

ПОДРШКА ПРЕДУЗЕТНИЧКОЈ ИНИЦИЈАТИВИ

www.razvojsrbije.org.yu

Израда маркетинг плана

Програми финансијске подршке предузетништва

Основне функције управљања људским ресурсима

Основе менаџмента, лидерства и предузетништва

Привредна друштва (регистрација радњи и предузећа)

Израда бизнис плана

Центар за развој Србије

ПОДРШКА ПРЕДУЗЕТНИЧКОЈ ИНИЦИЈАТИВИ

Издавач

Центар за развој Србије

www.razvojsrbije.org.yu

За издавача

Мр Лазар Марићевић

Приређивачи

Мр Лазар Марићевић

Александар Босић

Рецензенти

Проф. др Мирослав Прокопијевић

Проф. др Рефик Шећибовић

ISBN 86-85161-02-8

Тираж

1.500 примерака

Припрема за штампу

Метеос д.о.о., Београд

Штампа

Досије, Београд

Publication of this edition has been supported by
Democracy Commission of the US Embassy in Belgrade

This project was funded, in part, through U.S. Government Grant Agreement. The opinions, findings and conclusions or recommendations expressed herein are those of the Authors and do not necessarily reflect those of the department of State.

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд
005.5(497.11)(082)

ПОДРШКА предузетничкој иницијативи /
[приређивачи Лазар Марићевић, Александар
Босић]. – Београд : Центар за развој Србије,
2006 (Београд : Досије). – 72 str. ; 21 cm

Тираж 1.500. – О ауторима: стр. 72. – Напомене
и библиографске референце уз текст. –
Библиографија уз већину радова.

ISBN 86-85161-02-9

а) Предузетништво – Србија – Зборници
COBISS.SR-ID 130944780

САДРЖАЈ

Увод	5
<i>Лазар Марићевић</i> Основе менаџмента, лидерства и предузетништва.....	7
<i>Александар Босић</i> Привредна друштва (регистрација радњи и предузећа)	16
<i>Лазар Шестовић</i> Основе израде бизнис плана	26
<i>Гаљина Огњанов</i> Основе односа с јавношћу и маркетинга за предузетнике	37
<i>Лазар Марићевић</i> Управљање људским ресурсима.....	47
<i>Александар Марићевић</i> Могућности финансирања предузећа и предузетника.....	55
О ауторима.....	69

УВОД

Подршка предузетништву изискује много више од публикација ове врсте, пратећих семинара и промоција. Стратегија државе да помогне предузетништво је од кључне важности за економски опоравак и развој привреде у Србији. Стварање повољне законске регулативе, омогућавање инвестиција и доступност капитала су фактори по којима се суди да ли се држава само декларативно или заиста залаже за тржишну привреду у правом смислу речи.

Циљ пројекта „Подршка и промоција предузетничке иницијативе“ је да оснажи предузетништво путем обуке предузетника и да промовише потребу за развојем предузетништва у Србији за економски напредак. Жеља нам је да подигнемо свест о потреби удруживања предузетника, о неопходности стварања различитих гарантних фондова, о улози предузетника у развоју тржишне привреде, кроз реализацију оваквих и сличних пројеката.

Сврха ове публикације је да представи основне појмове који су важни за почетак и унапређење приватног бизниса, и да представи могућности финансирања бизниса кроз следеће ауторске текстове:

- (1) Основе менаџмента, лидерства и предузетништва
- (2) Привредна друштва (регистрација радњи и предузећа),
- (3) Израда бизнис плана,
- (4) Израда маркетинг плана,
- (5) Основне функције управљања људским ресурсима,
- (6) Програми финансијске подршке предузетништву.

С обзиром да циљну групу обухватају предузетници који желе да унапреде своје пословање, предузетници почетници и потенцијални предузетници, публикација пружа информације које су потребне у свакој фази предузетничког посла, са корисним примерима, подацима и адресама потребним за развијање бизниса. Некада ће се учинити читаоцу да крупнији елементи развоја бизниса у тренутној фази његовог рада делују излишно. Но, развој предузећа ће показати да постоји потреба за другачијом организацијом посла и пре свега другачијим размишљањем и то на почетку остварења пословног подухвата било које врсте.

Као што смо навели, друге пројектне активности, поред овог кратког водича кроз предузетништво, обухватају обуку укупно 120 представника циљне групе. Образовни

семинари се одржавају у четири циљна града, за 30 учесника по граду: Суботици, Београду, Крагујевцу и Прокупљу. Теме које су покривене једнодневним семинарима су:

- (1) Стратешко планирање за предузетнике,
- (2) Основе израде бизнис плана,
- (3) Основе односа са јавношћу (ПР) и маркетинга за предузетнике,
- (4) Пословна комуникација и
- (5) Управљање људским ресурсима.

Поред образовних семинара, организују се промоције ове публикације и промоције различитих програма подршке предузетништву. То обухвата и презентацију националних развојних програма и различитих кредитних линија пословних банака у СЦГ које пружају финансијску подршку предузетничкој иницијативи.

На овај начин, Центар за развој Србије, као модерна невладина организација испуњава своју мисију која се односи на стварање демократског друштва заснованог на тржишној привреди. Овакви програми указују на неопходност сарадње невладиног, комерцијалног и државног сектора за добробит свих грађана у Србији, али и на притисак невладиног сектора на владин сектор како би се створила повољнија законска регулатива за економски развој Србије.

Реализацију пројекта је подржала Комисија за демократију амбасаде САД у Београду.

Надамо се да ће се у будућности овакви програми реализовати са подршком самих предузетника, асоцијација предузетника као и уз помоћ разних државних фондова.

Уредници

*Мр Лазар Марићевић,
Председник УО Центра за развој Србије*

*Александар Босић,
Члан УО Центра за развој Србије*

ОСНОВЕ МЕНАЏМЕНТА, ЛИДЕРСТВА И ПРЕДУЗЕТНИШТВА

У последње време појмови из менаџмента, предузетништва и лидерства се често чују, а њихова значења су недоречена. Исто као и што се привреда и тржиште у Србији налазе у процесу транзиције, тако се и развој предузетништва налази у почетној фази, мада већ постоје предузећа која обимом посла и обртом профита спадају у успешне компаније на европском и светском нивоу. С обзиром на одређена преклапања три наведена појма и различитих теоријских становиштва, ми ћемо сваки од појмова разматрати раздвојено. Идеја овог текста је да се пружи прегледна слика основних појмова и функција управљања која би подстакла предузетнике на размишљање о ономе што их чека у стварању или унапређењу бизниса. Ова представа треба да пружи оквир размишљања свакоме ко жели да започне бизнис или да га унапреди.

Основе менаџмента

Најуопштеније речено, менаџмент обухвата четири функције: планирање, организовање, управљање људским ресурсима и контролу. Иако неки аутори сврставају у менаџмент и функцију вођења (лидерства), због новијих теоријских схватања и практичних последица, ми ћемо лидерство посматрати као посебну организациону појаву.

1. Планирање

Планирање или стратешко планирање је једна од основних функција менаџмента. Сви смо чули да добро планирање предстваља више од 50% урађеног посла. Али да бисмо планирали неки посао прво треба да упознамо неколико појмова важних за одређивање стратегије и циљева нашег бизниса. Обично када дефинишемо циљеве и акционе планове треба да имамо у виду шири контекст нашег деловања, без обзира како то на почетку неког посла деловало помало непотребно. Овде говоримо о нашој визији и мисији које наше предузеће треба да оствари у свом раду.

Визија је жељено стање у будућности. Она даје сваком послу оквир у коме ћемо се кретати ми сами као и остали запослени. Елементи визије су обично: (1) основна делатност предузећа, (2) метод и приступ раду, (3) клијенти, циљна група и (4) вредности на којима се заснива наша организација и предузеће. Свако предузеће има своју визију. Визија сваког успешног предузећа се налази на почетку сваког информативног материјала или веб странице. Многе послове које ми почињемо негде су људи већ почели, наша визија је увек прилагођена датим околностима, а некад жели да их превазиђе.

Мисија је неодвојиви део представе о неком предузећу. Она даје одговор на питање зашто организација постоји. Мисија (1) дефинише суштину организације, (2) усмерава процес доношења одлука, (3) описује на занимљив начин визију предузећа, (4) појашњава разлог постојања предузећа и (5) служи као средство процене резултата које предузеће постиже.

Сада када смо дефинисали наше жељено стање у будућности и метод како ћемо то стање постићи треба да се посветимо дефинисању **дугорочних и краткорочних циљева**. Када говоримо о циљевима, поред профита који свакоме пада на ум као суштина циља, морамо схватити да наше предузеће има шире циљеве који се тичу пружања најбољих услуга, стварања иновација, производње квалитетних производа. Популарна литература о бизнису обухвата сијасет књига о дефинисању личних и организационих циљева. Неки предлози су заиста корисни. На пример приликом дефинисања визије и циљева морамо поћи од нас самих. Морамо развити сопствену визију.

Питања¹ која прво треба да поставимо себи су: Шта стварно желимо да постигнемо у животу? Или чиме желимо да се бавимо, колико желимо да зарађујемо, шта желимо да остваримо у друштву, кога желимо да упознамо, које земље желимо да видимо...?

Када одговоримо на ова питања, спремни смо да поставимо иста питања приликом дефинисања визије, мисије и циљева нашег предузећа. Оно што је најлепше у предузетничком послу је да сами бирамо врсту и сврху наше делатности. Огроман потенцијал који се налази пред предузетником је ограничен у већини случајева самим размишљањима, уколико су околности иоле повољне. Неки људи још размишљају одакле да почну, чиме желе да се баве, како да проводе време. Предузетнички посао који је повезан са нашим личним жељама и амбицијама је осуђен на успех. Наравно, ако све добро испланирамо.

Стварање **плана акције** (акционог плана) је следећи корак и представља детаљну разраду онога што је потребно да урадимо да би остварили циљеве, а односи се на знање, вештине, људске ресурсе, средства, контакте, маркетинг, потребно време и друге ресурсе. Акциони план се може правити уопштено за остварење визије или по деловима који зависе од фазе у којој се предузеће налази. На пример ако тек треба да почнемо са бизнисом, треба да направимо план регистрације предузећа или како да дођемо до почетних средстава. Ако желимо да обновимо

1 Трејси Б. (2003) *Циљеви*, Финеса, Београд.

технологију производње, на основу претходног пословања правићемо план како да купимо опрему на кредит или лизинг. Шта год да је у питању акциони план за спровођење неког краткорочног или дугорочног циља се назива бизнис план и односи се на укупну пословну идеју или на посебне сегменте те идеје. Како направити **бизнис план** детаљно је објашњено у тексту „Бизнис план – кораци израде“ у овој публикацији.

За планирање је потребна добра процена могућности у спољном окружењу за бизнис идеју, предвиђање околности на основу различитих анализа и осећаја, развој додатних стратегија које се могу уочити тек у реализацији и развој алтернативних стратегија уколико првобитни план налети на препреке.

Када планирамо неке активности морамо размишљати и о временским роковима везаним за краткорочне и дугорочне планове и њиховом поштовању. Додатно морамо развијати и посвећеност нашим плановима и нарочито циљевима.

Важна ствар у оквиру планирања је и процес доношења одлуке. Он се односи на све активности везане за планирање као и касније у примени развијених бизнис стратегија. Праве одлуке се не доносе напамет већ на основу различитих анализа. Њих можемо извршити сами када смо добро проценили потребу коју наш посао задовољава код људи, а у каснијој фази ће нам бити потребне много стручније анализе на основу којих ћемо доносити праве одлуке.

Да нагласимо, успех предузећа зависи од труда уложеног у планирање. У бизнису се не чека да се ствари десе већ се стварима иде у сусрет. Зато развој предузетништва није само одговор на потребу која лежи у датој средини, већ у промени окружења кроз акцију и развој тржишта. То су заједничке акције усмерене на разбијање монопола који су највећа препрека развоју тржишта и предузетничких иницијатива.

2. Организовање

Поред планирања, важна функција менаџмента је организација посла. Процес организације посла у неком предузећу или организацији може бити формалног или неформалног карактера. Како је нама циљ да укажемо на процес организовања у малим и средњим предузећима, задржаћемо се на формалној организацији. Она подразумева јасно дефинисане улоге свих актера у организацији, што не значи да процес није флексибилан, већ се стално преиспитује.

Процес организације, као део управљања, укључује сврховито стварање структуре улога које људи треба да имају у некој организацији или предузећу. Када говоримо о сврховитом стварању структуре мислимо на њено уклапање у визију и циљеве које организација треба да испуни кроз доделу улога најбољим људима за дати посао.

Када имамо предузеће од неколико људи у већини случајева свако има свој делокруг рада који обавља, а цело предузеће представља један тим који је мање више упознат са свим аспектима посла. Са повећањем броја запослених јавља се потреба за организовањем људи у

одељења, службе, секторе или посебне радне јединице. За овај обиман посао не постоје општа правила, али треба узети у обзир следеће ствари: потребе посла, број запосленог особља и њихове карактеристике, технологију која се користи у процесу рада, клијенте и друге унутрашње и спољне факторе. Потреба за консултацијама расте с повећањем обима посла и бројем запослених људи.

3. Планирање и систематизација људских ресурса

Када направимо детаљан план акције, дизајнирамо организациону структуру предузећа, следи нам попуњавање упражњених места кадровима. Велики број предузетничких иницијатива остаје на нивоу породичне фирме где се сви сналазе на најбољи начин. Са сваким ширењем посла, питање људских ресурса постаје од кључне важности. Понекад је за консултантску фирму од свега троје запослених тешко наћи адекватну особу која ће испуњавати потребне услове. Када тражимо продавца у супермаркету или радника на пољопривредном добру можемо сами да проценимо карактеристике кандидата за посао. У случају повећаног обима посла, када су нам потребни стручнији кадрови, биће потребно да ангажујемо консултанта, организационог психолога или специјализовану агенцију. Ова тематика је детаљно објашњена у тексту „Управљање људским ресурсима“.

4. Контрола

Процес контроле и праћења процеса рада је веома важна функција управљања преко које можемо проценити да ли смо успешни у неком послу или не. Исто тако можемо видети шта у процесу не ваља и како га изменити.

Обично се наводе три основна процеса важна за контролу: формирање критеријума за праћење неке активности, мерење постигнућа на основу тих критеријума и измене и корекције процеса или активности на основу мера праћења различитих критеријума.²

Стога, најважније је одабрати критеријум за праћење успешности неке активности или радног процеса, или резултата рада. Обзиром да постоје различити послови који се прате, јединствених решења нема, али постоје питања које се увек користе када дефинишемо неки критеријум. То су: шта је најбољи показатељ остварења циљева? Шта најбоље показује када су циљеви достигнути? Шта најбоље мери критична одступања у некој активности? Шта ће најбоље показати ко је одговоран за успех или неуспех?³

2 Weinrich, H. & Koontz, H. (1993): *Management: A Global Perspective (10th edition)*, McGraw Hill, Inc, New York..

3 Weinrich, H. & Koontz, H. (1993): *Management: A Global Perspective (10th edition)*, McGraw Hill, Inc, New York..

Понекад је најједноставније искористити зацртане краткорочне и дугорочне циљеве као критеријуме за контролу и праћење активности. Са усложњавањем посла и повећањем обима, као и ангажовањем већег броја људи за развијање критеријума је потребно више времена и промишљања.

Систем контроле треба да се примењује правовремено, односно за време активности која се обавља: продаја робе, успешност комерцијалисте, пласман робе...

На, крају важно је истаћи да контрола има улогу повратне информације (фидбека). Наиме, све неправилности, или успешне тачке, које смо уочили у радном, производном процесу се користе за поновно разматрање акционог плана (или бизнис плана), стратегије, зацртаних циљева, па и саме визије нашег предузећа. Само на овај начин можемо да побољшамо и унапредимо наш посао, а да без великих трошкова флексибилно улазимо, или излазимо, из различитих пословних подухвата.

Основе лидерства (вођства)

Текст о лидерству је дат посебно из разлога који наилазимо у литератури. Наиме, када говоримо о лидерству и менаџменту присутна су два става о односу ове две функције, битне за покретање или развијање бизниса или организације:

1. Лидерство (вођство) је ужи појам од менаџмента и представља једну од његових функција.⁴ Четири најважније функције би биле: планирање, организовање, лидерство (вођство) и контрола.⁵ У оквиру овог схватања лидер и менаџер могу бити спојени у једној особи.
2. Менаџмент и вођство су различити феномени.⁶ У менаџменту је нагласак на рационалној анализи ситуације, постављању циљева, развоју стратегија, организовању ресурса, координацији активности и управљању и контроли понашања запослених. Насупрот томе вође су особе које креирају визију у коју би људи требало да верују. Они инспиришу поверење и лојалност и умеју да управљају талентима других према постизању жељеног циља. Зато успешни лидери морају да имају високо развијене интерперсоналне вештине, укључујући способност да комуницирају, да мотивишу и да убеди друге да их следе вољно.⁷

Овај, теоријски део је битан за свакога од нас, да би боље схватили улогу предузетника. У различитим фазама развоја свог бизниса предузетник може имати улогу менаџера или

4 Бојановић (1995), стр. 12.

5 Кордић (2002) наводи вођство као једну од пет функција менаџмента: планирање, организирање, менаџмент људских потенцијала, вођење и контролирање, стр. 219.

6 Бојановић (1995), стр. 12.

7 Бојановић (1995), стр. 12.

улогу лидера. Оно што је у сваком случају битно, јесте нагласак на главним карактеристикама које предузетник лидер поседује.

Лидерство се дефинише као утицај, односно као уметност у процесу утицања на људе тако да они својевољно и ентузијастично стреме постизању групних циљева.⁸ Исти аутори, даље у тексту, наводе да лидери имају визију будућности, инспиришу чланове организације и усмеравају организацију у жељеном правцу.

Ова дефиниција лидерства, и многе друге, нам пружају могућност да издвојимо, на једном месту, главне функције лидерства преко којих можемо боље разумети овај појам и можемо размислити о својим особинама.

1. Визија – Лидерство почиње од визије, а затим се развија план за њено постизање. Визија се заснива како на чињеницама тако и на интуицији, страху и нади. Лидер у организацији или предузећу развија визију са својим тимом тако да она постаје заједничко дело које сви осећају као део себе.
2. Мотивација – Лидерство се односи на оснаживање људи како би остварили визију. Лидери мотивишу људе и то на различите начине. Лидер и чланови тима имају уговор који се односи на награђивање или казну у случају успеха или промашаја. Лидери мотивишу чланове тима својом визијом, залагањем, истрајношћу и стрпљењем. Уколико лидер не може да мотивише људе долази до незадовољства, пада продуктивности и неуспеха у раду. Људи очекују да их неко мотивише. Мотивација људи за посао је нешто што се временом учи.
3. Иновативност – Неодвојиви део лидерства је увођење новина у процес остваривања задатака или реализације неког бизниса. Када кажемо иновативност не мислимо толико на проналазаштво у смислу нових научних достигнућа. То се односи на примену нових начина рада, осмишљавање нових идеја, улагање труда да се посао унапреди, креативни приступ послу и проблемима, побољшање услуга у односу на друге, дизајн радње, приступ муштеријама итд.

Поред ове три главне карактеристике важне су и следеће:

4. Жеља – без жеље да се буде лидер све остало представља само потенцијалне карактеристике особе која би могла да буде лидер.
5. Интегритет – се наслања на високе стандарде поштења и оног што бисмо назвали карактер. Он представља сет успостављених вредности и акција на којима се те вредности заснивају. Предпоставка је да су то хумане и моралне вредности.
6. Ефикасна комуникација – подразумева јасно, прецизно и разумљиво комуницирање преко било ког медија. Лидери морају да искажу своју визију, вредности и захтеве унутар групе, али и ван ње.

⁸ Weinrich & Koontz (1993), pp. 490.

7. Одговорност – је обавеза да се постигне нешто што је унутар моћи лидера. Да се постигне визија и да се успеси и постигнућа преносе члановима тима у датом тренутку јер чланови тима то очекују.
8. Ауторитет – као легално право дато од чланова групе да се понаша као лидер и да се очекује одговорност од овог ауторитета. У овом случају ћемо сматрати ауторитет лидера као нешто што заиста користи групи у постизању визије јер је група управо због тога пренела само један део одговорности на лидера. Када имамо квалитетну радну снагу, ауторитет добија још више на значају.
9. Позитивни ментални став – је способност да се фокусира на позитивне аспекте лидерства и испуњења лидерске визије, циљева и задатака. То не значи да се негативни аспекти не узимају у обзир. Не значи ни задржавање на њима. Неуспех није опција.
10. Разумевање и поштовање – се односи на обзирност према члановима тима или запосленима у сваком тренутку, а нарочито када се доносе тешке одлуке. Уколико лидер има развијену бригу за добробит, морал и професионални развој људи који раде за њега, онда их он поштује као људе,
11. Тимски рад – је допринос појединаца у остваривању циља кроз сарадњу. Ефикасан лидер мора да има склоност ка тимском раду. Лидер само уз помоћ доброг тима може да оствари зацртану визију. Укратко, посао лидера у тиму је да фокусира људе на заједнички циљ или визију, да их мотивише и да смањи или превазиђе баријере које се налазе испред успеха тима. Без обзира ко је власник предузећа, сви запослени сачињавају један тим.
12. Константна намера – како се лидерство заснива на визији и вредностима тако и понашање које лидер показује мора константно да се заснива на вредностима које прокламује.
13. Ефикасно управљање ресурсима – лидери успешно управљају временом, људима и финансијама.
14. Доношење одлуке на основу чињеница – на основу маркетиншких студија, финансијских и статистичких анализа, квантитативних података о продуктивности. Како лидер бира између мноштва опција, без систематског проучавања и упоређивања података осуђен је на неуспех.

О предузетништву и малом бизнису

Тржишна привреда и развијено економско друштво не постоји без предузетника. Они су камен темељац развоја привреде. Стварање новог предузећа и повећање обима посла последице су ангажовања људи с предузетничким потенцијалом који отвара нова радна места и уноси иновације у процес рада, производњу и пружање услуга.

Предузетник на неки начин обухвата и лидерске и менаџерске особине ипак. Поготово у почетку развоја бизниса. Предузетници више него други поседују особине које их издвајају

од других и пружају им могућност да остваре своју пословну или друштвену визију. Оно што је охрабрујуће јесте да се већина наведених ствари учи. Менаџмент се учи, комуникација се учи, рад у тиму је продукт учења. Када се одлучимо за покретање сопственог бизниса, када смо спремни да прорачунато ризикујемо због могућности које се отварају пред нама, уз правилно планирање и рад успех је неизбежан.

Да бисмо знали шта нас чека у будућности, када говоримо о управљању малим бизнисом, навешћемо фазе раста малог бизниса⁹:

Фаза 1 – Егзистенција – главни проблеми у почетку пословања су привлачење муштерија и пружање услуга, односно да ли ћемо наћи купце и да ли ће наши производи, услоге и роба задовољити потребе муштерија и да ли имамо довољно средстава да пребродимо ову фазу.

Фаза 2 – Опстанак – односи се на однос прихода и расхода, односно да ли ће се приходовати више како би се почело са проширивањем обима посла. Овде је процес одлучивања о даљим корацима веома важан. Велики број фирми дуго остаје у овој фази, на нивоу једнаког односа између прихода и расхода, док не одустане од целе акције. Они који се потруде и уложе напор уз добру процену (која је заснована на реалности) прелазе у следећу фазу.

Фаза 3 – Успех – у овој фази приходи надмашују расходе и пред предузетником стоје 2 питања како ће се понашати с тим профитом. Односно да ли ће се адаптирати новим условима и остати само са вишком зараде, и да ли ће мењати и развијати стратегију инвестирајући у нове пословне подухвате. Суштина ове фазе је да се посао мора ширити ако се жели остати успешан. У случају да се не прилагођава новим условима и без правих одлука фирма се враћа у фазу 2.

Фаза 4 – Полетање – у овој фази посао се толико развија да су потребне многе вештине, стратешко планирање и доношење правих одлука не би ли се контролисао стално растући посао. Питања у овој фази се односе на доступност средстава у сваком тренутку за реализацију различитих пословних акција. И овде нас лоше процене и активности могу вратити у фазу 3.

Фаза 5 – Зрелост – ова фаза носи са собом питања консолидације и контроле прилива финансија. Овде се јављају проблеми недостатка ентузијазма, иновација и ризика за даље инвестирање. У овој фази предузеће скреће пажњу са спољног света на унутрашњи. Поново се праве различите стратегије, преиспитује визија, мисија, праве нови акциони планови.

Овај пример служи да нам укаже у ком правцу се једна предузетничка иницијатива креће. Иако долази са западног подручја, где се број новооснованих и успешних предузећа мери стотинама хиљада, сматрамо да је илустративан и да указује на потенцијале и резултате којима се сваки предузетник нада. Штавише, пружа нам могућност да сагледамо различите аспекте који нас чекају у будућности и да о њима почнемо да размишљамо на време.

9 Bartol, K.M. & Martin D.C. (1994): *Management*, McGraw Hill Inc, New York, 2nd edition, стр. 675-679.

Литература

- Bass, M. B. (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd Edition, The Free Press, NY.
- Bartol, K. M. & Martin D. C. (1994): *Management*, McGraw Hill Inc, New York, 2nd edition.
- Бојановић, Р. (1995): „Руковођење“ у Чизмић С. (1995): *Психологија и менаџмент*, Философски факултет, Институт за психологију, Београд.
- Zaleznik, A. (1997): „Managers and Leaders: Are they different?“ in *Harvard Business Review on Leadership* (1998), Harvard Business School Press, Boston, pp. 61–88.
- Кордић, Д. (2002): *Менаџмент организацијског понашања*, Свеучилиште у Мостару и Економски факултет Свеучилиштва у Мостару, Мостар.
- Kotter, J. P. (1996): *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kotter, J. P. (1990): *A Force for Change*, The Free Press, New York.
- Kotter, J. P. (1990-2): „What Leaders Really Do“ in *Harvard Business Review on Leadership* (1998), Harvard Business School Press, Boston, pp. 37–60.
- Марићевић Л. (2006) Персонални корелати лидерства, Магистарски рад, Философски факултет у Београду.
- Милосављевић, М. (1999): *Лидерство у предузећима*, Чигоја штампа, Београд.
- Robbins, P. S. (1997): *Manging today!*, Prentice Hall Inc, Upper Sadle River, New Jersey.
- Трејси Б. (2003) *Циљеви*, Финеса, Београд.
- Weinrich, H. & Koontz, H. (1993): *Management: A Global Perspective (10th edition)*, McGraw Hill, Inc, New York.
- Yukl G. (1998): *Leadership in Organizations*, Fourth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York.

ПРИВРЕДНА ДРУШТВА (РЕГИСТРАЦИЈА РАДЊИ И ПРЕДУЗЕЋА)¹

Промене у домаћем и упоредном законодавству, везане за процес транзиције и хармонизације домаћих прописа са прописима ЕУ, биле су један од главних разлога за доношење низа нових закона из области привреде чији је циљ био да се стимулише развој привредног сектора и олакша рад привредним субјектима. Закон о привредним друштвима, Закон о регистрацији привредних субјеката, Закон о агенцији за привредне регистре, Закон о приватним предузетницима и Закон о страним улагањима су основни закони из ове области и они регулишу сва важна питања у вези оснивања и функционисања привредних друштава.

Основни појмови и форме привредних друштава

По дефиницији **привредна друштва** су правна лица која оснивачким актом оснивају друга правна и/или физичка лица ради обављања делатности, у циљу стицања добити.

Њихова основна карактеристика је пословање ради остваривања профита.

Закон о привредним друштвима предвиђа 4 стандардне правне форме привредних друштава:

- ортачко друштво
- командитно друштво
- друштво с ограниченом одговорношћу и
- отворено или затворено акционарско друштво.

Све форме друштава су равноправне и по правилу могу обављати све врсте делатности. Ипак, законом је остављена могућност да се посебним прописима обављање појединих

¹ Сви подаци су дати у сврху информисања и не представљају званичне податке.

За детаљније информације везане за оснивање, промену и престанак привредних друштава и предузетника потребно је обратити се Агенцији за привредне регистре, Трг Николе Пашића 5/IV, Београд, тел: 011 3331 444, факс: 011 2230 943, Интернет адреса: www.apr.sr.gov.yu.

делатности веже за одређену форму друштва. Разлози за овакво решење могу се тражити пре свега у потреби заштите јавног интереса и постизања правне сигурности. Избор форме друштва зависи од конкретних потреба условљених привредним окружењем.

Ортачко друштво – ОД

Ортачко друштво могу основати најмање два лица (физичка и/или правна) ради обављања одређене делатности под заједничким пословним именом.

Приликом оснивања друштва у овој форми треба имати у виду да ортаци друштва за обавезе друштва одговарају **неограничено солидарно, целокупном својом имовином**, дакле и имовином која не представља имовину друштва.

Своје међусобне односе као и односе с ортачким друштвом, ортаци могу уредити по сопственој вољи, осим у оним стварима које закон изричито прописује. Односи се уређују оснивачким актом који је обавезан и уговором ортака друштва који није обавезан, а којим се могу детаљније регулисати питања пре свега пословања и управљања друштвом. Уговор ортака друштва треба да је усклађен са оснивачким актом.

Улог ортака у ортачко друштво може бити у новцу, у стварима и правима и у раду или услугама који су извршени или треба да буду извршени.

За регистрацију ортачког друштва потребно је приложити:

1. захтев за регистрацију привредног друштва
2. доказ о идентитету оснивача (фотокопија личне карте или пасоша)
3. уговор о оснивању друштва – оснивачки акт који обавезно садржи:
 - пуно име и пребивалиште свих физичких лица – ортака односно пословно име правног лица и његово седиште
 - пословно име и седиште ортачког друштва
 - делатност
 - означавање врсте и вредности улога ортака
4. оверен потпис заступника
5. доказ о плаћеној накнади за регистрацију Агенцији за привредне регистре у износу од 2.040,00 динара.

Командитно друштво – КД

Командитно друштво оснивају два или више физичких и/или правних лица у својству ортака, ради обављања одређене делатности, под заједничким пословним именом, од којих најмање једно лице одговара неограничено за његове обавезе – комплементар, а најмање једно

лице одговара ограничено до висине свог уговореног улога – командитор. Ово друштво, као и ортачко, мора имати најмање два члана – физичких или правних лица.

Права и обавезе чланова командитног друштва зависе од тога да ли спадају у категорију командитора или комплементара и пропорционална су њиховој одговорности за преузете обавезе друштва. Командитори су због своје ограничене одговорности лишени одређених права које имају комплементари. Тако је рецимо с пословима пословеђења и заступања друштва које могу обављати само комплементари. Такође, само се улози комплементара могу састојати у будућим услугама и раду, док су командитори у обавези да своје улоге у целини унесу у друштво пре стицања својства командитора. Треба нагласити да командитор чије је име уз његову сагласност унето у пословно име друштва или који обавља пословеђење друштвом, према трећим лицима одговара исто као комплементар – неограничено свом својом имовином.

На командитно друштво се сходно примењују правила о ортачком друштву ако законом није другачије уређено.

За оснивање командитног друштва потребно је приложити:

1. захтев за регистрацију привредног друштва
2. доказ о идентитету оснивача
3. уговор о оснивању друштва – оснивачки акт, с овереним потписима оснивача;
4. потврда банке о уплати новчаног улога командитора на привремени рачун или његов
5. оверена изјава о томе да је обезбедио новчани улог; процену овлашћеног процењивача вредности неновчаног улога командитора
6. одлука о именовању заступника друштва, ако заступник није одређен оснивачким актом;
7. оверен потпис заступника
8. доказ о плаћеној накнади за регистрацију Агенцији за привредне регистре у износу од 3.000,00 динара.

Друштво с ограниченом одговорношћу – ДОО

Закон о привредним друштвима дефинише друштво с ограниченом одговорношћу као друштво које оснива једно или више правних и/или физичких лица, у својству чланова друштва, ради обављања одређене делатности под заједничким пословним именом. Максималан број чланова овог друштва може бити 50. Друштво карактеришу, с једне стране постојање извесне везе између његових чланова, што је иначе карактеристика друштава лица (ортачког и командитног), а са друге стране, ограничена одговорност свих чланова друштва до висине њиховог неунетог улога, због чега се ова форма сврстава у ткз. друштва капитала.

Минимални новчани део основног капитала друштва с ограниченом одговорношћу износи 500 евра у динарској противвредности на дан уплате, по средњем курсу, од чега најмање половина овог износа мора бити уплаћена на привремени рачун до регистрације друштва, а остатак у року од две године од дана регистрације. Улози оснивача не морају бити једнаки. Сви чланови друштва чине скупштину, а осим ње друштво може имати директора или управни одбор.

Друштво с ограниченом одговорношћу је форма друштва погодна за осниваче који не располажу великим капиталом и не желе да за ризик пословања одговарају целокупном својом имовином. Једна је од најчешће коришћених форми организовања привредних друштава у нашој земљи.

За регистрацију Друштва с ограниченом одговорношћу потребно је приложити:

1. захтев за регистрацију привредног друштва;
2. доказ о идентитету оснивача (фотокопија личне карте или пасоша физичког лица и/или извод из регистра у коме је регистровано правно лице);
3. оснивачки акт – одлука или уговор у зависности од броја чланова, с овереним потписима оснивача;
4. потврда банке о уплати новчаног улога на привремени рачун или оверена изјава оснивача о томе да је обезбедио новчани улог;
5. одлука о именовању заступника друштва, ако заступник није одређен оснивачким актом;
6. оверен потпис заступника;
7. доказ о плаћеној накнади за регистрацију Агенцији за привредне регистре у износу од 3.600,00 динара.

Акционарско друштво – АД

Акционарско друштво је привредно друштво које оснива једно или више физичких и/или правних лица у својству акционара ради обављања одређене делатности, под заједничким пословним именом, чији је основни капитал утврђен и подељен на акције.

Одговорност чланова овог друштва ограничена је само на износ уговореног а неуплаћеног улога у имовину друштва.

Акционарско друштво може бити формирано као затворено или отворено. Код затвореног друштва акције се издају само његовим оснивачима или ограниченом броју других лица – укупан број чланова не сме бити већи од 100, док је код отвореног упис акција слободан и врши се на основу јавног позива. Минимални основни капитал затвореног друштва је 10.000 евра а отвореног 25.000 евра у динарској противвредности. Основни капитал издељен је на

акције које могу бити обичне и повлашћене. Законом о привредним друштвима одређен је минимум права акционара обичних акција и то:

- 1) право приступа правним актима и другим документима и информацијама друштва;
- 2) право учешћа у раду скупштине друштва;
- 3) право гласа у скупштини друштва тако да једна акција увек даје право на један глас;
- 4) право на исплату дивиденди, после исплате дивиденди на све издате преференцијалне акције у пуном износу;
- 5) право учешћа у расподели ликвидационог вишка по ликвидацији друштва, а након исплате поверилаца и акционара било којих преференцијалних акција;
- 6) право пречег стицања акција из нових емисија и заменљивих обвезница;
- 7) право располагања акцијама свих врста у складу са законом.

Право на исплату дивиденди и право учешћа у расподели ликвидационог вишка могу се преносити на трећа лица.

За регистрацију **отвореног акционарског друштва** потребно је приложити:

1. захтев за оснивање привредног друштва;
2. доказ о идентитету оснивача (фотокопија личне карте или пасоша физичког лица и/или извод из регистра у коме је регистровано правно лице);
3. акт о оснивању друштва – одлуку или уговор, с овереним потписима оснивача;
4. извештај банке о уписаним акцијама;
5. извештај банке о депонованим новчаним улозима на привремени рачун;
6. доказ о објављивању и садржина јавног позива за упис и уплату акција (проспект), с одобрењем проспекта од стране надлежног органа;
7. процена овлашћеног процењивача вредности неновчаног улога оснивача;
8. одлука о именовању заступника друштва, ако заступник није одређен оснивачким актом;
9. оверен потпис заступника;
10. доказ о плаћеној накнади за регистрацију Агенцији за привредне регистре у износу од 10.200,00 динара.

Код оснивања **затвореног акционарског друштва** не прилажу се:

- извештај банке о уписаним акцијама
- доказ о објављивању и садржина јавног позива за упис и уплату акција (проспект)
- процена овлашћеног процењивача вредности неновчаног улога оснивача

Предузетници

Предузетник је физичко лице које је регистровано и које ради стицања добити у виду занимања обавља све законом дозвољене делатности, укључујући уметничке и старе занате и послове домаће радиности. Делатност се обавља под личним именом предузетника, именом неког другог лица или под неким посебним именом, уз обавезно додавање назива „предузетник“ или „пр“. Ради обављања ове делатности предузетник оснива радњу, односно одговарајући облик пословања – радионицу, биро, канцеларију, агенцију, апотеку, ординацију и сл. У ортаклуку са другим физичким лицима (максимум 10) предузетник може основати ортакчу радњу. У том случају се међусобни односи оснивача уређују посебним уговором који нарочито садржи имена оснивача, улоге, делатности, пословно седиште, имена лица овлашћених за заступање и међусобна права и обавезе оснивача. С обзиром да за све преузете обавезе из пословања одговара свом својом имовином, предузетник не може истовремено бити и оснивач ортакчког друштва, командитног друштва, једночланог друштва с ограниченом одговорношћу или једночланог акционарског друштва. Предузетник може имати само једну радњу али се делатност може обављати у више посебних простора на територији једне или више општина. Радњом управља и заступа је њен оснивач односно код ортакчке радње, оснивачи. Оснивач може да одреди пословођу да заступа радњу с тим да овај мора да испуњава све услове које испуњава и оснивач за обављање одређене делатности. Оснивач може захтевати обаваљање сваке делатности, осим делатности за које је посебним законом прописано да их не може обављати радња. За делатност која се може обављати само уз одобрење надлежног органа, радња се може регистровати по прибављању тог одобрења (пр. мењачница – уз одобрење НБС). У основаној радњи дозвољено је обављати само оне делатности које су одређене у решењу о упису у регистар. Оснивач радње, односно оснивачи ортакчке радње дужни су да одобрену делатност, обављају квалитетно, у складу са прописима и пословним обичајима за ту делатност, односно с одговарајућом професионалном етиком, да купцу, односно кориснику услуге издају рачун о продатој роби односно о извршеној услузи, да гарантују квалитет производа, односно услуге, отклоне недостатке или накнаде причињену штету купцу производа, односно кориснику услуга, у складу са важећим прописима и стандардима, да истакну распоред радног времена који је усаглашен с прописаним и придржавају се истакнутог распореда, да пријаве сваку промену пословног седишта, да воде уредну евиденцију о обављању делатности, у складу са законом и другим прописима и да спроводе прописане мере заштите на раду и заштите животне средине које се односе на обављање одговарајуће делатности. Предузетник мора бити радно ангажован у радњи што није случај са члановима његовог домаћинства (брачни друг, деца и родитељи) који могу радити и без заснивања радног односа. Ово је иначе специфичност предузетничке делатности због чега се иста и сврстава у сферу ткз. породичног бизниса.

Предузетник је у обавези да плаћа:

1. Порез на доходак грађана на приходе од самосталне делатности; Предузетник који с обзиром на околности није у стању да води пословне књиге, осим пословних књига о оствареном промету или коме њихово вођење отежава обављање делатности може остварити право на паушално опорезивање.
2. Доприносе за обавезно социјално осигурање, по следећим стопама:
22% пензијско и инвалидско осигурање
12,3% здравствено осигурање
1,5% осигурање за случај незапослености
3. ПДВ, уколико у претходних 12 месеци оствари укупан промет већи од 2.000.000 динара или при отпочињању делатности процени да ће у наредних 12 месеци остварити укупан промет већи од 2.000.000 динара. Евиденциона пријава се подноси надлежном пореском органу најкасније до истека првог рока за предају периодичне пореске пријаве.

Новим Законом о регистрацији привредних субјеката, регистрација и вођење евиденције о предузетницима пренети су из надлежности општинских органа локалне самоуправе на Агенцију за привредне регистре. Ова агенција води регистар привредних субјеката који је јединствена, централизована и јавна база података формирана за целокупну територију Републике Србије. Сви предузетници који су се до сада водили у регистру органа локалне самоуправе морају извршити превођење у регистар Агенције до 15. јуна 2006. године.

Обрасци потребни за превођење или оснивање могу се наћи на интернет сајту Агенције за привредне регистре – www.apr.sr.gov.yu.

За превођење у регистар Агенције за привредне субјекте прилаже се:

1. захтев за превођење предузетничке радње,
2. фотокопија решења о оснивању радње из општинске управе – последње уписано стање,
3. ПИБ,
4. фотокопију уговора са банком или картон депонованих потписа – доказ о броју рачуна код банке.

Преводњење је бесплатно.

Предузетници који не поднесу пријаву за превођење или чија пријава стигне у Агенцију после 15. јуна 2006. године добијају статус неактивних субјеката и по истеку једне године бришу се из Регистра. Сви предузетници су дужни да приликом било каквих промена у оквиру својих делатности изврше превођење у регистар Агенције.

Оснивање радње

Свако физичко лице приликом оснивања радње мора да испуњава опште услове потребне за обављање делатности. Ти услови су:

1. да има општу здравствену способност,
2. да је пословно способан,
3. да му правоснажном судском одлуком није забрањено обављање одређене делатности, односно да му правоснажним решењем о прекршају није изречена заштитна мера забране обављања делатности, док трају правне последице осуде, односно мере,
4. да има опрему и кадрове који су прописани за обављање делатности, као и одговарајући простор, осим ако природа делатности, односно послова то не захтева.

Оснивач и радници запослени у радњи који обављају послове у области производње животних намирница, угоститељства, здравствене делатности и пружања услуга у области социјалне и дечије заштите морају да испуњавају посебне услове у погледу здравствене способности који су утврђени прописима о заштити становништва. Простор у коме се делатност обавља такође мора да испуњава законом прописане услове, а ако се делатност обавља у стану, оснивач је дужан да омогући надлежним инспекцијским органима преглед просторија.

За оснивање и регистрацију прилажу се:

1. захтев за оснивање,
2. доказ о индентитету оснивача – фотокопија личне карте,
3. две уплатнице као доказ о плаћеним таксама и то:
 - такса за регистрацију која износи 540,00 динара
бр. рачуна 840-969627-83
модел: 97
позив на број: 8604
корисник: Агенција за привредне регистре
сврха уплате: накнада за оснивање
 - такса за додељивање матичног броја која износи 1.270,00 динара
бр. рачуна 840-742221843-57
модел: 97
позив на број: зависи од шифре општине где је седиште предузетника
корисник: Буџет РС
сврха уплате: уплата административне тексе

За промену података у регистру потребно је поднети:

1. Захтев за промену података оверен печатом радње и потписан од стране оснивача
1. уплатница као доказ о плаћеној такси:

бр. рачуна 840-96-9627-83

сврха: накнада за промене

прималац: Агенција за привредне регистре

модел: 97

позив на број: 8604

износ накнаде:

- за једну промену у једној пријави – 300 дин.
- за две или више промена у једној пријави – 480 дин.

Уколико се захтев поднесе након истека законом прописаног рока (15 дана од дана промене) накнада се повећава и то:

- за једну промену у једној пријави – 2.880 дин.
- за две или више промена у једној пријави – 4.200 дин.

Накнаде за регистровање осталих података:

- регистрација података од значаја за правни промет – 300 дин.
- брисање предузетника или података – 360 дин.
- издавање извода – 360 дин.
- издавање копије документа – 24 дин. по страни документа
- штампање докумената с интернет стране Агенције за привредне субјекта – 120 дин. по документу
- издавање потврде да предузетник није регистрован у регистру – 300 дин.

Регистрациона пријава се подноси на један од следећих начина:

1. непосредно у Агенцији за привредне регистре – Трг Николе Пашића 5/IV
2. у једној од 12 организационих јединица Агенције:
 - Нови Сад, Булевар Михајла Пупина 24
 - Зрењанин, Трг Републике 66
 - Суботица, Трг Лазара Нешића 2
 - Панчево, Трг Краља Петра I бр. 11
 - Крагујевац, Крагујевачког октобра бр. 86
 - Ужице, Трг Светог Саве бр. 7

- Ваљево, Др. Пантића бр. 91
- Краљево, Трг српских ратника бр. 30
- Пожаревац, Стари корзо бр. 38
- Ниш, Вождова бр. 12
- Лесковац, Трг Револуције бр. 45
- Зајечар, Карађорђево венац бр. 2

3. поштом,

4. у општинама са којима Агенција закључи споразум о отварању канцеларије за предузетнике.

Решење о регистрацији предузетника доноси Регистратор у року од 5 дана од дана подношења захтева. Ако Регистратор, у прописаном року, не реши по регистрационој пријави, сматраће се да је захтев из регистрационе пријаве усвојен. Уколико Регистратор нађе да нису испуњени услови за регистрацију донеће закључак којим ће одбацити регистрациону пријаву. Против овог закључка могуће је изјавити жалбу министарству надлежном за послове привреде у року од 8 дана од дана пријема закључка. По извршеној регистрацији и добијеном решењу предузетник је дужан да изради печат, пријави се пореској управи (ПИБ, пореска пријава), отвори текући рачун код пословне банке по свом избору, пријави се Републичком фонду за пензијско и инвалидско осигурање (М1 образац) и Заводу за здравствену заштиту.

Предузетник се брише из регистра у случају:

1. одјаве,
2. смрти или губитка пословне способности,
3. необављања делатности непрекидно једну годину,
4. истека времена ако је обављање делатности регистровано на одређено време,
5. обављања делатности у време привременог прекида рада по одлуци надлежног органа,
6. кажњавања, више од три пута, за обављање делатности за које не испуњава прописане услове,
7. изречене мере забране обављања делатности због неиспуњавања услова за обављање те делатности, а у року одређеном у изреченој мери не испуни те услове односно не промени делатност,
8. промене правне форме у правну форму привредног друштва, у складу с овим законом,
9. стечаја или ликвидације.

ОСНОВЕ ИЗРАДЕ БИЗНИС ПЛАНА

Шта је бизнис план

Бизнис план или како се код нас често још назива – пословни план, представља стратешки документ који у писаној форми представља, анализира и вреднује неку пословну идеју или пословни подухват. Као такав, бизнис план има две основне функције:

1. да носилац пословне идеје или пословног подухвата (а то може бити предузетник, власник предузећа, инвеститор или менаџмент) сагледа своју идеју тј. постојећи бизнис са разних аспеката, и да тиме испита његову изводљивост и исплативост;
2. да омогући носиоцу идеје да добије подршку за своју идеју или подухват. Најчешће се ради о финансијској подршци од стране банке или потенцијалног инвеститора, али повремено се може користити за привлачење новог менаџмента, стварања партнерских односа са другом фирмом, добијање позитивног имиџа код јавности, других фирми и државних институција и др.

Из дефиниције и описа функција бизнис плана може се видети да бизнис план може бити интерни или екстерни документ. Интерни бизнис план је превасходно направљен да би се сагледала исплативост пословне идеје и сви ризици који је прате. Као такав он превасходно служи топ менаџменту и власницима предузећа. Екстерни бизнис план је пре свега урађен да би се добила подршка инвеститора односно финансијера. Исто тако, могуће је направити неколико верзија бизнис плана у зависности коме је намењен. Тако бизнис план може бити сажетији и више фокусиран на финансијски аспект пословања када се презентује банкама, може бити више технички (са детаљнијим описом пословног процеса) када је намењен и нижим нивоима менаџмента унутар фирме и слично.

Јако је битно да се израда бизнис плана не схвати као „нуžno зло“, зато што је то део неопходне документације коју тражи пословна банка или неки други потенцијални финансијер. Бизнис план пре свега служи вама, предузетницима, пословним људима да сагледате своје пословање или своју нову идеју из разних углова и да на тај начин видите да ли сте нешто погрешно урадили или планирали, да ли постоје неке могућности за побољшање, да ли имате

довољно ресурса да успете са својим пројектом и друго. Такође, јако је битно да се бизнис план третира као „живи“ документ. То значи да би требало да га стално читате, ажурирате, допуњујете и мењате у складу с променама које се дешавају на тржишту, у макроекономском окружењу и у вашем предузећу. То значи да треба максимално да користите свој бизнис план у свом пословном животу као основу да поредите шта сте планирали, а шта сте остварили; да видите да ли су ваша очекивања о понашању потрошача и конкуренције била тачна; да ли је ваш план маркетиншких активности био добар; да ли су ваше пројекције финансијских показатеља биле добре и друго.

Последња напомена коју је битно дати у овом уводном делу о бизнис плану јесте да бизнис план раде како појединци (предузетници), тако и мале, али и велике фирме, бизнис план праве фирме које се тек оснивају као и оне које послују деценијама; бизнис план имају како профитне тако и непрофитне организације. Укратко, бизнис план је алат који користе сви они који желе да промишљено реализују своју идеју.

Како направити бизнис план

Бизнис план можете направити на неколико начина: 1. ослањајући се у потпуности на сопствене капацитете и користећи литературу, као што је на пример ова књига; 2. ослањајући се у потпуности на спољног саветника, консултанта, и 3. комбинујући ова два приступа. Сваки од ова три начина израде бизнис плана има своје предности и мане. Уколико се одлучите да сами напишете бизнис план имате могућност да направите финансијску уштеду, али са друге стране мораћете да инвестирате нешто времена у савладавању литературе о писању бизнис планова, анализи тржишта и изради финансијских пројекција. Уколико се одлучите да у потпуности препустите израду бизнис плана неком екстерном консултанту бићете сигурни да ћете добити документ који испуњава све формалне услове доброг бизнис плана (да су укључени сви неопходни елементи, језик којим се пише је адекватан, финансијска анализа је правилно урађена и слично), али са друге стране цена услуге консултанта за појединачне предузетнике може бити превисока и постоји ризик да спољни консултант не успе да довољно убедљиво и потпуно представи вашу пословну идеју. Услуга спољног консултанта за израду пословног плана се најчешће препоручује када су у питању средња и велика предузећа која већ послују неко време и која могу финансијски да приуште услугу консултанта. Трећи начин израде бизнис плана је комбиновање сопственог ангажовања и коришћења услуга консултанта. Овај метод рада углавном омогућује коришћење позитивних страна претходна два начина. Уколико се одлучите за овај приступ имаћете у формалном смислу потпун и прецизан бизнис план, садржај ће јасно приказати основну пословну идеју, документ, док ће вама као носиоцу идеје

омогућити да се идентификујете са њим, да научите још неке ствари из области маркетинга, финансија и друго.

Основни елементи бизнис плана

Иако не постоји једна јединствена и универзална форма бизнис плана, током академског рада и практичне имплементације искристали су се одређени елементи без којих би се бизнис план сматрао непотпуним. Ти елементи обухватају:

1. Насловна страна и садржај
2. Сажетак документа
3. Основно о фирми/предузетнику
4. Општи осврт на економско окружење у земљи и региону
5. Циљеви планираног пројекта (краткорочни и дугорочни)
6. Опис планираног пројекта, производи и услуге
7. Техничко-логистички аспекти пословања и инфраструктура
8. Људски ресурси
9. Тржишна анализа (потенцијал тражње и потенцијал понуде, конкуренција)
10. Маркетиншке активности
11. SWOT анализа
12. Финансијски аспекти пословања
13. Захтев о потенцијалном (ко)финансијеру
14. Анекси

Ова структура је свакако само полазна основа, која може да се мења додајући или спајајући одређене елементе у зависности од специфичности вашег посла тј. идеје. У наставку текста даћемо краћи осврт на сваку од наведених ставки како би вам помогли у схватању шта је потребно написати у бизнис плану.

Насловна страна и садржај

Иако се многим чини да се овај део сам по себи подразумева често се у пракси дешава да се бизнис план преда без насловне стране, те се не може знати који је документ у питању, о ком пројекту се ради, ко је аутор, када је направљен, контакт детаљи аутора и други елементи који се обично налазе на насловној страни. Садржај је такође важан како би читалац могао да зна које су све области покривене документом.

Сажетак документа

Једно од најкраћих објашњења шта треба да садржи сажетак јесте: реците укратко оно што ћете рећи касније у документу. Будите јако обазриви око писања сажетка јер је често ово једини део вашег бизнис плана који ће неко са стране да прочита. Веома је често да се јако добри бизнис планови одбаце зато што нису добили адекватну пажњу, а то је делом и зато што нису имали довољно интригирајући, јасни и прецизни сажетак. Основно правило је да напишете у 6–7 реченица: шта је ваша идеја, ко је носилац идеје, какви су резултати ваше анализе и шта очекујете да постигнете својим бизнис планом. Сажетак се пише на крају, тек када сте завршили свој бизнис план.

Основно о фирми/предузелнику

У овом делу документа пробајте да на јасан и сажет начин представите себе, уколико сте предузетник, односно своју фирму уколико радите бизнис план за своје предузеће. Најчешћа грешка која се прави у овом делу је да аутори преопширно и некритички пишу о свом досадашњем успеху у послу, својој породици и другоме што није најрелевантније за ову врсту документа. Оно што је битно јесте да напишете од када постоји ваше предузеће, који правни статус има, где је ваше седиште, где све имате пословне објекте, која друга пословна средства имате (машине, возила и друго), колико имате запослених, која је ваша пословна банка, да ли сте усвојили одређени стандард за своју производњу, да ли сте добијали нека признања за свој рад, да ли сте члан неких удружења, стручних организација и друго. У овом делу можете да ставите фотографију својих објеката или да их ставите у анекс, а да у овом делу наведете да сте обезбедили фотографије како би боље представили своју предузеће. Исто тако, овде можете да направите референцу ка вашој личној интернет презентацији или презентацији ваше фирме.

Општи осврт на економско окружење у земљи и региону

Овај део је нарочито битан уколико тражите финансијера или партнера у иностранству. Иако вама многе ствари могу да делују очигледне и опште познате, за пословне људе из иностранства је јако битно да им покажете како ви видите економско окружење у коме послујете. Оно што је често корисно да наведете јесте информација о девизном курсу, инфлацији, просечној плати у земљи, реалном економском расту, ко су највећи трговински

партнери земље, одакле долазе највећи инвеститори, стање инфраструктуре и друго. Не треба да посветите превише простора овом делу документа, али је битно да покажете ваше виђење ситуације и очекиваних кретања у будућности. Као корисне полазне основе за писање овог дела текста могу бити разне публикације Народне банке Србије (као што су рецимо: Економски преглед и Статистички билтен), које се могу бесплатно добити са њихове интернет презентације: www.nbs.yu.

Циљеви планираног пројекта (краткорочни и дугорочни)

Након уводне презентације ко сте ви и у каквом окружењу послујете долазите до једног од најбитнијих делова бизнис плана где треба да покажете шта је циљ вашег пројекта. Овде имате прилику да укажете на прилику или проблем који сте уочили (на пример: да нашем тржишту нема производа X) и да ви имате решење тј. идеју како да тај проблем решите (у нашем примеру: да знате како да безбедите тај производ X). Циљ вашег пројекта треба да буде објашњен што прецизније и што потпуније могуће, а да се при том читалац не оптерети са превише информација. Један од начина да проверите да ли сте добро, а то значи кратко, јасно и потпуно објаснили шта је циљ вашег пројекта јесте да дате неком од ваших познаника или рођака, који незнају ништа о вашој идеји, да прочитају тај део и да вам кажу шта су и колико су разумели. У сваком случају најбитније је да укажете шта је то посебно у вашој идеји: да ли имате нови производ, да ли имате нову технологију, да ли желите да понудите нову услугу, да ли имате јако атрактивну локацију и објекат и друго.

Приликом писања овог дела добро је да раздвојите краткорочне од дугорочних циљева. Као прво, то је добро због вас да би сте знали на шта се треба прво фокусирати касније када будете спроводили у дело вашу идеју. Као друго то је добро због комуникације са потенцијалним финансијером. Наиме, јако је битно да ваш потенцијални финансијер или партнер добро разуме у чему конкретно ви очекујете подршку (рецимо можда имате јако амбициозне планове на дуги рок и ако их јасно не одвојите од својих краткорочних циљева, за које уствари тражите подршку, то финансијеру може да звучи као да је немогућа идеја).

Конечно у оквиру овог дела можете, мада није обавезно, да формулишите мисију свог пројекта. Мисија се обично односи на шири контекст ваше идеје – на пример: желите да отворите хотел на некој планини како бисте оживели тај крај, у том случају мисија вашег пројекта би обухватила и рурални развој региона који је у стагнацији, задржавање младих на селу и слично. Мисија треба да пружи одговор на питање „зашто“ сте се одлучили за неку идеју односно пројекат.

Опис планираног пројекта, производи и услуге

Овај део бизнис плана може да буде саставни део претходног одељка, али уколико имате неки специфични пројекат односно производ (на пример уколико сте иноватор па желите да отпочнете производњу производа који је ваш изум) добро је да покажете које су његове главне карактеристике, предности и друго што издваја ваш пројекат. Овде је исто јако битно показати како ћете се осигурати да је ваш производ технички изводљив, да га конкуренција неће моћи лако да усвоји и ископира, да његова цена неће бити превисока за тржиште и сл.

Техничко-логистички аспекти пословања и инфраструктура

Овај део је од највеће користи у ситуацијама када правите интерни бизнис план, без директне намере добијања кредита од неке финансијске институције. Ипак, битно је и да особе из банака које буду читале и разматрале ваш бизнис план буду упознати са техничким аспектом вашег пословања, и што је још битније ви ту треба да убедите читаоца да у потпуности познајете област у којој планирате да послујете. Када будете писали овај део пословног плана обратите пажњу да не користите стране речи, уско стручне термине и друго што би могло да збуну читаоца. Области које у овом делу треба да обрадите обухватају:

- физичка инфраструктура неопходна за производњу и продају (објекат, земљиште, инфраструктурни прикључци: струја, вода и сл.)
- машине и опрема неопходни за производњу (тип, капацитет, од ког произвођача, нови или половни, да ли постоји сервисер машина у земљи и др.)
- сировине које ће се користити у производњи (да ли постоје контакти са добављачима, да ли постоји сезонски утицај у набавци, да ли постоје потребе за специјалним магацинским простором и др.)
- људски ресурси (који профил запослених је потребан за нормалну производњу, да ли има неких посебних занимања, да ли постоји могућност за ангажовањем људи на одређено време или за сезону и слично).

Људски ресурси

У овом делу треба да опишете који су све најбитнији људи које сте окупили око своје идеје. Док сте у претходном делу указали на то која су техничка лица потребна у производњи овде треба да покажете ко су људи који ће вам помоћи у успешном вођењу вашег посла. У неколико реченица опишите образовни профил и пословно искуство главних људи из вашег

тима. Уколико још увек нисте окупили свој тим наведите који профил људи планирате да запослите како би успешно имплементирали своју идеју.

У овом делу било би пожељно да прикажете шематски организациону структуру вашег предузећа (уколико се не ради о предузетнику или малом педузећу). Организациона структура је још један начин како да боље презентујете своју идеју и своје предузеће јер се на тај начин види који сектори постоје, какав је ток комуникације и одговорности и друго.

Тржишна анализа (потенцијал тражње и потенцијал понуде)

Као што сам наслов овог одељка каже овде треба да прикажете до којих сте закључака дошли приликом анализе тржишта, како тражње тако и остале понуде тј. ваше конкуренције. Немојте да заборавите да наведете извор информација (сопствено искуство и опажање, стручна литература, наручено истраживање и сл.).

Приликом анализе тражње треба да покажете ко су ваши купци (у смислу старосне, полне и других социјалних структура); са ког тржишта долазе ваши купци (локално тржиште, цела земља, инострана тржишта и сл.); какве су куповне моћи ваши купци; које услове продаје очекују и слично. Приликом анализе тражње тј. ваших купаца јакo је корисно да успете да дефинишите која је ваша најбитнија (примарна) циљна група, која је секундарна циљна група и остали (случајни и други купци). Дефинисање циљних група, као резултат анализе тражње, помоћи ће вам да боље дефинишите свој производ тј. услугу, маркетиншке активности, дистрибуцију, цене и друге елементе битне за успешни пласман.

Анализа понуде има за циљ да сагледа ко све тренутно нуди производ или услугу коју ви планирате да понудите и ко су потенцијални конкуренти, тј. ко се у ближој будућности може појавити на вашем тржишту са сличним производом (не заборавите: невидљива и неочекивана конкуренција је најопаснија). Анализа постојеће конкуренције треба реално и критички да сагледа ко су конкуренти, које производе и под којим условима нуде, шта су њихове предности и мане и да ли постоје одређене ствари да се науче из њиховог искуства. Овај део анализе је од највеће користи за носиоца идеје да проба да извуче поуке из искуства других и да не направи исте грешке. Други део анализе, о потенцијалним конкурентима је много теже урадити јер никада са сигурношћу не можете рећи шта ће бити у будућности. Ипак, пробајте да видите шта се дешавало у другим градовима, у другим земљама сличне величине, у другим привредним гранама које су сличне вашој. Чињеница да сте превидели улазак на ваше тржиште неког битног конкурента може да има катастрофалне последице по ваш бизнис. Исто тако, уколико екстерни читалац вашег бизнис плана схвати да боље од вас познаје тржиште и има боље информације о плановима ваших конкурената можете изгубити јакo пуно од свог кредибилитета.

Маркетиншке активности

У овом делу треба навести које све маркетиншке активностим у ширем смислу, желите да спроведете како би обезбедили максималну подршку вашем пројекту. У ширем смислу маркетиншке активности обухватају: изградњу идентитета вашег производа (визуелни идентитет и асоцијације које се везују за ваш производ тј. изградња посебног брэнда), рекламирање путем медија масовне комуникације (тзв. *above the line* активности), односе са јавношћу (енгл. *public relations*), присуство на сајмовима и презентације (тзв. *below the line* активности), директни маркетинг (контактирање циљне групе путем поште), присуство на интернету и др. Битно је навести ко ће бити одговоран за маркетиншке активности: ви лично, неко од пријатеља, посебно одељење унутар предузећа или што је најбоље – професионална и специјализована маркетиншка агенција. С обзиром на чињеницу да су цене услуга маркетиншких агенција за многе предузетнике и мала предузећа неприхватљиво високе, пробајте да се барем саветујете са људима који су имали искуство у наведеним маркетиншким активностима. У анексу можете ставити свој маркетинг план, уколико га имате.

SWOT анализа

SWOT (CBOT) анализа је аналитички инструмент за сагледавање снаге, слабости, могућности (шанси) и претњи вашем бизнису. SWOT је управо скраћеница од енглеских речи *strengths* – снага; *weaknesses* – слабост; *opportunities* – могућности; *threats* – претње. Основна предност SWOT анализе је та што омогућује у једноставној, матричној форми да прикаже све ове аспекте те је често то једна од ставки на којој се фокусирају финансијски инвеститори. Прве две ствари (снага и слабости) се односе на унутрашње карактеристике пројекта (предузећа и производа) и најчешће се ту анализира стање у вези: производа (цена, квалитет, дизајн и др.), менаџмента, производних и продајних капацитета (димензије, локација, квалитет, број објеката, продуктивност и сл.), финансија (начин финансирања пројекта, приступ кредитима, сопствени капитал, услови набавке и плаћања сировина), стручног особља и друго. Могућности (нове шансе) и претње најчешће долазе из окружења те је потребно изанализирати неке друге аспекте вашег пројекта: 1. стање на вашем продајном тржишту (да ли очекујете да ће расти или се може и смањити, да ли и ваши конкуренти могу да инвестирају у проширење производње, да ли се мењају преференције потрошача и сл.) и 2. стање у окружењу које превасходно утиче на ваше трошкове (пореска политика, цене и доступност енергената, стање инфраструктуре и др.).

Као што смо већ споменули, резултате SWOT анализе можемо да представимо у матричној форми, као што је испод приказано за предузеће XYZ:

SWOT анализа предузећа XYZ из Београда:

Снага – искуство менаџмента – технолошки супериоран производ – локација производног објекта	Слабост – недостатак финансијских средстава за набавку – недостајуће машине – недостатак адекватног продајног простора
Шансе – почетак извоза значајног дела производње у суседне земље због уговора о слободној трговини – раст куповне моћи становништва	Претње – увођење нових стандарда за производњу – улазак велике међународне компаније на наше тржиште

Финансијски аспекти пословања

Да би се добро урадио овај део бизнис плана неопходно је добро познавање финансијског рачуноводства као и ослањање на све оно што је претходно написано о производу, запосленима и тржишту. У овом делу обавезно треба да прикажете стандардне финансијске извештаје: биланс стања, биланс успеха и извештај о готовинским токовима. Поред тога, било би добро да посебно прикажете план инвестирања и рацио анализу. О свим овим деловима финансијске анализе ћемо дати уводно објашњење, пре тога неопходно је дати једну битну напомену. Направите јасну и транспарентну листу претпоставки које сте користили у прављењу финансијских пројекција. То се, пре свега, односи на калкулацију цене коштања вашег производа (трошкове плата, цене енергената, трошкови сировина и др.), пројекцију прихода од продаје (број купаца, просечна поруџбина и сл.), трошкове задуживања, вредновање активе и друго.

Биланс стања је финансијски извештај који приказује активу и пасиву вашег предузећа на одређени дан. За потребе бизнис плана, треба да направите годишњи биланс за три наредне године. Биланс успеха је финансијски извештај који показује приходе, расходе и финансијски резултат вашег пројекта у одређеном периоду. За потребе бизнис плана било би најбоље уколико би могли да за прву годину направите биланс успеха на месечној основи, док за преостале две године би било идеално уколико би представили биланс успеха на кварталној основи.

Извештај о токовима готовине је сличан билансу успеха и он показује готовинске ефекте из редовних, финансијских и инвестиционих активности у одређеном периоду времена. Ови ефекти се изражавају кроз нето повећање или смањење готовине. План инвестирања показује износ средстава по ставкама које планирате да уложите да би сте отпочели са реализацијом пројекта. Рацио анализа је скуп индикатора који показују ликвидност, профитабилност и задуженост вашег предузећа тако што се стављају у однос различите категорије из биланса стања и биланса успеха. У овом делу било би добро да покажете анализу прага рентабилитета (тј. на ком обиму пословања ваш пројекат прелази из негативне у позитивну зону где су приходи већи од расхода).

Све ове финансијске извештаје би било најбоље уколико би били представљени у форми као што је предвиђено републичким законом о рачуноводству. Ипак, пошто је то доста детаљан преглед, за потребе бизнис плана (а нарочито ако се ради о предузећу које још није почело са радом) довољно је да користите и неку од сажетијих форми биланса које можете видети у годишњим извештајима бројних фирми.

Захтев потенцијалном (ко)финансијеру

Након што сте представили финансијске аспекте пословања и уколико је циљ вашег бизнис плана обезбеђивање финансирања вашег пројекта, потребно је да кратко и прецизно напишете шта очекујете од финансијске институције којој се обраћате. То значи да треба да напишете који кредит вам је потребан (за обртна средства, за куповину земљишта, за реновирање објекта и др.) и који износ вам је потребан. Условe које очекујете немојте да стављате у свој бизнис план већ то оставите за фазу договора (и преговора) са банком. Са друге стране можете да наведете још једном које сте претпоставке користили за израду делова биланса стања и биланса успеха који се односе на финансирање.

Анекси

Као анексе вашем бизнис плану можете користити све оно што сте изоставили у главном тексту, а што може допринети бољем презентовању ваше идеје и обезбеђивању већих шанси да добијете подршку за исту. Анекси као такви нису обавезни део бизнис плана, већ опциони део. Неки од најчешће коришћених прилога су: скица или фотографија вашег производа, пројекат или фотографија објекта, копија регистрације патента, исечци из маркетиншке кампање и друго.

Како презентовати свој бизнис план

Поред тога што израда бизнис плана захтева пуно времена потребног за прикупљање разних информација и писање самог текста, посветите одређено време и осмишљавању добре форме његовог презентовања. Неки од битних принципа за добру презентацију бизнис плана су:

- будите кратки и јасни: потрудите се да ваш бизнис план има максимално 30 страна;
- Пишите јасним и формалним језиком, избегавајте техничке изразе. Пре завршетка рада дајте пријатељима ваш документ да га прочитају и укажу вам на евентуалне проблеме у разумевању;
- Ваш бизнис план мора да има све делове које смо обрадили у претходном одељку да би био потпун (да би вам било лакше у писању погледајте примере бизнис планова који се налазе на интернету);
- Уколико је могуће пробајте да у текстуалном делу вашег документа убаците одређене табеле, графиконе и слике;
- Када сте коначно завршили свој бизнис план, уложите још мало времена и новца колико сте у могућности да га што квалитетније одштампате и укоричите. Читалац ће свакако бити више импресиониран документом који поред доброг садржаја има и лепу форму;
- Иако нисте сигурни када ће вам затребати, добро је да чим завршите писање документа направите и његову презентацију у PowerPoint формату. То вам може бити од велике помоћи уколико добијете изненадни позив да презентујете своју идеју или имате ненајављену посету потенцијалног финансијера и партнера у послу. Коначно, сигурно да ће вам бити лакше да направите презентацију док су вам подаци и анализе још увек „свежи“ него након неког времена.

Корисни извори додатних информација о бизнис плановима

Постоји пуно бесплатних и лако доступних извора информација о томе шта је бизнис план и како га направити и зато их треба искористити. За информације и водиче на српском језику је најбоље посетити интернет презентације републичког и покрајинског фонда за развој, и министарство за трговину, туризам и услуге. У централној и регионалним канцеларијама Републичке агенције за развој малих и средњих предузећа и предузетништва можете купити неколико добрих публикација из ове области. Коначно скоро све веће пословне банке у нашој земљи на својим интернет страницама нуде информације о томе шта треба да садржи пословни

план који се подноси као део кредитног захтева. Довољно је само да одете на неку од страница за претраживање интернета (нпр. www.google.com) и да укуцате речи везане за бизнис план и вашу грану пословања. У сваком случају пробајте са неким од следећих страница:

<http://www.minttu.sr.gov.yu>

http://www.economy.co.yu/biznis_mali/index.php?action=poslovno_planiranje

<http://www.veza.biz>

Литература и информације на енглеском језику су много више заступљене и што је јако битно има пуно доступних примера бизнис планова. Препоручујемо да посетите неке од следећих интернет страница:

<http://www.sb.gov.bc.ca/smallbus/workshop/download/samplebp.html>

http://www.cbcs.org/ibp/home_en.cfm

<http://www.smallbusinessbc.ca/bizstart-samplePlan.php>

<http://www.handbag.com/yourbusiness/businessplanawards/>

<http://www.sample-business-plan.org/business-plan-advice.html>

<http://www.planware.org>

http://www.bplans.org.uk/write_a_business_plan/

ОСНОВЕ ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ И МАРКЕТИНГА ЗА ПРЕДУЗЕТНИКЕ

Шта су односи с јавношћу?

О односима с јавношћу и њиховом значају за успешно пословање предузећа у развијеним тржишним привредама попут САД и оних у Европској унији говори се већ скоро читав један век. За разлику од тога, у Србији тек крајем осамдесетих година прошлог века почиње да се помиње појам односа с јавношћу. Агенције које нуде услуге у овој области појављују се на тржишту крајем деведесетих, а већина њих послује свега неколико година.

Мада модерна српска предузећа све више увиђају значај односа с јавношћу, чини се да је и даље присутно неразумевање онога што се под овим појмом подразумева. Најчешће пословни људи тешко праве разлику између односа с јавношћу и маркетинга, као и између односа с јавношћу и појединих облика комуницирања који се користе у маркетингу (нпр. оглашавање и публицитет).

Док односи с јавношћу и маркетинг представљају две једнако значајне пословне активности које своје место треба да нађу међу управљачким функцијама у предузећу између њих постоје битне разлике. Суштинска разлика је у томе што је у фокусу односа с јавношћу комуникација с различитим групама јавности, док је маркетинг усмерен на олакшавање процеса размене између предузећа и оних који имају потребу или жељу да купе његове производе и/или услуге.

Односи с јавношћу представљају функцију управљања у предузећу чији је основни задатак успостављање и одржавање односа сарадње и поверења између предузећа и бројних група јавности на које је оно упућено. То су све оне групе јавности које могу бити заинтересоване да утичу на његов успех или неуспех на тржишту. Односи с јавношћу подразумевају стратешко планирање ради унапређења процеса комуницирања предузећа с различитим појединцима и групама, као и примену одговарајућих тактика и комуникационих вештина. Основни циљ је придобијање подршке јавности за активности које предузеће обавља или намерава да спроведе.

Задаци особе задужене за односе с јавношћу у предузећу су бројни: од пуког одговарања на позиве, писма или упите, преко писања саопштења за јавност, организовања конференције за новинаре, пружања упутстава челницима предузећа како да се обрате јавности или да наступе у медијима, до учествовања у доношењу стратешких одлука у предузећу и њиховог реализовања кроз дефинисање и реализацију комуникационог плана. Многа предузећа међутим веома често греше управо у погледу дефинисања кључних активности особе задужене за односе с јавношћу. Од њих се очекује да буду насмејани и љубазни у телефонским разговорима с клијентима или новинарима, да се баве осмишљавањем промотивног и информативног материјала предузећа, да обезбеде објаве у медијима, али не и да учествују у креирању стратегије и политике предузећа. Напротив, управо учествовање у процесу одлучивања треба да представља основну дужност стручњака за односе с јавношћу, односно одељења (сектора) у којем они раде. На тај начин њима се омогућава да јасно увиде или пак укажу на проблеме с којима се у датом моменту предузеће суочава. Тиме ће бити у могућности да предложи одговарајућу стратегију њиховог решавања кроз осмишљавање или унапређивање комуникација између предузећа и њему најважнијих група јавности. Због тога кажемо да односи с јавношћу, баш као и маркетинг, представљају значајну управљачку функцију која је упућена на тесну сарадњу са управом (*top менаџментом*) предузећа.

Који су најзначајнији сегменти јавности с којима комуницирамо?

Свако предузеће треба да успостави и одржава комуникацију с већим бројем различитих група јавности. Све оне постоје и делују у окружењу и могу да покажу директан интерес за предузеће или да индиректно утичу на његово пословање и тржишни успех или неуспех. Такве групе јавности често називамо и интересним групама или *стејкхолдерима* предузећа. Оне могу активно да делују у правцу пружања подршке активностима предузећа или пак њиховог критиковања, па и онемогућавања. Такође, оне могу да имају пасивну улогу, те својим нечињењем негативно утичу на успех предузећа. Стога, основни циљ је успостављање односа сарадње и поверења између предузећа и свих значајних група јавности, те њихово активирање како би му пружиле одговарајућу подршку у обављању пословних активности.

Различита предузећа упућена су на различите групе јавности с којима комуницирају. Ипак, међу најважније сегменте јавности једног профитно оријентисаног предузећа спадају: купци, финансијери (инвеститори, акционари), медији, запослени, добављачи, влада и владине институције, невладине организације и групе за притисак, конкуренција. Знајући то, свако предузеће треба да дефинише сопствену мапу најважнијих стејкхолдера ка којима ће у одређеном периоду усмеравати своје комуникације. У различитим моментима, а у зависности од активности које спроводи или намерава да започне, на мапи стејкхолдера ће

се наћи различите организације и појединци. Идеја је да се сви они прецизно упознају (да се спознају њихове карактеристике, ниво заинтересованости за предузеће и његове активности, спремност да пружи подршку или критику итд.) како би се осмислила одговарајућа стратегија комуникације са сваким од њих. Циљ комуникационе стратегије уперене ка различитим стејкхолдерима јесте придобијање подршке за оно чиме се предузеће бави – претварање наших потенцијалних пријатеља или непријатеља у наше *друштвене партнере* који ће нам помоћи или нас барем неће спречити да реализујемо оно што смо планирали.

С обзиром на чињеницу да је свако предузеће упућено на комуницирање с већим бројем различитих група јавности, јасно је да односи с јавношћу обухватају више различитих подобласти, као на пример: односе с купцима, односе с инвеститорима, односе с медијима, односе са запосленима и јавне послове (односе с владом и владиним институцијама). У циљу грађења и одржавања добрих односа с наведеним групама јавности предузеће користи различите видове комуницирања, међу којима су најважнији оглашавање, публицитет и лобирање.

Мада је комуникација са свим групама јавности (стејкхолдерима) једнако значајна, чини се да се односи с медијима посебно истичу као једна од највидљивијих подобласти односа с јавношћу. Значај медија је у томе што путем њих можемо да учинимо да наша информација стигне до већег броја других појединаца и организација с којима желимо да комуницирамо. Поред тога, медији имају могућност утицаја на креирање јавног мњења, па је свакако боље уреднике и новинаре имати на својој страни онда када желимо да пренесемо одговарајућу поруку широј јавности. Посебан значај односи с медијима добијају у условима појаве нежељених (тзв. кризних) ситуација у којима се предузеће може наћи. Тада, активности предузећа изазивају велику пажњу медија и шире јавности, па је изразито важно знати како треба комуницирати.

Како да развијамо и одржавамо добре односе с медијима?

Бројна су упутства и правила за обраћање новинарима и изградњу добрих односа с њима. Оно што је свакако најважније јесте да знамо да новинари чине нашу значајну циљну јавност с којом треба да комуницирамо, јер: 1) они могу бити директно заинтересовани за дешавања у предузећу и 2) уз њихову помоћ обавештавамо све друге циљне јавности о томе шта се код нас дешава. Уколико су новинари ти који превасходно показују интерес за нас, њихова улога у комуникацији је активна. Наш основни задатак је да им обезбедимо приступ жељеним информацијама правовремено и на прави начин. Уколико су они нама потребни ради обавештавања шире јавности, боље је уколико већ имамо изграђене добре односе с њима. Тада ће нам бити лакше да добијемо приступ медијима за које раде.

У изградњи и одржавању добрих односа с новинарима увек треба да имамо на уму следеће:

- 1) Новинари су људи, запослени у медијским кућама, чији је посао прикупљање значајних информација, прављење вести и обавештавање о догађајима који могу бити значајни и интересантни за ширу јавност. Наша комуникација с њима треба да буде лична и непосредна, а наш задатак је да им обезбедимо информације и омогућимо објављивање вести о догађајима у нашем предузећу.
- 2) Новинаре можемо да контактирамо (тј. позовемо на конференцију за новинаре или им упутимо саопштење за јавност) само када имамо вест. Уколико су једном позвани на догађај који за њих не представља вест, постоји опасност да изгубе поверење у наше предузеће и више се никад не одазову позиву.
- 3) Новинари имају специфично радно време које је везано за рокове затварања медија. Тако на пример, приликом организовања конференција за новинаре треба строго водити рачуна о времену њеног заказивања. Она не треба да буде заказана ни сувише рано (пре 10 часова) нити сувише касно (после 14 часова посебно ако је реч о дневним новинама). У ситуацији избијања кризе међутим, новинари могу да буду заинтересовани за праћење дешавања у нашем предузећу и 24 часа дневно и то свакако треба да им буде омогућено.
- 4) Новинарима треба пружити помоћ – послати им написано саопштење за јавност, засновано на провереним информацијама и подацима, у формату који одговара медију за који раде и на језику који је прилагођен њиховој публици. Тиме стичемо њихово поверење, док истовремено обезбеђујемо да информација коју желимо да пренесемо јавности буде пренета на нама задовољавајући начин.
- 5) Новинаре никада не смемо да доведемо у заблуду, нити да им проследимо неистините податке и информације. Од тачности вести коју објављују зависи њихов посао и углед компаније за коју раде. Дакле, ако желимо да нам буду пријатељи и покажу спремност да објављују вести о нашем предузећу, ми за њих морамо да представљамо кредибилни извор информација који неће морати сваки пут да проверавају.
- 6) Новинаре не треба затрпавати вестима. Информације које шаљемо треба да стигну на праву адресу – баш оном уреднику или новинару који је заинтересован за делатност којом се ми бавимо или догађај који организујемо. Да бисмо то учинили потребно је да имамо добру базу података (тзв. новинарска адрема) коју непрекидно треба ажурирати.
- 7) Од новинара никада не треба тражити да се уништи нека вест о нашој компанији, нити се треба жалити на то што се о нама недовољно или неповољно пише и говори. За сваку грешку у комуникацији, кривица је на нашој страни – лоша вест или недостатак објава о нама искључива је последица наше погрешне комуникације с новинарима.

Жалбама и тужбама се само навлачи гнев, а не решава проблем. Треба бити проактиван у комуникацији с новинарима, обавештавати их о догађајима кад год нам се они учине значајним за ширу јавност, као и увек када новинари сами покажу интерес за нас и наше активности.

Шта је маркетинг?

Да бисмо објаснили шта је маркетинг, почећемо од најчешће грешке у његовом схватању, још увек присутне међу предузетницима у нашој земљи. Када кажемо маркетинг уобичајена помисао јесте реклама. Следећи синоним за маркетинг је продаја. Стога, када запосле особу која треба да се бави маркетингом привредници углавном очекују да она осмисли визит карте, промотивне материјале, слогане, понуди креативна решења, обезбеди приступ медијима и тиме утиче на повећање продаје.

Маркетинг НИЈЕ реклама, нити су горе наведени послови кључни у каријери особе која се њиме бави. Реклама је само једна од алатки која се користи у маркетингу, али тек онда када су добро осмишљени сви његови остали елементи. Маркетинг НИЈЕ ни продаја, мада она јесте његов основни циљ, те успешност маркетиншких активности меримо на основу остварене продаје.

Маркетинг ЈЕ својеврстан начин пословног размишљања који се заснива на прикупљању информација с тржишта, осмишљавању и пружању производа или услуга, по одговарајућим ценама, на одговарајућим продајним местима уз обавештавање потенцијалних купаца о њиховој расположивости. Маркетинг ЈЕ процес планирања и управљања производом, ценом, промоцијом и дистрибуцијом и управљачка функција која доприноси стварању вредности. У маркетингу управљамо производом, ценом, промоцијом и дистрибуцијом тако што комбинујући их на одговарајући начин дефинишемо маркетинг микс који је прилагођен тржишту (тј. циљној групи) којем смо га наменили.

Маркетинг олакшава процес размене тиме што препознаје шта се на тржишту тражи (какве су потребе потрошача) и ко то тражи (ко чини нашу циљну групу). У фокусу маркетинга су потребе и жеље потрошача јер оне представљају полазну основу за дефинисање наше понуде на тржишту. Циљ је да предузеће оствари што већу продају и профит, а задовољавање потреба потрошача је средство које води ка испуњењу тог циља.

Синоними за маркетинг дакле нису реклама и продаја већ много више од тога. То су потребе потрошача и истраживање тих потреба, истраживање општих услова на тржишту и конкуренције, креирање и/или унапређење производа, одређивање цене, осмишљавање дистрибуције и промоција чији само један аспект представља и оно што називамо рекламом. Тек када се сви ови његови елементи употребе на прави начин маркетинг води ка остварењу планиране продаје и добити предузећа.

Зашто је планирање један од основних маркетиншких задатака?

Као што рекосмо, кључни задатак особе/а задужене/их за маркетинг у неком предузећу није одговарање на телефонске позиве нити креирање промотивног материјала. Напротив, стручњак за маркетинг односно маркетинг сектор или одељење треба примарно да се баве планирањем. Планирање укључује прикупљање информација, анализу ситуације, одређивање циљне/их групе/а, постављање циљева, дефинисање стратегије, одређивање тактика и њиховог временског распореда, предвиђање буџета, као и начина мерења остварења жељених циљева. Наведене планске активности треба да резултирају писаним документом који називамо маркетинг планом.

Маркетинг план представља водич за предузимање конкретних акција предузећа. Увек се доноси за одређени временски период, најчешће за једну годину. Поред тога, постоје и тзв. дугорочни планови који покривају вишегодишњи период (3 до 5 година). Када постоји дугорочни план, једногодишњи планови се изводе из њега и треба да воде ка његовом испуњењу.

Да би маркетинг план могао да буде спроведен онако како је предвиђено мора да буде прихваћен од стране свих у предузећу. Пре свега, неопходно је да управа предузећа буде упозната с планираним активностима и да одобри његову реализацију. Стручњаци задужени за маркетинг треба тесно да сарађују с најужим руководством предузећа, те да маркетиншке циљеве изводе полазећи од главних пословних циљева предузећа. Предвиђена стратегија остварења маркетиншких циљева такође треба да буде усклађена с општом пословном стратегијом. Коначно, када је руководство прихватило одређени маркетинг план, за његово спровођење је потребно обезбедити подршку и других служби и појединаца у предузећу.

Планирање је један од најважнијих задатака у маркетингу јер нам помаже да сагледамо где смо сада, да дефинишемо где желимо да будемо и како тамо да стигнемо. Помаже нам да јасно сагледамо шта радимо и за кога радимо. Такође, само уколико имамо писани план можемо на крају планског периода да анализирамо шта смо желели, шта смо предузели и да ли смо постигли оно што смо предвидели. Једино тако можемо да знамо и како ћемо даље – да ли је оно што смо до сада радили било добро, да ли треба да наставимо на исти начин или да предузмемо одговарајуће корективне акције како бисмо испунили жељене маркетиншке и пословне циљеве.

Који су основни елементи маркетинг плана?

Мада се маркетинг планови по својој форми и садржини могу разликовати, сви они садрже следеће елементе:

1. **Уводни део.** Овај део обухвата кратак преглед пређашњег и тренутног стања у којем се предузеће налази и корпоративне циљеве које треба остварити у наступајућем периоду. Прецизно се дефинише период за који се доноси маркетинг план и описује проблем који треба да буде решен спровођењем планираних активности у наредном периоду.
2. **Анализа ситуације.** Спроводи се на основу предузетих истраживања и прикупљених примарних и секундарних података. До примарних података долазимо организовањем теренских истраживања, док су нам секундарни подаци већ на располагању унутар самог предузећа (нпр. финансијски показатељи), у статистичким публикацијама, базама података, библиотекама и сл. Уобичајена алатка која се користи у анализи ситуације је тзв. *SWOT* матрица (анализа).¹ Основна идеја на којој она почива јесте да се прикупљене информације систематизују унутар четири квадранта: 1) као снаге (C – енгл. strengths), 2) слабости (W – енгл. weaknesses), 3) шансе (O – енгл. opportunities) и 4) опасности (T – енгл. threats). Снаге и слабости су интерног карактера и односе се на све оно што се тиче само предузећа. За разлику од тога, шансе и опасности су екстерног карактера, те обухватају сва дешавања у окружењу која могу утицати на пословање предузећа. Када маркетинг планери систематизују информације по моделу *SWOT* анализе, у могућности су да упореде интерне и екстерне аспекте пословања и одреде се за одговарајућу стратегију.
3. **Сегментација тржишта и циљне групе.** Сегментација тржишта значи његову поделу на мање делове. Реткост је да се једно предузеће одреди за пословање на целом тржишту већ се оно усмерава на један или неколико тржишних сегмената. Одабране тржишне сегменте чине купци слични по својим потребама и карактеристикама. Одабране групе купаца за које предузеће креира своју понуду називамо циљним групама. Сегментација тржишта се обавља на основу предузетог истраживања и анализе купаца. Потребно је испитати потребе потрошача, а затим и њихове карактеристике – куповне навике, навике у потрошњи, демографске карактеристике, платежну способност, географску распрострањеност и стил живота.
4. **Маркетиншки циљеви.** Маркетиншки циљеви су изведени из корпоративних циљева, односно они треба да допринесу остварењу општих циљева предузећа. Дефинишу се врло прецизно, тако да по окончању планског периода и предузетих планских активности може да се установи да ли су они заиста и остварени. Најважније је да маркетиншки циљеви буду мерљиви – кад год је то могуће, најбоље је да буду исказани у конкретним бројкама. Истовремено са дефинисањем циљева размишљамо и начинима њиховог мерења, што ћемо касније прецизно забележити у делу маркетинг плана који се односи на вредновање остварених резултата.

1 *SWOT* анализа је детаљно објашњена уз пример у тексту „Основе израде бизнис плана“ у овој публикацији.

5. **Стратегија.** Стратегија је начин остварења постављеног циља или циљева. Њоме се дефинише где се предузеће тренутно налази, где жели да буде и како тамо да стигне. Постављени циљеви могу се остварити на више различитих начина, а планирањем одговарајуће стратегије предузеће прави избор мера које ће предузети да би се дошло до њиховог испуњења.
6. **Појединачни маркетиншки планови: план производа, план цена, план дистрибуције, план промоције.** Као што је на почетку објашњено, маркетинг се заснива на планирању и комбиновању четири основна елемента – производа, цене, дистрибуције и промоције. Стога, маркетинг план у себи често садржи и појединачне планове у којима се прецизно дефинишу одлуке везане за сваки од наведених елемената. План производње тако, поред тога што се заснива на посебним производним циљевима и одабраној стратегији производа, укључује одговарајуће одлуке везане за креирање или унапређење дизајна, квалитета, одабир сировина, места производње и сл. Одлуке о производу увек се доносе на основу спроведених специфичних истраживања и анализа, те полазећи од циљне групе којој је намењен. Слично томе, доносе се и друга три појединачна маркетиншка плана. План цена поред осталог укључује одабрану ценовну стратегију која је усклађена с одлукама о производу и карактеристикама циљне групе. Планом дистрибуције се дефинише начин на који ће производи бити достављени до потрошача и одређују продајна места у којима ће они моћи да се набаве. План промоције се заснива на одговарајућој комуникационој стратегији усмереној ка обавештавању постојећих и потенцијалних купаца о производима и услугама предузећа ради стварања преференција и њихове продаје. Од посебне важности је да сви појединачни маркетиншки планови који се базирају на засебним анализама и полазе од специфичних циљева и стратегија, буду усклађени с дефинисаним тржишним сегментима и одабраним циљним групама, као и с општим маркетиншким циљевима и стратегијом предвиђеном свеукупним маркетинг планом.
7. **Тактике.** Тактике представљају конкретне активности које предузимамо ради спровођења одабране стратегије, а у правцу остварења постављених циљева. Ако смо циљ дефинисали као ситуацију у којој желимо да се нађемо по завршетку планског периода, стратегију као начин како тамо да стигнемо, онда су тактике све оне конкретне радње које морамо да предузмемо да бисмо остварили циљеве на начин који смо предвидели. Сваки циљ може да се реализује на више начина, а сваки начин његове реализације подразумева обављање различитих активности. Стога, одабиром стратегије ми се опредељујемо за један специфичан начин доласка до циља, а њему одговара посебан сет активности које називамо тактикама.
8. **Временски распоред активности.** Временски распоред активности често називамо и тактичким планом. У њему су приказане све неопходне радње које предузимамо

да бисмо спровели стратегију и остварили циљеве. У овом делу маркетиншког плана врло прецизно наводимо време почетка, дужину трајања и време завршетка сваке планиране активности коју треба спровести у планском периоду. Најпознатија алатка која се користи у прављењу тактичког плана је *гантограм*. Гантограм није ништа друго до табеларни приказ у којем су забележене све активности које ће бити предузете и дат календар њиховог реализовања. У једној табели, уобичајено је да се по редовима наводе активности, док се у колонама приказују датуми њиховог почетка и завршетка. На тај начин графички се може приказати дужина трајања сваке активности, као и њихово међусобно преклапање. Добро је такође да се зна и ко је од особља задужен за коју активност.

9. **Буџет.** Један од кључних елемената сваког маркетинг плана представља калкулација трошкова које ћемо морати да направимо да бисмо спровели жељене активности и остварили планиране циљеве. Буџетом се дакле предвиђају сви трошкови спровођења маркетинг плана и предвиђа колико нам је новца потребно да би се он предузео. Уколико су посебни буџети предвиђени у оквиру сваког појединачног маркетинг плана (план производње, дистрибуције и промоције), сви они морају да се нађу и у укупном буџету који је потребан да би се реализовао свеукупан маркетинг план. По доношењу маркетинг плана од стране стручњака односно сектора или одељења за маркетинг, о буџету се преговара с руководством предузећа. Кључна ствар у прихватању плана је прихватање буџета, јер уколико нам управа предузећа одобри мање од потребних средстава, прети опасност да план не буде спроведен како је предвиђено, те да циљеви не буду остварени.
10. **Вредновање (евалуација).** Планирање у маркетингу нема никаквог смисла уколико на крају планског периода нисмо у могућности да сагледамо шта смо урадили и да ли смо остварили жељене циљеве. Приликом објашњавања циљева као једног од елемената маркетинг плана речено је да они треба да буду мерљиви. Циљеви чије остварење не можемо да вреднујемо су неупотребљиви и не представљају праве маркетиншке циљеве. Стога, приликом њиховог дефинисања увек треба да имамо на уму и методе њиховог вредновања које ћемо применити на крају планског периода. Упоредо с методама вредновања у овом делу маркетинг плана потребно је предвидети и изворе података које ћемо користити да би смо установили шта смо постигли. Тако, на пример, ако смо као један од циљева поставили пораст продаје за 5% у односу на претходни период, метод мерења ће свакако бити поређење обима прошлогодишњег с овогодишњим обимом продаје, док ће као главни извор података послужити финансијски извештаји у самом предузећу.

Препоручена литература на српском језику

Односи с јавношћу

1. Блак, Сем, *Односи с јавношћу*, Clío, Београд 2003.
2. Давис, Антхону, *Public relations: од А до З*, Адидес, Нови Сад 2005.
3. Филиповић Винка, Милица Костић и Прохаска, *Односи с јавношћу*, ФОН, Београд 2000.
4. Кламан, Мишел, *Лобирање*, Clío, Београд 2004.
5. Марковић, Марина, *Пословна комуникација – обликовање говора у односима с јавношћу*, Clío, Београд 2000.
6. Верчич, Дејан, Франци Заврл, Петја Ријавец, Гаљина Огњанов и Андреа Брбаклић, *Односи с медијима*, Медија центар и Пристоп, Београд 2004.
7. Вилкокс, Денис, Глен Камерон, Филип Олт и Ворен Аци, *Односи с јавношћу: стратегије и тактике*, ЦИД Економски факултет, Београд 2006 (у припреми).

Маркетинг

1. Џефкинс, Френк, *Оглашавање*, Clío, Београд 2003.
2. Фајфилд, Пол, *Стратегије у маркетингу*, Clío, Београд 2003.
3. Хатон, Анцела, *Планирање у маркетингу*, Clío, Београд 2003.
4. Котлер, Филип и Кевин Лејн Келер, *Маркетинг менаџмент*, Дата статус, Београд 2006.
5. Котлер, Филип, *10 смртних грехова у маркетингу*, Адизес, Нови Сад 2004.
6. Котлер, Филип, *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Адизес, Нови Сад 2003.
7. Котлер, Филип, *Маркетинг од А до З*, Адидес, Нови Сад 2004.
8. Мекдоналд, Малком и Питер Морис, *Маркетинг у стрипу*, Communis, Београд 2004.
9. Мекдоналд, Малком и Ијан Данбар, *Сегментирање тржишта*, Clío, Београд 2003.
10. Милисављевић, Момчило, Бранко Маричић и Мирјана Глигоријевић, *Основи маркетинга*, ЦИД Економски факултет, Београд 2005.
11. Огњанов, Гаљина, *Комуникативна моћ продаје*, Досије, Београд 2004.
12. Смит, Пол, *Маркетиншке комуникације*, Clío, Београд 2002.
13. Траут, Џек, *Маркетинг експерт*, Адидес, Нови Сад 2006.
14. Вест, Крис, *Истраживања тржишта*, Clío, Београд 2004.

Мр Лазар Марићевић

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Зашто менаџмент људским ресурсима?

Са развојем тржишта, ова област менаџмента добија све више на значају. Како у великим, транснационалним компанијама, тако и у малим и средњим предузећима.

Развијена тржишта и напредне фирме схватају колику важност има људски капитал и у њега знатно улажу. Код нас последњих година, постепеним укидањем изолације, развијају се нове потребе малих и средњих предузећа. Одређене услуге, нарочито саветодавне, бивају све више тражене, а број обучених и школованих људи не одговара потребама тржишта које се развија. Код нас се још увек не увиђа да су људи у великој мери најважнији део једног система и да се њихов рад мора адекватно компензовати и да се у људе мора пуно улагати. Укупна корист вишеструко надокнађује уложено, а ствара добру радну атмосферу и однос разумевања и поштовања. О да не заборавимо, добар избор људи штеди свима време, а то је једини ресурс који не можемо да надокнадимо на неки начин. На пример: Данас је тешко наћи добро обучену секретарицу или секретара, са знањем језика, који може да обави на задовољавајући начин посао за лидера неког предузећа. У малим предузећима, или предузетничким радњама улоге се мешају. Директори или власници запошљавају особе које немају предзнање, дугорочни интерес или нису обучене за секретарски посао. То што видимо у нашим фирмама нису секретари/це већ рецепционарке, особе које могу нешто да откуцају, скувају кафу или је донесу ако постоји апарат, јаве се на телефон, оду до банке и слично.

Никако не можемо сметнути са ума да се утисак о предузећу или радњи стиче на основу првог контакта са људима. А те људе бирамо ми сами као власници или директори фирми. Успех на тржишту једног предузећа зависи од тима људи који ради у организацији, па макар то била и два човека (директор и секретар/ица).

Управљање (менаџмент) људским ресурсима је функција која свакој радној јединици или власнику пружа основне смернице како да изабере најбоље могуће запослене, како да их

мотивишу да раде са максималним капацитетом за напредак предузеће, како да побољшају њихове капацитете да би постигли још бољи резултат и како да буду задовољни организационом климом и односом према њима.

Намера нам је да овим текстом укажемо на неопходност улагања у људски капитал кроз представљање основних појмова управљања људским ресурсима. На овај начин сваки предузетник, без обзира на величину фирме ће бити у могућности да зна оквири менаџмента људским ресурсима и да у будућности, или већ сада, зна како да повећа профит кроз људе са којима ради улажући у њих и доводећи најбоље у своје предузеће. Са развојем фирме и повећањем броја запослених, ова функција се обично поверава специјализованој агенцији или индивидуалним консултантима. Овај чланак ће послужити и као водич за разговор и избор стручњака који ће сарађивати на овом пољу. Стручњаци који се баве овом облашћу имају завршене факултете из области индустријске и организационе психологије или менаџмента људским ресурсима. Код нас за сада се овим послом стручно и валидно баве углавном психолози.

Основни појмови и функције менаџмента људским ресурсима

Обично се о новим људима и радној снази размишља након досезања одређеног обима посла, односно када не можемо више сами, или у основном тиму, да водимо предузеће, јер послови превазилазе наше могућности. И онда се трудимо, користећи различите контакте и познанства или оглашавањем, да што пре нађемо особу која ће преузети део послова наше фирме.

У стварности, о људима треба размишљати већ у фази израде стратегије предузећа или бизнис плана. Када смо формулисали наш производ или идеју, пронашли средства или искористили постојећа, зацртали одреднице маркетиншке кампање морамо имати и у виду профиле људи који ће са нама радити на остваривању нашег пословног успеха. Штавише, људски ресурси нису само одговор на бизнис стратегију, они представљају додатну вредност која утиче на стварање организационе културе и повратно на стратегију која се може преиспитати. Продукт ће бити нова стратегија са чиниоцима (људским) који су допринели њеном стварању и самим тим последица ће бити остварење већег пословног успеха. Зашто је ово битно? Једноставно да се не би десило да имамо добру стратегију, а не можемо да нађемо људе који ће је извршити. Или да нађемо људе, а имамо лошу стратегију па су на крају сви незадовољни. Зато се паралелно размишља и о бизнис стратегији и о управљању људским ресурсима.

У даљем тексту следи опис основних функција управљања људским ресурсима по следећим фазама: одређивање позиције за нове људе (или реорганизација старих¹), како доћи до нових људи, како их селекционисати, како их задржати и мотивисати на послу, како проценити њихов учинак и на крају како их отпустити уколико не задовољавају и не испуњавају договорене услове при запошљавању.

Анализа и опис посла

Анализа и опис посла су веома важни приликом ангажовања радне снаге. Насупрот уобичајеним методама ангажовања људи када им се обавезе намећу током рада, или како се појављују са ширењем посла, када долази до различитих тумачења запослених и послодавца око радних обавеза, анализа посла служи за појашњење онога што неко ради у једном предузећу, а опис посла као смерница за избор људи који ће се на тој позицији наћи.

Како серади анализа посла? Једноставно, навођењем свих задатака које особа на одређеној позицији мора да обави, уз процену интелектуалних и физичких захтева и способности. За неке послове је веома лако направити анализу посла док је за друге потребно ангажовати стручњака који ће помоћи у дефинисању посла у складу са бизнис стратегијом предузећа.

Анализа и опис посла садрже: (1) шта треба да се уради на послу или на одређеној позицији, (2) како треба да се то уради, (3) која знања, вештине и ставове особа треба да поседује како би радила на тој позицији...

Опис посла се прави на основу анализе онога што неко ради у организацији.

Када урадимо анализу и опис посла за одређену позицију, онда смо сасвим сигурни да не може бити неспоразума у извршењу радних задатака. И радник и послодавац тачно знају шта да очекују један од другог. У складу са тим ћемо касније развијати различите механизме мотивације запослених.

Селекција радника

На основу анализе и описа посла крећемо у потрагу за запосленима. Некада је то веома једноставно, путем препоруке, или посао није компликован па особу налазимо у окружењу. Некада морамо дати оглас у медијима, а некад морамо ангажовати специјализовану агенцију за проналажење кадрова² поготово ако су у питању менаџери. Ми тражимо радну биографију, са личним подацима и подацима који за нас могу бити интересантни и писмо заинтересованости (зашто би се особа запослила на том послу) и препоруке (могу бити писмене и усмене).

1 Код нас се срећемо са термином систематизација радних места.

2 „Headhunting“ – хедхантинг агенције или ловце на кадрове.

У сваком случају најбоље је ако можемо да направимо избор између више особа. Метод селекције зависи од позиције за коју тражимо особу. Ако тражимо радника у продавници техничке робе, као директор или власник отприлике можемо знати какву особу тражимо. Да је љубазна, пријатна, да познаје или је барем интересују производи које ће продавати, да уме да се опходи са купцима, да може да процени кога треба оставити на миру док разгледа робу, а кога треба мало убеђивати при куповини...

Али, ако тражимо људе за компликованије позиције, или тражимо већи број људи за исту позицију, селекција ће бити компликованија и биће потребно ангажовати психолога или стручњака из области за коју тражимо особу (нпр. ако тражимо машинског инжењера за шефа производње или менаџера продаје).

Селекција обухвата тестирање кандидата, интервју са кандидатима и пробни рад у идеалном случају. У зависности од потреба предузећа неке фазе се могу прескочити.

Тестирање се врши различитим тестовима где се могу проценити опште карактеристике кандидата (интелигенција, општа култура, карактер и личност...), посебне карактеристике везане за одређени посао (ставови, уверења), физичке карактеристике и извођење посла (кројачицу ћемо најбоље тестирати ако јој дамо задатак да нешто скроји на кројачкој машини...). На овај начин добијамо слику о будућем запосленом. Уколико је потребно тестирање валидним тестовима, њега може спровести обучена особа која има приступ признатим тестовним материјалима.

Интервјуисање кандидата је следећа фаза. Када направимо ужи избор кандидата на основу тестова онда приступамо интервјуу. Ако смо ангажовали агенцију или консултанта, онда ће нам они проследити најбоље кандидате, а на крају ћемо последњи интервју урадити ми сами. Одлука је ипак наша. Наравно, ако запошљавамо конобара, битан нам је интервју, чак без тестирања али са препорукама. Када водимо разговор са кандидатом треба да обратимо пажњу на његово понашање и не смемо заборавити да је интервју место када послодавац процењује запосленог и када запослени процењује будућег послодавца.

Као највалиднији проценитељ будућег понашања на радном месту је пробни рад у различитом трајању. Пробни рад се у складу са добром пословном праксом плаћа раднику по договору (некада је то пуни износ плате, а некада мало мање од пуне компензације).

Оријентација радника

Ова функција управљања људским ресурсима се често заборавља и не придаје јој се довољна пажња. Под оријентацијом радника се мисли на упознавање запосленог са предузећем, људима, задацима, радним местом и понашањем на радном месту. Што је већа фирма овај процес је важнији јер се запосленом мора показати да и он доприноси остварењу

заједничке визије и развија однос припадности организацији. Многи људи, не поседујући радно искуство, а са неоспорним квалитетима, не знају како да се понашају на радном месту, да треба да буду уредни, да обрате пажњу на личну хигијену... Све је то процес учења, а на послодавцу је задатак да то уради на нормалан начин показујући да је то део пословне културе његове радње или предузећа. Уз овај појам се често користи и појам организационе социјализације. Запослени усваја нове вредности које важе у радној околини (па била то агенција за некретнине, ресторан, производња печурака...), ствара однос са колегама и усваја нове начине понашања.

Награђивање радног учинка

Награђивање и санкционисање радног учинка је једно од основних питања мотивације људи у организацији или предузећу. Компензација радног учинка се може састојати од директне, новчане накнаде или индиректних бенефиција (плаћање животног осигурања, консултације са стручњацима, плаћени одмор, коришћење возила у приватне сврхе...).

Када је у питању новчана награда за радни учинак, или чак основна компензација морамо имати у виду три врсте фактора који утичу на формирање плате: спољни фактори (колико се на тржишту плаћа оваква врста посла), унутрашњи фактори (колико варирају компензације унутар организације) и индивидуални фактори (колико варира висина компензације у односу на процену индивидуалног постигнућа на радном месту).

С обзиром на развијеност нашег тржишта и квалификованост радне снаге новчане компензације веома варирају. Није проблематично одредити плату за једну радну позицију уколико запошљавамо радну снагу са највише средњом стручном спремом, али је проблем уколико запошљавамо људе са високом стручном спремом или стручњаке у одређеним областима. Важно је да послодавац процени очекивања запосленог и уклопи се у та очекивања сходно својим могућностима и ограничењима тржишта. Некада, уколико запошљавате квалитетне људе, веће вредновање рада ствара добар однос радника према предузећу и послодавцу. Додатне компензације као што су плаћени одмор на неку дестинацију и друге погодности су варијације којих има доста и о којима треба размишљати.

Компензација је изузетно важна као фактор у дугорочној стратегији улагања у хумани капитал. Али не можемо заборавити на друге факторе који понекад односе превагу над висином личног дохода, награда и осталих материјалних бенефиција. То је оно што зовемо организациона култура и међуљудски односи. Заиста постоји велики број истраживања који указују колико овај фактор утиче на радни учинак, пожртвованост и везаност за предузеће. Добри међуљудски односи, клима толеранције и изнад свега уважавање и поштовање запослених као личности се вишеструко враћа кроз бољи радни учинак, повећање профита и у крајњем случају кроз бољу радну атмосферу.

Фактори простора, као што су осветљење, опрема, пријатне униформе и слично су додатни фактори чији стандарди су већ усвојени у озбиљним и успешним предузећима.

Суштина је да колико год било тешко наћи доброг радника, некада је теже задржати га. Зато се велике успешне фирме не либе да вредног радника укључе као власника у одређеном проценту фирме. Заиста је боље дати више у одређеном моменту и наградити запосленог који ће радити доказано боље када зна да се повећање профита пропорционално одражава на њега лично.

Праћење и евалуација учинка на радном месту

Када запослите некога, једини начин да пратите његово постигнуће је да развијете критеријуме на основу којих ћете то чинити. Све што је везано за управљање људским ресурсима је неодвојиво од стратешког планирања које се односи на предузеће. Када се прави бизнис план, људски ресурси су неодвојиви део. Да бисмо могли некога да унапредимо, наградимо или санкционишемо поред развијених критеријума морамо вршити периодично праћење радног учинка (месечно, квартално, полугодишње...) што зависи од величине фирме и бизнис планова. Наши критеријуми процене постигнућа треба да буду реални и у складу с пословним и друштвеним окружењем. Они се могу мењати баш на основу праћења радног учинка запослених. Некада се радници заиста труде, али ограничења долазе из спољног света. Зато се у дефинисању критеријума успешности мора бити флексибилан и мора се стално вршити њихова ревизија.

Планирање каријере

Ово је једна област управљања хуманим ресурсима, која се данас све више развија и постаје део консултантских услуга које предузећа, а и запослени и послодавци изискују. Када је у питању мало и средње предузеће посао је главни фактор који почиње да диктира потребу за планирањем каријере. Ово се више не односи само на запослене већ и на самог послодавца. Ширење посла, већи број услуга, већи број запослених се одражава и на лидера предузећа. Зато се о овоме мора размишљати из више углова. Основно питање је како видимо себе или наше запослене у наредном периоду. Тај период се може односити на следећу годину али и на период од десет година.

Обука запослених

Везано за претходну функцију менаџмента људским ресурсима, процена потреба за обуком запослених и њихова обука су главни показатељи жеље да предузеће жели да се развија.

Буквално свако у предузећу има потребу за обуком. Од оријентације које су му надлежности и могућности на послу, преко кодекса понашања и облачења на радном месту, упознавања конкуренције у земљи и иностранству, до стручног образовања и усавршавања менаџерских вештина. У већини случајева развој посла диктира потребе за обуком. Важно је да се овој функцији управљања људским ресурсима преда велики значај како би се предузеће снашло и изборило са конкуренцијом, и једноставно издвојило на тржишту.

Стрес на радном месту

У ситуацији када је незапосленост велика, стрес на послу се не сматра за велики проблем. Али у реалности стрес представља проблем коме увек треба посветити нарочиту пажњу. Узроци стреса су разни: природа посла, избор занимања, ступање у радни однос, радни услови, међуљудски односи, несигурност запослења, друштвене околности које се одражавају на посао... Без обзира колико знамо да овако нешто постоји, питање је колико заиста обраћамо пажњу на то код нас самих и нарочито код наших запослених.

У екстремним ситуацијама потребно је ангажовати стручњака, али у свакодневној ситуацији треба обратити пажњу на радне услове, радну атмосферу и понашање запослених. Неки људи могу да раде под великим притиском, а други не. Зато приликом распоређивања запослених на радна места треба узети у обзир њихове карактеристике личности.

Штавише, радници и колеге са којима дуго сарађујемо се могу наћи у различитим животним ситуацијама које се одражавају на радно постигнуће. Као послодавци треба да обратимо пажњу на неубичајена понашања и поразговарамо са својим запосленима. Пријатељски разговор је главно оруђе откривања проблема и потенцијал за његово решавање.

Са друге стране, и ми предузетници се налазимо у стресној ситуацији. Притисак обавеза, немогућност делегирања посла понекад, партнери, добављачи, муштерије, порези и рокови су оно што у великој мери оптерећује предузетнике. Довољно одмора и здравог сна, правилна искрана и различите методе релаксације и рекреације су кључни фактори борбе против свих стресних ситуација. Колико год нам се чинило да немамо времена за ове ствари, истина је другачија. Уз бољу организацију све је могуће. Ако смо успешни у послу, зашто не бисмо били успешни у одржавању својих највреднијих ресурса, тела и духа.

Закључак

Управљање људским ресурсима је сложен посао који понекад укључује ангажовање стручних људи. Али као што смо видели из наведеног, послодавац је тај који може да обрати

пажњу на све функције које се односе на запослене. Од планирања стратегије предузећа, дизајнирања радних места, регрутовања запослених, селекције, планирања обуке па све до управљања стресом. Без обзира да ли ће се ангажовати специјализована агенција или ће се користити различите препоруке које кандидати за запослење имају, крајњу одлуку доноси послодавац, предузетник. С овим основним подацима може се дефинисати потреба коју предузеће има у односу на хумани капитал и може се поступити на најбољи начин који на крају продукује здраву радну атмосферу и успешно предузеће на тржишту.

Литература

- Berry, L. M. (1998): *Organizational and Industrial Psychology*, McGraw Hill Inc. New York.
- Berman M. E. and others (2001) *Human Resource Management in Public Service*, Sage Publications Inc, Thousand Oaks.
- Coundrey E. S. (1988) *Handbook of Human Resource Management in Government*, Jossey Bass Inc, San Francisco.
- Чизмић С. и други (1995): *Психологија и менаџмент*, Филозофски факултет, Институт за психологију, Београд.
- Dipboy, R. L, Smith, C. S., Howell, W. C. (1997): *Understanding Industrial and Organizational Psychology*, Harcourt Brace College Publihers, Forth Worth, pages 240–241.
- Јанковић, П. (2001): *Управљање људима: Нови концепт савременог менаџмента*, Досије, Београд.
- Klauss, R. & Bass, B. (1982): *Interpersonal Communication in Organizations*, Academic Press, New York.

МОГУЋНОСТИ ФИНАНСИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА И ПРЕДУЗЕТНИКА

Кредити и лизинг представљају значајан извор финансирања за започињање и унапређење пословних активности малих и средњих предузећа и предузетника (у даљем тексту: МСПП). У Србији су у току процеси промене законске регулативе, изградње финансијских институција и обезбеђивања финансијских средстава из домаћих и страних извора, који треба да олакшају и омогуће експанзију сектора малих и средњих предузећа и предузетника. Усвојени су закони о финансијском лизингу, Гаранцијском фонду, јавним набавкама, заложном праву над покретним стварима и унапређен је режим рада Народне банке Србије. Држава, у оквиру буџетских могућности, усмерава део средстава за кредитирање МСПП преко Фондова за развој и Националне службе запошљавања а обезбеђен је један број кредитних линија од међународних финансијских институција и иностраних влада. Формирана је Агенција за развој МСПП¹ и основан је Гаранцијски фонд² чији је циљ да делимично осигура банке код давања кредита. У циљу стварања повољније кредитне климе за МСПП повећан је број одобрених кредита, усвојене су мере пореског подстицаја, снижавања каматних стопа и прилагођавања финансијских институција потребама предузећа и предузетника.

На овом месту ћемо пружити опште информације о:

- критеријумима разврставања предузећа на мала и средња,
- врстама кредита пословних банака,
- условима кредитирања од стране фондова и других институција у Републици Србији, и
- финансијском лизингу.

1 О активностима Агенције за развој МСПП можете сазнати на сајту www.sme.sr.gov.yu.

2 О активностима Гаранцијског фонда – Београд можете сазнати на сајту www.gf.co.yu.

КЛАСИФИКАЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА

Сва предузећа према важећим прописима³, разврставају се на мала, средња и велика и то у зависности од броја запослених, годишњег прихода из редовне делатности и вредности имовине по годишњем рачуну у последњој пословној години.

У *мала предузећа*, разврставају се она предузећа која у последњој пословној години испуњавају најмање два од следећих критеријума:

1. да је просечан број запослених на основу часова рада до 50;
2. да је годишњи приход мањи од 8.000 просечних бруто зарада запослених у Србији;
3. да је просечна вредност имовине (на почетку и на крају пословне године) мања од 6.000 просечних бруто зарада запослених у Србији.

У *средња предузећа*, разврставају се она предузећа која у последњој пословној години испуњавају најмање два од следећих критеријума:

1. да је просечан број запослених на основу часова рада од 50 до 250;
2. да је годишњи приход од 8.000 до 40.000 просечних месечних бруто зарада запослених у Србији;
3. да је просечна вредност имовине (на почетку и на крају пословне године) од 6.000 до 30.000 просечних месечних бруто зарада запослених у Србији.

Основне карактеристике малих и средњих предузећа (МСП):

- у власништву су једног човека или мањег броја партнера,
- фокусирана су на мање сегменте тржишта (локалног значаја),
- имају мало тржишно учешће,
- флексибилнија су и прилагодљива захтевима тржишта,
- власници предузећа имају управљачку улогу,
- величина предузећа је мала у односу на главне конкуренте у одређеној делатности (према обиму продаје, броју запослених, вредности имовине предузећа).

У *велика предузећа*, разврставају се она предузећа која нису разврстана према горе наведеним критеријумима.

Новооснована предузећа разврставају се на основу података из свог текућег полугодишњег односно годишњег рачуна и броја месеци пословања у току обрачунског периода.

Треба напоменути да је у току доношење новог Закона о рачуноводству и ревизији који предвиђа извесне промене по питању критеријума за разврставање МСП.

³ Закон о рачуноводству и ревизији („Службени лист СРЈ“, број 71/04 и „Службени гласник РС“, број 55/04).

КРЕДИТИ ЗА МСПП

Започињање сопственог бизниса или развијање постојећег по правилу увек прати и питање обезбеђивања неопходног капитала. Прибављање новца потребног за реализацију посла може бити решено узимањем одговарајућег кредита. У зависности од рока за који се кредит узима као и од циља односно намене кредита имате на располагању краткорочне, дугорочне и микро кредитне.

Ваша циљна група су *инвеститори* – банке, фондови и финансијске организације и институције.

I Кредити пословних банака

Краткорочни кредити се дају за следеће намене: обртна средства, финансирање купаца, пропагандне активности, текућу ликвидност, за индустријску и пољопривредну производњу, увоз, извоз, покривање ванредних трошкова, залихе, улагање у текућу производњу и сл. Код већине банака износ кредита није лимитиран већ зависи од бонитета односно од кредитне способности клијента. Краткорочни кредити се најчешће одобравају на период до 12 месеци, док се каматна стопа у зависности од оствареног промета и инструмената обезбеђења креће номинално од 0,6%–2,3% на месечном нивоу, а ефективне каматне стопе од 7,44%–31,37% на годишњем нивоу. Отплата се врши у месечним ратама или ануитетима са или без грејс периода⁴ (до 6 месеци) или једнократно о року доспећа кредита. Начини и средства обезбеђења су разноврсни (менице, жиранти, депозит, залога, хипотека...) и зависе од висине кредита и пословне политике банке. Посебно истичемо, да је при избору банке као један од битних момената период реализације кредита односно да ли се они могу реализовати одмах. Већина банака има понуду краткорочних кредита, док је мањи број оних које су у стању да Вас константно сервисирају. Због тога је битно да пажљиво изаберете пословну банку.

Дугорочни кредити се углавном дају за следећу намену: трајна обртна средства, за набавку (реконструкцију) опреме и проширење капацитета, финансирање основних средстава, финансирање инвестиција, набавку пољопривредне механизације и сл. Ови кредити се најчешће одобравају на период од 1 до 5 година у износима од неколико стотина хиљада евра, док код неких банака износ није лимитиран. За добијање кредита није неопходно да будете њихов депонент, већ то постајете аутоматски по добијању кредита. Грејс период је најчешће од

4 Grace (грејс) - период је време у којем корисник кредита плаћа само камату на средства која ће корисити док је ослобођен отплаћивања главнице кредита у том периоду (нпр. Ако је кредит одобрен на 24 месеца са 6 месеци грејс периода, предузеће ће 6 месеци плаћати само камату на кредит, а главницу кредита плаћати 18 месеци).

6 до 12 месеци. Камата на годишњем нивоу износи око 10%. Ниво обезбеђења је висок, поред депозита, меница, јемства, хипотека представља основни инструмент обезбеђења и најчешће је 3:1 (одобрени кредит треба да буде обезбеђен хипотеком у трострукој вредности кредита на имовину). Код неких банака обезбеђење по једном кредиту може представљати препреку за обезбеђење за други кредит тако да у периоду док траје један кредит не можете узети нови.

Микро кредити су веома значајни за предузетнике и мала предузећа, којима је неопходан почетни капитал и финансијска ињекција за покретање бизниса. Дају се регистрованим предузећима или радњама које обављају своју делатност или за „start-up“ пословне активности, без претходне пословне историје. Корисници микро кредита су предузећа која се баве производњом, трговином, услугама или пољопривредом. Ови кредити се одобравају на период од 3 до 12 месеци у износу од 500 до 5.000 евра, са или без депозита. Мало је пословних банака и штедионица које пружају ову врсту кредитирања. Тренутно овакву понуду имају Национална штедионица а. д., Opportunity International штедионица, National bank of Greece, Pro Credit bank а. д.⁵

Услови коришћења кредита банака за МСП

Кредите могу да користе предузећа која задовољавају следеће критеријуме:

1. да број запослених не прелази максималан број за мала и средња предузећа по законима у Републици Србији,
2. да је предузеће регистровано и да послује на територији Републике Србије,
3. да је предузеће са већинским приватним капиталом,
4. да предузеће активно послује најмање три године, уз добит у пословању исказану последња два финансијска извештаја (не односи се на микро кредити),
5. да предузеће има пословни рачун

Процедура за подизање кредита

Отварање рачуна:

1. Захтев за отварање рачуна који садржи:
 - а. Податке о подносиоцу захтева из статусне документације: назив, седиште, матични број, шифра делатности, ПИБ;
 - б. Врсту рачуна чије се отварање захтева;
 - с. Лице за контакт

⁵ На сајту Народне банке Србије www.nbs.co.yu налазе се дневно ажурирани подаци о свим банкама и расположивим кредитним линијама које нуде.

2. Уговор о вођењу и отварању кредита

Потребна документација за подизање кредита:

1. решење о упису клијента у регистар код надлежног органа,
3. лица овлашћена за заступање (ОП образац),
4. картон депонованих потписа,
5. извод из пореске евиденције о пореском броју – ПИБ,
6. извод из јединственог регистра матичних бројева предузећа – статистички лист (разврставање по делатностима),
7. рачуноводствени извештаји за период од две године које претходе одобравању кредита (у зависности од врсте/висине кредита који се тражи),
8. општи подаци о предузећу,
9. потврда о разврставању на велика, средња и мала,
10. кратке пословне информације,
11. подаци о купцима и добављачима,
12. бизнис план или подаци о планираном пројекту (тражени износ, намена кредита, вредност личне или инвестиције предузећа у пројекат, време потребно за реализацију пројекта, уговор, фактура за робу или опрему која се купује),
13. понуђени инструменти обезбеђења за враћање кредита,
14. копија доказа о власништву пословног простора, уговори о закупу или коришћењу или друга документација,
15. друге информације и документација по захтеву Банке.

II Кредити фондова и финансијских институција

1. Фонд за развој Републике Србије

ОСНОВНИ ЦИЉЕВИ

У 2006. години, Фонд за развој Републике Србије⁶ (у даљем тексту: Фонд) ће усмерити своју активност на остварење следећих циљева: подстицање привредног развоја, подстицање равномерног регионалног развоја, унапређење конкурентности домаће привреде, подстицање

⁶ Програм Фонда за развој Србије за 2006. годину и критеријуме за коришћење и доделу средстава можете погледати на сајту www.fondzarazvoj.sr.gov.yu.

развоја производног занатства и услужних делатности, подстицање запошљавања, укључујући и програме за почетнике („start up“ кредити).

ОПШТИ УСЛОВИ КОРИШЋЕЊА СРЕДСТАВА ФОНДА

Основни модел коришћења средстава Фонда је на кредитној основи. У зависности од намене и облика својине Фонд ће користити и модел улагања капитала на својинској основи. Средства Фонда ће се одобравати правним лицима, регистрованим у Агенцији за привредне регистре и самосталним занатским радњама и предузетницима који су регистровани у складу са законом који уређује регистрација привредних субјеката.

Право на коришћење средстава Фонда имаће инвеститори на подручју Републике Србије, и то:

1. правна лица, мала и средња и велика предузећа у приватном власништву;
2. акционарска друштва, са већинским приватним власништвом;
3. акционарска друштва са већинским власништвом домаћег физичког, или правног лица;
4. новоприватизована предузећа, са потпуно отплаћеним друштвеним капиталом;
5. самосталне занатске радње са производном и услужном оријентацијом.

Кредити Фонда се не могу користити за:

1. Кредитирање примарне пољопривредне производње;
2. Кредитирање трговине;
3. Кредитирање транспортних средстава;
4. Кредитирање инфраструктуре.

Подстицање привредног и регионалног развоја⁷ вршиће се кредитирањем малих и средњих предузећа у приватном власништву. Посебна пажња ће се усмерити за подстицање развоја најнеразвијенијих општина на подручју Републике, кроз одобравање кредита под повољним условима који се огледају у проценту учешћа Фонда у финансирању инвестиција и повољним каматним стопама. Финансијска подршка привредном развоју обезбедиће се за следеће намене:

1. Финансирање оснивања, почетка пословања малих и средњих предузећа на недовољно развијеним и девастираним подручјима;

⁷ Фонд за развој Србије је у циљу подстицања привредног и регионалног развоја усвојио Програм коришћења средстава за кредитирање подстицања запошљавања и оживљавања производње у граду Крагујевцу, Општинама Бор и Врање и 13 најнеразвијенијих општина у Србији. Начине и услове коришћења средстава из овог Програма можете погледати на сајту Фонда.

2. улагања у нове програме, реконструкцију, техничко технолошку модернизацију и финансирање трајних обртних средстава;
3. Кредитирање нових производних програма и услуга, програма који обезбеђују бољу конкурентност домаће привреде и подстицаја извозног програма.

Кредитирање се врши у складу с приоритетима утврђеним програмом Фонда, при чему се врши оцена финансијског стања и кредитне способности инвеститора као и бодовање пројекта кроз економску оцену пројекта, висину улагања по радном месту, нивоу развијености општине на бази националног дохотка на којој се програм реализује (детаљније информације о овим критеријумима погледати на сајту Фонда или директно у Фонду).

Услови кредита и висина учешћа кредита Фонда у предрачунској вредности инвестиције зависе од нивоа развијености општине на бази дохотка на којој се реализује инвестициони програм:

Ниво развијености општине	% учешћа фонда	Каматна стопа на годишњем нивоу
До 1/3 реп. просека	До 80 %	1%
Од 1/3 до 50 % реп.просека	До 60 %	3%
Од 50 % до 70 % реп. просека	До 50 %	3%
Преко 70% реп. просека	До 40%	3%

Рок отплате је до 5 година за инвестиционе кредите а до 3 године за трајна обртна средства.

Грејс период је до 1 године. На све кредите примењује се *валутна клаузула* (утврђивање дуга у еврима у тренутку пуштања кредита у течај и прерачунавање дуга у динаре по средњем курсу на дан доспећа).

Инструменти обезбеђења уредног враћања кредита су:

1. за општине са националним дохотком до 1/3 републичког просека као и за девастиране општине:
 - а) хипотека на непокретности у приватној својини (најмање 1:1,5); сопствене менице са авалом пословне банке или гаранција пословне банке
 - б) уговорно јемство и сопствене соло менице.
2. за општине са националним дохотком преко 1/3 републичког просека:
 - а) сопствене менице са авалом пословне банке или гаранција пословне банке.

КРАТКОРОЧНИ КРЕДИТИ ФОНДА

Краткорочни кредити намењени за подстицање конкурентности и ликвидности домаће привреде⁸ одобраваће се привредним субјектима, малим и средњим предузећима и акционарским друштвима са већинским приватним капиталом.

Рок отплате је до 6 месеци са каматном стопом од 5% годишње, без обзира на место улагања, уз примену валутне клаузуле, по средњем курсу на дан уплате.

Инструменти обезбеђења: сопствене менице са авалом пословне банке или гаранција пословне банке и бланко соло менице.

КРЕДИТИРАЊЕ ПРЕДУЗЕТНИКА И САМОСТАЛНИХ РАДЊИ

Приоритет за коришћење ових средстава имају мали предузетници и самосталне радње лоциране на привредно недовољно развијеном подручју, које ангажовањем кредитних средстава остварују већи раст годишњег прихода и већи број новозапослених радника, као и предузетници и самосталне радње које запошљавају раднике који су у процесу транзиције остали без посла. Дугорочни кредити намењени за рад, проширење делатности самосталних занатских и услужних радњи. Минималан износ за предузетнике износи 300.000,00 динара а максимални 1.500.000,00 динара са роком оплате до 5 година уз тромесечну отплату ануитета. Каматна стопа је 1%, или 3% годишње, зависно од општине на чијој територији се врши улагање, уз примену валутне клаузуле. Грејсце период је до 1 године.

Инструменти обезбеђења: хипотека првог реда на непокретности у приватној својини најмање у двострукој вредности одобреног кредита или уговорно јемство.

Потребна документација:

1. захтев (основни подаци о раднику или самосталној радњи; подаци о планираном улагању),
2. пословни план (не старији од 6 месеци),
3. решење о упису у надлежни регистар,
4. биланси стања и успеха (за последње две године),
5. промет на текућем рачуну,
6. предрачун грађевинских радова за пословни простор,
7. уговор о закупу,

8 На основу Меморандума о разумевању између „Ерсте банк“ и Министарства привреде и Фонда за развој који је усвојила Влада Републике Србије, потписаће се уговор између „Ерсте банк“ и Фонда за развој, којим ће се обезбедити средства за одобравање краткорочних кредита за подстицање конкурентности и ликвидности домаће привреде. Такође, један део средстава биће пласиран као учешће у капиталу или као кредит.

8. доказ о власништву на непокретности,
9. понуде произвођача опреме и алата,
10. фотокопија личне карте.

МИКРО КРЕДИТИ ЗА ПОДСТИЦАЊЕ ЗАПОШЉАВАЊА

Према Програму запошљавања који спроводе Министарство финансија, Министарство рада, запошљавања и социјалне политике, Министарство привреде и Национална служба за запошљавање преко Фонда за развој Републике Србије, средства по овом програму се усмеравају у циљу подстицаја и развоја предузетништва и личних идеја предузетника-физичких лица која су незапослена и која су регистрована као незапослена код Националне службе за запошљавање као и запослених који су утврђени као вишак под условом да средства која су им исплаћена на име отпремнине уложе у обављање делатности, на основу бизнис плана.

Ова врста кредита је намењена за финансирање програма физичких лица из свих производних грана и услуга, осим из области примарне пољопривредне производње.

Општи услови коришћења средстава:

1. да је лице пријављено на евиденцији Националне службе за запошљавање или као вишак запослених.
2. да је пројекат економски оправдан и да обезбеђује отварање нових радних места.

Износ кредита је од 5.000,00 до 20.000,00 евра у динарској противвредности са каматном стопом од 1% на годишњем нивоу, уз примену валутне клаузуле; рок отплате је од 3-5 година са периодом почека од једне године; Кредит се отплаћује у тромесечним ануитетима.

Као инструмент обезбеђења микро-кредита узима се један од наведених инструмената обезбеђења и соло менице корисника кредита:

1. хипотека првог реда на непокретности, или земљиште у власништву корисника кредита у односу 1:1 вредност одобреног микро-кредита;
2. уговорно јемство (или приступање дугу) правног лица за корисника кредита, с одговарајућим инструментима обезбеђења јемца;
3. соло меница корисника микро-кредита са два кредитно способна жиранта.

Процедура:

Захтеви се подносе Националној служби за запошљавање, односно експозитурама у местима пребивалишта, у року од 45 дана од објављивања јавног позива а Одлуку о одобрењу микро кредита доноси Управни одбор Фонда за развој у року од 25 дана од дана затварања позива. На основу донете одлуке закључује се уговор о кредиту.

Обавеза лица коме је одобрен кредит је да у року од 60 дана од доношења одлуке УО Фонда:

1. региструје пословну делатност/радњу и да у њој запосли себе и онолико незапослених колико је навео у захтеву,
2. достави неходну документацију,
3. да уложи средства наменски, и
4. да за време трајања рока отплате кредита обезбеди да се број запослених не спусти испод оног који је наведен у захтеву.

Уколико се ови услови не испуне кредит се гаси и проглашава доспелим што доводи до активирања инструмената обезбеђења.

2. Национална служба за запошљавање

Национална служба за запошљавање Републике Србије⁹ је јавна институција одговорна за унапређење активне политике тржишта рада и организацију обуке незапослених људи. Служба обезбеђује и курсеве за све оне који желе да започну сопствени посао и развила је програм активних мера финансирања развоја предузетништва и отварање нових радних места.

Средства националне службе немају карактер кредитних средстава, већ субвенција, али се могу користити у комбинацији са расположивим кредитним линијама финансијских институција. Средства се могу користити искључиво за набавку опреме, што се доказује одговарајућим фактурама.

Уговором о одобравању субвенција корисник се обавезује да најмање две године обавља делатност описану у приложеном бизнис плану и да редовно уплаћује доприносе у том периоду. У противном, дужан је да добијена средства врати.

Мерама активне политике запошљавања предвиђени су и регионални програми усмерени ка малим и средњим предузећима.

3. Фонд за развој АП Војводине

Фонд за развој АП Војводине¹⁰ је усмерио одређена средства за 2006. годину која ће инвестирати у различите програме малих и средњих предузећа који своју делатност обављају на територији АП Војводине кроз давање дугорочних кредита за финансирање развојних пројеката и „start up“ програма. Средства се усмеравају у складу са програмом одрживог и равномерног развоја АП Војводине кроз: подстицање привредне активности; повећање извоза, запослености, нивоа техничке опремљености; бољег коришћења постојећих

9 На сајту Националне службе за запошљавање Републике Србије www.rztr.co.yu можете наћи актуелне информације о коришћењу и додели средстава за подстицање запошљавања.

10 Сајт Фонда за развој АП Војводине www.vdf.org.yu.

капацитета; штедње енергије; прераде секундарних сировина; заштите животне средине; повећања ефикасности и ефективности пословања субјеката у области производних услуга и производње.

ДУГОРОЧНИ КРЕДИТИ ЗА ФИНАНСИРАЊЕ РАЗВОЈНИХ ПРОЈЕКАТА

Конкурс¹¹ за коришћење ове врсте кредита се расписује једном у току године. За 2006. годину раписани су конкурси за доделу средстава за финансирање развојних програма и пројеката у области: а) привреде и б) пољопривреде.

Право учешћа имају приватни предузетници, индивидуални пољопривредни произвођачи, мала и средња предузећа.

Максимални износ кредита није лимитиран. Период отплате је 3 године уз грејс период од 12 месеци. Каматна стопа износи 4,2% на годишњем нивоу.

Обезбеђење враћања кредита:

1. гаранција пословне банке, меница авалирана од пословне банке,
2. заложно право првог реда на непокретности,
3. Сопствено учешће у висини од 41%.

Подношење захтева за доделу средстава:

1. захтев и пословни план (који треба да буде урађен по методологији Фонда),
2. предрачун предмета кредитирања,
3. ПИБ образац,
4. решење о упису у регистар,
5. акт о оснивању и разврставању,
6. потврду о ликвидности од НБЈ,
7. потврду пословне банке о стању на рачуну,
8. потврду о измиреним порезима,
9. извод из земљишних књига за непокретност која је предмет хипотеке.

ДУГОРОЧНИ КРЕДИТИ ЗА ФИНАНСИРАЊЕ „START UP“ ПРОГРАМА

Кокурс за коришћење ове врсте кредита се расписује два пута у току године. На конкурс могу учествовати приватни предузетници који обављају делатност до 3 године и радно неактивна лица која се налазе на евиденцији националне службе за запошљавање. Максималан износ кредита је 1.000.000. динара. Период отплате 3 године уз грејс период од 12 месеци. Каматна стопа износи 3% на годишњем нивоу. Бизнис план треба да буде урађен по методологији Фонда за развој АП Војводине.

11 Информације о конкурсима који су у току можете пронаћи на сајту Фонда за развој АП Војводине.

Обезбеђење враћања кредита:

1. заложно право првог реда на непокретној имовини,
2. банкарска гаранција, жиранти,
3. меница авалирана од стране пословне банке. Сопствено учешће не треба.

Поред захтева и пословног плана треба приложити следећу документацију:

1. предрачун предмета кредитирања,
2. ПИБ образац,
3. решење о упису у регистар,
4. акт о снивању и разврставању,
5. потврду о ликвидности од НБЈ,
6. потврду пословне банке о стању на рачуну,
7. потврду о измиреним порезима,
8. извод из земљишних књига за непокретност која је предмет хипотеке

НАПОМЕНА: Поред поменутих врста кредита Фонд за развој одобрава и краткорочне кредитне фондове у његово власништво.

4. Фонд за микро развој

Фонд за микро развој¹² је микрофинансијска невладина организација основана ради подршке унапређењу социјалног и економског животног стандарда економски активног и сиромашног становништва у Србији. Фонд за микро развој је основан уз подршку Агенције за избеглице Уједињених нација (UNHCR), Данске владе и Међународног комитета црвеног крста. Већина међународних организација, које пружају подршку Фонду, пренеле су обртне кредитне фондове у његово власништво.

Програм микрокредитирања осмишљен је да трајно економски оснажи и побољша животни стандард лица са пословним идејама у области пољопривреде, производне или занатске делатности, пружања услуга или трговине. Микро кредити су специјално прилагођени предузетницима који немају или имају отежан приступ кредитима пословних банака. Поред једноставне процедуре, треба напоменути да са микро кредитима имате могућност развијања свог бизниса кроз добијање поновљених зајмова под повољнијим условима и нижим каматама.

Захтев могу поднети предузетници који новац желе да уложе у нову или већ постојећу делатност, незапослена лица у циљу запослења као и сви пољопривредници.

Зајмови су наменски, и то за набавку основних средстава или за обртна средства, било да почињете или развијате постојећи посао.

¹² Детаљније инфомације можете погледати на сајту Фонда за микро развој www.mdf.org.yu.

У понуди су разноврсни кредитни послови:

1. Микро-старт кредити су намењени: „start up“ почетницима, пољопривредницима, предузетницима који немају регистроване делатности, предузетницима чије су делатности регистроване до 6 месеци. Износ зајма је од 200 до 2.500 евра.
2. Микро-предузетник кредити су намењени: предузетницима који имају регистроване делатности дуже од 6 месеци. Износ зајма је од 500 до 5.000 евра.
3. Микро-бизнис су намењени клијентима с одличном кредитном историјом код Фонда за микро развој од 2001. године, чији су послови регистровани дуже од годину дана и имају до 10 запослених. Износ зајма је од 5.000 до 10.000 евра.
4. Микро-бонус кредити су намењени клијентима са добром кредитном историјом до 2005. године. Износ зајма од 300 до 10.000 евра.
5. Микро-сезонски кредити намењени су клијентима који су отплатили половину или више постојећег кредита а потребан им је мањи износ да прошире постојећи посао. Износ је до 500 евра.

5. Фонд за осигурање и финансирање спољнотрговинских послова – „SMECA“

Фонд за осигурање и кредитирање спољнотрговинских послова „SMECA“ (Serbia and Montenegro Export Credit Agency)¹³ је специјализована финансијска организација која пружа неопходне финансијске услуге извозно оријентисаним предузећима.

Фонд остварује подишку извозу кроз:

1. Осигурање извозних послова – ова услуга омогућава да домаћи извозници имају сигурност по питању наплата на тржиштима широм света,
2. Финансирање обртног капитала – С обзиром да су камате на домаћем тржишту знатно веће него на међународном тржишту капитала, Фонд ће настојати да обезбеди повољне кредите домаћим извозницима како би били конкурентни на страном тржишту,
3. Гаранције за добро извршење посла – ова услуга је намењена свим извозницима а посебно ће бити интересантна грађевинским фирмама. Грађевинске фирме ће имати могућност да уз помоћ гаранција учествују на свим међународним тендерима у конкуренцији са фирмама из целог света,
4. Факторинг – је облик финансирања извозника на основу испоруке робе иностраном купцу са доспећем наплате до 90 дана, имајући у виду да на овај начин извозници добијају средства од Фонда одмах након испоруке робе. На овај начин извозници преносе ризик наплате на Фонд, а добијена средства користе одмах за финансирање даље производње.

¹³ Детаљније информације можете погледати на сајту „SMECA“ www.smeca.co.yu.

5. Гаранција за увоз машина – Фонд ће издавати гаранције страним банкама како би оне финансирале набавку машина домаћим предузећима. Овај финансијски инструмент ће се користити и за набавку репроматеријала на одложено плаћење а у циљу извоза.
6. Техничке помоћи извозницима – Фонд ће кроз сарадњу са иностраним агенцијама за осигурање извозних кредита и иностраним реосигуравачима и међународним финансијским организацијама бити у прилици да домаћим извозницима обезбеди информације о иностраним тржиштима и потенцијалним партнерима, као и да им обезбеди механизме за наплату доспелих ненаплаћених потраживања.

Финансијски лизинг¹⁴

Финансијски лизинг¹⁵ је један од начина финансирања капиталних улагања у предузеће, веома је значајан за предузећа која не могу да се задуже по основу кредита услед недовољне гаранције или зато што не располажу са довољно готовине за набавку неопходних средстава. Корисници лизинга су најчешће мања предузећа која су усмерена ка развоју, кокурентности, отварању нових радних места и коју карактерише мноштво идеја а мањак капитала. Предност лизинга представља могућност корисника лизинга да у кратком року без сопственог капитала дође до опреме која му је потребна за рад. Циљ лизинга је стицање власништва над предметом лизинга по истеку уговора. Власништво над предметом финансирања до отплате последње рате задржава давалац лизинга, након исплате последње рате, право власништва се преноси на корисника лизинга.

Учесници лизинга су давалац лизинга, прималац лизинга и испоручилац предмета лизинга. Давалац лизинга (домаћа или страна компанија) је свако правно лице које на примаоца лизинга преноси овлашћење држања и коришћења на предмету лизинга у току одређеног временског периода у замену за уговорену накнаду, а истовремено задржи право својине над предметом лизинга. Прималац лизинга је свако правно или физичко лице на које давалац лизинга пренесе овлашћење држања и коришћења предмета лизинга у току уговореног времена и уз уговорену надокнаду. Испоручилац је свако правно или физичко лице које на даваоца лизинга пренесе право својине на предмету лизинга, ради његове предаје примаоцу лизинга на држање и коришћење, на уговорено време и уз уговорену надокнаду.

Предмет лизинга може бити свака покретна непотрошна ствар као што су постројења, опрема, возила (путничка, комерцијална). Предмети који су предвиђени за једнократну употребу (нпр. сировине), као и непокретности, не могу бити предмет лизинга.

14 Делови текста су прузети из Закона о финансијском лизингу („Службени гласник РС“, број 55/03).

15 Информације о лизинг компанијама и условима коришћења лизинга можете наћи на сајту Народне банке Србије www.nbs.co.yu и на сајту Асоцијације лизинг компанија Србије – ALCS www.alcs.org.yu.

Период лизинга (финансирања) зависи од пројекта и на уговорним странама је да га одреде у зависности од способности примаоца да отплати уговорену накнаду. Према важећем закону тај рок не сме бити краћи од 2 год.

Висина учешћа зависи од предмета лизинга и складу с тим се креће од 5% до 50% од износа финансирања, при чему неке лизинг компаније зарачунавају и ПДВ.

Приликом одлучивања за коришћење лизинга и избора лизинг компаније узмите у обзир висину номиналне или ефективне каматне стопе и трошкове обраде захтева.

Лизинг компаније своје одлуке о одобравању лизинга доносе на основу пројекције будућег новчаног тока потенцијалног корисника лизинга. Извештај о новчаном току „Cash-flow“ приказује сва примања и издавања новца и самим тим представља праву слику новчаних средстава којима предузеће располаже.

Информације о свим склопљеним лизинг уговорима закљученим између свих корисника лизинга (правних и физичких лица) и лизинг компанија садржане су у лизинг регистру. Регистар садржи: све релевантне информације о примаоцу и даваоцу лизинга, о предмету лизинга, року на који је уговор о лизингу закључен и потпис подносиоца захтева за упис уговора о лизингу у регистар. Регистар финансијског лизинга је јавни регистар.

Документација за улазак у систем лизинга:

Поред уплате аконтације услов за улазак у систем лизинга је позитивна оцена бонитета лица које је поднело захтев за одобрење лизинга. Од документације за процену бонитета за све правне субјекте потребна је:

1. понуда добављача,
2. прихваћена понуда за финансирање,
3. захтев за финансирање,
4. овлашћење за потписивање записника о споразуму уговорних страна оверено у суду.
5. у зависности од правног статуса клијента потребно је приложити и документацију, уз мања одступања, која се тражи и за подизање кредита.

ЛИТЕРАТУРА

Кљајић Д, Васић М, Лешевић Д, Вујовић М. (2005) *Кредитне линије – мала и средња предузеће и предузетници у Србији*, Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа и предузетника, Београд.

Аксентић М, Затезало М. (2005) *Приручник за извознике*, Агенција за страна улагања и промоцију извоза Републике Србије, Београд.

О АУТОРИМА

- **Др Гаљина Огњанов** је доцент на Економском факултету у Београду, на предметима Односи с јавношћу и Тржишно комуницирање. Предавања у области односа с јавношћу, посебно односа с медијима, као и преговарања, личне продаје и маркетиншких комуникација, држала је на већем броју семинара за запослене у локалним предузећима и чланове невладиних организација и политичких партија. Аутор је већег броја научних и стручних радова и једне монографије, као и коаутор неколико публикација у области пословне економије и пословних комуникација.
- **Мр Лазар Марићевић** рођен је 1969, године у Београду. Дипломирао је и магистрирао психологију на Филозофском факултету у Београду. Ангажован је у невладином сектору од 1993. године. Радио је у Центру за развој непрофитног сектора и Београдској отвореној школи. Један је од оснивача и председник УО Центра за развој Србије. Професионалну каријеру развија у области лидерства, менаџмента људским ресурсима и организационе и индустријске психологије. До сада је објавио следеће књиге: Самопоштовање и ауторитарност (аутор), Буквар демократије 1 и 2 (уредник и један од аутора), Модернизацију пословника о раду Народне скупштине Републике Србије (уредник и један од аутора), Омбудсман (уредник и један од аутора).
- **Александар Босић** је рођен у Београду, 1973. године. Дипломирао је на Правном факултету у Београду. Након завршеног приправничког стажа ради као адвокат. Ужа област специјализације је компанијско право. Свој ангажман у управном одбору Центра за развој Србије почиње 2005. године.
- **Лазар Шестовић**, дипломирани економиста, образовање је стекао у Београду, Амстердаму, Никозији и Будимпешти. Радно искуство у области макроекономских анализа, маркетинга и стратешког планирања. Као један од уредника објавио је прво и друго издање „Лексикона економских појмова“.
- **Александар Марићевић**, апсолвент права, ангажован је као секретар у Центру за развој Србије од оснивања 2001. године, као и на пословима координације већине пројеката.

Центар за развој Србије у протеклих неколико година стиче велики углед захваљујући пројектима које изводи широм Србије и тако постаје један од најважнијих НВО у земљи. Ти пројекти су везани за све три кључне области на којима почива развој једне транзиционе земље – демократији, владавини права и тржишној привреди.

Са пројектом „Подршка и промоција предузетничке иницијативе“, ЦРС наставља досадашњи ангажман. Основна врлина пројекта јесте у томе што он у фокус развојног ставља предузетништво. Предузетници су веома мали слој у сваком друштву, припада му само 2-3% укупне популације, али од њихове активности зависи обим економске активности и брзина економског развоја. Предузетништво је кључни покретач економског развоја.

Извод из рецензије др Мирослава Прокопијевића

Центар за развој Србије (ЦРС) је невладина, непрофитна организација основана 2001. чији је циљ демократски, економски и културни напредак Србије.

Мисија ЦРС-а је стварање слободног друштва у којем се остварују политичке и економске слободе грађана које представљају простор у коме појединац, заштићен од присиле, може сам да бира врсту, садржај и облик своје активности, не угрожавајући друге, а радећи на добробит целе заједнице.

Основне вредности ЦРС-а су: (i) Демократија и владавина права и (ii) Економске слободе, као темељ успешна тржишне привреде

Активности ЦРС-а су усмерене на: (i) Промоцију демократских вредности и заштиту људских права; (ii) Изградњу и јачање институција демократског друштва; (iii) Поспешивање развоја тржишне привреде и предузетништва као основних елемената за привредни развој; (iv) Промоцију процеса европских интеграција и (v) Одрживи развој и заштиту околине.

www.razvojsrbije.org.yu



Објављивање ове публикације подржала је
Комисија за демократију амбасаде САД у Београду

ISBN 86-85161-02-9

