

UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

POSLOVNA EKONOMIJA
SMER : FINANSIJE I BANKARSTVO

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

TEMA:
FINANSIJSKA FUNKCIJA I RAZVOJ MALIH I
SREDNJIH PREDUZEĆA U REPUBLICI SRPSKOJ

Mentor:
Doc. dr Predrag Vukadinović

Kandidat:
Nikola Škobo

SADRŽAJ

UVOD	4
1. FINANSIJSKA FUNKCIJA PREDUZEĆA	8
1.1. ZADACI FINANSIJSKE FUNKCIJE PREDUZEĆA	10
1.2. PRIMARNI ZADACI FINANSIJSKE FUNKCIJE.....	12
1.3. SEKUNDARNI ZADACI FINANSIJSKE FUNKCIJE	15
1.4. ORGANIZACIJA FINANSIJSKE FUNKCIJE	19
1.5. NAČELA ORGANIZACIJE FINANSIJSKE FUNKCIJE	20
1.6. FAKTORI ORGANIZACIJE FINANSIJSKE FUNKCIJE	22
1.7. OPŠTI MODEL ORGANIZACIJE FINANSIJSKE FUNKCIJE.....	23
2. ODNOS FINANSIJSKE FUNKCIJE I OSTALIH FUNKCIJA U PREDUZEĆU	26
2.1. ODNOS FINANSIJSKE FUNKCIJE I PRODAJE	26
2.2. ODNOS FINANSIJSKE FUNKCIJE I PROIZVODNJE.....	26
2.3. ODNOS FINANSIJSKE I RAČUNOVODSTVENE FUNKCIJE	27
2.4. ODNOS FINANSIJSKE I KADROVSKE FUNKCIJE	27
2.5. ODNOS FINANSIJSKE I MARKETING FUNKCIJE.....	27
2.6. ODNOS FINANSIJSKE I DRUGIH FUNKCIJA	28
3. MALA I SREDNJA PREDUZEĆA – DEFINICIJA I ZNAČAJ.....	29
3.1. ŠTA SU TO MALA I SREDNJA PREDUZEĆA?	29
3.2. ANALIZA STANJA MSP U REPUBLICI SRPSKOJ STRUKTURA MSP I PREDUZETNIKA U REPUBLICI SRPSKOJ	30
3.2.1. Analiza institucionalne podrške MSP-u.....	31
3.2.2. Odbor za privredu i finansije Narodne skupštine Republike Srpske.....	32
3.2.3. Vlada Republike Srpske	32
3.2.4. Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća	33
3.2.5. Fond za razvoj i zapošljavanje RS	34
3.2.6. Zavod za zapošljavanje Republike Srpske	34
3.2.7. Lokalne razvojne agencije, lokalni grantovi i kreditne aktivnosti.....	35
3.2.8. Privredna komora Republike Srpske	36
3.2.9. Međunarodni projekti.....	37
3.2.10. Analiza finansijske podrške MSP-u Podrška javnog sektora.....	38
3.2.11. Finansijska ponuda komercijalnih banaka	39
3.2.12. Finansijska ponuda mikrokreditnih organizacija.....	40
3.2.13. Finansijska ponuda lizing kuća.....	40
3.3. IDENTIFIKACIJA PREPREKA ZA RAZVOJ MSP U RS	40
3.3.1. Administrativno - pravne prepreke	41
3.3.2. Interni aspekti ekonomskih prepreka	43
3.3.3. Eksterni aspekti ekonomskih prepreka su	44
3.3.4. Društveno - političke i kadrovske prepreke	46
3.3.5. Demografsko-sociološke prepreke	47
3.3.6. Prepreke karakteristične za regionalni razvoj	48
3.3.7. Ostale prepreke	49
4. SWOT ANALIZA	50
5. STRATEŠKI CILJEVI I PODSTICAJNE MJERE ZA MSP U RS ZA PERIOD 2012. - 2015. GODINA	52
5.1. Vizija razvoja i strateški ciljevi	52
5.2. Ubrzanje postupka i smanjenje troškova registracije poslovnih subjekata	54
5.3. Smanjenje fiskalnog opterećenja i poreska politika ka MSP	55

5.4. Jačanje institucionalne podrške razvoja MSP	55
5.5. Stvaranje i razvoj preduzetničke infrastrukture.....	55
5.6. Partnerstvo i klasterizacija MSP.....	56
5.7. Obrazovanje preduzetnika.....	56
5.8. Srednješkolsko stručno obrazovanje.....	56
5.9. Visokoškolsko obrazovanje.....	57
5.10. Neformalno obrazovanje i sticanje vještina.....	58
5.11. Jačanje inovacijske i tehnološke konkurentnosti MSP	58
5.12. Jačanje uloge informaciono-komunikacionih tehnologija u razvoju MSP.....	59
5.13. Internacionalizacija MSP	59
6. POJAM, PREDMET I CILJEVI ANALIZE FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA	61
6.1. VAŽNOST ANALIZE FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA	62
6.2. FINANSIJSKI IZVJEŠTAJI A.D. RTC „PANTERA” BIJELJINA	63
6.2.1. Osnovni podaci o A.D. RTC „PANTERA” Bijeljina	63
6.2.2. Finansijski izvještaji A.D. RTC „PANTERA” Bijeljina	64
6.3. HORIZONTALNA ANALIZA.....	66
6.4. VERTIKALNA ANALIZA	68
7. MALA I SREDNJA PREDUZEĆA, PRIHODI, RASHODI I BILANSI.....	69
7.2. RAČUN DOBITI I GUBITKA	69
7.3. BILANS LIKVIDNOSTI.....	74
8. MARKETING U MSP	75
8.1. ZNAČAJ MARKETINGA U MSP	76
8.2. UPRAVLJANJE MARKETINGOM U MSP	76
8.3. MARKETINŠKI BUDŽET I MSP.....	77
9. ELEKTRONSKA TRGOVINA.....	79
9.1. DEFINISANJE OSNOVNIH TERMINA	79
9.2. DEFINISANJE ELEKTRONSKE TRGOVINE.....	80
9.3. FORME ELEKTRONSKE TRGOVINE	83
9.3.1. E- trgovina na relaciji Business to Business	83
9.3.2. Elementi B2B poslovanja.....	85
9.3.3. E- trgovina na relaciji Business to Consumer	85
9.3.4. E- trgovina na relaciji Consumer to Consumer	86
9.3.5. M-Commerce - Mobilna trgovina.....	87
10. ROBNE BERZE	89
10.1. ROBNE BERZE I MSP	89
10.2. AKTA ROBNE BERZE	90
10.3. TRGOVANJE NA ROBNIM BERZAMA.....	92
ZAKLJUČAK	94
LITERATURA.....	95

UVOD

“Veština ophođenja sa ljudima isto je tako tražena roba kao što su to šećer i kafa. Za tu veštinu spreman sam da platim više nego za bilo šta drugo pod kapom nebeskom”
John D. Rockefeller

Danas je veoma prisutno mišljenje da su mala i srednja preduzeća osnovni i najznačajniji faktor rešavanja brojnih problema u obezbeđivanju uspešnosti privređivanja i dinamiziranju ukupnog privrednog razvoja. Prosječno obrazovan i informisan građanin može steći utisak da ukupan ekonomski razvoj društva zavisi samo od razvoja sektora malih i srednjih preduzeća u privatnom sektoru. Mala i srednja preduzeća neosporno imaju veliki značaj za rešavanje problema nezaposlenosti, uspešnosti poslovanja i privredni razvoj društva, ali nisu jedini niti najznačajniji faktor za rešavanje ovih problema. Sve ovo upućuje na potrebu objektiviziranja ključnih faktora i subjekata razvoja naše ekonomije i objektiviziranja mjesta malih i srednjih preduzeća u razvoju nacionalne ekonomije.

Ovo je priča o razvoju malih i srednjih preduzeća i finansijskoj funkciji u malim i srednjim preduzećima i njihovom doprinosu privrednom razvoju koja zahteva i niz dopunskih preduslova i objašnjenja. Uzimajući u obzir sistem poslovanja preduzeća i vrlo opipljive oblasti u ekonomiji - finansijske, ovde se stavlja naglasak na finansijsku funkciju u malim i srednjim preduzećima kao osnov uspešnog rukovođenja, finansiranja i dobiti preduzeća. Pored finansijske funkcije u odnosu na druge funkcije, marketing funkcija je takođe sve izraženija te se i njoj poklanja odgovarajuća pažnja.

Kičmu privrednog razvoja savremene ekonomije čine velike izvozno orjentisane korporacije. One vrlo često organizaciono statusno čine strateška partnerstva mnogih većih preduzeća i okupljaju manja preduzeća, kooperante.¹ Dugoročno opstajanje i jačanje malih i srednjih preduzeća pretpostavlja određeni razvojni nivo sredine u kojoj se umesto “svaštarenja” svojstvenog društvima na nižem nivou razvijenosti ide na visoku proizvodnju, podelu rada u kojoj su nekolicina preduzeća subjekti te podele rada. Savremena teorija i praksa poslovanja i razvoja malih i srednjih preduzeća pokazuju da uspešnost poslovanja i razvoj ove grupe preduzeća i ovog privrednog segmenta uveliko zavise od sistema finansijske i nefinansijske podrške gde do izražaja dolazi finansijska funkcija.

PREDMET ISTRAŽIVANJA

Širi predmet istraživanja u ovom radu predstavlja strategija za razvoj malih i srednjih preduzeća kao posebna naučna disciplina unutar same ekonomije, preduzetnika kao ličnost i pokretača razvoja privrede, upravljanje malim i srednjim preduzećima i njihove potrebe za poslovnim uslugama.

¹ Lojpur A: *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Podgorica, 1995, str 46.

Uži predmet istraživanja predstavlja finansijsku funkciju u malim i srednjim preduzećima, odnos finansijske funkcije i drugih poslovnih funkcija unutar preduzeća, razvoj i funkciju malih i srednjih preduzeća i podrške njihovom finansiranju, finansijsku i investicionu politiku preduzeća. Pored finansijske funkcije pažnja je posvećena i marketing funkciji kao jednoj od osnovnih funkcija preduzeća, ali koja je sve više prisutna u svakodnevnom poslovanju malih i srednjih preduzeća.

ZNAČAJ I AKTUELNOST I ISTRAŽIVANJA

Kod nas je podržana velika, ali prilično konfuzna priča o stanju i aktivnostima razvoja i podrške razvoju malih i srednjih preduzeća u društvu. Ovakvo stanje je motivisano da se istraži i sagleda postojeća situacija u poslovanju ovih preduzeća i sistemu za podršku poslovanju i razvoju preduzeća u našem društvu i drugim sredinama. Ovde se želi prikazati predstava o onome šta predstavlja finansijska funkcija u malim i srednjim preduzećima, sektor malih i srednjih preduzeća i sistem podrške njihovom razvoju i finansiranju.

U ovom radu ističu se sledeća tri kod nas dominantna problema.

Prvi se odnosi na usitnjene aktivnosti različitih subjekata u zemlji i izvan nje zainteresovanih za dalji doprinos razvoju malih i srednjih preduzeća što njihovog vlasnika i preduzetnika može dovesti u položaj dezorijentacije. Za mnoge koji se javljaju u sistemu za podršku razvoju malih i srednjih preduzeća ova aktivnost je biznis i mogućnost da se nešto zaradi.

Drugi problem predstavlja činjenicu da sistem za podršku razvoju malih i srednjih preduzeća treba da više uvažava brojna i raznovrsna pitanja organizovanja i vođenja proizvodnje i poslovanja ovih preduzeća i probleme promjena koje se mogu sprovesti unutar raspoloživih proizvodnih i razvojnih kapaciteta. Problem ovog sektora je u menadžmentu, u preduzetničkom ponašanju njihovih vlasnika, ali i u tehnološkim znanjima i veštinama koje se traže u realizaciji brojnih aktivnosti unutar preduzeća.

Treći problem odnosi se na potrebu intenzivnije koordinacije brojnih i raznovrsnih aktivnosti koje različiti subjekti u društvu preduzimaju kako bi podržali poslovanje malih i srednjih preduzeća. Ovakvo stanje u kome svako želi da bude jedini i značajniji od onog drugog dovodi ne samo do ostvarenja ne sinergetskih efekata koje obezbeđuje sistem već i do velike dezorijentacije onoga kome su mere i aktivnosti podrške namenjene.

CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Naučni cilj istraživanja jeste opisivanje procesa postizanja uspešnog funkcionisanja finansijske funkcije u preduzeću, njenog uticaja na druge funkcije i sam rezultat na dobit celog preduzeća čiji je pozitivan ishod uspešno rukovođenje finansijama.

Društveni cilj istraživanja jeste da domaćoj privredi ukaže na koristi razvoja malih i srednjih preduzeća. Da se takođe pokaže uspešna politika

investiranja u privatni sektor, finansiranja od strane drugih privrednih subjekata i da se vidi preduzetnička i menadžerska funkcija u malim i srednjim preduzećima i njihov odnos na različitim stadijumima razvijenosti i obima poslovanja.

HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Generalna hipoteza

Razvoj malih i srednjih preduzeća je determinisan prirodnim i dinamičkim karakteristikama ekonomskog, političko - pravnog i ukupnog društvenog sistema. Preduzetnici i mala i srednja preduzeća su jedinstvena struktura individua, radnji i preduzeća i nije ih moguće jedinstveno tretirati. Preduzeća koja su oduvek bila privatna nisu isto što i preduzeća koja su to postala procesom privatizacije. U domaćim analizama i u sistemima za podršku njihovom poslovanju i razvoju ova preduzeća se tretiraju kao homogena skupina.

Generalna hipoteza operacionalizuje se putem sledećih posebnih:

- ▲ Mala i srednja preduzeća zahtevaju kvalitetan sistem podrške.
- ▲ Sistem za podršku uspešnom poslovanju i razvoju malih i srednjih preduzeća zahtevaju kompetentne institucije ili stručnjake koji dobro poznaju preduzetništvo, finansije, poslovanje i razvoj ovih preduzeća.
- ▲ Ispravno dokumentovanje svih procesa i funkcija u preduzeću, a naročito finansijske koje omogućava uspešno planiranje i usklađivanja akcija.

METODE ISTRAŽIVANJA

Kao što metodologija nalaže, u istraživanju se polazi od:

- ▲ Osnovne, analitičke i sintetičke metode.
- ▲ Opšte naučne metode
 - ✓ statistička,
 - ✓ hipotetičkodeduktivna i
 - ✓ uporedna metoda.
- ▲ Metode tehnike prikupljanja podataka
 - ✓ statistička metoda prikupljanja podataka.
- ▲ Analiza sadržaja na dva nivoa:
 - ✓ nivo primarne građe
 - ✓ nivo sekundarne građe (već izvršenih istraživanja i stručne literature)

Pretežno je koristštena domaća literatura od eminentnih stručnjaka ali takođe i strana literatura koja je adekvatno prevedena na naš jezik. U prilogima pored literature uzimaju se u obzir teorijski i stručni prilozi. U pitanju su prilozi koji govore o finansijama, malim i srednjim preduzećima u razvijenom svetu, zemljama u tranziciji i zemljama u razvoju. Dragocena empirijska osnova pronađena je u studijama koje su

međunarodne institucije sprovodile kako u našoj tako i u drugim zemljama u razvoju. Tvrdnje su da su ova terenska ispitivanja rađena s ciljem obezbeđivanja kvalitetne empirijske osnove za konkretne mere i akcije, ali i sa snimanjem stanja kod nas. Naime jedan od najvećih problema s kojim se suočavamo u privredi je nedostatak kvalitetnih baza podataka, bez kojih nema studioznih analiza a time ni racionalnih odluka niti odlučnih akcija.

STRUKTURA RADA

Strukturu rada čine sledeća poglavlja:

UVOD – U ovom delu iznet je problem, značaj i aktuelnost istraživanja, ciljevi istraživanja i hipoteze istraživanja. Osnovna uloga mu je da na prikladan način prikaže prilaz problemu, problematizovanu suštinu i teorijski model predmeta i načina istraživanja.²

FINANSIJSKA FUNKCIJA U PREDUZEĆU – U ovom poglavlju date su definicije finansijske funkcije, njen sistem funkcionisanja i odnos sa drugim funkcijama. Definisanje predstavlja prvu fazu prilikom razmatranja nekog problema. U ovom delu iznete su neke od korisnih stadijuma u preduzeću koje govore o finansijama.

Takođe, identifikovane su i sinergetske forme finansija i drugih funkcija.

Na kraju, posmatrajući odnose sa ekonomskog aspekta, osvrnuli smo se na funkcionisanje svih procesa koji predstallaju veoma važnu kategoriju.

MALA I SREDNJA PREDUZEĆA, DEFINICIJA I STRATEGIJA RAZVOJA – Predstavlja poglavlje u kojem je prikazan osnovni koncept malih i srednjih preduzeća. Ovo poglavlje predstavlja bitan deo koji u značajnoj meri olakšava shvatanje funkcionisanja malih i srednjih preduzeća, strategija koje dovode do poboljšanja i kvaliteta poslovanja. Ovde se polazi od poznate pretpostavke da je neophodno sagledati prošlost kako bi se razumela sadašnjost i predvidela budućnost.

ANALIZA FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA – U ovom delu obrađeni su karakteristike, principi i metode analize finansijskih izvještaja. Obrađeni su: bilans stanja, bilans uspeha kao i horizontalna i vertikalna analiza.

MARKETING U MSP – U ovom poglavlju iznete su osnove i principi marketinga i njegovog dejstva u sektoru MSP. Marketing miks kao kombinacija marketing instrumenata pokazuje svoju kreativnu snagu u funkcionisanju i sistemu privređivanja.

ELEKTRONSKA TRGOVINA I ROBNE BERZE – Ovde je prikazan proces funkcionisanja malih i srednjih preduzeća i njihovog poslovanja na robnim berzama koje su usko povezane sa modernim načinima poslovanja od kojih je najbitniji elektronska trgovina.

ZAKLJUČAK – Predstavlja jezgrovitu sintezu svega onoga što je u glavnom delu rada opisivano i obrađeno. U njemu su sumirani rezultati istraživanja i izneta je perspektiva rešavanja i razvoja problema.

LITERATURA – Spisak korišćene literature.

² Sakan, M. (2005) *Izrada stručnih i naučnih radova*, Prometej, Novi Sad, str 39.

1. FINANSIJSKA FUNKCIJA PREDUZEĆA

Finansijska funkcija predstavlja jednu od četiri osnovne poslovne funkcije u preduzeću, to su:

- nabavna funkcija,
- proizvodna funkcija,
- prodajna funkcija, i
- finansijska funkcija.

Ako se zna da je ovim funkcijama neophodno upravljati, onda se dolazi do logičnog zaključka da se mora upravljati i poslovima finansijske funkcije, odnosno postoji i finansijsko upravljanje. U tom smislu, finansijsko upravljanje obuhvata upravljanje svim poslovima koji spadaju u zadatke finansijske funkcije. Međutim, treba imati u vidu činjenicu da finansijsko upravljanje ne obuhvata samo probleme finansiranja tj. pribavljanja finansijskih sredstava, već zadire u celokupno poslovanje preduzeća, odnosno u sve ostale poslovne funkcije preduzeća. Zbog toga, upravljanje finansijama se može posmatrati samo u kontekstu povezanosti nabavne, proizvodne, prometne i finansijske funkcije.³ Analogno tome, uspešno obavljanje poslova nabavne, proizvodne i prodajne funkcije uvek pretpostavlja i dejstvo finansijskog upravljanja preko ovih funkcija. Ako se prihvati ovakav koncept finansijske funkcije, onda se dolazi do shvatanja da postoji nekoliko povezanih segmenata finansijskog upravljanja i to:

- a) finansijsko upravljanje procesom nabavke,
- b) finansijsko upravljanje procesom proizvodnje, i
- c) finansijsko upravljanje procesom realizacije (prodaje).⁴

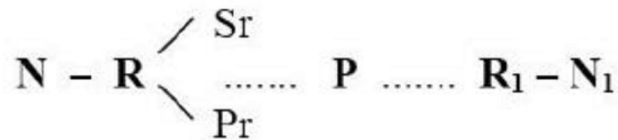
Imajući u vidu značaj finansijske funkcije, pre svega, za uspešno izvršavanje njenih zadataka i ujedno zadataka ukupne reprodukcije preduzeća, u okviru izlaganja u ovom odeljku rada napravićemo pokušaj, bez ikakvih pretenzija na sveobuhvatnost, da u elementarnim crtama iznesemo osnovne zadatke finansijske funkcije preduzeća. To proizlazi iz logične činjenice da se sadržina i uloga finansijske funkcije najbolje može sagledati upravo preko saznanja o njenim zadacima. Takođe, treba posebno naglasiti da suštinu poslovnih finansija čini upravo izvršavanje finansijske funkcije preduzeća u sklopu integralnog procesa individualne reprodukcije u preduzeću.⁵ Analogno tome, iz konceptualno-metodoloških razloga, u vezi sa nizom kasnijih izlaganja u okviru ove glave rada, navedenu tvrdnju potrebno je u najkraćim crtama i konkretnije pojasniti. Naime, za tržišne uslove privređivanja karakteristično je da svaki privredni proces započinje i završava se novcem, odnosno ulaganjem u pojedine faze procesa reprodukcije. Pri tome, pitanje preobražaja novca u procesu reprodukcije predstavlja područje cirkulacije sredstava, a pitanje nabavke i vraćanja novčanih sredstava predstavlja područje finansijskih odnosa.⁶ Cirkulacija reprodukcioni sredstava, odnosno ceo proces reprodukcije može se iskazati sledećim obrascem:

³ Vunjak N.(1995), *Finansijski menadžment*, str.25

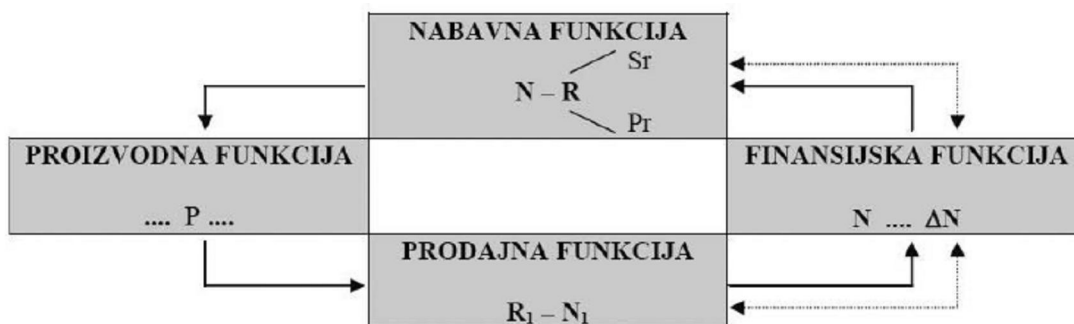
⁴ Vukić S.(1976), *Pojam finansijskog upravljanja*, Beograd , str.1-2

⁵ Zeremski V.(1982), *Upravljanje finansijskim sistemom u udruženom radu*, Beograd, str 5

⁶ Vunjak N.(1995), *Finansijski menadžment*, Subotica, str 14



U navedenom obrascu, iskazane su tri osnovne sfere procesa reprodukcije: (1) prva prometna sfera (N–R), (2) proizvodna sfera (P), i (3) druga prometna sfera (R1–N1). Prema tome, vidi se da proces reprodukcije obuhvata neposredni proces proizvodnje, kao i obe faze prometnog procesa reprodukcije. U prvoj prometnoj sferi vrši se nabavka materijalnih faktora proizvodnje, odnosno N–R, i to pretvaranjem čistog novčanog oblika u odgovarajuće robne oblike (sredstva za proizvodnju i predmeti rada). U drugoj prometnoj sferi vrši se prodaja gotovih proizvoda, odnosno realizacija R1–N1, i to pretvaranjem čistog robnog oblika ponovo u čisti novčani oblik. Između ove dve prometne sfere, ili tržišta dobavljača i tržišta kupaca, odvija se proizvodna funkcija preduzeća u proizvodnoj sferi (P), na jednostavan ili složen višefazni način zavisno od tipa i složenosti proizvodno-tehnološkog procesa. Pri tome, bez obzira kako se posmatra cirkulacija reprodukcioni sredstava (N – N1), neposredni proces proizvodnje je samo deo kružnog kretanja kapitala u procesu reprodukcije. Međutim, u uslovima savremene tržišne robno-novčane privrede nemoguće je ostvarivati poslovne odnose u obe prometne sfere kao i proizvodnoj sferi, bez istovremenog odvijanja i finansijske funkcije. Naime, u prvoj prometnoj sferi ne uspostavlja se samo kupoprodajni odnos između nabavne funkcije preduzeća i dobavljača već i novčanorobni odnos, jer se za robu koju prodaje dobavljač, daje odgovarajući iznos novca. Isto tako, u drugoj prometnoj sferi ne uspostavlja se samo kupoprodajni odnos između prodajne funkcije preduzeća i kupca, već i robno-novčani odnos, jer se za prodatu robu dobija odgovarajući iznos novca. Takođe, u proizvodnoj sferi paralelno sa proizvodnom funkcijom, odvijaju se i novčane transakcije jer se u toku obavljanja procesa proizvodnje, moraju isplaćivati svi troškovi poslovanja kao i plate zaposlenih radnika. Dakle, finansijska funkcija je prisutna i u proizvodnoj sferi. Sve ovo upućuje na zaključak da nema i ne može biti materijalnih tokova u procesu reprodukcije bez istovremenog odvijanja i finansijskih (novčanih) tokova. Drugim rečima, ne mogu se odvijati nabavna, proizvodna i prodajna funkcija preduzeća bez istovremenog odvijanja i finansijske funkcije preduzeća. Štaviše, može se reći da finansijska funkcija preduzeća dobija prvorazrednu ulogu u sklopu integralnog sistema poslovnih funkcija preduzeća, jer upravo ona čini centralnu funkciju toka reprodukcije. U cilju potvrde ovakvog stava, treba pomenuti da su novčana sredstva potrebna za nabavku sredstava za rad, nabavku predmeta rada, kao i isplate zarada zaposlenih. Takođe, međusobni ekonomsko-finansijski odnosi između privrednih subjekata regulišu se posredstvom finansijskih sredstava koja se u kružnom toku transformišu u robu, usluge, radnu snagu i ostale faktore kružnog toka finansijskih sredstava. Na osnovu iznetog, nesumnjivo se može zaključiti da je finansijska funkcija jedna od osnovnih funkcija u preduzeću koja ima i svoje posebne zadatke. Analogno tome, od izvršenja njenih zadataka zavisi i izvršenje zadataka svih drugih funkcija preduzeća, kao što je to na pojednostavljen način prikazano na *slici 1.3*.



Slika 1.3. Međusobna povezanost poslovnih funkcija preduzeća

1.1. ZADACI FINANSIJSKE FUNKCIJE PREDUZEĆA

Polazeći od prethodno iznetih stavova u okviru posmatranja pojedinih faza procesa reprodukcije, može se reći da finansijsku funkciju preduzeća treba posmatrati u međusobnoj povezanosti sa ostalim primarnim reprodukcionim funkcijama: nabavnom, proizvodnom i prodajnom funkcijom. Analogno tome, zadaci finansijske funkcije preduzeća sa ovog aspekta međusobne povezanosti odnose se uglavnom na sledeće:

1. planiranje finansijskih sredstava,
2. obezbeđenje finansijskih sredstava (za nabavnu i proizvodnu funkciju), i
3. realizaciju proizvoda i naplatu potraživanja po tim osnovama.

Navedeni zadaci finansijske funkcije ukazuju da se tokovi reprodukcije kreću u sledećem nizu: finansijska – nabavna – proizvodna – prodajna – finansijska funkcija.

Takođe, praktična iskustva pokazuju da je moguće reprodukcioni tok usmeriti bez proizvodne funkcije, tako da se on tada kreće u sledećem nizu: finansijska – nabavna – proizvodna – finansijska funkcija. Isto tako reprodukcioni tokovi mogu biti usmereni na finansijske odnose između nabavne i finansijske funkcije kada su u pitanju avansi i rabati za veće količine nabavke, odnosno između prometne i finansijske funkcije ako je u pitanju kasa-skonto za prevremenu naplatu potraživanja.⁷

Međutim, treba imati vidu činjenicu da su u literaturi prisutni veoma različiti pristupi u definisanju zadataka finansijske funkcije preduzeća. To proizlazi iz logične činjenice da se sadržina i uloga finansijske funkcije preduzeća najbolje može sagledati upravo preko saznanja o njenim zadacima. Analogno tome, a polazeći od savremenih uslova poslovanja preduzeća, korisno je na ovom mestu pomenuti nekoliko glavnih zadataka finansijske funkcije preduzeća koji se ogledaju u sledećem:⁸

1. **Pribavljanje novčanih sredstava preduzeća** - potrebnih za normalan tok poslovanja preduzeća kao prvi zadatak finansijske funkcije polazi od zahteva da

⁷ Vunjak N.(1995), *Finansijski menadžment*, Subotica, str 15-16

⁸ Grupa autora.(1974), *Poslovne finansije*, Zagreb, str 5

se obezbeđuju novčana sredstva iz sopstvenih izvora tj. samofinansiranjem, a da se samo dodatnanovčana sredstva obezbeđuju iz tuđih izvora.

2. Korišćenje novčanih sredstava u poslovanju preduzeća – kao drugi zadatak finansijske funkcije polazi od zahteva da se svakodnevno ispostavlja čitav niz naloga za isplatu, odnosno, obaveza finansijske funkcije jeste da se svako plaćanje obavlja najracionalnijim instrumentima plaćanja, pri čemu ta plaćanja treba da budu izvršena brzo i efikasno.

3. Usklađivanje dinamike priliva novčanih sredstava sa rokovima dospeća obaveza plaćanja prema njihovim izvorima – kao treći zadatak finansijske funkcije odnosi se u stvari na likvidnost preduzeća. U tom smislu, praktična iskustva pokazuju da se uspešnost rada finansijske funkcije meri upravo stepenom likvidnosti, odnosno nelikvidnosti preduzeća. Međutim, nelikvidnost preduzeća može biti izazvana i poremećajima u robnim tokovima, tako da se dejstvom finansijske funkcije ona može privremeno otkloniti.

4. Regulisanje novčanih tokova i praćenje finansijskih odnosa u preduzeću – kao četvrti zadatak finansijske funkcije odnosi se uglavnom na sledeće:

- a) podmirivanje kratkoročnih i dugoročnih potreba za novčanim sredstvima,
- b) ulaganje viškova slobodnih novčanih sredstava, i
- c) korišćenje sredstava iz zajedničkih fondova formiranih na nivou preduzeća.

5. Kontrola upotrebe novčanih sredstava u kružnom toku preduzeća – kao peti zadatak finansijske funkcije odnosi se u stvari na kontrolu racionalne upotrebe novčanih sredstava. Pri tome, kontrola upotrebe novčanih sredstava posebno akcentira sledeće činjenice:

- da li se novčana sredstva u poslovanju preduzeća koriste u smislu zakonskih propisa i akata poslovne politike preduzeća, i
- da li se novčana sredstva koriste racionalno u svim fazama procesa reprodukcije.

U cilju uspostavljanja optimalne kombinacije veličine i strukture sredstava i njihovih izvora, finansijska funkcija treba da kontroliše angažovana novčana sredstva u svim fazama njihovog kružnog kretanja. Za razliku od navedenog pristupa u vezi sa klasifikacijom zadataka finansijske funkcije, treba naglasiti da u finansijskoj literaturi egzistiraju takođe i teorijski pristupi koji drugačije sistematizuju osnovne zadatke finansijske funkcije. Naime, postoje autori koji smatraju da zadatke finansijske funkcije preduzeća treba grupisati u dve osnovne grupe i to:

- primarne (osnovne ili temeljne) zadatke, i
- sekundarne (tekuće ili operativne) zadatke finansijske funkcije.⁹

Primarni zadaci finansijske funkcije preduzeća jesu oni zadaci koji su neposredno vezani za proces reprodukcije. Drugim rečima, to su zadaci od čijeg izvršenja direktno zavisi odvijanje procesa reprodukcije. Ovi zadaci finansijske funkcije obuhvataju sledeće:

- ✓ Pribavljanje novčanih sredstava
- ✓ Upotreba (ulaganje) novčanih sredstava
- ✓ Usklađivanje roka imobilizacije sredstava i rokova raspoloživosti izvora.

⁹ Rodić J. I Marković I.(1982), *Poslovne finansije*, Beograd , str 3-12.

Sekundarni zadaci finansijske funkcije jesu oni zadaci koji su posredno vezani za proces reprodukcije. Drugim rečima, to su oni zadaci čijim izvršenjem se ostvaruju potrebni uslovi za izvršenje navedenih primarnih zadataka finansijske funkcije. Sekundarni zadaci finansijske funkcije obuhvataju sledeće:

- ✓ Disponiranje novca;
- ✓ Kontrola novčanih dokumenata i nadzor racionalne upotrebe novčanih sredstava;
- ✓ Vođenje operativne (vanknjigovodstvene) evidencije;
- ✓ Finansijsko planiranje;
- ✓ Finansijska analiza;
- ✓ Finansijsko informisanje.

U kontekstu izlaganja problematike osnovnih zadataka finansijske funkcije preduzeća, svakako treba pomenuti i to da treba praviti jasnu razliku između finansijske funkcije i računovodstvene funkcije preduzeća, s obzirom na to da postoje autori koji povezuju finansijsku funkciju sa računovodstvenom funkcijom i govore o finansijsko-računovodstvenoj funkciji preduzeća.¹⁰ Međutim, treba imati u vidu da je povezanost finansijske i računovodstvene funkcije samo tehničke, ali ne i sadržajne prirode. Naime, kod finansijske funkcije u pitanju je finansijsko poslovanje, dok je računovodstvena funkcija samo vrednosni izraz finansijskog poslovanja. Zbog toga, računovodstvena funkcija je po svojoj prirodi pasivnog karaktera jer se svodi na stručno evidentiranje svih poslovnih promena, dok je finansijska funkcija preduzeća po svojoj prirodi i ulozi aktivna jer se ona ispoljava u brojnim i složenim transakcijama i operacijama.

1.2. PRIMARNI ZADACI FINANSIJSKE FUNKCIJE

Iz dosadašnjeg izlaganja moguće je sagledati svu složenost finansijske funkcije preduzeća koja prvenstveno proizlazi iz složenosti njenih zadataka. Iako se pokazalo da su zadaci finansijske funkcije obimni i složeni, ipak je činjenica da su oni u dovoljnoj meri i homogeni što daje mogućnost jasnog razgraničenja finansijske funkcije od ostalih funkcija u preduzeću. Sa druge strane, određena homogenost zadataka finansijske funkcije omogućila je i njihovo grupisanje u odgovarajuće grupe zadataka i to: primarne i sekundarne zadatke finansijske funkcije preduzeća. Analogno navedenom, u okviru ove tačke izlaganja našu pažnju ćemo dalje usmeriti na prikaz primarnih zadataka finansijske funkcije preduzeća. U tom cilju, najpre treba reći da primarni zadaci finansijske funkcije obuhvataju one zadatke koji su neposredno vezani za proces reprodukcije, odnosno to su oni zadaci od čijeg izvršenja direktno zavisi odvijanje procesa reprodukcije. Ovi zadaci finansijske funkcije preduzeća obuhvataju sledeće:

- Pribavljanje novčanih sredstava
- Upotreba (ulaganje) novčanih sredstava
- Usklađivanje roka imobilizacije sredstava i rokova raspoloživosti izvora.

1. Pribavljanje novčanih sredstava – predstavlja prvi i osnovni zadatak finansijske funkcije da bi se uopšte mogao otpočeti proces reprodukcije transformacijom novčanog u robni oblik sredstava. U vezi s tim, zadatak finansijske funkcije jeste da pribavi novčana sredstva (N) u obimu koji će biti

¹⁰ Ivanko Š.81982), *Metodologija unapređivanja organizacije*, Zagreb, str 226.

dovoljan da se angažuju (nabave) potrebna sredstva (R) u cilju izvršavanja procesa reprodukcije. Stoga, jedan od najvažnijih zadataka finansijske funkcije jeste upravo obezbeđenje novčanih sredstava koja su potrebna za odvijanje procesa proste i proširene reprodukcije preduzeća. U procesu pribavljanja novčanih sredstava zadatak finansijske funkcije je da vodi računa o sledećem:

- ✓ *Ukupno potrebnom obimu novčanih sredstava*, što se utvrđuje pomoću različitih metoda finansijskog planiranja, a na bazi realno utvrđenih potreba preduzeća za novčanim sredstvima;
- ✓ *Momentu potrebe za sredstvima i vremenu imobilizacije sredstava*, što se utvrđuje razradom dinamike podmirivanja potreba za sredstvima i predviđanjem vremena imobilizacije sredstava. Analogno tome, za kratkoročne imobilizacije potrebno je obezbediti kratkoročne izvore, a za dugoročne imobilizacije dugoročne izvore finansiranja;
- ✓ *Mogućim potencijalnim izvorima finansiranja*, u smislu internih i eksternih izvora finansiranja, odnosno vlastitih i tuđih izvora. Pri tome, interni izvori potiču iz akumulacije i amortizacije preduzeća, dok eksterni izvori po pravilu potiču iz kreditnih sredstava – dugoročnih i kratkoročnih, lizing i faktoring aranžmana, kao i autonomnih izvora;
- ✓ *Ceni i drugim uslovima pribavljanja sredstava*, u smislu visine kamatne stope, roka vraćanja sredstava, instrumenata obezbeđenja plaćanja, merama sankcionisanja u slučaju kašnjenja povraćaja sredstava itd. Ovo je posebno važno ako se koriste tuđi izvori novčanih sredstava.

2. Upotreba (ulaganje) novčanih sredstava – po svom značaju svakako predstavlja isto tako važan zadatak finansijske funkcije kao što je i pribavljanje sredstava. Naime, finansijska funkcija preduzeća mora voditi računa o tome da se pribavljena novčana sredstva što racionalnije ulože i upotrebe u sopstvenom ili u tuđem procesu reprodukcije putem kratkoročnih ili dugoročnih finansijskih plasmana, jer se neracionalna upotreba sredstava negativno odražava na rentabilnost poslovanja preduzeća. Pribavljena novčana sredstva se ulaganjem u sopstvenom procesu reprodukcije transformišu u materijalne vrednosti (N – R), dok se kod finansijskih plasmana transformišu u kratkoročna i dugoročna potraživanja po tom osnovu.¹¹ Da bi se ostvario ovaj zadatak, finansijska funkcija preduzeća pre ulaganja novčanih sredstava mora da vodi računa o sledećem:

- ✓ *Obliku upotrebe sredstava*, s obzirom na to da namena, odnosno upotreba sredstava određuje i njihov izvor. U vezi s tim, za finansijsku funkciju je od posebne važnosti oblik upotrebe ili namene pribavljenih novčanih sredstava, odnosno da li će se sredstva upotrebiti za dugoročna ulaganja u osnovna sredstva, ulaganja u trajna obrtna sredstva, za kratkoročne ili dugoročne finansijske plasmane, kratkoročna ulaganja u povremene zalihe, finansiranje kupaca itd.
- ✓ *Vremenu upotrebe novčanih sredstava (imobilizacije)*, što predstavlja važno pitanje jer od njega zavise rokovi vraćanja uložених sredstava i

¹¹ Rodić J. i Marković J.(1982), *Poslovne finansije*, Beograd, str 5

vreme mobilizacije imobilisanih sredstava (kratkoročnim ulaganjima do jedne godine i dugoročnim ulaganjima preko jedne godine);

- ✓ *Očekivanom prinosu na uložena sredstva*, u smislu činjenice da finansijska funkcija mora nastojati da se upotrebom novčanih sredstava ostvari maksimalan prinos (rentabilnost) uložених sredstava, što doprinosi ukupnoj rentabilnosti poslovanja preduzeća;
- ✓ *Mogućem riziku ulaganja*, s obzirom da je rizik važan limitirajući faktor upotrebe novčanih sredstava. Da bi se mogući rizik sveo na najmanju meru potrebno je da finansijska funkcija preduzeća prethodno proveri bonitet i kreditnu sposobnost korisnika novčanih sredstava, njegovu zaduženost, finansijski rezultat poslovanja, kratkoročnu i dugoročnu finansijsku ravnotežu, reproduktivnu sposobnost, vreme imobilizacije sredstava itd.

3. Usklađivanje roka imobilizacije sredstava i rokova raspoloživosti izvora sredstava – predstavlja važan primarni zadatak finansijske funkcije preduzeća, s obzirom da svaka njihova neusklađenost najčešće ima za posledicu nelikvidnost preduzeća i povećanje troškova finansiranja. Vremenski posmatrano novčana sredstva se različito imobilizuju:

- ✓ na kratak rok (do 1 godine),
- ✓ na srednji rok (1 do 5 godina), i
- ✓ na dugi rok (preko 5 godina).

Sa druge strane, za rokove raspoloživosti izvora sredstava takođe je karakteristično da mogu biti kratkoročni, srednjoročni i dugoročni. Imajući u vidu činjenicu da su rokovi imobilisanih sredstava često neusklađeni sa rokovima raspoloživosti izvora sredstava, ključni i centralni zadatak finansijske funkcije jeste konstantno usklađivanje rokova imobilizacije sredstava sa rokovima izvora sredstava. U takvim uslovima zadatak finansijske funkcije jeste da deluje na sredstva u aktivima i na izvore sredstava u pasivama radi njihovog konstantnog usklađivanja. Na osnovu izloženog, vidi se da u pomenutim okolnostima osnovni ili primarni zadatak finansijske funkcije jeste da deluje i na sredstva i na izvore, tako da se neprekidno usklađuju rokovi imobilizacije sredstava i raspoloživosti izvora. Kontinuitet njihovog usklađivanja finansijska funkcija postiže na više načina:¹²

- ✓ *Transformacijom ulaganja iz jednog oblika u drugi*, pri čemu se menja i vreme imobilizacije, odnosno ono se skraćuje ili produžava;
- ✓ *Ubrzavanjem ili usporavanjem mobilizacije istog oblika ulaganja*, jer se preko ubrzanja mobilizacije sredstava takođe skraćuje i vreme u kojem se uložena novčana sredstva ponovo vraćaju u novčani oblik u kružnom toku procesa reprodukcije. Takođe važi i obrnuto, odnosno da se preko usporene mobilizacije sredstava produžava i vreme u kojem se uložena novčana sredstva ponovo vraćaju u novčani oblik;
- ✓ *Transformacijom jednog oblika izvora u drugi oblik izvora sredstava*, čime se produžavaju ili skraćuju rokovi raspoloživosti izvora – na primer,

¹² Rodić J. i Marković J.(1982), *Poslovne finansije*, Beograd, str 7

transformacijom kratkoročnog kredita u dugoročni produžava se rok raspoloživosti tog izvora;

- ✓ *Promenom roka raspoloživosti istog oblika izvora* – na primer, produženje roka vraćanja dugoročnog kredita;
- ✓ *Supstitucijom postojećeg izvora sa novim izvorom* – na primer supstitucija kredita sa finansiranjem iz sredstava fondova i sl.;
- ✓ *Planiranjem i usklađivanjem potrebnih sredstava i raspoloživih izvora* i to sa aspekta imobilizacije i strukture izvora sredstava, kao i sa aspekta roka raspoloživosti sredstava, kako bi na osnovu toga finansijska funkcija mogla oceniti buduću finansijsku situaciju sa ciljem blagovremenog delovanja u pravcu ostvarivanja željene finansijske situacije preduzeća.

Imajući u vidu činjenicu da promene raspoloživosti sredstava i raspoloživosti izvora sredstava nisu uvek istog smera, s obzirom da se jedne povećavaju a druge smanjuju i obrnuto, to implicira pojavu manjkova i viškova sredstava koje treba da eliminiše upravo finansijska funkcija. Pri izvršavanju ovog primarnog zadatka usklađivanja roka imobilizacije sredstava i roka raspoloživosti izvora, finansijska funkcija preduzeća oslanja se na sledeće:

- ✓ Horizontalna i vertikalna pravila finansiranja
- ✓ Planski i stvarni bilans uspeha i bilans stanja
- ✓ Plan neto tokova ukupnih sredstava
- ✓ Plan neto tokova novca
- ✓ Plan tokova obrtnog fonda
- ✓ Plan priliva i odliva novca.

Na osnovu ovde izloženog, nesumnjivo se može zaključiti da osnovne ili primarne zadatke finansijske funkcije čini, pre svega, obezbeđenje potrebnih novčanih sredstava za normalno poslovanje preduzeća kao i racionalna upotreba ovih novčanih sredstava u procesu reprodukcije. Drugim rečima, realizacija primarnih zadataka finansijske funkcije treba i mora da obezbedi najracionalniju cirkulaciju novčanih sredstava u preduzeću, kako bi ono što efikasnije poslovalo i postiglo što bolje finansijske rezultate.¹³

1.3. SEKUNDARNI ZADACI FINANSIJSKE FUNKCIJE

Na osnovu dosadašnjih izlaganja jasno se uočava značaj finansijske funkcije preduzeća. Analogno tome, pokušali smo apostrofirati samo one najznačajnije aspekte ove centralne poslovne funkcije. S obzirom da se sadržaj i uloga finansijske funkcije preduzeća najbolje mogu sagledati preko elementarnih saznanja o njenim zadacima, pažnja je bila usredsređena upravo na prikaz osnovnih ili primarnih zadataka finansijske funkcije. Stoga, preostaje da se u okviru ove tačke izlaganja objasne još i sekundarni (tekući, operativni) zadaci finansijske funkcije preduzeća. U tom cilju, najpre treba reći da sekundarni zadaci finansijske funkcije obuhvataju one zadatke koji su samo posredno vezani za proces reprodukcije. Drugim rečima, to su oni zadaci čijim se

¹³ Jovanović P., *Menadžment-Teorija i praksa*, str 62.

izvršenjem stvaraju potrebni uslovi za izvršenje primarnih zadataka finansijske funkcije. U sekundarne zadatke finansijske funkcije preduzeća spadaju:¹⁴

- ✓ Disponiranje novca
- ✓ Kontrola novčanih dokumenata i nadzor racionalne upotrebe sredstava
- ✓ Vođenje operativne evidencije
- ✓ Finansijsko planiranje
- ✓ Finansijska analiza
- ✓ Finansijsko informisanje

1. Disponiranje novca – obavlja finansijska funkcija preduzeća. Postupci i instrumenti disponiranja sredstava sa pojedinih depozitnih računa su različiti, što zavisi od namene sredstava i zakonskih propisa u zemlji. Pri tome, u zavisnosti od namene sredstava zavise i instrumenti disponiranja sredstava. U oblasti platnog prometa instrumenti mogu biti bezgotovinski i gotovinski. Kod bezgotovinskih instrumenata isplate se vrše preknjižavanjem novčanog iznosa sa računa dužnika na račun poverioca. Kod gotovinskih isplata novac prelazi fizički i neposredno od jednog ekonomskog subjekta drugom. Analogno navedenom, u praksi privrednih preduzeća disponiranje novca vrši se po nekoliko različitih osnova:

- Sa jednog na drugi depozitni račun – na primer sa žiro-računa na račun rezervnih sredstava i obratno;
- Sa žiro-računa u blagajnu preduzeća i obrnuto;
- Disponiranje novčanih sredstava u domaćoj valuti radi kupovine deviznih sredstava i obrnuto;
- Radi isplate obaveza poveriocima, odnosno vraćanje sredstava njihovim izvorima – na primer, isplata dospelih obaveza dobavljačima, kreditorima, fondovima preduzeća, korisnicima van preduzeća, radnicima putem zarada itd.
- Radi finansijskog plasiranja novčanih sredstava, odnosno disponiranje novca u potraživanja – na primer oročavanje novčanih sredstava kod banaka, odobravanje kredita drugim preduzećima, zajednička ulaganja u zemlji i inostranstvu i sl.
- Disponiranje novca u hartije od vrednosti – na primer, menice, obveznice, komercijalni zapisi, akcije, certifikati, itd.

2. Kontrola novčanih dokumenata i nadzor upotrebe sredstava – kao zadatak finansijske funkcije vrši se pre svakog disponiranja novčanih sredstava. Pri kontroli novčanih dokumenata finansijska funkcija se koristi zakonskim propisima, ugovorima i normativima koji bliže regulišu oblast disponiranja novčanih sredstava. Zadatak finansijske funkcije sastoji se u vršenju nadzora nad upotrebom novčanih sredstava, odnosno da li se promene oblika sredstava vrše u granicama predviđenog obima i strukture sredstava. Pored vlastitih saznanja o navedenim kretanjima sredstava, finansijska funkcija se oslanja i na brojne informacije iz računovodstvene funkcije kao i drugih poslovnih funkcija

¹⁴ Vunjak N.(2002), *Finansijski menadžment*, Subotica, str 21.

preduzeća. Pri tome, za finansijsku funkciju preduzeća su od posebne važnosti sledeći oblici kontrole i nadzora:¹⁵

- Kontrola novčanih dokumenata kojima se disponiraju sredstva sa raznih depozitnih računa, odnosno kontrola platnog prometa;
- Kontrola blagajničkog poslovanja preduzeća;
- Kontrola stanja i naplate potraživanja od kupaca;
- Kontrola dospeća i isplate obaveza prema dobavljačima, ulagačima sredstava, bankama i drugim poveriocima;
- Kontrola ostalih obaveza i potraživanja;
- Kontrola primljenih i izdatih instrumenata osiguranja plaćanja;
- Nadzor nad zalihama sirovina i materijala, gotovih proizvoda, stanjem potraživanja i drugim oblicima imobilizacije sredstava.

3. Vođenje operativne evidencije – vrši finansijska funkcija, pre svega, u cilju ostvarivanja stalnog uvida u stanje i kretanje novčanih sredstava, odnosno radi ostvarivanja uvida u finansijske informacije koje su relevantne za izvršavanje njenih ostalih primarnih i sekundarnih zadataka. Obim evidencije zavisi od razgraničenja aktivnosti između finansijske i računovodstvene funkcije, kao i od ažurnosti knjigovodstvene evidencije. Primeri iz prakse ukazuju da u slučajevima gde je knjigovodstvena evidencija neažurna, da tamo fi nansijska funkcija vodi posebnu evidenciju i to najčešće u vezi sa kratkoročnim i dugoročnim obavezama i potraživanjima. Iako ovakve evidencije sa aspekta racionalnosti poslovanja preduzeća predstavljaju čistu "neracionalnost", one uglavnom predstavljaju nužnost u cilju efikasnog vođenja poslovne (finansijske) politike preduzeća. U praksi, finansijska funkcija preduzeća najčešće vodi sledeću evidenciju:

- Stanje depozitnih računa;
- Stanje hartija od vrednosti i polisa osiguranja;
- Odobreni a neiskorišćeni krediti kod poslovnih banaka;
- Primljena novčana dokumenta;
- Zajednička ulaganja sa stranim licima;
- Dugovanja i potraživanja prema poveriocima i dužnicima;
- Blaganički dnevnik.

4. Finansijsko planiranje – kao sekundarni zadatak finansijske funkcije preduzeća odnosi se na planiranje potrebnog obima sredstava, potrebnog vremena imobilizacije sredstava, potencijalne izvore sredstava kao i cenu pribavljenih sredstava za reprodukcioni tok preduzeća. U delu ulaganja finansijskih sredstava neophodno je planirati namenske oblike upotrebe sredstava, prinose koji se očekuju od uložених sredstava i moguće rizike ulaganja sredstava.¹⁶

Svaki finansijski plan treba da se zasniva na racionalnom korišćenju novčanih sredstava u procesu reprodukcije preduzeća. Od kvaliteta finansijskog planiranja u velikoj meri zavisi izvršavanje primarnih i sekundarnih zadataka finansijske funkcije, a time i izvršavanje procesa reprodukcije preduzeća. Za finansijsku funkciju i izvršenje njenih zadataka od posebne je važnosti

¹⁵ Rodić J. i Marković I.(1982), *Poslovne finansije*, Beograd, str 9.

¹⁶ Vunjak N.(2002), *Finansijski menadžment*, Subotica, str 24.

planiranje likvidnosti i planiranje dugoročnih ulaganja. Međutim, finansijsko planiranje često se svodi samo na sastavljanje planskog bilansa stanja, planskog bilansa uspeha i plana novčanih tokova. Pri tome, planiranje novčanih tokova obuhvata:¹⁷

- Plan neto toka ukupnih sredstava
- Plan neto toka novca
- Plan tokova obrtnog fonda
- Plan priliva i odliva novca

5. Finansijska analiza – kao sekundarni zadatak finansijske funkcije treba da obezbedi neophodne informacije za donošenje budućih finansijskih odluka. Njen značaj posebno se ogleda u obezbeđenju relevantnih informacija koje se odnose na pribavljanje i ulaganje novčanih sredstava i usklađivanje rokova imobilizacije sredstava sa rokovima raspoloživosti izvora sredstava. Međutim, radi bližeg određivanja finansijske analize neophodno je razgraničiti predmet finansijske analize od računovodstvene analize. U vezi s tim, može se reći da finansijska analiza u praksi obuhvata uglavnom sledeće:¹⁸

- Analizu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća;
- Analizu finansijske efikasnosti izvršenih ulaganja u osnovna sredstva i trajna obrtna sredstva;
- Analizu vlastitih i tuđih izvora sredstava kao stepen zaduženosti preduzeća;
- Analizu uslova likvidnosti i potencijalnih izvora nelikvidnosti;
- Analizu finansijskih plasmana – uslova za plasmane sredstava, bonitet korisnika plasmana, povraćaj plasiranih sredstava itd.
- Analizu tokova novca, obrtnog fonda, priliva i odliva novca itd.

6. Finansijsko informisanje – kao sekundarni zadatak finansijske funkcije od izuzetne je važnosti za vođenje finansijske poslovne politike preduzeća. Finansijskim informisanjem neophodno je obuhvatiti sve one finansijske informacije koje su sadržajne i korisne za primenu savremenog načina finansijskog odlučivanja u preduzeću. Bez kvalitetnih, brzih i redovnih finansijskih informacija ne može se ni zamisliti uspešno poslovanje preduzeća. Izvore podataka za finansijske informacije čine bilansi i evidencije: bilans stanja, bilans uspeha, knjigovodstvene i računovodstvene evidencije. U skladu sa navedenim, može se reći da među informacijama finansijske funkcije preduzeća poseban značaj imaju sledeće:¹⁹

- Informacije o finansijskoj situaciji preduzeća;
- Informacije o likvidnosti preduzeća;
- Informacije o rentabilnosti ulaganja i poslovanja;
- Informacije o tokovima novčanih sredstava;
- Informacije o stanju depozitnih računa;
- Informacije o stanju dugovanja i potraživanja;
- Informacije o tokovima finansiranja.

¹⁷ Rodić J. i Marković I.(1982), *Poslovne finansije*, Beograd, str 10.

¹⁸ Vunjak N.(2002), *Finansijski menadžment*, Subotica, str 24.

¹⁹ Rodić J. i Marković I.(1982), *Poslovne finansije*, Beograd, str 11.

1.4. ORGANIZACIJA FINANSIJSKE FUNKCIJE

Aдекватna organizacija finansijske funkcije preduzeća predstavlja veoma značajnu komponentu upravljanja finansijama, s obzirom na to da omogućava direktno sprovođenje finansijskog upravljanja u preduzeću. Kao što bez dobre organizacije poslovanja nema dobrog upravljanja poslovanjem, tako i bez finansijske organizacije nema upravljanja finansijama preduzeća. U vezi s tim, osnovni zadatak organizacije finansijske funkcije jeste da obezbedi što racionalnije vođenje finansijske politike preduzeća, efikasno izvršavanje finansijskih planova, vršenje finansijske analize i kontrole, kao i obezbeđenje potrebnih finansijskih informacija.²⁰

U skladu sa prethodno navedenim, postavlja se pitanje: Kakav treba da bude model organizacije finansijske funkcije preduzeća? U vezi s tim, treba imati u vidu činjenicu da izbor modela organizacije finansijske funkcije uglavnom zavisi od veličine i složenosti preduzeća. Takođe, veličina preduzeća je po pravilu u direktnoj srazmeri sa obimom zadataka finansijske funkcije. Međutim, ostavljajući ovde po strani uticaj različitih i mnogobrojnih faktora, ipak se može reći da organizacija finansijske funkcije predominantno zavisi od:

- *vrste poslova, i*
- *obima i učestalosti poslova u preduzeću.*

Ova dva činioca najčešće opredeljuju način organizovanosti finansijske funkcije.²¹

- Imajući u vidu prvi navedeni činilac tj. *vrste poslova*, organizacija finansijske funkcije treba da se projektuje polazeći od obima, strukture i složenosti poslova koji postoje u ovom delu radnog procesa. U vezi s tim, najcelishodnije rešenje jeste da se poslovi finansijske funkcije svrstaju u osnovna tri segmenta:
 - ✓ obezbeđivanje finansijskih sredstava,
 - ✓ alokacija finansijskih sredstava, i
 - ✓ poslovi koje treba obaviti za uspešno obezbeđivanje i alokaciju finansijskih sredstava.²²

Prva grupa poslova, najčešće obuhvata obezbeđivanje finansijskih izvora kao što su: kreditni poslovi i poslovi finansijskih aranžmana. Druga grupa poslova, uglavnom obuhvata poslove platnog prometa preko žiro-računa, likvidiranje finansijske dokumentacije, blagajničke poslove i poslove vezane za dužnikopoverilačke odnose. Treća grupa poslova, sadrži poslove iz domena finansijskog planiranja, finansijske analize, finansijske kontrole i finansijskih informacija.²³

b) Imajući u vidu drugi navedeni činilac tj. *obim i učestalost poslova*, treba reći da razvrstavanje poslova sa ovog aspekta u mnogome zavisi od veličine i

²⁰ Zeremski V. i Žarkić Joksimović N.(1992), *Upravljanje finansijama preduzeća*, Beograd, str 160.

²¹ Kanjevac M., *Poslovne finansije*, str 15-16.

²² Kanjevac M., *Poslovne finansije*, str 17.

²³ Kanjevac M., *Poslovne finansije*, str 17.

složenosti preduzeća. Pri tome, manja preduzeća imaju najmanju učestalost, dok srednja i velika preduzeća imaju veću učestalost poslova. Ovakva podela poslova finansijske funkcije sugerise i njenu organizaciju koja će biti takva da se u grupama poslova gde je učestalost veća konstituiše i određena organizaciona forma u zavisnosti od veličine preduzeća.²⁴

Generalno posmatrano, finansijska funkcija se organizuje u skladu sa načelima organizovanja finansijske funkcije koja mogu biti:

- ✓ centralizovana,
- ✓ decentralizovana i
- ✓ kombinovana.

Sva tri načela organizacije finansijske funkcije imaju svoje specifičnosti koje im objektivno pružaju prednosti, odnosno stvaraju nedostatke. Shodno tome, potrebno je u najkraćim crtama svako od navedenih načela posebno pojasniti. U vezi s tim, slede dalja izlaganja.

1.5. NAČELA ORGANIZACIJE FINANSIJSKE FUNKCIJE

U okviru prethodnih izlaganja već smo pomenuli da se finansijska funkcija u preduzeću organizuje u skladu sa osnovnim načelima organizovanja finansijske funkcije. U tom smislu, postoje tri osnovna načela organizacije finansijske funkcije preduzeća, a to su:

- Načelo centralizacije
- Načelo decentralizacije
- Načelo kombinovane organizacije.

1. Načelo centralizacije – zahteva da se svi primarni i sekundarni zadaci finansijske funkcije obavljaju centralizovano, što znači da ih vrši samo jedna finansijska služba, po pravilu, za jednog ili za više privrednih subjekata. Centralizovana organizacija finansijske funkcije preduzeća ima svojih prednosti u odnosu na decentralizovanu organizaciju finansijske funkcije. Te prednosti ogledaju se u sledećem:²⁵

- ✓ Finansijska funkcija predstavlja jedinstvenu organizacionu celinu što omogućava jedinstven nastup prema finansijskim partnerima kao što su banke i svi ostali privredni i neprivredni subjekti;
- ✓ Brže i efikasnije se izvršavaju pojedini krupniji finansijski zadaci koji se odnose na pribavljanje i ulaganje novčanih sredstava;
- ✓ Postiže se bolja koncentracija i iskorišćenost finansijskih kadrova, prostora i opreme, a omogućava se i racionalnije korišćenje savremenih informacionih tehnologija;
- ✓ Omogućava se postizanje višeg stepena podele rada i specijalizacije unutar finansijske službe;

²⁴ Kanjevac M., *Poslovne finansije*, str 19.

²⁵ Rodić J. i Marković I.(1982), *Poslovne finansije*, Beograd, str 19.

- ✓ Ostvaruje se bolji pregled izvršavanja zadataka finansijske funkcije i uvid u stanje i kretanje novčanih sredstava;
- ✓ Prisutna je mogućnost smanjenja administracije i pojeftinjenja organizacije izvršavanja zadataka finansijske funkcije;
- ✓ Omogućava se bolja saradnja sa drugim poslovnim funkcijama preduzeća (upravljačkom i poslovnom funkcijom).

2. Načelo decentralizacije – zahteva da se svi primarni i sekundarni zadaci finansijske funkcije obavljaju u više decentralizovanih finansijskih službi za jednog ili za više privrednih subjekata. Decentralizovana organizacija finansijske funkcije preduzeća ima određene prednosti u odnosu na centralizovanu organizaciju finansijske funkcije.

Te prednosti ogledaju se u sledećem:²⁶

- ✓ Decentralizacijom finansijske funkcije raspodeljuje se teret izvršavanja zadataka finansijske funkcije na veći broj organizacionih jedinica koje mogu efikasnije da rešavaju zadatke na licu mesta, a što je znatno složenije i teže u jednom udaljenijem centru;
- ✓ Decentralizovana finansijska funkcija multiplicira i stimuliše finansijsku inicijativu, kao i sposobnost i smisao za odgovornost;
- ✓ Decentralizovana finansijska funkcija poseduje prednosti koje proizlaze iz izvršavanja zadataka na licu mesta tj. odmah;
- ✓ Decentralizovani model organizacije finansijske funkcije uprošćava i ubrzava izvršavanje pojedinih zadataka finansijske funkcije;
- ✓ Decentralizovana finansijska funkcija preduzeća omogućava stvaranje sposobnih i nezavisnih finansijskih menadžera, i sl.

Međutim, u skladu sa navedenim, treba imati u vidu da prednosti decentralizovanog oblika organizacije finansijske funkcije istovremeno čine i nedostatke centralizovanog oblika organizacije. Važi i obrnuto: Prednosti centralizovanog oblika organizacije predstavljaju istovremeno nedostatke decentralizovanog oblika organizacije finansijske funkcije preduzeća. U vezi s tim, treba reći da decentralizacija finansijske funkcije ima dve osnovne slabosti koje se ogledaju u sledećem: *prvo*, prisustvo nerealne konkurencije između izvršilaca finansijskih zadataka, i *drugo*, stvaraju se suvišni troškovi zbog potrebe za većim brojem zaposlenih, kao i većim potrebama za tehničkom opremom.²⁷

3. Načelo kombinovane organizacije – zahteva da se jedan deo zadataka finansijske funkcije izvršava centralizovano, a da se ostali deo zadataka finansijske funkcije izvršava decentralizovano. Dakle, kombinovani način

²⁶ Rodić J. i Marković I.(1982), *Poslovne finansije*, Beograd, str 20.

²⁷ Vunjak N.(1995), *Finansijski menadžment*, Subotica, str 59.

organizovanja finansijske funkcije u stvari predstavlja spoj centralizovanog i decentralizovanog načina organizovanja, a zavisi od postojećih konkretnih privrednih okolnosti. Ovaj kombinovani oblik organizacije finansijske funkcije najviše je prisutan kod složenih preduzeća i holding organizacija. Analogno navedenom, centralizovano se izvršavaju zadaci i poslovi koji su od zajedničkog interesa za sve ili većinu privrednih subjekata (na primer, poslovi pribavljanja sredstava, devizni poslovi i sl). Ostali deo zadataka i poslova finansijske funkcije izvršavaju se decentralizovano u okviru finansijske službe svakog privrednog subjekta zasebno. Ovaj oblik organizacije finansijske funkcije u datim uslovima nesumnjivo omogućava da se iskoriste prednosti i izbegnu nedostaci centralizovanog i decentralizovanog oblika organizacije. Pri tome, ovde je veoma važno pitanje kako postići optimalni odnos između stepena centralizacije i stepena decentralizacije finansijske funkcije. U vezi s tim, treba naglasiti činjenicu da bez obzira na kojem se načelu temeljila organizacija finansijske funkcije preduzeća, važi pravilo da se upravljačkoj funkciji mora obezbediti nesmetano upravljanje i raspolaganje finansijskim sredstvima datog privrednog subjekta.

1.6. FAKTORI ORGANIZACIJE FINANSIJSKE FUNKCIJE

Organizacija finansijske funkcije preduzeća ne zavisi samo od unutrašnjih, već i od niza spoljnih faktora koji deluju iz okruženja, a koji mogu ponekad imati presudan uticaj na tok organizacije i izvršenje zadataka finansijske funkcije. Otuda, konkretan oblik organizacije finansijske funkcije preduzeća determinišu mnogi faktori, a među njima posebno se ističu sledeći faktori:²⁸

1. Organizaciona struktura preduzeća – u smislu njenih osnovnih karakteristika, a koje se odnose na veličinu, složenost, organizacioni sastav i dislociranost pojedinih poslovnih celina. U vezi s tim, veća dislociranost ide u prilog organizaciji kombinovanog oblika organizacije finansijske funkcije.

2. Vrsta privredne delatnosti preduzeća – predstavlja veoma važan faktor organizacije finansijske funkcije. U vezi s tim, nesumnjivo je da se privredni subjekti u poljoprivredi, industriji i trgovini međusobno znatno razlikuju po većoj ili manjoj zastupljenosti pojedinih finansijskih zadataka i poslova. Zbog toga se organizacioni oblici finansijske funkcije pojedinih preduzeća iz različitih privrednih delatnosti međusobno veoma razlikuju.

3. Obim zadataka i poslova finansijske funkcije – najneposrednije utiče na organizaciju finansijske funkcije. U vezi s tim, ako finansijska funkcija obavlja veći obim poslova, onda u njenom sastavu moraju biti organizacione jedinice koje će te poslove izvršavati. To znači da veći broj i obim poslova zahteva i razvijeniju organizaciju finansijske funkcije preduzeća.

4. Važeće zakonske odredbe – predstavljaju usmeravajući faktor organizacije finansijske funkcije. U vezi s tim, pojedina zakonska rešenja iz oblasti finansijskog i deviznog poslovanja mogu značajno uticati na sistem upravljanja i raspolaganja finansijskim sredstvima preduzeća.

²⁸ Rodić J. i Marković I.(1982), *Poslovne finansije*, Beograd, str 21-22.

5. Troškovi izvršavanja finansijske funkcije – predstavljaju značajan faktor njene organizacije. U vezi s tim, kod izbora organizacionog oblika finansijske funkcije treba voditi računa o ekonomskim koristima i efektima koje pružaju pojedini organizacioni oblici organizacije finansijske funkcije.

6. Raspoloživi izvori finansiranja – imaju značajan uticaj na izbor organizacionog oblika finansijske funkcije. U tom smislu, veća zastupljenost vlastitih izvora finansiranja preduzeća ide u prilog organizaciji posebne finansijske službe, s obzirom da postoji manji broj kontakata sa tuđim izvorima na tržištu novca. S druge strane, veća orijentacija na tuđe izvore finansiranja ide u prilog organizaciji koja će imati češće kontakte sa finansijskim posrednicima.

7. Raspoloživi kadrovski potencijal – značajno determiniše organizaciju finansijske funkcije preduzeća. Naime, nedostatak odgovarajućeg finansijskog kadra stvara teškoće u sprovođenju decentralizovane i kombinovane organizacije finansijske funkcije preduzeća.

8. Tehnička opremljenost finansijske funkcije – doprinosi racionalnijem i bržem izvršavanju finansijskih zadataka. Zato se organizacija finansijske funkcije koja je opremljena savremenim tehničkim sredstvima znatno razlikuje od one koja ne raspolaže takvim sredstvima. Dakle, konkretan oblik organizacije finansijske funkcije preduzeća, pre svega, zavisi od navedenih faktora organizacije i određenih uslova u kojima se poslovanje odvija. To svakako podrazumeva situacije da u jednom slučaju može biti odlučujući jedan faktor, a u drugom slučaju to može biti neki drugi. Međutim, uvek treba voditi računa o ekonomskoj opravdanosti i efikasnosti organizacija pojedinih oblika organizacije finansijske funkcije, kao i njihovom stalnom razvoju i usavršavanju.

1.7. OPŠTI MODEL ORGANIZACIJE FINANSIJSKE FUNKCIJE

Finansijskoj funkciji se danas daje sve veći značaj i uloga, ne samo sa aspekta njene osnovne sadržine, već i strukture njenih celokupnih poslova u funkciji preduzeća. U vezi s tim, očigledno je da se složeno finansijsko poslovanje u savremenim uslovima ne može ni zamisliti bez kompleksnog vođenja finansijske funkcije preduzeća i njenog osnovnog nosioca – samostalne finansijske službe. S druge strane, činjenica je da su poslovi finansijske funkcije, ma koliko bili obimni i mnogobrojni, u priličnoj meri homogeni. Takođe je činjenica da je odnos između finansijske funkcije i ostalih poslovnih funkcija u većini njenih poslova precizno razgraničen. Iz ove dve činjenice proizlazi visok stepen jedinstva poslova finansijske funkcije, kao i mogućnost njenog jasnog razgraničenja od ostalih funkcija. Upravo na ovim činjenicama zasniva se izgradnja organizacione strukture finansijske funkcije, koja je bez obzira na vrstu delatnosti preduzeća u velikoj meri uglavnom ustaljena. O organizacionom obliku finansijske funkcije, odnosno o tzv. "finansijskoj organizaciji", relativno dosta se polemisalo u stručnoj literaturi. Pri tome, iznošena su veoma različita mišljenja, da bi sve do danas ovaj problem ipak ostao nedovoljno definisan i

precizno određen. Analogno tome, može se reći da je dobar svaki onaj oblik organizacije finansijske funkcije koji omogućava efikasno upravljanje finansijama u preduzeću i time doprinosi racionalnom upravljanju ukupnog poslovnog sistema. Drugim rečima, treba ustanoviti takav oblik organizacije finansijske funkcije, koji će obezbediti efikasno upravljanje svim procesima i aktivnostima finansijske funkcije preduzeća.²⁹

Finansijski poslovi i zadaci uglavnom se obavljaju u okviru organizacionog oblika finansijske službe – finansijskog sektora. U okviru ove organizacione celine obavlja se nekoliko grupa finansijskih poslova. *Prva grupa* poslova finansijske funkcije obuhvata obezbeđivanje finansijskih sredstava. Ovde najčešće spadaju poslovi u vezi sa izvorima finansiranja kao što su sopstveni izvori sredstava i finansijski aranžmani u vezi sa raznim kreditima. *Druga grupa* poslova finansijske funkcije obuhvata alokaciju sredstava koja se uglavnom vrši preko platnog prometa. Ovde spadaju finansijske transakcije preko žiro i drugih računa preduzeća, isplate i uplate preko blagajne, poslovanje s hartijama od vrednosti, likvidatura finansijske dokumentacije i evidencija dužničko-poverilačkih odnosa.

Treća grupa poslova finansijske funkcije obuhvata finansijsko planiranje, finansijsku analizu, finansijsku kontrolu i finansijsko izveštavanje. Ova grupa poslova se najčešće organizuje u zavisnosti od obima poslova.³⁰

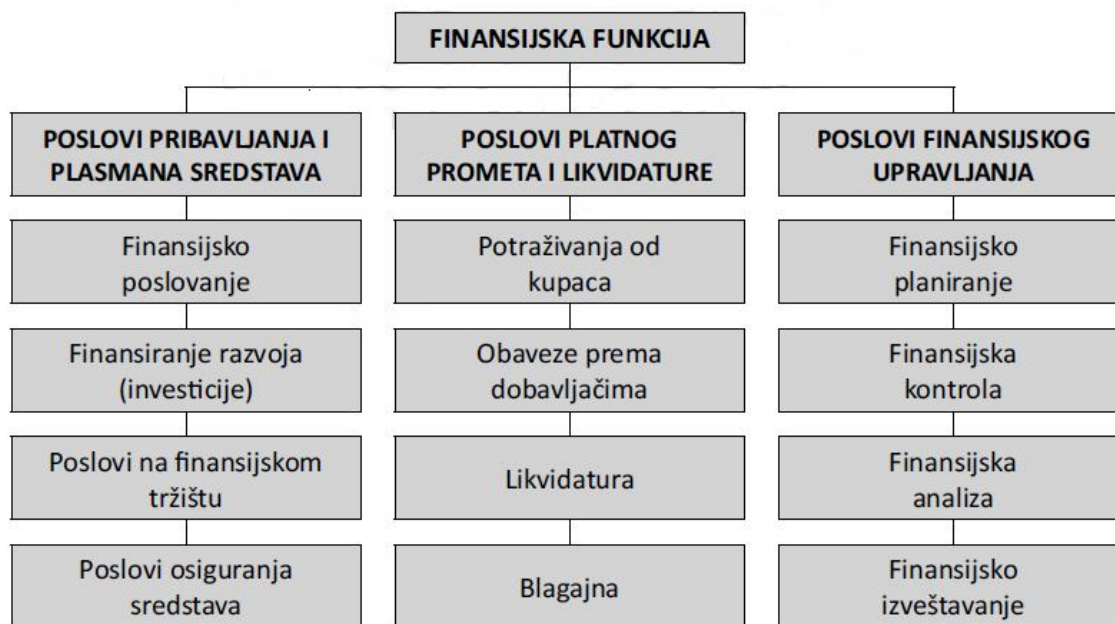
U okviru prethodnih tačaka izlaganja ovog rada, već je rečeno, da osnovne finansijske procese koji čine sadržaj finansijske funkcije čini sledeće:

- ✓ utvrđivanje potreba za finansijskim sredstvima,
- ✓ pribavljanje finansijskih sredstava,
- ✓ korišćenje finansijskih sredstava, i
- ✓ praćenje, usmeravanje i kontrola kretanja finansijskih sredstava.

Sledstveno tome, polazeći od osnovnih procesa imanentnih finansijskoj funkciji, moguće je dati opšti model njenog organizacionog ustrojstva koji predstavlja relativno dobar okvir za sve upravljačke aktivnosti finansija preduzeća. U vezi s tim, *slika 1.4.* daje šematski prikaz univerzalnog modela organizacije finansijske funkcije preduzeća.

²⁹ Žarkić - Joksimović N.(2003), *Upravljanje finansijama*, Beograd , str 48-49.

³⁰ Kanjevac M., *Poslovne finansije*, str 19-20.



Slika 1.4. Opšti model organizacije finansijske funkcije preduzeća

Na osnovu prikazanog opšteg modela finansijske organizacije može se zaključiti da je zadatak organizacije finansijske funkcije preduzeća da obezbedi što racionalnije vođenje finansijske politike, kao i efikasno izvršavanje finansijskih planova, vršenje finansijske analize i kontrole, i obezbeđenje finansijskog izveštavanja, tj. finansijskih informacija. Međutim, organizacija finansijske funkcije ne može biti shvaćena kao mehanički zbir njenih delova, već pre svega, kao organska celina. Takođe, organizacija finansijske funkcije predstavlja ujedno osnovni uslov i polaznu pretpostavku za ostvarenje finansijskih ciljeva preduzeća. To znači da efektivna struktura finansijske organizacije preduzeća treba da sledi ne samo osnovne finansijske procese, već i osnovne finansijske ciljeve preduzeća.

2. ODNOS FINANSIJSKE FUNKCIJE I OSTALIH FUNKCIJA U PREDUZEĆU

Plan je instrument preko koga se uspostavlja prva faza između finansijske funkcije i komercijalne funkcije, odnosno nabavke i prodaje. Sve veći značaj imaju informacije o raspoloživim novčanim sredstvima za nabavku, pri čemu je potrebna stalna saradnja i provera nabavne službe da li su sredstva obezbeđena za određene veće odnosno pojedinačne nabavke.

Između finansijske funkcije i nabavke treba da se ostvaruje stalna saradnja u vezi sa plaćanjem obaveza dobavljačima. Finansijska služba ostvaruje saradnju s nabavnom službom i u vezi sa ostvarenjem naknadnih popusta vezanih za nabavku a koji su uslovljeni obimom nabavke po količini i vrednosti

2.1. ODNOS FINANSIJSKE FUNKCIJE I PRODAJE

Saradnja finansijske funkcije i prodaje započinje planiranjem sredstava za finansiranje zaliha gotovih proizvoda i finansiranje potraživanja od kupaca i potraživanja po robnim i potrošačkim kreditima.

Drugo značajno područje saradnje finansijske funkcije i prodaje odnosi se na praćenje naplate potraživanja za prodane proizvode, robu i usluge.

Na osnovu navedenih podataka finansijska služba prati naplatu potraživanja od kupaca, raspodeljuje naplaćene iznose po osnovu zajedničkog proizvoda, odnosno zajedničkog prihoda, prati ostvarivanje uslova za odobravanje naknadnih popusta u vezi s prodajom proizvoda, odnosno robe, ili daje odgovarajuće informacije prodaji na osnovu kojih prodaja odobrava te popuste. Saradnja finansijske funkcije i prodaje ostvaruje se na području informisanja prodaje o iznosima potraživanja od kupaca koji nisu naplaćeni, odnosno obezbeđeni u zakonskom roku, zatim o razlikama u stanju potraživanja od kupaca, a naročito ako te razlike potiču iz osnova nerješениh reklamacija na cenu ili druge uslove prodaje (kvalitet, oštećenje u transportu i sl.).

2.2. ODNOS FINANSIJSKE FUNKCIJE I PROIZVODNJE

Zadatak proizvodne funkcije jeste da proizvodi određenu vrstu proizvoda, određenog kvaliteta i količine, i uz odgovarajuće utroške živog i minulog rada, odnosno uz najmanje troškove. Odnosi finansijske funkcije i proizvodnje realizuju se kao odnosi finansijske službe i službe proizvodnje, u zavisnosti od toga koje službe u okviru proizvodnje dejstvuju, odnosno koje zadatke obavljaju. U vezi s tim treba imati u vidu da je proces organizovanja preduzeća u oblasti materijalne proizvodnje praćen i tendencijom obrazovanja određenih službi u preduzeću. Saradnja finansijske i proizvodne funkcije ostvaruje se naročito na području angažovanja obrtnih sredstava u zalihama materijala, nedovršene proizvodnje, poluproizvoda i delova gotovih proizvoda.

2.3. ODNOS FINANSIJSKE I RAČUNOVODSTVENE FUNKCIJE

Razgraničenjem finansijske i računovodstvene funkcije, došlo je i do promena u njihovim odnosima. U najkraćim crtama, odnosi finansijske i računovodstvene funkcije u svakodnevnom poslovanju ogledaju se u sledećem:

- Izveštaji finansijske službe o primljenim i izdatim instrumentima obezbeđivanja plaćanja služe kao podloga za knjiženje u knjigovodstvu, pa ih svakodnevno ona mora dostavljati knjigovodstvu.
- Obračuni kamata na korišćene kredite i zajmove.
- Ukoliko se likvidacija ulaznih faktura vrši u finansijskoj službi, odnosno ukoliko ona vrši isplatu obaveza prema dobavljačima na osnovu fakture.
- Računovodstvene informacije i izveštaje (bilansi stanja, bilansi uspeha, stanja potraživanja od kupaca i obaveza prema dobavljačima).

2.4. ODNOS FINANSIJSKE I KADROVSKE FUNKCIJE

Dodirne tačke kadrovske i finansijske funkcije nalaze se, npr. u vezi sa preduzimanjem novih investicija vezanih za proširenje kapaciteta, ili pak uvođenja nove opreme, tehnologije i na tome zasnovanog blagovremenog obezbeđenja adekvatne kadrovske strukture. Određene finansijske informacije o kretanju ukupnog prihoda, troškova poslovanja i dobiti u jednom proteklom vremenskom periodu mogu upućivati na potrebu za što racionalnijim korišćenjem postojećeg kadrovskeg potencijala. Kretanje produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja, putokaz je za definisanje ciljeva kadrovske politike budućeg perioda vezanih za eventualnu izmenu kadrovske strukture, rad na kontinuiranom usavršavanju kadrova i prilagođavanju radnih uslova kadrovima.

2.5. ODNOS FINANSIJSKE I MARKETING FUNKCIJE

Neophodnost praćenja i zadovoljavanja potreba, želja i ukusa postojećih i potencijalnih potrošača, na jednoj strani, kao i obezbeđivanje finansijske podloge za takvu poslovnu orijentaciju, na drugoj, osnovne su dodirne tačke marketing i finansijske funkcije. Finansijska funkcija ima još jedan važan zadatak – da marketing funkciju usmeri u pogledu korisnika, tj. segmenta potrošača kojima treba prvenstveno da plasira svoje proizvode, odnosno usluge.

2.6. ODNOS FINANSIJSKE I DRUGIH FUNKCIJA

Tačnije, analitičko - planska funkcija daje finansijskoj funkciji potrebne informacije o planovima razvoja i tekućoj aktivnosti, te ove dve funkcije međusobno sarađuju u fazi sastavljanja planova. Finansijska funkcija ima uspostavljene odnose sa funkcijom istraživanja i razvoja. Reč je o saradnji pri izradi predloga srednjoročnog i godišnjeg plana razvoja i utvrđivanja mogućnosti ulaganja. Sa funkcijom za opšte i pravne poslove, koja priprema materijale za organe upravljanja, stara se za sprovođenje odluka organa upravljanja i poslovnih ugovora, finansijska funkcija sarađuje i održava stalnu vezu preko poslova prinudne naplate potraživanja, regulisanja materijalno-finansijskog poslovanja itd.

3. MALA I SREDNJA PREDUZEĆA – DEFINICIJA I ZNAČAJ

Mala i srednja preduzeća su glavni nosilac razvoja privrede evropskih zemalja. Važni su pokretači inovacija, zaposlenja, te socijalne i lokalne integracije u Evropi. Evropska povelja za mala preduzeća, koja je obavezna za sve zemlje članice Evropske unije, zemlje kandidate za članstvo u Evropsku Uniju i zemlje Zapadnog Balkana (Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Makedonija, Srbija i Crna Gora i Kosovo), ističe deset područja koji su značajni za poboljšanje poslovnog okruženja za mala preduzeća, a odnose se na reformu zakona, pristup finansijama, poslovno zastupanje, obrazovanje u preduzetništvu, konkurentnost i dr. Bosna i Hercegovina je potpisala Evropsku povelju za mala preduzeća u junu 2003. godine.³¹ Zajedno sa drugim zemljama Zapadnog Balkana, Bosna i Hercegovina dostavlja godišnje izvještaje Evropskoj komisiji o ostvarenim ciljevima Povelje. Sprovođenje ciljeva zacrtanih Poveljom predstavlja veoma značajan korak ka članstvu u Evropsku Uniju.

3.1. ŠTA SU TO MALA I SREDNJA PREDUZEĆA?

Postoje različite definicije malih i srednjih preduzeća. U Velikoj Britaniji mala preduzeća se definišu kao subjekti koji imaju do 200 zaposlenih, u Francuskoj mala preduzeća zapošljavaju od 6 do 50, odnosno do 100 ili 200 zaposlenih, srednja od 51 do 500 zaposlenih, dok se na primjer u Njemačkoj, za definisanje malih i srednjih preduzeća pored broja zaposlenih, uzima u obzir i ukupni godišnji prihod. Prema odredbama EU mala i srednja preduzeća imaju manje od 250 zaposlenih, godišnji promet manji od 40 miliona eura i upravljački su nezavisna. Prema OECD definiciji mala i srednja preduzeća imaju manje od 500 zaposlenih, mada se svakoj zemlji ostavlja prostor da ovaj broj smanji ili poveća (u nekim zemljama 100 ili čak 300 zaposlenih predstavlja gornju granicu). Mikro preduzeća imaju 1 - 4 zaposlenih, vrlo mala 5 - 19, mala 20 – 99 i srednja preduzeća 99 – 500 zaposlenih. U Bosni i Hercegovini ne postoji jedinstvena, zajednička definicija MSP. Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH je krajem 2004. godine pokrenulo inicijativu za definiciju koncepta malih i srednjih preduzeća na nivou države s obzirom da se na entitetskim nivoima koriste različite definicije. U Republici Srpskoj, prema Zakonu o podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća („Službeni glasnik RS“, br. 64/02), preduzeća se prema veličini razvrstavaju na mala i srednja u zavisnosti od:

- prosječnog broja zaposlenih
- ukupnog prihoda od prodaje
- zbira bilansne aktive.

U skladu s tim mala preduzeća se definišu kao pravna lica koja:

- zapošljavaju prosječno godišnje od 11 do 50 radnika,
- ostvaruju ukupni godišnji prihod od prodaje do 4.000.000,00 konvertibilnih maraka, ili imaju
- zbir bilansne aktive u vrijednosti do 2.000.000,00 konvertibilnih maraka.

³¹ Izvor : Ministarstvo za finansije RS

U okviru malih preduzeća razlikujemo i mikro preduzeća koja zapošljavaju prosječno godišnje do deset radnika.

Srednja preduzeća su pravna lica koja:

- zapošljavaju prosječno godišnje od 51 do 250 radnika,
- ostvaruju ukupni godišnji prihod od prodaje do 20.000.000,00 konvertibilnih maraka, ili imaju
- zbir bilansne aktive u vrijednosti do 10.000.000,00 konvertibilnih maraka.

U cilju usklađivanja definicije malih i srednjih preduzeća u RS sa direktivama EU predviđena je izmjena u Zakonu o podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća u prvoj polovini 2008. godine.

Prema podacima Evropske banke za obnovu i razvoj, u većini zemalja Jugoistočne Evrope učešće MSP u bruto domaćem proizvodu je više od 50%. Statistički podaci govore o tome koje su zemlje imale najmanji broj MSP na 1000 stanovnika u 2007. godini : Bosna i Hercegovina (7), Moldavija (6,1) i Srbija i Crna Gora (7,8).³²

Najveći broj MSP na 1000 stanovnika imale su Poljska (87), Mađarska (85,9) i Češka (85,1).

3.2. ANALIZA STANJA MSP U REPUBLICI SRPSKOJ STRUKTURA MSP I PREDUZETNIKA U REPUBLICI SRPSKOJ

Za analizu stanja MSP korišteni su podaci Fonda PIO RS i Republičkog zavoda za statistiku RS. Svaka od ovih institucija ima različite izvore podataka. Fond PIO RS ima vlastitu bazu podataka malih i srednjih pravnih lica, gdje su uključena sva pravna lica RS. S druge strane Zavod za statistiku kombinuje dvije baze podataka: APIF-ova baza (preduzeća koja redovno podnose godišnje finansijske izvještaje) i vlastitu bazu

podataka novoregistrovanih preduzeća (nema evidencije o deregistraciji) zbog čega je broj MSP znatno manji od broja malih i srednjih pravnih lica.

Ova neusklađenost pokazuje potrebu za ubrzavanjem procesa definisanja zakonskog i institucionalnog okvira za formiranje **jedinstvenog registra privrednih subjekata**. Na taj način bi se mogli pratiti parametri koji se odnose na sve privredne subjekte, pa tako i MSP, čime bi se preciznije definisali planovi aktivnosti za njihov podsticaj i podsticaj privrede uopšte. Kao kriterij za podjelu preduzeća po veličini korišten je broj zaposlenih, jer se pokazalo da su drugi kriteriji prilično nepouzdana.

Broj malih i srednjih pravnih lica i preduzetnika u RS povećao sa 29.193 u 2007. godini na 40.397 u 2010. godini što predstavlja povećanje od 38,4%. Broj malih i srednjih preduzeća i drugih pravnih lica u ovom periodu povećao se sa 12.333 u 2007. godini na 14.954 u 2010. godini što predstavlja povećanje od 21,3%.

U strukturi ukupnog broja malih i srednjih pravnih lica i preduzetnika dominiraju mali subjekti koji zapošljavaju od 1 do 10 zaposlenih čije učešće je u 2007. godini iznosilo 90,0 % a u 2010. godini 91,3 %.

³² European Bank for Reconstruction and Development, Spotlight on south-eastern Europe, 2008.

Najveće učešće u strukturi preduzeća u posmatranom periodu imaju mikro, zatim mala i srednja preduzeća, dok velika preduzeća imaju najmanje učešće.

Pored toga što mikro preduzeća imaju dominantno učešće u strukturi preduzeća evidentno je da se taj procenat iz godine u godinu smanjuje. Ovo se može objasniti činjenicom da su to uglavnom preduzeća koja se bave trgovačkom djelatnošću koja nisu uspjela odgovoriti konkurenciji velikih trgovačkih centara koja su u ovom periodu ušla na tržište Republike Srpske. S druge strane, učešće malih preduzeća u strukturi preduzeća u posmatranom periodu se povećava, dok se broj srednjih preduzeća konstantno smanjuje. U periodu od 2007. do 2010. godine zabilježen je značajan trend rasta ukupnog broja malih i srednjih preduzeća na teritoriji RS

Najveći indeks rasta u ovom periodu imaju mala preduzeća zatim mikro, dok srednja preduzeća pokazuju trend opadanja, što se može objasniti činjenicom da je u ovom periodu došlo do likvidacije velikog broja srednjih preduzeća sa većinskim državnim kapitalom ili do njihove transformacije u mala preduzeća privatizacijom državnog kapitala i otpuštanjem velikog broja radnika. Što se tiče učešća zaposlenih u MSP u ukupnom broju zaposlenih u Republici Srpskoj MSP imaju dominantno učešće (59,5% u 2009. godini).

3.2.1. Analiza institucionalne podrške MSP-u

Izrazita nerazvijenost institucionalne podrške razvoju MSP, prema dosadašnjim analizama domaćih i stranih eksperata, predstavlja zajedničku osobinu zemalja u tranziciji. Republika Srpska takođe nije izuzetak ovog pravila. Ali takođe je evidentirano da se u periodu 2009.-2010. godine čine značajni napor za poboljšanje.

Na republičkom nivou su učinjene sljedeće aktivnosti:

1. Osnovana i počela sa radom Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća (kraj 2004. godine),
2. Povećane aktivnosti Ministarstva privrede, energetike i razvoja ka podsticanju MSP,
3. Povećano učešće Narodne skupštine Republike Srpske kroz Odbor za privredu i finansije u aktivnom podsticanju politike razvoja MSP,
4. Realizacija programa zapošljavanja i pokrenut projekat „Organizovanje sajмова zapošljavanja“, gdje je nosilac aktivnosti Zavod za zapošljavanje Republike Srpske.

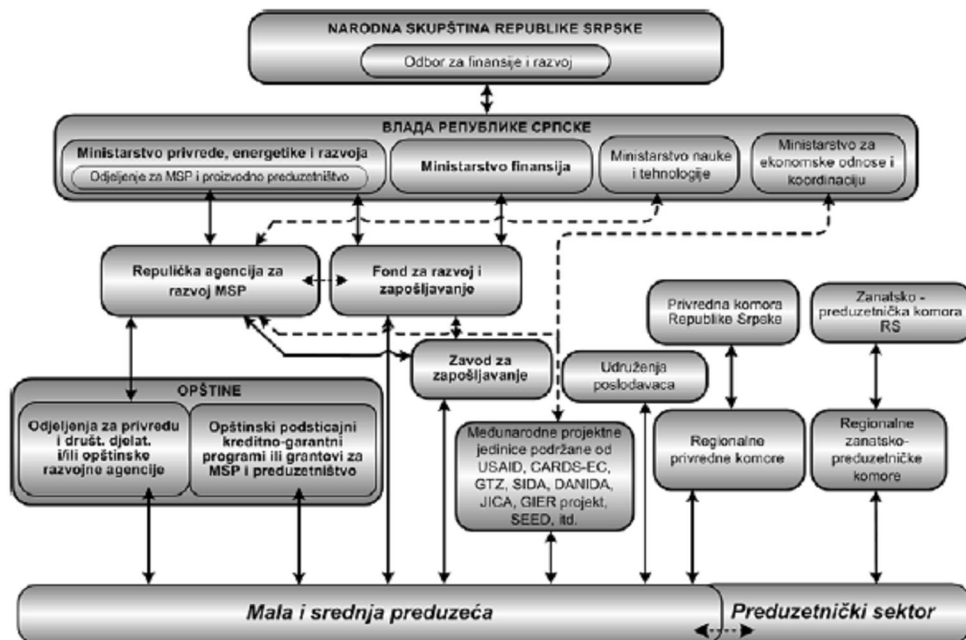
Na lokalnom nivou su ostvarene sljedeće aktivnosti institucionalne podrške:

- ✓ Uspostavljen niz lokalnih (opštinskih) razvojnih agencija koje su značajnim dijelom angažovane i na poslovima razvoja MSP i preduzetništva,
- ✓ Uspostavljeno nekoliko lokalnih (opštinskih) podsticajnih kreditnih programa i grantova baziranih na sredstvima opštinskog budžeta i iz posebnih izvora kao što su sredstva ostvarena po osnovu Zakona o naknadama za korištenje prirodnih resursa za kreditiranje razvoja MSP u opštinama: Trebinje, Bileća, Gacko, Višegrad, Rudo, Čajniče, Mrkonjić Grad, Šipovo, Ugljevik, Doboj i Foča.

Ukupni institucionalni organogram podrške preduzetništva, MSP prikazan je na slici 2.1. Prema aktuelnom institucionalnom organogramu vidi se da su na

entitetskom nivou direktni subjekti definisanja, pripreme, implementacije i praćenja realizacije razvojne politike MSP, sljedeće institucije:

- ✓ Odbor za privredu i finansije Narodne skupštine Republike Srpske,
- ✓ Ministarstvo privrede, energetike i razvoja,
- ✓ Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća.



Slika 2.1. Šema institucionalnog organograma

3.2.2. Odbor za privredu i finansije Narodne skupštine Republike Srpske

Prema članu 61. Poslovnika Narodne skupštine Odbor za privredu i finansije razmatra pitanja vezana za razvoj privrede, planiranje razvoja i predlaže podsticajne strategije za razvoj privrede. Odbor za privredu i finansije je predlagač sljedećih strateških dokumenata („Službeni glasnik Republike Srpske“, br. 47/05):

Analiza stanja u oblasti malih i srednjih preduzeća sa prijedlogom mjera za poboljšanje uslova poslovanja, Strategija i politika razvoja malih i srednjih preduzeća za period 2012.-2015. godina i Zakon o formiranju Garancijskog fonda za kreditiranje malih i srednjih preduzeća.

3.2.3. Vlada Republike Srpske

Prema Programu javnih ulaganja za period 2012 – 2015. godina, Vlada Republike Srpske će obezbijediti budžetske podsticaje za jedan broj investicija u razvojne prioritete i projekte, koji treba da smanje regionalne razlike u razvijenosti pojedinih područja unutar iste. Ministarstvo privrede, energetike i razvoja je krajem 2009. godine formiralo Resor za mala i srednja preduzeća i proizvodno zanatstvo. Aktivnosti u relizaciji su sljedeće:

1. Finansijska podrška malim preduzećima za uvođenje ISO standarda i dobijanje CE znaka,
2. Priprema prijedloga zakona o izmjenama i dopunama Zakona o podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća u saradnji sa Republičkom agencijom za mala i srednja preduzeća,
3. Izrada godišnjih izvještaja o implementaciji Evropske povelje za mala preduzeća u Republici Srpskoj,
4. Podrška u formiranju Znanstveno-preduzetničke komore RS, pet regionalnih komora i rješavanju problema oko finansiranja zanatsko - preduzetničkog komorskog sistema,
5. Učešće u izradi Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća u BiH i
6. Koordinacija podsticajnih mjera za MSP sa razvojnim tijelima u Savjetu ministara BiH. U skladu sa Programom rada Narodne skupštine („Službeni glasnik Republike Srpske“, br.47/05), Ministarstvo finansija:
 1. Priprema Prijedlog zakona o Fondu za razvoj i zapošljavanje,
 2. Izrađuje nacrt i priprema prijedlog Zakona o formiranju Garancijskog fonda za kreditiranje malih i srednjih preduzeća.

3.2.4. Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća

Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća (Agencija) je neprofitna stručna organizacija sa svojstvom pravnog lica. Agencija u sistemu državne infrastrukture za podsticanje razvoja MSP i preduzetništva ima prvenstveno zadatak da prati, koordinira i daje inicijativu u radu ostalim subjektima zaduženim za razvoj MSP na entitetskom, regionalnom i lokalnom nivou.

Aktivnosti Agencije su:

1. Izrada godišnjih izvještaja i planova aktivnosti za podsticaj MSP u RS ,
2. Izrada strategija i politika razvoja malih i srednjih preduzeća,
3. Izrada nacrta i priprema prijedloga zakona koji se tiču MSP,
4. Izrada i održavanje baze podataka malih i srednjih preduzeća Republike Srpske, baze podataka institucija podrške MSP i njihovih projekata, baza podataka neiskorištenih prostornih i privrednih kapaciteta (na lokalnom i RS nivou),
5. Monitoring provođenja Povelje EU o MSP u saradnji sa Resorom za MSP u Ministarstvu za privredu, energetiku i razvoj,
6. Saradnja sa lokalnim agencijama i odjeljenjima za privredu opština RS u cilju podsticanja razvoja MSP:

Analiza mogućnosti za formiranje poslovnih inkubatora, tehnoloških centara, industrijskih zona kroz saradnju sa opštinama, Izrada elaborata o mogućnostima novih oblika angažovanja sredstava ostvarenih po osnovu Zakona o naknadama za korištenje prirodnih resursa za kreditiranje razvoja MSP u opštinama, Pružanje pomoći na pojednostavljivanju procedure registrovanja malih preduzeća po principu – „One – Stop - Shop,, (dobijanje dozvola na jednom mjestu),
7. Saradnja sa Ministarstvom za nauku i tehnologiju, Ministarstvom za privredu, energetiku i razvoj, Gradskom razvojnom agencijom iz Banja Luke kao i odjeljenjem za privredu i društvene djelatnosti Grada Banja Luka na formiranju tehnološkog parka u Banjoj Luci.

- 8.** Saradnja sa Savezom inovatora RS u cilju uvođenja inovacija u proizvodni proces MSP,
- 9.** Saradnja sa Zavodom za zapošljavanje RS u cilju pomoći nezaposlenim u obuci za samozapošljavanje, pribavljanje podsticajnih sredstava za novo zapošljavanje u MSP, stimulisanje zapošljavanja u deficitarnim djelatnostima i dr.
- 10.** Saradnja sa međunarodnim organizacijama u provođenju zajedničkih projekata na području RS.
- 11.** Saradnja sa univerzitetima RS u razvoju obrazovnog sistema za preduzetništvo.
- 12.** Saradnja sa Centrom za preduzetništvo i Centrom za permanentno obrazovanje Univerziteta u Banjoj Luci u cilju edukacije stručnih kadrova i menadžmenta u MSP.
- 13.** Organizovanje seminara i druge obrazovne i savjetodavne aktivnosti Agencije.
- 14.** Utvrđivanje politike usmjeravanja sredstava za razvoj u skladu sa stepenom razvijenosti i potrebama pojedinih sektora i regija.

3.2.5. Fond za razvoj i zapošljavanje RS

Osnovni ciljevi Fonda za razvoj i zapošljavanje RS su: servisiranje obaveza RS po kreditnim linijama kojima upravlja Fond; podrška razvoju preduzetništva kroz olakšan pristup izvorima finansiranja; podrška zapošljavanju kao i stvaranje uslova za usklađivanje ponude i potražnje na tržištu rada; podrška razvoju lokalne infrastrukture; doprinos unapređenju funkcionisanja lokalnih vlasti i službi radi podrške održivom razvoju i dr.

3.2.6. Zavod za zapošljavanje Republike Srpske³³

Zavod za zapošljavanje RS je težište svojih aktivnosti usmjerio na provođenje mjera aktivne politike zapošljavanja, prvenstveno kroz sufinansiranje ekonomski i tržišno opravdanih programa. Cilj navedenih mjera je unapređenje efikasnosti zapošljavanja, odnosno efikasnijeg korišćenja raspoložive radne snage i bržeg zapošljavanja novih radnika. U provođenju aktivnih mjera kroz praćenje kretanja na tržištu rada, a vodeći računa o strukturi nezaposlenih, utvrđeni su posebni kriteriji dodjele sredstava, zavisno od ciljne grupe koja se zapošljava, tako da se poslodavcima odobravaju različiti iznosi sredstava za zapošljavanje lica sa evidencije. U skladu sa usvojenom Odlukom ciljne grupe su:

- lica sa završenom VSS koja se zapošljavaju u svojoj struci,
- lica do navršenih 27 godina starosti koja se prvi put zapošljavaju,
- lica koja su na evidenciji nezaposlenih duže od 5 godina i lica sa završenom VSS koja se zapošljavaju u svojoj struci,
- lica kojima je do sticanja uslova za penzionisanje potrebno do 2 godine staža osiguranja,
- lica sa invaliditetom,
- lica koja u zajedničkom domaćinstvu nemaju zaposlenih članova,
- pripadnici VRS i MUP – a RS koji su transformacijom sistema ostali bez posla,

³³ www.zzrs.rs

- sva ostala nezaposlena lica sa evidencije nezaposlenih.

Kada je u pitanju zapošljavanje pripravnika Zavod učestvuje u sufinansiranju pripreme i osposobljavanja nezaposlenih lica – pripravnika sa visokom stručnom spremom.

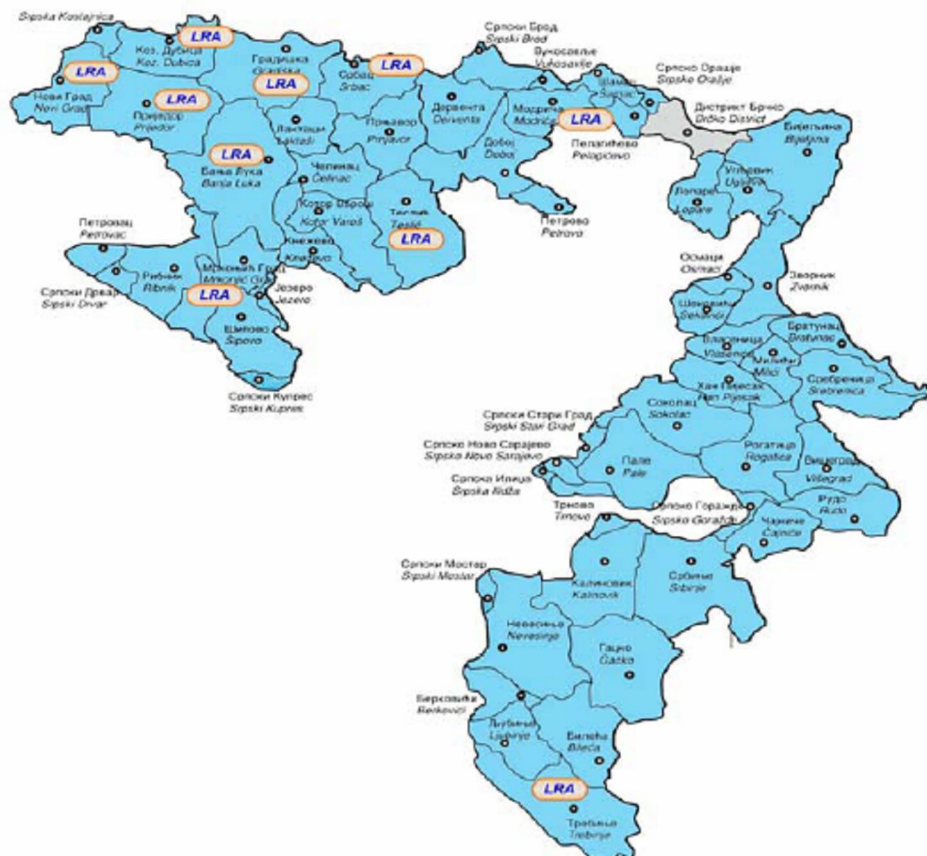
Zavod takođe učestvuje i u sufinansiranju programa pripreme za zapošljavanje nezaposlenih lica obdarenih za naučno istraživački rad (sa prosječnom ocjenom 8 i više).

3.2.7. Lokalne razvojne agencije, lokalni grantovi i kreditne aktivnosti

Lokalne razvojne (opštinske) agencije prevashodno imaju zadatak da vrše koordinaciju i olakšaju proces lokalnog razvoja sveobuhvatno, ali jedna od dominantnih aktivnosti je pokretanje i jačanje preduzetništva i privrednih kapaciteta opština. Postoji i određena raznolikost u definisanju prioriteta aktivnosti, tako da neke od njih imaju dominantnu ulogu u promociji i podršci MSP i preduzetništva, a neke naglašavaju opšti razvoj opštine (infrastrukturni projekti, socijalni programi i sl.). Ovaj pristup ima prednosti i nedostatke, jer kroz lokalnu inicijativu opštine realnije definišu svoje lokalne prioritete, ali na drugoj strani nastaje problem sinhronizovanosti po cjelokupnoj teritoriji, što otežava saradnju pojedinih lokalnih agencija na zajedničkim subregionalnim projektima, čiji se efekti protežu na više opština. Takođe se razlikuju i po obliku organizovanja: opštinske organizacije (većina agencija), udruženja građana (npr. Teslić) i drugi oblici. Prema dobrim praksama MSP podsticajne politike iz okruženja (npr. Slovenija), vrlo je važno jačati mrežu lokalnih razvojnih agencija čiji rad koordinira i podržava centralna razvojna agencija. Takva mreža agencija pokriva cjelokupan teritorij, što mreži omogućuje fleksibilnost da nastupa na svim nivoima lokalno, regionalno ili na nivou republike, te olakšava realizaciju većih međuopštinskih projekata. Do avgusta 2005. godine u Republici Srpskoj su formirane sljedeće opštinske razvojne agencije koje uključuju podsticaj MSP i preduzetništva (poredane po hronologiji registracija):

- 1.** Srbac – Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća (agencija privatne inicijative) - APIS Srbac
– Registracija: avgust 2003.,
- 2.** Prijedor – Prijedorska asocijacija za ekonomski razvoj; Registracija: decembar 2003.,
- 3.** Modriča – Opštinska agencija za razvoj MSP; Registracija: april 2004.,
- 4.** Gradiška – Agencija za lokalni razvoj; Registracija: juli 2004.,
- 5.** Banja Luka - Gradska razvojna agencija Banja Luka; Registracija: novembar 2004.,
- 6.** Trebinje – Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća, d.o.o.; Registracija: maj 2005.,
- 7.** Teslić – Lokalna razvojna agencija Teslić; Registracija: maj 2005.,
- 8.** Novi Grad - Lokalna agencija za razvoj opštine Novi Grad; Registracija: juni 2005.,
- 9.** Mrkonjić Grad – Agencija za privredni razvoj opštine Mrkonjić Grad; Registracija: juni 2005.,
- 10.** Kozarska Dubica - Lokalna agencija za razvoj opštine Kozarska Dubica; Registracija: juli 2005.³⁴

³⁴ Više o tome : Ministarstvo finansija u Vladi RS



Slika 2.2. Teritorijalna distribucija lokalnih razvojnih agencija za podršku pokretanja i razvoja biznisa (stanje do avgusta 2010. godine)

Na slici 2.2. evidentna je neravnomjernost teritorijalnog rasporeda opštinskih razvojnih agencija za razvoj biznisa, gdje je njihov dominantan broj u zapadnom dijelu Republike Srpske. Iako je uspostavljanje lokalnih agencija prije svega lokalna inicijativa, to je takođe i opšti problem za Republiku Srpsku. Zato je posebno važno preduzeti neophodne mjere na republičkom nivou za podsticaj jačanja lokalne razvojne inicijative.

3.2.8. Privredna komora Republike Srpske

Privredna komora Republike Srpske (PKRS) kao dobrovoljna asocijacija privrednika ima značajnu funkciju njihovog predstavljanja. Poslije izmjene Zakona o privrednoj komori i njene punovažnosti od 01.01.2004. godine principom dobrovoljnosti članstva, uzrokovane inicijativom Buldožer komisije iz 2003. godine i Odluke OHR-a, došlo je do pada broja članova u PKRS.

I dalje postoji generalni stav o opštoj važnosti PKRS. Neophodno je jačati njene kapacitete u marketinškoinformacionom smislu, boljoj informisanosti o mogućnostima business-to-business i business-to-commerce veza u internacionalnim okvirima. Ovo mišljenje slijedi upravo od izvozno orijentisanih privrednika obuhvaćenih anketama Republičke agencije za razvoj MSP. PKRS treba biti vodeći katalizator upovećanju i olakšanju uspostavljanja veza domaćih izvozno - orijentisanih preduzeća sa inostranim partnerima. Takođe je dobro da neke zemlje, posebno Italija i Njemačka kroz njihove komore pokazuju veliko interesovanje za podršku privrednim udruženjima kao PKRS.

PKRS je uskladila svoje poslovanje sa međunarodnim standardom ISO 9001:2000. Takođe vrši usluge pripreme preduzeća za uvođenje sistema upravljanja kvalitetom ISO 9000 serije i CE znaka. U pripremi je pokretanje informacionog centra.

Zanatsko-preduzetnička komora Republike Srpske

Na sličan način kao kod Privredne komore Republike Srpske (PKRS), i kod Zanatsko-preduzetničke komore Republike Srpske (ZPKRS) je usljed primjene principa dobrovoljnosti članstva, uzrokovane inicijativom Buldožer komisije iz 2003. godine i Odluke OHR-a, došlo do pada broja članova. ZPKRS ima veću krizu od PKRS zbog skromnije infrastrukture i mnogo nižeg stepena finansijske samoodrživosti. Vlada RS i Ministarstvo privrede, energetike i razvoja predvidjelo je da kroz Program javnih ulaganja RS 2011. – 2012. god. finansijski pomogne ZPKRS i njene regionalne centre. Dodatna poteškoća u ovom komorskom sistemu je otežana komunikacija između republičke i regionalnih komora. Zbog visokog učešća zanatsko - preduzetničke djelatnosti u ukupnom broju zaposlenih u Republici Srpskoj i značajnog učešća u prilivu budžeta, posebno je važno podržati revitalizaciju ZPKRS i nastanak sličnih preduzetničkih udruženja, kako bi zastupali zajedničke interese i ciljeve preduzetnika.

Poslovna udruženja

U skladu sa Zakonom o udruženju i fondacijama koji definiše rad udruženja poslodavaca, uspostavljena su sljedeća udruženja:

- 1.** Udruženje privatnih poslodavaca Republike Srpske, Registracija: 1993. god.
- 2.** Savez poslodavaca Republike Srpske, Registracija: septembar 2000. god.,
- 3.** Unija udruženja poslodavaca Republike Srpske, Registracija: april 2004. god.,

Generalno, u društvu još nije dovoljno prepoznat značaj formiranja i jačanja udruženja poslodavaca. I dalje postoji izraženija svijest međusobno konkurentnog ponašanja nego udruživanja i saradnje kako vlasnika MSP, tako i preduzetnika. Individualistički nastup i međusobno nepovjerenje privrednika u Republici Srpskoj je i dalje dominantan. Na posljednjem sajmu male privrede u Minhenu (mart 2005. god.) bila je jasna poruka da je za uključivanje novih država u Evropsku zajednicu, neophodno organizovanje poslodavaca, njihov zajednički nastup i da bez toga nema pristupa fondovima EU.

3.2.9. Međunarodni projekti

Međunarodni projekti su imali i nastavljaju sa značajnom ulogom u edukaciji i savjetodavnim aktivnostima, kako indirektno kroz jačanje institucionalne infrastrukture za jačanje MSP i preduzetništva, tako i direktno kroz osposobljavanje MSP menadžerskih kapaciteta. GTZ i USAID su dali veliki značaj u edukaciji i konsaltingu o preduzetničkoj infrastrukturi, dok je italijanski projekt GIER više prepoznao slabosti poslovnih udruženja, komorskih sistema i potrebu da se novi iniciraju i stari revitaliziraju. Opšti stav u Bosni i Hercegovini, a posebno Republici Srpskoj (zbog velike disproporcije u obimu pomoći) je nedostatak finansijske pomoći u formi investicija za pokretanje i jačanje

konkretnih biznis projekata. Takođe je zapaženo visoko učešće stranih konsultantskih usluga u troškovima edukativnih i konsultantskih projekata uz istovremeno značajno opadanje interesa za učestvovanjem na seminarima, što pokazuje da efektivnost takvog pristupa opada. Prema anketama Republičke agencije za razvoj MSP, pokazuje se da su tokom definisanja tema za seminare i obuku, neophodne konsultacije sa poslodavcima u cilju pripremanja specifičnih, korisnih tema.

3.2.10. Analiza finansijske podrške MSP-u Podrška javnog sektora

Na osnovu Zakona o podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća, kojim su definisani ciljevi razvoja malih i srednjih preduzeća i podsticajne mjere, predviđeno je formiranje Republičkog fonda za razvoj malih i srednjih preduzeća, ali se zbog nedostatka finansija i odlaganja formiranja Fonda, predviđa da Fond za razvoj i zapošljavanje RS preuzme aktivnosti podrške malim i srednjim preduzećima i da se oko 15% sredstava (planirano) Fonda usmjeri za podršku malog biznisa. Ukoliko bi se tokom 2011. i 2012. godine formirao Republički fond za razvoj malih i srednjih preduzeća, Fond za razvoj i zapošljavanje RS bi nastavio sa aktivnostima kreditiranja privatnog sektora kao suplement u podsticanju malog biznisa. Fond za razvoj i zapošljavanje RS, u okviru Projekta kreditiranja privatnog sektora, upravlja revolving fondom za kreditiranje malih i srednjih preduzeća koji je nastao od dva projekta Svjetske Banke, i to od:

1) Hitnog pilot kreditnog projekta/*Emergency Pilot Credit Project*, implementiranog u periodu juni 1998. - juni 2000. godine,

2) Projekta kreditiranja privatnog sektora/*Private Sector Credit Project*, implementiranog u periodu juli 2002. – 30. juni 2005. godine.

Ukupan portfolio revolving fonda je iznosio cca. 38 miliona KM do 30.06.2005.

Osnovni cilj je promocija razvoja malih i srednjih preduzeća kroz poboljšanje pristupa finansijskim sredstvima za privatni sektor. Krajnji korisnici, podobni za kreditiranje iz sredstava revolving fonda, su MSP sa najmanje 65% privatnog kapitala, koja se bave proizvodnjom ili proizvodnim (netrgovačkim) uslugama. Krediti krajnjim korisnicima se plasiraju preko 7 komercijalnih banaka u RS. Odlukom Vlade RS iz juna 2007. godine povećan je maksimalan iznos kredita sa 125.000 € na 250.000 €, što je uzrokovalo veću zainteresovanost za ove kredite. Fond je u 2006. godini raspolagao sa oko 9.200.000 €, namjenjenih kreditiranju MSP. Pošto se 30.06.2007. godine završio Projekt kreditiranja privatnog sektora (*Private Sector Credit Project – IDA 36080*), Svjetska banka povlači svoja sredstva, tako da će Fond raspolagati samo sredstvima od povrata plasiranih kredita. Zbog smanjenog iznosa sredstava na raspolaganju za 2007. godinu u odnosu na 2006. godinu i istovremenog udvostručavanja maksimalnog iznosa kredita, broj korisnika kredita će se neumitno smanjiti. U 2012. i narednim godinama, realno predviđanje je da će Fond raspolagati sa godišnjim revolving fondom u iznosu 6-7 miliona €, što bi impliciralo i smanjenje broja korisnika. To povlači neophodnost obezbjeđenja dodatnih sredstava za razvoj MSP iz novih izvora. Kao ilustracija neophodnosti formiranja Republičkog fonda za razvoj MSP, može da posluži primjer

podsticajne politike za MSP u Sloveniji i Srbiji. Banke u Sloveniji za razvojne projekte odobravaju kredite MSP-u uz kamatu od 4%, dok Fond za razvoj Srbije kreditira projekte za MSP po kamatnoj stopi od 1% za rubna područja i do 5% za Beograd.

Prosječna kamatna stopa po kojoj banke u RS odobravaju kredite MSP-u iznosi 9%. Evidentna je potreba za osnivanjem fonda za kreditiranje MSP po nižim kamatnim stopama (2-4%) i znatno povoljnijim uslovima u odnosu na ponudu komercijalnih banaka. Takva situacija inicirala bi izvjesno poboljšanje kreditnih uslova kod komercijalnih banaka.

3.2.11. Finansijska ponuda komercijalnih banaka

Proces privatizacije državnog kapitala u bankama je završen 2002. godine (početkom 2002. godine u RS je poslovalo 16 banaka, od čega je 6 banaka bilo sa većinskim državnim kapitalom, a na dan 31.12.2002. na teritoriji RS je poslovalo 11 banaka).³⁵

Ono što karakteriše bankarski sektor RS u periodu od 2007. do 2009. godine jeste stabilan trend rasta što se može zaključiti na osnovu kretanja bilansne sume koja je na kraju 2008. godine imala rast od 30% u odnosu na prethodnu godinu, a samo u prvom kvartalu 2007. godine rast od 5% u odnosu na kraj 2007. godine. Likvidnost banaka je na zadovoljavajućem nivou, a na dan 31.03.2009. godine profitabilnost je značajnije popravljena. Porast i prisustvo stranih banaka na teritoriji RS i osnivanje Agencije za osiguranje depozita na nivou BiH uticalo je na rast povjerenja u bankarski sektor, što je dovelo do rasta štednje i do smanjenja kamatnih stopa i provizija, kao i na povećanje kvaliteta bankarskih usluga u ovom periodu. Iz svega gore navedenoga može se zaključiti da je bankarski sistem dovoljno razvijen u RS. Međutim, MSP se nalaze u veoma nepovoljnom položaju u pogledu dobijanja kredita. Niti jedna od banaka koja posluje u RS ne odobrava takozvane *start-up* kredite. Banke u RS uglavnom odobravaju kredite MSP-u do 50.000 KM i po veoma nepovoljnim uslovima i rokovima otplate. Prosječna kamatna stopa iznosi 9%, dok se naknada za obradu kredita kreće od 0.5% do 2%, u zavisnosti od banke koja kredit odobrava. Značajan problem MSP, pored visokih kamatnih stopa i nedostupnosti dugoročnih izvora finansiranja, predstavlja i to što banke koje posluju u RS zahtijevaju izuzetno visoka obezbjeđenja kredita, čime nastoje da prebace što veći rizik na korisnika. Kao obezbjeđenje obično se koriste depoziti kod banke kod koje preduzeće aplicira za kredit, garancije drugih komercijalnih banaka, nekretnine, sopstvene mjenice dužnika i drugi oblici obezbjeđenja kredita. Obimna dokumentacija koju banke zahtijevaju pri apliciranju za kredit predstavlja dodatni problem za MSP. I pored nepovoljnih uslova kreditiranja MSP-a, evidentan je rast odobrenih kredita privatnim preduzećima od strane banaka u posljednje 3 godine. Tako su na primjer iznos odobrenih kredita privatnim preduzećima za 2007. godinu porasli za 49,56% u odnosu na 2006. godinu, a krediti građanima za 92,66%. Porast kredita za privatna preduzeća iznosi 50,3 % u 2008. godini.

Možemo zaključiti da banke odobravaju MSP-u uglavnom kratkoročne i skupe kredite, pravdajući to, prije svega, visokim rizikom poslovanja u uslovima kakvi preovlađuju u ekonomiji Republike Srpske i ističući potrebu za unapređenjem pravne zaštite u oblasti naplate potraživanja i finansijske discipline uopšte.

³⁵ Izvor: Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća

3.2.12. Finansijska ponuda mikrokreditnih organizacija

Prema podacima Ministarstva finansija RS u Republici Srpskoj posluje 20 mikrokreditnih organizacija. Iznosi kredita koji se odobravaju preko mikrokreditnih organizacija su uglavnom do 30.000 KM i sa rokom otplate do 36 mjeseci. Kamatna stopa se kreće od 12 do 18% na godišnjem nivou, a provizija od 1 do 2%.

Mikrokreditne organizacije odobravaju sredstva za pokretanje manjih preduzetničkih programa, ali po veoma nepovoljnim uslovima, s obzirom da se uglavnom radi o malim iznosima i kratkim rokovima otplate, a visokim kamata koje u nekim mikrokreditnim organizacijama dostižu čak i 24% na godišnjem nivou. MSP se nalaze u nepovoljnom položaju u pogledu finansiranja preko mikrokreditnih organizacija zbog postojanja limita utvrđenog Zakonom o mikrokreditnim organizacijama, prema kojem odobreni iznos kredita jednom dužniku ne može preći 30.000 KM, a ako se radi o prvom kreditu odobreni iznos ne može preći 5.000 KM i u tom slučaju rok otplate je do 18 mjeseci. Obezbeđenje kredita je najčešće putem žirantata. I pored toga što su prosječne stope otplate kredita mikrokreditnim organizacijama veoma visoke, nepovoljni uslovi kreditiranja se objašnjavaju nemogućnošću osnivanja mikrokreditne organizacije kao

profitabilne organizacije koja bi mogla uzimati depozite, te se sugerišu izmjene i dopune Zakona o mikrokreditnim organizacijama kako bi se ovi nedostaci otklonili.

3.2.13. Finansijska ponuda lizing kuća

Uobičajena praksa u razvijenim zemljama jeste da MSP sredstva za potrebe dugoročnog finansiranja, pored ostalih izvora, obezbjeđuju i putem lizinga. Finansiranje putem lizinga ima niz prednosti za MSP u poređenju sa finansiranjem preko banaka. Riječ o

mnogo jednostavnijem načinu finansiranja, koji zahtijeva znatno jednostavniju proceduru i dokumentaciju kod sklapanja ugovora, a pored toga, postoje i druge prednosti vezane za finansiranje putem lizinga: npr. poreske olakšice na opremu koja se javlja po osnovu ugovora o finansijskom lizingu. Međutim, u RS je drugačija situacija, prije svega, zbog nepostojanja Zakona o lizingu i činjenice da se lizing aranžmani oslanjaju na Zakon o obligacionim odnosima i Zakon o osnovnim svojinsko - pravnim

odnosima. Kao rezultat toga, imamo situaciju da su lizing aranžmani veoma slični kreditima koje odobravaju banke u RS, kako u pogledu procedura i dokumentacije potrebne za sklapanje lizing aranžmana, tako i u pogledu obezbjeđenja. Dakle, neophodno je što prije donijeti Zakon o lizingu, kako bi se ovaj nedostatak otklonio i kako bi MSP u RS bila u mogućnosti da koriste prednosti finansiranja putem lizinga, kakva imaju preduzeća u razvijenim zemljama.

3.3. IDENTIFIKACIJA PREPREKA ZA RAZVOJ MSP U RS

Identifikacija prepreka predstavlja relativno usložnjeno pitanje, zbog toga što, do sada, nije bilo temeljnih istraživanja u vezi s tim fenomenom u smislu šta on

znači i da li je nešto što nazivamo preprekom zaista prepreka, kakvog je karaktera i koliko će dugo trajati. Umjesto toga, do sada su prepreke uglavnom identifikovane imajući u vidu stavove ljudi iz prakse i to uglavnom vlasnika firmi, što znači da njihovi stavovi ne moraju uvijek biti u potpunosti tačni jer fenomen privatnog interesa može da prevagne.

Savremena naučno - istraživačka praksa indentifikuje i analizira prepreke za razvoj MSP, polazeći od toga koliko se rađa novih malih firmi za određeni period, koliko ih postaje samoodrživo, koliko ih propada i zbog čega. S obzirom na tu činjenicu, možemo konstatovati da u osnovi postoji višedimenzionalnost prepreka, kao što postoji više načina za njihovo otklanjanje. Imajući u vidu prethodno iznijete stavove, istraživanju prepreka bi se moglo pristupiti sa više aspekata, a što pored ostalog, treba da zavisi od svrhe i cilja istraživanja. Zbog toga smo se opredjelili za dole navedenu strukturu indentifikacije prepreka za razvoj MSP u RS. Smatramo da takav pristup može doprinijeti dobrom modeliranju strategije razvoja MSP u RS.

3.3.1. Administrativno - pravne prepreke

Administrativno - pravne prepreke su one prepreke koje limitiraju uspješnost osnivanja, funkcionisanja ili razvoja MSP, a dolaze iz makro okruženja. Među najvažnije prepreke mogu se navesti sljedeće:

▲ Nedovoljno uređena legislativa za MSP

Legislativa u RS i BiH cjelini, u osnovi i sa aspekta primjene predstavlja složeno područje. Mada je do sada usvojen znatan broj zakona oni se slabo sprovode u praksi na raznim nivoima a naročito tamo gdje bi se trebali primjenjivati u korist privrednih subjekata. S druge strane primjena novih zakonskih propisa predstavlja snažna troškovna opterećenja za male privredne subjekte isto kao da se radi o velikim kompanijama.

▲ Neizgrađenost centralnog registra vlasnika računa u bankama

Nedostatak centralnog registra negativno se odražava na poslovne principe i procedure svih preduzeća koja svoje poslovanje zasnivaju na savremenoj strategiji poslovanja.

▲ Neefikasnost administracije u procesima registracije

U proteklom periodu pravno – administrativne procedure osnivanja i registracije preduzeća predstavljale su jednu od najtežih i uz to vrlo skupih barijera. One su bile daleko od prakse zemalja sa efikasnim pravno – administrativnim sistemom, gdje se pridaje posebna pažnja brzom i jeftinom registrovanju firme. To je sasvim razumljivo s obzirom da svako kašnjenje i otezanje šteti državi i biznismenima. Osnivanje preduzeća, u RS, predstavlja veoma dug, komplikovan i skup proces koji uključuje čitav niz nadležnih subjekata i koji u prosjeku traje oko 30 dana. Pored vremena neophodnog za registraciju i početak obavljanja poslovnih aktivnosti, značajnu prepreku predstavljaju i administrativni troškovi koji u prosjeku iznose 1.600 KM. Okvirnim Zakonom o registraciji poslovnih subjekata u BiH od 29.07.2004. godine i Zakonom o registraciji poslovnih subjekata u RS od 26.04.2005. godine uvedene su, u proces registracije preduzeća, određene promjene u odnosu na ranije stanje. Međutim, i pored tih promjena, sistem registracije poslovnih subjekata u RS još je daleko od tačke gdje neće predstavljati značajnu smetnju za pokretanje biznisa.

▲ **Siromaštvo mjera za podsticaj razvoja MSP i mjera za ohrabrivanje preduzetništva na širem planu**

Stabilno makroekonomsko okruženje uvijek omogućuje da preduzetnici prepoznaju i osjete podržavajuće institucionalne okvire u podsticanju svake vrste poslovnog preduzetništva, naročito tamo gdje se manifestuje relativno bliska uzročno posljedična povezanost ekonomske politike, obrazovanja, kulture itd. Ovi okviri mogu ohrabriti ili obeshrabriti preduzetnike koji ulaze u biznis ili se već nalaze u njemu. U RS preduzetnici još uvijek ne prepoznaju takve manifestacije, ali unazad nekoliko godina ima pomaka u nastojanju da tuđe najbolje prakse u razvoju malog preduzetništva posluže kao primjer za odnos domaćih institucionalnih faktora prema MSP.

▲ **Neadekvatne odredbe imovinsko pravnih propisa u vezi korištenja poslovnih prostora i javne infrastrukture, te njihova spora implementacija**

Nesređena svojinska situacija privrednih subjekata nakon pretvaranja kategorije društvenog i državnog u privatno vlasništvo i nesređeno stanje zemljišnih knjiga te sporost sudskih organa nadležnih za zemljišne knjige i sl., predstavljaju otežavajući faktor kako u procesima dobijanja kredita na bazi kolaterala, tako i svih varijanti regulisanja založnog prava. Takvi imovinsko - pravni propisi onemogućavaju da na brz i efikasan način dođe do prostora koji bi se koristio u poslovne svrhe bez obzira da li se radi o sticanju vlasništva ili prava zakupa.

▲ **Nedovoljno izgrađena institucionalna struktura važna za MSP**

Po ovom pitanju RS se nalazi na pola puta. Ako se ovo pitanje posmatra unutar BiH, tada se može reći da je RS otišla dalje od ostalih jer na nivou BiH nema uspostavljenih institucija za razvoj MSP a na nivou FBiH, postoji samo ingerencija jednog ministarstva. Na nivou RS, postoje sljedeće institucije za razvoj MSP i to: Resor za mala i srednja preduzeća i proizvodno zanatstvo u okviru Ministarstva privrede, energetike i razvoja i Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća. Ove dvije institucije se nalaze u fazi jačanja i treba da omoguće razvoj mreže ostalih neophodnih institucija za MSP.

▲ **Neizgrađen koncept otklanjanja ili minimiziranja faktora visokog poslovnog rizika za strane ulagače u RS**

Strani potencijalni ulagači oklijevaju sa ulaganjem u biznis na teritoriji RS jer imaju osjećaj nesigurnosti za imovinu ili osjećaj za poslovne neuspjehe zbog pritisaka, nelojalne konkurencije, sive ekonomije ili zbog nečinjenja institucija vlasti u njihovu korist kada to zatreba. Iz tih razloga izostaje finansiranje projekata kako po modelu *venture* kapitala, tako po modelu tzv. „*angel*“ investitora ili drugih vidova investiranja.

▲ **Nefleksibilni zakoni koji se odnose na tržište radne snage**

Nefleksibilni zakoni o radu i zakoni o zaštiti zaposlenih unose poteškoće za poslodavce, ali i obrnuto.

▲ **Sporost sudskih izvršnih organa**

Sudski izvršni organi su nefikasni i spori u sektoru poslovnih procesa i sporova, tako da izvršenja potraživanja i zaštite prava kupaca u cjelini skoro i ne postoje.

▲ **Ekonomske prepreke**

Ekonomske faktori su veoma značajni za pojavu, rad i razvoj MSP, a istovremeno značajni uzroci nastajanja kriza u kompanijama.

Na MSP veoma brzo utiču nekvalitetni faktori poslovanja koji dolaze iz okruženja. Jedan od primjera takvih faktora je otežan pristup dodatnom kapitalu za obrtna sredstva, da bi sanirali poteškoće u poslovanju. U našim uslovima,

ekonomske prepreke se mogu posmatrati sa dva aspekta, i to internog i eksternog.

3.3.2. Interni aspekti ekonomskih prepreka

▲ **Nedostatak vlastitog kapitala i kreditnih linija za pokretanje *start-up***

Dešava se da se u malom biznisu nađu i oni koji ne raspolažu sa vlastitom ušteđevinom, nemaju nekretnina ili drugih sredstava koje bi uključili u biznis i nemaju podrške od članova porodice. Oni započinju biznise sa neadekvatnom sumom kapitala i ukoliko ne dobiju povoljne kredite ili beneficije od institucija za razvoj preduzetništva, brzo propadaju, što ide na štetu kako partnera, tako države i drugih. Interne finansijske slabosti *start-up*, postaju limitirajući faktori za dobijanje kredita kod komercijalnih banaka zbog upitne kreditne sposobnosti i kolaterala.

▲ **Nedovoljno poznavanje finansijskog menadžmenta i marketinga u biznisu**

Počelnici u biznisu najčešće ulaze u procese poslovanja i na tržište sa visokim obavezama, niskim nivoom gotovine i pogrešnim finansiranjem aktive. Posljedice se brzo usložnjavaju naročito ukoliko se ne mogu osloniti na dobar marketing i tržišni potencijal kako bi uz pomoć visoke stope rasta prodaje savladali probleme.

Uz to veliki broj menadžera malih firmi ne uvažavaju poslovanje po modelu *cash-flow* a i u poslovne obaveze ulaze sa niskim nivoom gotovine što ih vodi ka gubitku i otežanim uslovima dobijanja kredita kod banaka, što je u strogim okolnostima finansijskog tržišta realno očekivati. Nedovoljno poznavanje marketinga od strane većeg broja vlasnika MSP i onih koji tek namjeravaju ući u vlastiti biznis može se smatrati ozbiljnom internom preprekom za uspjeh na tržištu i poslovni uspjeh u cjelini. Posljedice toga su: rast zaliha, zaostajanje u plaćanju dobavljača i naplata kod kupaca, loše formiranje cijena, loša kontrola troškova itd. Marketinške sposobnosti su posebno izražene u izvozu i međunarodnom poslovanju.

▲ **Nedovoljna sposobnost evaluacije poslovne ideje**

Potencijalni preduzetnici često ulaze u biznise koje dovoljno ne poznaju ili za koje se ispostavi da za njih nemaju dovoljno šansi na tržištu. Rijetko se dešava da originalnu ideju prati originalni programski pristup što je razlog da u praksi imamo pojavu registracija firmi pretežno iz tradicionalnih uslužnih i trgovačkih djelatnosti a premalo iz područja proizvodnje za kojom ima mjesta na domaćem i na globalnom tržištu.

Nedostatak volje ili potrebe kod potencijalnog vlasnika firme da svoj biznis zasnivaju na dobroj originalnoj ili inovativnoj ideji doprinosi i izostanak pomoći od onih institucija čiji je zadatak podsticanje preduzetničkih procesa, edukacija preduzetnika prije ulaska u biznis, te osposobljavanje za razvoj kvalitetnih poslovnih programa.

▲ **Zanemarivanje biznis planiranja**

Mnogi početnici u biznisu zanemaruju biznis planiranje pa čak ga i izbjegavaju. Jedino su izuzetak oni kojima biznis plan traži banka ili neka druga finansijska institucija i oni koji su prošli kurseve za pokretanje vlastitog biznisa ili su taj problem uspješno savladali tokom studija. Istraživanja su pokazala da je zanemarivanje biznis plana jedan od važnih uzroka propadanja malih firmi.

▲ Propusti u izboru lokacije

Dobra lokacija može biti samo ona koja odgovara tipu biznisa koji se pokreće i finansijskim mogućnostima tog biznisa. Zbog toga promašaji u izboru lokacije mogu izazvati nenadoknadle gubitke. Na žalost, grešaka je mnogo za koje nisu krivi samo investitori, već i lokalne vlasti koje nemaju dobre i perspektivne planove za preduzetničke i poslovne zone za MSP. Jedan od najboljih primjera je slučaj mnogobrojnih benzinskih pumpi koje bespotrebno zaposjedaju lokacije na kojima bi se trebale naći druge djelatnosti. Eklatantan je i primjer da jako mali broj MSP koristi prostor u vlastitoj kući, već koriste novoizgrađene prostore ili iznajmljene prostore za koje se ili vraća skup kredit ili plaća visoka zakupnina.

▲ Nezadovoljavajući nivo društvene uloge i odgovornosti MSP, te odgovornosti države i društva za MSP

Danas je u svijetu globalnih ekonomskih kretanja društvena uloga i odgovornost MSP u rapidnom porastu. U našim okolnostima je to pitanje još uvijek zanemareno. Skromna svijest kako preduzetnika o zajednici, tako države i društva za preduzetništvo negativno utiču na razvoj strateških mjera važnih za MSP.

▲ Ograničen pristup i primjena inovacija i novih tehnologija za MSP

Jedna od većih prepreka za MSP, kako u svijetu, tako i u RS, jeste nedovoljan vlastiti investicioni potencijal za ulaganja u nove tehnologije, inovacije, naučno-istraživački rad itd. Samo mali broj MSP ima mogućnost da razvija nove proizvode, unapređuje kvalitet i druge performanse proizvoda i usluga. S druge strane, nerazvijeni su naučno istraživački i stručno - tehnički potencijali RS koji bi ponudili inovacije i savremene tehnologije za MSP (nema centara za transfer tehnologija, tehničko-inovacionih centara, tehnoloških parkova i druge tehnički podsticajne infrastrukture).

▲ Nedovoljno razvijena svijest o značaju stručno – tehničkog i drugog usavršavanja

Menadžeri malih firmi imaju specifičan odnos prema seminarima o poboljšanju poslovanja. Oni su često skeptični kada im se govori da na seminarima imaju šta da nauče iz struke i menadžmenta firme. Na seminare gledaju više sa aspekta troškova nego sa aspekta dobre investicije u biznis. Na seminarima se njihov glavni interes svodi na eksterne uslove privređivanja, odnosno nepodsticajnost poslovnog okruženja, bez namjere da se prepoznaju i unutrašnji nedostaci kao što je svijest o menadžerskom, organizacionom, stručno - tehničkom i drugom usavršavanju zaposlenih u preduzeću.

3.3.3. Eksterni aspekti ekonomskih prepreka su

▲ Ograničene mogućnosti finansijskog tržišta

Finansijsko tržište u RS je nedovoljno razvijeno i neefikasno u ispunjavanju funkcije finansiranja start-up biznisa i poslovnog funkcionisanja MSP. Zbog toga MSP su u većini slučajeva upućena na interne vidove finansiranja svog razvoja ili prisiljena da prihvate skupe kratkoročne kredite. Nerazvijeno finansijsko tržište ogleda se i u nepostojanju dugoročnih izvora kreditiranja. Berza u Banjoj Luci je u početnoj fazi svog rada i mada već postiže jačanje tržišta kapitala, još uvijek je finansijski i organizaciono slaba u smislu stvaranja mogućnosti dodatnog mobiliziranja kapitala.

▲ Nedovoljan efekat međunarodnih finansijskih institucija

Međunarodne finansijske institucije u RS, BiH i cijelom regionu, igraju izuzetno važnu ulogu pokretača i implementatora ukupnog finansijskog mehanizma. Kada se radi o MSP, njihov doprinos je nedovoljan zbog izuzetno visokih kamata i strogih procedura. Posebne kreditne linije, koje je u proteklom periodu plasirala Svjetska banka, putem raznih komercijalnih banaka i mikrokreditnih organizacija, u izvjesnoj mjeri su ojačale portfolio privatnih kompanija i ohrabrile preduzetničke poduhvate i samozapošljavanje, ali je rezultat neadekvatan ciljevima upravo iz napomenutih otežavajućih okolnosti.

▲ **Nedostatak programa kreditiranja MSP kod komercijalnih banaka**

Kreditni potencijal komercijalnih banaka je na relativno povoljnom nivou s obzirom na veličinu finansijskog tržišta RS, ali strategija njihovog odnosa prema MSP je nezadovoljavajuća. One još uvijek potenciraju segment stanovništva i krajnje potrošnje na štetu poslovne ekonomije u cjelini i posebno na štetu malih preduzeća i prije svega onih koje trebaju inicijalni kapital za *start-up* fazu. Pored toga, konsalting banaka ka MSP je na niskom nivou i svodi se na globalan odnos u kojem su promotivne aktivnosti banke u prvom planu.

▲ **Mikrokreditni sektor**

Mikrokreditne organizacije su uspostavljene za finansiranje *start-up* biznisa ili za sufinansiranje već postojećih MSP.

Međutim, njihovo poslovanje prati niz nepovoljnih efekata za preduzetnike i MSP, a najizraženiji su: problem skupog kapitala što je kontraproduktivno u odnosu na njihovu misiju (kamatna stopa se kreće od 12 do 18% na godišnjem nivou, a provizija od 1 do 2%) nepovoljna struktura kredita (u prosjeku kreditno su podržavani: trgovačka djelatnost sa cca. 40%, usluge 28 %, poljoprivreda sa 10 %, proizvodnja sa 8 % i ostala zanimanja sa 14 %), postojanja limita utvrđenog postojećim Zakonom o mikrokreditnim organizacijama, prema kojem odobreni iznos kredita jednom dužniku ne može preći 30.000 KM, a ako se radi o prvom kreditu odobreni iznos ne može preći 5.000 KM i u tom slučaju rok otplate je do 18 mjeseci.

▲ **Fiskalna opterećenja**

Poreski sistem u RS i BiH, još uvijek je fiskalnog karaktera i ima, kao prioritetan cilj, prikupljanje sredstava za funkcionisanje državnog administrativnog aparata. Nivo direktnih i indirektnih poreza je prevelik, poreska administracija je neefikasna i skupa, prisutno je višestruko oporezivanje, tako da se može govoriti o, po biznis, zaista nepovoljnom poreskom okruženju. Poreski teret pod kojim posluju mala i srednja preduzeća je toliko velik, da preduzeća, ukoliko žele da budu konkurentna, dovodi u situaciju da moraju ili smanjiti troškove svojih proizvoda odnosno usluga, ili im povećati cijenu. Oboje je u ovakvom poslovnom okruženju gotovo nemoguće, pa se visoki porezi, zajedno sa velikim troškovima osnivanja preduzeća, pojavljuju kao jedan od osnovnih uzroka sive ekonomije, koja u BiH po procjenama Evropske komisije i Svjetske banke iznosi između 36% i 40%. Preduzeća koja posluju u neformalnom sektoru, smanjuju ukupnu poresku osnovicu i istovremeno prebacuju poreski teret na ona preduzeća koja posluju u legalnim okvirima. Nelojalna konkurencija, dakle, predstavlja veliku prepreku pokretanju domaće proizvodnje i povećanju zaposlenosti.

MSP vide poreske obaveze kao troškove, pa ako ocijene da su troškovi preveliki, odnosno da ne omogućavaju razuman iznos dobiti, nastoje da te troškove eliminišu tako što svoju djelatnost vrše u neformalnom sektoru. Velika poreska opterećenja su kontraproduktivna i za državu, koja kreira poresku politiku, ako izazivaju značajnu eroziju poreske osnovice. Smanjenje poreskih

stopa uz povećanje efikasnosti poreske administracije i smanjenje korupcije, može da dovede do povećanja ukupne poreske osnovice u nacionalnoj ekonomiji i na kraju do povećanja poreskih prihoda.

Stabilan i jednostavan poreski sistem, od velike je važnosti i stranim investitorima, posebno u okruženju sa velikim političkim i institucionalnim rizicima.

▲ **Tržišna usmjerenost MSP**

MSP je u velikoj mjeri orijentisana na lokalna i bliže regionalna tržišta. Prema procjenama je oko 73% MSP u RS je orijentisano na lokalna tržišta, a 27% MSP na tržišta cijele BiH, i tržište ostatka bivših jugoslovenskih republika i drugih zemalja iz bližeg susjedstva. Osnovni uzrok ovakve tržišne usmjerenosti je njihova niska konkurentnost koja nastaje iz više razloga. Osnovni razlozi su menadžerske i marketinške sposobnosti vlasnika firmi za sektor spoljnotrgovinskog poslovanja, kao i skroman obim kapitala koji je potreban za unapređivanje procesa proizvodnje, kvaliteta proizvoda. Uz navedene probleme moramo ubrojati nedostatak podrške izvozu od strane države i njenih institucija.

▲ **Nedostatak velikih preduzeća kao važnog oslonca MSP**

U RS i BiH kao cjelini razgrađena je i devastirana cjelokupna privredna struktura, kako tehnološki, tako ekonomski i kadrovski osim izvjesnog broja javnih preduzeća. Još uvijek nije izgrađena nova, a pogotovo ne savremena privredna struktura. Velika preduzeća kao nosioci razvoja su nestala a na njihovim osnovama nije stvoren veliki broj malih preduzeća. Zbog toga, ekonomija zemlje ne može da podnese teret stečaja velikih bivših preduzeća. To se manifestuje kao najveća barijera bržem izlasku iz krize i konsolidaciji ekonomije RS, u čemu MSP gube jedan od važnih oslonaca za razvoj.

▲ **Nezadovoljavajući nivo mjera direktne i indirektno podrške MSP**

Vlada RS formirala je Fond za razvoj i zapošljavanje čiji su izvori sredstava Svjetske banke. Problemi vezani za ovaj fond su nedostatak obima sredstava, visoke kamate i složena procedura odobravanja sredstava. Mjere direktne pomoći koje se obezbjeđuju iz budžeta su skromne, a nema ni indirektno pomoći koja se zasniva na povlasticama. Bez obzira na budžetsko siromaštvo u slučaju mjera trebalo bi slijediti inostranu praksu. Ovakve podrške idu direktno u korist MSP i ona ih alimentiraju na razne načine. Ne treba naglašavati da se takve podrške vrlo brzo pozitivno odraze upravo na budžet države. Vlada RS bi trebala razumjeti svrsishodnost ovakve podrške MSP i stvoriti prostor za budžetsku i nebudžetsku podršku MSP.

▲ **Siva ekonomija**

Tokovi "sive ekonomije" su prisutni u cijeloj regiji pa i u RS, gdje dominiraju utaje poreza, izbjegavanje carina, neadekvatna kontrola granica, neefikasna opšta kontrola, crno tržište rada i dr., a što već duže vremena remeti pravila funkcionisanja realnih tržišnih odnosa i otežava ekonomsku poziciju onih koji se lojalno ponašaju na tržištu i koji poštuju zakonske propise i poslovne običaje u praksi.

3.3.4. Društveno - političke i kadrovske prepreke

MSP u RS se susreću sa brojnim preprekama društveno - političkog i kadrovske karaktera. To se posebno ogleda u sljedećem:

1. Problemi MSP i njihov značaj za ukupni razvoj privrede i društva nisu dignuta na najviši društveni nivo. Za realizaciju toga cilja neophodno je u narednom

periodu preciznije utvrditi ulogu države, odnosno Vlade i njenih stručnih institucija u privrednoj regulativi. U tom pravcu je potrebno novoosnovanu Republičku agenciju za razvoj MSP i mrežu lokalnih agencija za MSP kadrovski i finansijski ojačati.

2. Država nije uredila domaće tržište i zaštitu domaćih proizvođača u skladu sa međunarodnim pravilima i praksom evropskih zemalja, što posebno pogađa MSP.

3. Takođe je nedostatna pravna regulativa i institucionalna borba protiv korupcije, privrednog kriminala i antagonizma između domaćih proizvođača i domaćih lobija.

4. Sredstva za naučno-istraživačke i inovacijske procese su nedovoljna što najbolje pokazuje podatak da se za ove svrhe u uspješnim zemljama tranzicije (Češka, Poljska, Mađarska, Estonija) izdvaja preko 10 puta više sredstava u odnosu na ostvareni bruto domaći proizvod.

5. Nedostatak dovoljnog broja obrazovanih kadrova u MSP i iskusnog osoblja za sektor malog preduzetništva po modelu i manirima koji danas egzistiraju u Evropskoj uniji pa i nekim zemljama tranzicije. Proces doobrazovanja za potrebe preduzetništva koji su se odvijali u saradnji domaćih i međunarodnih institucija dali su sa aspekta kvaliteta relativno dobre rezultate ali su, bar do sada, obuhvatili jako mali broj ljudi.

6. Nemotivisanost mladih ljudi za pokretanje vlastitog biznisa usljed neadekvatan obrazovni proces za potrebe preduzetništva i neizgrađena tržišna i marketinška orijentisanost ka vlastitom biznisu.

7. Kao sublimat svih prethodnih prepreka, usmjerenost menadžera MSP na tradicionalne proizvodnje koje se zasnivaju na veoma niskoj produktivnosti i niskom stepenu tehnologije.

3.3.5. Demografsko-sociološke prepreke

Prepreke tipa demografskog i sociološkog okruženja takođe imaju negativan uticaj na MSP. To se posebno prepoznaje u sljedećem:

1. Struktura radno sposobnog stanovništva se drastično promjenila jer je znatan broj sposobnih stradao u ratu ili doživjelo invaliditet, drugi se preselio u kategoriju penzionera, treći su već odavno napustili zemlju itd.

2. Mnogi preduzetni i perspektivni mladi ljudi i dalje odlaze u inostranstvo i tamo započinju karijeru. Vlada ne uspostavlja mjere za njihovo zadržavanje u zemlji, kao npr. podrška razvoju omladinskog preduzetništva.

3. U populaciji nezaposlenih dominiraju oni koji su bez dovoljnog radnog iskustva i obrazovanja, što smanjuje potencijal stanovništva u cjelini.

4. Kultura udruživanja ljudi i poslovno kooperativno zajedništvo nema tradiciju i sporo prihvata tendencije koje nude globalna kretanja. Posljedica toga je npr., sporost u prihvatanju modela klastera, poslovnih centara, zona i raznih vrsta udruženja.

5. Nedostatak kulture kod građanstva u sektoru pokretanja zaštite potrošača po modelu

'konzumerizma', što već decenijama poznaju demokratski razvijene zemlje i što bi, svakako, u našim uslovima bilo krajnje neophodno.

6. Socijalne strukture ruralnog stanovništva pritiskaju urbana središta koja nemaju kapacitet da ih sve prihvate i obezbjede adekvatnu egzistenciju. Pri tome, ovo stanovništvo nije u mogućnosti da pokrene vlastiti biznis. Problem bi

se mogao riješiti njihov povratkom u ruralne sredine i stvaranjem preduslova za samozapošljavanje.

7. Sistem moralnih vrijednosti i socijalnih promjena je neizgrađen za kontekst tržišne ekonomije, demokratije i globalnih preduzetničkih kretanja u cjelini.

3.3.6. Prepreke karakteristične za regionalni razvoj

Smisao regionalnog razvoja svodi se na činjenicu da se rijetki resursi sa kojima raspolaže neka regija maksimalno iskoriste kroz preduzetničke inicijative i maksimalnu podršku države i njenih razvojnih institucija. Evropska iskustva u podrškama razvoju regija pokazala su da je to najefikasniji model razvoja nerazvijenih regija i regija u zastoju, jer su tamo uspješno minimizirani problemi u funkcionisanju postojećih poslovnih subjekata, pokretanju novih vidova proizvodnje, povećanju zaposlenosti i smanjenju fluktuacije stanovništva. Regionalna organizovanost u RS postoji više u globalnom a manje u konkretnom i administrativnom smislu. Do sada su poslovni subjekti izvjesno povezivani na regionalnom principu putem članstva u regionalnim privrednim i preduzetničkim komorama, kojih, prema sadašnjem uređenju ima pet (Banja Luka, Doboj, Bijeljina, Istočno Sarajevo i Trebinje). Takođe postoje druge inicijative za formiranje regija, gdje se posebno može izdvojiti regionalizacija prema Nacrtu prostornog plana RS koji prepoznaje sljedeće regije: Prijedor, Banja Luka, Doboj, Bijeljina, Istočno Sarajevo i Trebinje. Iz navedenog pregleda stanja i uz druge aspekte razmatranja problematike regionalnog razvoja može se konstatovati sljedeće:

- 1.** Proces regionalizacije je još u toku i nisu moguće intenzivnije mjere za korištenje komparativnih prednosti takvih regija
- 2.** Ne postoji strategija o uravnoteženom razvoju pojedinih dijelova RS zbog čega neki njeni dijelovi i dalje siromaše, u njima se ne iskorišćavaju dati resursi a ekonomski potencijali se rasipaju i alociraju u razvijenije regije. Takva situacija ne nudi prosperitet MSP-u, svuda tamo gdje za to postoje realni izgledi.
- 3.** Postojeći programi razvoja se nedovoljno fokusiraju na ljude koji žive u regiji i njihove preduzetničke potencijale s aspekta razvijanja važnih vještina. Nephodno je razvijanje tih vještina u cilju efikasnije eksploatacije resursa kojim raspolaže njihovo okruženje, kao npr.: poljoprivreda, šumarstvo, stočarstvo, turizam, ili specifična industrija zanatstvo itd.
- 4.** Tekući razvojni procesi u regijama se ne zasnivaju na principima udružene ekonomije kroz izgradnju regionalne infrastrukture za poslovnu podršku, osnivanje poslovnih klastera u određenim sektorima, podržavanje poljoprivrede i razvoj ruralne ekonomije, razvoj transportne infrastrukture na relaciji selo - grad i dr.
- 5.** Nerazvijenost partnerstva između nosilaca privatnog preduzetništva na lokalnom i regionalnom nivou sa obrazovnim sektorom u cilju razvoja kontinuiranog učenja. Prema PRSP-u trebalo bi uspostaviti edukaciju kroz tzv. regionalne obrazovne centre, po principima evropske dobre prakse.
- 6.** Na regionalnom nivou a posebno u pojedinim opštinama osjećaju se prepreke čiji je uzrok neaktivnost opštinskih vlasti u privlačenju potencijalnih investitora na to područje. Nikakve ili loše kampanje za privlačenje investitora, čega smo sada svjedoci, odgađaju mogućnosti zapošljavanja stanovnika i njihovog izlaska iz sfere siromaštva.
- 7.** Kod većeg broja opština javlja se nedostatak pogodnih i od strane opštine pripremljenih lokacija za sasvim nove ekonomske aktivnosti, tako da potencijalni investitori svoj kapital ulažu van opštine, odnosno tamo gdje im se

nude gotova rješenja. Taj problem je naročito bitan kada se radi o modelu razvoja inkubatora, za koje u osnovi postoje mogućnosti u skoro svim opštinama u okviru regija a u jačim opštinama postoji realna mogućnost za više inkubatora.

8. Nisu uspostavljeni programi lokalnog seoskog razvoja. Posljedica toga je stihijski ili nikakav razvoj sela. Dugoročne posljedice su gubljenje interesa za život na selu, nekorišćenje važnih resursa kojima selo raspolaže, umanjivanje proizvodnje na selu, napuštanje sela i slično.

9. Neizgrađena politika seoskog turizma. S takvom politikom spriječila bi se dalja destrukcija sela i doprinijelo oživljavanju turističkog preduzetništva i ekonomije seoskih prostora.

3.3.7. Ostale prepreke

1. Nedostaju programi za razvoj kreativnog omladinskog preduzetništva. Nedostatak takvog programa spriječava eksploataciju kreativnih kapaciteta mladih i rješavanja njihovih specifičnih problema. Ovdje se misli na mlade različitih dobi, kao što su mladi u osnovnom obrazovanju, srednješkolskom obrazovanju, mladi koji su na fakultetima ili su završili fakultet, bilo iz ruralnih ili urbanih područja.

2. Nedovoljna saradnja institucija za podršku razvoju MSP. Važne institucije, kao što su agencije, privredne i preduzetničke komore, udruženja poslodavaca, profesionalne organizacije za konsalting, institucije obrazovanja, sindikati, mediji i drugi, ako bi djelovali na bazi konsenzusa i putem dijaloga koji unapređuje, nasuprot konkuretskih ponašanja i instinskog saradnjom, mogli bi snažno doprinijeti dobrim rezultatima svake institucije pojedinačno a višestruko bi doprinijeli ostvarenju strategije razvoja MSP.

3. Preduzetnici nisu dovoljno direktno zastupljeni (delegirani ispred svojih udruženja) u državnim organima nadležnim za pitanja privrede i razvoja, što se odražava na kvalitet zakona koji se u velikoj mjeri odnose na njih.

4. Podsticajni kulturni procesi koji upotpunjuju kompleks uslova važnih za preduzetničke trendove u RS nisu dovoljno razvijeni.

4. SWOT ANALIZA³⁶

SWOT analiza predstavlja sublimat prethodnih analiza, gdje su analitički, kritički i deskriptivno obrađeni sadašnje stanje MSP u RS, prepreke i potencijali za njegov razvoj.

<i>Snage – Strengths</i>	<i>Slabosti – Weaknesses</i>
● Povoljan geostrateški položaj, ● Raspoloživost relativno jeftine i kvalifikovane radne snage, ● Pristup određenim kvalitetnim prirodnim resursima, ● Jačanje finansijskog tržišta, ● Uspostavljen zakonski okvir podsticaja MSP sektora i nefinansijskih institucija za podršku, ● Dugogodišnja tradicija u nizu privrednih sektora: drvni, prehrambeni, metalni i dr. ● Sinhronizacija sa EU je u usponu, ● Postignuto iskustvo u tržišnom ponašanju MSP, podstiče marketinšku poslovnu orijentaciju, ● Stabilna domaća valuta, ● Preostali veliki prostor za male preduzetnike u proizvodnji i u nekim vidovima usluga, ● Uključivanje preduzetništva u programe obrazovanja, ● Prepoznavanje suštinskog značaja MSP za razvoj RS na svim institucionalnim nivoima, ● Mreža agencija za razvoj MSP (RARS i lokalne agencije), ● Dolazak nove, mlade preduzetničke generacije	● Mala zastupljenost proizvodnog sektora u MSP, ● Dominiraju mikro preduzeća u MSP, ● Niska konkurentna sposobnost MSP u izvozu, ● Interne slabosti malih firmi posebno u vidu menadžerskih sposobnosti, ● Nedostatak finansijske podrške za <i>start-up</i> biznise, ● Neravnomjeran teritorijalni razvoj MSP i njegove institucionalne podrške, ● Nizak nivo dostupnosti novih tehnologija, ● Nizak procenat izdvajanja iz budžeta za R&D (istraživanje i razvoj), ● Još uvijek komplikovane procedure kod osnivanja preduzeća i rješavanja imovinsko-pravnih odnosa, ● Slabosti u primjeni savremenih modela međusobnog povezivanja MSP i kooperacije sa velikim preduzećima, ● Nerazvijena preduzetnička kultura i poslovna etika, ● Nezavršen proces privatizacije i sporost ekonomskih reformi, ● Prevlast uvoznčkog lobija i nelojalna konkurencija, ● Nedovoljna uključenost preduzetnika i menadžera u koncipiranje zakonodavstva koji se odnosi na taj sektor
<i>Prilike – Opportunities</i>	<i>Prijetnje – Threats</i>
● Potreba za dislokacijom proizvodnih kapaciteta iz zemalja u okruženju koje su ušle ili ulaze u EU, ● Postepena ekonomska integracija RS u privredu Evrope, ● Podrška EU razvoju BiH, ● Liberalizacija vanjske trgovine u zemljama EU, ● Direktna strana investicije kao devizne rezerve, ● Spremnost države i lokalnih zajednica da se izgrađuje i sprovodi strategiju razvoja MSP, ● Proces sinhronizacije pravnog okruženja sa okruženjem BiH, ● Izgradnja mreže za podršku razvoju MSP, ● Osnivanje fondova za podsticanje MSP, ● Razvoj konkurencije u finansijskom sektoru (banke, MKO i drugi) što omogućuje izvjesno smanjivanje kamatnih stopa, ● Reforma obrazovanja i uvođenje predmeta iz oblasti preduzetništva, ● Prepoznavanje potreba za strateškim razvojem sela, opština i regija, ● Stvaranje povoljnije klime za prekograničnu saradnju u regionu, ● Stvaranje klime za direktna strana ulaganja.	● Rast konkurencije proizvođača iz Azije i određenih zemalja u tranziciji, ● Nedostatak motiva za strane investitore, ● Interes stranih investitora za kupovinu tržišta, a ne proizvodnih kapaciteta, ● Izražena centralizacija na nivou BiH, ● Nedovoljna uključenost u velike infrastrukturne investicije u Evropi (putevi, gasovodi, naftovodi), ● Nedovoljno razvijena spoznaja preduzetnika i poslodavaca o važnosti stručno-tehničke pomoći, ● Korupcija, birokratija i nedovoljna politička stabilnost, ● Siva ekonomija, ● Sporo stvaranje novog preduzetničkog društva, ● Nedovoljno investicija u preduzetničku infrastrukturu, ● Visoka društvena i socijalna davanja koja opterećuju razvoj, ● Pasivan odnos većine lokalnih zajednica u omasovljenju razvoja malih biznisa na lokalnom nivou, ● Zanemarenost sela kao razvojnog prostora

³⁶ Principles and Practice of Marketing, David Jobber, str 356.

Identifikujući uticajne faktore (unutrašnje i vanjske, pozitivne i negativne) na razvoj MSP u formi matrice, SWOT analiza predstavlja važan alat i pretpostavku za definisanje vizije i glavnih pravaca podsticajnih aktivnosti. Iz matrice je evidentno da u Republici Srpskoj postoje izvjesne slabosti i prijetnje razvoju MSP, ali takođe i dovoljno potencijala i prilika za razvoj ovog sektora. Da bi se iskoristile ove šanse, neophodno je **definisati realne i izvodive ciljeve i programe podsticaja** koji su u skladu sa raspoloživim sredstvima, a zatim i **neodložno izvršiti planirane aktivnosti**. Kao što kaže japanska poslovice: „Vizija bez aktivnosti je sanjarenje, a aktivnosti bez vizije noćna mora.“

5. STRATEŠKI CILJEVI I PODSTICAJNE MJERE ZA MSP U RS ZA PERIOD 2012. - 2015. GODINA

5.1. Vizija razvoja i strateški ciljevi

Vizija razvoja MSP u narednom četverogodišnjem razdoblju u RS se može sažeti na sljedeće: Republika Srpska će postati prostor razvojnih aktivnosti MSP i preduzetništva. Poslovne inicijative će se podsticati, stvarati i koncentrisati u obliku mreže MSP usmjerenih prema tržištu BiH i okruženja. Ta klima ohrabriranja razvoja kako u opštinama tako i u RS u cjelini osiguraće raznovrsnost proizvodne strukture, brzo prihvatanje novih vještina i brzu realizaciju dobrih ideja za poslove. Najvažniji resursi kojima će mala i srednja preduzeća i preduzetnici raspolagati u budućnosti su ideje, znanje i informacije. Ekonomski moto će biti otvorenost i otklanjanje svih barijera, što će pratiti rast kvaliteta života svih ljudi i održanje istorijskih kulturnih vrijednosti.

U odnosu na sadašnje stanje broj MSP će se do 2013. godine povećati preko 3 puta, broj zaposlenih u MSP najmanje 1,5 puta. To će se pozitivno odraziti na povećanje izvoza i ukupnog prihoda MSP kao i ukupnog BDP-a i ukupnog izvoza RS.³⁷

Strategija razvoja MSP-a u RS definiše logički okvir prema kome će se razrađivati jednogodišnji planovi aktivnosti za period 2012.-2015.godina. Planovi aktivnosti će definisati brojne instrumente i radikalne mjere koje je potrebno preduzeti u posmatranom periodu.

Strateški ciljevi su:

1. Povećanje broja MSP
2. Povećanje ukupnog broja zaposlenih u sektoru MSP
3. Povećanje konkurentnosti MSP u cilju jačanja njihovog izvoznog potencijala i stepena internacionalizacije
4. Povećanje učešća MSP-a u bruto dodatoj vrijednosti (BDV).

Operativni ciljevi

Za ostvarenje pomenutih strateških ciljeva za period 2012.-2015. godine, neophodno je ispuniti sljedeće operativne ciljeve:

1. Jačanje finansijske podrške MSP i preduzetništva
2. Ubrzanje postupka i smanjenje troškova registracije poslovnih subjekata
3. Smanjenje fiskalnog opterećenja i poreska politika ka MSP
4. Jačanje institucionalne podrške razvoja MSP
5. Stvaranje i razvoj preduzetničke infrastrukture
6. Partnerstvo i klasterizacija MSP
7. Obrazovanje preduzetnika
8. Jačanje inovacijske i tehnološke konkurentnosti MSP
9. Jačanje uloge informaciono-komunikacionih tehnologija u razvoju MSP
10. Internacionalizacija MSP

5.2. Jačanje finansijske podrške MSP i preduzetništva

Ovo područje obuhvata niz mjera kao što su:

1. Formiranje Republičkog fonda za razvoj MSP,
2. Donošenje Zakona o formiranju Garancijskog fonda za kredite MSP i formiranje Garancijskog fonda,

³⁷ Podaci i predviđanja Vlade RS

3. Unapređenje saradnje između Fonda za razvoj i zapošljavanje i Republičke agencije za razvoj MSP,

4. Finansijska podrška za *start-up* kroz bespovratna sredstva Agencije,

5. Formiranje lokalnih kreditnih programa za MSP i preduzetništvo,

Potrebno je što prije formirati Republički fond za razvoj malih i srednjih preduzeća (Fond) čije je osnivanje predviđeno Zakonom o podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća. Sredstva za Fond će se obezbjediti iz više izvora definisanih u Zakonu. Fond će raspolagati sa 5.000.000 KM početnog kapitala, a u svakoj narednoj godini do kraja 2012. godine će se postepeno jačati njegov portfolio i kroz dodatna ulaganja. Time će se obezbjediti neophodni izvor finansiranja malih projekata pod povoljnim uslovima (odnosno sa nižom kamatom, dužim periodom otplate i dužim grejs periodom od kredita koje daju komercijalne banke). Stručno-tehničke poslove za Fond će obavljati Agencija, radi racionalnosti, kompetentnosti, integrisanja konsultantske i finansijske pomoći i smanjenja administrativnih troškova što omogućuje smanjenje kamata na kredite za MSP. Posebno je važno da se integriše finansijska i stručno-tehnička pomoć MSP-u

radi efikasnijeg korištenja sredstava i boljeg praćenja njihove namjenske realizacije. Fond će plasirati sredstva za podršku MSP na osnovu kriterija i uslova koje utvrdi Agencija uz saglasnost Ministarstva privrede, energetike i razvoja. Za realizaciju ovog zadatka zaduženi su Ministarstvo finansija i Ministarstvo privrede, energetike i razvoja.

U skladu sa *PRSP*, entitetske vlade u BiH trebaju donijeti Zakon o fondu za garancije za podršku kreditiranju malih i srednjih preduzeća. Fond bi izdavao garancije za dio poslovnog rizika, što bi ohrabrilo banke da više kreditiraju sektor MSP i poboljšavaju uslove kreditiranja kroz smanjenje kamatne stope i produženje roka otplate kredita.

U skladu sa unaprijed rečenim, prema Programu rada Narodna skupština RS za period april 2009. – april 2012. god. predviđeno je donošenje Zakona o formiranju Garancijskog fonda za kredite malih i srednjih preduzeća. Fond za razvoj i zapošljavanje RS i Republička agencija za razvoj MSP će sarađivati na utvrđivanju

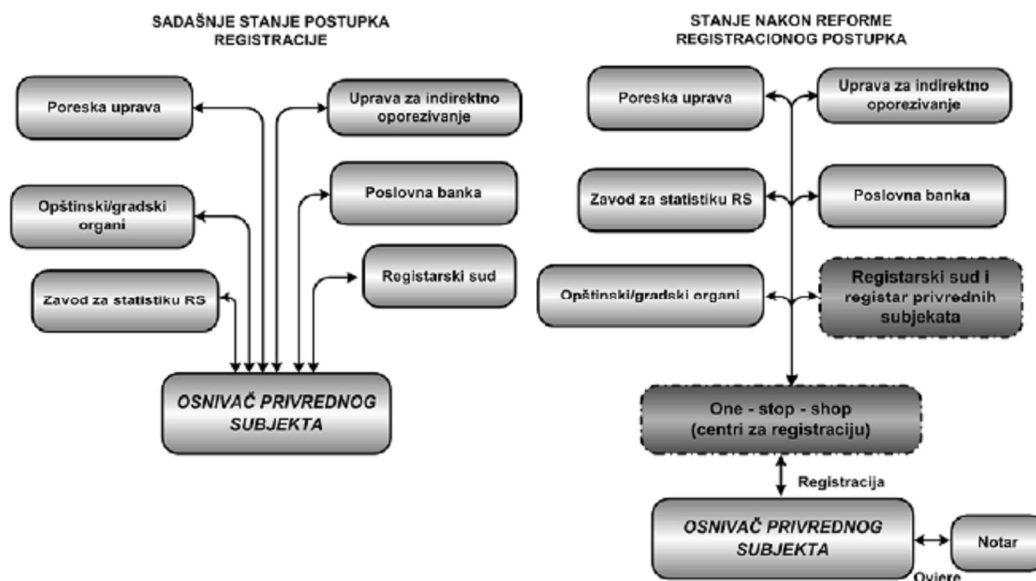
prioriteta u finansiranju projekata razvoja MSP. Prilikom određivanja kriterija za dodjelu sredstava malim preduzećima i preduzetnicima, uzimaće se u obzir odredbe Zakona o podsticanju razvoja MSP i Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća u RS za period 2012.-2015.god. Fond za razvoj i zapošljavanje RS će prioritarno kreditirati veće projekte za MSP, dok će se manji projekti finansirati iz Republičkog fonda za razvoj MSP, pošto mikro i mala preduzeća zahtjevaju posebno povoljne uslove finansiranja. Kroz bespovratnu finansijsku podršku Agencije, posebno će se podržavati nove poslovne ideje, uvođenje standarda kvaliteta u mikro i mala preduzeća i učestvovanje u finansiranju preduzetničkih inkubatora, biznis i tehnoloških centara.³⁸

Radi uspješnije realizacije strategije razvoja na lokalnom nivou, podstićaće se i podržavati lokalne zajednice u izdvajanju posebnih budžetskih sredstava za te svrhe. Agencija će posebno pružiti besplatnu stručnu pomoć opštinama koje su izdvojila vlastita sredstva i opštinama koje koriste sredstva po osnovu Zakona o naknadama za korištenje prirodnih resursa u svrhu proizvodnje električne energije.

³⁸ Više o tome : Agencija za razvoj MSP u RS

5.2. Ubrzanje postupka i smanjenje troškova registracije poslovnih subjekata

Postupak registracije poslovnih subjekata predstavlja značajan dio poslovnog okruženja uopšte. Kako bi se postupak registracije poslovnih subjekata u RS poboljšao, biće predloženo niz mjera u pravcu izmjene postojeće regulative i iznalaženja kvalitetnijih rješenja. Prije svega će se istaći zahtjev za ispunjenje obaveza koje nameće Zakon o registraciji poslovnih subjekata u RS, a u vezi uspostavljanja i funkcionisanja elektronskog dijela registra preduzeća. Dalje će se ići ka otvaranju servisa za registraciju poslovnih subjekata „sve na jednom mjestu“ (*one-stop-shop*) u sjedištima registarskih sudova u RS, koji će, u početku, preduzetnicima pružati usluge vezane za registraciju, da bi vremenom ovakav servis pružao sve veći broj usluga vezanih za poslovanje. Osnivanje servisa koji bi bili u mogućnosti da pružaju tako širok krug usluga podrazumjeva, pored uspostavljanja elektronskog registra preduzeća, i informatičko povezivanje organa nadležnih za poslove registracije. Takvo povezivanje je dio umrežavanje cjelokupne državne uprave. Unapređenje postupka registracije, pretpostavlja smanjenje obima dokumentacije neophodne da se registruje privredni subjekt, tako da će preduzetnici biti u obavezi da, organima nadležnim za poslove registracije, dostave samo onu dokumentaciju čija je dostava zaista opravdana. Sve navedene aktivnosti imaju za cilj da se postupak registracije poslovnih subjekata pojednostavi odnosno ubrza i da se troškovi registracije smanje. Glavni nosioci ovih aktivnosti su Vlada RS i Ministarstvo pravde uz učešće opštinskih vlasti i Agencije, kao na slici 5.1.



Slika 5.1. Šeme postupka registracije: sadašnji postupak i postupak nakon reformi

5.3. Smanjenje fiskalnog opterećenja i poreska politika ka MSP

Imajući u vidu da jednu od najvećih prepreka za razvoj malih i srednjih preduzeća u RS predstavljaju velika fiskalna opterećenja, predviđene su određene aktivnosti na stvaranju povoljnije poslovne klime u pogledu poreske politike. U narednom srednjoročnom periodu prioritetna je izrada programa razvojnih poreskih olakšica za MSP i preduzetnike kroz izmjene i dopune zakona o direktnim porezima (porez na dobit, porez na dohodak, doprinosi i sl.) što je u nadležnosti entiteta. Predlažu se i izmjene i dopune Zakona o posebnim taksama, Zakona o komunalnim taksama i prijedlozi drugih olakšica kao što su investiciono-podsticajne, što je u nadležnosti entiteta i opština.

Pokretaće se inicijative i prijedlozi za izmjenu i dopunu propisa koji regulišu indirektnu poresku obliku, čija je izmjena u nadležnosti BiH institucija. Pored navedenih mjera predviđeno je i uvođenje posebnih olakšica za poslovanje u slobodnim zonama.

5.4. Jačanje institucionalne podrške razvoja MSP

Povećanje aktivnosti postojećih institucija za podršku MSP, posebno Ministarstva za privredu, energetiku i razvoj i Agencije, formiranje i jačanje opštinskih agencija, jačanje opštinskih odjeljenja za privredu, pokretanje biznis informacionih pultova (*first-stop-shop*) na lokalnom nivou, umrežavanje opštinskih agencija uz koordinaciju Agencije, podrška ravnomjernijem institucionalnom i drugom razvoju manje razvijenih područja RS, posebno istočnog dijela RS. Agencija će u istočnom dijelu RS formirati minimalno 3 regionalna razvojna centra za podsticanje razvoja MSP. Na tom projektu će se sarađivati sa univerzitetima u Banjoj Luci i Istočnom Sarajevu. Veoma je značajno da Agencija razvija regionalne centre koji će pružati usluge MSP i preduzetnicima u regijama i prikupljati povratne informacije bitne za cjelokupan razvoj RS. Neke aktivnosti kao što su organizovanje seminara i treninga, implementacija specifičnih projekata mogu biti mnogo efikasniji i sa većom geografskom pokrivenošću ukoliko se angažuju potencijali naučnih i stručnih institucija na terenu po sistemu *outsorcing*-a (fakulteti u Bijeljini, Zvorniku, Istočnom Sarajevu, Trebinju i Centar za preduzetništvo sa Univerziteta u Banjoj Luci). Nadgledanje sektora MSP se ne može sprovesti bez stalne i potpune statistike, koja će biti harmonizovana sa EUROSTAT metodologijom. Evidenciju i baznu analizu podataka o MSP redovno treba da radi Republički zavod za statistiku RS u saradnji sa Agencijom.

5.5. Stvaranje i razvoj preduzetničke infrastrukture

Predlaže se formiranje baze podataka o pogodnom građevinskom zemljištu koji bi u skladu sa prostornim, urbanističkim i regulacionim planovima mogli biti iskorišteni za osnivanje poslovnih zona, slobodnih zona i sl. Takođe se predlaže izrada kataloga neiskorištenih poslovnih objekata u vlasništvu RS i opština koji bi mogli biti upotrebljeni za pokretanje preduzetničke infrastrukture (biznis inkubatora, tehnoloških parkova i sl.) što čini neophodnu pretpostavku za jačanje proizvodnih, organizacionih i izvoznih potencijala MSP. Potom se

pristupa formiranju nove preduzetničke infrastrukture, kroz lokalne, republičke i međunarodne inicijative. Za tu svrhu će biti izrađeni posebni projekti koji će objediniti prethodne inicijative.

5.6. Partnerstvo i klasterizacija MSP

Privatna inicijativa i udruženja poslodavaca predstavljaju bazne faktore za osnivanje klastera. Država i lokalne vlasti imaju promotivnu ulogu u razvoju klastera. Takođe država i lokalne vlasti identifikuju teritorijalni i sektorski potencijal za kreiranje klastera te podstiču povezivanje relevantnih aktera iz područja industrije, investitora, konsultanata, potrošača i snabdijevanja. Jedan od bitnih preduslova za pokretanje kooperativnih veza MSP i klaster inicijativa je podsticanje osnivanja lokalnih i regionalnih poslovnih udruženja u sektorima prerade drveta, metala, prehrambene proizvodnje, turizma i građevinarstva. Klaster projekte će inicirati udruženja poslodavaca, Agencija, mreže lokalnih agencija kroz regionalne inicijative i u saradnji sa međunarodnim projektnim jedinicama.

5.7. Obrazovanje preduzetnika

Ovaj dio Strategije ima za cilj da razmotri promjene obrazovnog sistema za potrebe MSP i osnovne pravce promjena metoda i oblika obrazovanja za potrebe ovih preduzeća. U tom cilju potrebno je razmotriti prvo opšte elemente reforme stručnog obrazovanja, a nastaviti sa novim zahtjevima u visokom obrazovanju.

5.8. Srednješkolsko stručno obrazovanje

Da bi obrazovanje odgovorilo na zahtjeve preduzetničkih firmi u obliku MSP treba da pruži:

- 1.** Potrebno kognitivno i teorijsko znanje kako bi se omogućilo sticanje stručnih (profesionalnih) vještina koje postaju sve više sofisticirane s obzirom na tehnološke promjene u procesu rada,
- 2.** Široke kompetencije koje su potrebne u savremenoj proizvodnji i u sferi usluga i to ne samo za trenutnu proizvodnju već za kontinuirano doživotno osposobljavanje i učenje radnika,
- 3.** Takvo stručno obrazovanje, koje će podržati samozapošljavanje i jačati produktivnost.

Osnovni praktični koraci za realizaciju navedenih zadataka zasnivaju se na:

- 1.** uvođenju novih profila i ukupnjavanju postojećih kako bi mogli da prate kompletan ciklus razvoja i rada preduzeća (kao što je na primjer novi profil poslovni administrator),
- 2.** uvođenje fleksibilnog sistema obrazovanja koji omogućava laku prekvalifikaciju i mjenjanje radnih mjesta,
- 3.** unošenje preduzetničkih vještina u obrazovanje za ove profile,
- 4.** uvođenjem modularne nastave pojačati praktičnu primjenu znanja koja su potrebna za rad u MSP,

5. uključivanje preduzetnika i stručnjaka iz prakse u formiranje novih profila i modela,

6. zajedničko snimanje poslova u privredi koji se obavljaju sa određenim stepenom obrazovanja, što podrazumjeva uvođenje novih vještina u proces obrazovanja.

Pored toga uvođenje posebnog predmeta Preduzetništva u nastavne planove srednjih stručnih škola treba značajno doprinijeti realizaciji istaknutih ciljeva.

Osnovni cilj predmeta Preduzetništva je da učenicima pruži cjelovit pregled svih pitanja relevantnih za osnivanje i poslovanje malog preduzeća, odnosno preduzetničke firme. Prijedlog ovog, nastavni program nastojao bi da obuhvati cjelovit proces počev od kreiranja poslovne ideje i osnivanja novog preduzeća, preko upravljanja njegovim tekućim poslovima, rastom i razvojem, pa sve do transformacije malog

preduzeća u veliko preduzeće ili izlaska preduzetnika iz posla uz neku od strategija ubiranja efekata od vlasništva.

5.9. Visokoškolsko obrazovanje

Na univerzitetskom nivou, edukacija za preduzetništvo u MSP treba da pruži studentima kvantitet i kvalitet informacija, znanja i vještina za pokretanje biznisa, razvijanje sopstvenih kapaciteta za sagledavanje relevantnih elemenata u izradi biznis plana, kao i razvoj vještina koje su bitne za identifikovanje i ocjenu poslovnih šansi i problema kao i načina njihovog rješavanja. i dr. Proizvodne tehnologije kao poseban predmet postao je dio obrazovnog programa srednjih škola i više tehničkih fakulteta. Ipak obrazovni proces na većem broju fakulteta u RS i BiH karakteriše tradicionalni, u velikoj mjeri prevaziđeni «ex katedra» sistem koji slušaoca stavlja u poziciju pasivnog učesnika i memoratora informacija. Zbog toga treba brže razvijati proaktivni pristup koji daje daleko bolje rezultate edukaciji za preduzetništvo. Ovaj pristup podrazumijeva:

- promovisanje preduzetništva kao poslovne filozofije i multidisciplinarne oblasti koja se može aplicirati u svim sferama ljudskog rada i djelovanja,
- stvaranje uslova za napuštanje filozofije «dobiti posao» i prihvatanje filozofije «kreirati sam posao za sebe»,
- prihvatanje promjena kao načina života,
- razvoj specifičnih metoda edukacije koje predavač/profesor/trener koristi u procesu asistiranja učenika/studenata/polaznika treninga na prepoznavanju sopstvenih preduzetničkih sklonosti i uočavanju poslovnih šansi u okruženju (primjeri preduzetnika koji su ostvarili uspjeh u poslu tj. Kako je preduzetnik nešto kreirao praktično od nule, poslovne igre i simulacije startovanja biznisa, testovi za samo-procjenu preduzetničkih potencijala, izdara biznis planova, *workshop* i *brainstorming* sesija kao način da se pospješi kreativnost i brže rješavanje problema, predavanja, seminari, primjeri iz prakse, rad na konkretnim projektima).

5.10. Neformalno obrazovanje i sticanje vještina

Posljednjih godina u BiH i RS učinjeni su značajni koraci u pravcu neformalnog obrazovanja i sticanja vještina kroz iniciranje brojnih aktivnosti na osposobljavanju budućih preduzetnika i vlasnika MSP.

Posebno je potencirano pitanje stvaranja i jačanja tržišta treninga i konsalting usluga u BiH i RS. Iako je proces kreiranja sistema za podršku sektora MSP i preduzetništva moglo bi se reći u samom začetku, urađeno je nekoliko stvari koje su direktno u funkciji jačanja ponude trening i konsalting usluga na lokalnom nivou. Prvo, u okviru više lokalnih agencija za razvoj sektora MSP u RS, radi se na identifikaciji korisnika usluga

(grupacija potencijalnih preduzetnika i grupacija postojećih vlasnika MSP) i njihovih konkretnih potreba. Drugo, izvršena je identifikacija (prepoznavanje) raspoloživih institucija koje su u mogućnosti da pruže odgovarajuće trening i konsalting aktivnosti za različite specijalnosti. Treće, Agencija priprema u saradnji sa univerzitetskim Centrom za preduzetništvo Univerziteta u Banjoj Luci logističku podršku za realizaciju trening i konsalting programa koji su podijeljeni u sljedeće grupe: Orijentacioni trening, Bazični trening, *Follow up* trening, Napredni trening, Konsalting aktivnosti.

5.11. Jačanje inovacijske i tehnološke konkurentnosti MSP

MSP su nedovoljnih investiciono-tehnoloških kapaciteta u poređenju sa velikim korporacijama, što povlači potrebu za podrškom javnih institucija kao što su: naučno – istraživački centri i laboratorije pri univerzitetima, instituti, centri za transfer tehnologija i tehnološki parkovi. Zbog stečaja velikih domaćih preduzeća i raspada njihovih naučno-istraživačkih centara (npr. NIC-Čajavec u Banjoj Luci), odliva stručnog kadra u inostranstvo ili odlaska u druge neproizvodne djelatnosti, ostatak stručnog kadra se zadržao samo na univerzitetima, njihovim laboratorijama i nekoliko instituta. Zato će ključ oporavka tehnoloških kapaciteta MSP i privrede RS, biti angažovanje i jačanje stručnokonsultantskih resursa univerziteta. Visoko obrazovne institucije će imati misiju jačanja i diseminacije praktičnih znanja korisnih privredi, a time jačati i kvalitet predavanja što je u skladu sa Bolonjskom deklaracijom. Takođe, posebna pažnja će biti na uvođenju standarda grupe ISO 9000 u MSP i privredu RS uopšte, jer to je važan preduslov za povećanje konkurentnosti. Aktivnosti će biti usmjerene u dva pravca: jačanje internih potencijala kroz obuke menadžmenta preduzeća i eksterno kroz kvalitetniju konsultantsku uslugu za uvođenje standarda.

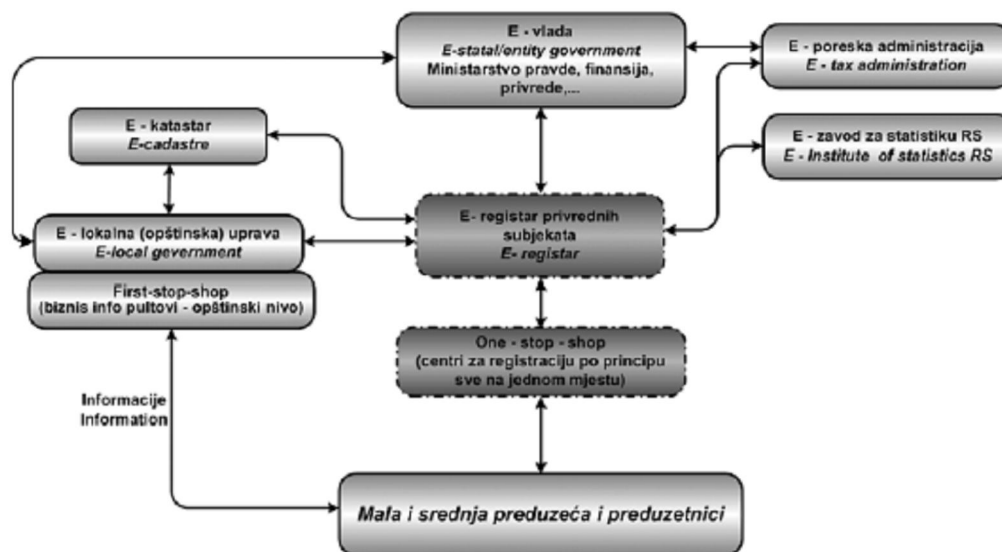
U Strategiji se predlaže da se u periodu njene primjene (od 5 godina), fazno osnivaju i razvijaju gorepomenute institucije što će značajno povećati konkurentnost MSP i cijele privrede RS. Glavni nosioci ovih aktivnosti će biti: Ministarstvo nauke i tehnologije uz učešće Republičke agencije za razvoj MSP, univerziteti i odgovarajuće laboratorije, Savez inovatora RS, Privredna komora RS iz podršku međunarodnih razvojnih projekata.

5.12. Jačanje uloge informaciono-komunikacionih tehnologija u razvoju MSP

Kao kod tehnološke konkurentnosti, mala preduzeća neumitno zaostaju za velikim u implementaciji i razvoju informatike interno, a takođe njihova dobavljačka/prodajna informaciona mreža eksterno. Ali pošto su u IKT tehnologiji trendovi rasta investicionih troškova za softver, tu je i šansa MSP da sa kvalitetnim ljudskim resursima razvijaju i ponude softverske usluge. Ulaganja u hardver za takva preduzeća nisu velika.

Takođe, u eri integrisanih informacionih mreža smanjiti troškove poslovanja kroz njihovu intenzivniju primjenu, lakše pronalazeći poslovne partnere, bržu i jeftiniju poslovnu komunikaciju i razmjenu dokumentacije.

U narednom srednjoročnom periodu, javne institucije MSP podrške kao umrežene agencije (Republička i lokalne), udruženja poslodavaca, privredne i zanatsko-preduzetničke komore, moraju pokretati i upravljati informacionim centrima koji će služiti MSP-u. Takođe, MSP će razvijati i zajedničke informacione mreže (business-to-business) kroz podršku projekata. U smislu poboljšanja okruženja za MSP, posebno važno je uvesti model E-upravljanja, kao na slici 5.2.



Slika 5.2. IKT struktura u cilju razvoja poslovnog okruženja za MSP

5.13. Internacionalizacija MSP³⁹

Internacionalizaciju MSP u RS treba posmatrati prvenstveno kroz povećanje učešća MSP u izvozu i povećanju kooperacije MSP sa strateškim partnerima iz inostranstva. Za druge vidove internacionalizacije kao što su stvaranje međudržavnih klastera (npr. klasteri vina i cvijeća u Južnoj Americi, koji su postali konkurentni evropskim proizvođačima) nije stvoren ni politički, ni ekonomski ambijent na ovim prostorima.

³⁹ Avlijaš R., *Preduzetništvo i menadžment Malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, str 196.

Na nivou entiteta neophodne su stimulativne mjere u stvaranju povoljnijeg ambijenta za internacionalizaciju poslovanja MSP čiji nosioci trebaju biti Vlada RS, odnosno Ministarstvo za ekonomske odnose i koordinaciju, Ministarstvo privrede, energetike i razvoja, Privredna komora RS i Agencija. Pomenute institucije će podržati formiranje centra za inostranu saradnju i marketing sa nekoliko kancelarija u zemljama okruženja sa kojima se može uspostaviti intenzivna poslovna saradnja u sektoru MSP. Ovaj centar će informisati, savjetovati, tržišno orjentisati i koordinisati učestvovanje domaćeg MSP na stranim tržištima, organizovati sajmove sa posebnim naglaskom na specijalizovane sajmove, *business matchmaking* sajmovi zatvorenog tipa i sl. S obzirom na vrlo tešku situaciju u ekonomskim odnosima sa inostranstvom koja se ogleda u vrlo visokom platnom deficitu, neophodno je izraditi poseban program aktiviranja potencijala MSP za povećanje izvoza, kooperacije sa stranim partnerima, privlačenje direktnih stranih investicija u sektor MSP i ostale oblike internacionalizacije. Na nivou BiH, nosioci podsticajnih mjera internacionalizacije MSP-a trebaju biti Savjet ministara BiH, entitetske vlade, Spoljnotrgovinska komora BiH, FIPA, IGA i druge institucije .

6. POJAM, PREDMET I CILJEVI ANALIZE FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA

Suština definisanja pojma analize finansijskih izvještaja nalazi se u shvatanju da analiza treba da *podvrgne posmatranju, ispitivanju, ocjeni i formulisanju dijagnoze onih procesa koji su se desili u kompaniji i koji se kao takvi nalaze sažeti i opredmećeni u okviru finansijskih izvještaja*. **Finansijska analiza** predstavlja iscrpno „istraživanje, kvantificiranje, deskripciju i ocenu finansijskog statusa i uspešnosti poslovanja preduzeća“⁴⁰.

Iz prethodne definicije proizlazi da su predmet analize finansijski izvještaji, konkretno, godišnji *izvještaj kompanije*, koji sadrži bilans stanja, bilans uspeha, izvještaj o tokovima gotovine, izvještaj o promjenama na kapitalu, napomene i izvještaj revizora. Ciljevi analize finansijskih izvještaja mogu se podijeliti na opšte i posebne ciljeve. **Opšti ciljevi** se odnose na sagledavanje zarađivačke sposobnosti (rentabilnosti, profitabilnosti, uspešnosti) kompanije i finansijskog položaja (statusa) kompanije, njenih novčanih tokova i promjena na kapitalu u cilju pružanja informacija korisnicima (naručiocima) analize.

S obzirom da su korisnici finansijske analize *stejkholderi*⁴¹, tako se i **posebni ciljevi** analize finansijskih izvještaja odnose na zadovoljavanje informacionih potreba *stejkholdera*.

Potrebno je razumjeti unutrašnja zbivanja u računovodstvenom sistemu i značenje različitih finansijskih pokazatelja kako bi interpretirali podatke koji se pojavljuju u finansijskim izvještajima. Čitaocu sa računovodstvenim znanjem, skup finansijskih izvještaja veoma mnogo govori o poslovanju preduzeća.

Finansijsko poslovanje preduzeća može biti interesantno raznim grupama kao što su: menadžment, kreditori, investitori, potencijalni poslovni partneri, političari, predstavnici sindikata i vladine agencije. Svaka od ovih grupa ima svoje potrebe, i s obzirom na njih daju akcenat na određene aspekte finansijske slike preduzeća.

Današnje poslovanje, upravljanje poslovanjem i razvojem preduzeća nije moguće zamisliti bez kvalitetnih informacija. Potrebe za informacijama pojedinih korisnika (ulagača, zaposlenih, zajmodavaca, dobavljača i ostalih poverilaca, kupaca, državnih organa, javnosti) mogu biti različite, a zavise prvenstveno od karaktera i vrste odluke koju korisnik informacije treba donijeti.

Budući da „cilj finansijskih izvještaja je da obezbjedi informacije o finansijskom položaju, performansama i promjenama u finansijskom položaju pravnog lica koje su korisne širokom krugu korisnika u donošenju ekonomskih odluka“⁴², razumljivo je zbog čega se u svom svakodnevnom poslu menadžment oslanja upravo na informacije iz finansijskih izvještaja. Planiranje, organizovanje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola kao temeljne funkcije upravljanja u većoj se ili manjoj mjeri oslanjaju na informacije iz finansijskih izvještaja.

⁴⁰ Doc. dr Goranka Knežević.(2010), *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5.

⁴¹ Termin *stejkholderi* (stakeholders) predstavlja svaku organizaciju ili pojedinca koja ima interes u poslovanju kompanije čiji su finansijski izvještaji predmet analize. U računovodstvenim standardima *stejkholderi* se nazivaju korisnicima finansijskih izvještaja i dijele se u dvije grupe- interni (menadžeri, zaposleni) i eksterni (invesitori u akcije i obveznice, veliki kreditori, državni organi, poslovni partneri, sindikati i druge organizacije).

⁴² Grupa autora(1999), *Računovodstveni standardi- komentar i primjena*, Revicon, str. 17.

Osim pomenutog, kao poseban cilj finansijske analize jeste i predikcija, odnosno predviđanje buduće vrijednosti kompanije. Investitori i kreditori najčešće koriste informacije analize na ovaj način. Računovodstvene informacije se koriste u statističkim modelima na osnovu kojih se predviđa sposobnost preduzeća da kontinuirano posluje (free cash flow model) ili se predviđa njegov bankrot (Altmanov Z-score model).

Finansijski izvještaji su skup informacija o finansijskom položaju, uspjehnosti, promjenama na kapitalu i novčanim tokovima jedne kompanije i predstavljaju funkcionalnu i vremenski zaokruženu cjelinu poslovnih procesa koji su se dogodili u jednoj kompaniji i kao takvi, čine podlogu svake racionalne analize.

Analiza finansijskih izvještaja se može opisati kao proces primjene različitih analitičkih sredstava i tehnika pomoću kojih se podaci iz finansijskih izvještaja pretvaraju u upotrebljive informacije relevantne za upravljanje, a njen osnovni zadatak je da se prepoznaju dobre osobine preduzeća, kako bi se mogle iskoristiti, kao i da se uoče slabosti, kako bi se mogle preduzeti korektivne akcije. Zbog toga informacije iz finansijskih izvještaja treba da posluže pri poboljšanju budućeg poslovanja preduzeća, a ne samo pri razmatranju učinaka prošlih događaja.

6.1. VAŽNOST ANALIZE FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA

Svako ko ima interes u određenom preduzeću želiće odgovore na sljedeća pitanja:

- Da li preduzeće ostvaruje adekvatnu zaradu?
- Može li preduzeće da ispuni svoje obaveze na vrijeme, tj. da li je dovoljno likvidno?
- Da li je ulaganje u preduzeće sigurno ulaganje?

Na ova pitanja se ne mogu dati precizni odgovori; odgovori zavise od onoga što će se desiti u neizvjesnoj budućnosti. Ali analiza izvještaja može da otkrije ono što se desilo u prošlosti i dati određene naznake onoga što se može očekivati.

Da bi se sagledala realna i objektivna finansijska situacija preduzeća, neophodno je izvršiti finansijsku analizu, koja opredjeljuje prošlost i sadašnjost preduzeća, a predstavlja i osnovu za predviđanje budućeg finansijskog stanja. Finansijska analiza se bavi utvrđivanjem funkcionalnih odnosa koji postoje između pozicija bilansa stanja i bilansa uspjeha, sa ciljem dobijanja vjerodostojne ocjene o finansijskom položaju i aktivnosti preduzeća. Informacije dobijene finansijskom analizom predstavljaju polaznu osnovu za preduzimanje akcija usmjerenih na popravljivanje boniteta i trenda rasta i razvoja poslovanja preduzeća. S obzirom na to da su u bilansima prikazane samo monetarne vrijednosti, takvi podaci imaju malu analitičku vrijednost. Da bi ti podaci bili korisni za finansijsku analizu neophodno je između bilansnih pozicija uspostaviti odgovarajuće relacije.

Predmet analize su sredstva i izvori sredstava (podaci iz bilansa stanja) i poslovni rezultat, odnosno poslovni prihodi i rashodi (podaci iz bilansa uspjeha). Dakle, neposlovni prihodi i neposlovni rashodi (finansijski i vanredni) nisu predmet analize poslovanja preduzeća, a ni objekat izlaganja u ovom radu.

Takođe, objekat izlaganja su samo poslovna sredstva i njihovi izvori, odnosno neposlovna sredstva i izvori neposlovnih sredstava su izvan okvira ovog rada. Osnovni cilj finansijske analize je sagledavanje slabosti koje mogu dovesti do finansijskih problema u preduzeću u budućem periodu i preduzimanje adekvatnih mjera za njihovo otklanjanje. Finansijska analiza treba da pruži odgovore o tome kakva je likvidnost preduzeća, kako menadžment finansira investicije, da li preduzeće ostvaruje dovoljan iznos profita, da li akcionari primaju dovoljan iznos sredstava po osnovu vlasništva i slično. Polaznu osnovu finansijske analize predstavljaju finansijski obračuni na kojima se i temelji finansijska analiza, a to su bilans stanja, bilans uspjeha i izvještaj o finansijskim tokovima.

Bilans stanja je trenutna slika finansijskog položaja neke kompanije na određeni dan i on prikazuje veličinu i strukturu sredstava i izvora finansiranja. **Bilans uspjeha** je računovodstveni izvještaj u kojem su iskazani ostvareni prihodi i rashodi preduzeća u određenom obračunskom periodu. *Izvještaj o tokovima gotovine* prikazuje prilive i odlive gotovine koji su klasifikovani prema osnovnim aktivnostima u preduzeću – poslovne, investicione i finansijske aktivnosti.

Finasijska analiza se može realizovati primjenom različitih metoda, od kojih su najznačajnije: **horizontalna analiza, vertikalna analiza, analiza pomoću finansijskih pokazatelja, cash flow analiza, analiza neto obrtnog fonda i analiza leverage-a.**

Za obavljanje pouzdane analize poslovanja preduzeća, neophodno je obezbijediti ispravnost podataka, odnosno potrebno je da knjigovodstveni i drugi podaci o poslovanju preduzeća budu sastavljeni i prezentovani u skladu sa važećim privredno-finansijskim propisima i da budu ispravni i objektivni. Neophodna je i jednoobraznost podataka, odnosno da postupci ili metode koje se koriste za dobijanje podataka o poslovanju, odgovaraju potrebama korisnika tih podataka.

Ovaj zahtjev je naročito značajan za potrebe komparativne analize, kada se porede preduzeća iz iste grane, za poređenja između grupacija, između obračunskih perioda za isto preduzeće i slično.

6.2. FINANSIJSKI IZVJEŠTAJI A.D. RTC „PANTERA” BIJELJINA

6.2.1. Osnovni podaci o A.D. RTC „PANTERA” Bijeljina

Društvo posluje pod nazivom: Akcionarsko društvo robno transportni centar “PANTERA”, Bijeljina.

Sjedište Društva je Bijeljina, Miloša Obilića br. 2, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina.

A.D. Robno transportni centar “PANTERA”, Bijeljina je osnovano 1990. godine kao društveno preduzeće “PANTERA”, . Rješenjem Osnovnog suda u Bijeljini broj U/I-211/89 od 20.03.1995. godine izvršen je prenos imovine u državnu svojinu i od tada posluje pod nazivom Državno preduzeće RTC “PANTERA”, Bijeljina. Od 1998. godine, u skladu sa odredbama Zakona o klasifikaciji djelatnosti i registru jedinica razvrstavanja, transformiše se u OSNOVNO DRŽAVNO PREDUZEĆE “PANTERA”, Bijeljina.

Prodaja državnog kapitala je izvršena 14.8.2006. godine, a kupac je "Balkan Steel Internacional Establishment" Eschen, Liechtenstein.

Promjenom vlasničke strukture, kreće se sa poslovnim aktivnostima iz djelatnosti, prvo u formi iznajmljivanja operativne obale, a nakon investicionih ulaganja u 2007. godini, stvoreni su minimalni uslovi za pružanje usluga. Kupac većinskog kapitala je ispunio sve uslovljene obaveze u protekle tri godine, a odnose se na investiranje, zapošljavanje radnika i ostvarenje prihoda.

Osnovna djelatnost A.D. RTC "PANTERA", Bijeljina je pretovar tereta, skladištenje roba, usluge u riječnom saobraćaju, aktivnosti drugih posrednika u saobraćaju.

Pored navedenih djelatnosti preduzeće je proširilo djelatnost na: vađenje šljunka i pijeska, proizvodnju cijevi od čelika, trgovina na veliko, proizvodnju sirovog gvozdā i fero-legura, i druge pripadajuće djelatnosti vezane za preradu sirovog željeza.

Na dan 31.12.2010. godine ukupan broj zaposlenih je bio 25, a 2009. godine 17 zaposlenih.

6.2.2. Finansijski izvještaji A.D. RTC „PANTERA” Bijeljina

Finansijske izvještaje koje prezentujem u nastavku, menadžment A.D. RTC "PANTERA", Bijeljina je sastavio u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji Republike Srpske, primjenjujući računovodstvene principe i opšte prihvaćenu praksu u Republici Srpskoj, kao i u skladu sa drugim relevantnim propisima Republike Srpske.

Finansijski izvještaji su iskazani u konvertibilnim markama (KM). Konvertibilna marka predstavlja funkcionalnu valutu, i valutu u kojoj se iskazuju finansijski izvještaji u Republici Srpskoj.

U nastavku prezentujem sljedeće finansijske izvještaje A.D. RTC "PANTERA", Bijeljina:

- bilans stanja za 2008., 2009. i 2010. godinu,
- bilans uspjeha za 2008., 2009. i 2010. godinu,
- bilans tokova gotovine za 2008., 2009. i 2010. godinu i
- izvještaj o promjenama na kapitalu za 2008., 2009. i 2010. godinu.

Tabela br. 1: BILANS STANJA ZA 2008., 2009. i 2010. godinu

Opis	31.12.2010.	31.12.2009.	(u KM) 31.12.2008.
AKTIVA			
Stalna imovina			
Nematerijalna ulaganja	441.256	441.256	441.256
Osnovna sredstva	18.573.631	18.380.573	16.200.406
Odložena poreska sredstva		9.000	9.000
	19.014.887	18.830.829	16.650.662
Obrtna imovina			
Zalihe	1.896		
Potraživanja od kupaca	2.695.797	820.493	1.073.792
Gotovina i ekvivalenti gotovine	55.154	8.007	74.484
Porez na dodatnu vrijednost	3.492		
Aktivna vremenska razgraničenja	638	2.671	3.945
	2.756.977	831.171	1.152.221

UKUPNA AKTIVA	21.771.864	19.662.000	17.802.883
PASIVA			
Kapital			
Akcijski kapital	10.965.303	10.965.303	10.965.303
Revalorizacije rezerve	2.556.002	3.794.820	3.794.820
Neraspoređeni dobitak	61.797	53.228	29.296
(Akumulativni gubitak)	(160.945)	(213.606)	(213.606)
	13.422.157	14.599.745	14.575.813
Dugoročne obaveze			
Obaveze koje se mogu kovertovati u kapital	6.632.416	4.232.416	2.249.204
Kratkoročne obaveze			
Obaveze prema dobavljačima	1.668.040	786.805	931.824
Obaveze za zarade i naknade zarada	23.649	13.384	10.182
Druge obaveze	16.850	12.100	8.050
Obaveze za poreze, doprinose i dr. dažbine	8.752	17.550	27.810
	1.717.291	829.839	977.866
UKUPNA PASIVA	21.771.846	19.662.000	17.802.883

Tabela br. 2: BILANS USPJEHA ZA 2008., 2009. i 2010. GODINU

(u KM)			
Opis	31.12.2010.	31.12.2009.	31.12.2008.
POSLOVNI PRIHODI			
Prihodi od prodaje robe	2.530.857	1.595.690	
Prihodi od prodaje učinaka		3.341.434	1.251.621
Ostali poslovni prihodi	4.125	313.727	66.389
	2.534.982	5.250.851	1.318.010
POSLOVNI RASHODI			
Nabavna vrijednost prodane robe	1.547.802	1.579.258	
Troškovi materijala, goriva i energije	48.164	92.867	9.180
Troškovi bruto zarada i naknada	266.373	227.578	163.302
Troškovi proizvodnih usluga	25.960	2.739.447	756.931
Troškovi amortizacije	507.957	434.123	279.429
Nematerijalni troškovi	32.308	46.707	59.234
Troškovi poreza i doprinosa	85.522	88.381	12.478
	2.514.086	5.208.361	1.280.554
POSLOVNI DOBITAK	20.896	42.490	37.456
FINANSIJSKI PRIHODI (RASHODI)			
Gubitak finansiranja	(1.385)	(663)	(100)
Rashodi odloženih poreskih obaveza	(17.232)	(12.963)	(13.009)
Prihodi odloženih poreskih sredstava			9.000
	(18.617)	(13.626)	(4.109)
NETO DOBITAK	2.279	28.864	33.347

Tabela br. 3: BILANS TOKOVA GOTOVINE ZA 2008., 2009. i 2010. godinu

(u KM)			
Opis	31.12.2010.	31.12.2009.	31.12.2008.
Tokovi gotovine iz poslovnih aktivnosti			
Prilivi od kupaca	1.106.714	6.325.837	535.109
Ostali prilivi iz poslovnih aktivnosti	164.180	69.195	351.933
Odlivi po osnovu plaćanja dobavljačima	(1.448.696)	(5.037.105)	(163.414)
Odlivi po osnovu plaćanja zaposlenima	(264.489)	(143.005)	(221.153)
Odlivi po osnovu plaćanja kamata	(1.448)	-	-

Odlivi po osnovu poreza na dobit	(21.654)	(23.635)	(3.069)
Ostali odlivi iz poslovnih aktivnosti	-	(626.318)	(413.058)
Neto priliv/odliv gotovine iz p. aktivnosti	(465.393)	564.969	86.348
Tokovi gotovine iz aktivnosti investiranja			
Prilivi po osnovu ostalih dugoročnih finansijskih plasmana	-	1.983.212	2.249.205
Odlivi na osnovu nabavke nematerijalnih ulaganja i osnovnih sredstava	(1.887.460)	(2.614.658)	(2.231.744)
Neto priliv/odliv gotovine iz akt. investir.	(1.887.460)	(631.446)	17.461
Tokovi gotovine iz aktivnosti finansiranja			
Prilivi na osnovu dugoročnih i kratkoročnih finansijskih obaveza	2.400.000	-	331.046
Odlivi po osnovu kratkor. finans. obaveza	-	-	(361.046)
Neto priliv/odliv gotovine iz akt. finansir	2.400.000	-	(30.000)
Neto priliv/odliv gotovine	47.147	(66.477)	73.809
Gotovina na početku obračunskog perioda	8.007	74.484	675
Gotovina na kraju obračunskog perioda	55.154	8.007	74.484

**Tabela br. 4: IZVJEŠTAJ O PROMJENAMA NA KAPITALU
ZA 2008., 2009. i 2010. godinu**

(u KM)				
Opis	Akcijski kapital	Revalorizacije rezerve	Akumulirani dobitak/gubitak	Ukupno
Stanje, 31.12.2007.	10.965.303	3.794.819	(184.309)	14.575.813
Neto dobit/gubitak za 2008.			25.333	25.333
Ostali neto dobici/gubici koji nisu iskazani u bil. stanja			(1.401)	
Stanje, 31.12.2008.	10.965.303	3.794.819	(160.377)	14.599.745
Neto dobit/gubitak za 2009.		(1.238.817)	9.395	(1.229.422)
Ostali neto dobici/gubici koji nisu iskazani u bil. stanja			51.834	
Stanje, 31.12.2009.	10.965.303	2.556.002	(99.148)	13.422.157

6.3. HORIZONTALNA ANALIZA

Tabela br. 5: BILANS STANJA- AKTIVA

	2009. god.	2008. god.	Razlika u KM	Razlika u %
Obrtna sredstva	831.171	1.152.221	(321.050)	(27,86%)
Stalna sredstva	18.830.829	16.650.662	2.180.167	13,09%
Ukupna sredstva	19.662.000	17.802.883	1.859.117	10,44%

	2010. god.	2009. god.	Razlika u KM	Razlika u %
Obrtna sredstva	2.756.977	831.171	1.925.806	231,70%
Stalna sredstva	19.014.887	18.830.829	184.058	0,98%

Ukupna sredstva	21.771.864	19.662.000	2.109.864	10,73%
------------------------	------------	------------	-----------	--------

Tabela br. 9: BILANS STANJA- PASIVA

	2009. god.	2008. god.	Razlika u KM	Razlika u %
Kratkoročne obaveze	829.839	977.866	(148.027)	(15,14%)
Dugoročne obaveze	4.232.416	2.249.204	1.983.212	88,17%
Sopstveni kapital	14.599.745	14.575.813	23.932	0,16%
Ukupna pasiva	19.662.000	17.802.883	1.859.117	10,44%

	2010. god.	2009. god.	Razlika u KM	Razlika u %
Kratkoročne obaveze	1.717.291	829.839	887.452	106,94%
Dugoročne obaveze	6.632.416	4.232.416	2.400.000	56,71%
Sopstveni kapital	13.442.157	14.599.745	(1.157.588)	(7,93%)
Ukupna pasiva	21.771.864	19.662.000	2.109.864	10,73%

Komentar: Ukupno povećanje aktive i pasive A.D. RTC „PANTERA”, Bijeljina u 2009. godini iznosi 10,44%, a u 2009. je 10,73%, zbog postojanja jednakosti bilansne jednačine:

$$\text{Aktiva} = \text{obaveze} + \text{kapital} \quad \text{ili} \quad \text{Aktiva} = \text{Pasiva}$$

Povećanje ukupnog iznosa aktive i pasive iz godine u godinu se direktno odražava i na iznos stalnih sredstava na strani aktive.

Tabela br. 6: BILANS USPJEHA

	2009.god.	2008.god.	Razlika u KM	Razlika u %
Poslovni neto dobitak (gubitak)	28.864	33.347	(4.483)	(13,44%)
	2010.god.	2009.god.	Razlika u KM	Razlika u %
Poslovni neto dobitak (gubitak)	2.279	28.864	(26.585)	(92,10%)

Komentar: Iz proste horizontalne analize bilansa uspjeha vidimo da se poslovni neto gubitak u 2009.godini u odnosu na 2008.godinu, smanjio za 13,44%, a u 2010.godini u odnosu na 2009.godinu za 92,10%. Iako procenat smanjenja gubitka u 2010.godini izgleda kao značajno poboljšanje poslovanja, preduzeće iz godine u godinu ostvaruje sve manji poslovni neto dobitak.

6.4. VERTIKALNA ANALIZA

Tabela br. 7: BILANS STANJA- AKTIVA

	2010.god.	%	2009.god.	%	2008.god.	%
Obrtna sredstva	2.756.977	12,66%	831.171	4,23%	1.152.221	6,47%
Stalna sredstva	19.014.887	87,34%	18.830.829	95,77%	16.650.662	93,53%
Ukupna sredstva	21.771.864	100%	19.662.000	100%	17.802.833	100%

Tabela br. 12: BILANS STANJA- PASIVA

	2010.god.	%	2009.god.	%	2008.god.	%
Kratkoročne obaveze	1.717.291	7,89%	829.839	4,22%	977.866	5,49%
Dugoročne obaveze	6.632.416	30,46%	4.232.416	21,53%	2.249.204	12,63%
Sopstveni kapital	13.442.157	61,74%	14.599.745	74,25%	14.575.813	81,87%
Ukupno	21.771.864	100%	19.662.000	100%	17.802.883	100%

Komentar: Na osnovu vertikalne analize bilansa stanja možemo zaključiti da u aktivni dominiraju stalna sredstva 2008.god. 93,53%, 2009.god. 95,77% i 2010.god. 87,34%. U pasivi se može uočiti smanjenje sopstvenog kapitala 2008.god. 81,87%, 2009.god. 74,25% i 2010.god. 61,74%, smanjenje a zatim povećanje kratkoročnih obaveza 2008.god. 5,49%, 2009.god. 4,22%, i 2010.god. 7,89%, i povećanje dugoročnih obaveza 2008.god. 12,63%, 2009.god. 21,53% i 2010.god. 30,46%. Ovo je posljedica sve manjeg poslovnog dobitka koji se pojavljuje iz godine u godinu.

Tabela br. 8: BILANS USPJEHA

	2010.god.	%	2009.god.	%	2008.god.	%
Poslovni prihodi	2.534.982	100%	5.250.851	100%	1.318.010	100%
Poslovni rashodi	2.514.086	99,18%	5.208.361	99,19%	1.280.554	97,16%
Poslovni dobitak	20.896	0,82%	42.490	0,81%	37.456	2,84%
Finansijski rashodi	18.617	0,73%	13.626	0,26%	4.109	0,31%
Neto dobitak	2.279	0,09%	28.864	0,55%	33.347	2,53%

7. MALA I SREDNJA PREDUZEĆA, PRIHODI, RASHODI I BILANSI

Mala i srednja preduzeća su u novije vrijeme podložna brojnim zahtjevima državnih institucija koja traže što šturije informacije o ukupnoj dobiti, gubicima i ostalim bilansima koji su neophodni da prikažu trenutnu sliku i unutrašnjost malih i srednjih preduzeća.

7.2. RAČUN DOBITI I GUBITKA

Račun dobiti i gubitka - spada u temelje finansijskih bilansa preduzeća. On sadrži prihode, rashode i razliku između njih koja može biti dobit ili gubitak. On, zapravo, prikazuje uspjeh i učinkovitost poslovanja poduzeća koja se ostvaruje u određenom razdoblju, a sastavlja se na temelju računa glavne knjige na kojima se evidentiraju prihodi i rashodi obračunskog razdoblja. Sadržaj računa dobiti i gubitka u materijalnom i formalnom smislu propisan je Zakonom o računovodstvu, a razlikuje se za male, srednje i velike poduzetnike. Temeljne sastavnice računa dobiti i gubitka jesu:

- ukupan prihod,
- ukupni rashodi,
- dobit prije oporezivanja ili bruto dobit i
- dobit nakon oporezivanja ili neto dobit.

Prihod - je povećanje ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda u obliku priliva ili povećanja imovine ili smanjivanja obaveza, što ima za posljedicu povećanje kapitala. Ulaganja dioničara ili članova društva ne smatraju se prihodima. Ovde se prihod definiše kao *novac ili ekvivalent novcu koji je naplaćen ili će biti naknadno naplaćen temeljem isporuke dobara ili usluga umanjeno za PDV*.

Iz navedene definicije da se zaključiti da se prihodi (bez obračunanog PDV) obračunavaju na temelju isporuke dobara ili izvršenih usluga, odnosno ispostavljenog računa (fakture) kupcima, bez obzira što će naplata uslijediti naknadno. Drugim riječima, za priznavanje prihoda vrijedi načelo događaja (isporuka robe ili usluge), a ne načelo blagajne (naplate).

Pod isporukom robe u smislu priznavanja prihoda ne smatra se fizička isporuka već se danom isporuke podrazumjeva dan kada je primatelju omogućeno raspolaganje dobrima.

Priznatim prihodima u smislu Zakona o porezu na dobit (sl. gl. br.177/09.) smatraju se slijedeći prihodi:

1. U prihode razdoblja (porezno razdoblje od 01.01. – 31.12. tekuće godine) uključuju se bruto povećanja privrednih koristi za isporučena dobra, obavljene usluge i po drugim osnovama do kraja tog razdoblja.

2. Kod utvrđivanja prihoda od usluga ili temeljem ugovora o izgradnji koji se ostvaruju kroz više poreskih razdoblja prihodi se raspoređuju na pojedine periodu prema stepenu obavljenih usluga odnosno stepenu dovršenosti (prema privremenim i ovjerenim situacijama).
3. Prihode poreskog perioda čine i kamate: na kredit, pozajmice, predzajmovi, dažbine za prodaju uz odloženo plaćanje (redovne i zatezne).
4. U prihode poreskog perioda uključuju se i iznosi zaračunani temeljem tekućih razlika, valutne klauzule, pozajmice i zakupnine, naknade za korištenje patenata, trgovačkih znakova, autorskih prava, računarskih programa i svih drugih prava.
5. Prihode poreskog perioda čine i prihodi od prodaje dugotrajne imovine (materijalne i nematerijalne), dobiti od prodaje dadžbina, prihodi od dividendi i udjela u dobiti, te dobiti od prodaje dionica i akcija.
6. U prihode se uključuju naplaćeni penali i štete, primljeni darovi i nagrade, inventarni viškovi, prihodi od otpisa obveza prema povjeriocima ili nakon nastupanja zastare, u prihode se uključuju i vrijednosti vlastitih proizvoda i usluga korištenih za dugotrajnu imovinu kao i dodatna ulaganja na toj imovini, zatim državne pomoći i poticaji, odgođeni prihodi iz ranijih razdoblja i dr.

Rashodi - su smanjenja ekonomske koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odlieva ili trošenja ili stvaranja obveza što za posljedicu ima smanjivanje glavnice. Poznavanje rashoda od lične je važnosti za preduzetnika. Brojni preduzetnici su propali (bankrotirali) ne zato što su precijenili prihode, već zato jer su podcijenili rashode.

Priznatim rashodima u smislu odredbi Zakona o porezu na dobit smatraju se slijedeći rashodi:

1. Materijalni troškovi kao što su utrošene sirovine i materijal uključivo i ambalažu i sitni inventar, utrošena energija, utrošeni rezervni dijelovi, utrošeni materijal i dijelovi za tekuće i investicijsko održavanje objekata i opreme i ostali materijalni troškovi.
2. Troškovi nabave trgovačke robe, materijala, sitnog inventara, rezervnih dijelova i ambalaže.
3. Troškovi usluga (proizvodnih i neproizvodnih) kao što su usluge izrade proizvoda, prevoza, održavanja objekata i opreme, istraživanja i razvoja, osiguranja imovine, platnog prometa i banaka, reklame, usluge menadžmenta, komunalne usluge, usluge osiguranja za pokriće štete te obveznog osiguranja zaposlenika, zakupnina i najamnina, sajмова, usluge pošte i telekomunikacija, usluge savjetovanja, usluge odvjetnika, računovođa, revizora i troškovi reprezentacije.
4. Troškovi zakonom propisanih minimalnih stopa amortizacije (dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine).
5. U rashode poreskog razdoblja uključuju se i neamortizovani troškovi nabavke prodane dugotrajne imovine.
6. Troškovi plata zaposlenih (plate i naknade za plate, porezi, doprinosi na plate).
7. Naknade troškova zaposlenima (dnevnice, troškovi prevoza na posao i s posla, troškovi prevoza na službenom putu, troškovi stručnog

usavršavanja, školovanja i stipendiranja kao i svi drugi troškovi u svezi sa sadašnjim i budućim radom).

8. Rezervisanja za rizike i troškove (rezervisanja za penzije i otpremnine, rezervisanja za obnavljanje prirodnih bogatstava, rezervisanja za troškove u zadatim rokovima i troškove započetih sudskih sporova).
9. Vrednosna usklađenja dugotrajne i kratkotrajne imovine.
10. Troškovi finansiranja (redovne i zatezne kamate, kursne razlike, valutne klauzule i jamstva).
11. Darovanja u naturi ili novcu.
12. Ostali troškovi poslovanja (upravni i sudski troškovi, troškovi stručne literature, plaćeni penali i kazne, a i svi drugi troškovi nastali u svezi s ostvarivanjem prihoda ili dobiti porezskog obveznika).

Dobit prije oporezivanja ili bruto dobit – jednaka je razlici između prihoda i rashoda, a može se predložiti kao:

$$\text{Dobit prije oporezivanja} = \text{ukupni prihod} - \text{rashodi obračunskog razdoblja}$$

Kao što je prikazano dobit prije oporezivanja izračunava se relativno jednostavno. Međutim, važno je naglasiti da **dobit prije oporezivanja** nije isto što i **osnovica za obračun poreza na dobit**. Naime, za utvrđivanje osnovice za obračun poreza na dobit, potrebno je prethodno dobit prije oporezivanja povećati odnosno smanjiti za zakonom predviđena uvećanja odnosno smanjenja.

Osnovica za obračun poreza na dobit:

Osnovica za obračun poreza na dobit, odnosno poresna osnovica, dobit je uvećana ili umanjena prema odredbama Zakona o porezu na dobit. Osnovica za obračun poreza na dobit (ukupni prihodi – ukupni rashodi) uvećava se za :

1. Troškove amortizacije iznad najviše poresko dopustivih iznosa.
2. 70% troškova reprezentacije, troškova odmora, sporta, rekreacije, usluge rent a car automobila, brodova, aviona, kuća za odmor i sl.
3. Troškove novčanih kazni za prekršaje i prestupe.
4. 30% troškova nastalih u svezi s vlastitim ili unajmljenim motornim vozilima i drugim sredstvima za lični prevoz poslovnih, rukovodnih i drugih zaposlenih osoba.
5. Rashode darovanja u visini većoj od 2% ostvarenih prihoda u protekloj godini.
6. Rashode po osnovi manjkova na imovini iznad visine utvrđene odlukom ministarstva.
7. Skriveno isplate dobiti (pod skrivenim isplatama podrazumjevaju se povećanja rashoda ili smanjenja prihoda po osnovi izuzimanja imovine i korištenju usluga od strane vlasnika preduzeća).

S druge, pak, strane osnovica za obračun poreza smanjuje se za:

1. Prihode od dividendi i udjela u dobiti.
2. Trošak reprezentacije koji ranije nije bio priznat.

Nakon što smo utvrdili slučajeve u kojima se dobit prije oporezivanja povećava, odnosno smanjuje, osnovicu možemo definirati kao:

$$\text{Porezna osnovica} = \text{dobit prije oporezivanja} + \text{uvećanja} - \text{umanjenja}$$

Ako se u postupku utvrđivanja porezne osnovice utvrdi negativna osnovica poreski obveznik ima poreski gubitak. Poreski gubitak prenosi se i nadoknađuje umanjivanjem poreske osnovice u idućim poreskim periodima.

Porez na dobit

Porez na dobit obračunava se relativno jednostavno - primjenom slijedećeg obrasca:

$$\text{Porez na dobit} = \text{porezna osnovica} \times 20\%$$

Dobit nakon oporezivanja:

Dobit posle oporezivanja utvrđuje tako što se porezna osnovica umanjuje za jedinstvenu poreznu stopu od 20%, što se može predložiti kao:

$$\text{Dobit nakon oporezivanja} = \text{porezna osnovica} - 20\%$$

Za potrebe našeg predavanja koristili smo podatke srednjeg preduzeća *S MEDICO* iz Bijeljine. U konkretnom slučaju radi se o finansijskim izvještajima za 2009. i 2010. godinu.

RAČUN DOBITI I GUBITKA (za male preduzetnike)

R.b.	STAVKE PRIHODA I RASHODA	2009.	2010.	10/09
1.	2.	3.	4.	5.
1.	A. Poslovni prihodi	8.803.640,24	9.396.879,06	106
2.	B. Poslovni rashodi	8.627.304,35	8.605.605,03	99
3.	C. Finansijski prihodi	209.925,57	923.864,59	440
4.	D. Finansijski rashodi	53.050,023	113.923,75	215
5.	E. Izvanredni prihodi	-	-	-
6.	F. Izvanredni rashodi	-	-	-
7.	UKUPNI PRIHODI (r.b. 1+3+5)	9.013.592,81	10.293.743,65	114
8.	UKUPNI RASHODI (r.b. 2+4+6)	8.680.354,58	8.719.528,78	101
9.	I. a) Dobit prije oporezivanja (r.b. 7-8)	333.238,23	1.574.214,87	472
10.	I. b) Gubitak prije oporezivanja (r.b. 8-7)	-	-	-

11.	II. Porez na dobit	69.977,63	337.619,68	482
12.	III. Ostali porezi	-	-	-
13.	IV. a) Dobit nakon oporezivanja	263.260,60	1.236.595,19	470
14.	IV. b) Gubitak nakon oporezivanja	-	-	-
15.	V. a) Dobit na neto monetarnoj poziciji	-	-	-
16.	V. b) Gubitak na neto monetarnoj poziciji	-	-	-
17.	G. DOBIT FINANSIJSKE GODINE	263.260,60	1.236.595,19	470
18.	H. GUBITAK FINANS. GODINE	-	-	-

Iz predloženog računa dobiti i gubitka vidi se da je preduzeće S MEDICO u posmatranim godinama (2009. i 2010.) poslovalo s pozitivnim predznakom dobiti, odnosno ostvarivalo značajnu neto (čistu) dobit (red.br.13.). Međutim, ako se pažljivije razmotri visina poreza na dobit (red.br. 11.) može se uočiti da je ona u obje godine veća od 20% (obračunani porez iznosi 21,4%), što znači da je osnovica za obračun poreza u obje godine povećana. Analizom bruto bilansa za 2010. godinu (klase 4.), utvrdili smo da preduzetniku nije priznat trošak ličnog vozila za službene svrhe te trošak reprezentacije u iznosu od 113.883,60 dinara. Ako nepriznati iznos troška ličnog automobila i reprezentacije pripišemo dobiti prije oporezivanja dobit ćemo novu poreznu osnovicu (1.688.098,40 dinara), koja pomnožena sa 20% daje stvarni porez na dobit (337.619,68 dinara). Videti tabelu

Tablica x: Obračun poreza na dobit

OPIS	2009.	2010.
Dobit pre oporezivanja	333.238,23	1.574.214,87
+ Poresko nepriznati rashodi (70% reprezentacije i/ili 30% troškova ličnog automobila i sl.)	16.649,92	113.883,60
+ Skriveno isplate dobiti	-	-
- Trošak amortizacije koji ranije nije bio priznat	-	-
- Dobici koji proizlaze iz udjela u kapitalu kod drugih preduzetnika	-	-
= Poreski dobitak (gubitak)	-	-
- Svota poreskih oslobođenja	-	-
= Poreska osnovica poreza na dobit	349.888,15	1.688.098,40
Porez na dobit = Poreska osnovica X 20%	69.977,63	337.619,68

7.3. BILANS LIKVIDNOSTI

Cilj bilansne likvidnosti jeste da pruži što potpuniju sliku o mogućnosti održavanja likvidnosti preduzeća odnosno o platežnoj sposobnosti preduzeća. Takva informacija je neophodna stoga što je permanentna likvidnost preduzeća, odnosno mogućnost plaćanja obaveza u momentu njihovog dospeća uslov ne samo za normalan rad preduzeća već i za opstanak preduzeća, jer ako preduzeće u dužem razdoblju ne izmiruje obaveze o roku njihovog dospeća za plaćanje izgubiće poverenje kod poverilaca, takvom preduzeću dobavljači neće iporučivati svoje proizvode i robu i činiti usluge sa uobičajnim odloženim rokom plaćanja već zahtjevati avansno plaćanje koje nelikvidno preduzeće ne meže da da, što znači da je prinuđeno da prestane sa poslovanjem. Na drugoj strani, i kreditori će izbegavati pozajmljivanje nelikvidnom preduzeću jer nemaju sigurnosti da će svoja potraživanja moći naplatiti o roku dospeća.⁴³

Bilans likvidnosti spada u interne bilanse što znači da njegova forma i sadržina nije propisima propisana o bilansiranju, već formu i sadržinu kreira preduzeće na način koji će pružiti što objektivniju i jasniju sliku o mogućnosti održavanja likvidnosti (platežne sposobnosti). Izradi bilansa likvidnosti prethodi sačinjavanje zaključnog bilansa ilimeđubilansa u skladu sa propisima o bilansiranju i računovodstvenim standardima, a potom se iz tog bilansa izvodi bilans likvidnosti putem dodatnog raščlanjivanja imovine po roku unovčenosti i dodatnog raščlanjivanja obaveza po roku dospeća plaćanja. Poredak tog raščlanjivanja imovine i obaveza u likvidacionom bilansu je takav da se imovina izkazuje u datom roku unovčenosti a naspram te imovine stoje obaveze koje dospevaju za plaćanje u istom roku. To omogućuje čitanje bilansa horizontalno jer naspram imovine unovčljive u datom roku stoji obaveza koja dospeva za plaćanje u istom roku i uzimajući u obzir vrednosti imovine unovčljive u datom roku i vrednost obaveza u momentu dospeća moći da bude plaćana. Dugoročno plaćanu imovinu predstavljaju osnovna sredstva, dugoročni finansijski plasmani i stalne zalihe.

⁴³ Dr Gordana Vukelić. (2007), *Teorija politika i analiza bilansa*, Beograd, str. 400-407.

8. MARKETING U MSP

Osnivanje malog ili srednjeg preduzeća često je uzrokovano željom pojedinca da samostalno djeluje i tako odgovara za uspješno poslovanje te u prosjeku zarađuje više od službenika u velikom preduzeću. Preduzetnik ima veći izazov i povećanu odgovornost za uspjeh ili neuspjeh što pruža osjećaj zadovoljstva u gradnji samostalne poslovne karijere. Ulaganje u marketing u malom i srednjem preduzetništvu značajno se razlikuje od ulaganja u velikim preduzećima. U praksi se marketing često zanemaruje; ponekad zbog neinformiranosti, a češće radi nedostatka budžeta.

Kako bi jedno MSP moglo povećati svoj profit? Pa vjerojatno ako "dovedu" veliki broj kupaca koji će kupovati proizvode i usluge i "ostavljati" tu svoj novac. Kako dovesti te kupce? Treba posvetiti više pažnje marketingu, između ostalog. Marketinška strategija neće samo podrazumijevati oglašavanje (mada je ono vjerojatno najbitniji dio marketinške strategije), nego i na još neke stvari. Cjelokupna strategija bi trebala biti usko vezana sa "filozofijom" razvoja MSP, pomoći će u definisanju ponude prema kupcima i, na kraju, dovesti mnogo novih kupaca.

Mnogi "igrači" na malim tržištima bi trebali postaviti sebi pitanje: "Raste li prodaja proizvoda (usluga) svaki put kad se plati reklama? Zovu li potencijalni kupci kad se ide sa distribucijom promotivnih letaka u određenoj zoni? Posjećuju li ljudi (kupci) web stranice, povećava li to prodaju? Ima li kakvog efekta reklama na lokalnoj radio-stanici?. Ova i slična pitanja postavljaju se mnogim vlasnicima malih biznisa i šefovima marketinga mnogih malih i srednjih preduzeća. Voditelji marketinga moraju biti spremni mijenjati strategije, a vlasnici malog i srednjeg biznisa mijenjati neke strateške stvari.

Mnogi svetski stručnjaci kažu: Najbolja metoda "dovođenja" kupaca u preduzeće je dobra reklama - a dobra reklama je ona koja uspijeva dovesti kupca i prodati mu proizvod ili uslugu. I to je to. Mnoge marketinške metode nemaju rezultat. I treba ih odmah prekinuti. A to znači da treba mjeriti svaki marketinšku taktiku.

Marketinški proces dovodi do **prodaje**. Jednom je osnivač IBM-a, T. Watson rekao: *"Na svijetu se ništa ne događa dok netko nešto ne proda"*. Odlična izjava. Kad se ulaže u marketing, rezultat tog ulaganja bi trebala biti povećana prodaja proizvoda i povećan profit. Treba organizovati marketing tako da pomogne stvoriti potražnju za proizvodima, da privuče pažnju kupaca, da od proizvoda stvori "marku", da privuče kupce i utiče na njihove navike, da pomogne povećati tržišni udio i poveća **profit**.

Treba razvijati efektivni, učinkoviti marketing koji će utjecati na to se kupci "zaljube" u proizvod (uslugu). Marketing koji ima smisla, čiji će cilj biti povećanje prodaje i poboljšanje poslovanja i privlačenje velikog broja kupaca, treba da predstavlja stub uspješne poslovne strategije.⁴⁴

44 Više o tome: Praktični savetnik za preduzetnike – preduzetništvo i marketing, Projekat treninga i konsultacija za mala i srednja preduzeća finansiran od strane EU, Banja Luka, 2007.

8.1. ZNAČAJ MARKETINGA U MSP

Marketing je upravljački proces koji je usmjeren na kreiranje potražnje za određenim proizvodom ili uslugom na tržištu. Moderan marketing koncept možemo izraziti kao ostvarivanje korporativnih ciljeva kroz zadovoljavanje potreba kupaca bolje od konkurencije.⁴⁵ Marketing menadžment smatramo umetnošću i naukom izbora ciljnih tržišta i sposobnošću pridobijanja, zadržavanja i povećanja broja kupaca putem stvaranja, ispotuke i komuniciranja superiorne vrednosti za kupca.⁴⁶ Upravljanje marketingom olakšava poslovanje i kreira ponudu koja će biti zanimljiva ciljnom tržištu, jer mali preduzetnici nisu u mogućnosti zadovoljiti potrebe svih potrošača, niti mogu opsluživati cijelo tržište. Američko udruženje za marketing definisalo je upravljanje marketingom kao proces planiranja i obavljanja koncepcije, cijena, promocije, distribucije ideja, proizvoda i usluga sa svrhom stvaranja razmjene koja zadovoljava lične i organizacijske ciljeve.⁴⁷ Unutar marketinškog planiranja, mali preduzetnici moraju odlučiti o ciljnim tržištima, segmentaciji i pozicioniranju, razvoju proizvoda, cijenama, distribucijskim kanalima, fizičkoj distribuciji, komunikaciji i promociji. Komunikacija i promocija, koja uključuje i preduzetničko oglašavanje («reklamu»), s razlogom je tek na kraju popisa. Prije kreiranja i realizacije promocije (koja je mnogima puno zanimljivija i simpatičnija od primjerice, istraživanja tržišta ili strategije pozicioniranja), nužno je donijeti odluke o nabrojenim dijelovima procesa upravljanja marketingom.

Marketing kao koncepcija je specifičan način razmišljanja na kojemu se temelji i gradi politika preduzeća, što je posebno bitno za male preduzetnike. Preduzetnici podstiču razmjenu i odgovarajućim upravljanjem nastoje zadovoljiti potrebe organizacije i tržišta, pružajući odgovarajuće proizvode ili usluge, na odgovarajućem mjestu, po odgovarajućoj cijeni i koristeći učinkovitu komunikaciju. Kako bi ostvarili ciljeve organizacije, preduzetnici preduzimaju različite aktivnosti marketinga te u svakom trenutku svog djelovanja nastoje zadovoljavati potrebe potrošača, pazeći pri tome da djeluju u skladu sa širom društvenom okolinom.

U malim i srednjim preduzećima, marketing nikad ne djeluje sam za sebe, već samo u situaciji kad je preduzeće svjesno da svaki zaposleni poštuje njegov uticaj na ponašanje potrošača. Dobit se stvara na tržištu, a ne stvaraju ga proizvodi, rad, menadžeri ili zaposleni. Samo su potrošači spremni platiti pravu cijenu za određeni proizvod ili uslugu. Mali i srednji preduzetnici moraju posebno biti svjesni te uloge marketinga te osigurati situaciju da potrošači najprije potraže njihove proizvode ili usluge, umjesto da se obrate većem konkurentu. Za takvo ponašanje im treba dati pravi razlog, a uloga marketinga i jest u traganju i određivanju ravnoteže između preduzeća i potrošača na tržištu.

8.2. UPRAVLJANJE MARKETINGOM U MSP

Radi nedostatka finansijskih sredstava i nemogućnosti zapošljavanja više radnika, vlasnik ili direktor preduzeća često je i osoba koja donosi odluke o upravljanju marketingom, što može biti dobar, ali i loš izbor. Najčešće vlasnik najbolje poznaje ponudu preduzeća i potrošača. Loše je ako vlasnik ili osoba iz

45 Jobber, D., Fahy, D. (2006) *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, str. 3

46 Kotler, P., Keller, K. (2006) *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 6

47 <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>, 16.9.2011.

uže porodice, situaciju na tržištu doživljava subjektivno. Najlošija situacija je kada preduzetnik zaposli nestručnu osobu za upravljanje marketingom. Iz toga je vidljivo da se marketingom u nekim slučajevima upravlja kao jednokratnom aktivnosti, dok je zapravo riječ o kontinuiranom i dugotrajnom poslu koji zahtijeva posebnu pažnju, što mnogi uspješni mali i srednji preduzetnici vješto koriste.

Glavna uloga marketinga u preduzeću jeste kreiranje korporativne strategije i ispunjavanje obećanja koje je poduzeće dalo svojim kupcima. Malo i srednje preduzeće mora biti informisano o potrebama i životnim stilovima potrošača te treba vizualisati šire načine usluživanja lojalnih potrošača. U ovom procesu, uloga marketinških stručnjaka je višestruka: otkrivanje i ocjenjivanje novih mogućnosti, razrađivanje koncepcija, preferencija i zahtjeva potrošača, briga o narudžbama, održavanje kontakata s potrošačima, prikupljanje ideja potrošača o poboljšavanju proizvoda i usluga i slično.

U malom i srednjem preduzetništvu, učinkovitost u upravljanju marketingom može se postići na nekoliko načina. Vrlo je bitno da se preduzetnici educiraju, odnosno svakodnevno uče i čitaju o novim trendovima na tržištu. Takođe, mnoga poduzeća danas organizuju seminare i treninge iz poslovnih vještina u kojima preduzetnici mogu steći potrebna znanja i sposobnosti te ostvariti korisne kontakte. Postoje i jednogodišnja usavršavanja za preduzetnike koji žele steći dodatna znanja o marketingu, što je posebno zanimljivo, jer mogu čuti i iskustva kolega. U inostranstvu, mala i srednja preduzeća često angažiraju honorarne stručne savjetnike za određeni marketinški projekt i time smanjuju troškove zapošljavanja radnika kojeg možda ne trebaju cijelu godinu. Malim preduzetnicima korisna je i dugoročna saradnja s manjim agencijama za tržišnu komunikaciju. Zajedno sa stručnjacima iz marketinške agencije mogu iznjedriti ideje koje će biti korisne za preduzeće, ali i za samu agenciju, što će konačno uticati na napredak oba poslovna subjekta.

Istraživanje tržišta u malom i srednjem preduzetništvu rijetko se koristi zbog visokih troškova istraživanja, no takvo ulaganje u istraživanje bi se vrlo brzo isplatilo (posebno fokus grupe), jer služi kao podloga za donošenje promišljenih odluka o poslovanju i nastupu na tržištu.

8.3. MARKETINŠKI BUDŽET I MSP

Marketinški stručnjaci žele uložiti što više, kako bi postigli ciljeve integrisane marketinške komunikacije, a finansijeri ili vlasnici preduzeća žele uravnotežiti ukupna ulaganja. Određivanje budžeta provodi se na temelju prethodnih iskustava, zadataka i ciljeva koje poduzeće želi ostvariti ili onoga što čini konkurencija, a radi postizanja maksimalnog profita na temelju uložених finansijskih sredstava.

Jedna od najčešće korištenih metoda određivanja budžeta jest postotak od prodaje. Ova metoda je jednostavna, ali retrogradna i nelogična jer koristi podatke o prodaji iz prethodnoga razdoblja - podrazumijevajući na ovaj način da je oglašavanje posljedica, a ne uzrok povećanja prodaje. Pad prodaje u ovom slučaju uzrokuje smanjenje ulaganja u marketing i ne uzima u obzir ciklična kretanja u biznisu ni aktivnosti konkurencije.

Metoda fiksnoga budžeta najčešće se koristi kod trajnih i polutrajnih proizvoda visoke vrijednosti. Veliki broj preduzeća visinu ulaganja određuje prema visini ulaganja konkurencije, ali i ova metoda ima znatne slabosti. Oglašavanje ima

određene ciljeve zadate u strategiji te kako isti iznos budžeta ne znači istu efikasnost ulaganja.

Često korištena, arbitrarna metoda podrazumijeva da će ulaganja biti usklađena s mogućnostima preduzeća nakon što podmiri ostale troškove. Ovu metodu koriste manja preduzeća koja nisu informisana o efikasnom ulaganju sredstava. Takvo ulaganje u marketing najčešće se susreće u praksi, a povezano je s razmišljanjem da je poslovanje moguće i bez marketinga.

Metoda cilja i zadatka polazi od analize tržišta i proizvoda te postavlja objektivni cilj u odnosu na situaciju na tržištu. Cilj je definisan razinom prodaje, visinom profita, tržišnim udjelom ili pridobivanjem kanala distribucije. Nakon postavljanja određenog cilja, preduzeće mora utvrditi koliki je budžet potreban za ostvarenje istoga.

Osobe koje su skeptične u svezi preduzetništva, često razmišljaju da veliko preduzeće uvijek može «pojesti» malog preduzetnika. Međutim, uspješna mala i srednja poduzeća na tržištu su dokazala da i «mali» uvijek imaju svoje mjesto pod suncem, ukoliko se pobrinu da «velikima» konkurišu na nekoliko načina:

1. specijalizacijom na uski tržišni segment (nišu)
2. fleksibilnošću poslovanja i prilagođavanju potrošačima
3. osiguravajući superiornu uslugu potrošačima
4. omogućavajući interakciju s kupcima i potrošačima.

Iako ljudi teže jednostavnim rješenjima i čarobnim štapićima koji će jednim pokretom donijeti pravu odluku u poslovanju, istina je uvijek razočaravajuća. Uopšteno, za učinkovito ulaganje u marketing potrebno je znanje, ali i osjećaj brige za potrošača. Za ulaganje u marketing u malom i srednjem preduzeću potrebno je isto, ali i još malo više. Bitno je usuditi se biti različit!

9. ELEKTRONSKA TRGOVINA

Razvojem društva kroz vijekove dolazi do velikih promjena u životu čovjeka, a time i do promjena u načinu razmišljanja i načinu poslovanja koje postaje sve jednostavnije i poprima sasvim nove oblike. Razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija u centar života i poslovanja dolazi računar te vremenska i prostorna komponenta gube na značaju. Poslovanje firme može se istovremeno po dijelovima tehnološkog procesa, obavljati na čak udaljenim mjestima. Uspjeh rada firmi u mnogom zavisi od stepena korišćenja svih prednosti i mogućnosti informacione tehnologije, menadžmenta u mrežnim sistemima, strategije zasnovane na znanju i na kraju od Interneta i elektronske trgovine.

9.1. DEFINISANJE OSNOVNIH TERMINA

Sa različitih stanovišta, elektronsko poslovanje se može definisati na različite načine. Sa stanovišta komunikacija, predstavlja dostavljanje informacija, proizvoda/usluga, ili plaćanje putem telefona, kompjuterske mreže, ili nekog drugog sredstva. Sa stanovišta poslovanja, predstavlja primjenu novih, digitalnih tehnologija nad već automatizovanim poslovnim transakcijama. Sa stanovišta usluga, predstavlja alat koji korisnicima usluga, daje podatke o firmama i nudi servise boljeg uvida u ponudu, brže i jeftinije. Sa stanovišta on-line perspektive, daje mogućnost kupovine i prodaje proizvoda i informacija putem Interneta i drugih on-line servisa.

Generalno, elektronsko poslovanje je „kupovina i prodaja informacija, proizvoda i usluga putem računarske mreže i podrška za bilo koju vrstu poslovnih transakcija putem digitalne infrastrukture”.

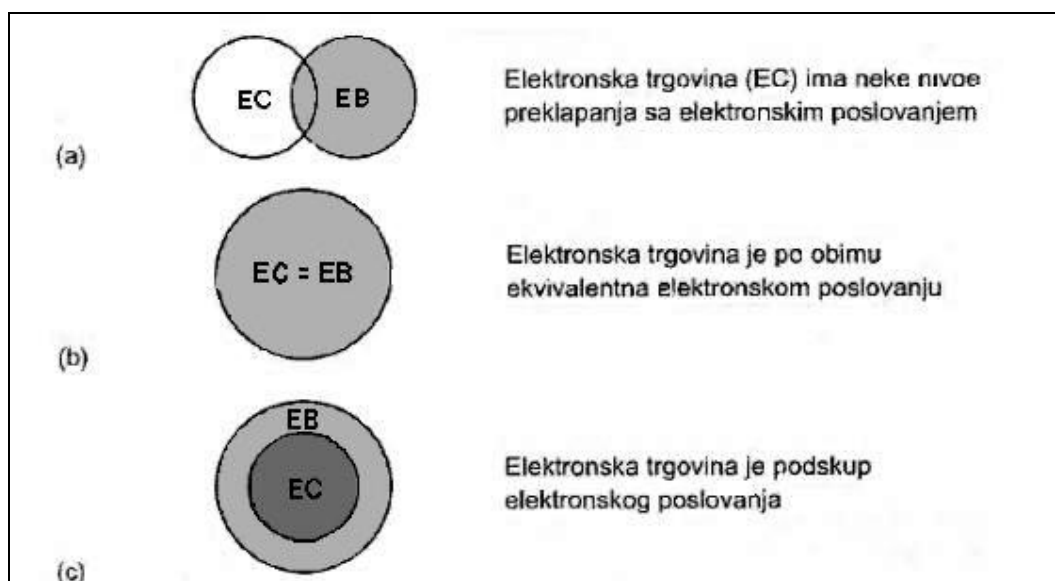
Elektronsko poslovanje se prema aktivnostima koje se obavljaju, može razvrstati na nekoliko oblasti poslovanja, i to:

- *elektronske usluge,*
- *elektronsku trgovinu,*
- *elektronske finansije,*
- *elektronske komunikacije,*
- *elektronsku proizvodnju.*

Ove oblasti nisu strogo izdvojene već se međusobno prepliću. Tako, na primjer, u oblasti elektronske trgovine nije moguće potpuno koristiti prednosti koje donosi poslovanje po konceptu elektronskog poslovanja bez primjene elektronskih plaćanja i elektronske distribucije proizvoda.

Kada govorimo o e-poslovanju i e-trgovini, vidimo da se ova dva pojma isprepliću u više tačaka:

- *elektronska trgovina se u određenom nivou poklapa sa elektronskim poslovanjem,*
- *elektronska trgovina je podskup elektronskog poslovanja,*
- *elektronska trgovina po obimu ekvivalenata jednaka je elektronskom poslovanju i*
- *bez elektronskog poslovanja nema ni elektronske trgovine.*



Slika br. 9: Tri alternative definisanja odnosa između e-trgovine i e-poslovanja (Izvor : Virtual org.com)

9.2. DEFINISANJE ELEKTRONSKE TRGOVINE

E-commerce (Electronic Commerce - elektronska trgovina) ili elektronska trgovina primarno se sastoji od distribuiranja, kupovine, prodaje, marketinga, i servisiranja proizvoda i usluga putem elektronskih sistema kako što je Internet i druge kompjuterske mreže.⁴⁸ Ova pojava je poznata i kao E-tailing i i-commerce. Predstavlja elektronsku razmenu podataka prilikom koje se sa kompjutera jedne kompanije podaci prebacuju na kompjuter druge kompanije i na taj način se obavlja proces transakcije (naručivanje i plaćanje robe itd.). U slučaju E-commerce-a reč je o bezgotovinskom plaćanju. Ovaj proces uključuje maloprodajne transakcije. Termin online je sinonim za Internet (biti na liniji = biti na internetu).

U Evropi razvoj E-commerce je postignut i uvođenjem jedinstvene valute, čime se dodatno ukidaju trgovinske barijere i ponuda postaje jedinstvena.

Trend razvoja trgovine preko World Wide Web-a ima direktan uticaj na afirmaciju preduzeća koja u njoj učestvuju, na porast njihovog rejtinga na svetskoj Internet mapi. Kompanije kao što su Virgin, AOL, Amazon, e-Bay izgradile su svoja imena preko "Mreže". Danas se na njih računa kao na pouzdane snabdjevače kojima se vjeruje. Sa marketinškog aspekta, E-Commerce je skoro idealni model komunikacije sa klijentom. Za razliku od konvencionalnih medija, komunikacija sa klijentom preko Interneta je individualna, pa je u takvom okruženju uspjeh gotovo zagarantovan.

Razvojem E-commerce-a posebno rastu šanse malim kompanijama da se za njih sazna i da ravnopravno sa velikim plasiraju svoje proizvode. Timovi Web

⁴⁸ Končar, J. (2003) *Elektronska trgovina*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, str 55.

dizajnera su sve brojniji, E-commerce aplikacije sve atraktivnija i jednostavnije za korišćenje

Jedna od najadekvatnijih definicija je: „E-commerce je svaka forma kupoprodajne transakcije u kojoj sve strane komuniciraju isključivo elektronskim putem“.

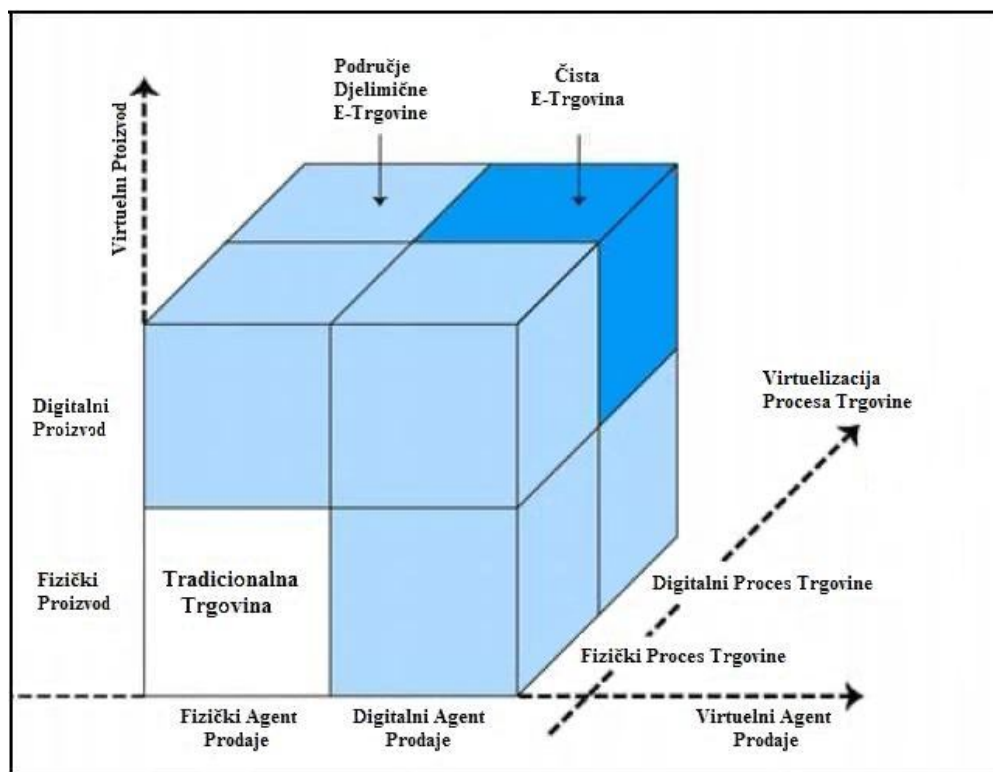
Međutim, koliko god ova definicija bila precizna, ona teško može obuhvatiti sam duh elektronske trgovine. U praksi, on se daleko bolje prepoznaje kao jedna od retkih mogućnosti u kojoj nove tehnologije i razmena dobara zajednički deluju, unoseći veliki broj inovacija u poslovna shvatanja.

U suštini elektronska trgovina predstavlja mešavinu poslovne vizije i tehnologija koje tu viziju mogu ostvariti. Elektronska trgovina jeste način na koji se omogućavaju i podržavaju takve promene u poslovnom shvatanju na globalnom nivou.⁴⁹ Kompanije dobijaju mogućnost da budu efikasnije i fleksibilnije u internim odnosima, praveći prostor za bližu saradnju sa snabdjevačima, kao i za odgovornije i bolje shvatanje samih potrošača. Takođe, omogućava kompanijama da odabere najboljeg snabdjevača, bez obzira na geografsku poziciju, i da prodaju na globalnom tržištu.

Za većinu ovih tehnologija se može reći da su to sistemi za razmenu poruka i podataka, i svako uvođenje takvih tehnologija obavezno prate i odgovarajuće promene u samom procesu poslovanja. Paralelno sa rastom same organizacije, raste i njeno razumevanje samog koncepta elektronske trgovine. Organizacija u vremenu menja odnos naspram te kategorije i mogućnosti za potencijalnu upotrebu konstantno rastu. Kako se obim transakcija povećava, tako raste broj i složenost tehnologija, ali i njihove uzajamne veze.

Prava snaga tehnologije (kakva je elektronsko poslovanje, telekomunikacione usluge ili multimedija) nije u tome što stare procese može da popravi, već u tome što omogućava organizacijama da prekrše stara pravila, i da stvore nove načine poslovanja, odnosno da isprave postojeće. Izvjesni oblici e-komerc-a, višeg ili nižeg stepena, desetak godina unazad se kod nas već dešavaju (knjizara.com, e-dućan, parking-servis, npr.), uglavnom praćeni fizičkim završetkom procesa trgovanja i fizičkom naplatom pružene usluge, što je objašnjeno na slici.

49 Jeffrey, F. R., Bernard, J. J. (2001) *E-commerce*, McGraw-Hill, str. 23



Slika br. 10: Dimenzije (nivoi) e-komerc-a

Razlika između fizičkog i digitalnog proizvoda je evidentna. Potencijalno, sve ono što se može poslati ili primiti preko Interneta je digitalni proizvod. Slično tome, učesnici su prodavci, kupci, posrednici i slični predstavnici treće strane (npr. država). Fizički učesnici su dostupni uživo, dok se sa digitalnim učesnicima komunikacija odvija isključivo posredstvom različitih elektronskih interfejsa. Razlika između fizičkih i digitalnih procesa, predstavljena trećom osom na slici, evidentna je: odlazak u prodavnicu, na primer, pripada fizičkim procesima, dok pretraživanje i kupovina preko WEB-a predstavlja digitalni proces.

Prikazani sistem poslovanja i princip prikupljanja statističkih podataka u okviru takvog sistema, otvaraju mogućnosti kompanijama sa našeg, relativno malog tržišta, da veoma jednostavno i bez većih materijalnih ulaganja isprate svetske trendove i da na globalnom tržištu konkurišu multinacionalnim korporacijama.

Zemlje koje ulažu u informacione tehnologije, ne samo da povećavaju učešće tih tehnologija u obavljanju poslova, već i podižu obim prometa roba i usluga, a samim tim i kapitala uopšte.

Korist od ovakvog pristupa imaju svi, država preko količine naplaćenog poreza, kompanije kroz pojednostavljeni obrt kapitala, samim tim i povećani profit, a mušterije odnosno korisnici kroz veći izbor i ekonomičniji život.

Neophodno je urediti mnoge segmente društva (telekomunikacije, zaštita intelektualne svojine, kompjuterski kriminal....) ne bi li se stimulisao ovakav princip poslovanja. Do tada, menadžmenta i institucijama, ostaje da prate i prilagođavaju se svetskim trendovima, i iščekuju trenutak u kome će njihovo učešće na tržištu opravdati takav pristup.

9.3. FORME ELEKTRONSKE TRGOVINE

Što jedna kompanija duže primjenjuje elektronsko poslovanje, ona više i brže uči o online biznisu i u mogućnosti je da više zaradi. Neke forme elektronskog poslovanja postoje već dugo, kao što je EDI (Electronic Data Interchange) u maloprodaji ili CALS (Computer Assisted Lifecycle Support) u proizvodnji i sektorima odbrane.

Kako su ove forme ograničene u svojoj upotrebi i primjeni, pojavile su se nove forme elektronskog poslovanja, a posebnu eksploziju u razvoju doživio je Internet i Web. Elektronska trgovina je jedan od najznačajnijih aspekata Interneta, sa tendencijom stalnog rasta i širenja na sve prostore diljem svijeta. Ona omogućava razmjenu proizvoda, usluga, informacija, trenutno i bez vremenskih i prostornih barijera. Na taj način kupac može dobiti ono što želi i treba veoma brzo uz smanjene troškove nabave.

Forme elektronske trgovine se razlikuju prema relacijama koje postoje između učesnika u trgovini (preduzeća, kupci, zaposleni, država) na sljedeće forme:⁵⁰

- *B2B (engl. Business to Business);*
- *B2C (engl. Business to Consumer);*
- *C2C (engl. Consumer to Consumer);*
- *Mobilna trgovina (engl. M-Commerce).*

a u novije vreme se javljaju i složenije forme koje nastaju kao kombinacija i nadgradnja postojećih, kao što su B2B2C i C2B2C.

9.3.1. E- trgovina na relaciji Business to Business

Ovaj model poslovanja predstavlja model elektronskog poslovanja između kompanija u razmjeni proizvoda, usluga i informacija iz okruženja. B2B model povezuje sve učesnike u poslovnom procesu (proizvođače, dobavljače, distributere, posrednike) koji vode krajnjem korisniku. B2B model E-poslovanja predstavlja jeftiniju i bržu saradnju poslovnih subjekata koji putem Interneta i Web tehnologija nude svoje proizvode, usluge i razne informacije.⁵¹ B2B aplikacije omogućavaju organizacijama da izgrade nov način poslovanja i da stvaraju nove veze između firmi.

Ostvareni prihod od E-trgovine je najveći kod B2B modela, iako je procenat firmi koje permanentno trguju preko Interneta znatno manji od procenta pojedinaca koji kupuju kroz B2C aplikacije. Vremenom, ostvareni prihod B2B transakcija postojano raste. Ovaj model omogućava firmi da u elektronskoj formi obavlja transakcije sa svojim distributerima, prodavcima, snabdjevačima, dobavljačima, kupcima i drugim partnerima. Sve aktivnosti u lancu ponuda, uključujući i sve interne operacije, pokriva B2B model E-trgovine.

U kratkom vremenu, samo jednim klikom, kupac može lako da odustane od kupovine ili da isti asortiman potraži na E-poslovanje u funkciji savremene trgovine nekoj drugoj Web adresi. E-poslovanje briše sve prostorne udaljenosti i one nisu više faktor opterećenja u uspostavljanju poslovnih odnosa. Najveći

⁵⁰ Milosavljević, M., Mišković, V. (2011) *Elektronska trgovina*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 9

⁵¹ www.biznis.ba/index.php 23.9.2011.

problem ekspanzije B2B modela je integracija sistema jer firme koriste različite sisteme od različitih proizvođača koji teško međusobno komuniciraju.

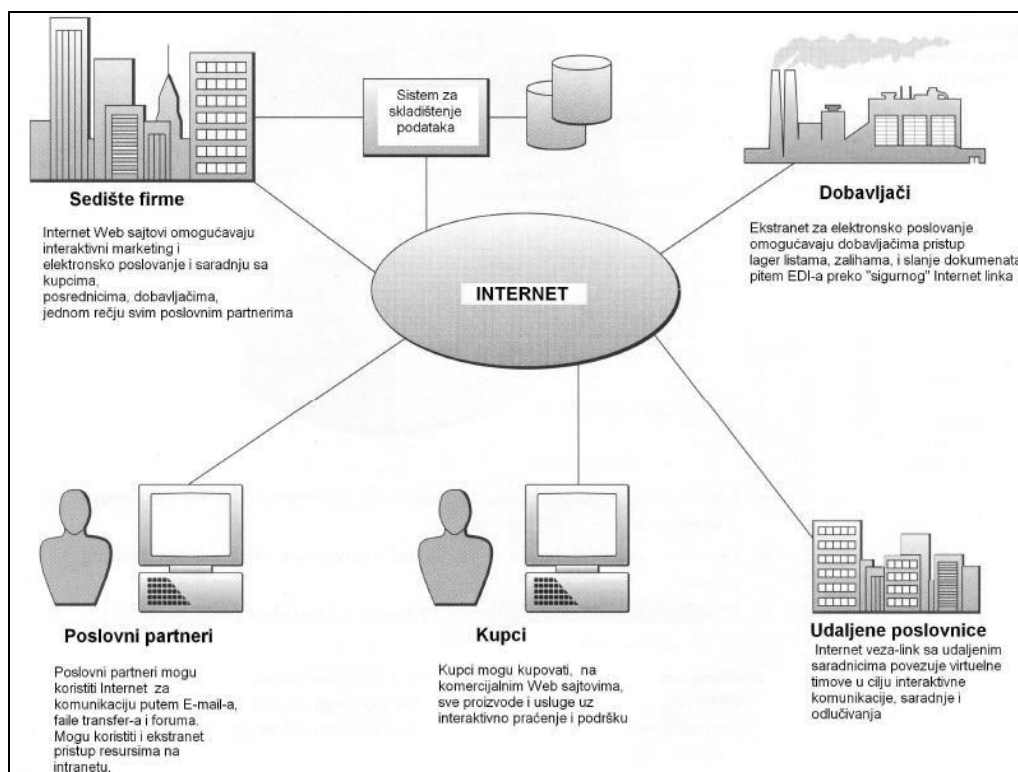
Sve većim povezivanjem kompanija na elektronskoj mreži stvara se globalno tržište prepuno povezanih korisnika i bitnih informacija, a time se omogućava i stvaranje kanala komunikacije između poslovnih partnera.

B2B ima višestruku funkciju, da bude mesto na kome se predstavljaju sve firme koje imaju nešto da ponude na prodaju (robu/usluge), mjesto na kome će se reklamirati, mjesto odakle se može pristupiti njihovoj ličnoj prezentaciji i najvažnije, mjesto na kome će izlistati (eventualno i neposredno prikazati) svoju robu/usluge koju prodaju/nude.

B2B portal bi najpre trebalo da posluži kao portal koji objedinjuje sve njih na jednom mestu, odnosno da bude portal za skup bez ponavljanja, svih ponuda ovakve vrste na našem tržištu. Naravno, portal bi trebalo da bude višejezičan, što je u slučaju objedinjavanja ponuda drugih sličnih portala i firmi i najteži posao.

Razvoj B2B poslovanja B2B se prvi put javlja inicijativom kompanija da promijene nešto u svom poslovanju, pa su svoje Internet mreže otvorile vanjskim korisnicima i dobavljačima. Na ovaj način B2B model poslovanja nudi velike prednosti, kako u finansijskom pogledu, tako i u vremenskom skraćenju procesa poslovanja.

Možemo reći da se elektronsko poslovanje i koncept B2B može primeniti u različitim oblicima u poslovanju preduzeća, kao stoje to prikazano na slici 9.



Slika br. 11: Korišćenje Interneta u poslovne svrhe kao osnova B2B koncepta (Izvor : Privredni imenik Srbije)

9.3.2. Elementi B2B poslovanja

Brzi razvoj informaciono-komunikacionih sistema doveo je do dinamičnih promjena u okruženju, poslovanju kompanija i životu samih ljudi. Brze promjene tehnologije, kratak životni vijek proizvoda, te promjena tržišne strukture u kojima kupac ima jasno izražene želje za ponudom, dovele su do pojave mrežne organizacije kao novog vida organizovanja firme. Mreža, kao fleksibilna organizaciona struktura, mora da odgovori potrebama tržišta visoke stručnosti i rizika.

Osnovni elementi E-poslovanja su promenjeni i usavršeni elementi klasičnog poslovanja:

- *da bi se prodalo, potrebno je imati proizvod ili uslugu prilagođenu izbirljivom i zahtjevom tržištu kupaca;*
- *mjesto kupovanja je Web stranica ponuđača, na kojoj se korisnik upoznaje sa proizvodom ili uslugom;*
- *narudžbe se prihvataju isto putem Interneta,*
- *plaćanje se najčešće vrši kreditnom karticom za koju se prije provjeri valjanost, te stanje na računu i*
- *isporuka robe obično se vrši dostavom, pogotovu ako se radi o prostornoj udaljenosti.*

9.3.3. E- trgovina na relaciji Business to Consumer

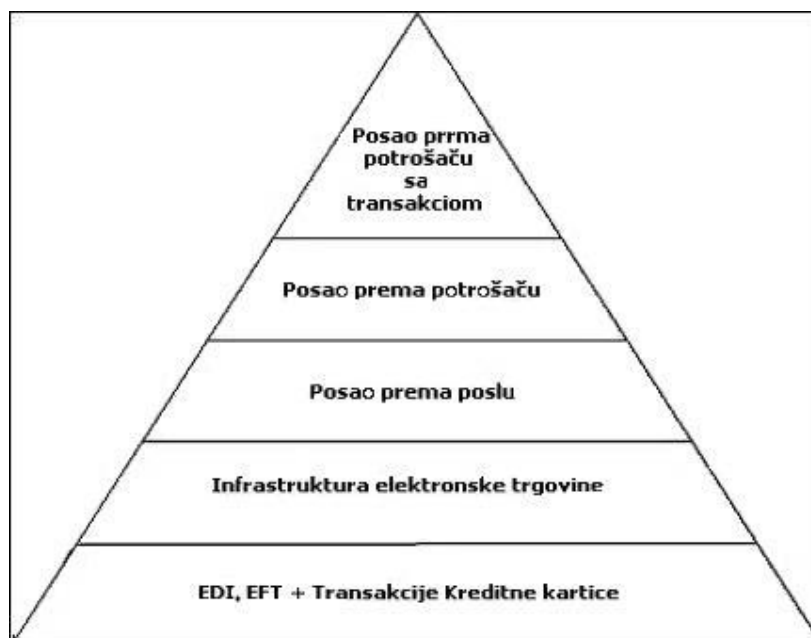
Može se konstatovati da su razvijene zapadne zemlje odavno uvele i koriste Internet trgovinu kao normalan oblik trgovine. Promjenama na savjetskom tržištu, velike svjetske kompanije prinuđene su da kontinuirano iznalaze nove načine poslovanja uz korišćenje Interneta.

B2C model, odnosno model biznis prema kupcu, po definiciji je svaka trgovina preko Interneta između jedne firme i kupca za njegove lične potrebe.⁵² B2C podrazumeva direktno poslovanje između firme i potrošača. Naj karakteristične je za kontakt između maloprodaje i kupaca.

Unutar B2C sektora, u najširoj upotrebi su sledeća četiri oblika E-trgovine:

- *on-line maloprodaja,*
- *E-marketu,*
- *E-portali,*
- *Online servisi.*

⁵² <http://www.business.hr/hr/Naslovnica/B.IT/Poslovna-rjesenja/Dva-osnovna-pojma-elektronickog-poslovanja-B2B-i-B2C>, 20.9.2011.



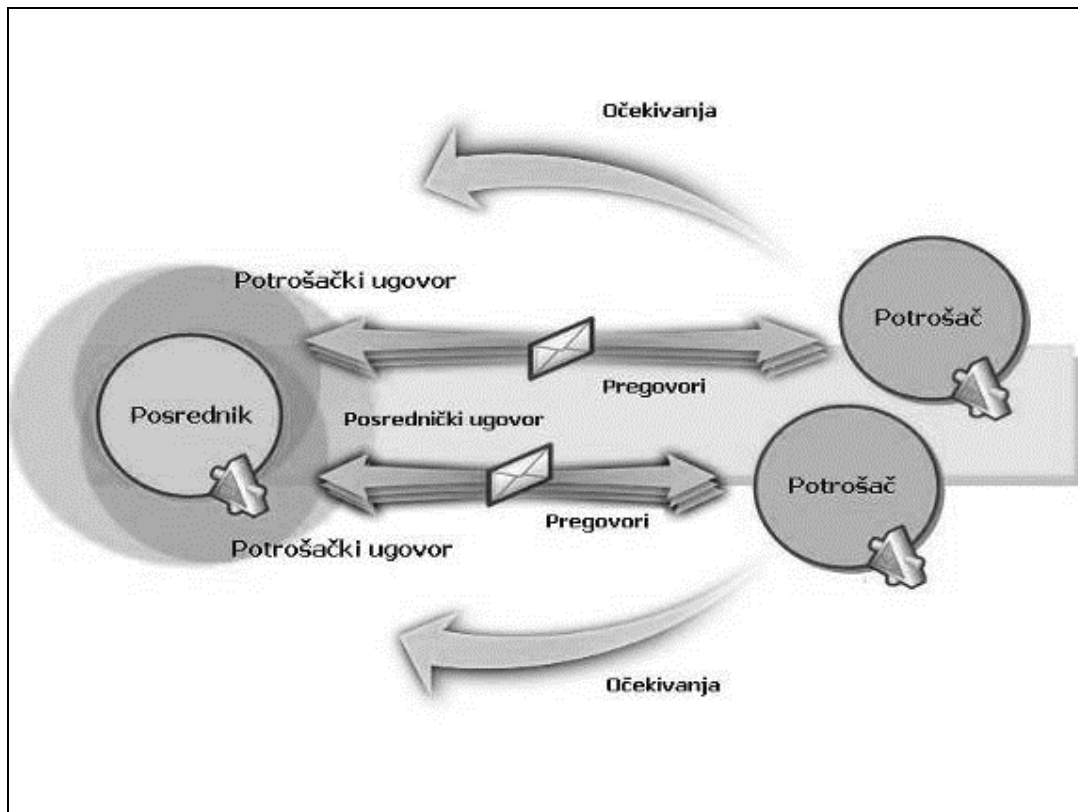
Slika br. 12: Klasifikacija B2C modela (Izvor : EF Skoplje)

9.3.4. E- trgovina na relaciji Consumer to Consumer

Elektronska trgovina na relaciji od potrošača do potrošača C2C (Customer to Customer) je forma elektronske trgovine u kojoj potrošači direktno trguju sa potrošačima. Kompanija koja podržava ovakav oblik trgovine mora da ima netradicionalan način zarade (cena usluge je obično mali procenat transakcije, ili se plaća članarina, ili reklamiranje).

Ovaj model se ostvaruje na sledeći način. Pojedinaac priprema proizvod za tržište, stavlja proizvode na aukciju ili prodaju, oslanja se na tržišne posrednike (on-line market), koji obezbeđuju kataloge, pretraživače i servise za kompletiranje transakcija. U toj kategoriji potrošač direktno prodaje potrošaču nekretnine, automobile, usluge vezane za učenje i slično.

Više aukcionih sajtova, online kreatora tržišta (online market maker), omogućava potrošačima da ponude zainteresovanima svoju robu ili usluge. Poznati primer je aukcioni sajt eBay, na kojem je procenjena vrednost prodaja oko pet milijardi dolara, uz značajne perspektive rasta.⁵³



Slika br. 13: Petrošački ugovori unutar C2C (Izvor : EF Skoplje)

U C2C trgovini potrošač pripremi proizvod za tržište i stavi ga na aukcionu ili prodajni sajt, a od kreatora tržišta očekuje da obezbedi katalog, pretraživače i mogućnosti plaćanja, odnosno da učini mogućim predstavljanje, otkrivanje tj. pronalaženje i plaćanje proizvoda.

9.3.5. M-Commerce - Mobilna trgovina

U savremenim tendencijama modernog biznisa, naročito u poslovanju između preduzeća sve izraženija je prisutnost Interneta kao kanala za elektronsko poslovanje, jer obezbeđuje najniže troškove poslovanja uz najefikasnije obavljanje poslovnih operacija.

U zadnje vreme u prvi plan dolazi i jedan uređaj iz domena elektronskih tehnologija, koji nudi mnogo više prednosti za razvoj elektronskog poslovanja, posebno na poslovnoj relaciji preduzeće-potrošač. Reč je o mobilnom telefonu, uređaju dostupnom velikom broju potrošača, lokacijski nesputanom širem E-tržištu, sa značajnim stepenom zaštite i nezahtevnom po pitanju naročitih investicija, kada je u ulozi poslovnog kanala u funkciji preduzeća (potrošača).⁵⁴ Zato se smatra da će u budućnosti mobilni telefon, odnosno mobilne tehnologije, postati dominantan biznis kanal i u E-poslovanju preuzeti primat nad Internetom.

Mobilno poslovanje predstavlja primenu mobilnih tehnologija u poslovne svrhe, za pružanje usluga, trgovinu i vršenje plaćanja, zarad što bolje poslovne efikasnosti.

⁵⁴ www.ekof.bg.ac.rs/upload/1119EP-2010-2011-CAS02.ppt, 20.9.2011.

Efikasnost se odnosi na niže troškove poslovanja i bolju konkurentsku poziciju na tržištu.

Razvitkom nove, treće generacije mobilnih telefona omogućena je bolja propusnost raspoloživih podataka i novi spektar usluga koje su raslojene na tri pravca, to su:

- *usluge mreže (network services), koje obuhvataju usluge telefonije kroz održavanje mreže;*
- *dodatne usluge vezano za mrežu, kao što su SMS poruke, glasovna pošta i sl.*
- *usluge vezane za učešće treće strane, npr. proces vršenja mobilnih finansija uz učešće preduzeća i banaka.*

Usluge uz logistiku treće strane, datiraju od vremena kada su operateri mobilne mreže dali potrošačima za mogućnost da plaćaju usluge mreže putem mobilnih telefona. Tu suštinski, treća strana i ne postoji, već odnos operater-korisnik, dobija treću, finansijsku dimenziju, a što je za posledicu imalo prepuštanje bankama i drugim finansijskim subjektima obavljanje ove usluge; pri tome, operater je zadržavao primarno polje davanja tehničke podrške i tek tada imamo tipičnu uslugu uz učešće treće strane. One, zapravo i čine osnovu razvoja mobilnog poslovanja. Kao reprezent, može poslužiti podatak da je 2001. god. bilo oko pola milijarde korisnika mobilnih telefona, od čega blizu 300 miliona, ili nešto preko 60%, koristilo je mobilni telefon za plaćanje i kupovanje nekih dobara.

Mobilno poslovanje je sastavni deo elektronskog poslovanja, koji se zasniva na primeni specifičnih elektronskih tehnologija-mobilnih tehnologija, koje firmama koje koriste ovaj vid poslovanja daje komparativnu prednost koja se ogleda u mobilnosti radnika i potrošača. Ovo znači da radnici nisu vezani za svoju kancelariju, niti za svoju kuću (kao u primeni Interneta u radu na daljinu), kao i to da potrošači mogu naručiti proizvod ili uslugu iz bilo kog mesta u zemlji i svetu i istu platiti na takav način, uz jedini preduslov, pokrivenost mrežom operatera mobilne telefonije (GSM-globalni sistem za mobilne komunikacije).

Kod mobilnog biznisa razlikuju se sledeće oblasti:

- *mobilna poslovna komunikacija;*
- *mobilna trgovina i*
- *mobilna plaćanja.*

10. ROBNE BERZE

Uz berze vrednosnih papira i devizne berze, najraširenije institucije na kojima se trguje tipovanim proizvodima su robne berze (commodities exchange). Predmet trgovine na robnim berzama su specifične robe poput žitarica, nafte, obojenih metala. Poslovi se sklapaju na trenutačnom (spot) tržištu na kojem se isporuka robe realizuje odmah ili na terminskom (futures) tržištu na kojem se ugovara isporuka u budućem razdoblju. Terminski ugovori služe proizvođačima, prerađivačima i trgovcima za zaštitu od promjene cijena, ali isto su tako mamac za špekulante koji nastoje zaraditi na fluktuacijama cijena

Da bi neka roba bila pogodna za trgovanja na robnim berzama mora zadovoljavati određene kriterijume. Prije svega, roba mora biti homogena što znači da svaka njena manja jedinica ima ista obilježja kao i cjelina. Roba mora biti prikladna za standardizaciju i kategorizaciju i ne smije biti podložna brzom kvarenju. Mora postojati velika ponuda i potražnja s neizvjesnim promjenama što znači da faktor rizika mora biti značajan. Tipične robe koje po svojim osobinama odgovaraju trgovini na robnim berzama su žitarice (kukuruz, pšenica), kava, kakao, šećer, pamuk, obojeni metali, plemeniti metali, sirova nafta, benzin...

Širom svijeta razvile su se brojne robne burze specijalizirane u određenom području. Najviše terminskih robnih burzi postoji u SAD-u s glavnim središtima u New Yorku (šećer, žitarice, kaučuk vuna, pamuk, metali) i Chicagu (žitarice). Sljedeći veliki centar je London (metali, vuna, šećer, kaučuk), a veće robne burze postoje još u Winnipegu (žitarice), Aleksandriji (pamuk), Liverpoolu (pamuk), Calcutti (juta) i Singapuru (kaučuk).

10.1. ROBNE BERZE I MSP

Potreba za robnom berzom na našem tržištu je očigledna. Brojna mala i srednja preduzeća svoje robe plasiraju na robnim berzama i na taj način učestvuju u berzanskoj trgovini. Institucija robne berze na tržištu na kome deluje (*što predstavlja ključne premise njenog nastanka i razvoja*):

- usmerava slobodni i namenski kreiran kapital tamo gde je to tržišno najopravdanije,
- formira ujednačene cene osnovnih proizvoda na dugoročnom nivou što doprinosi stabilizaciji stanja na tržištu i ujedno omogućava planiranje poslovanja na duži rok,
- povezuje osnovne delove tržišta - *robnog i novčanog*, uspostavljajući na najkraći i najracionalniji način pokidane veze između njih,
- širi mogućnosti investiranja i stvaranja povoljnijeg okruženja za osiguranje od raznih tržišnih rizika, povećavajući tako i isplativost ulaganja,

- obezbeđuje javnost u radu i redovno informisanje o stanju i promenama na tržištu, uz formiranje baze podataka za realno sagledavanje tržišnih kretanja,
- obezbeđuje zakonito obavljanje trgovine,
- obezbeđuje zaštitu interesa učesnika u trgovanju,
- obezbeđuje poštovanje pravila i standarda u ponašanju učesnika u trgovanju, i
- obezbeđuje informisanje javnosti o svim značajnim činjenicama sa robnog i finansijskog tržišta.

Institucija robne berze nudi određena rešenja za probleme koji postoje na našem tržištu, i to:

- standardizovanje predmeta trgovanja - robe na dnevnom tržištu i HoV – RP i FD na terminskom tržištu,
- standardizovanje procesa trgovanja u celom njegovom toku, od prikupljanja ponude i tražnje, do njegovog zaključenja i izvršenja,
- obezbeđivanje i garantovanje izvršenja zaključenih poslova, što rezultira formiranjem sistema kliringa, saldiranja i depozicija,
- proširivanje tržišta i prilagođavanje tržišnog materijala,
- pouzdanost i otvorenost - berza daje osnovne poslovne informacije za celokupno tržište, i
- mogućnost dopunskog liberalizovanja uvoza i izvoza roba.

10.2. AKTA ROBNE BERZE

Akta neophodna za početak procesa re-osnivanja i početak rada Robne berze (*Zakon i Uredba o izdavanju dozvole za osnivanje i dozvole za rad robnih berzi*) su na snazi. Ostala akta kojima se dopunjuje ova materija u nadležnosti je Ministarstva za trgovinu, a kojima se reguliše:

1. kvalitet robe koja se kupuje i prodaje na robnoj berzi,
2. način osnivanja i pravila rada berzanskih posrednika za robu,
3. način njihove kontrole, i
4. način uključivanja direktij(e)a za robne rezerve u robno-berzansko poslovanje.

Robe, njihove vrste i kvalitet, propisane od nadležnih organa države i berze predstavljaju poseban deo berzanskih pravila - **robna pravila**. Robna pravila sastoje se iz dva dela: opšteg i posebnog. Opšti deo reguliše zajedničke ugovorne uslove za sve robe kojima se na berzi trguje: bazni paritet, način efektuiranja, obezbeđenja i isporuke, te osnovne elemente rešavanja sporova. Posebni deo reguliše osnovni kvalitet pojedinih roba, jediničnu količinu za

trgovanje (*lot*), rokove isporuke (*za terminsku trgovinu*) i vreme trgovanja (*za berzansko tržište*).

Brokersko-dilerska društva za robu posluju, u organizacionom smislu, na isti način kao i svi ostali brokersko-dilerska društva. Svoju delatnost mogu obavljati kao *brokeri (u svoje ime i za tuđi račun)* ili kao *dileri (u svoje ime i za svoj račun)*. U tom smislu, i regulativa kojom se propisuje davanje dozvole za rad i dalje poslovanje berzanskih posrednika za robu, mora biti usaglašena sa ostalom regulativom kojom se tretira berzansko poslovanje i učesnici u njemu.

Ministarstvo za trgovinu nadležno je, prema Zakonu o berzama, berzanskom poslovanju i berzanskim posrednicima i za kontrolu poslovanja berzanskih posrednika ovlašćenih za trgovanje robom na dnevnom tržištu. Način kontrolisanja određen je prirodom delatnosti berzanskih posrednika, i mora da bude usklađen sa već donetom regulativom.

Direkcija za robne rezerve ima izuzetno značajnu ulogu na robnoj berzi. Fondovi slični njima predstavljaju ključne systemske učesnike u robno-berzanskom poslovanju, kako na dnevnom, tako i još više na terminskom tržištu. Za naše tržište njihovo pojavljivanje na Robnoj berzi bilo bi značajno, pošto su drugi fondovi retki. Korist koju bi, pored svih segmenata tržišta, imala sama država od trgovanja Direkcije za robne rezerve na Robnoj berzi, takođe je velika. Zakonodavac je očigledno cenio ovakav značaj Direkcije za robne rezerve, jer je predvideo da se i njihova uloga na robnoj berzi propiše, u skladu sa članom 8. stav 2. Uredbe o izdavanju dozvole za osnivanje berze i dozvole za rad robne berze.

Uloga Direkcije za robne rezerve u sistemu robno-berzanskog poslovanja ogledala bi se u sledećem:

- obnavljanje zaliha strateške robe, koju je Ministarstvo za trgovinu propisalo kao berzanske robe, u dnevnoj i terminskoj trgovini,
- intervencija na berzi u dnevnoj i terminskoj trgovini, u slučaju poremećaja cenovnih kretanja strateških roba, propisanih kao berzanske robe, u skladu sa politikom nadležnih vladinih institucija, i
- stavljanje na raspolaganje skladišnog prostora za potrebe klijenata berzanskih posrednika, u cilju obezbeđivanja berzanskog poslovanja u dnevnim poslovima.

Na samoj berzi trgovanje se u skladu sa zakonom odvija u obliku berzanske i regulisane vanberzanske trgovine, uz stroga pravila kojima se regulišu: način započinjanja, sklapanja i izvršavanja poslova (*transakcija*). Ta pravila donosi berza, rukovodeći se regulativom koju je propisao nadležni organ, za robno-berzansko poslovanje.

Pravila se sastoje iz nekoliko celina, od kojih svaka reguliše po jedan deo procesa trgovanja. Tako ona obuhvataju:

- pristup trgovanju na berzanskom i regulisanom vanberzanskom tržištu,
- primanje pojedinih roba na listing na berzanskom i regulisanom vanberzanskom tržištu,
- primanje naloga ponude i tražnje i njihova registracija,
- uparivanje ponude i tražnje i zaključivanje poslova,
- organizacija berzanskih sastanaka,
- organizacija evidencije trgovanja i saldiranja,
- način obezbeđivanja transakcija,
- način izvršavanja poslova, i
- regulisanje eventualnih sporova.

Predmet trgovanja na oba tržišta je isti, s tim što postoji razlika u stepenu regulisanosti pristupa tržištu. Osobine robe, jedinična količina, način zaključivanja i izvršavanja poslova strogo su propisani i standardizovani na berzanskom tržištu. Na regulisanom vanberzanskom tržištu ostavljena je sloboda učesnicima u pogledu vremena sklapanja posla, ali uz obavezu promptnog izveštavanja berze o svim zaključenim transakcijama.

10.3. TRGOVANJE NA ROBNIM BERZAMA

Robna berza treba da obezbedi efikasne i poštene uslove trgovanja, javnost rada, odgovarajuću informacionu osnovu i nadzor nad trgovanjem i da kontinuirano obezbeđuje razvoj i unapređenje svojih funkcija.

Trgovanje na Robnoj berzi će obuhvatiti.⁵⁵

- sve ugovore o kupoprodaji tržišnog materijala (*HoV – RP i FD*) sa listinga RB koji se zaključuju za berzanskim pultom između brokera članova RB, kao kupaca odnosno prodavaca;
- ugovore o kupoprodaji tržišnog materijala koji se nalazi na listingu RB, kao i onog tržišnog materijala koji se ne nalazi na zvaničnom listingu RB, koji su zaključeni van berzanskog pulta između brokera članova Robne berze.

Tržišnim materijalom trgovalaće se u sali Robne berze. Sistem trgovanja u sali Robne berze treba da bude u početku rada aukcijski, uz podršku elektronskog sistema koji bi obezbeđivao brokerima i korisnicima promptne informacije o kretanju: ponude i tražnje i cena tržišnog materijala. Realno je očekivati da će sistem aukcije biti dominantan. Vanberzanska trgovina tržišnim materijalima koji se kotiraju na Robnoj berzi, registrovalaće se u informacionom sistemu RB.

Trgovanje na Robnoj berzi odvijalaće se na berzanskim sastancima i preko *knjige naloga*. Odluku o metodama trgovanja za svaki tržišni materijal pojedinačno (*HoV*), a u okviru toga i za *robe*, donosiće *Upravni odbor* RB. Trgovanje robama odvijalaće se na zvaničnim i nezvaničnim berzanskim sastancima u skladu sa Pravilima RB. Na zvaničnim berzanskim sastancima trgovalo bi se robama koje

⁵⁵ web.efzg.com

ispunjavaju kriterijume o listingu propisane Pravilima RB, a između zvaničnih berzanskih sastanaka trgovanje se odvija preko knjige naloga. Za svaku robu Upravni odbor RB će propisati bliže kriterijume za stavljanje na zvaničnu listu RB.

Takođe, za svaku robu kojom se trguje putem aukcije na zvaničnim berzanskim sastancima primenjivaće se metod trgovanja izvikivanjem. U zavisnosti od broja naloga i obima transakcija i vodeći računa o interesima klijenata Upravni odbor RB može doneti odluku o primeni neke druge metode trgovanja.

Vreme održavanja zvaničnih i nezvaničnih berzanskih sastanaka određuje se Pravilima Robne berze, a trgovanje putem knjige naloga obavljaće se tokom celog radnog vremena RB.

Nezvanični berzanski sastanci se održavaju van berzanskog pulta, između brokera članova RB.

Učesnici u trgovanju na berzi su: brokeri članova Robne berze.

Robna berza ne poseduje robe kojima se trguje u sali, niti ona sama kupuje ili prodaje robe koje su predmet trgovanja. Takođe, Berza ne sme da utvrđuje cene po kojima se prodaju robe, već se one utvrđuju sučeljavanjem ponude i tražnje.

ZAKLJUČAK

Posljednje decenije razvoja nose obilježja krupnih promjena koje se dešavaju u ekonomijama svuda u svijetu. Nosioci ekonomskog razvoja su svakako preduzeća koja svoj kvalitet i uspješnost manifestuju konkurentnošću i poboljšanjem tržišne pozicije. Glavni cilj ovog master rada, jeste da koristeći naučna dostignuća u oblasti finansija i biznisa, tačnih i preciznih informacija stanja privrede u prošlosti ukaže na probleme koji potresaju našu privredu i da jedno od rješenja treba tražiti u usavršavanju finansijske funkcije unutar preduzeća, razvoju malih i srednjih preduzeća, odnosno preduzetničke ekonomije u kojoj su osnovni nosioci inventivni ljudi, slobodni preduzetnici, menadžeri... U preduzetničkoj ekonomiji država nije preduzetnik, već pre svega svojom pravnom snagom štiti svaki poslovni poduhvat. Država, njene institucije i službenici, nisu naredbodavci ljudima iz biznisa, već naprotiv oni su neophodan administrativni servis uspešnom biznisu. Jedan od osnovnih strateških ciljeva jeste da se unapređenjem institucionalnih uslova i privredno – sistemskog ambijenta, stimulativnim mjerama ekonomske politike i uspostavljanjem institucionalne infrastrukture, obezbedi razvojna podrška sektoru malih i srednjih preduzeća, prije svega, u funkciji otvaranja novih radnih mjesta i povećanja stepena fleksibilnosti i tržišne utemeljenosti privredne strukture.

Na osnovu iskustava razvijenih zemalja i zemalja koje su privredu uspješno transformisale u okvire tržišnih oblika privređivanja zaključeno je da je sektor malih i srednjih preduzeća bitna komponenta privrednog sistema, te njihov razvoj nije taktički potez u sadašnjem aktuelnom privrednom trenutku, već prije svega bitan uslov za efikasan ekonomski razvoj i rješavanje mnogih socijalnih pitanja. Aktuelni procesi privatizacije i restrukturiranja velikih poslovnih sistema predstavljaju plodno tlo za razvoj postojećih i osnivanje novih malih i srednjih preduzeća. Sa jedne strane mala i srednja preduzeća bi trebalo da apsorbuju višak radne snage koja nastaje daunsajzingom velikih sistema dok sa druge, kroz proces autsorsinga, postoji šansa za saradnju s velikim preduzećima i ostvarivanje obostrane koristi, što kao krajnji cilja ima „zdravu“ privrednu strukturu.

U narednom periodu najveći izazov za MSP će predstavljati integracija Republike Srpske odnosno Bosne i Hercegovine u EU i internacionalizacija poslovanja. Problemi koji će se javiti u tom periodu odnose se, prije svega, na usklađivanje sa standardima poslovanja u okviru EU. Iz tog razloga neophodno je da mala i srednja preduzeća, zajedno sa državnim institucijama, proaktivno deluju na predstojeće izazove kako bi dostigli položaj ravnopravan položaju malih i srednjih preduzeća u zemljama Evropske unije.

Generalni zaključak cjelog rada je taj da finansijska funkcija i strategija za razvoj malih i srednjih preduzeća trebaju da pokažu kuda da se usmjere postojeći resursi i sredstva, prikažu planovi za ostvarivanje strateških ciljeva, omoguće dodatna finansijska sredstva za pokretanje i proširivanje sektora malih i srednjih preduzeća i da napokon privreda Republike Srpske doživi procvat koji će joj omogućiti i otvoriti put za članstvo u razvijene zemlje evrope u zemlje Evropske Unije.

LITERATURA

1. Avlijaš R. (2010) *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
2. Avlijaš R. (2008) *Preduzetništvo i menadžment u malim i srednjim preduzećima*, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Baroš Ž. (2004) *Organizacija i upravljanje preduzećem*, Banja Luka.
4. Drucker P. (1996) *Inovacije i preduzetništvo*, Beograd.
5. Gužalić M. (1999) *Preduzetništvo i biznis*, Beograd.
6. Hopiskon L.: *Inovacioni klasteri*, EU-funded project managed by European Agency for Reconstruction, 2003.
7. Ivaniš M. i Nešić S. (2011), *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum.
8. Jeffrey, F. R., Bernard, J. J. (2001) *E-commerce*, McGraw-Hill
9. Jobber, D., Fahy, D. (2006) *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd
10. Knežević G. (2010) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
11. Končar, J. (2003) *Elektronska trgovina*, Univerzitet u Novom sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica.
12. Kotler, P., Keller, K. (2006) *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd
13. Krstić J. (2003) *Priručnik za izradu biznis plana*, Zavod za zapošljavanje Republike Srpske, Istočno Sarajevo.
14. Lojpur A. (1995) *Menadžment*, Podgorica.
15. Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
16. Mašić, B. (2007) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
17. Miljević M. (2007) *Metodologija društvenih istraživanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
18. Milosavljević, M., Mišković, V. (2011) *Elektronska trgovina*, Univerzitet Singidunum, Beograd
19. Nikčević, I. (2011) *Poslovno pravo*, Univerzitet Singidunum, Beograd
20. Paunović S. (2003) *Preduzetništvo*, Beograd.

21. Rachman D.: *Business Today*, McGraw Hill, 2000.
22. Rogres P. i Holland T.: *Family Business*, Harvard Business Review no 6, 2002.
23. Sakan, M. (2005) *Izrada stručnih i naučnih radova*, „Prometej“, Novi Sad.
24. Sabo A.: *Najbolja praksa u inkubaciji biznisa u novim zemljama EU i tranzicionim zemljama*, MTC, Beograd, 2004.
25. Scarborough N. and Zimmerer T. (1997) *Effective small business management*, Prentice Hall.
26. Scheedy E. (2001) *Start and run home based business*, Self. Council LTD.
27. SEED, *Program razvoja preduzetništva i malih i srednjih preduzeća u Srbiji*, 2005.
28. SEED i Savez poslodavaca Republike Srpske, *Uslovi poslovanja i razvoja MSP u Republici Srpskoj*, 2005.
29. SEED, *SME Demand for Business Development Services in Bosnia and Herzegovina*, 2001
30. Stanković F. (1994) *Preduzetnička ekonomija*, Beograd.
31. Stanković F.: *Preduzetnička ekonomija*, Savremena administracija, Beograd, 1989.
32. Stavrić B. i Berberović Š. (1991) *Teorija ekonomije preduzeća*, Beograd.
33. Stoner, J. and others (1995) *Management*, Prentice Hall Inc.
34. Stojaković, D. (2000) *Savremeni pristup menadžmentu ljudskih resursa, Q kvalitet*, Banja Luka.
35. Stojanović S. V.: *Insitucionalna podrška MSP*, Poslovna politika br. 6, 2001.
36. Stavrić, B., Berberović, Š.: *Teorija ekonomije preduzeća*, KIZ "Centar", Beograd, 1991.
37. Strunić M. (2000) *Kako postati preduzetnik*, Gradiška.
38. Torington, D. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Prevod, Data status, Beograd.
39. Unković M., Milosavljević M. I Stanišić N. (2010), *Savremeno berzansko i elektronsko poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

40. UN Conference, *Product Profile: Business and Profesional Sevices*, may 2001.
41. *Zbornik Preduzetnički menadžment, ISMP*, Beograd i Centar za investicije, Zagreb, 2002.

PROGRAMI I ZAKONI

1. Gradivo za program preduzetničkog osposobljavanja, Republika Slovenija, Ministarstvo za gospodarstvo.
2. Zakon o Računovodstvu i finansijama Republike Srpske ("Službeni glasnik Republike Srpske", br. 36/09.).
3. Praktični savetnik za preduzetnike – preduzetništvo i marketing, Projekat treninga i konsultacija za mala i srednja preduzeća finansiran od strane EU, Banja Luka, 2007.
4. Priručnik Nevladinih organizacija za podsticaj preduzetnika Republike Srpske.
5. Ambijent za preduzetništvo, Zbornik radova sa okruglog stola, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća, Banja Luka.

INERNET PREZENTACIJE

1. www.bl.komorars.ba
2. www.bloomberg.com
3. www.etfbl.com
4. www.link-learning.com
5. www.plark.net
6. www.scribd.com
7. www.slideshare.com
8. www.singidunum.ac.rs
9. www.webducate.net
10. www.marketingpower.com
11. web.efzg.hr
12. www.biznis.ba
13. www.business.hr
14. www.ekof.bg.ac.rs

15. www.ekfak.kg.ac.rs

16. www.ekonom:east.com

17. www.gf.co.ba