošača na inostranom tržištu. Postavljanje prave cene u odnosu na konkurenciju i pronalaženje adekvatnog i pouzdanog distributera predstavlja veliki izazov ali i marketinški problem za mnoge izvoznike malih i srednjih preduzeća. Razvijanje i intenzivna upotreba tehnoloških inovacija može smanjiti troškove ulaska na inostrana tržišta, troškove izvoza i stvara mogućnost malim i srednjim preduzećima da prošire svoje poslovanje na globalno tržište. Internet postaje sve više integrisan u marketinške aktivnosti i može imati funkciju posrednika u uspostavljanju direktnog kontakta sa kupcima. Mala i srednja preduzeća pate od ograničenih finansijskih resursa i mogućnosti za angažovanje ovih resursa, što ih čini izuzetno osetljivim na skupe propuste na inostranim tržištima [23]. Ograničen pristup kapitalu, kreditima, i ključnoj infrastrukturi sprečava realizovanje međunarodnih poduhvata i može stvoriti velike gubitke. U interne barijere spadaju i nedostatak informacija o tržištu, što stvara problem lociranja i analize samog tržišta, nemogućnost identifikovanja poslovnih prilika kao i uspostavljanja kontakta sa inostranim potrošačima.

2) *Eksterne barijere* internacionalizacije su sve one poteškoće sa kojima se preduzeća susreću prilikom eksternalizacije aktivnosti odnosno ulaska na inostrano tržište, a odnose se na postojeće zakone i regulativne, nedostatak kapitala, nedostatak informacija kao i na kulturne i jezičke razlike [24]. *Problemi pravnog proceduralnog karaktera* vezani su za praćenje i uvažavanje državnih propisa i regulativa, propisanog obeležavanja i markiranja, pa do obezbeđivanja prava po osnovu industrijske i intelektualne svojine (autorska prava, patenti, žigovi, poslovne tajne, know-how), odnosno adekvatnog pravnog okvira za zaštitu vlasništva, upotrebu i kontrolu nematerijalne imovine. Proceduralne barijere predstavljaju operativne izazove sa kojima se suočavaju preduzeća, uključuju poteškoće u razumevanju carinske dokumentacije, nedovoljna i retka komunikacija između prodavca i potrošača zbog velike geografske udaljenosti, poteškoće u izvršavanju ugovora (zbog neproverenih, dvosmislenih informacija, pogrešnog tumačenja) i rešavanju sporova (zbog troškova pristupa međunarodnim

pravnim sistemima, nespremnost ugovornih strana da učestvuju u mehanizmima za rešavanje sporova). Osim navedenih prepreka, preduzeća se suočavaju sa različitim merama nacionalne politike, tehničkim standardima proizvoda, državnom regulacijom koja se tiče zaštite proizvoda i zaštite potrošača. Različite *vladine prepreke* mogu otežati proces međunarodne ekspanzije, a ogledaju se u nedostatku podrške vlade u realizaciji aktivnosti na inostranom tržištu, prekomernoj kontroli izvoza od strane matične zemlje, ograničavanju kretanja kadra preduzeća za pružanje pravnih i drugih vrsta usluga u inostranstvu. Barijere vladine politike izražavaju se i u vidu visokih carinskih i necarinskih barijera, odnosno visokih poreza na uvoznu robu da bi se veštački povećala cena uvoza, u vidu restriktivnih zdravstvenih, bezbedonosnih i tehničkih standarda, uvođenjem embarga odnosno zabrane trgovine sa određenom zemljom. *Nedostatak informacija* stvara problem prilikom istraživanja inostranih tržišta i prikupljanja adekvatnih marketinških informacija [16]. Deficit obučeni i kompetentni kadrova za obavljanje skupih istraživanja, mogu ograničiti pristup vrednim informacijama. Udaljenost tržišta može se javiti kao ograničavajući faktor, jer udaljenija tržišta iziskuju veće troškove izvoza zbog transporta proizvoda. Tokom procesa eksternalizacije preduzeća se sreću sa različitim *socio-kulturnim izazovima* i barijerama koji su vezani za razumevanje i prilagođavanje marketinškog programa religiji, jeziku, vrednostima, stavovima, manirima, običajima određenog kulturološkog ambijenta.

4. Strategije ulaska na inostrano tržište

Postoje različite strategije putem kojih preduzeće može ostvariti internacionalizaciju svog poslovanja. Neka preduzeća su od samog starta orjentisana na globalno tržište i prilagođavaju svoj proizvod svetskoj tražnji. Uglavnom se radi o softverskim kompanijama koje u trenutku stvaranja softvera i izlaska na tržište konkurišu svim firmama na svetu. Ovakav tip firmi se naziva „rođeni globalisti” [25]. Za razliku od ovih kompanija preduzeća najčešće počinju svoj razvojni put na lokalnom tržištu, prelaze na nacionalno tržište, da bi se zatim odlučila za prelazak na inostrano tržište. Pre nego što detaljnije budu izložene strategije internacionalizacije sagledaće se teorije internacionalizacije i modeli internacionalizacije.

4.1. Teorije internacionalizacije

Međunarodno poslovanje i trgovina prisutni su odavno u ljudskoj trgovini o čemu može da svedoči i stvaranje Puta Svile, međutim prvo formalno istraživanje prirode, uzroka i posledica međunarodnog poslovanja može se pratiti od klasične ekonomske misli, naročito teorije apsolutne prednosti [26]. Prema Smitu, prilika za trgovinu nastaje ako jedna zemlja ima apsolutnu prednost u proizvodnji određene robe i usluga, a istovremeno ima apsolutni nedostatak u proizvodnji različitog seta roba i usluga koji su joj potrebni. Ova teorija je kasnije dograđena

Rikardovom teorijom komparativne prednosti na osnovu pretpostavke da se prilike za trgovinu pojavljuju kada zemlje imaju različite relativne prednosti u proizvodnji roba i usluga, što im omogućava da proizvode i izvoze robu u kojoj imaju relativnu prednost, a uvoze onu za koju imaju relativni nedostatak [27]. Ona je pak kasnije usavršena Teorijom opšte ravnoteže ili Teorijom raspoloživosti faktora proizvodnje koja je sugerisala da će zemlje težiti proizvodnji i izvozu roba i usluga za koje koriste svoje faktore proizvodnje koji su najobilniji a uvoze robe i usluge za koje su im potrebne velike količine proizvodnih faktora koji su u zemlji retki [28].

Prethodne teorije trpele su kritike usled nekih restriktivnih pretpostavki kao što su bile: atomistička konkurencija, nepostojanje rizika i nesigurnosti, tehnologija je slobodna i trenutno prenosiva između država [29]. Ekonomisti od 1950-ih godina uključuju nesavršenosti tržišta u teoriju trgovine. Pošavši od Teorije industrijske organizacije Stephan Himer razvija Teoriju stranih direktnih investicija [30]. Ona naglašava ulogu tržišnih nesavršenosti i sposobnost firme da prenese i iskoristi svoja sredstva i veštine u inostranstvu, kao što su ekonomija obima, prednosti znanja, distributivne mreže, diverzifikacija proizvoda. Cilj ovoga jeste postizanje monopolističke moći ili uklanjanja konkurencije stranim preduzećima kao razlog za postojanje multinacionalnih kompanija kao institucija za međunarodnu proizvodnju. Ova teorija je bila proboj koji je razdvojio SDI od neoklasične finansijske teorije portfolijskih tokova [31]. To je označilo prelazak sa makro nivoa internacionalizacije koji je proučavao nacionalne privrede na mikro nivo analize koji se bavi proučavanjem kompanija.

Još jedna teorija internacionalizacije koja je bila bazirana na ekonomiji i koja se pojavljuje tokom 1960-tih u vreme uspona tehnologije i multinacionalnih kompanija bila je Teorija životnog ciklusa proizvoda. Ona se zasniva na pretpostavci da su obrasci međunarodne trgovine slični obrascima životnog ciklusa proizvoda i da slede četvorofazni ciklus: izgradnja izvozne snage zemlje, započinjanje proizvodnje za inostranstvo, nadmetanje na stranim izvoznim tržištima i nadmetanje sa uvozom na tržištu matične zemlje [32]. Ova teorija uvodi trostruki konkurentski imperativ koji se i dalje pominje kao ključna trijada u razvoju međunarodne strategije, a to su: inovacija proizvoda, povezanost sa tržištem i konkurentnost bazirana na cenama [33].

Na osnovu Koasijanove teorije firme, koja kompaniju vidi kao efikasniji mehanizam koordinacije od tržišta, njegovi učenici su predložili teoriju transakcionih troškova. Ona predlaže osnov zasnovan na efikasnosti za izbor strukture upravljanja kompanijama kao i način ulaska na strana tržišta [34]. Dalje je ova teorija razvijena u teoriju internacionalizacije koja predviđa rast multinacionalne firme na osnovu odluke između unutrašnje koordinacije ekonomskih aktivnosti firme sa jedne i eksternalizacije putem tržišnih sila sa druge strane. Do ovog trenutka pojedinačne, parcijalne teorije SDI nisu bile adekvatne za objašnjenje svih aspekata međunarodne proizvodnje, uključujući one

na mikroekonomskom, mezoekonomskom i makroekonomskom nivou . To je uvideo John Dunning koji je izgradio opšti okvir analize odnosno paradigmu međunarodne proizvodnje. On je spojio različite oblasti teorija u svojoj Eklektičnoj paradigmi koja predviđa verovatnoću, način i obrasce međunarodne proizvodnje i stranih direktnih investicija multinacionalnih kompanija [35].

Dalji razvoj teorija kreće se ka bihejviorističkim naukama a zapostavlja ekonomski pristup kako bi objasnio internacionalizaciju. Na osnovu istraživanja ponašanja švedskih firmi prilikom internacionalizacije Johansen i Wiedersheim-Paul 1975. godine predložili su koncepte psihičke distance i lanca organizacije u internacionalizaciji [36]. Polazeći i koristeći Penrozovu teoriju rasta firme, teoriju ponašanja firme i empirijske studije o švedskim firmama Johansen i Vahlne su naknadno razvili Uppsala/Fazni model, koji prikazuje internacionalizaciju kao jednosmerni proces učenja i posvećenosti [37]. Nakon Rogers-ove Difuzije Inovacionog modela i začeca izvoza kao inovacije, naučnici su kasnije razvili model Internacionalizacije vezane za inovacije koji podseća na Uppsala Model, ali sa različitim brojem faza [38].

Rastuća uloga umrežavanja na industrijskim tržištima dovela je do razvoja Mrežne perspektive, koja internacionalizaciju posmatra kao proces kojim kompanija pomoću svojih umreženih partnera iz inostranstva uspostavlja i razvija pozicije na inostranom tržištu. Ta perspektiva bila je zasnovana na pretpostavci da opstanak kompanije zavisi od resursa koji kontrolišu druge institucije i uloga umreženih subjekata u pružanju znanja u procesu donošenja odluka [39].

Porast manjih firmi sredinom 1990-ih koje su se internacionalizovale rano, brzo i nasumičnim redosledom, dokumentovali su Oviatt i McDougall 1994. godine. Sakupljajući različita gledišta iz brojnih teorija i perspektiva poput Internacionalizacione logike, prednosti strane lokacije, mreže kao alternativne upravljačka struktura i prikaza baziranog na resursima, predlažu Teoriju internacionalnih novih poduhvata koja direktno izaziva Uppsala model [40].

U skorije vreme, Jones i Coviello usavršili su model koji internacionalizaciju shvata kao proces preduzetničkog ponašanja u vremenu. Ovaj model kombinuje prethodna istraživanja u novim međunarodnim poduhvatima, istraživanje preduzetništva i teorije orijentisane prema vremenu i procesima [41].

Pregled literature pokazuje da je istraživanje internacionalizacije sprovedeno tokom prethodne četiri decenije bilo posvećeno prvenstveno [42]:

- samoj kompaniji, poput Uppsala/Faznog modela procesa , modela koji se odnosi na inovacije, Eklektične paradigma, Globalne strategijske perspektive;
- tržištu ili transakciji kao što je teorija internalizacije, ekonomija transakcionih troškova,
- industriji, poput Porterovog modela,
- regionu ili klasteru, kao što je Model ekonomske geografije i
- odnosu, poput mrežne perspektive.

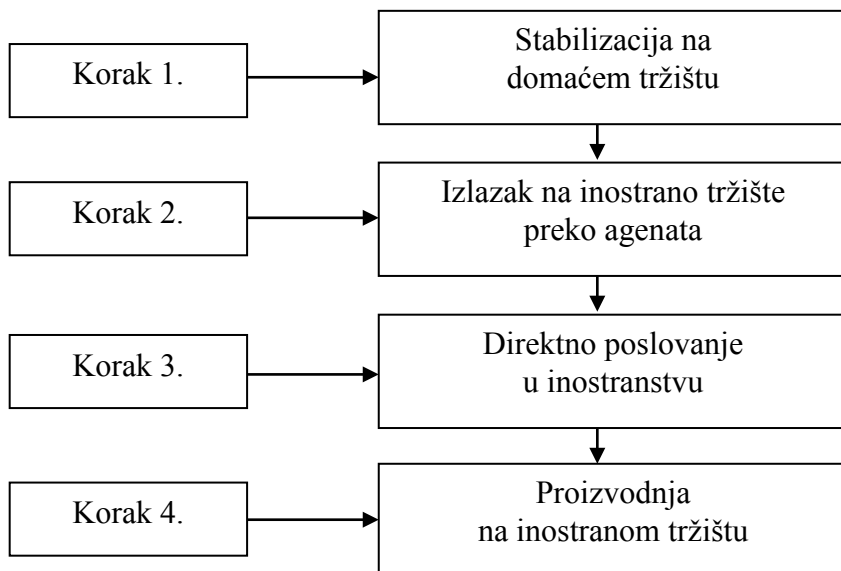
Ako je internacionalizacija previše dinamična i složena da bi je proučavala samo jedna, bilo koja, oblast istraživanja, u tom slučaju holistički pristup proučavanju pojava uključujući i upotrebu novih vrsta analitičkih jedinica i teorijskih pogleda može pomoći u unapređivanju teorija i istraživanja internacionalizacije sa većom tačnošću.

4.2. Modeli internacionalizacije

Postoje različiti modeli internacionalizacije tako da se oni mogu podeliti na tradicionalni model, mrežni model i novi model koji prikazuje rođene globaliste kao nova internacionalna preduzeća [13, str. 237]. Poljski autori Daszkiewicz i Wach u svom radu u kom istražuju internacionalizaciju pre svega malih i srednjih preduzeća pored klasičnog pristupa i internacionalizaciji putem poslovnih mreža navode i nove pristupe kao što su: holistički pristup internacionalizaciji, integrativni pristup i modele zasnovane na znanju [43].

4.2.1. Tradicionalni model internacionalizacije

Ovaj model pretpostavlja postepenu internacionalizaciju kompanije. Smatra da preduzetničke firme najpre sakupljaju informacije o načinu poslovanja u inostranstvu pa tek onda proširuju svoja poslovanja na ta tržišta. Sastavni deo procesa internacionalizacije je serija koraka i inkrementalnih odluka koje donose preduzetnici. Na slici 1. koja sledi prikazani su mogući koraci ovog procesa. Pre nego što krene da razmatra internacionalizaciju preduzeće mora da osigura i stabilizuje svoju poziciju na domaćem tržištu. U narednom koraku izlazi se na inostrano tržište posredstvom agenata.



Slika 1 – Tradicionalni model internacionalizacije.

Izvor: Avlijaš, (2017), *Preduzetništvo*, str. 238.

Kada se sakupi dovoljno znanja o poslovanju na stranom tržištu nema više potrebe za angažovanjem agenata već se uspostavlja direktno poslovanje uz korišćenje sopstvenih kapaciteta u inostranstvu. Završni korak u ovom procesu jeste organizovanje procesa proizvodnje u inostranstvu [44].

4.2.2. Mrežni model internacionalizacije

Za razliku od prethodnog modela ovaj model daje alternativno objašnjenje procesa internacionalizacije poslovanja. U odnosu na tradicionalne modele kod kojih postoje zasebni koraci, ovde nije takav slučaj već se radi o jednom kontinualnom procesu. Ovde preduzetnici putem različitih poslovnih mreža stupaju u kontakt sa partnerima iz inostranstva i od njih dobijaju zahteve za poslovanje. Usled toga ovaj model internacionalizacije dobija naziv mrežni. Kako bi se olakšao sam proces sugerise se međunarodna saradnja posredstvom trgovinskih veza i nacionalnih trgovinskih komora čiji je zadatak da uspostave internacionalne poslovne veze.

4.2.3. Model internacionalnih novih poduhvata

U okviru ovog modela sagledavaju se preduzetnici koji su od samog početka i nastanka svog poslovnog poduhvata odlučili da posluju na internacionalnom tržištu. Naime ovi preduzetnici poseduju globalnu viziju i žele pre svega da posluju na međunarodnom nivou više nego na domaćem. Ponekad se ova strategija isplati i na domaćem tržištu, gde uspeh dolazi na osnovu prethodnog uspeha na inostranom tržištu. Iz ovog modela nastaje i termin rođeni globalisti, koji od osnivanja preduzeća njegovo mesto vide u svetskim ekonomskim tokovima pre nego u domaćim. Uglavnom se ovi poduhvati baziraju na novim i inovativnim tehnologijama. Karakteristike ovih firmi dovode se u vezu sa [45]:

- preduzetnicima koji razmišljaju na globalni način,
- strategijama ulaska, kojima se uspostavlja dobra pozicija na inostranim tržištima,
- uvođenjem novih proizvoda.

Ovakve firme neumitno privlače pažnju lokalnih organa vlasti usled njihovog velikog potencijala za rast i doprinošenju poboljšanja lokalne ekonomije u kojoj imaju sedište. Preduzeća započinju svoju međunarodnu aktivnost od „psihološki bliskog” tržišta, a zatim postepeno povećavaju posvećenost međunarodnim tržištima kroz niz faza. Glavna kritika faznog modela je ta što on ne uključuje adekvatno samu dinamičnu prirodu internacionalizacije. Bell predlaže jedan integrativan pristup internacionalizaciji. Naime on kaže da istraživači razlikuju tri različite strategije internacionalizacije u skladu sa grupama malih i srednjih preduzeća: postupno prodiranje na strana tržišta za tradicionalne firme, brzu internacionalizaciju za „rođene globaliste” i ulazak na strana tržišta slično kao tradicionalne firme, ali zbog izvesne pojave, tempo prodora postaje brži te se naziva „ponovo rođen na globalnom nivou” [46].

4.3. Strategije internacionalizacije

Postoje mnoge strategije vezane za ulazak na inostrana tržišta kao i brojne njihove podele. Najčešća je podela na tri tipa strategija: izvoz, kooperativni aranžmani i direktne investicije. Na sledećoj slici 2. će biti prikazane opcije za internacionalizaciju.



Slika 2 – Strategije ulaska na inostrano tržište.

Izvor: Jobber, D. (2007). *Principles and Practice of Marketing*. 5th edition, McGraw-Hill Education, United Kingdom str. 956.

Postoje brojne druge klasifikacije strategija ulaska koje u okviru ovih kategorija ubrajaju i druge podkategorije. Moguće je recimo izvršiti klasifikaciju na vlasničke i nevlasničke oblike poslovanja u inostranstvu [47, str. 51]. Ukoliko se kao kriterijum uzme tržišna pozicija preduzeća strategije internacionalizacije mogu se klasifikovati u autsajder ili insajder tržišnu poziciju preduzeća. Autisajder preduzeće proizvodi u matičnoj zemlji a izvozi u inostranstvo dok insajder koristi razne strategije za prenos tehnologije, kapitala i ljudskih resursa u inostranstvo. Prema ovom autoru nivo složenosti bi bio odgovoran za podelu sa slike 2., te bi jednostavne ili klasične strategije pripadale izvozu, srednje složene obuhvatale licence franšizing, a složene zajednička ulaganja i nova postrojenja [48, str. 255-256]. U skladu sa klasifikacijom u nastavku će biti obrađene neke od najčešćih strategija i njihove karakteristike.

4.3.1. Izvoz na inostrana tržišta

Gledano sa makroekonomske tačke izvoz je neophodan za napredak nacionalne privrede i obezbeđenje stranih sredstava plaćanja. Iz mikroekonomske perspektive kompanija se odlučuje na izvoz svojih proizvoda iz više razloga, bilo

da je došlo do zadovoljenja tražnje na domaćem tržištu, postoji mogućnost da se ostvari viša cena proizvoda u inostranstvu ili pak želja da se osvoji neko tržište može doći do organizacije izvoznih aktivnosti [49]. Pored sagledavanja brojnih karakteristika i specifičnosti inostranog tržišta, prilagođavanja različitim jezicima, kulturama, običajima, načinima poslovanja, zakonima u drugim zemljama, kompaniju očekuje i odluka o formi organizovanja.

4.3.1.1. Indirektni izvoz na inostrana tržišta

Najjednostavnija forma organizacije izvoza bi bila indirektni izvoz koji podrazumeva angažovanje nekog trećeg preduzeća najpre sa domaćeg tržišta da obavi posao izvoza. To mogu biti domaći agenti koji rade ili u svoje ime i za svoj račun ili pak u ime i za račun kompanije koja ih je angažovala. Sledeća opcija je da se realizuje zajednički izvoz sa nekim drugim proizvođačem koji već ima organizovanu distribuciju robe u inostranstvu i da se na taj način iskoriste njegovi resursi, popularno se ovo naziva piggy-back strategija. Poslednja mogućnost je kooperativna organizacija koja će u ime nekoliko proizvođača raditi zajednički izvoz njihovih proizvoda. Ovu opciju koriste uglavnom proizvođači primarnih proizvoda npr. voća. Indirektni izvoz pruža određene prednosti u odnosu na druge forme. Dobija se stručnost i iskustvo na stranom tržištu jer agenti koji ovo rade se profesionalno bave samo izvozom i poznaju sve detalje vezane za ovaj proces, tako da mogu najbolje sagledati i iskoristiti šanse na inostranom tržištu bez dodatnih troškova preduzeća. Takođe ukoliko recimo oni rade za proviziju što je najčešće i slučaj visoko su motivisani da prodaju što veću količinu robe. Sa druge strane postoje i neki nedostaci [50]. Naime, ne postoji nikakva kontrola načina prodaje proizvoda i kako se taj proizvod predstavlja na inostranom tržištu. Loše odluke vezane za cenu ili distribuciju proizvoda kao i promocije, a te odluke za inostrana tržišta donose posrednici, mogu trajno naneti štetu imidžu kompanije koja kreira proizvod. Posrednici brinu samo o svom profitu i njegovoj maksimizaciji, pri tom ne sagledavaju dugoročnu strategiju kompanije i njene linije proizvoda kao i uvođenje novih proizvoda. Uzevši sve u obzir ova strategija je korisna za testiranje tržišta, a ukoliko dođe do rasta prodaje neophodno je uvesti druge metode.

4.3.1.2. Direktni izvoz na inostrana tržišta

U ovoj opciji kompanija osniva sopstveni departman za izvoz i prodaju proizvoda ili preko posrednika na inostranom tržištu ili potpuno u sopstvenoj režiji osnivanjem prodajnih centara u inostranstvu. U poređenju sa indirektnim izvozom direktni ima brojne prednosti. Kompanija ima mnogo veću kontrolu nad svojim međunarodnim operacijama. Prodajni potencijal a posledično i profit je mnogo viši u ovoj strategiji. Grade se sopstvene mreže prodaje, direktno se utiče na promociju i distribuciju proizvoda na stranom tržištu i neuporedivo je veći stepen povratne informacije koja se dobija sa tržišta u odnosu na to kada se ovaj

posao prepusti nekom posredniku. Tu su svakako i nedostaci. Obzirom da sada kompanija samostalno organizuje sve javlja se veliki trošak kako finansijskih tako i ljudskih resursa. Pored prilagođavanja marketing miksa javljaju se i zadaci poput izbora odgovarajućeg tržišta, identifikovanja i odabira predstavnika na tim tržištima kao i brojni logistički poslovi. Direktni izvoz se može organizovati u saradnji sa agentima ili distributerima na inostranom tržištu koji su nezavisni posrednici, otvaranjem sopstvenog prodajnog centra u inostranstvu ili pak putem interneta. Oni poznaju svoje domaće, za kompaniju strano tržište, međutim kako su motivisani samo procentom prodaje nekada se ne mogu sprovesti složeniji zadaci poput uvođenja nove linije proizvoda uz pomoć posrednika. Predstavljaju jeftini način ulaska na strano tržište, međutim potrebno je izdvojiti značajna marketinška sredstva za promociju proizvoda. Organizacija prodajne jedinice u inostranstvu pored troškova promocije dodaje i troškove obezbeđivanja adekvatnog prostora kao i humanog kapitala koji se mora angažovati da radi u toj jedinici. Pruža veću kontrolu nad operacijama u inostranstvu, ali to dolazi sa određenom cenom [51]. Korišćenje Interneta u prodajne i marketinške svrhe od njegovog nastanka je u konstantnom porastu. Kompanija kreiranjem svog web sajta kao i prisutnošću na socijalnim mrežama radi na svom imidžu, a takođe i smanjuje troškove iznajmljivanja prostora u stranim zemljama. Proizvodi se mogu poslati bilo gde u svetu, a svi ih mogu pogledati virtuelno. Omogućava i lakše istraživanje tržišta uz znatno manje troškove. Međutim ovim putem se najčešće prodaju proizvodi niže vrednosti i oni koje nije neophodno probati i videti uživo radi donošenja odluke o kupovini.

4.3.2. Kooperativni aranžmani

Po nekim autorima kooperativni aranžmani se nazivaju još i ugovorna forma organizacije izvoza i ne vlasnički oblici međunarodnog poslovanja. Ovde pored prikazanih na slici 2. mogu spadati još mnoge strategije kao što su: međunarodne koncesije, vezani poslovi, reeksporniti poslovi, slobodne eksportne proizvodne zone, međunarodna proizvodna kooperacija, poslovi oplemenjivanja i dorade u inostranstvu, buy-back, offset, i još neke forme međunarodnog ugovornog poslovanja [47, str. 108-113]. Usled ograničenja prostora ovde će biti izloženi samo pojedini oblici. Zajedničko za sve oblike iz ove grupe je postojanje ugovora između dve strane, gde je jedna od strana matična kompanija koja proizvodi proizvod. Ne postoji potpuna kontrola nad operacijama u inostranstvu međutim određene odredbe ugovora štite kompaniju i druga ugovorna strana ima više obaveza nego kada se radilo o indirektnom izvozu.

4.3.2.1. Licenca

Kompanije mogu da uđu na inostrano tržište tako što će prodavati licencu. Ugovorom o licenci kompanija koja daje licencu nudi neka prava intelektualne svojine u zamenu za isplatu adekvatne naknade za to. Ugovor o licencama

pokazao se kao vrlo profitabilan način za penetraciju stranog tržišta. Posebno je prikladan ukoliko se radi o manjim kompanijama koje nemaju toliko raspoloživih sredstava da ulože u organizaciju izvoza. Licenca omogućava kompaniji da uđe i na ona tržišta gde je uvoz zabranjen, a na ovaj način zaobilazi tu barijeru. U industrijama naprednih tehnologija prodaja licenci omogućava kompanijama amortizaciju visokih troškova istraživanja i razvoja [49. str. 137-139]. Prihodi koji dolaze od prodaje licenci neretko su daleko niži u odnosu na one koji bi se dobili direktnim izvozom. Dalekosežne negativne posledice su ukoliko firma se firma koja je kupila licencu ne pridržava pravila što može ugroziti brend matične kompanije ili pak dođe do osvajanja proizvodnje i stvaranja konkurenta od kupca licence. Usled ovoga neophodno je detaljno proučiti ugovor o licenci i sagledati sve odredbe.

4.3.2.2. *Franšizing*

Međunarodni franšizing je sistem saradnje i međusobnih poslovnih odnosa između nezavisnih, odvojenih preduzeća iz dve zemlje koja su povezana ugovorom o franšizingu, prema kome jedno od njih – kompanija prodavac franšize – franšizer ustupa korisniku tj. kupcu franšize – franšizatu pravo korišćenja nekog uhodanog sistema poslovanja, po tačno određenim uslovima, znak ili komercijalnu formulu, osiguravajući ujedno i pomoć i redovne usluge u cilju eksploatacije, za šta dobija naknadu – franšizu. Prednost franšizinga je najpre da se kompanija širi na inostrana tržišta bez skoro ikakvih troškova. Franšizat je takođe zainteresovan i motivisan da ostvari što veći uspeh jer mu od toga direktno zavisi profit, a dobija pak potpuno razrađen poslovni model za datu naknadu. Kompanija franšizer dobija i vredne informacije o stranom tržištu. Sa druge strane u odnosu na ostale modele poslovanja u inostranstvu kompanija ne dobija niti toliko profita niti kontrole nad poslovanjem [48, str. 258]. Ukoliko se radi o manje poznatom brendu i kompaniji vrlo je teško, gotovo nemoguće da proda svoju franšizu nekome u inostranstvu tako da u tom slučaju ova opcija nije validna strategija internacionalizacije.

4.3.2.3. *Zajednička ulaganja*

Ova opcija može pripadati različitim kategorijama, kako zajedničkim ulaganjima tako i direktnom investiranju, međutim obzirom da kompanija u ovo ulaganje ulazi zajedno sa nekim partnerom i deli vlasništvo nalazi se u ovoj kategoriji. Partnerstvo može nastati sa ciljem da se završi neki projekat ili pak da se uđe u dugoročnu proizvodnu kooperaciju. Može se desiti i da dve kompanije zajedno ulažu kako bi formirale neku treću kompaniju na stranom tržištu u kojoj će deliti rizik i profit shodno uloženom [49, str. 95-97]. Zajednička ulaganja nekada nastaju usled Vladine politike zabrane inostranih investicija, tako da se formira preduzeće koje će imati jedan deo inostranog a deo nacionalnog kapitala na tom tržištu. Kompanija koja dolazi i investira na taj način se štiti da neće doći

do eventualne eksproprijacije kapitala i infrastrukture jer je deo u vlasništvu nacionalne firme [48, str. 259-261]. Ono gde ovde najčešće nastaje problem jeste podela profita između ulagača jer bi jedan recimo da se profit reinvestira, a drugi, uglavnom strani ulagač, bi da povuče profit u svoju matičnu zemlju.

4.3.3. Direktno investiranje

U slučaju kada je kompanija dovoljno finansijski jaka i kada uslovi na inostranom tržištu to dozvoljavaju najbolji način za ostvarivanje internacionalizacije jeste direktno investiranje u inostranstvu. Potpuno vlasništvo nad kompanijom znači i apsolutnu kontrolu nad proizvodnjom, marketingom i organizacionim pitanjima [43, str. 59-60]. To takođe šalje jasnu poruku lokalnom tržištu o posvećenosti inostrane kompanije. Često je znatno brže izgraditi novu fabriku u inostranstvu nego ispregovarati uslove o zajedničkom ulaganju, akviziciji ili merdžeru.

4.3.3.1. Nova postrojenja

Moguće je da kompanija uloži u izgradnju potpuno nove fabrike u inostranstvu pri čemu će se to nazivati greenfield investicija ukoliko ne postoji nikakva prethodno izgrađena infrastruktura. U slučaju da se kupuje postojeća fabrika pa će se ona naknadno modifikovati govorimo o tzv. brownfield investiciji. Investicije u nova postrojenja nude kompaniji veću fleksibilnost u smislu izgradnje adekvatne fabrike, odabira radnika, a neretko je tu slučaj i materijalnih podsticaja koje zemlje u razvoju nude inostranim kompanijama za izgradnju fabrika i zapošljavanje radnika. Loša strana je što je i pored podsticaja potrebno izdvojiti velike investicije kako kapitalne tako i vremenske prirode [48, str. 51-53].

4.3.3.2. Akvizicije i merdžeri

U poređenju sa izgradnjom novih postrojenja akvizicije i merdžeri predstavljaju, ukoliko se dogovor postigne u adekvatnom roku, brzi način da se stekne pristup stranom tržištu. Akvizicije mogu značiti i kompanijama koje su zakasnile sa razvojem novih tehnologija da preuzimanjem i kupovinom drugog preduzeća dođu do istih. Takođe ovim putem može se doći i do preuzimanja brendova, kanala distribucije ili organizacionih veština. Poznat je slučaj kada je Lenovo kupio IBM i onda preuzeo čuveni brend ThinkPad kao i način organizacije u ovoj američkoj gigantskoj računarskoj kompaniji. Ono što predstavlja rizik jesu najpre razlike u korporativnoj kulturi između tih kompanija. Imovina kupljenih kompanija često ne bude u onom stanju u kome je kompanija investitor očekivala jer se ovde uglavnom radi o zastarelim fabrikama, slabim i zastarelim brendovima kao i o nemotivisanoj radnoj snazi. Uglavnom postoji i obaveza koju nameću lokalne ili nacionalne vlasti a tiče se zapošljavanja novih i zadržavanja starih radnika kao i određena visina investiranja kapitala i zabrana

repatrijacije profita u matičnu zemlju. Ukoliko se pak radi o kvalitetnim kompanijama u tom slučaju je konkurencija jaka pa može doći do nerealnog porasta cene akvizicije [52].

Dolazi se do toga da kao što je rečeno u prethodnom delu nekada isplativija varijanta sagraditi novo postrojenje nego li preuzeti postojeće. Međutim nigde se ovde ne može podvući crta i generalizovati koja se strategija treba primeniti već sve zavisi od slučaja do slučaja i svaki se mora posebno ispitati i proceniti uz detaljno sagledavanje svih uslova, koristi i troškova koje nose sa sobom. Na osnovu izloženih strategija ulaska na inostrano tržište potrebno je prilagoditi strategije marketing miksa proizvoda o čemu će više biti reči u nastavku teksta.

5. Kreiranje marketing programa za inostrano tržište

U današnje vreme, preduzeća, posebno ona koja su orijentisana na inostrana tržišta, moraju da se nose sa sve većim brojem konkurenata iz različitih delova sveta. Usled razvoja tehnologije, bolje povezanosti privreda i eliminisanja barijera u međunarodnoj trgovini, pristup različitim nacionalnim tržištima je znatno olakšan, ali internacionalizacija poslovanja podrazumeva i veće napore, rizike i novi pristup prilikom definisanja marketing programa. Multinacionalni tržišni koncept se javlja kao novi okvir formulisanja načina i metoda poslovanja, kao i strateških marketinških aktivnosti. Takav marketing plan se formira uzimajući u obzir relevantne informacije sa tržišta drugih zemalja i mora na odgovarajući način da integriše sve aktivnosti na ciljnim tržištima širom sveta. Planiranje, organizovanje i kontrola marketing aktivnosti se sprovodi na način kojim bi se ciljevi preduzeća istovremeno ostvarili u okviru i između pojedinačnih tržišta. Pre definisanja marketing strategije neophodno je sprovesti strategijsku analizu kojom se identifikuju ciljni potrošači, njihovi zahtevi, mogućnosti preduzeća da odgovori tim zahtevima i načini na koje bi to učinilo. Zadatak marketing strategije jeste da izvrši segmentaciju tržišta, izbor ciljnih tržišta i pozicioniranje proizvoda i usluga na njima. Potrebno je dobro upoznati tržište, uz razumevanje i predviđanje aktivnosti drugih učesnika, a posebno konkurenata, jer suština savremenog marketinga jeste kreiranje vrednosti za ciljne potrošače potpunije i sveobuhvatnije od konkurencije.

Poslovanje u međunarodnom okruženju se značajno razlikuje od delovanja samo u nacionalnim okvirima zbog prisutnosti brojnih specifičnosti vezanih za nacionalno uređenje, privrednu politiku, zakonodavstvo i kulturna obeležja svake zemlje. Iako se često misli da su ekonomski faktori, odnosno kupovna moć i kupovni obrasci potrošača, najvažniji za uspeh na inostranom tržištu, uslovi su znatno kompleksniji, uzimajući u obzir i demografske, političke, prirodne i posebno socio-kulturološke karakteristike svakog regiona.

5.1. Izbor marketing miksa

Bez obzira da li se radi o domaćem ili inostranom tržištu, nakon izbora ciljne grupe potrošača, preduzeće mora doneti niz odluka koje se tiču proizvoda ili usluga koji će se plasirati, načina njihove promocije, kanala distribucije i cene po kojoj će biti ponuđeni. Skup pomenuta četiri područja 4P – proizvod (product), cena (price), promocija (promotion) i distribucija (place) - je poznat kao marketing miks [53]. Iako su se vremenom u literaturi iz oblasti marketinga pojavljivali i drugi koncepti marketing miksa, koji su uključivali dodatne ili drugačije elemente, 4P je ostao najšire prihvaćen, kako među autorima, tako i među marketing menadžerima. Ova četiri elementa se navode kao marketinški alati, kontrolisani od strane firme, koji se koriste kako bi se na željeni način odgovorilo zahtevima ciljnog tržišta [54]. Zbog specifičnosti usluga, kod preduzeća koja se bave uslužnim delatnostima, 4P koncept je proširen dodatnim elementima – proces (process), ljudi (people) i fizičko okruženje (physical evidence) – pa se naziva 7P marketing miks [55].

5.1.1. Standardizacija vs adaptacija

Način kreiranja marketing miksa u velikoj meri utiče na izvozne performanse preduzeća, pa je prilikom donošenja odluka od suštinske važnosti uzeti u obzir sve faktore koji mogu uticati na poslovanje preduzeća u inostranom okruženju. Osnovna dilema prilikom definisanja međunarodnog marketing programa jeste da li se odlučiti za standardizaciju ili adaptaciju, tj. da li na isti način pristupiti svakom inostranom tržištu ili se prilagoditi jedinstvenim odlikama lokalnog okruženja.

Standardizacija podrazumeva isti marketing pristup svakom tržištu, odnosno definisanje jedinstvene marketing strategije za korišćenje istog proizvoda, načina promocije, kanala distribucije i ostalih elemenata marketing miksa za svako inostrano tržište [56]. Još početkom '80-ih godina, Levitt (1983) [57] je sugerisao da usled rapidnog razvoja tehnologija i sve veće povezanosti, te olakšane komunikacije, tržišta postaju homogenizovana, ljudi svuda u osnovi žele isto, pa se prilikom formulisanja marketing strategije može koristiti globalni pristup. Sve veća upotreba interneta i povezivanje preko telekomunikacionih mreža je dovelo do uzajamnog približavanja različitih životnih stilova, posebno kod mlađih generacija, pa su sve sličnije želje i potrebe potrošača dovele do stvaranja globalnih tržišta za standardizovane proizvode [19]. Glavne prednosti standardizacije su niži troškovi proizvodnje, distribucije i prodaje, ostvarivanje ekonomije obima, brže generisanje ideja i kreiranje marketing miksa, i mogućnost stvaranja jedinstvenog globalnog brenda. Takav način poslovanja rezultira pružanjem proizvoda visokog kvaliteta po znatno nižoj ceni, što i jeste osnovni zahtev svakog potrošača. Međutim, ovakav pristup ignoriše razlike koje postoje između pojedinih tržišta i tržišnih segmenata. Zanemaruje se raznolikost želja i potreba potrošača, njihovog okruženja, načina ponašanja, različitost po pitanju

funkcionisanja tržišnih institucija i pravnih procedura, kao i strukture i intenziteta konkurencije.

Suprotno standardizaciji je *adaptacija* koja obuhvata međunarodnu marketing strategiju kojom se vrši prilagođavanje svih elemenata marketing miksa svakom targetiranom inostranom tržištu pojedinačno [56]. Takav model podrazumeva da se raznolikost tržišnih segmenata ne može ignorisati. Koliko god ljudi danas bili isti po svojim osnovnim potrebama, razlike među njima i te kako postoje. Potrošači sa različitih područja imaju jedinstveno kulturno nasleđe, običaje i tradiciju, drugačiju prirodnu i društvenu sredinu, različiti stepen dostupnosti tehnologije i kupovne moći, što u konačnom vodi ka formiranju različitih stavova, preferencija i načina ponašanja prilikom kupovine. Iz tih razloga, proizvodi i marketing strategije koje na tržištu jedne zemlje ili regiona dožive ogroman uspeh mogu biti potpuni promašaj na drugom. S obzirom da na ove karakteristike ne mogu uticati, preduzeća im se moraju prilagoditi. Kada se marketing miks kroji prema potrebama i željama određenog dela kupaca, znatno su veće šanse za povećanje tržišnog učešća, ostvarivanje bolje povezanosti i sticanje lojalnih potrošača. Ipak, takav pristup sa sobom nosi i mnogo veće troškove, zahteva neuporedivo više vremena i iscrpnih istraživanja.

Tabela 1 – Prednosti i nedostaci strategije standardizacije i adaptacije.

	PREDNOSTI	NEDOSTACI
STANDARDIZACIJA	<ul style="list-style-type: none"> - Ekonomija obima - Niži troškovi - Maksimiziranje ukupnog dohotka - Kraći vremenski period za razvoj proizvoda i marketing miksa - Jedinstveni imidž i globalni brend - Jednostavno planiranje i kontrola - Cenovna konkurentnost 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne uzimanje u obzir različitost tržišta - Nefleksibilnost - Zanemarivanje potreba lokalnih potrošača - Nedostatak unikatnosti
ADAPTACIJA	<ul style="list-style-type: none"> - Poštovanje lokalnih specifičnosti i očekivanja - Maksimiziranje prodaje - Maksimiziranje dohotka po tržištu - Prepoznatljiv i jak imidž na lokalnom tržištu - Fleksibilnost - Necenovna konkurentnost 	<ul style="list-style-type: none"> - Visoki troškovi - Dugotrajni proces razvoja proizvoda i marketing strategije - Komplikovani proces planiranja i kontrole

Iako su sprovedene brojne studije, među autorima ne postoji slaganje oko toga koja od ove dve strategije bolje utiče na izvozne performanse preduzeća [58] [59]. Prema mišljenju Theodosious i Leonidou [60] ta veza je znatno složenija, a odluka da li standardizovati ili prilagoditi marketing strategiju kako bi se dostigle

superiorne performanse će u najvećoj meri zavisiti od skupa okolnosti sa kojima se preduzeće suočava na konkretnom inostranom tržištu u određenom vremenskom periodu. U Tabeli 1. dat je prikaz osnovnih prednosti i nedostataka ove dve strategije [56] [60] [61] [62].

Iako se standardizacija i adaptacija navode kao dve osnovne strategije, u praksi se retko primenjuju u svom ekstremnom obliku. Čak i kada postoji mogućnost plasiranja unificiranog proizvoda na svim tržištima, po istoj ceni i na isti način, oni se moraju prilagoditi zakonskoj regulativi i propisima koji u velikoj meri mogu varirati od zemlje do zemlje. S druge strane, koliko god preduzeće bilo spremno da u potpunosti prilagodi svoj marketing miks, najčešće će pojedini elementi ostati nepromenjeni. Stoga, kada se govori o ovoj dilemi zapravo se u najvećem broju slučajeva misli na stepen standardizacije koji je moguć s obzirom na date okolnosti, jer između ova dva ekstremna pristupa postoji mnoštvo opcija za koje se preduzeća mogu odlučiti. One segmente strategije i marketing miksa koji su prihvatljivi svuda treba standardizovati u najvećoj mogućoj meri, dok bi ostale elemente trebalo prilagoditi zahtevima lokalnog tržišta. Generalno, prilikom odluke o internacionalizaciji poslovanja, marketing menadžeri bi, umesto razmišljanja da svoj domaći proizvod uvedu na inostrano tržište takav kakav je, trebalo da sagledaju elemente poput karakteristika proizvoda, pakovanja, označavanja, promocije, cene, naziva brenda i da odluče kod koga od njih bi adaptacija donela više prihoda nego troškova [19].

Brojni autori iz ove oblasti navode različite faktore koji utiču na odluku o stepenu standardizacije, odnosno adaptacije marketing programa. Najčešće se mogu podeliti na eksterne i interne, pri čemu se eksterni vezuju za okruženje, karakteristike tržišta, potrošače, konkurenciju i proizvod i industriju, a interni za organizaciju i menadžment [60]. Najznačajniji organizacioni faktori su tip vlasništva, organizaciona kultura, iskustvo u poslovanju u inostranstvu i učešće prihoda sa inostranog tržišta, dok je stil donošenja odluka u organizaciji generalno, i u vezi sa poslovima u inostranstvu, osnovni menadžerski faktor. Prema mišljenju druge grupe autora, pet je faktora koji će odrediti nivo standardizacije/adaptacije: ciljno tržište, tržišna pozicija, priroda proizvoda, organizacioni i faktori okruženja [63]. Dok tro-faktorski model standardizacije/adaptacije, razvijen od strane Viswanathan & Dickson [64] ukazuje da homogenost reakcije potrošača na marketing miks, „prenosivost“ konkurentne prednosti sa jednog tržišta na drugo i sličnost u ekonomskoj slobodi potrošača u najvećoj meri opredeljuju nivo standardizacije marketing programa.

5.2. Proizvod i promocija kao elementi međunarodnog marketing miksa

Proizvod ili usluga su bazični element marketing miksa svakog preduzeća. Kada je reč o proizvodu, treba uzeti u obzir ne samo fizička svojstva već i dodatne segmente, poput pakovanja, brendiranja i pratećih usluga, koji čine celokupni paket za potrošača [61]. Prilikom internacionalizacije poslovanja, prva odluka

koju firma mora doneti u okviru marketing programa se najčešće odnosi na sam proizvod i to da li su potrebne određene modifikacije ili ne, i ako jesu, koje. To će u velikoj meri zavisiti od same vrste proizvoda jer su neki pogodniji za standardizaciju od drugih. Prehrambeni proizvodi su veoma osetljivi na razlike u ukusima i navikama ljudi pa se najčešće moraju prilagoditi ciljnom tržištu kako bi bili uspešno plasirani, dok su proizvodi visoke tehnologije, kompjuterska oprema i kućni aparati manje podložni uticaju. Industrijski proizvodi omogućavaju najveći stepen standardizacije jer su imuni na različitost tržišta, pa se često samo usklađuju sa regulativom određene države.

Postoje tri nivoa karakteristika proizvoda koji su u različitoj meri podložni standardizaciji/adaptaciji: fizičke osobine, karakteristike prateće usluge i simbolička obeležja [65]. Standardizacija fizičkih osobina kao što su oblik, veličina i boja omogućava niže troškove proizvodnje usled ostvarivanja ekonomije obima. Način na koji potrošači doživljavaju fizičke odlike čine deo simboličkih karakteristika proizvoda i one mogu značajno varirati pre svega zbog socio-kulturoloških i verskih razlika. Iz tog razloga ove karakteristike moraju biti maksimalno prilagođene lokalnom tržištu i u skladu sa religijskim i kulturološkim okruženjem i shvatanjima potrošača. Usluge koje prate kupovinu određenog proizvoda, poput dostave, postavke, održavanja, garancije itd. je najčešće nemoguće standardizovati jer direktno zavise od okruženja u kome se izvršavaju i lokalnih potrošača kojima se pružaju.

Osim samog proizvoda, treba obratiti pažnju i na njegovo pakovanje. Generalno, pakovanje je jedan od bitnih elemenata jer ima dominantnu ulogu u prvom kontaktu potrošača sa proizvodom, pa osim toga što treba da prenese osnovne informacije o proizvodu, treba da omogući prepoznatljivost brenda, kao i transport i zaštitu proizvoda. U internacionalnoj prodaji pakovanje posebno dobija na značaju zbog dužeg transporta, promenljivih klimatskih uslova, ali i različitih nacionalnih propisa i kulturoloških različitosti, te osim što mora da sačuva proizvod od oštećenja, mora sadržati obeležja koja su u skladu sa regulativom lokalnog tržišta i estetskim vrednostima.

Marketing komuniciranje je jedan od suštinski važnih elemenata za uspešno plasiranje proizvoda i pozicioniranje na inostranom tržištu. Kroz različite promotivne aktivnosti, menadžeri preduzeća imaju za cilj da na pravi način predstavljaju proizvode potrošačima, pruže im potrebne informacije i u njima probude interesovanje, uz izgradnju pozitivne slike o preduzeću. Na ovaj način, preduzeća ukazuju potrošačima na korisnost i vrednost svojih proizvoda i pokušavaju da utiču na njihov izbor. Marketing komuniciranje u međunarodnom okruženju ima određene specifičnosti, odnosno potencijalne prepreke, u odnosu na komuniciranje sa potrošačima na domaćem tržištu, kao što su: kulturološke razlike, jezičke barijere, lokalni odnos prema oglašavanju, neodgovarajuća medijska struktura i drugačija pravna regulativa oglašavanja [66]. Iako firme najčešće nastoje da promovišu svoje proizvode koristeći standardizovane, iste

promotivne kampanje na svim tržištima, i na taj način kreiraju jedinstveni, prepoznatljiv imidž, zbog ovih razlika to je teško izvodljivo. Stoga, moraju odlučiti koju promotivnu strategiju će sprovesti na lokalnom tržištu i na koji način, i za koje od segmenata postoji mogućnost standardizacije, a koji će morati biti prilagođeni.

Zarad promocije svojih proizvoda na inostranom tržištu, preduzeća najčešće angažuju domaće marketing agencije koje posluju na ciljnom tržištu i dobro su upoznate sa njegovim karakteristikama, ili lokalne agencije sa kojima ostvaruju blisku saradnju i zajednički definišu promotivnu strategiju. Najčešći alati komunikacije koje primenjuju su poslovni i trgovinski časopisi, poslovni imenici, direktna prodaja, oglašavanje, internet, sajmovi i lična prodaja [67]. Za koji od njih će se odlučiti zavisi od brojnih faktora, počevši od same vrste proizvoda, stepena internacionalizacije poslovanja i finansijskih mogućnosti preduzeća, do karakteristika lokalnog tržišta. Poslednjih godina, uz intenzivni tehnološki razvoj i široko rasprostranjenu internet mrežu, internet kao kanal komunikacije dobija sve više na značaju. Prisutnost preduzeća u digitalnom svetu i dobar web sajt postaju neizostavni deo poslovanja.

Kulturološke razlike su jedne od onih koje se najteže prevazilaze u međunarodnom marketingu. Pripadnici različitih kultura mogu imati potpuno suprotna shvatanja i verovanja o jednoj istoj stvari, drugačije ponašanje u identičnim okolnostima i različite stavove i prioritete kada je reč o potrošnji. Usvojeni sistem vrednosti, jezik, navike i običaji, religija i društvene institucije su neki od elemenata kulture koji ispoljavaju najveći uticaj na ponašanje potrošača pa samim tim i imaju najveći uticaj na uspešnost promotivnih aktivnosti [65]. Reklamiranje pojedinih proizvoda i usluga koji se smatraju kontraverznim i koji se kose sa tradicionalnim vrednostima i verskim shvatanjima zemlje, može stvoriti negativnu sliku u javnosti i naneti štetu brendu ili imidžu kompanije. Religiozni zahtevi, zabrane, običaji, predrasude ili tabui mogu u velikoj meri uticati na sistem i okvir potrošnje, kao i državni i verski praznici. Po mišljenju mnogih stručnjaka iz oblasti marketinga, jedan od najvećih izazova u međunarodnom okruženju je prevazilaženje jezičkih barijera. Često je adekvatno prevođenje imena kompanija i marki proizvoda teško, a prevođenje propagandnih slogana čak i nemoguće [68]. Glavni problem jeste zadržati pravi smisao poruke jer bukvalan prevod može imati potpuno drugačije značenje na stranom jeziku. Neophodno je ne samo dobro poznavati jezik ciljnih potrošača već i zastupljene slengove, fraze i metaforička značenja pojedinih izraza, kako bi se prenelo originalno značenje i izbegle pogrešne interpretacije. Osim toga, vrlo je bitan vizuelni i estetski doživljaj plasirane poruke. Nešto što potrošačima u pojedinim kulturama deluje interesantno i primamljivo, u drugim se može pokazati kao dosta neatraktivno, pa čak i neshvatljivo. U tom smislu, do posebnog izražaja dolazi adekvatna upotreba boja, simbola i muzike. S obzirom na potpuno suprotna simbolička značenja koja određene boje mogu imati u različitim kulturama, treba biti veoma oprezan

prilikom njihove upotrebe u marketing aktivnostima. Pojedini znaci i simboli moraju biti takođe pažljivo korišćeni jer mogu buditi pogrešne asocijacije kod javnosti. U zavisnosti od preovlađujućeg vrednosnog sistema u društvu, kao i religije, društveni i ekonomski položaj žena se može značajno razlikovati od jedne do druge sredine. U pojedinim regionima, kao na primer na Bliskom Istoku, žena može biti u mnogome ograničena, kao potrošač, kao zaposleni ili kao potencijalni učesnik u marketing istraživanju. Kako bi se izbegli problemi pri ulasku na nova tržišta, neophodno je detaljnije se upoznati sa socijalnim okruženjem. Društvene strukture, poput porodice, ekonomskih slojeva i referentnih grupa, značajno utiču na ponašanje potrošača i njihove odluke [52].

Prilikom ulaska na inostrano tržište vrlo često su odluke vezane za standardizaciju/adaptaciju proizvoda (usluge) i promocije međusobno zavisne i uslovljene. U zavisnosti od stepena standardizacije odnosno adaptacije proizvoda i promotivnih aktivnosti, mogu se definisati pet različitih strategija [69].

Tabela 2 – Strategije proizvoda i promocije

Proizvod				
Promocija		Bez promene	Adaptacija	Razvoj novog
	Bez promene	<i>Direktna ekstenzija</i>	<i>Adaptacija proizvoda</i>	<i>Pronalazak novog proizvoda</i>
	Adaptacija	<i>Adaptacija komunikacije</i>	<i>Dvostruka adaptacija</i>	

Direktna ekstenzija predstavlja standardizovanu strategiju odnosno uvođenje nepromenjenog proizvoda na inostrana tržišta i uz istu promociju bez obzira na različitosti u preferencijama i potrebama potrošača. Iako ova strategija ne zahteva dodatne troškove vezane za razvoj proizvoda, proizvodnju i promotivne aktivnosti, na duže staze može biti neisplativa ukoliko ne zadovoljava želje i zahteve potrošača na lokalnom tržištu. Uglavnom se koristi kada se radi o globalnim proizvodima kod kojih kulturološke, ekonomske i druge razlike nemaju uticaja na potrošnju. Iskustvo kompanija je pokazalo da se može uspešno primeniti kod plasiranja elektronskih uređaja, poput foto-aparata i kućnih aparata, kao i mašina za obradu.

Strategija *adaptacije proizvoda* podrazumeva prilagođavanje proizvoda zahtevima i željama potrošača na lokalnom tržištu, dok način promocije ostaje nepromenjen. Organizacije mogu proizvoditi posebne verzije svog proizvoda za pojedine regione, pojedinačne zemlje, gradove ili trgovinske lance [19]. Slične preferencije i način ponašanja potrošača u okviru ovih segmenata omogućavaju

upotrebu jedinstvene strategije komuniciranja. Najčešće se primenjuje kod prehrambenih proizvoda.

Inovacijom proizvoda se stvara novi proizvod za inostrano tržište, pri čemu ova strategija ima dve forme. Prva podrazumeva ponovno uvođenje neke ranije forme proizvoda koja je prilagođena potrebama određene zemlje, dok druga uključuje stvaranje potpuno novog proizvoda u skladu sa zahtevima i preferencijama lokalnog tržišta. S obzirom da se radi o novom proizvodu, i promotivne aktivnosti koje ga prate su nove. Ova strategija je finansijski i vremenski najzahtevnija, ali vrlo često i najisplativija.

Osim promene proizvoda, preduzeća prilikom ulaska na inostrano tržište moraju doneti odluku i o promotivnoj strategiji koju će primeniti odnosno da li će koristiti istu ili izdiferenciranu promociju. *Adaptacija komunikacije* podrazumeva prilagođavanje promotivnih aktivnosti za proizvode koji se nepromenjeni prodaju na inostranom tržištu. Koristi se kada je usled značajnih razlika u kulturi, religiji, običajima i životnom stilu lokalnih potrošača neophodno prilagoditi način promovisanja proizvoda iako on ima iste karakteristike. Posebno je važno obratiti pažnju na jezik, simbole i boje jer promotivne poruke i slogani koji dobro zvuče na maternjem jeziku mogu biti potpuno izgubljeni u prevodu i pogrešno shvaćeni. Isto tako, razlog za adaptaciju može biti i različita zakonska regulativa koja postavlja određena ograničenja. Osim toga, treba uzeti u obzir i to da upotreba i dostupnost medija može značajno varirati od zemlje do zemlje [56].

Strategija *dvostruke adaptacije* se bazira na tome da se za nastup na svakom inostranom tržištu koriste proizvod i promocija prilagođeni očekivanjima, potrebama i preferencijama lokalnih potrošača. Koristi se kada postoje nepremostive razlike u ponašanju potrošača, njihovim stavovima, potrebama, željama, zatim fizičkom, društvenom i kulturološkom okruženju. Zbog temeljnog istraživanja tržišta koje zahteva i promena koje je neophodno sprovesti kako u proizvodu, tako i u načinu promocije, ova strategija iziskuje velika ulaganja. Međutim, njenom implementacijom su šanse za uspeh znatno veće, pa samim tim i mogućnosti ostvarivanja dodatnog profita.

5.3. Cena kao element međunarodnog marketing miksa

Cena je jedini element marketing miksa koji generiše prihod, pa određivanje cene predstavlja kritički važnu odluku jer od nje značajno zavisi obim i prihod od prodaje, ali i mogućnost za rast i razvoj preduzeća dugoročno gledano. Cilj međunarodnog marketinga nije ostvarivanje najviše moguće cene za proizvode i usluge, nego cene koja će u kombinaciji sa ostalim instrumentima marketing miksa doprineti ostvarenju i dugoročnih i kratkoročnih ciljeva internacionalizacije preduzeća [70]. Iako poslednjih godina necenovni faktori sve više dobijaju na važnosti, za potrošače cena i dalje ostaje osnovna determinanta izbora, posebno u zemljama sa nižim dohotkom. Pored kvaliteta proizvoda, ispravno formiranje

cena na inostranom tržištu se pokazalo kao glavna determinanta uspeha međunarodnog marketing programa [71].

Generalno, cena se određuje tako što se na ukupne troškove proizvodnje, marketinga i prodaje doda određena profitna marža, odnosno zarada koju preduzeće planira da ostvari po jedinici proizvoda ili pruženoj usluzi. Međutim, pri određivanju izvoznih cena, sve veći broj izvozno orijentisanih preduzeća ne polazi više od svojih troškova ka ceni koja bi trebalo da bude realna u izvozu, već od one cene koju su kupci na inostranim tržištima spremni da plate za proizvod [72]. Formiranje cene za inostrano tržište je izuzetno kompleksno zbog većeg broja faktora koje treba uzeti u obzir. Oni se najčešće dele u dve glavne kategorije: interne i eksterne, pri čemu interni obuhvataju faktore na nivou preduzeća i one vezane za sam proizvod, a eksterni, za okruženje i tržište [61]. Od korporativnih faktora najveći značaj za formiranje cene imaju konkurentska strategija i ciljevi preduzeća, organizaciona i upravljačka politika, kao i način ulaska na inostrano tržište. Inovativnost i jedinstvenost proizvoda, faza životnog ciklusa u kojoj se nalazi, nivo adaptacije koji je potreban i dodatne usluge koje prate proizvod su osnovne determinante iz druge grupe. Eksterni faktori su oni na koje preduzeće ne može da utiče, poput zakonske regulative i ograničenja, kao što su carine i porezi, inflacije i fluktuacije deviznog kursa, koji spadaju u faktore okruženja, ali i tržišnih faktora, koji obuhvataju kupovnu moć potrošača, njihove potrebe i želje, i intenzitet konkurencije.

Najčešće cenovne strategije su: strategija „*skidanja kajmaka*” ili *visokih početnih cena*, strategija *tržišnih cena* i strategija *penetracije* odnosno *niskih cena* [61] [67]. *Strategija „skidanja kajmaka*” omogućava ostvarivanje maksimalnog prihoda za kratki vremenski period i primenjuje se kod novih, unikatnih proizvoda za koje su potrošači voljni da plate visoku cenu. Vremenom, kako dostupnost i ponuda proizvoda postaje veća odgovorom konkurenata, tako se i cene moraju postepeno snižavati. Ako preduzeće plasira na inostrano tržište proizvod koji već postoji, najčešće se opredeljuje za *strategiju tržišnih cena* koja podrazumeva utvrđivanje krajnje cene na osnovu konkurentskih cena, pri čemu mora postojati sigurnost da će ostvareni obim prodaje omogućiti zadovoljavajući nivo prihoda. Kada je glavni cilj preduzeća povećanje obima prodaje i tržišnog učešća, primenjuje se *strategija niskih cena*. Da bi se pokazala uspešno, ova strategija zahteva smanjivanje troškova proizvodnje ostvarivanjem ekonomije obima, masovna tržišta i potrošače osetljive na promene u ceni.

Kao i kod svakog elementa marketing miksa i kada je reč o ceni, osnovna dilema je kako uskladiti cene na različitim tržištima, odnosno da li treba primeniti standardizovan način određivanja cene na svim inostranim tržištima ili ga prilagoditi lokalnim uslovima. *Standardizacija cene* podrazumeva formiranje jedinstvene cene u sedištu firme, koja će se primenjivati na svakom tržištu, nakon uzimanja u obzir deviznog kursa i regulatornog okvira svake zemlje [61]. Ovakve cene su poželjne kada se radi o standardizovanim proizvodima ili uslugama ili u

slučajevima kada preduzeće vrši prodaju svojih proizvoda poslovnim kupcima tj. velikim multinacionalnim kompanijama koje poseduju podružnice u više zemalja. Međutim, u ovom slučaju, zarada koju preduzeće ostvaruje u različitim zemljama će varirati, a s obzirom da se zanemaruju uslovi lokalnih tržišta, definisana cena može biti previsoka za potrošače u siromašnijim zemljama, dok bi za razvijene zemlje mogla biti i previše niska [19]. *Diferencijacija cena* se vrši uzimajući u obzir karakteristike svakog inostranog tržišta na kome preduzeće posluje, čime se uvažavaju razlike u preferencijama i ponašanju potrošača. Iako se na ovaj način cena prilagođava konkretnom tržištu, pa su šanse za maksimizaciju obima prodaje znatno veće, otežana kontrola i koordinacija cena je ono što ovakvu strategiju čini komplikovanijom. Prilikom formiranja cena može se koristiti tržišni pristup ili pristup zasnovan na troškovima. Tržišni pristup polazi od toga kolika se cena može naplatiti na lokalnom tržištu s obzirom na postojeće okolnosti, dok se pristup zasnovan na troškovima bazira na utvrđivanju visine troškova za svako tržište. Na početku širenja svog poslovanja van granica matične zemlje, preduzeća češće primenjuju metod zasnovan na troškovima, dok kasnije, sticanjem iskustva u internacionalnom poslovanju, postaju fleksibilnija pa prelaze na tržišni pristup formiranja cena [67].

Ponašanje firme prilikom definisanja cene proizvoda i usluga na inostranom tržištu se može posmatrati i kroz dimenzije globalizacije industrije kojoj preduzeće pripada i spremnosti samog preduzeća za internacionalizaciju poslovanja [73]. U zavisnosti od toga, može se pretpostaviti da će se velike izvozne firme, sa iskustvom u internacionalnom poslovanju, opredeljavati za veću centralizaciju i kontrolu nad odlukama o određivanju cena, dok će preduzeća koja su nova u izvoznim poslovima češće decentralizovati sistem donošenja odluka o ceni, oslanjajući se više na informacije lokalnih partnera i prateći strategije konkurenata ili tržišnih lidera.

5.4. Distribucija kao element međunarodnog marketing miksa

Povećavanjem udaljenosti između lokacije proizvodnje i mesta prodaje u internacionalnom poslovanju, kanali distribucije dobijaju daleko veći značaj u odnosu na poslovanje na domaćem tržištu. Razvojem tehnologije i infrastrukture, i pojavom novih, isplativijih modela transporta, distribucija poslednjih godina postaje značajno olakšana. Ipak, zbog velikih razlika u logističkim sistemima, kanali distribucije mogu značajno varirati od zemlje do zemlje, što će uticati na uspeh plasiranja proizvoda na konkretnom tržištu, ostvareni obim prodaje i profit. Prilikom izbora najboljeg kanala distribucije u određenoj zemlji, trebalo bi uzeti u obzir faktore kao što su ukupan potencijal prodaje, jačina i tip konkurencije, troškovi proizvoda, geografska rasprostranjenost i gustina naseljenosti zemlje, državna investiciona politika, devizni kurs i regulativu, nivo političkog rizika i celokupni marketing plan [52].

Kotler i Keller [19] navode da je izbor kanala distribucije kompleksan proces koji se sastoji iz nekoliko faza. Najpre, menadžeri izvoznog odeljenja ili odeljenja za međunarodnu prodaju donose odluke o marketing aktivnostima i kanalima distribucije. Zatim se vrši izbor kanala između zemalja, kojim će proizvod biti dopremljen do granica druge zemlje, a uključuje izbor posrednika, vrstu transporta, i procenu rizika. Treći nivo jeste izbor kanala unutar druge zemlje koji proizvode treba da dovede do krajnjih kupaca.

Kada je reč o dizajnu kanala distribucije, ističu se dve komponente: dužina i širina [74]. Dužina se odnosi na broj nivoa ili različitih vrsta posrednika, dok je širina određena brojem institucija na svakom nivou. Struktura kanala distribucije će u velikoj meri zavisiti i od stepena pokrivenosti tržišta koje preduzeće želi da ostvari. Uzimajući to u obzir, menadžment preduzeća se može odlučiti za neku od sledećih opcija [75]:

- *intenzivna distribucija* – podrazumeva distribuciju proizvoda preko velikog broja različitih vrsta posrednika i brojnih posrednika u okviru jedne vrste;
- *selektivna distribucija* – zahteva odabir određenog broja posrednika za svako područje na koje se proizvod uvodi;
- *ekskluzivna distribucija* – uključuje samo jednog posrednika na tržištu.

Što su proizvodi unikatniji, skuplji, noviji na tržištu, specijalizovani, više tehničke kompleksnosti, a potrošači lojalni brendu i preferiraju ličnu prodaju, veća je verovatnoća da će se preduzeće odlučiti za ekskluzivnu distribuciju. Dok će se proizvodi široke potrošnje, koji su već dugo prisutni na tržištu, nižih cena i manje kompleksnosti i čiji kupci kupuju bez asistencije prodavca najčešće plasirati preko velikog broja različitih posrednika [76].

U međunarodnim kanalima distribucije posrednici obavljaju različite poslove, od prikupljanja informacija o potrošačima i tržišnim uslovima, preko učestvovanja u promociji proizvoda, obezbeđivanja odgovarajućih uslova i načina plaćanja, do izbora odgovarajućeg transporta i skladištenja proizvoda. Kako od posrednika direktno zavisi plasman proizvoda preduzeća, pa samim tim i njegovo tržišno učešće i reputacija, za preduzeće je od krucijalne važnosti da odabere adekvatne posrednike i sa njima uspostavi uspešnu saradnju. Kako bi proces upravljanja odnosima sa posrednicima bio uspešan, menadžment preduzeća bi trebalo da najpre izvrši odgovarajuću selekciju posrednika, na osnovu njegovih kompetencija, da podstiče njihov rad i investira u njih, tretirajući ih kao dugoročne partnere, uz to da ih uključi u definisanje marketing strategije, ali da zadrži kontrolu nad njom, da od njih redovno dobija sve relevantne informacije o tržištu i finansijskim performansama, i gradi veze između distributera iz različitih zemalja [77]. S obzirom da lokalni distributeri najbolje poznaju način funkcionisanja tržišta, zakonsku regulativu i ponašanje domaćih potrošača, preduzeća koja tek ulaze na inostrano tržište se najčešće odlučuju za njih.

Razvojem interneta i elektronske prodaje, tradicionalni kanali distribucije u mnogim granama doživljavaju ogromne promene. Dok uloga pojedinih posrednika raste, drugi postaju izostavljeni. Distributeri proizvoda i prevoznici preuzimaju veći deo posla kod proizvoda naručenih preko interneta, dok veleprodajna i maloprodajna mesta postaju zapostavljena, što može dovesti do konflikta između proizvođača i prodavca njegovih proizvoda. U kojoj meri će ovi efekti biti izraženi zavisi pre svega od toga za kakvu strategiju internet prodaje se proizvođač odluči, odnosno da li će putem svog web sajta pružati samo informacije o svojim proizvodima, a prodaju ostaviti posrednicima, da li će internet prodaju u potpunosti prepustiti distributerima, da li će svoje proizvode prodavati isključivo sam elektronskim putem ili će se internet prodaja vršiti kako direktno od samog proizvođača, tako i preko njegovih posrednika [61].

5.5. Marketing miks usluga

Marketing program preduzeća koja se bave uslužnim delatnostima će se razlikovati od marketing strategije proizvodnih preduzeća pre svega zbog specifičnosti samih usluga odnosno njihovih osnovnih karakteristika [19]:

- *Neopipljivost* – s obzirom da ne postoje u fizičkom obliku, usluge se ne mogu videti, dodirnuti, probati pre kupovine, pa se samim tim ne mogu znati ni rezultati. Iz tog razloga, potrošači će svoj sud o kvalitetu usluge i odluku o kupovini donositi na osnovu vidljivih elemenata poput ljudi koji pružaju uslugu, prostora koji ih okružuje, opreme koja se koristi u tom procesu, promotivnog materijala, vizuelnih obeležja (simbola) i cene. Stoga, preduzeća bi trebalo da ove elemente prilagode preferencijama i estetskim normama lokalnog tržišta, kroz njih ukažu na kvalitet svojih usluga i uliju poverenje potrošačima u vezi sa konačnim ishodom.
- *Neodvojivost* proizvodnje i potrošnje – ukazuje na činjenicu da se usluge istovremeno proizvode i koriste, za razliku od proizvoda koji se najpre proizvode, zatim skladište, distribuiraju, prodaju i na kraju tek konzumiraju. Zbog ove osobine, pružalac usluge ima veoma bitnu ulogu, kod određenog tipa usluga ona je od presudnog značaja, pa njegovo ponašanje i način na koji to čini će u velikoj meri uticati na satisfakciju potrošača. Usled brojnih socio-kulturoloških razlika, vrlo je važno upoznati se sa običajima i stavovima lokalnih potrošača jer će od toga zavisiti i njihova očekivanja prilikom korišćenja usluge.
- *Varijabilnost* - usluge je vrlo teško standardizovati jer zavise od sposobnosti onog ko ih pruža, na koji način, gde i kada, ali i od onog kome su pružene. Iz tog razloga kvalitet usluga može dosta varirati, pa je teško postaviti jedinstveni standard kvaliteta. Međutim, s obzirom da kupci najčešće direktno učestvuju u ovom procesu, mogućnosti za prilagođavanje usluga njihovim zahtevima su znatno veće.

- *Nepostojanost* (kvarljivost) – usluge je nemoguće skladištiti i čuvati, što za preduzeća predstavlja otežavajuću okolnost, posebno kada se javljaju značajnije fluktuacije u tražnji. Stoga, moraju biti u stanju da predvide dinamiku tražnje i u skladu sa tim isplaniraju korišćenje svojih resursa, što je dosta komplikovanije kada se usluge plasiraju na inostrano tržište jer je i broj faktora koji determinišu kretanje tražnje znatno veći i nepredvidljiviji.

Usled ovih karakteristika, kod kreiranja marketing miksa usluga, osim standardnih 4P elemenata treba uzeti u obzir još tri: ljude, proces i fizičko okruženje.

Ljudi - Zbog karakteristike da se usluge istovremeno proizvode i koriste, ljudi koji pružaju usluge potrošačima su od ključnog značaja. Pod ovim elementom se u marketing miksu obuhvataju svi oni koji su na direktan ili indirektan način uključeni u proces pružanja usluga, što se prvenstveno odnosi na zaposlene u preduzeću, ali to mogu biti i posrednici koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima ili drugi kupci koji se nalaze u istom okruženju. Usluge direktno zavise od ljudi koji ih pružaju, s obzirom da su oni u direktnoj interakciji sa potrošačima i samim tim oblikuju njihovo iskustvo [78] [79]. Stoga, i zadovoljstvo potrošača u ogromnoj meri zavisi upravo od ljudi koji im pružaju uslugu [80]. Kvalitet usluge je takođe uslovljen znanjem, veštinama i ponašanjem zaposlenih, pa može značajno varirati. Iz tih razloga, uslužna preduzeća moraju stalno raditi na unapređenju svojih zaposlenih i njihovih kompetencija, kroz edukacije, treninge i različite načine motivacije. To može biti zahtevno kada se radi o inostranom tržištu usled fizičke udaljenosti i društvenih i kulturoloških razlika, pa je od ključne važnosti uspostaviti dobar sistem praćenja i kontrole performansi zaposlenih, ali i prilagoditi sistem obuka i podsticaja.

Proces - Ovaj element se odnosi na različite faze i aktivnosti uključene u proces pružanja usluga. Obuhvata procedure, mehanizme i tok aktivnosti kojima se usluge pružaju [61]. Kreiranje i upravljanje efektivnim procesom je od suštinske važnosti za uslužne firme posebno iz razloga što usluge ne mogu biti skladištene, vraćene ili ponovo iskorišćene. Menadžment preduzeća mora upoznati potrošače sa procesom dobijanja usluge i postarati se da razumeju njegov tok i potrebno vreme. Danas, razvoj tehnologije je značajno uticao na proces pružanja usluga, omogućio smanjenje troškova, kreiranje vrednosti i diferenciranje usluga [81]. Najveći uticaj je ostvaren kod onih usluga koje se baziraju na informacijama i koje je moguće u potpunosti pružiti korišćenjem informaciono-komunikacionih tehnologija, dok je u nekim drugim delatnostima njena uloga znatno manja. Uloga tehnologije je posebno velika u međunarodnom poslovanju, s obzirom da je kod mnogih usluga zahvaljujući tehnološkim rešenjima vreme potrebno za realizaciju usluga neuporedivo kraće, a brojne barijere, poput fizičke udaljenosti, potpuno zanemarljive.

Fizičko okruženje – S obzirom da su usluge neopipljive i nevidljive, za potrošače postoji znatno veći rizik prilikom kupovine usluga nego proizvoda. Kako bi se umanjila nesigurnost i ulilo poverenje potencijalnim potrošačima, preduzeća moraju na pravi način iskoristiti okruženje u kome se usluga pruža. Ono obuhvata sve vidljive elemente poput enterijera, dizajna, brošura i korporativnih obeležja koji treba da stvore prijatnu atmosferu i pozitivnu sliku o preduzeću. Fizičko okruženje može pomoći da se preduzeće izdvoji od konkurenata jer utiče na izbor potrošača [81]. U zavisnosti od toga o kojoj se uslužnoj delatnosti radi, i ambijent u kome se usluga pruža može biti manje ili više bitan, dok je kod pojedinih fizičko okruženje od presudnog značaja za odluku potrošača. Iz tog razloga, pre ulaska na inostrano tržište preduzeće bi trebalo da se upozna sa običajima, očekivanjima i estetskim vrednostima lokalne sredine, kako bi bilo sigurno da li može primeniti svoja jedinstvena obeležja i standardizovan izgled okruženja u kome će potrošačima pružati usluge.

Prilikom razmatranja mogućnosti za pružanje usluga u internacionalnom okruženju, treba uzeti u obzir i neke od faktora koji na poseban način utiču na uslužni sektor poput faze životnog ciklusa, infrastrukturnih barijera i jedinstvenosti domaćeg tržišta [82]. Za razliku od proizvoda, kod kojih je potencijal za globalizaciju najveći u fazi rasta, kod usluga je za ekspanziju na internacionalno tržište najpovoljnija faza zrelosti kada su svi aspekti u potpunosti razvijeni, a mogućnost za standardizaciju ključnih komponenti najveća. S obzirom da većina usluga zahteva odgovarajuću infrastrukturu, telekomunikacionu i internet mrežu, institucionalnu strukturu, kao i visoko obučenu radnu snagu, mogućnosti za pružanje određene usluge će u velikoj meri zavisiti od infrastrukturnih karakteristika lokalnog tržišta. Osim toga, brojne usluge su nastale kao rešenje nekog specifičnog problema svojstvenog domaćem okruženju ili potrebama nacionalnog tržišta, pa se teško mogu primeniti u drugačijoj sredini. U takvim situacijama, prilagođavanje pojedinih komponenti uslužnog procesa je neophodno.

Mogućnost standardizacije/adaptacije usluga na inostranom tržištu će značajno zavisiti od toga o kojoj vrsti usluga se radi. Na osnovu „opipljivosti” i mere u kojoj potrošači moraju biti prisutni tokom pružanja same usluge, mogu se izdvojiti tri kategorije: usluge čije izvršavanje uključuje potrošača, usluge čije izvršavanje uključuje predmet koji potrošač poseduje i usluge koje se zasnivaju na informacijama [61]. Usluge iz oblasti obrazovanja, zdravstvene nege, prevoza putnika i sl. u kojima sami potrošači učestvuju zahtevaju od preduzeća da bude prisutno na lokalnom tržištu i da se prilagodi okruženju, navikama i potrebama korisnika i njihovim običajima pa su šanse za standardizaciju male. Usluge koje uključuju određeni predmet čija se vrednost za potrošača uvećava nakon pružene usluge, ali ne zahtevaju njihovo prisustvo, poput popravke, instalacije, transporta i dr. takođe podrazumevaju fizičko prisustvo preduzeća na lokalnom tržištu, ali s obzirom da sami potrošači ne učestvuju u njima, mogućnosti za standardizaciju

ovakvih usluga su veće. Najmanje opipljive, usluge bazirane na informacijama, poput telekomunikacionih, internet ili bankarskih usluga, se karakterišu minimalnom uključenošću korisnika, a zbog svog virtuelnog karaktera ne zahtevaju fizičko prisustvo preduzeća na lokalnom tržištu, pa su mogućnosti za standardizaciju ovih usluga najveće.

Zaključak

Diskontinuitet konkurentskog okruženja, brze tehnološke promene, privatizacija i deregulacija, uslovljavaju uključivanje preduzeća u proces internacionalizacije, kako bi proširile svoju bazu potrošača, stvorile svest o brendu, povećale prodaju, svoj tržišni udeo i profit. Veliki broj preduzeća nastavlja internacionalizaciju jer je domaće tržište postalo neadekvatno, zbog ekonomije obima i višestrukih mogućnosti koje su dostupne na inostranim tržištima. Motivi za razvijanje međunarodnih veza u procesu internacionalizacije mogu biti različiti, i to proaktivne (push) i reaktivne (pull) prirode, u zavisnosti da li je preduzeće „primorano” da posluje na inostranom tržištu ili širi svoje poslovanje zbog vlastitih ciljeva i strategija. Da bi međunarodna tržišta postala izvor prosperiteta, potrebno je da preduzeća razumeju i blagovremeno odgovore na set političkih, ekonomskih, pravnih, socijalnih i tehnoloških faktora koji deluju iz makro okruženja. Iako je globalna ekspanzija postala glavni preduslov uspeha, a nacionalna tržišta tesna, internacionalizacija primorava preduzeća da se suočavaju i eliminišu različite interne i eksterne prepreke poslovanja. Uključivanje organizacije u međunarodne poslovne operacije podrazumeva postojanje kvalitetno dizajnirane organizacione strukture, usklađene sa njenom strategijom ulaska i jasno definisanim marketing miksom.

Postoje različite teorije, modeli i strategije internacionalizacije. Sagledavajući brojne teorije, mogu se izdvojiti one koje su posvećene proučavanju same kompanije, tržištu ili transakciji, industriji, regionu ili klasteru ili pak one koje internacionalizaciju posmatraju kroz odnose. Modeli internacionalizacije se najčešće dele na tradicionalni, mrežni model i na novi model koji prikazuje rođene globaliste kao nova internacionalna preduzeća. Kod novih pristupa postoje i holistički pristup, integrativni pristup i pristup zasnovan na znanju. Na osnovu poznavanja teorija i modela internacionalizacije preduzetnik bira odgovarajuću strategiju. Na raspolaganju mu je nekoliko tipova strategija za ulazak na inostrano tržište. Prvi tip pretpostavlja izvoz preduzeća koji će biti organizovan direktno ili indirektno u zavisnosti da li se za izvoz angažuju domaći ili strani agenti prodaje ili pak odeljenje matičnog preduzeća. Drugi tip obuhvata kooperativne aranžmane u okviru kojih mogu biti licence, franšizing i zajednička ulaganja. Treći tip podrazumeva direktno investiranje bilo u nova postrojenja, akviziciju ili merdžer sa postojećim privrednim subjektima. Ne postoji univerzalno pravilo o tome koju strategiju preduzeće treba primeniti već je to

individualno od subjekta do subjekta i potrebno je detaljno sagledati sve uslove i okolnosti prilikom izbora.

Za koju god strategiju ulaska da se preduzeće odluči, treba imati u vidu da se poslovanje u internacionalnom okruženju bitno razlikuje od poslovanja isključivo na domaćem tržištu usled brojnih razlika vezanih za nacionalno uređenje, privrednu politiku, zakonodavstvo i kulturna obeležja svake zemlje. Stoga, menadžment tim mora sprovesti detaljno istraživanje inostranog tržišta, upoznati se sa najznačajnijim karakteristikama i uslovima, potencijalnim problemima i uzeti u obzir delovanje velikog broja različitih faktora. U cilju uspešnog plasiranja svojih proizvoda ili usluga, neophodno je doneti niz odluka vezanih za ključne elemente marketing ponude poput načina promocije, kanala distribucije i cene proizvoda, kao i procesa pružanja usluga, ljudi koji u njemu učestvuju i fizičkog okruženja. Osnovna dilema koja se javlja prilikom definisanja međunarodnog marketing programa je da li se odlučiti za standardizaciju ili adaptaciju, tj. da li na isti način pristupiti svakom inostranom tržištu ili se prilagoditi jedinstvenim odlikama lokalnog okruženja. Ta odluka će u najvećoj meri zavisiti od samih ciljeva preduzeća, njegove strategije i skupa okolnosti sa kojima se suočava na konkretnom tržištu u određenom vremenskom periodu. Ključ uspeha u međunarodnom marketingu leži u marljivom istraživanju ciljnog tržišta, njegovih ekonomskih, prirodnih i političkih karakteristika, i razumevanju socio-kulturoloških odlika, stavova i ponašanja potrošača. Takav pristup omogućava preduzećima da maksimalno iskoriste prednosti poslovanja u internacionalnom okruženju, a ublaže nedostatke i izbегnu greške.

Literatura

- [1] Leonidou, L.C. (1995) Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis, *Journal of International Marketing*, Vol. 3, No. 1, str. 29-43.
- [2] Johanson, J., Vahlne, J.E. (1992) The mechanism of foreign market entry, *Scandinavian International Business Review*, Vol. 1, No. 3, str. 9-27.
- [3] Carazo, P.C.M., Lumiste, R. (2010) Foreign entry modes of Colombian small and medium enterprises, *International Journal of Business and Economics Perspectives*, Vol. 5, No. 1, str. 16-41.
- [4] Dahringer, D.L., Muhlbacher, H. (1991) *International marketing*, London: Addison Wesley Publishing Company.
- [5] Dunning, J.H. (1994) *Multinational enterprises and the global economy*, Wokingham: Addison - Wesley.
- [6] Gankema H.G.J, Snuif H.R, Zwart P.S. (2000) The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, No. 4, str. 15-27.
- [7] Gibson, C. (1989) Consumer trends in the EEC: How can retailers respond? *in Responding to 1992: Key Factors for Retailers*, Harlow: Longman Group, str. 23-34.

- [8] De Clercq D, Sapienza H.J, Crijns H. (2005) The internationalization of small and medium-sized firms, *Journal of Small Business Economics*, Vol. 24, No. 4, str. 409–419.
- [9] European Commission (2004) *Observatory of European SMEs: Internationalization of SMEs*, Luxemburg.
- [10] Bartlett, C., Ghoshal, S. (1987) Managing across borders: New Strategic Requirements, *Sloan Management Review*, Vol. 28, No. 4, str. 7-17.
- [11] Nakos, G., Brouthers, K. D. (2002) Entry mode choice of SMEs in Central and Eastern Europe, *Academic article Journal Entrepreneurship: Theory and Practice*, Volume. 27, No. 1, str. 47–63.
- [12] Burt, G., Wright, G., Bradfield, R., Cairns, G., Van Der Heijden, K. (2006) The role of scenario planning in exploring the environment in view of the limitations of PEST and its derivatives, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 36, No. 3, str. 50- 76.
- [13] Avlijaš, R., Avlijaš, G. (2017) *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [14] Previšić, J., Ozretić D.Đ. (2000) *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb: Masmedija.
- [15] Gillespie, A. (2007) PEST analysis of the macro – environment, *Foundations of Economics*, Oxford University Press, USA.
- [16] Rakita, B. (2006) *Međunarodni biznis i menadžment*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
- [17] Leung, K., Bond, M.H., Carrasquel, S.R., Munoz, C., Hernández, M., Murakami, F., et al. (2002) Social axioms: the search for universal dimensions of general beliefs about how the world functions, *Journal of Cross - Cultural Psychology*, Vol.33, No.3, str. 286-302.
- [18] Terpstra, V., Sarathy, R. (2000) *International Marketing*, 8th edition, Dryden Press.
- [19] Kotler, P., Keller, K. (2012) *Marketing management*, 14th edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, New Jersey.
- [20] Schulz, A., Borghoff, T., Kraus, S. (2009) International entrepreneurship: towards a theory of SME internationalization, *International Journal of Business and Economics*, Vol.9, No.1, str. 1–12.
- [21] Hollensen, S. (2011) *Global marketing: a decision – oriented approach*, 3rd edition, Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- [22] Burgel, O., Murray, G.C. (2000) The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries, *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 2, str. 33-62.
- [23] Buckley, P. J. (1989) Foreign direct investment by small and medium sized enterprises: The theoretical background, *Small Business Economics*, Vol. 1, No. 2, str. 89–100.
- [24] Leonidou, L.C. (2004) An analysis of the barriers hindering small business export development, *Journal of Small Business Management*, Vol.42, No. 3, str. 279-302.
- [25] Chell E. (2001) *Globalisation, Innovation and Development*, Thomson, London.
- [26] Smith, A. (1776) *The Wealth of Nations*, Modern Library: New York (reprinted version).

- [27] Ricardo, D. (1817) 'Principles of Political Economy', In Saffra, P (1951) *The Works and Correspondence of David Ricardo*, Volume 1, Cambridge University Press: New York.
- [28] Hecksher, E., Ohlin, B. (1933) *Interregional and International Trade*, Harvard University Press: Cambridge, MA.
- [29] Dunning, J.H., Rugman, A.M. (1985) In Honor of Stephen Hymer: The First Quarter Century of the Theory of Foreign Direct Investment, *American Economic Review*, 75(2): 228-232 Wokingham, England.
- [30] Hymer, S.H. (1960) *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*, MIT Press: Cambridge, MA.
- [31] Dunning, J.H. (1993) *Multinational Enterprise and the Global Economy*, Wokingham, UK and Reading, MA: Addison Wesley.
- [32] Vernon, R. (1966) International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80: str. 190-207.
- [33] Buckley, P.J. (1999) In Memory of Raymond Vernon, *Journal of International Business Studies* 30(3): iv.
- [34] Williamson, O. (1979) Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, 22: str. 233-261.
- [35] Tolentino, P. (2001) From a Theory to a Paradigm: Examining the Eclectic Paradigm as a Framework in International Economics, *International Journal of the Economics of Business*, 8. str. 191-209.
- [36] Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975) The Internationalization of the Firm – Four Swedish Case Studies, *The Journal of Management Studies*, 12 (3), str. 305-322.
- [37] Johanson, J., Vahlne, J.E. (1977) The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment, *Journal of International Business Studies*, 8 (1): str. 23-32.
- [38] Bilkey, W.J., Tesar, G. (1977) The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, 8 (1): str. 93-98.
- [39] Johanson, J., Mattsson, L-G. (1988) 'Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach', in N. Hood and J.E. Vahlne (eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm: New York, str. 287-314.
- [40] Oviatt, B.M., McDougal, P.P. (1994) Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25 (1): str. 45-64.
- [41] Jones, M.V., Coviello, N.E. (2005) Internationalization: Conceptualizing An Entrepreneurial Process of Behaviour in Time, *Journal of International Business Studies*, 36 (3), str. 284-303.
- [42] Chandra Y., (2007) *Internationalization as an entrepreneurial process*, Australian School of Business, The University of New South Wales Sydney, Australia, str. 29.
- [43] Daszkiewicz N., Wach K. (2012) *Internationalization of SMEs: Context, Models and Implementation*, Gdańsk University of Technology Publishers, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2198050>
- [44] Ghauri P. (2000) *Internationalisation of the firm, International Business, Theories and Practices*, Prentice Hall, London.
- [45] Jolly V.K., Alahuta M., Jeannet J.P. (1992) Challenging the Incumbents: How high technology start-ups compete globally, *Journal of Strategic Change*.

- [46] Bell J., McNaughton R., Young S., Crick D. (2003) Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation, *Journal of International Entrepreneurship*, no. 1, str. 339–362.
- [47] Kozomara J. (2013) *Osnove međunarodnog poslovanja*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost.
- [48] Đurica, M. (2017) *Marketing*, Beogradska poslovna škola, Beograd.
- [49] Marković I., Todorović M. (2017) *Spoljnotrgovinsko i carinsko poslovanje*, Ekonomski fakultet Niš, str. 44-45.
- [50] Bekes G., Murakozy B. (2012) *Internationalisation modes of European firms*, EFIGE working paper 52.
- [51] Wach, K. (2014) Market entry modes for international businesses., in *International Marketing: Within and Beyond Visegrad Borders*, Edition: 1, Chapter: 7, Wydawnictwo Episeteme, str.135-147.
- [52] Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2017) *Entrepreneurship*, 10th edition, New York, NY: McGraw-Hill Education.
- [53] McCarthy, E.J. (1960) *Basic Marketing*, Irwin, Homewood, IL.
- [54] Kotler, P., Armstrong, G. (1998) *Principles of Marketing*, 8th ed., Pearson Education (US).
- [55] Booms, B.H., Bitner, M.J. (1981) "Marketing strategies and organization structures for service firms" in Donnelly, J.H. & George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, *American Marketing Association*, Chicago, IL, str. 47–51.
- [56] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005) *Principles of Marketing*, 4th European edition, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, England.
- [57] Levitt, T. (1983) The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, 61 (3), str. 92-102.
- [58] Katsikeas, C. S., Samiee, S., Theodosiou, M. (2006) Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization, *Strategic Management Journal*, 27 (9), str. 867–90.
- [59] Sousa, C., Lengler, J. (2009) Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms, *Journal of Marketing Management*, 25 (5–6), str. 591–610.
- [60] Theodosiou, M., Leonidou, C. L. (2003) Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research, *International Business Review*, vol. 12, no. 2, str. 141– 71.
- [61] Hollensen, S. (2007) *Global marketing*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, England.
- [62] Poulis, K., Poulis, E. (2013) The influence of intra-national cultural heterogeneity on product standardisation and adaptation: A qualitative study, *International Marketing Review*, Vol.6, Issue 3, 2013.
- [63] Vrontis, D., Thrassou, A., Lamprianou, I. (2009) International Marketing Adaptation versus Standardisation of Multinational Companies, *International Marketing Review*, Vol. 26, No. 4/5, str. 477-500.
- [64] Viswanathan, N.K., Dickson, P.R. (2007) The fundamentals of standardizing global marketing strategy, *International Marketing Review*, Vol. 24 No. 1, str. 46-63.
- [65] Usunier, J.C., Lee, J.A. (2005) *Marketing across cultures*, 4th edition, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, England.

- [66] Kotabe, M., Helsen, K. (2010) *Global Marketing Management*, 5th ed. Hoboken: JohnWiley & Sons.
- [67] Czincota, M.R., Ronkainen, I.A. (2007) *International marketing*, 8th ed., Thomson South-Western, USA.
- [68] Milovanović, G., Krstić, B. (2013) Jezički problemi u međunarodnom marketingu – Iskustva kompanija na tržištu Kine, *Marketing*, str. 264-272.
- [69] Keegan, J.W. (2002) *Global Marketing Management*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [70] Cvijanović, D., Mihailović, B. (2012) *Međunarodni marketing kao faktor razvoja izvozne konkurentnosti*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
- [71] Stöttinger, B. (2001) Strategic Export Pricing: A Long and Winding Road, *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No. 1, str. 40–63.
- [72] Vapa, B., Grandov, Z., Ćirić, M. (2016) Uticaj cene na indikatore izvoznih performansi preduzeća, *Ekonomija - Teorija i praksa*, godina IX, broj 4, str. 1–16.
- [73] Solberg, C.A., Stöttinger B., Yaprak, A. (2006) A taxonomy of the pricing practices of exporting firms: evidence from Austria, Norway and the United States, *Journal of International Marketing*, 14(1), str. 23–48.
- [74] Anderson, E., Day, G., Rangan, K.V. (1997) Strategic Channel Design, *Sloan Management Review*, Vol 39, str. 59–69.
- [75] Lancaster, G., Massingham, L. (2001) *Marketing management*, McGraw-Hill Inc., US.
- [76] Lewison, D.M. (1996) *Marketing Management: An overview*, The Dryden, Press/Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth, TX.
- [77] Arnold, D. (2000) Seven rules of international distribution, *Harvard Business Review*, 78(6), str. 131–137.
- [78] Brassington, F. (2006) *Principles of Marketing*, 4th edition. FT Prentice Hall, USA.
- [79] Hollensen, S. (2010) *Marketing Management: A Relationship Approach*, 2nd edition, Harlow: Pearson Education, England.
- [80] Armando, V. (2005) Delivering Quality Service: All for one?, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 6(1/2), str. 25-42.
- [81] Mahmood R., Khan S.M.(2014) Impact of Service Marketing Mixes on Customer perception: A study on Eastern Bank Limited, Bangladesh, *European Journal of Business and Management*, 6(34) str. 164-167.
- [82] Johansson, J.K. (2009) *Global marketing: Foreign entry, local marketing & global management*, 5th edition, McGraw-Hill/Irwin, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.