



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

ULOGA KONSALTINGA U RAZVOJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U SRBIJI¹

Apstrakt

Mala i srednja preduzeća predstavljaju značajnu ekonomsku snagu koja doprinosi zapošljavanju i fleksibilnosti ekonomije kroz prilagođavanje brzim tržišnim promenama. Upravljanje poslovanjem ovih preduzeća podrazumeva primenu modernih poslovnih koncepata i spremnost za suočavanje sa promenama. Konsalting je jedan od značajnih faktora efikasne alokacije resursa preduzeća i unapređenja poslovne prakse. Za uspešno osnivanje, finansiranje i ekspanziju malih i srednjih preduzeća neophodna je adekvatna konsultantska usluga i institucionalna infrastruktura.

Ključne reči: *upravljanje, biznis plan, konsalting, preduzetništvo.*

THE ROLE OF CONSULTANCY IN DEVELOPMENT OF THE SMALL AND MEDIUM FIRMS IN SERBIA

Abstract

Small and medium firms are important economic power that contribute to increase the volume of employment and flexibility of the economy by adjusting rapid market changes. Those running firms know the present-day business concepts and they must be ready to institute changes. Consultancy is one of the most important factors of effective location of company resources

¹ Rad predstavlja deo rezultata istraživanja na projektu 149007 „Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji uključenja Republike Srbije u Evropsku uniju” finansiranog od strane MNŽS

and improving business practice. A prosperous establishment, financing and expanding of small and medium firms calls necessarily for an appropriate consultancy service and institutional infracture.

Key words: *management, business plan, consultancy, entrepreneurship.*

Uvod

Prevođenje bivših socijalističkih u tržišne ekonomije predstavlja proces tranzicije, koji kreira nov poslovni ambijent i novu institucionalnu infrastrukturu. Tranzicija u bivšim socijalističkim zemljama afirmisala je stav da je tržište mnogo efikasniji koordinator ekonomskih aktivnosti nego što je to administrativno posredovanje u aktivnostima privrednih subjekata. Konkurencija i poslovni uspeh motivisali su preduzeća u Srbiji da primenjuju principe tržišnog poslovanja. Efikasno tržište podrazumeva konkurenciju, odnosno konkurentnu tržišnu strukturu. Posledično, suština restrukturiranja socijalističkih privreda bila je u povećanju spoljne i unutrašnje konkurentnosti kroz otvaranje prema međunarodnom tržištu i pospešivanje stvaranja mase novih malih i srednjih preduzeća. Razvoj novog sektora treba da bude simultan sa odvijanjem procesa privatizacije. Naime, privatizacija preduzeća u Srbiji ima za cilj da podigne ukupnu efikasnost poslovanja. Međutim, transformacioni procesi preduzeća u periodu tranzicije imaju delikatne ishode, koji se ogledaju u gašenju poslova i otpuštanju zaposlenih. Pored privatizacije, tranziciju prati i „tranzicioni šok“ koji se manifestuje kroz pad poslovne aktivnosti i cenovni pritisak. Prema procenama eksperata Svetske banke potrebno je da se 40% nacionalnog dohotka stvara u novom sektoru kako bi se anulirali negativni efekti tranzicionog šoka.

Stvaranje poslovno atraktivnih malih i srednjih preduzeća inicira potrebu za konsaltingom. Konsultantske organizacije pomažu kompanijama da ostvare svoje ciljeve, reše probleme vezane za poslovanje i upravljanje, identifikuju i iskoriste nove mogućnosti, povećaju svoje znanje i primene u praksi predložene promene. Konsalting usluge se mogu razlikovati od slučaja do slučaja, u zavisnosti od ciljeva koje treba postići, ali osnovna uloga je da se kroz proces konsaltinga uveća vrednost i reputacija kompanije – klijenta. Zadatak konsaltinga se često definiše kao profesionalna asistencija u identifikaciji, dijagnozi i rešavanju problema koji se odnose na razne oblasti i aspekte poslovanja i upravljanja preduzećem. U domaćoj ekonomiji nedostaje znanje iz oblasti poslovnog planiranja, koje je neophodno pri otvaranju malih i srednjih preduzeća. Suštinu potrebnih promena možemo da definišemo kao novo preduzetničko društvo koje ohrabruje preuzimanje rizika i stvara nova preduzetnička znanja. Mala i srednja preduzeća (MSP) stimulišu privatno vlasništvo i preduzetničke sposobnosti. Pri tome, povećavaju zaposlenost i kreiraju diversifikovanu ekonomsku aktivnost.

Većina zemalja u tranziciji prihvatile su da su MSP suštinski deo ekonomskih reformi (Češka, Mađarska, Poljska, Slovačka i Slovenija). Tranzicija ka tržišnoj ekonomiji ima jaku korelaciju sa razvojem privatnog sektora, i naročito sa MSP koja imaju glavnu ulogu u procesu reformi. Dosadašnja iskustva tih zemalja su pokazala da²:

- su MSP generator ekonomskog razvoja,
- je razvoj MSP bio krucijalan element industrijskog restrukturiranja, što se potvrđuje već u početnoj fazi ekonomskih transformacija,

² Grupa autora (izvod iz studije SEED-a), 2003. „Razvoj malog biznisa u Srbiji”, Konferencija – Mala i srednja preduzeća, Beograd, 6.-7.10.2003.

– iako mnoge ekonomije u tranziciji smatraju da je razvoj MSP važan element u procesu reformi, vlade se radije bave pitanjima privatizacije u odnosu na preduzetništvo i MSP.

– Okolnosti u kojima se nalaze naša preduzeća kao i globalni trendovi na području globalizacije tržišta i tehnologije, nameću puno urgentnih izazova na području poslovnog restrukturiranja. Od menadžmenta preduzeća se očekuje da optimizira poslovni portfolio, kao i da revitalizuje i kreira novo poslovno područje i tržište i, shodno tome, inovira strategiju.

1. Konsalting podrška razvoju malih i srednjih preduzeća u Srbiji

Svi značajni pokazatelji ukazuju da je u sektoru malih i srednjih preduzeća u periodu posle 2000. godine uspostavljen rastući trend. Mala i srednja preduzeća dobijaju sve veći značaj u ekonomskim tokovima Srbije. Ova preduzeća su u 2004. godini angažovala 54,6% zaposlenih u privredi, 31,9% kapitala i pri tome ostvarila 52,5% ukupnog prihoda, 53,6% dobiti i 44,5 gubitaka³. Prema podacima Centra za bonitet NBS, u Srbiji je početkom 2005. godine poslovalo 73.097 malih i 2.121 srednjih preduzeća što predstavlja 96,3% ukupnog broja preduzeća. Intenziviranju dinamike osnivanja novih firmi doprinose novi zakonski propisi vezani za osnivanje i poslovanje preduzeća, koji su omogućili znatno brže i jeftinije procedure. Obavezan ulog osnivača za najčešće korišćenu organizacionu formu -d.o.o smanjen je sa 5000 USA \$ na 500 eura. U 2004. godini mala preduzeća angažovala su 388.906 zaposlenih a srednja 264.535. Mala preduzeća zapošljavaju u proseku 5,3, a srednja 124,7 radnika Evidentno je da raste uloga MSP, pre svega malih preduzeća, u zapošljavanju. Broj registrovanih radnji u Srbiji beleži konstantan rast i početkom 2005. godine dostiže cifru od oko 232.000. Ovaj segment privređivanja angažuje oko 430.000 lica. Zajedno sa radnjama, mala i srednja preduzeća zapošljavala su u 2004 godini oko 1,144.000 radnika, što predstavlja 55,8% ukupnog broja zaposlenih u Republici Srbiji. U 2003. godini ovaj udeo iznosio je 53,8 %, a u 2001. godini 44,7%. Nužnost ubrzanog daljeg razvoja sektora MSP proističe naročito iz potrebe kreiranja novih radnih mesta i time amortizovanja visoke stope nezaposlenosti. Struktura MSP po delatnostima još uvek nije dovoljno razvijena. Uočljiva je najveća koncentracija malih i srednjih preduzeća u tri /četiri delatnosti. Doprinos određenih delatnosti sektoru MSP ima različite domete u zavisnosti od indikatora koji se posmatraju. Prema udelu u formiranju društvenog prizvoda ovog sektora najviše su zastupljene delatnosti trgovine, popravke i servisiranja motornih vozila, sa 31,5% i prerađivačke delatnosti -30,8%. Doprinos građevinskih preduzeća iznosi 10,2%, aktivnosti vezanih za nekrenine,iznajmljivanje i poslovne usluge-9,3 %, a saoraćajnih preduzeća -6,5%. Na razvijenost pojedinih delatnosti u okviru sektora MSP ukazuje njihov udeo u odabranim reprezentativnim indikatorima.

Tabela 1. Udeo vodećih delatnosti u sektoru MSP –2004. godina; MSP=100 (u %)4

Delatnost	Broj preduzeća	Stalna imovina	Ukupan prihod	Dobit	Gubitak	Broj zaposlenih
Trgovina na veliko imalo	46,0	10,3	31,5	22,4	16,7	15,3
Prerađivačka industrija	22,1	24,0	30,0	37,4	43,7	40,6

³ www.sme.sr.gov.yu

⁴ www.sme.sr.gov.yu

Poslovi sa nekretninama, iznajmljivanje	10,0	5,8	4,7	7,1	3,7	4,4
Saobraćaj skladištenje i veze	5,8	19,9	6,6	15,5	10,4	10,6

Lider u broju MSP jeste trgovina na veliko i malo, ali u pogledu broja zaposlenih, ostvarenih gubitaka i dobiti prednjače prerađivačke delatnosti. Mala zastupljenost MSP u delatnostima vađenja rude i kamena, kao i proizvodnje električne energije, gasa i vode je očekivana pojava. To se međutim, ne može reći i za ribarstvo i hotele (restorani su uglavnom razvrstani u samostalne ugostiteljske radnje) obzirom da u ovim delatnostima postoji objektivan prostor i potreba za bržim razvojem. Struktura delatnosti u radnjama, prema podacima Republičkog zavoda za Statistiku, približna je strukturi koja egzistira i kod MSP, posmatrano po njihovom broju. Poslovna aktinost radnji uglavnom se odvija u oblasti trgovine i opravke motornih vozila (38,01%), prerađivačke industrije (17,5%), saobraćaja i skladištenja (14,4%), i ugostiteljstva (9,05%).

Tabela 2. Najmanje zastupljene delatnosti u sektoru MSP; MSP=100 (u %)5

Delatnost	Broj preduzeća	Stalna imovina	Ukupan prihod	Dobit	Gubitak	Broj zaposlenih
Ribarstvo	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1
Vađenje rude i kamena	0,3	5,5	8,0	2,6	4,6	5,0
Proizvod.el. energije,gasa i vode	0,4	18,3	7,2	2,1	9,4	4,5
Hoteli i restorani	1,3	1,4	0,5	0,3	1,2	2,1

Inovacije su osnova konkurentnosti. One zahtevaju preduzetništvo i visok stepen ekonomskih sloboda. Programi edukacije i informisanja konsultanata, a zatim preduzetnika, menadžera i zaposlenih omogućavaju širanje inovacija. Prvi Program obuke konsultanata za inovacije (ICDP) u Srbiji je realizovan u 2006. godini⁶. ICPD program je obuhvatio sledeće module:

1. Tokom prvog modula formirana je zajednica koja će zajedno učiti, a cilj je bio da nauče na koji način inovacije mogu pomoći preduzećima. Učesnicima su pokazani različiti modeli konsultantske prakse i specifične veštine koje su povezane sa svakom od ključnih faza konsultantskog zadatka. Posebna pažnja je posvećena metodima za ulazak u sistem novog klijenta, razvoju dogovora o ulogama i dijagnostici potreba i mogućnosti. Svaki učesnik je detaljno procenjivao svoje lične potrebe za razvojem. Podeljen je ‘Pribor za inovacije’.

2. Tokom drugog modula, nastavljen je rad na fazama konsultantskog ciklusa. Uz to, istraživani su specijalistički metodi dijagnostike inovacionih mogućnosti (kao što su tehnološka prognoza i brzo pravljenje prototipa). Razvojni pristup ‘Inovacioni klub’ je proučen i učesnicima je pružena pomoć u pripremi ‘pravog’ zadatka u trećem modulu.

3. U trećem modulu, timovi učesnika su imali ‘pravi’ konsultantski zadatak (3 dana). Detaljno su proučene lične veštine i konsultantski metodi. Razmenili su ključna saznanja

⁵ Izvor podataka: NBS, Završni računi za 2004. godinu

⁶ Univerzitet iz Brajtona je dodelio diplome za 25 konsultanata koji su uspešno završili obuku. Program je realizovao CENTRIM – Centar za istraživanje upravljanja inovacijama sa Univerziteta u Brajtonu, UK. ICDP je deo inovacionih aktivnosti koje sprovodi Program podrške razvoja preduzeća i preduzetništva (EDEP).

do kojih su došli i tako je razvijena nova verzija Osnova procesa inovacionog konsaltinga za Srbiju. Između modula učesnici su uradili praktičan zadatak i napravili pisani izveštaj koji su ocenjivali profesori.

4. U četvrtom modulu, učesnici su dobili povratne informacije i formulisali nove lične i profesionalne planove razvoja.

Krajem 2004 godine pokrenut je projekat "Program podrške razvoju preduzeća i preduzetništva". Osnovni cilj projekta je da pomogne u stvaranju okvira za razvoj održivog, međunarodno konkurentnog sektora malih i srednjih preduzeća orijentisanih ka izvozu⁷. Projekat realizuje konzorcijum konsultantskih kompanija: ECORYS Nederland BV (NL) u saradnji sa Enterprise plc (UK) i FACET BV (NL).

*Ekoris*⁸ je holandska nezavisna konsultantska kompanija za ekonomska istraživanja i konsalting sa preko 320 zaposlenih i velikim iskustvom u pružanju saveta iz oblasti politike i razvoja institucija u privatnom i javnom sektoru širom sveta. Ekspertiza stručnjaka iz Ekorisa obuhvata širok spektar oblasti uključujući sektor strategija i strateških analiza, analizu konkurencije i izveštavanje, upravljanje procesom tranzicije i institucionalnih strategija, pristup EU, razvoj institucionalnih kapaciteta i menadžment promena, procena potreba za obukom, razvoj programa obuka i njihova implementacija. Sektor malih i srednjih preduzeća i inovacija su oblasti u kojima Ekoris radi u velikoj meri odražavajući važnost ove oblasti u EU i zemljama u procesu pridruživanja. Ekoris iza sebe ima 75 godina iskustva u vođenju i implementaciji složenih međunarodnih projekata.

*Enterprise PLC*⁹ je jedna od vodećih specijalizovanih evropskih konsultantskih kompanija u oblasti ekonomskog razvoja, pružanja tehničke podrške, direktnih usluga i projekt menadžment, uključujući ogromno iskustvo u razvoju MSP-a i projekata podrške razvoju poslovanja klijentima iz javnog i privatnog sektora u UK i u međunarodnom okruženju. Enterprise PLC pruža usluge upravljanja projektima velikih vrednosti, uključujući konsultacije u upravljanju projektima u zemljama u tranziciji; razvoj institucija i razvoj njihovih kapaciteta; iskustvo u pružanju usluga MSP sektoru – od vremena pre osnivanja, zatim od osnivanja do rasta – turizam, razvoj partnerstva, strukturni fondovi, pružanje usluga pre pristupa EU, kontrola i ocena projekata finansiranih od strane donatora. Trenutno Enterprise plc vodi projekat ekonomskog razvoja u 3 regiona u Srbiji i ima svoje predstavništvo u Beogradu. Takođe, Enterprise ima mrežu kancelarija širom centralne Evrope i bivšeg Sovjetskog Saveza.

*FACET BV*¹⁰ (Financial Assistance, Consultancy, Entrepreneurship and Training) je konsultantska kompanija koja se specijalizovala u oblasti razvoja privatnog sektora sa posebnim naglaskom na razvoj malih preduzeća. Deluju aktivno u tri sektora: finansijske usluge, usluge razvoja poslovanja i održivost preduzeća. Nude širok asortiman usluga kao što su: Implementacija projekata, studije, istraživanja i politike, obuke i razvoj kapaciteta, upravljanje projektima (formulacije, praćenje, backstopping, ocena), saveti menadžmentu, matching i umrežavanje, razvoj organizacije. Klijenti su finansijske institucije (FI), agencije za razvoj preduzeća, organizacije za razvoj malih i srednjih preduzeća i

⁷ Glavni partner projekta je Ministarstvo privrede, posebno sektor za razvoj MSP i sektor za privatno preduzetništvo. Drugi glavni partner je Republička agencija za razvoj MSP i preduzetništva (RASME). U ostale partnere se ubrajaju Ministarstvo nauke i zaštite životne sredine, mreža regionalnih agencija.

⁸ www.ecorys.com

⁹ www.enterprise.plc.uk

¹⁰ www.facetbv.nl

preduzeća pojedinačno. U proteklih 15 godina uspešno su realizovane saradnje sa sledećim klijentima Ministarstvo za inostrane odnose Holandije, GTZ, Swiss Development Co-operation, SIDA, strane NVO, Evropska komisija, Svetska banka, Azijska razvojna banka, Inter American Development Bank, Triodos Bank, FMO, nekoliko UN agencija i klijenata uključenih u projekte za održivi razvoj preduzetništva (Max Havelaar Fondacija, Fair Trade Assistance, Solar razvojna fondacija).

Evropska banka za obnovu i razvoj je pokrenula tzv. BAS program (Business Advisory Service). Suština programa je u pružanja pomoći razvoju malih i srednjih preduzeća i trenutno je operativan u preko 17 zemalja. Dosadašnji rezultat BAS programa je više od 4000 uspešno realizovanih projekata. Ciljevi BAS Programa su: 1) Pružanje podrške razvoju i konkurentnosti malih i srednjih preduzeća putem finansijske pomoći koja će se koristiti za dobijanje poslovnih saveta i konsalting usluga od strane najboljih domaćih konsultantskih firmi, 2) Razvoj i poboljšanje kvaliteta usluga domaće konsultantske zajednice u zadovoljavanju potreba preduzeća. BAS Program Srbiji nudi: saradnju i pomoć pri izboru konsultanata u rešavanju specifičnih poslovnih problema, grant do 50% neto troškova pojedinačnog projekta, maksimalno 1.000 evra. Angažovanje konsultanata moguće je u sledećim oblastima: istraživanje tržišta, pronalaženje odgovarajućih poslovnih partnera i investitora, izbor i procena pri kupovini opreme, poboljšanje organizacione strukture i strukture menadžmenta, priprema biznis plana, razvoj i poboljšanje finansijskog i knjigovodstvenog sistema kontrole, razvoj i usavršavanje menadžment informacionog sistema (MIS), priprema i sertifikacija za sisteme kvaliteta menadžmenta (ISO, HACCP, itd). Pravni saveti, kao i revizorske usluge ne mogu biti podržani programom¹¹. Da bi se kvalifikovalo za pomoć preduzeće treba da ispunjava sledeće zahteve: malo ili srednje domaće preduzeće u svim industrijskim granama (osim vojne i duvanske industrije, bankarstva i igara na sreću), u privatnom vlasništvu, ili privatizovano sa većinskim domaćim akcionarima, posluje minimum dve godine i ima između 10 i 150 zaposlenih.

U Izveštaju Evropske banke za obnovu i razvoj za 2005 godinu tranzicija u Srbiji je ocenjena visokom ocenom¹². Međutim, proizvodnja preduzeća u Srbiji nedovoljno ispunjava zahteve tržišta u pogledu kvaliteta, cena, asortimana, rokova isporuke proizvoda i standarda proizvodnje. Nisko korišćenje kapaciteta i nemogućnost plasmana proizvoda posledica su poslovne filozofije po kojoj je proizvodnja cilj za sebe, pri čemu je tržišna dimenzija proizvodnje bila potisnuta u drugi plan. Istovremeno, nedostaje know-how u oblasti planiranja i organizovanja poslovanja, istraživanja tržišta i finansiranja novih poslovnih projekata.

2. Konsalting u izradi biznis plana preduzeća

Konsalting podrazumeva brojne aktivnosti koje predstavljaju podršku u poslovanju malih i srednjih preduzeća. Radi se o konsultantskim uslugama koje se odnose na organizaciju preduzeća, finansiranje, istraživanje tržišta, privatizaciju, poslovno planiranje i dr. Imajući u vidu širinu konsalting intervencija, u radu se analizira samo jedan aspekt konsalting procesa. Naime, reč je biznis planiranju, tj. kreiranju biznis plana za preduzeća – klijente. Biznis plan predstavlja svojevrsni konceptualni okvir za osmišljavanje i

¹¹ Regionalni centar za razvoj MSPP Subotica će vršiti konsalting i organizaciju aktivnosti BAS programa.

¹² Porter, M., E. (2004): Building microeconomic foundation of prosperity: findings from the business competitiveness index, in The Global Competitiveness Report (2004-2005), Palgrave-MacMillan, New York.

adekvatno povezivanje ciljeva, principa i tempa poslovnog ponašanja, kao i programiranje aktivnosti za ključna funkcionalna područja. Priprema biznis planova je redovna servisna linija domaćih i stranih konsultantskih kompanija u Srbiji. Ova konsultantska usluga neće izgubiti na značaju sa završetkom tranzicije i restrukturiranja u našoj zemlji. Naime, razvoj preduzetništva, kao i afirmacija propuzivnog tržišnog poslovanja uvećaće potražnju za ovom dimenzijom konsaltinga.

– Za izradu biznis plana konsultantu su potrebne informacije o relevantnim kretanjima u okruženju, kao i procena mogućnosti samog preduzeća. Takođe, konsultant mora da proceni očekivane međuzavisnosti i uzajamno dejstvo ključnih stake holdera kao što su: kupci, dobavljači, konkurencija, bankari, kreditori, vlada i druge interesne grupe. Za prikupljanje podataka o preduzeću, konsultant koristi tehnike kao što su: upitnici, intervjui i sl.

Biznis planom konsultanti definišu cilj poslovanja preduzeća, na osnovu čega se utvrđuju potrebna materijalna sredstva i kadrovi za realizovanje tako definisanog cilja. U slučaju nesklada između definisanog cilja i poslovanja preduzeća i raspoloživih elemenata proizvodnje, planom se utvrđuje način obezbeđenja nedostajućih kadrova i materijalnih resursa, kako bi se omogućilo realizovanje planiranih ciljeva. Izrada poslovnog plana nije rutina, već je reč o kontinuiranom suočavanju sa novim momentima. Proces pripreme, izrade i usvajanja biznis plana treba temeljno osmisliti. U Srbiji ima poslovnih ideja, ali nedostaju sredstva za njihovu realizaciju i stručnost za adekvatnu valorizaciju. Iznos¹³ koji se plaća konsultantu za izradu biznis plana višestruko je manji od iznosa koji preduzeće dobija od kreditora. Naime, konsultanti kreiraju biznis plan koji je uslov za dobijanje finansijskih sredstava od Fonda za razvoj Srbije, banaka i drugih finansijskih institucija. Naravno, podrazumeva se objektivnost i stručnost konsultanta čije poslovne projekcije treba da odgovaraju realnom stanju i sposobnostima preduzeća – klijenta. Da bi se dobila šansa za finansijsku podršku biznis plan mora da¹⁴:

- pruža dokaz o tržišnoj orijentaciji projekta,
- ukazuje na dokaze o prihvatanju konkretnog programa od strane kupca,
- precizira definisanje vlasničkih odnosa unutar preduzeća,
- vrlo precizno ukazuje na finansijsku stranu projekta,
- prognoze baziraju na realnim pretpostavkama.

Biznis plan faktički predstavlja neku vrstu studije izvodljivosti, kojom se pretpostavke proveravaju u zavisnosti na stanje u okruženju i ažuriraju novim situacijama, kao način za premošćavanje diskontinuiteta u njihovom izvođenju. Biznis plan treba da obuhvati sledećih 12 segmenata¹⁵:

1. *Podaci o investitoru* (Information about the Investor) obuhvataju: adresne podatke o nazivu i sedištu preduzetnika, pravni status, podatke o kapitalu, kratak pregled poslovnih aktivnosti i kratak uvid u projekat. Kod pregleda aktivnosti navode se vrsta delatnosti, broj zaposlenih, glavni proizvod, glavno tržište, domaće i inostrane firme sa kojima postoje

¹³ Cena koja se plaća konsultantu za izradu biznis plana zavisi od: veličine preduzeća – klijenta, visine sredstava koja se traži od kreditora, kao i od toga da li biznis plan kreira konsultant kao pojedinac ili tim konsultanata neke konsultantske kuće. Što je veće preduzeće kao i iznos sredstava za koji se konkuriše, to je veća i cena biznis plana. Naravno, ukoliko je reč o konsultantima renomirane konsultantske kuće, cena će takođe biti veća.

¹⁴ Penezić, N. 2003. „Kako postati preduzetnik“, Republička agencija za razvoj Malih i Srednjih preduzeća i preduzetništva, Beograd, str. 90-91.

¹⁵ Cerović, P. 2002. „Poslovni plan kao teorija u praksi“, Revizor – časopis za teoriju i praksu, Institut za ekonomiku i finansije (mart), str. 19.

značajnije poslovne veze. Kod uvida u sam projekat koji je predmet poslovnog plana, potrebno je ograničiti se na tri podpitanja: 1) vrsta ili tip projekta, 2) troškovi projekta, 3) iznos traženog zajma.

2. *Rukovodstvo – uprava* (Management) – Drugi deo biznis plana, treba da sadrži imena i funkcije ključnih funkcionera, njihovo obrazovanje i kvalifikacije, dosadašnje iskustvo, godine provedene u biznisu koji je predmet poslovnog plana i posebno, osoba zadužena za finansijska pitanja projekta (preduzetnik ili kompetentni stručnjak).

3. *Tržište* (Market) obuhvata trenutnu i planiranu analizu stanja tržišta. Vremenska projekcija se najčešće vrši za naredne tri godine. U ovom delu moraju se definisati kupci ili ukoliko je moguće navesti imena tri najveća kupca. Takođe, treba objasniti kako se zamišlja distribucija na tržištu, kao i razloge zbog kojih će kupci kupovati proizvod iz projekta. Istovremeno, moraju se identifikovati glavni konkurenti na tržištu i cene njihovih proizvoda.

4. Kada je u pitanju *nov proizvod* (Production and Suppliers) onda je potrebno odrediti njegov obim i iskorišćenost kapaciteta, dok ukoliko je reč o proširenju asortimana i povećanju već postojeće proizvodnje, onda njen operativni status. Takođe, treba navesti faze tehnološkog procesa, procenat iskorišćenosti kapaciteta, kao i dobavljače opreme.

5. *Plan ulaganja* (Investment Plan) sadrži listu stavki koje čine projekat. Reč je o ukupnim ulaganjima u osnovna i obrtna sredstva. Plan ulaganja sadrži i izvore finansiranja i to za svaku stavku posebno. Posebno mogu biti od koristi i neke alternative ponude, ili alternativna tehničko-tehnološka rešenja koja ukazuju na prednost projekta.

6. *Lista implementacije* (Implementation Schedule) sadrži kalendarski iskaz o vremenu realizacije investicija, o početku proizvodnje i prodaji prvih proizvoda. Ovde treba navesti i potrebne uslove za ostvarivanje realizacije investicije.

7. *Očekivani efekti* (Expected Effects) su deo poslovnog (biznis) plana u kome se iskazuje dodatno zapošljavanje osoblja, zatim povećanje vrednosti i narudžbi, očekivani izvoz i bruto i neto ekonomski efekti.

8. *Zaloge i finansijske garancije* (Collateral and Financial Guaranties to be provided) koje investitor nudi, podrazumevaju detaljan opis i zakonsko vlasništvo. Ako je u pitanju materijalna imovina, treba opisati način njene procene (ovlašćeni procenjivač ili vlastito mišljenje).

9. *Procena rizika* (Summary Risk Assessment and Initigation) obuhvata sve potencijalne rizike koje bi mogli da ugroze očekivanja projekta u biznis planu. Među takve se najčešće ubrajaju snabdevanje sirovinama i rezervnim delovima, nedostatak kvalifikovane radne snage, jaka konkurencija, zatim tehničke poteškoće u proizvodnji, vremenske prilike, inflacija i sl.

10. *Finansijski podaci* (Financial Information) moraju da pruže jasnu sliku o dosadašnjem poslovanju. Projekcije profitabilnosti i likvidnosti treba da pokažu da nakon implementacije projekta, investitor ima sposobnost da vraća preuzete dugove i da istovremeno poboljša ekonomiku poslovanja.

11. *Ekološki rizici* (Ecology Risk) podrazumevaju iskaz otpada, koji je posledica tehnološkog procesa, podrazumevajući ugrožavanje vazduha, količine i vrste otpadnih voda, kako će se odlagati i reciklirati otpad i sl.

12. *Izjave i ovlašćenja* (Declaration and Authorisation) su segment biznis plana u kome preduzetnik daje pismenu potvrdu da su podaci i informacije dati pošteno i istinito. Reč je o podacima i informacijama koje se ne istražuju i ne projektuju, već predstavljaju redosled činjenica kojima preduzetnik raspolaže.

Navedene faze izražavaju logičan redosled aktivnosti.. Suština poslovnog planiranja je upravo u pripremanju biznisa na promene sa kojima se potencijalno može suočiti, kao i za njegovo brzo reagovanje i prilagođavanje novonastalim okolnostima. Izrada više varijanti plana za određen planski period podrazumeva da konsultant obuhvati moguća zbivanja u budućnosti na fleksibilan način. Od velikog značaja je objektivnost konsultanta koja omogućava da se adekvatno sagledaju različite alternative. Neophodno je poći od tri varijante: optimističke, normalne i pesimističke. To podrazumeva promene u kupovnoj moći stanovništva, poreskoj politici i drugim manifestacijama društvene zajednice koji su od značaja za poslovanje preduzeća. Iskustvo preduzetničke prakse u razvijenim zemljama pokazuju da najbolji proizvodi (usluge) ili poslovna ideja često ne dobijaju finansijsku podršku ali zato to uspeva temeljno urađenom, sadržajnom i dobro prezentiranom biznis planu. Međutim, to ne znači da je biznis plan sam po sebi dovoljan da garantuje siguran uspeh. Finansijske institucije, dobavljači, institucije za podršku malih i srednjih preduzeća i drugi, očekuju biznis plan kao sveobuhvatnu i dobro organizovanu dokumentacionu osnovu, pre nego što svoju podršku ponude novom biznisu ili onom koji se širi.

U Srbiji postoje veliki ekonomski i društveni problemi koje treba rešiti. Ekonomski rezultati su upola manji od onih koji su ostvareni 1989. godine, a procene su da bruto domaći proizvod po glavi stanovnika u Srbiji iznosi tek 10% od prosečnog u zemljama EU. Ponuda konsalting sektora se prilagođava aktuelnim poslovnim i finansijskim performansama domaćih preduzeća. Međutim, treba spomenuti ograničavajuće faktore kao što su: visok rizik ulaganja, pravne i regulatorne prepreke, razvoj ljudskih resursa, nepotpune informacije i statistički sistem za sektor malih i srednjih preduzeća (MSP).

Zaključak

Razvoj sektora malih i srednjih preduzeća u Srbiji moguće je ubrzati adekvanim i pravovremenim konsaltingom. U cilju kompatibilnosti sa relevantnim tržišnim ekonomijama, kao i potrebe anauliranja negativnih efekata tranzicije, novi sektor je postao nužnost. U takvim uslovim značaj konsaltinga ogleda se snabdevanju preduzeća sa adekvatnim poslovnim znanjima, veštinama i informacijama, što vodi razvoju održivog, međunarodno konkurentnog sektora MSP.

Konsultantske organizacije su jedan od značajnih faktora razvoja tržišne ekonomije u Srbiji i unapređenja poslovne prakse. Naime, izloženost konsultantskih organizacija raznovrsnim kombinacijama poslovnih okolnosti i iskustvima različitih kompanija omogućili su da akumuliraju dragoceno znanje i poslovno iskustvo. Osim toga njihov cilj je da budu kontinuirano obaveštene i da drže korak sa inovacijama u domenu teorije, koncepata, metoda i sistema menadžmenta. Celokupni konsultantski „know-how” i poslovne ideje nastale na bazi direktnog i indirektnog iskustva i istraživanja stoje predupetnicima i menadžerima na raspolaganju u cilju sprovođenja raznih inicijativa, inovacija i poboljšanja u velikom broju oblasti i funkcija biznisa. Radi se o pronalaženju novih poslova i poslovnih kontakata, postizanju optimalne strukture finansijskih resursa, razvoju novih proizvoda i pronalaženju novih tržišta, poboljšanju kvaliteta proizvoda i usluga i motivisanju zaposlenih.

1. Cerović, P. 2002. „Poslovni plan kao teorija u praksi”, Revizor – časopis za teoriju i praksu, Institut za ekonomiku i finansije, mart, 2002.
2. Grupa autora (izvod iz studije SEED-a), 2003. „Razvoj malog biznisa u Srbiji”, Konferencija – Mala i srednja preduzeća, , Beograd, 6.-7.10.2003.
3. Porter, M., E. 2004 . Building microeconomic foundation of prosperity: findings from the business competitiveness index, in The Global Competitiveness Report (2004-2005), Palgrave-MacMillan, New York.
4. Penezić, N. 2003. „Kako postati preduzetnik“, Republička agencija za razvoj Malih i Srednjih preduzeća i preduzetništva, Beograd.