

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу

Милош З. Глишовић

**Анализа начина руковођења и приступа
стратегии пословања и комуникацији у малим и
средњим предузећима у Србији**

Мастер рад

Крагујевац, 2014.

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: **Машинско инжењерство**

Ниво студија: **Мастер академске студије**

Модул: **Инжењерски менаџмент**

Предмет: **Менаџмент комуникацијама**

Број индекса: **604/2013**

Милош З. Глишовић

Анализа начина руковођења и приступа стратегији пословања и комуникацији у малим и средњим предузећима у Србији

Мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Др. Ненад Грујовић – ментор
2. _____
3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог мастер рада кандидат треба да обради тему методологија начина руковођења и приступа стратегији пословања и комуникацији у малим и средњим предузећима (МСП) у Србији. Током истраживања, кандидат треба да спроведе анкету у предузећима у Србији која спадају у МСП категорију. На основу добијених података, кандидат треба да изведе уради анализу фактора за успешно пословање предузећа.

Препоручена литература:

1. Tietz R. (2012), Executive Teams in research-based spin-off companies
2. Tubke A. (2005), Success Factors of corporate spin-offs
3. Покрајчић Д. (2002), Економика предузећа

Крагујевац, датум: 12.12.2014

ментор:

Проф. Др. Ненад Грујовић

Резиме: Мала и средња предузећа и предузетници представљају најефикаснији сегмент привреде у готово свим земљама света. Појединачно посматрано ова предузећа остварују највећи допринос повећању запослености и промета, због чега се сматрају окосницом раста и развоја националних економија. Њихова улога посебно је значајна у земљама у транзицији које се суочавају са проблемима високе незапослености, недостатка инвестиција и у којима су присутна велика неефикасна државна предузећа. Када говоримо о МСП пре свега мислимо на њихову флексибилност, склоност ка иновативним и личним подухватима и већу могућност за специјализацију, што омогућава овим предузећима да се много лакше од великих пословних система прилагоде континуираним променама у захтевима потрошача.

Кључне речи: Мала и средња предузећа, иновативни и лични подухвати, континуиране промене

Abstract: Small and medium-sized businesses and entrepreneurs are the most efficient segment of the economy in almost all countries of the world. Individually, these companies generate the largest contribution to the increase in employment and turnover, therefore they considered to be the backbone of the growth and development of the national economy. Their role is particularly important in the transition countries which are facing problems of high unemployment, a lack of investment and in which there is a lack of efficiency in state-owned enterprises. When we talk about SMEs we primarily think of their flexibility, propensity for innovative and personal endeavors and greater opportunity for specialization, which allows these companies to much easier adapt than large business systems adapt to the continuous changes in consumer demands.

Keywords: Small and medium-sized enterprises, innovation and personal endeavors, continuous changes

Изјављујем да је Мастер рад **Анализа начина руковођења и приступа стратегији пословања и комуникацији у малим и средњим предузећима у Србији** резултат мог сопственог рада, а да су коришћене библиографске референце јасно наведене, као и сумарно у оквиру Литературе.

Крагујевац

07.12.2014

Кандидат:

Милош Глишовић

Потпис

Садржај:

УВОД.....	1
1. Пословни циљеви.....	3
1.1 Мисија предузећа	3
1.2 Пословни циљеви: Појам и врсте	4
1.3 Значај мисије и циљева	6
1.4 Максимирање корисности менаџера	6
1.5 Максимирање прихода	7
1.6 Лични циљеви менаџера.....	9
1.7 Циљеви и одговорност предузећа.....	10
1.8 Значење друштвене одговорности предузећа	10
2. Мало предузеће	11
2.1 Дефиниција малог предузећа	11
2.2 Типологија малих предузећа	12
Успешне предузетничке фирме	13
Неуспешне предузетничке фирме	13
Амбициозна предузећа	14
Неамбициозна мала предузећа.....	15
2.3 Циљеви малих предузећа.....	16
2.4 Карактеристике малих предузећа	19
2.5 Кључни фактори успеха малих предузећа	21
3. Извори финансирања малих и средњих предузећа	25
3.1 Анализа потенцијалних извора финансирања предузећа	26
3.2 Специфичности у обезбеђивању извора финансирања за сектор малих и средњих предузећа	27
3.3 Сопствена средства власника.....	29
3.4 Позајмљени извори – кредити и инструменти дуга.....	29
4. Корист од примене иновационог програма код МСП-а	32
4.1 Примери побољшавања продуктивности у развијеним европским земљама	32
5. Породични бизнис	34
5.1 Дефинисање породичног бизниса	34

5.2 Економски развој на локалном нивоу и мали породични бизнис	35
5.3 Мали породични бизнис код нас и у свету	36
5.4 Породична предузећа и професионални менаџмент.....	38
5.5 Преклапање сфере власништва, посла и породице	39
5.6 Предности и недостаци породичних предузећа	39
6. Анализа принципа руковођења у малим и средњим предузећима	42
6.1 Пример пословања крагујевачког предузећа Технопромет	42
6.2 Начин руковођења и његова промена кроз 23 године пословања.....	43
6.3 Маркетинг	46
6.4 Кратак преглед развоја компаније	47
6.5 Пројекат "ТЕХНОПРОМЕТ 2015"	48
6.6 SWOT анализа	49
6.7 Анализа фактора у процесу одлучивања	51
6.8 Студентска пракса у домаћим предузећима – за и против	53
6.9 Карактеристике доброг послодаваца – шта чини доброг шефа?	54
ЗАКЉУЧАК.....	56
ЛИТЕРАТУРА.....	58
ПРИЛОГ 1. Попуњене анкете.....	59
Анкета број 1.....	59
Анкета број 2.....	64
Анкета број 3.....	69
Анкета број 4.....	74

УВОД

Мала и средња предузећа и предузетници представљају најефикаснији сегмент привреде у готово свим земљама света. Појединачно посматрано ова предузећа остварују највећи допринос повећању запослености и промета због чега се сматрају окосницом раста и развоја националних економија. Њихова улога посебно је значајна у земљама у транзицији које се суочавају са проблемима високе незапослености, недостатка инвестиција и у којима су присутна велика неефикасна државна предузећа. Када говоримо о МСП пре свега мислимо на њихову флексибилност, склоност ка иновативним и личним подухватима и већу могућност за специјализацију, што омогућава овим предузећима да се много лакше од великих пословних система прилагоде континуираним променама у захтевима потрошача.

У Србији, сектор малих и средњих предузећа је значајно допринео привредном расту оствареном у периоду од политичких промена 2000. године до појаве светске економске кризе. Наравно, неопходно је споменути и период последње деценије двадесетог века када је већина предузећа и основана и која су на "посебан" начин субвенционисана и уз присуство пословања на "на црно" постигли одређену стабилност да би у периоду увођења фискализације била способна да крену путем легалног пословања и тако вратили држави оно што су јој узимали деведесетих година.

Данас су МСП важан фактор у процесу приближавања српске привреде развијеним тржишним економијама, као и на путу интеграције у ЕУ. Подстицање развоја овог сектора је дефинисано као један од приоритета циљева економске политике Србије, иако се многи власници не би сложили са тим.

Повећањем конкурентности многа мала и средња предузећа померају границе својих могућности и проналазе изнова нове начине да се прилагоде тржишту и бахатом пословању великих система који више зарад уништавања конкуренције него стицања пословног добитка спуштају цену у недоглед. Посматрајући из угла просечног потрошача ово се може протумачити као повољна околност јер сваком од нас основни циљ приликом куповине је што нижа цена под што бољим условима одложеног плаћања. Чак и држава понекад јавно подржава овакву пословну политку система под изговором повећања конкурентности, а са друге стране посебно уочи изборних кампања истичу значај МСП

сектора и управо се они означавају као носиоци привредног развоја наше државе као што смо напоменули у уводним реченицама овог рада. Ма колико јавно мњење критички било настројено према приватном сектору мора се признати да у већини случајева просечна плата запосленог је већа него у неком великом трговинском ланцу. Многе компаније које послују преко двадесет година, имају људе који су од самог оснивања ту, мотивисани коректном зарадом, доживљавају компанију као лично своју и дају све од себе за њен напредак.

Један од основних проблема, повећањем конкуренције, јесте застарели начин функционисања и пословања, као и непостојање система праћења нових извора финансирања. У условима веће куповне моћи 90 % продаје је ишло за готовинско плаћање(у то рачунамо и платне картице) остатак преко чекова грађана или синдикалне продаје административим одбитком од плате и то на највише три рате. Први видови дужег рока одложеног плаћања су били кредити банака, на 12, 24 и 36 месечних рата, где је рок отплате у потпуности на себе преузимала банка, а уз одређену есконтну стопу пребацивала средства на рачун продавца. Ускоро, слабљењем куповне моћи као логична последица економске кризе, мала и средња предузећа из области трговине у малопродајним објектима су тражила нове начине да задрже постојећи промет. Једино што су могли да ураде је да прате политику великих система и прекопирају њихове услове куповине. Сходно томе роба је почела да се продаје на 12 месечних рата и без камате. Пошто су рокови у набавци од 15 до 60 дана, да би испоштовали своје veleпродавце, принуђени су да све више сарађују са банкама и подижу кредите. Од њихове финансијске моћи, као и нивоа пословања зависи и прилагођавање цена услед каматних стопа приликом коришћења кредита.

У овом раду, покушаћу да истражим и објасним "преживљавање" ових компанија и њихову еволуцију из периода "парагон блока, дигитрона и оловке" до примене нових сазнања, модернизације и трансформације у модерно европско предузеће, као и њихове предности и недостатке.

1. Пословни циљеви

У традиционалној економској теорији претпоставља се да предузећа теже највећем, тј. максималном профиту. У савременој теорији претпоставља се да је максимирање профита само један, од многих циљева, и да већина предузећа има више од једног циља. Међу најзначајнијим алтернативама су максимизирање корисности менаџера, супротност интереса и задовољавајући циљеви. Остали циљеви предузећа су већи тржишни удео, раст дивиденди, финансијска ликвидност, лидерство у технологији и иновацијама, изградња репутације или познатог имена, понашање на друштвено одговоран начин, одржавање јаке конкурентске позиције. Уколико би, од мноштва циљева предузећа, требало издвојити циљ који најбоље репрезентује понашање највећег броја предузећа, то је максимирање дугорочног профита.

Свако предузеће има мисију и циљеве, које жели да оствари својим постојањем и пословањем.

1.1 Мисија предузећа

Мисија је основни разлог, због којег предузеће постоји. Свако предузеће постоји да би обављало одређену, друштвени корисну функцију, односно функцију коју друштво вреднује. Друштво неке функције вреднује више од других, али приоритети се током времена мењају. На пример, основна функција професионалног спорта у САД је забава. Зато је професионални спорт, а посредством телевизије, која „забаву доноси маси“, као и осталих масовних медија, постао велики бизнис.

Мисија представља врсту подсетника о томе шта предузеће ради, и за шта се при томе залаже. У модерном пословању сматра се да свако предузеће треба да дефинише и јавно саопшти, односно, објави своју мисију. Дефиниција и саопштавање мисије назива се изјава о мисији. Она је акт легитимисања предузећа. Изјавом о мисији предузеће се легитимише, тј., дефинише посао који обавља.¹ Мисија се обично објављује у годишњем извештају о пословању, да би се јавност упознала са пословном оријентацијом предузећа и

¹ Hornby.W, B. Gammie, S. Wall (2001), Business economics

суштином његове пословне филозофије. Изјава о мисији треба да мотивише све, који имају интерес у предузећу, да прихвате промене, и допринесу њиховом спровођењу. Зато изјава о мисији треба да буде у складу са интересима стејкхолдера предузећа, који се на тај начин придобијају и мотивишу за акцију. Мисија врло често потиче од предузетника који је основао фирму, или од најистакнутијих менаџера – лидера предузећа.

1.2 Пословни циљеви: Појам и врсте

Циљеви су резултати које предузеће жели да оствари својим пословањем. Предузећа, у тржишним привредама, теже профиту. Али, профит није једини циљ предузећа.

Предузећа имају:

1) Већи број циљева. Према одређеним показатељима, сва предузећа, са изузетком најједноставнијих, имај већи број циљева. Неки од њих могу бити: квалитет производа или услуга, друштвена одговорност, задовољство запослених, максимирање профита, флексибилност, дугорочни опстанак, тржишни удео, ликвидност, изградња познатог имена, одржавање јаке конкурентске позиције или раст.

2) Циљеви су временски одређени, тј. орочени. Разликују се краткорочни, средњорочни и дугорочни циљеви. Многа предузећа неке циљеве настоје да реализују у кратком року, а остале циљеве желе да остваре у средњем или дугом року. На пример истраживања показују да су минимизирање трошкова и задовољство запослених краткорочни циљеви, флексибилност и контрола средњорочни циљеви, а профит и сервисирање друштвених потреба дугорочни циљеви многих предузећа.²

3) Одмеравање, рангирање и избор приоритета. Немогуће је остварити све циљеве, јер су ресурси неопходни за то ограничени, а време лимитирано. Сходно томе, поједини циљеви имају приоритет у односу на остале. Једна од суштинских разлика између предузећа је у избору њихових приоритета. Он може бити компликован, јер су поједини циљеви супротстављени. На пример, профит и тржишни удео су конкурентни, тј.

² Glueck, W., L. Jauch (1988), Business Policy and Strategic Management

супротстављени циљеви, у кратком року. Јер, када предузеће тежи да повећа тржишни удео, цена производа мора да буде нижа, што значи нижи приход и профит. Али дугорочно, већи тржишни удео омогућава да се оствари већи профит. Или, уколико профит опада, предузеће може да смањи издатке за истраживање и развој, рекламу и промоцију, улагање у нове подухвате, опрему и капацитете, а управо су истраживање и развој и инвације активности не којима се базира раст дугорочног профита, и зато је одмеравање циљева, и избор приоритета од кључне важности.

4) Мерљивост циљева. Поред тога што циљеви представљају резултате које предузеће жели да оствари, они такође представљају и стандард за оцену остварених резултата. Њихова мерљивост подразумева дефинисање стандарда или критеријума на основу којих ће се мерити степен реализације циљева. Постоји велики број критеријума за мерење циљева. Они се деле на финансијске(приход, трошкови, нето рентабилност, принос на укупна средства или власнички капитал) и нефинансијске(тржишни удео, задовољство потрошача, мотивација запослених, квалитет, иновативност). Не постоји консензус око питања који је најбољи критеријум за мерење циљева. Јер ни један појединачни критеријум не може да обезбеди сасвим тачну оцену остварених резултата.

5) Званични и оперативни циљеви. Постоји разлика између званичних и оперативних циљева. Званични циљеви су они циљеви који представљају званичне жеље и тежње компанија, односно резултате за које се предузеће залаже у званичним приликама као што су годишњи извештаји или извештаји за јавност. Оперативни циљеви су они резултати за које се предузеће стварно залаже. Оперативни циљеви се могу одредити посматрањем и анализом свакодневног пословања, тј. оперативне предузећа. Неважно да ли је неки циљ званичан или оперативан, да би дошло до његове реализације неопходни су време, уложен труд, али и новчана средства. На пример, уколико нам је најважније да се нашим запосленима обезбеди квалитетно радно окружење, није приоритетно да дефинишемо да ли је ово званичан или оперативан циљ, већ да утврдимо да ли ћемо бити финансијски способни да то изведемо, односно колико ће новца бити потребно да би се повећале плате или побољшали услови рада.

1.3 Значај мисије и циљева

Истраживања показују да све већи број предузећа има изјаву о мисији у писаном облику, тзв формална изјава о мисији. Поједина предузећа имају ширу и ужу верзију изјаве о мисији. На пример америчко предузеће за производњу и продају апарата за домаћинство MayTag's своју мисију дефинише на следећи начин: Служити у најбољем интересу власника, купаца и запослених.³

Изјава о мисији, највећег броја предузећа, односи се на производ који производе и на тржиште које сервисирају, а мисију сматрају окосницом свог пословања, која даје смисао и осећај за правац, ка коме треба да усмеравају и воде све пословне активности.

Менаџери сматрају да су мисија и циљеви кориснији интерно него екстерно, без обзира што су у данашњим условима пословања стејкхолдери, а посебно власници, купци и добављачи кључни за предузеће. Циљеви имају највећи значај, када је нагласак предузећа на ефикасности, док је изјава о мисији значајна за лидерство, морал запослених и имиџ предузећа. Истраживања нам говоре да до промене мисије предузећа се чешће долази када се именују нови менаџери, него услед промена у пословном окружењу. Као главни разлог томе наводимо лидерство, односно значај мисије за лидерство. Основна карактеристика лидера је иницирање промена, а оне почињу пре свега са редефинисањем мисије и циљева компаније. Смисао редефинисања мисије је да се стејкхолдери мотивишу и укључе у заједничку „буди део тима“ акцију, да би се лакше прихватили промене и допринели њиховом спровођењу.

1.4 Максимирање корисности менаџера

Пошто одвајамо власништво од конторле, морамо узети у обзир да менаџери не теже максимирању профита, већ реализацији циљева, који максимирају њихову корисност.. Циљеви, који максимирају корисност менаџера су:

- 1) Приход предузећа
- 2) Раст предузећа
- 3) Лични циљеви менаџера(моћ,престиж,осећај личног успеха,велики бонуси)

³ Hunger,D and Wheelan,T (1996), Strategic Management

Менаџери акционарских предузећа имају велики степен самосталности и овлашћења у тежњи ка остваривању својих циљева. Али и поред тога, они никако не смеју занемарити интересе власника компаније. Да би остварили своје, они се најпре морају побринути за циљеве који занимају власника. То значи да менаџери немају неограничену самосталност у тежњи ка својим циљевима. Самосталност менаџера је ограничена или условљена потребом да у име и за рачун власника-акционара прво остваре задовољавајући ниво профита. Менаџери могу да максимирају своју корисност, ако су остварили за власнике оно што су захтевали, а то је онај ниво профита који обезбеђује раст вредности акција, дивиденди и капитални добитак.

1.5 Максимирање прихода

Циљ менаџера је максимирање прихода, уз услов да је остварен за власника прихватљив ниво профита. Када је тај ниво остварен, максимирање прихода постаје главни циљ предузећа.

Менаџери теже повећању промета, зато што њихове плате далеко више зависе од тога него од профита. Плате запослених су веће, и укупни радни услови су бољи, када продаја и приход расту. Банке и остале финансијске институције показују већу спремност да сарађују са предузећем које максимира продају и приход. Повећање прихода је одраз посвећености предузећа својим купцима и њиховим потребама, као и знак да су производи предузећа прихваћени на тржишту. Са порастом продаје и прихода, расте и способност компаније да одговори на конкурентске притиске. И обрнуто, ако продаја опада у опасности су и тржишни удео и остварена конкурентска предност предузећа. Ово су неки од разлога због којих се раст прихода сматра не само главним циљем, већ и једним од кључних мерила пословног успеха предузећа.

Мишљење је да се корисност менаџера максимира, ако компанија, којом управљају, остварује раст, има теоријску и емпиријску подршку. Разлози због којих се раст сматра једним од доминантних, и перманентних пословних циљева су следећи: Као прво раст, који је једна од најефикаснијих одбрана од стагнације предузећа. Оне компаније које се на фокусирају на раст, преко ноћи могу да постану губитници, јер се потребе и укус потрошача константно мењају, а ту су такође и технолошке промене, појаве нових и

бољих производа, интензивирање конкуренције домаћих или страних ривала, и/или пораст тржишне моћи добављача и купца. Компанија која не остварује раст, може да се нађе у ситуацији да производи застарелу линију производа, која има све мањи број купаца. Уколико дозволимо да наше предузеће упадне у замку стагнације, сигурним коракором корачамо стазом која води ка пропадању и неуспеху. Раст, кроз већу пенетрацију тржишта, обезбеђује јачу и сигурнију тржишну позицију у односу на конкурентске добављаче и купце. Фирма, која раст остварује, кроз спајање и припајање ривалских предузећа, лакше може да освоји лидерску позицију у грани, и да стекне велики утицај на одлуке, везане за грану. Раст, посебно кроз диверсификацију, ослобађа фирму зависности од једног или неколико производа, и служи као штит у случају пада популарности најрентабилнијих производа. Ако дође до тога да пословна активност или производ почне да опада и постане ниско профитабилан или нерентабилан, предузеће довољно снаге не само да преживи веж и да са јачањем својих других сегмената и пословних активности настави са растом..

Ни један пословни циљ не ужива тако широку и јединствену подршку као дугорчни раст, јер раст значи већу производњу, плате и профите. Предузећа која остварују раст налазе се на врху листа најпопуларнијих и најуспешнијих, које се, сваке године објављују у финансијској штампи и стичу наклоност јавности. Финансијски аналитичари и инвеститори вредност компаније не оцењују само према величини продаје и профита, већ и према потенцијалу за раст. Сходно томе, можемо закључити да су предузећа снажно мотивисана да повећају стопу раста.

Раст је средство за остваривање осталих пословних циљева предузећа. Он креира услове за стицање веће продаје и прихода, већег профита, одбрану и јачање конкурентске позиције предузећа, исплату већих дивиденди акционарима, пораст вредности акција, увођење нових технологија производње и стварање позитивне слике и познатог имена предузећа у окружењу. Мада је раст, због раста, неприхватљив циљ, раст је комплементаран са осталим пословним циљевима и представља значајну подршку њиховој реализацији.

До сада смо увидели мањи број разлога због којих је раст високо рангиран на листи приоритетних циљева предузећа и уз помоћ којих је омогућено да се објасни разлог због

којег менаџери теже расту и зашто максимирање стопе раста повећава корисност менаџера.

Реалност је да предузеће које максимира раст инвестира више од предузећа које је фокусирано на максимирање профита. Али уколико поставимо раст као приоритетнији циљ, можемо, као след догађаја очекивати унапређење продуктивности и да то позитивно утиче на квалитет рада и мотивацију запослених. Поред тога, максимирање раста предузећа конзистентно је са максимирањем дугорочног профита. Дугорочни профит зависи од раста предузећа, а максимирање дугорочног профита је интерес власника предузећа. Зато се сматра да је максимирање стопе раста не само у интересу менаџера, већ и власника, јер њеним максимирањем и увећава и корисност.

1.6 Лични циљеви менаџера

Менаџери теже ка потпуном остварењу својих циљева, али уз превасходно остваривање одређеног нивоа профита у корист власника. На основу одређених истраживања, установљено је да су најважнији лични циљеви менаџера: плата, статус, моћ, престиж, професионална умешност и сигурност радног места. У зависности од његове личности, зависи редослед наведених циљева.

Лични циљеви менаџера, са изузетком плате, нису директно мерљиви. Зато се лични циљеви и корисност менаџера мери, посредно, на основу:

- 1) Броја и стручности радника, који су подређени менаџеру
- 2) Величине буџета, који је под контролом менаџера
- 3) Величине и износ привилегија, које менаџери уживају

Лични циљеви менаџера као што су престиж, моћ или статус мере се на основу броја и стручности радника, који су му подређени. Менаџери, који руководе великим бројем радника имају већи утицај, престиж или моћ од менаџера, који руководе малим бројем радника. Такође, уколико је стручност, квалификација и способност радника већа, већа је и корисност менаџера који им руководи у односу на менаџера чији су радници ниско квалификовани и мање стручни. Број и стручност радника, којима менаџер руководи, су индиректан показатељ личних циљева, односно корисности менаџера.

1.7 Циљеви и одговорност предузећа

Последњих година се доста писало и говорило о потреби да се сва предузећа, а нарочито велике корпорације понашају на друштвено-одговоран начин. Циљеви који се односе на друштвено-одговорно пословање добијају све више на значењу и данас се подразумева да компаније морају на једнако савестан начин бринути о заштити околине, људским правима и сличним захтевима са истим резултатима и пажњом као што брину о економској ефикасности свог пословања.

1.8 Значење друштвене одговорности предузећа

Друштвена одговорност је појам који је веома тешко дефинисати прецизно, и због тога у различитим контекстима има и различита значења. Она између осталог може значити:

- 1) Да компаније упоредно са својим пословањем учествују у решавању социјалних проблема.
- 2) Рад предузећа на усклађивању и усаглашавању интереса стејкхолдера и опћтег друштвеног интереса.
- 3) Заступљеност различитих интересних група у управљачкој структури предузећа и процесу одлучивања.
- 4) Укључивање и активно учешће предузећа у процесу друштвених промена.
- 5) Формирање и спровођење корпоративне политике, која доприноси сталном унапређењу друштвеног благостања.

2. Мало предузеће

Мишљења да су велика предузећа "локомотиве" привредног развоја има све мање присталица. Данас је све присутније мишљење да су мала предузећа генератори привредног раста и развоја.⁴ Мала предузећа су лидери у развоју нових технологија и производа, који подстичу привредни развој и раст. Доприносе отварању великог броја радних места, због чега владе већине земаља субвенционису њихов наставак и помажу њихово пословање кроз повољне кредите, пореске олакшице и стварају стимулативни привредни амбијент. Имају све запаженију улогу у спољној трговини и задовољавају све израженију потребу људи ка само-запошљавању.

2.1 Дефиниција малог предузећа

На први поглед, чини се да је лако одговорити на питање, шта је мало предузеће. Међутим, једноставна дефиниција малог предузећа не постоји. Предузеће је мало уколико запошљава од 1-100 радника, што је приказано у табели број 1. Број радника је само један од индикатора величине предузећа, што може да се види из следећег примера: Предузеће за производњу аутомобила *American Motors* добило је, средином 1980-тих година, кредит од Агенције за мала предузећа, иако је имало 8.500 запослених радника. Сврстано је у групу малих предузећа на основу тржишног удела, тј. зато што је мало у поређењу са највећим конкурентима у грани, а то су *General Motors, Ford i Chrysler*.⁵

Поред броја радника и тржишног удела, примењују се и остали, квантитативни, индикатори величине, као на пример, вредност средстава, величина прихода и профита. У ширко прихваћеној дефиницији, коју је формулисао амерички Комитет за привредни развој, наводе се четири карактеристике, од којих мало предузеће треба да има најмање две:⁶

⁴ Modrego F., McCann P., Foster.E.W. (2012), Rose M. Regional entrepreneurship and innovation in Chile

⁵ Покрајчић Д. (2002), Економика предузећа

⁶ Покрајчић Д. (2002), Економика предузећа

1. Управљање је самостално, јер је власник и менаџер предузећа
2. Капитал набавља појединац-власник, или мала група људи
3. Послови су локални
4. Предузеће је мало, у поређењу са највећим конкурентима у грани

Једна од најбољих дефиниција малог предузећа је да је мало предузеће оно предузеће, чији власник самостално управља, и које није доминантно у области у којој послује.⁷

Табела бр 1: Подела предузећа према величини на основу броја запослених

Мање од 20 запослених	Врло мало
20-99	Мало
100-499	Средње
500 и више	Велико

Извор: Megginson, W. Et.al., *Small Busines Management*, str.12.

2.2 Типологија малих предузећа

Иновације су несумњиво важна детерминанта раста малих предузећа, али висока иновативност не гарантује, сама по себи, раст. Висока иновативност предуслов је раста, али није ни нужан, ни довољан услов раста. Студије показују да нека мала предузећа, иако имају високу стопу иновативности, имају низак раст, као и да поједина мала предузећа, мада ниско иновативна, остварују високу стопу раста. Високу стопу раста предузеће може да оствари на основу само једне иновације, ако је та иновација постигла велики успех на тржишту. Ипак уколико је број иновација, или стопа иновативности предузећа већа, већа је и вероватноћа да ће бар једна од иновација остварити велики тржишни успех, и увести предузеће у високи раст. Главни конкурентски недостатак у нашој држави је мали обим иновативне активности, што се огледа у малом простору који уопште постоји за иновације, недостатак иновационих компанија и низак ниво истраживања у области високог образовања.⁸

⁷ Покрајчић Д. (2002), Економика предузећа

⁸ Марковић и., Радучић С. (2014), State and prospects for improving the competitiveness of Serbian economy on the road to European Union

Успешне предузетничке фирме

То су мала предузећа која имају високу стопу иновативности и високу стопу раста.⁹ Успешне предузетничке фирме почињу са једном или неколико иновација, али непрестано стварају нове иновације. Дугорочни континуирани раст предузећа остварује се у складу са тржишним успехом сваке следеће иновације. Успешне предузетничке фирме немају тзв. животни циклус, јер се налазе у стању сталног раста, на основу иновација које се појављују у одређеним размацима. Са сваком следећом иновацијом, ова предузећа суочавају се са ризиком од неуспеха, посебно на самом почетку, када грешке могу да доведу до њиховог нестанка. Висока иновативност ових предузећа извор је, и исходиште, високе стопе раста и успеха.

Неуспешне предузетничке фирме

То су предузећа која, и поред високе иновативности, имају ниску стопу раста. Разлози ниске стопе раста су: циљеви и личност власника/предузетника, лимитираност ресурса и тржишни неуспех.¹⁰

Циљеви и личност власника/предузетника. Циљеви и личност власника/предузетника су, врло често, граница раста малих предузећа, које они нису свесни. За поједине предузетнике, иновација је важнија од успеха фирме. Они сматрају да је њихова иновативност највећи успех и не теже у великој мери ка финансијском признању. Јер, њихов примарни интерес није новац, већ признање њихове иновативности и креативности. Личност, односно лична својства ових предузетника ограничавају раст предузећа, што представља својеврсно тзв. само-ограничавање раста. Изузетно мали број предузетника спреман је да прихвати да њихови циљеви и особине ограничавају раст предузећа. Многи предузетници сматрају да раст предузећа ограничава неспремност других да прихвате захтеве иноватора. Циљеви и личности предузетника, мада недовољно разматрани у економској теорији, сматрају се главним разлогом неуспеха великог броја предузетничких фирми. Личност предузетника и само-ограничавање раста омогућава да се објасни зашто неке предузетничке фирме теже расту и постижу успех, а друге и поред високе стопе иновативности, имају ниску стопу раста и неуспех.

⁹ Покрајчић Д. (1998), Детерминанте раста малог предузећа

¹⁰ Megginson W. (2003), Small business management

Лимитираност ресурса. Недостатак ресурса сматра се доминантним ограничењем раста високо-иновативних предузећа. Дефицит средстава се не односи само на новац, односно на финансијска средства, већ и на људске ресурсе, када компанија не може да пронађе квалификоване и талентоване појединце, потребне за развој новог производа, као и добављаче, који врло често не исказују одређену дозу спремности да преузму део ризика и произведу делове и компоненте које иновација захтева, у малим серијама, а по ниској цени, које мало предузеће може да плати. Високе стопе раста не могу да се остваре без значајнијих ресурса. Предузетници преферирају да време посвете иновацијама, а не тражењу новца. Тражење и набавку новца, и развој иновације, међусобно се искључују јер време које се троши на тражење новца је време које не може да се посвети иновирању. Предузетници врло често инсистирају да фирма остане у личном власништву, јер се плаше губитка контроле. Неспремност предузетника да се одрекну дела власничких права онемогућава да се набави капитал, неопходан за раст. Предузетници који не успеју да премосте ову границу раста, тј. да обезбеде довољно ресурса за раст, не могу дуго да опстану, јер су трошкови развоја и комерцијализације иновација високи.

Тржиште. Комерцијализација иновација, тј. Прихватање иновације од стране тржишта следећа је граница раста предузећа, које се, у већини случајева, налази изван контроле власника/предузетника. Иновација је успешно комерцијализована када је тржиште тј. купци прихвате. Неопходно је да се купци увере, да иновација представља битно побољшање у односу на постојећи микс производа и услуга на тржишту, и да је преферирају у односу на алтернативне производе. Уколико је стопа прихватања иновације већа, већа је стопа раста предузетничке фирме. Многе иновације, чак више од 60% , комерцијално су неуспешне, што је разлог ниске стопе раста и неуспеха предузетничких фирми.

Амбициозна предузећа

То су предузећа која имају ниску стопу иновативности, али и способност да остваре високу стопу раста. Довољна је и само једна иновација, са којом ће амбициозно и одважно наступити на тржишту и тиме остварити велики раст. Висока иновативност није неопходна да би предузеће остварило високу стопу раста. Постоје случајеви када је само једна иновација довољна да би предузеће остварило дугорочан раст. На пример, почетна иновација компаније McDonald's – франшизинг ресторана брзе хране, била је толико

успешна, да је омогућила раст овог предузећа на дужи рок. Мала и амбициозна предузећа свакако спадају у најинтересантнију групу малих предузећа, али се понекад погрешно тумаче извори раста и тржишног успеха ове врсте компанија. Често се може помислити да су технологија и технолошке иновације нешто што издваја мала и амбициозна предузећа. Али су таква предузећа највећи успех и раст остварила на основу нетехнолошких иновација, тј. иновација из области маркетинга, управљања и организације. Амбициозна мала предузећа имају тзв. животни циклус. Дужина сваке фазе у животном циклусу варира од иновације до иновације, и не може унапред да се предвиди. Дужина фазе раста зависи од пенетрације тржишта.

Неамбициозна мала предузећа.

Спадају у групу која има ниску стопу раста и представљају најбројнији део малих предузећа. Многа мала предузећа и поред дугогодишњег пословања остају и даље мала, а то су у већини случајева, предузећа која су у блиском, личном контакту са купцима: фризер, цвећаре, локалне апотеке и трговине... У тренутку настанка ових предузећа, власници су уверени да уводе новину, на пример, локацију, микс производа, или квалитет услуге. Ако предузеће прихвати ову "новину", предузеће постиже успех. Уколико власник престане са иновацијама, стопа раста ће опати из разлога што се ефекти „новог“ брзо истроше. Тежња за растом може да буде надвладана другим циљевима власника. Поједини власници као свој једини циљ виде остваривање прихода довољних за себе и своју породицу, док други желе да се обогате. Раст може, али и не мора да буде њихов приоритетан циљ. Власник може да оцени да раст захтева напор, који он није спреман да уложи. Или да раст захтева увођење професионалних менаџера, које он није спреман да прихвати, због потенцијалног губитка контроле. Стопа раста малих предузећа је нижа, када раст није на листи приоритета власника.

Класификација малих предузећа према стопи раста и стопи иновативности омогућава да се оцени утицај иновација на раст малих предузећа, и да се анализирају сличности и разлике између малих предузећа и предузетничких фирми.

Док је фокус предузетничког истраживања на идентификацији пословних прилика и како да их експлоатишу, естаблирана мала предузећа желе да сазнају на који начин могу

унапредити постојећу структуру и изградити систем унутар себе како би могли да на тај начин постигну предност у свом тржишном окружењу.¹¹

2.3 Циљеви малих предузећа

Зашто настају мала предузећа? Сматра се да постоји исти број разлога због којих мала предузећа настају, колико има и власника малих предузећа. Разликују се две основне врсте разлога:

1. Задовољити личне циљеве
2. Остварити пословне циљеве

Оснивање малог предузећа омогућава да се задовољењем личних циљева, истовремено, остваре и пословни циљеви, што је, врло ретко, у осталим врстама предузећа.¹²

Лични циљеви. Власници малих предузећа настоје да задовоље своје личне циљеве. Лични циљеви власника су:

- 1) Самосталност
- 2) Додатан извор прихода
- 3) Помоћ породици
- 4) Обезбедити производе који не постоје

Циљеви власника малих предузећа разликују се од циљева менаџера великих предузећа. За разлику од менаџера који теже плати, моћи, статусу, престижу и сигурности радног места, власници малих предузећа теже ка личном успеху, односно само-постигнућу. Да ли ће, и у којој мери, власници задовољити своје личне циљеве зависи од њиховог знања, вештина и личних карактеристика.

Самосталност. Мада сваки од наведених личних циљева може да буде мотив за оснивање малог предузећа, сматра се да је самосталност примарни циљ власника. Власници желе да своје личне и пословне амбиције остваре самостално. Самосталност се огледа у аутономном доношењу одлука и личној контроли. Самосталност доводи до осећаја личног успеха и задовољства, које изостаје када се ради за другог. Самосталност подстиче иницијативност, креативност и флексибилност, што су највеће врлине малог предузећа. Али, већи степен самосталности доноси већи ризик, већу одговорност и пуно рада.

¹¹ Tietz R. (2012), Executive Teams in research-based spin-off companies

¹² Hunger, D and Wheelan, T (1996), Strategic Management

Додатни извор прихода. Многи формирају мало предузеће да би остварили додатни приход. Висина додатног прихода, који се сматра задовољавајућим, варира од власника до власника. На пример, ако је власник у пензији, сасвим мали износ додатног прихода, који омогућава да се допуни пензија, може да буде задовољавајући. Оснивањем малог предузећа може да се заради доста новца. Ипак, већина власника малих предузећа не зарађује пуно новца. Неки људи почињу са малим предузећем зато што нису могли да нађу посао или зато што су отпуштени са посла. Исто тако, представници професија, чија каријера кратко траје, као на пример, професионални спортисти, оснивањем малог предузећа праве другу каријеру, односно настављају да раде, и да зарађују.

Помоћ породици. Помоћ породици је изузетно важан разлог настанка малих предузећа. У моменту завршетка школовања деца настављају традицију породице и прикључују се са циљем да помогну својим родитељима или рођацима.. Исто тако, после смрти родитеља, млади људи или настављају породично предузеће или оснивају мало предузеће да би финансијски помогли ужу или ширу породицу.

Обезбедити производе који не постоје. Новине, у најширем смислу речи, основни су мотив настанка великог броја малих предузећа. Иако на први поглед делује да су велика предузећа иновативнија у односу на мала, новија емпиријска истраживања показују да мање фирме ипак имају већу стопу иновација у односу на корпорације и да предњаче у развоју нових технологија и нових производа. Према броју запослених, мале фирме производе два и по пута више иновација од великих фирми.

Пословни циљеви. Један од примарних задатака власника малог предузећа је да идентификује пословне циљеве – резултате, које предузеће настоји да оствари, или жељени исходи ка којима се усмеравају активности предузећа, Пословни циљеви детерминишу карактер фирме, јер они трасирају правац деловања предузећа и обезбеђују стандарде за мерење перформанси. Основни пословни циљеви су: 1. Производ/услуга, 2. Профит, 3. Друштвена одговорност и 4. Раст. Они су и међусобно повезани.. На пример, уколико тежимо ка остварењу профита, морамо се превасхоно постарати да купци буду задовољни са производом или услугом предузећа. Или, циљ одговорности и задовољство купаца не може да се оствари, уколико није остварен профит. Исто тако, раст зависи од оствареног профита и друштвене одговорности.

Производ/услуга. Циљ сваког предузећа је да производи и продаје добра која задовољавају потребе купаца, уз трошкове који гарантују прихватљиву цену за купца и адекватан профит за власника. Профит је показатељ да су потребе купаца и тражња за производом задовољене. Уколико предузеће не производи добра, која купци траже, изостаје профит, а предузеће остаје без посла.

Профит. Тежња ка профиту или профит мотив основни је разлог покретања пословне иницијативе. Профит је награда за прихватање ризика пословања, стварање производа или услуге у сагледавање и процену пословних прилика и тржишних шанси. Профит мотив и такмичење за профитом доводи до све веће понуде разноврсних добара високог квалитета, по прихватљивим ценама, отварања нових радних места, изградње нових капацитета, пораста продуктивности и укупног привредног просперитета.

Друштвена одговорност. Мада се циљ друштвене одговорности везује за велика предузећа у данашњим условима се, и од малих предузећа тражи, да буду друштвено одговорна. Предузеће је друштвено одговорно када води рачуна о захтевима и интересима свих чланова заједнице, односно када своје циљеве остварује не угрожавајући интересе друштвене заједнице. С обзиром да се налазе у блиским, личним, контактима са купцима, добављачима, радницима и осталим члановима друштвене заједнице, од власника малих предузећа очекује се не само да не угрожавају, већ и да штите интересе заједнице. Друштвена одговорност малог предузећа огледа се и у његовој способности да запосленима пружи осећај припадности, идентитета и заједништва. Основно питање је да ли су профит и друштвена одговорност компактибилни циљеви, односно да ли тежња ка профиту нарушава друштвену одговорност? Друштвена одговорност и профит нису некомпактибилни циљеви, а посебно на дуги рок.

Раст. Раст може да буде примарни пословни циљ малог предузећа. Раст се мери на основу повећања броја запослених, вредности средстава, или величине прихода, а да ли ће власници одредити раст као основни циљ, зависи од њиховог одговора на следеће питања:¹³

1. Да ли ћу бити задовољан ако предузеће остане мало?
2. Да ли желим раст и конкуренцију са великим предузећима?
3. Да ли тежим стабилности или опстанку предузећа?

¹³ Покрајчић Д. (2002), Економика предузећа

4. Да ли тежим задовољавајућем или максималном профиту?

Лични и пословни циљеви малог предузећа су повезани и испреплетани. Мало предузеће представља јединствену прилику да власници остваре и личне и пословне циљеве. Истраживања показују да су шансе за успехом малог предузећа веће, када су пословни циљеви предузећа блиско повезани са личним циљевима власника.

2.4 Карактеристике малих предузећа

Најзначајније карактеристике малих предузећа су:

1. Висок степен флексибилности
2. Подстичу иновативност
3. Одржавају блиске односе са купцима
4. Подстичу конкурентност великих предузећа
5. Подстичу иницијативу и доприносе унапређењу знања и радних искуства запослених
6. Генерирају нова радна места

Флексибилност. Флексибилност се може увидети у способности предузећа да се прилагоди променама, како у екстерном, тако и у интерном окружењу. Због обухватности, учесталости и интензитета промена у окружењу, способности и брзина прилагођавања, представља значајну компаративну и конкурентску предност малих предузећа, посебно у периодима успоравања привредне активности и рецесија, због могућности и једноставног преусмеравања ка гранама са високом стопом раста. Савремени изазови за мала предузећа и предузетничке фирме су: све присутнија тенденција ка самозапошљавању, све учесталија промена занимања, све више професија које су усмерене према људима и њиховим потребама, важност мотивације и тимског рада, појава нових технологија и потреба њихове имплементације, мењање постојећих и појава нових грана. Будућност малих предузећа зависи од брзине њиховог одговора на изазове данашњих промена на тржишту и способности прилагођавања..

Подстичу иновативност. Мала предузећа су извор нових пословних идеја, тј. иновација, које велика предузећа или не могу или нису спремна да обезбеде. Велика предузећа су

носиоци базичних истраживања, која трају дуго и захтевају заједнички рад великог броја радника. У великим предузећима, тешко је, ако не и немогуће, прецизно одредити допринос сваког радника у развоју новог производа и адекватно наградити најзаслужније раднике – иноваторе. Награда се даје у форми статуса и напредовања, а не новца. Поред тога, велика предузећа усмеравају истраживање и развој ка новим производима, који су битни за очување њихове тржишне позиције, и подржавају само оне пословне идеје које су у функцији дефинисане стратегије, што дестимулативно утиче на њихову иновативност. Последично, велика предузећа су постала резервоар талента и потенцијалних предузетника, који дају отказ и формирају мала предузећа са циљем да комерцијализују нове пословне идеје, односно иновације. Мала предузећа лакше експериментишу, иницирају промене, покрећу и развијају нове активности. Процењује се да више од половине данашњег технолошког развоја потиче из малих предузећа, која су расадници иновација.¹⁴

Одржавају блиске односе са купцима и друштвеном заједницом. Мала предузећа су углавном у веома блиском контакту са својим купцима и осталим члановима заједнице. Њихови међуљудски односи су пријатељски и присни, што доприноси да се муштерије пријатно осећају приликом куповине, а самим тим их подстиче да повећају обим куповине и да кроз препоруку заинтересују нове, потенцијалне купце.. Успостављање и неговање персоналних односа са купцима омогућава малим предузећима да купце привуку не само на основу цена, већ и на основу не-ценових карактеристика производа, на пример, квалитета или личне услуге.

Подстичу конкурентност великих предузећа. Мала, агилна и амбициозна предузећа, улазе на тржиште, проналазе слабости највећих предузећа, пенетрирају њихово тржиште, смањујући њихов тржишни удео и приход. И заиста, у пракси можемо запазити примере великих и успешних предузећа, са јаком репутацијом, са великим бројем нових производа, великим финансијским средствима и моћним каналима дистрибуције, како стрепе од предузећа далеко слабије материјалне базе која су својим амбициозним пословањем угрозила гиганте и њихову тренутну позицију. Ову појаву обично можемо протумачити објашњењем да су мала предузећа флексибилнија и мање бирократизована него велика и стога далеко спремнија да промене успостављени поредак на тржишту.

¹⁴ Megginson W. (2003), Small business management

Другим речима, велике фирме постају "дебеле и срећне" или "успаване" и не обраћају пажњу на мале, "гладне и мршаве" или "живахне" фирме, које желе да угрозе њихов положај на тржишту. Иновацијама које уводе на тржиште мала предузећа стимулишу интерес купаца, креирају нову тражњу и подстичу конкуренцију, посебно, не-ценовну. Мала предузећа имају улогу контролног фактора о чему велика предузећа морају да воде рачуна.

Подстичу иницијативу и проужају могућност запосленим радницима да стичу радно искуство и усавршавају професионално знање. Мала предузећа омогућавају запосленима да стичу различита знања и искуства, која нису доступна радницима у великим предузећима. Због нижег степена специјализације и поделе рада, запослени у малим предузећима обављају по неколико послова, имају већу иницијативу, и слободу да доносе одлуке, што повећава интересовање и додатно унапређује њихово радно искуство. На овај начин, мала предузећа стимулишу своје запослене да унапреде креативност, свој предузетнички таленат и радни елан, да би у догледно време они имали могућност да постану лидери и менаџери.

Генерирају нова радна места. Због позитивног утицаја на укупан привредни развој, отварање радних места се сматра најзначајнијом карактеристиком и врлином малих предузећа. Процењује се да у малим предузећима, у свету, ради 50% од укупног броја запослених. Највећи број малих предузећа послује у пољопривреди, грађевинарству, veleprodaji и малопродаји, а највећи број радних места мала предузећа стварају у области услуга, малопродаји и производњи.

2.5 Кључни фактори успеха малих предузећа

Од личних карактеристика и способности власника, зависиће и успех малих предузећа. Према једној студији карактеристике успешног власника малог предузећа су: спремност на одрицање, одлучност, самопоуздање, способност да препозна и капитализује повољне прилике, и вера у подухват.

Остали, подједнако важни фактори успеха малог предузећа су:

1) *Избор тржишта.* Кључни фактор успеха малих предузећа је избор и сервисирање тржишта производа. То подразумева да се одреди производ. Да би одредили производ, неопходно је да се пре свега идентификују потребе потрошача и да се испита

тржиште(величина, конкуренција, процена тржишног удела) и на крају дефинисати потрошаче који ће највероватније куповати производ(циљно тржиште). Потрошачи који ће највероватније куповати или користити проивод чине тзв. циљно тржиште. Предузеће усмерава маркетиншку активност ка циљном тржишту, да би задовољило тражњу, пре других. Истраживачи показују да су шансе за успехом веће када предузеће улази у грану која се брзо мења, него када улази у стабилну грану. Исто тако, изгледи су бољи у гранама које су у раној, брзо-растућој фази развоја, јер се "почетничке" грешке не кажњавају строго. Поред тога, шансе за успехом су веће када предузеће улази у гране, у којима се могу подићи баријере уласка, које одвраћају потенцијалне конкуренте.

Студије откривају да је успех малих предузећа већи у гранама, у којима доминантни конкуренти имају тржишни удео већи од 50%, него у гранама, где највећи конкуренти имају тржишни удео мањи од 25 %. Ово се објашњава на следећи начина: Када у грани постоји једно доминантно предузеће, остали конкуренти су слаби, што представља шансу за амбициозно и агилно мало предузеће. Да би избегло директну конкуренцију са главним ривалом, мало предузеће може да се фокусира на тржишни сегмент, који су остали конкуренти занемарили. Успех малог предузећа , такође, зависи и од карактеристика производа гране. Мало предузеће има веће изгледе да оствари успех, ако уђе у грану са хомогеним производом. У грани са диференцираним производима, мало предузеће може, или да издиференцира свој производ, или да се фокусира на јединствене потребе тржишног сегмента, односно да пронађе нишу. Када пронађе нишу мало предузеће може да повећава стопу раста само ако настави да иновира, и ако успе да се позиционира на повезана тржишта, где су његови ресурси, капацитети и базичне способности важне за успех.¹⁵

2) *Набавка капитала.* Способност набавке капитала потребног за пословно функционисање, по најприхватљивијој цени је важан фактор успеха малог предузећа. Такође и недостатак капитала(инвестиционог, радног и готовине) исто тако је присутно у свакој фази развоја малог предузећа, а посебно у моментима оснивања и раста. Успешна мала предузећа су она, чији су власници успели да набаве довољно капитала, из својих или туђих извора, и који су спремни да се одрекну садашњег профита, ради будућег интереса предузећа.

¹⁵ Hunger,D and Wheelan,T (1996), Strategic Management

3) *Привлачење и избор квалитетних људских ресурса.* Привлачење и избор квалитетних људских ресурса битан је фактор успеха малих предузећа. Власници малих предузећа имају непосреднији контакт са својим радницима, него менаџери великих предузећа. А квалитетни радници могу да буду значајан извор информација и идеја, које ако власници признају и адекватно награде, утичу на повећање продуктивности.

4) *Прикупљање и селекција информација.* Развој информационо-комуникационе технологије и појава све већег броја информација захтева да се направи селекција информација, које су релевантне за предузеће. Потребно је прикупљати информације које су битне за пословање, лимитирати квантитет, тј. број информација и проценити њихов квалитет, тачност и адекватност.

5) *Стручност власника и сарадника.* За успех малог предузећа нису довољни амбиција, жеља, мотив, капитал, процена и такмичарски дух, већ знање и стручност власника и његових сарадника. У појединим областима висок степен стручности није неопходан. Али уколико је пословно подручје предузећа комплексно и техничко-технолошки захтевно, већа је потреба за специјализованим знањима, која се могу стећи кроз образовање, обуку, искуство.

6) *Ефикасна организација рада.* Власници малих предузећа већину радних задатака обављају сами, за разлику од менаџера великих предузећа који поједине послове делегирају на своје запослене. Они преферирају да све послове ураде сами, што за последицу има дуго радно време. Како власници малих предузећа користе своје радно време? Највише времена посвећују производњи и продаји, односима са запосленима, добављачима, рачуноводству и решавању финансијских проблема. Не постоји магична формула за ефикасну организацију рада, али применом следећих метода рада време може да се уштеди:

- Делегирати послове на подређене
- Изабрати компетентног пословног секретара, који сортира пошту и позиве, и прави распоред састанка и активности
- Користити савремену компјутерску опрему у обављању административних послова
- Одазвати се на пословне састанке и учествовати на стручним конференцијама
- Припремити дневни ред састанака са сарадницима, усмеравати дискусију и

додељивати им задужења према њиховој стручности и способностима

7) *Примена стратегијског управљања.* Примена стратегијског управљања представља значајан фактор успеха малих предузећа. Мада је стратегијско управљање карактеристично за велика предузећа, истраживања показују да су мала предузећа, која примењују стратегијско управљање успешнија, односно да имају боље перформансе у односу на мала предузећа, која не примењују стратегијско управљање. Разлози због којих многа мала предузећа, још увек не примењују стратегијско управљање, су:

- Недостатак времена. Оперативно пословање абсорбује пуно времена, а власници се питају "зашто да трошимо време на стратегијско управљање, када ћемо, можда, већ сутра, или следеће недеље престати да послујемо."
- Непознавање стратегијског управљања. Због недовољног познавања, сматра се да је стратегијско управљање ирелевантно, или да ограничава флексибилност.
- Недостатак стручности - "знам да би требало, али не знам како", или неспремност да се троши новац на консултанте и експерте за стратегијско управљање, што оправдава неизвешношћу пословања.
- Недостатак поверења, отворености и транспарентности. Власници малих предузећа нису спремни и не желе да кључне пословне информације деле са запосленима, или људима са стране.

Формални показатељи успеха малих предузећа су степен ликвидности(текућа средства/текуће обавезе), степен задужености(дуг/власити капитал), принос на укупан уложени капитал, као и биланс стања и биланс успеха. Међутим, поред формалних показатеља, индикатор успеха малих предузећа су и стил живота власника, и чланова његове породице.

3. Извори финансирања малих и средњих предузећа

Финансирање бредставља битан фактор који условљају опстанак и раст малих и средњих предузећа. Оснивање предузећа, ширење пословних активности, развој нових производа и инвестиције у постројења, опрему и људске ресурсе директно је условљено могућношћу предузећа да задовољи потребе за капиталом. Мала предузећа, по правилу оснива појединац или група од неколико људи која имају предузетничку идеју и расположива сопствена и/или позајмљена средства(чак и по цену удела у предузећу). У случају успешног пословања, брзо ће се јавити потреба за иновацијама и проширењем бизниса. Тада могу настати потешкоће из разлога што би прибављање финансијских средстава функционисало доста проблематично, за разлику од великих предузећа која немају тих брига. Отежано финансирање представља највећу препреку расту и развоју МСП-а. У појединим фазама, већина предузећа ће се ослонити на сопствене изворе финансирања, али у каснијим фазама животонг циклуса, потребе за неопходним капиталом превазилазе величину интерних средстава и могућности власника, па он у циљу пословног напретка мора узети у разматрање коришћење екстерних извора финансирања како би обезбедио средства за неопходне инвестиције и развој пословања. Финансирање из екстерних извора посебно је проблематично за старт-ап и веома млада предузећа која немају историју пословања и недостају им средства обезбеђења, као и за иновативна предузећа чији пословни подухвати су веома ризични.¹⁶ За обезбеђивање финансијских средстава, МСП могу користити интерне и екстерне изворе, као и различите њихове комбинације. МСП најчешће користе интерне изворе финансирања под којима се подразумевају сопствена новчана средства, средства од нераспоређене добити и/или од продаје имовине. Међу екстерним изворима разликују се неформални и формални извори финансирања. Неформални извори су средства прикупљена од породице, пријатеља и богатих појединаца – тзв. пословних анђела, док формални извори обухватају различите видове традиционалног задуживања (кредити комерцијалних банака и других финансијских институција, микрокредитирање лизинг), као и фондове ризичног капитала, факторинг, трговачке кредите итд. Предузећа најчешће користе комбинацију више различитих извора финансирања, водећи притом увек рачуна о односу између сопственог и позајмљеног капитала. Доступност различитих извора финансирања се мењају током животног циклуса

¹⁶ Study on SME's impact on EU labour market *(2010), European Commission

предузећа у зависности од фазе раста, циљева и потенцијала раста, сектора у којем предузеће послује и односа менаџмента према ризику.¹⁷

У настојању да потребна финансијска средства обезбеде из најповољнијих извора, предузећа се током читавог животног века суочавају са дилемом: власнички капитал или задуживање?

Кредити банака представљају најзначајнији екстери или спољашњи извор финансирања малих и средњих предузећа. На овај начин се финансирају обртна средства, залихе и инвестиције. Услови кредитирања се разликују у зависности од региона, али су увек неповољнији од оних под којима се задужују велика предузеча. Наравно, неопходно је нагласити да су кредитне потребе ове две групе предузећа потпуно различите, односно да мањи износ кредита који се одобравају МСП сектору захтевају и више каматне стопе како би и банке достигле жељену профитабилност. Највећи проблеми банака приликом одобравања кредита малим предузећима односе се на: недостатак адекватне књиговодствене евиденције, проблем обезбеђења кредита и неповољан кредитни рејтинг предузећа. Највећи проблеми МСП приликом коришћења овог извора финансирања су: високе каматне стопе, лимитирани износи кредита, дуге и скупе процедуре обраде захтева и одобравања кредита, проблематична средства обезбеђења.

3.1 Анализа потенцијалних извора финансирања предузећа

Постоји више приступа класификацији потенцијалних извора финансирања. Најчешће, сви се могу сврстати у краткорочне и дугорочне. Краткорочни су они чији је рок доспећа краћи од једне године и у њих се најчешће убрајају: обавезе према добављачима, краткорочне позајмице, емитоване краткорочне хартије од вредности и томе слично. Дугорочни извори су посебно значајни, пошто утичу на дугорочну стабилност финансирања. Они одражавају структуру капитала (*capital structure*), која се у основи састоји из две велике групе извора:

- позајмљених средстава – кредити, хартије од вредности инструменти дуга,

¹⁷ Arjan R., André van Stel, Achilleas T., (2009), Cyclicity of SME Finance, EIM Business and Policy Research

- сопствених – сопствена средства оснивача – власника, удела партнера, емитованих обичних или преференцијалних акција, итд. Овај извор средстава се надаље може поделити на унутрашња и спољашња сопствена средства. Унутрашња сопствена средства су оно што генерира сама организација током свог животног века. То је део добити коју власник задржава у форми задржане или нераспоређене добити (retained earnings) коју не жели себи исплати у форми дивиденди. Спољашња сопствена средстава значе прикупљање додатног капитала изван организације на тржишту емисијом нових удела (новим сувласницима у случају друштва са ограниченом одговорношћу – Доо) или власничких хартија од вредности (акција, деоница у форми акционарског друштва – АД).

Резултати спроведеног истраживања показују да највећи број анкетираних МСП у Србији у финансирању текућег пословања користи сопствене изворе финансирања. Код 35% испитаника однос између сопствених (интерних) и позајмљених (екстерних) извора финансирања је 75% : 25%, док је код 32% анкетираних тај однос 100% : 0%. Само 17% испитаника користи подједнако средства из сопствених и позајмљених извора, док је код 14% анкетираних МСП тај однос 25% : 75%.¹⁸

3.2 Специфичности у обезбеђивању извора финансирања за сектор малих и средњих предузећа

Постоје одговарајуће специфичности које су везане само за сектор МСП. Пре свега, извори финансирања за овај сектор су значајно лимитирани. Пошто су ова предузећа најчешће регистрована у правној форми приватног предузетника (самосталне радње) или друштва са неограниченом или ограниченом (чешћи случај – Доо) поједини извори из категорије сопствених средстава им просто нису доступни. Већа предузећа типа акционарских друштава (АД) могу емисијом обичних или преференцијалних акција да сакупљају додатни капитал као облик сопствених средстава, док МСП у форми Доо (и другим побројаним) то није омогућено.

¹⁸ Ерић Д., Бераха И., Ђурићин И. (2012), Финансирање МСП у Србији

Величина предузећа представља важан фактор приликом приступа одређеним финансијским институцијама. Веће компаније, са већим билансним показатељима из својих финансијских извештаја, могу бити атрактивније банци, за разлику од мале организације која је тек на почетку свог пословања. Уосталом велика предузећа имају већи број могућности да додатна финансијска средства сакупе емисијом хартија од вредности као што су записи, обвезнице, бондови и сл. па самим тим се банкама ређе указује прилика за њихово кредитирање и оне настоје да је максимално искористе. Са друге стране финансијска лимитираност малих фирми представља највећи проблем. Оне и ако би желеле да прикупе додатан финансијски капитал емитовањем хартија од вредности, наилазе на проблем у виду трошкова трансакција, који су значајно виши у случају нових емисија.

У погледу оцене две основне групе извора финансирања за сектор МСП постоје такође одређене специфичности:

- Финансирање сопственим средствима – базира на самофинансирању предузетника, коришћењу средстава породице и блиских пријатеља. Врло често су у финансирање укључени и запослени, неретко кроз ниже плате у почетку. Постоје и извори у виду франшизинга, факторинга, залагање имовине, итд. Код сопствених извора доминирају интерни сопствени извори, што значи да се сва остварена добит реинвестира, посебно у почетним фазама развоја бизниса. Овај став су у потпуности потврдили и налази нашег истраживања. Спољни сопствени извори су пак значајно лимитирани и немогуће их је прибавити без промене правне форме, било кроз укључивање нових партнера у форми друштва са ограниченом одговорношћу (Доо), било кроз пререгистрацију фирме из Доо у АД како би било могуће емитовати акције.
- Финансирање путем позајмљених средстава – врло лимитиране могућности, услед малог капитала и вредности фирме. У почетним фазама не постоје ни финансијски извештаји за претходне године, па је фокус врло лимитиран на микро финансирање (у појединим земљама готово да не постоји – пример Србије, или је изузетно скупо, као на пример у неким земљама непосредног окружења – Црна

Гора, Босна и Херцеговина), банкарске кредите (различитих форми), државне развојне програме (разне форме), лизинг, хартије од вредности дуга, итд.

3.3 Сопствена средства власника

Први на листи извора финансирања малог и средњег бизниса се налазе средства самих власника и њихових породица. У питању су потенцијална средства која су неопходна да би се регистровала правна форма пословања и да би уопште започело обављање одређене делатности. Код многих микропредузећа (број запослених мањи од 10) овај вид финансирања уз евентуалне позајмице представља једини начин за одржавање нормалних токова функционисања. Када организација почне да функционише и обавља основне пословне операције појављују се и интерно генерирана сопствена средства која произилазе из дела добити коју предузетник или власник малог и средњег бизниса оствари.

Лимитираност представља највећи проблем сопствених средстава. То је универзално правило, које важи за све изворе али се посебно односи на сопствена средства самих власника. Да би започели одређен посао, предузетници су спремни да уложи целокупну своју уштеђевину, продају некретнине или другу имовину коју поседују. Без тражења других додатних извора овај извор дефинитивно није довољан за даљу експанзију пословања, за озбиљније инвестиције, истраживање и развој и много тога другог. Отуда, власници МСП су принуђени да што пре пронађу и активирају друге додатне изворе средстава.

3.4 Позајмљени извори – кредити и инструменти дуга

Позајмљени извори спадају у категорију екстерних извора финансирања. Њихова основна карактеристика је да средства која се позајме од других морају бити враћена у одређеном периоду времена. Лепеза ових извора је доста широка. Она почиње од средстава која могу да се узму у виду позајмице од чланова породице, родбине, пријатеља, понекад чак и запослених. Врло често у почетним фазама пословања, посебно микро облика предузећа

овај вид средстава може да има мање формалан облик. Међутим, то не може дуго да траје и дефинитивно је ограниченог обима. Персоналне позајмице морају да се врате а целокупно пословање мора да буде у законским оквирима, иначе предузетник или власник малог и средњег бизниса може да западне у врло озбиљне правне проблеме и угрози опстанак свог пословног подухвата.

Иако их не можемо убрајати у типичне позајмљене изворе краткорочног финансирања, погодности које нам дају добављачи дефинитивно представљају један вид олакшања у непрестаној борби да се очува солвентност пословања. Уколико набавимо одређену опрему или сировине са продуженим роком плаћања, то нам може дати шансу да произведемо производе или реализујемо услуге, пласирамо их на тржиште и остваримо приход из кога измирујемо своје обавезе. Наравно, обавезно је пословати уговорене рокове плаћања. Уколико се свесно иде на кашњење плаћања фактура добављачима то може бити јако опасно, пошто се губи поверење и кредибилитет код њих, што касније може довести до раскида пословне сарадње и озбиљнијих проблема. У погледу коришћења овог извора финансирања мала и микро предузећа су у посебно тешкој ситуацији, пошто је њихова преговарачка снага према добављачима врло слаба, а сагласно томе и врло кратки рокови плаћања.

Најзначајнија група позајмљених извора односи се на кредите. Они подразумевају обраћање финансијским институцијама, најчешће банкама. У појединим земљама постоје и веома развијени механизми микро кредитирања. Ову врсту кредита обезбеђују микрофинансијске институције (*microfinance institutions* – MFIs). Њихова основна мисија је да пружају финансијске услуге сиромашнијим слојевима становништва или микро предузетницима (који покрећу или воде врло мале бизнисе), а који немају приступ другим формалним финансијским институцијама, пре свега банкама. Њихова основна карактеристика јесте да развијају специфичне финансијске "производе" и методологију која може да реши један од основних проблема у пословању са банкама и другим финансијским институцијама – недостатак одговарајућих инструмената обезбеђења (колатерала) који клијенте чини подобним за узимање различитих врста кредита. Многи од њихових клијената немају стално запослење или кредитну историју која би их

квалификовала да добију кредит од неке друге институције, па им МФИ представљају значајну шансу за прикупљање средстава.

Најважнији извор из групе позајмљених извора представљају кредити. Постоје различите врсте кредита. Њихова подела може да се изврши са аспекта рокова доспећа на – краткорочне (рок отплате максимално до године дана), средњорочне (различито схватање – од 1 до 3 или обично 5 година) и дугорочне (5 и више година). Могу бити са фиксном или променљивом каматном стопом. Некада су се више одобравали кредити са фиксном стопом, али услед велике нестабилности у економским и посебно финансијским системима последњих двадесетак година доминирају кредити са променљивом каматном стопом. Промене стопе се дефинише у уговору о кредиту, обично на тромесечном нивоу. Постоји и низ других критеријума за поделу кредита, као што су: према намени, начину обезбеђивања, начину отплате, итд.

Свака банка дефинише понуду кредита и начин њиховог одобравања сагласно својим интерним прописима и процедурама. Да би се одобрио кредит МСП мора да попуни и поднесе кредитни захтев, из кога банка покушава да сагледа кредитни потенцијалног дужника, тј. способност да позајмљена средства врати у предвиђеном року. Банка се у случају одобравања кредита суочава са кредитним ризиком. Његова суштина је повезана са вероватноћом да дужник неће бити у стању да позајмљена средстава врати у року и на основу унапред дефинисаног плана отплате кредита. Да би се банка заштитила од кредитног ризика врло често тражи додатне механизме обезбеђивања, као што су хипотеке, бланко менице, јемци, гаранتي, итд... За многе власнике малог и средњег бизниса, посебно у почетним фазама ово може представљати непремостив проблем. Наиме, често немају довољно квалитетну кредитну историју или адекватне инструменте обезбеђења плаћања који их квалификују за одобравање кредита.

Оно о чему сваки предузетник и власник МСП мора да води рачуна јесте кредитна способност и кредитни потенцијал организације коју води. Оне су повезане са билансним категоријама, тј. величином биланса стања саме компаније. При томе, посебно су битни параметри постојеће задужености компаније.

4. Корист од примене иновационог програма код МСП-а

И поред бројних извршених истраживања, још увек није довољно испитана релација између компанија и универзитета, односно примена научних иновација и истраживања у пословању са циљем његовог побољшавања.

Нови производи и унапређење процеса уз помоћ којих долазимо до њих представљају кључни фактор раста и развоја сваког предузећа. Такве иновације су засноване на знању, могу бити опипљиве када то знање употребимо у производ или идеју примењиву у пракси. Са друге стране, способност да апсорбујемо ново знање и претворимо га у корисну иновацију зависи од менаџмента у компанији, као и територијалног контекста где је она лоцирана.

У једноставном примеру, појам територијалног контекста, обезбеђује компанији екстерне ресурсе из институција које су лоциране у истом граду или области.

Гледајући уназад постоји велики извор истраживања који која се фокусирају на колаборациону стратегију између предузећа и спољних сарадника, у овом случају универзитета.

4.1 Примери побољшавања продуктивности у развијеним европским земљама

У сврху истраживања које је урађено за потребе овог рада дошао сам до података о сарадњи МСП-а са иновационим центрима на територији Аутономне регије Валенције, односно у Шпанији. Ова област је позната као један од водећих региона у индустријској активности у производњи играчака, текстила, намештаја и обуће, а уз то са "јефтином" радном снагом. Глобализација пословања је приморала домаће прозвођаче на проналажење нових, необичних начина да се такмиче против великих конкурентских фирми који своје производне погоне имају у Кини.

Преиспитивањем већ постојећих начина пословања, власници и менаџери су имплементирали нове стратегије функционисања засноване на иновацијама. Географски концепт је фаворизовао реорганизацију традиционално продуктивне структуре. Такође,

покрајинска влада је промовисала иновације кроз програме и субвенције технолошких центара вођених од стране института за мала и средња предузећа и индустрију.

Према том истраживању држава је одабрала одређен број иновационих предузећа, са добрим идејама, али са нажалост ограниченим новчаним средствима. Постављала им је разне тестове и упитнике како би била сигурна у прави избор и спајала их са естаблираним и познатим компанијама, али поприлично уздрманим од стране новопридошле конкуренције и којима је једини преостали начин да се изборе да за опстанак модернизација и промена начина пословања. Држава је тим потезом задовољила обе стране, иноватора који је своју добру идеју претворио у дело и тако зарадио, као и инвеститора који је идеју откупио и на њен рачун побољшао своју производњу и продају, а између осталог и остварила буџетски прилив због повећања обима пословања.¹⁹

Као што смо малопре поменули, иновационе активности имају тенденцију да се групишу у простору, па компаније које се налазе у њему имају повећану тенденцију ка иновирању у односу на оне изоловане. Основна идеја је да компанијеу областима пуним универзитета и техничких центара заиста имају користи од примењеног знања.

Учење, стварање иновација и њихова имплементација је у оваквим случајевима углавном генерисан кроз личне интеракције између актера који су интегрисани у густом друштвеном и институционалном окружењу, због присуства заједничких и историјских корена.²⁰

Наравно када говоримо о оваквим примерима у обзир узимамо компаније из развијеног окружења, која послују у државама које су чланице Европске Уније, али оно што би требало да буде главна тема јесте како крагујевачке компаније реагују на промене у окружењу, модернизацију пословања и какве то иновације спороводе да би и даље успешно пословале.

¹⁹ J.A.Martinez, J.M.Morales, F.Mas-Veriju, (2012) Perceived usefulness of innovation programs for high-tech and low-tech firms

²⁰ Capasso M., Morrison A. (2011), Inovation in industrial districts: Evidences from Italy

5. Породични бизнис

У периоду који долази, јавља се све више потешкоћа приликом планирања економских циљева на државном нивоу. Не постоји врста предузећа на свету која се не суочава са читавим низом питања у вези њихове будућности и перспективе развоја и на крају, питањима вероватноће опстанка у непредвидивој и турбулентној околини. Питања око потребе тржишта, намера конкуренције, обезбеђења потребних ресурса, напредка технике се постављају свим предузећима, без обзира да ли су у породичном власништву или не. Оно по чему су породична предузећа јединствена, и што их разликује од предузећа која нису у власништву или под контролом породице, представља различитост интереса породице и интереса предузећа у јединственом систему породичног бизниса.

Широм света власници породичних компанија деле исту филозофију и вредности: размишљају дугорочно, њихов капитал је стрпљивост и марљивост, они брину о заједници у којој делују, они раде тако да компанију у што бољем стању оставе наследницима. Модел пословања породичних компанија је иновативан и далековидан, тежи бољој реализацији, ствара вишак вредности, одржава радна места – упркос цикличким падовима и рецесијама. Развој малих и средњих породичних предузећа представља најбржи и најјефтинији пут развоја националне економије. МСП су окосница привреде земаља у транзицији и поред велике улоге у запошљавању значајна су за демократизацију друштва.²¹

5.1 Дефинисање породичног бизниса

Породична фирма подразумева предузеће у којем је већина гласова у рукама породице под чијом контролом је фирма, укључујући оснивача (осниваче), који намеравају да пренесу фирму на своје потомке. У породичним фирмама се управља и породицом и послом.²²

Дефинисати породично предузеће је прилично захтеван задатак, с обзиром да се претходно мора одговорити на питања као што су:

²¹ Ђурић З. (2012), Мали породични бизнис у функцији друштвено-економског развоја

²² Ђурић З., Менаџмент породичног бизниса

- Шта се подразумева под породицом;
- У којој мери власништво мора бити у рукама породице;
- Колико чланова породице мора бити запослено, да би смо предузеће сматрали породичним, итд.

5.2 Економски развој на локалном нивоу и мали породични бизнис

Економска неједнакост између регија, све се више повећава интеграцијом националне економије у светско тржиште, неједнакост међу општинама се не смањује, већ супротно. Да би се пронашао одговор на овај економски, али и друштвени проблем, више је него очигледно да је потребно да креатори националне развојне политике посвете посебну пажњу питању дешавања на локалном нивоу, те да креирају такве инструменте и примењују мере које ће помоћи погођеним локалним заједницама да лакше преброде проблеме који отежавају економски, друштвени напредак и социјални мир. Да ли ће нека локална заједница успети да повећа запосленост и економски раст у односу на друге у свом окружењу није питање које се може поставити само влади републике, веч се морају сагледати могућности и спремност заједнице.

Почетком овог века држава покушава да помогне локалним заједницама тако што се залаже за очување и раст постојећег локалног бизниса и покушајима да привуче стране инвестиције које се усмеравају ка појединим секторима или географским подручјима. Инструменти ове фазе локалног економског развоја били су директна плаћања појединим фирмама, бизнис инкубатори, савети и тренинзи за мала и средња предузећа техничка и инфо подршка, подршка старт-уп пословима и извесне инвестиције за инфраструктуру.

Последњих година фокус се помера ка стварању пословног окружења које је повољније за пословање, посебно ка инвестицијама у лаку инфраструктуру, јавно/приватном партнерству, подржавању инвестиција приватног сектора за јавно добро.²³ Како би се све ово постигло општине и градови су обезбедили конкурентску локалну инвестициону климу, охрабрили сарадњу и образовање, подржавали побољшање квалитета живота, међутим, не може свака локална заједница данас применити инструменте који су тренутно

²³ Ogawa E. (2001), Управљање малим предузећима данас

у моди, јер се локалне околности разликују. Оно што је добро за једну општину не мора бити једнако добро за другу општину из разлога њеног досадашњег развоја и чиме она располаже. Стога, за сваку општину / град је потребно припремити посебан, специфичан програм, креиран према његовим предностима и недостацима, а узимајући у обзир потенцијалне могућности и ризике.

5.3 Мали породични бизнис код нас и у свету

Све европске земље придају велики значај малом бизнису и имају развијене системе нефинансијске и финансијске подршке које се спроводе на националном, регионалним и локалним нивоима, или у оквиру заједничке политике ЕУ. Имају разуђену мрежу бизнис инкубатора, научно технолошких паркова и кластера, микрокредитних линија, бизнис анђела и других инструмената подршке за мала породична предузећа. У развијенијим европским земљама – ЕУ, МСП чини 99,7 од укупног броја предузећа и ангажује око 70 одсто запослених у економском сектору. Код нас је такође, удео МСП у укупном броју привредних субјеката већи од 99 одсто, док код броја запослених износи око 60 одсто. Могу се издвојити, за нас веома корисна искуства, Шпаније и Италије које су своје економске проблеме решавале ослањајући се, добрим делом, управо на развој МСП. Убрзан развој сектора МСП сврстава се у развојне приоритете свих транзиционих земаља. Постигнути резултати појединих земаља разликују се, генерално посматрано и по појединачним аспектима који су значајни за МСП.

Судећи према индексу развоја МСП, који се заснива на четири економска параметра (удео приватне својине у БДП; удео сектора МСП у БДП; удео радне снаге у МСП у укупној запослености земље и БДП по становнику), у земље са брзим прогресом, могу се сврстати Словенија, Хрватска, Естонија, Пољска, Литванија, Мађарска и Словачка.

Микро, мала и средња предузећа су друштвено и економски значајна јер представљају 99 % свих компанија у ЕУ. Она обезбеђују око 90 милиона радних места и запошљавају 66 % радника из приватног сектора, доприносећи са више од половине укупне додатне вредности створене у предузећима у ЕУ. Мала и средња предузећа су кичма европске економије, енергичног предузетништва, примарно одговорна за богатство и привредни

раст, конкурентност и запошљавање. Она имају кључну улогу у иновацијама, истраживањима и развоју.²⁴

Породични бизнис био он мали, средњи или велики свуда у свету чини значајни део економије (нпр. у Европској унији чак 60%). Према резултатима истраживања, које је спровела Европска комисија, целу Европу, у поређењу са државама као што су САД и Јапан, карактерише присуство великог броја мањих предузећа. Велики број компанија је у власништву, или њима управља једна породица - од првих 100 италијанских пословних група по промету, преко 40 одсто су породичне фирме, док у Немачкој овај проценат износи 17 одсто, а у Француској 26 одсто. Ова карактеристика је постала очигледнија у последње три деценије, када је развој предузетништва постао масовни феномен - што подразумева хиљаде малих и средњих породичних бизниса. Ако се фокус стави само на произвођачке групе, приближно 50 одсто њих спада у породични капитализам, а та пропорција стално расте. Породичне компаније у Србији чине више од 90 одсто свих компанија, запошљавају око 60 одсто свих запослених и у великој мери учествују у стварању БДП-а.

Према истраживањима пословне школе „INSEAD“ неке од највећих светских успешних фирми су фирме у власништву неке породице. У Европи то је медијска кућа „RTL“ у власништву породице Bertelsmann, „Ericsson“ је у власништву породице Welenberg, као и обућа „Baldini“ у власништву породице Балдини, ту су и чувене фирме „Benetton“ и „Barili“ које су у власништву истоимених породица.

У САД-а највеће породичне фирме су: „Wall-mart“ продавнице, „Ford Motor CO.“, „Cargill Inc.“, „Motorola“, „GAP“, „Hallmark Cards“, „Estee Lander Cos.“, „New York Times“ и друге. Најстарија америчка породична компанија је Avedis Zildijan која је основана још 1623. године. Иначе, Јапан има више од сто хиљада породичних компанија које су старије од сто година.²⁵

Две трећине породичних фирми преживи смену на другу генерацију, док само петина успе доживети трећу генерацију. Када трећа генерација преузме узде компаније у своје

²⁴ Schaper M., Volery T. (2004), Entrepreneurship and small business

²⁵ www.familybusinessmagazine.com

руке онда је то прави породични бизнис. Тако се у САД-у само 12 посто породичних фирми одржи до треће генерације, а само 3% дође до четврте генерације.

5.4 Породична предузећа и професионални менаџмент

Данашњи породичан бизнис, без обзира био он мали или велики, генерално зависи од ефикасности и знања непородичних менаџера, који углавном осигуравају успех, раст и развој породичног пословања.

У истраживању које је спровео „Financial Times“ у успешним породичним фирмама које су старе преко 200 година, на питање: „Шта је то утицало да ваша фирма преживи и расте кроз сво ово време, и да преживи трансфере кроз генерације“, одговори су били

- Изузетно квалитетан производ/услуга,
- Реинвестиција добити,
- Способност да се искључе некомпетентни чланови породице,
- Жеља и спремност запослити менаџере који нису део породице, а који поседују јединствен сет вештина и вредности.

Истраживање је даље показало да емоције или такозване „емоционалне куке“ могу водити до деловања која немају подршку у рационалном размишљању.²⁶

Губитак надзора, непостојање јасно дефинисаних и успостављених правила над појединим члановима фирме или породице, те начин на који се одређени проблеми схватају и интерпретирају, указује на то да је породична фирма орјентисана ка породици, власништву или менаџменту. У великом броју случајева породична правила побеђују и воде бизнис. Ако желимо то избећи, решење лежи у ангажовању стручних и професионалних непородичних менаџера.

²⁶ Ђурић З. (2007), Бизнис план малих и средњих предузећа

5.5 Преклапање сфере власништва, посла и породице

Поред проблема који су исти за сва предузећа (јачање иновативног капацитета, јачање конкурентности), породична предузећа су изложена и проблемима који настају због потреба усклађивања породичног, власничког и пословног аспекта, важности раних припрема за трансфер власништва и управљања у породичном бизнису, потребе специфичног предузетничког образовања за вођење породичних фирми и др.

Поред редовних проблема која су подразумевана за сва предузећа (јачање иновационог капацитета, јачање конкурентности), породична предузећа се суочавају и са проблемима који се јављају због потреба усклађивања породичног, власничког и пословног аспекта.

Породичне фирме добро пролазе кроз кризу те нису заокупљене краткорочним циљевима, већ гледају у будућност, али понекад не могу предвидети будући развој пословања па је потребно да имају одговарајуће стратешке планове.

Неслагање о будућим стратегијама је најчешћи разлог раздора унутар породичне фирме, а посебно су опасни случајеви смрти, инвалидитета или развода који могу уништити породичне фирме. Раст тензија и конфликта у породичним фирмама приметан. Зато је врло важно усвојити процедуре за решавање конфликта и тензија међу члановима породице, што већина фирми није направила. Боље је уговорити поступке решавања конфликта када је мир и љубав у породици, него када рат већ избије.

Инвеститори воле породичне фирме и радо улажу у њих, али само ако породично власништво није веће од 35 до 40 одсто. Тамо где је власништво око 70 одсто такве фирме се доживљавају као ризичне због „рођачких односа“ па инвеститори нерадо улазе у послове са њима.

5.6 Предности и недостаци породичних предузећа

Успешно породично предузеће је одлична прилика да се унапреди породица и заједница. Међутим, независно од места, културе или величине, породична предузећа пролазе кроз

многе изазове, али и могућности, а основне предности и мане породичног бизниса су следеће:²⁷

Предности породичних предузећа

- Заједнички мотив: чланови породице окупљени око неког заједничког пројекта најчешће имају сличан систем вредности и идеју шта и како треба радити.
- Њихова сложеност (чланова породице) доприноси већој мотивисаности, а тиме повећавају сопствену конкурентност на тржишту.
- Велика преданост: када сви чланови породице раде за сопствену, а не за корист другог послодавца, радиће с много више задовољства, лакше ће улагати и време и енергију за постизање заједничког циља.
- Породица осим тога има много више разумевања за потребе својих чланова када је реч о одморима, слободном времену, клизном радном времену...
- Лојалност заједници: снажне породичне везе најчешће су гаранција да ће у тешким временима и великим искушењима група остати на окупу, да ће кризе бити лакше превазилажене, а да ће у повољним периодима успех брже и лакше бити постигнут.
- Стабилност: у вођењу породичног посла увек се имају у виду деца и унуци, односно будуће генерације, па се у доношењу пословних одлука скоро увек води рачуна о дугорочним и општим интересима.
- Дугорочан однос поверења са банком.
- Усклађеност интереса власника и менаџера.

Недостаци породичних предузећа

- Нееластичност: супротно стабилности коју има група, односно тежња ка дугорочним циљевима и жеља да се поштује традиција, лако се може претворити у слабост, односно неспремност да се брзо и еластично реагује када су промене потребне.
- Сукоб интереса: због испреплетености породичних и пословних односа понекад долази до сукоба интереса (оно што је добро за посао – не мора бити добро за

²⁷ Thompson A., Strickland J., Gamble J. (2008), Стратешки менаџмент у потрази за конкурентношћу

породицу и обрнуто).

- Одраз проблема: Породични сукоби и проблеми често се преносе на посао.
- Проблем трајања: иако је породични бизнис доминантан у светској привреди, многа породична предузећа се гасе приликом смене генерација.
- Знање о предностима и манама породичних предузећа у условима кризе и рецесије помаже у контроли негативних утицаја и искориштавању позитивних.
- Савет предузећима је планирати промену генерација на време, формализовати интерну организацију, развијати широку пословну мрежу те укључити запослене изван породице у управу.

Породичне фирме представљају најстарији и најчешћи облик привредних организација у свету.

Ми данас не можемо тачно проценити утицај, снагу и потенцијал породичних фирми, утисак је да се породичним компанијама посвећује премало пажње.

Породични бизниси задовољавају исте факторе успеха и као и све друге компаније морају развијати систем управљања и свој положај на тржишту, али основна предност породичних компанија је та што са компанијом породица живи 24 сата. Породични бизниси фокусирани су одговорније и брину се за заједницу. Усредсређени су на дугорочни успех и пословање, настављају да улажу у бизнис и кад наступе лошија времена.

И у отежаним условима породични бизнис мора бити покретач изласка из кризе. Породичне компаније показале су се виталним и успешним делом привреде у свим економијама света. Зато се, иако се данас суочавамо с тежим пословним околностима, надамо да ће српске компаније бити пресудне у изласку из економске кризе.

6. Анализа принципа руковођења у малим и средњим предузећима

6.1 Пример пословања крагујевачког предузећа Технопромет

ТЕХНОПРОМЕТ МАЛОПРОДАЈА И ВЕЛЕПРОДАЈА ТЕХНИКЕ



Компанија Технопромет д.о.о. је основано 1991. године у Крагујевцу као породично предузеће. Представља лидера на крагујевачком тржишту у области продаје техничких апарата за домаћинство и канцеларијску употребу. Током од двадест година пословања у свом власништву има 2 малопродајна локала укупне величине од 300 квадрата, лоцираних у улици Кнеза Михаила бр 14 и 48, дирекцију површине 70 квадрата у улици Кнеза Михаила бр 1, као и магацински простор од 600 квадрата у крагујевачком насељу Грошница. Има 15-оро запослених и просечан промет који износи преко милион евра.

Услед повећаног броја конкурената и под утицајем финансијске кризе, учешће Технопромета на градском тржишту је значајно смањено, али је и даље на водећој позицији. У текућој години као главну обавезу има смањење постојећих трошкова, али покушај проширења пословања на друге градове, као и потписивање уговора са неколико компанија о увозу и дистрибуцији по Србији

6.2 Начин руковођења и његова промена кроз 23 године пословања

У прве три године свог постојања Технопромет је функционисао искључиво као велепродаја и то са артиклима којих данас више нема у понуди. Трговина електро и водоводним материјалом, санитаријама и ауто-деловима је била основа асортимана ове компаније. Повећањем обима пословања и са размишљањем да је понуда техничке опреме исплативија од досадашње, менаџмент компаније одлучује да направи заокрет и да свој почетни асортиман у потпуности искључи из даљег пословања.

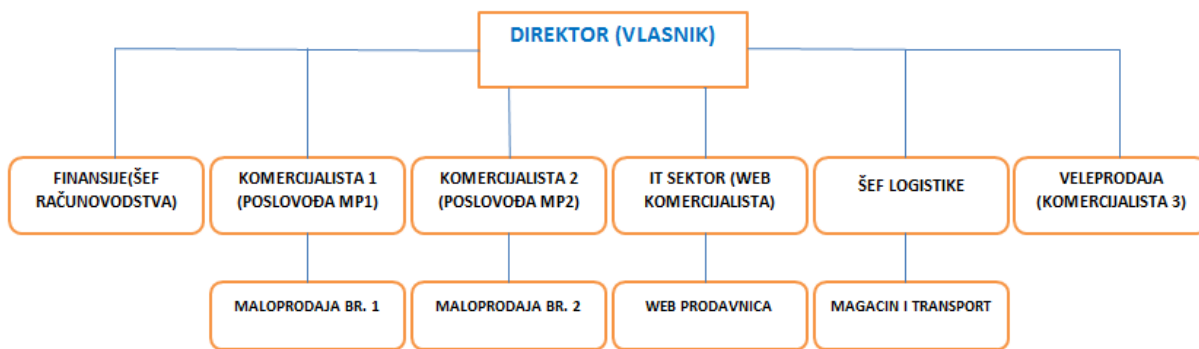
До почетка светске финансијске кризе 2009. године, промет предузећа је био у константном расту. Такође уз повећање конкуренције и појавом унутрашњих проблема, компанија полако почиње да стагнира.

У односу на најуспешнију пословну годину 2008. реализација је опала за 40 %. И поред тога све обавезе се испуњавају на време, без великих сметњи.

Да би почели са поређењем структуре запослених и поделе радних задатака најбоље је започетак издвојити приказ организационе шеме са почетка пословања компаније и упоредити је са данашњом.



Организациона шема из 1997.године



Организациона шема из 2014.године

У својој почетној форми, предузеће је зависило искључиво од једног човека-директора. Његова важност ни данас није умањена, али је структура управљања доста другачија. Пре седамнаест година, он је водио комплетну набавку, формирање малопродајних цена. Једину асистенцију је имао у служби књиговодства. Остатак кадра су чинили људи који су искључиво били задужени за продају у продавници и за транспорт.

Почетком 2003. године директор доноси одлуку о новој подели задужења, Издваја тројицу најпоузданијих људи који су већ дужи низ година у компанији и овлашћује их за набавку робе и формирање цена према купцима. У том тренутку почиње промена организационе шеме која је резултирала да она овако данас изгледа. Наравно како се тржиште мења, а самим тим и обим пословања, ово није њен коначан изглед.

Добра подела рада је нешто што је основна карактеристика предузећа Технопромет. Политика фирме је таква да и продавац у малопродаји и транспортни радник располажу са информацијама које могу бити значајне како за потенцијалне купце тако и за сараднике компаније. Из организационе шеме у дате у прилогу видимо на се на самом врху налази директор односно власник предузећа. Његове релације и контакти се најчешће односе на пет сектора: **финансије, велепродају, малопродају број 1, малопродају број 2, магацин и ИТ сектор.**

Финансијска служба се састоји из два члана, шефа рачуноводства и благајника. Шеф рачуноводства је задужен за анализу пословања компаније као и праћење свих прописа постављених од стране државе. На крају сваког месеца се одрађује финансијска анализа и биланс успеха. У опис послова овог веома значајног радног места спадају још и обрачуни

пореза, анализа уговора, као и контрола реализације наплате. Послови благајника су интелектуално једноставнији али изискују веома поверљиву особу па зато и не треба да чуди податак да је жена запослена као благајник члан Технопромета већ пуних двадесет година. Провера пазара, праћење улаза и излаза робе, као и обављање платног промета са банкама су само неки од задатака ове особе.

Велепродаја је релативно млад члан организационе структуре предузећа. Користећи снагу и репутацију фирме на тржишту за сада са променљивим резултатима је активирана трговина на велико. Успешно је склопљен договор са два светски позната брэнда Индесит и Хотпоинт Аристон, о ексклузивној дистрибуцији на територији Србије. Оно што је мотивисало предузеће да се одлучи на овај потез су следећи фактори:

- Појава све веће конкуренције на територији Крагујевца. Доласком неких од највећих имена у свету технике у Србији попут Merkator-a, Metro-a, CBТ-a, Tehnomarket-a, Home Center-a, СТ Shop-a, WEG-a, Tempa, Neptun-a, Tehno Vox-a, свакако да је Технопромет смањео своје учешће на тржишту беле технике. После покушаја да се искалкулише са смањењем трошкова, увидело се да је то могуће само до одређеног нивоа и да се мора покушати нешто друго, тј да се повећа промет. Формирањем велепродаје, запошљавањем комерцијалисте, започет је процес понуде поменутих брэндова свим јачим компанијама у Србији. Ово је једно од решења како се изборити са све већом конкуренцијом, а све мањом куповном моћи у нашем граду.

- Обезбеђењем тзв "ексклузиве" омогућене су изузетне улазне цене апарата, тако да је Технопромет сада у могућности да брэнд који је изузетног квалитета и дизајна и који се производи у Италији, Енглеској и Пољској нуди по цени која је на нивоу Бека и Горења, што је аутоматски донело већу атрактивност за купце и сходно томе се осетио пораст промета у текућој години.

Малопродаја и њени комерцијалисти чини тајни адут компаније. Наиме, пословође које раде на продаји апарата су истовремено и задужени за набавку робе, наравно уз контролу директора. У фирми је мишљење да ситуацију и потражњу на тржишту најбоље могу да осете људи који раде у крајњој трговини и који су у директној интеракцији са купцима. Тако да су одабрана два најпоузданија и најспособнија човека који су за већу зараду постали комерцијалисти и поред послова трговаца и пословође. У зависности од

асортимана малопродаје тако се и њихова задужења у набавци разликују. Један је усмерен као набављању програма беле технике и шпорета на чврсто гориво, док је други задужен за набавку ЛЦД и ЛЕД телевизора који чине око 40 % укупне продаје.

У ову групу можемо убацили и новоуспостављени ИТ сектор иако је он посебно издвојен у организационој шеми. Рачунари, таблет уређаји, периферија и остала пратећа опрема су такође нов сегмент пословања предузећа (започето у новембру 2013. године). Сходно томе, запослен је нов радник по већ познатом принципу трговца/комерцијалисте.

Шеф логистике приликом сваког продатог апарата из малопродаје прима налог за превоз и на основу њега издаје задатке транспорту и организује руту испоруке. Сваки улазак робе он папиролошки евидентира и као одговорно лице за пријем потписује отпремницу добављачима. На крају радног дана у договору са пословођама даје податке за креирање пријемног листа преко кога малопродаје задужују робу која је продата у току дана из магацина у радњу.

6.3 Маркетинг

У данашњим условима пословања и великом броју конкурената мора се пронаћи квалитетан начин рекламирања и промовисања компаније. Један од начина је и квалитетна и атрактивна радио кампања. Ефикасним, занимљивим и конкретним рекламним порукама покушава да се стави до знања у што краћим цртама на који начин се може купити у Технопромету, и шта је то што би ценовно могли бити атрактивно за потрошаче. Промена артикала који су на акцији следи на сваких 15 дана, бар што се тиче рекламе, иначе акција остаје на снази до промене цена у набавци. Такође један од начина оглашавања којем се придаје велики значај јесте штампање и дистрибуција рекламног материјала односно флајера. Води се рачуна да садржај и дизајн на њему буде такав да привуче све старосне групе, односно да постоји бар један артикал због којег он неће завршити у отпадцима већ ће га потенцијални купци однети у свој дом. За време светског првенства у фудбалу 2010. године када се очекивала повећана продаја телевизора дошло се на идеју да на полеђини каталога буде распоред и сатница свих утакмица, што би свакако увећало шансу да флајер буде сачуван ако већ на њему нема ништа интересантно за клијента.

Политика фирме је таква да сваки бренд који жели да се појави на пропагандном материјалу мора да плати учешће. Основни циљ тог поступка је да трошкови штампе и дељење каталога буду једнаки нули, односно да фирму ништа не коштају. Предузећа чији је обим пословања далеко већи него код Технопромета на тај начин не само да покривају трошкове него и зараде у просеку од 3000-4000 евра јер се њихово пословање односи на читаву Србију односно на преко 20 малопродаја у свим значајним градовима, па сходно томе имају и право да траже много озбиљнију суму за оглашавање јер могу да поруче много већу количину робе.

Такође под маркетингом у Технопромету се подразумева и изглед малопродаја и запослених у њима. Не толерише се некултура запослених, дрско понашање и слабо познавање производа. Потенцијални купац у сваком тренутку мора бити информисан о цени, карактеристикама и условима куповине било којег апарата

6.4 Кратак преглед развоја компаније

Као што је још на почетку напоменуто компанија је основана 1991. године и њена основна делатност је била продаја електроинсталационог и водоводног материјала, каблова, лустера и лампи. После неколико година је убачен први "смедеревац", телевизор фабрике ЕИ Ниш, Слободин усисвач. Потом је отворена малопродаја по узору на београдске фирме, само са аудио/видео техником. По први пут се у малопродаји појављују мали кућни и кухињски апарати, попут фенова, бријача, преса, миксера, лекача и сл. После 2000. године доноси се одлука да се електро и водоводни материјал уклони из продаје и ослободи простор за технику. Један од разлога је био и тај што је промет био у константном порасту, а учешће уклоњених производа је био испод 3%. Период просперитета трајао је до фебруара 2009. године да би од поменутог месеца финансијска криза оставила дубок траг на пословање предузећа. Без правог лидерства Технопромет почиње полако да попушта под налетом конкуренције. Са само 3 или 4 озбиљна конкурента тај број се повећао на преко 10, али и поред тога задржава лидерску позицију на крагујевачком тржишту технике. Као резултат слабијег пословања донета је одлука да се затвори једна малопродаја (Краљице Марије бб) и отпусти троје запослених. Од средине 2013. године донет је нов план и његова имплементација започиње истог тренутка кроз неколико етапа.

6.5 Пројекат "ТЕХНОПРОМЕТ 2015"

Са мањим трошковима него претходних година,компанија ће настојати да поврати промет изгубљен затварањем трећег малопродајног објекта. Потписивањем уговора са Индесит Цомпану из Италије стечено је право о увозу и продаји њихових брендова Индесит и Хотпоинт Аристон на нивоу целе Србије. Запошљавањем још једног комерцијалисте почетни циљ је да се реализација затвореног малопродајног објекта надокнади кроз велепродају. Првобитни таргет за следећу годину у ВП-у износи 300000 еура и сматра се да је уз адекватну понуду и коректне цене остварив. Излагање апарата поменутих брендова у преостале две малопродаје са ценама на нивоу мање познатих произвођача препознато је од стране купаца,примећено је веће интересовање него раније. Отварањем новог ИТ сектора циљ је да се конкуренцији узврати ударац на сличан начин као што су они то урадили Технопромету. Многе компаније су у Крагујевцу пословали искључиво у области рачунара и компоненти. Незадовољни својим резултатима проширили су свој асортиман и у њега увели белу технику и телевизоре. Тиме су угрозили и смањили промет нашег предузећа. И даље 70 % њиховог промета чини ИТ сегмент,где је просечна маржа око 7-8 %,док је у белој техници 12-14 %. Нама техника чини 90 % промета и није проблем да се испрате услови плаћања који нуде велики системи за рачунаре,што значи да је смањење разлике у цени једва приметно,а тим потезом се очекује повећање промета малопродаје број 2 за 5 %.

Обнављањем вебсајта планирано је да се отвори и једна виртуелна продавница која би пословала на тржишту целе земље. С обзиром да је цена услуга брзе поште доста повољнија него што је била пре,омогућено је да наш производ за два до три дана стигне у било који кутак земље. У току је израда и ТП портала,на коме ће све крагујевачке фирме и установе имати отворен налог ако то желе и на њему посебно формиране цене и услове плаћања за већу количину робе која им је потребна.

За 2014. годину је примарна потпуна консолидација и превазилажење кризе. План је да се испита тржиште већих градова Шумадије и да се отворе још два малопродајна објекта од по 100-150 м². Такође планирани су преговори са још две светски познате компаније и склапање уговора за увоз клима уређаја и телевизора.

Основни циљ је да се до краја 2015. године промет доведе на ниво 2008. године, која је била најуспешнија у историји компаније.

6.6 SWOT анализа

У прилогу је издвојена табела која представља SWOT анализу предузећа Техно-Промет.

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
• високо образован кадар • поштовање рокова • референце • велико искуство у продаји • велики број сталних купаца • традиција дуга 23 године	• велика флукуација радне снаге • лоша наплата потраживања • наплате путем компезације • високи трошкови пословања • финансијска инфериорност у односу на конкуренте
ШАНСЕ	ПРЕТЊЕ
• интернет сајт • кредитирање потрошача • велепродаја • несигурност потрошача у производе конкурентских фирми • затварање мањих конкурентских фирми због кризе	• нестабилна политичка ситуација • слаба куповна моћ потрошача • презадуженост • актуелна економска криза • несређено тржиште радне снаге • лоша ликвидност купаца у земљи • велики број конкурената • високе каматне стопе за кредитне линије • сива економија у продаји технике

У SWOT анализи објашњено нам је како сагледавају тренутну позицију своје фирме на тржишту, Свакако да највећа предност Технопромета лежи у дводеценијском пословању и добро обученом радном снагом. Многе генерације су навикнуте овде да купују и то правило не мењају. Добри односи са свим добављачима омогућавају добре цене у набавци што се касније рефлектује на конкурентне малопродајне цене.

Велики број конкурентата свакако да представља проблем за даље пословање. Висе од 90% фирми су финансијски јаче и могу да своје пословање да свесно одведу у минус у циљу одузимања промета другим продавницама. Уз то постоје константне претње у виду смањивања тржишта проузроковано великом финансијском кризом, као и сива економија у области продаје технике.

У прилогу бр.1 приложене су анкете попуњене од стране четири компанија у Србији које по класификацији спадају у категорију малих и средњих предузећа. Све анкетирани фирме спадају у успешне и послују већ дужи низ година са dobrим пословним резултатима.

Главни циљ креирања овог упитника је да он покаже на који начин размишљају руководиоци МСП сектора у Србији, како се носе са постојећим проблемима на тржишту и како виде будућност својих компанија. Неколико кључних питања, која су у наставку издвојена као посебан део за анализу и појашњење су ниво самосталности у доношењу одлука, односно да ли је власник предузећа у потпуности вољан да сам одлучује о свему, без претходних консултација, затим да издвоје своје предности у односу на своје конкуренте, као и њихово размишљање о томе шта је то чиме би најпре могли да привуку потенцијалног клијента.

Анкета је формулисана тако да је за њено попуњавање потребно врло мало времена, али и поред тога нисам добио одговор од свих компанија којима сам послао упит. Нисам прецизно могао да сазнам да ли је разлог томе недостатак времена или дискретност поједних руководиоца везана за начин пословања својих предузећа. Свакако да су подаци неопходни за одговор на бар 60% постављених питања били доступни на званичном сајту Народне Банке Србији и Агенције за привредне регистре, али искреност и аутентичност једног дела овог рада би сходно томе била драстично умањена.

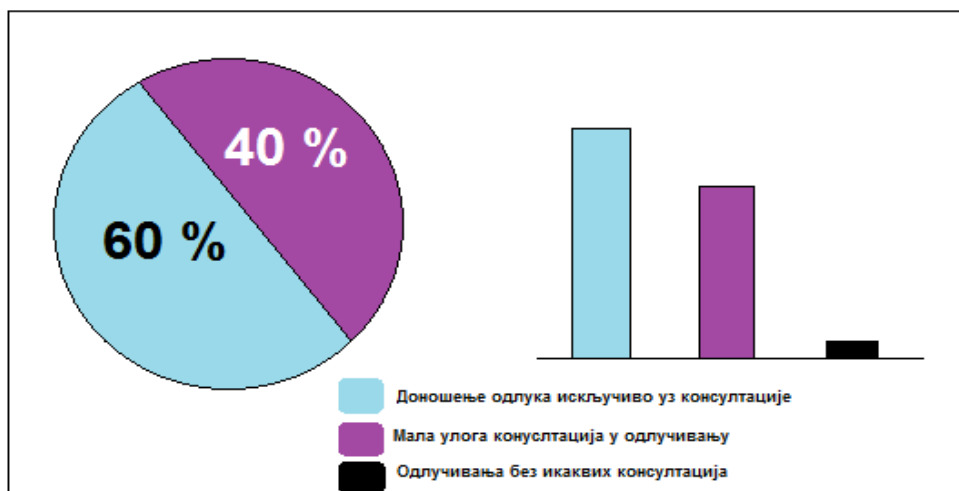
Подаци који су били доступни представљају спој четири потпуно различите компаније, како по делатности, тако и по начину размишљања и пословања. Једна од њих се бави производњом столарије, две veleпродајом беле технике и додатном опремом за рачунаре, као и veleпродајом и малопродајом резервним деловима за ауто програм.

У разговору са власницима сам видео одлучност у наставку пословања, нове идеје, али и неповерење у тржиште, односно нелојалност конкуренције, као и потенцирање немоћи државе да помогне профитабилним домаћим предузећима. Свакако разговори обављени у циљу креирања овог упитника представљају непроцењиво искуство, корисно за сагледавање ситуације и тренутног расположења на већем броју различитих тржишта.

6.7 Анализа фактора у процесу одлучивања

Једно од кључних питања која су постављена у анкетама из прилога овог рада је везано за сам процес одлучивања, односно на који начин се спроводи систем одлучивања у тим компанијама. Примарно питање које је постављено се односи на самосталност руковођења, тј. колико власник сам може одлучити о променама које ће наступити у предузећу. Свакако да на његовој вољи почива било каква промена пословања (бар колико је то у његовој моћи), али оно што би нас требало да занима је то, колико је он спреман да укључи своје најближе сараднике у руковођење и процес одлучивања. У нашем случају реч је о фирмама које имају минимум 15 запослених радника па на основу тога власник није у могућности да сам обавља целокупно пословање. Према анкетираним учесницима резултати су скоро па изједначени. Власнике можемо поделити на оне који ниједну одлуку не доносе без претходних консултација са својим менаџерима, и оне који саслушају њихово мишљење али на крају одлуче онако како су они од самог старта замислили. Поред ова два, био је још један одговор који нико није одабрао, а који је подразумевао одлучивање без било каквих претходних консултација. Посматрајући пословање ових компанија, да бих утврдио чији је систем одлучивања и доношења одлука бољи, и даље немам најјаснију слику о томе. Сва наведена предузећа и даље успешно послују, а гледајући величину промета, два најуспешнија имају супротан приступ приликом одабира стратегије пословања.

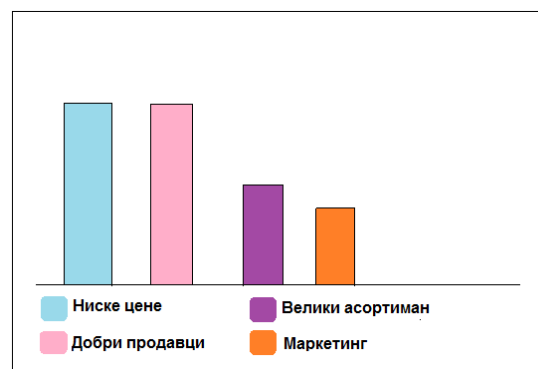
Слика 1. Спремност власника за консултације приликом одлучивања



На основу усмених анкета, односно незваничних разговора долазим до сличних закључака. Свакако можемо утврдити да сваки власник приликом одлучивања жели да саслуша мишљење својих блиских сарадника. Да ли ће то мишљење утицати на њега, зависи од самог квалитета идеје, али и самог дугогодишњег система пословања. У истраживању сам приметио да се власници компанија који припадају млађој старосној структури више опредељују за тимски рад и систем одлучивања на принципу свакодневних консултација, док искусији власници са дужим радним стажом, према њиховим речима, морају понекад да потраже савет од својих колега, али на крају све то обраде у својој глави и преокрену у своју модификовану идеју.

Различите структуре предузећа захтевају и различите приоритете, а самим тим и различите начине како да испуне зацртане циљеве. Свака од одабраних компанија има неку своју посебност по којој се издваја на тржишту и што јој омогућава да буде лидер у својој делатности. Ниске цене, велики асортиман, добри продавци и пропагандни материјал су четири карактеристике које смо навели у упитнику. Замолили смо одабране компаније да се одлуче за једну која по њима заслужује највише пажње и на основу које заснивају филозофију пословања свог предузећа. Генерално гледано, свака од наведених карактеристика завређује пажњу и наравно да се подразумева да уколико неко предузеће жели бити лидер или међу лидерима у својој области, оно мора да се придржава свега што је наведено. Али у нашем случају имамо компаније које се пре свега ослањају на ниске цене или велики асортиман, а имамо и оне које се не труде да по сваку цену буду најповољнији али доста улажу у свој имиџ и у обуку својих продаваца да би кроз добру услугу приволели купца да одабере баш њих.

Слика 2. Мишљење власника о предностима својих компанија



Навешћемо пример две тренутно најснажније компаније по промету у 2014. години у области продаје технике, Техноманије и Вин Вин. Основне карактеристике првог предузећа су широк спектар понуде, ниске али не и најниже цене на тржишту, добра понуда одложеног плаћања, као и велелепни објекти којих има чак 20, од којих је 18 на површини преко 1000 квадрата. Са друге стране Вин Вин иде политиком малих радњи, којих има преко 50 широм Србије, велики асортиман, али само уз могућност поручивања, не и тренутног преузимања робе, објекти не прелазе површину већу од 60-70 квадрата, а политика цена функционише по принципу „ где год нађете повољније, ми ћемо бити јефтнији од њих за 1000 динара“. У њиховом поређењу не можемо имати јасног фаворита, нити рећи ко боље и паметније послује. Када посматрамо Техноманију, видимо да је понуда огромна и да је има на лагеру, што значи да се неки бренд може продавати по ширини(асортимански, а не само ударни артикли), боља је разлика у цени и пословање је лакше за праћење. Друга фирма, напротив има доста слабију зараду, али такође и много мањи лагер, али и бржи обрт истог. Њихов лагер држе њихови добављачи и они поручују искључиво када продају робу. Генерално, систем праћења пословања је много тежи него код Техноманије, као и едукованост продаваца, али је њихово главно задужење да они потенцијалног купца усмере на свој сајт где је целокупна понуда истакнута и да обећају нижу цену уколико купи код њих.

6.8 Студентска пракса у домаћим предузећима – за и против

Студентска пракса била у плаћеној или неплаћеној форми, теоретски би требала да представља један од највећих потенцијалних облика развоја сваког већег предузећа. Студенти би са једне стране, стекли неопходно и непроцењиво искуство, које би их припремило за сутрашње пословне изазове и окружење. А компаније са друге стране, имале би увид у младе кадрове и њихове способности, које би им свакако значиле у будућности када долази до смене генерација или до отварања нових радних места. Такође, отварају се могућности за сарадњу предузећа и факултета, на обострано задовољство и корист.

Пракса би требала тако да изгледа, али је код нас ситуација нешто другачија. Поред тога, што веома мали број компанија нуди стручну праксу и усавршавање, већина њих користи

студенте за обављање неких спорадичних послова, без праве жеље да од њих направи квалитетне пословне људе. Стручна пракса у Србији представља вид експлоатације младих и јефтин начин рекламирања и стварања лажне свести о друштвено-одговорном пословању. Свесно у овом делу нећу поменути плаћена пракса, јер је то мисаона именица у овој земљи и овом облику пословања. Узмимо пример једне младе особе, која дође на праксу у неку већу компанију. Поред велике жеље да научи нешто ново и стекне бар неко почетно искуство, студент дубоко у себи очекује и запослење, наравно уз велики труд и напор у циљу успешног обављања радних задатака. Насупрот томе, послодавац добија новог радника, кога не мора да плати, који додуше нема никакво предзнање о ономе што га чека, али довољно зна да може саставити неки уговор, откуцати или прерачунати нешто, јављати се на телефон и сл. У тренутку када пракса истекне, студент остаје без потенцијалног запослења у овој фирми, остаје чак и без неког стручног знања јер је врло мало тога научио, а послодавац поново налази неког новог, ко ће одрађивати ситне и досадне послове.

6.9 Карактеристике доброг послодаваца – шта чини доброг шефа?

Како у спорту нема доброг тима без квалитетног тренера, тако и у бизнису нема доброг предузећа без доброг менаџера. Ма колико компанија била снажна и финансијски стабилна, уколико се води на погрешан начин, само је питање тренутка када ће почети да попушта под налетима конкуренције и постати несолвентна у свом пословању.

Када кажемо да је неко добар „шеф“, не мора да значи да је аутоматски он најбољи у познавању финансија, робе, саме продаје и сл. Једноставно, данас под тим термином подразумевамо особу која својим ауторитетом и лидерским способностима, усмерава своје запослене и компанију у добром правцу. Посао познаје толико да од својих запослених може да извуче максимум и да делегира радне задатке онако како би их запослени према својим квалитетима најбоље извршавали. Прави менаџер можда не може да прода више робе од свог комерцијалисте или својих малопродаваца, али ће знати да им обезбеди средства за рад, најповољнију цену, квалитетан производ, гаранцију за њега, контакт са потенцијалним купцем, односно све што је потребно за неометано обављање дужности особа које су за то плаћене.

У сваком тренутку добар шеф мора бити свестан могућности својих запослених, да прати односе унутар своје компаније, и да равноправно награђује, па и кажњава однос према радним задацима. Својим пожртвовањем даје пример како треба да се ради и не покушава да себе истакне на много виши ниво у односу на остале. Доступан је за раднике и спреман да саслуша сваки предлог и да охрабри идеју својих људи уколико је она добра.

За мене лично најважнија одлика доброг послодавца је његова способност да процени своје окружење, како интерно, тако и екстерно. Да буде свестан својих могућности, али и могућности запослених у његовом предузећу. Уколико подели радне задатке особама које су дорасле његовом извршењу, једина обавеза менаџера је контрола и праћење пословања, као и наравно константно размишљање о новитетима, без којих је било који посао осуђен на пропаст.

Лидер се можда рађа, али у пословању се он ствара годинама.

ЗАКЉУЧАК

Константне промене у начину пословања, као и глобализација тржишта, од руководиоца захтева да континуирано преиспитује руковођење својом компанијом и да размисли да ли се он и његово предузеће заиста крећу у добром правцу. То питање ће себи поставити и власник компаније од 10000 запослених и са огромни капиталом, као и особа која има малу продавицу од 15 квадрата са мешовитом робом. Између њих у главним сегментима не постоји разлика. И један и други се боре за напредак и задовољење својих и потреба својих ближњих. У данашње време ретко ко може да се похвали растом и развојем свога пословања. Занемаримо проширење постојећих капацитета, који подразумева неартикулисано отварање нових послова, повећање промета, а где зарада изостаје, под паролом „ако се стално не шириш, пропадаш“. Један од главних фокуса ове теме је истражити који су мотиви, канали и размишљања руководиоца малих и средњих предузећа у Србији. Ми смо мала и сиромашна земља, која је отворена према целом свету и због тога су многе стране компаније дошле на наше тржиште. Нека домаћа предузећа су се због тога и ликвидирала, али постоји добар број оних који су схватили начин на који се за сада могу носити са многоструко јачим од себе, који су преживели, па на крају и проширили свој посао. За време писања овог рада, посведочио сам о томе како једна компанија користи отвореност тржишта за своје потребе и 50 % свога пословања усмерава ка извозу ка западном тржишту, а у плану има и руско. Док су стране фирме долазиле са планом да позиционирају свој бренд, ово предузеће је пронашло стратешке партнере у иностранству и започело извоз јефтинијег, али и не мање квалитетног производа на тржиште западних компанија, које је и до 50 пута веће него наше.

У данашњој економској ситуацији, потрошачи захтевају што повољнију цену уз што дужи рок плаћања. Морамо бити свесни да уколико желимо да и даље постојимо као предузеће, ми морамо такве услове да омогућимо нашим клијентима. Чињеница је да је разлика у цени све мања услед конкуренције и да због продужене валуте плаћања, наша ионако мала зарада постаје подложна инфлацији. А опет компаније и даље опстају, напредују и праве нове планове за пробој на нова тржишта.

Руковођење малим и средњим предузећима, која немају неке посебне субвенције и подршку од стране власти, представља борбу против ветрењача, али борбу коју за сада наши руководиоци добијају. Као мала, али поприлично снажљива нација и даље ослоњени на сопствену интелигенцију и урођени инстинкт за преживљавање, избегавамо успешно све претње и недаће које сналазе нашу државу али окружење. Свакако да је потребно много да се ради и едукује да би наши руководиоци могли да се пореде са онима из најразвијених земаља на свету, али се исто тако можемо запитати колико би они били спремни да се суоче са малим тржиштем и још мањом куповном моћи, ниским приходима и високим наметима, неповољним кредитима и малом разликом у цени.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Hornby.W, B. Gammie, S. Wall (2001), Business economics
- [2] Glueck,W.,L.Jauch (1988), Business Policy and Strategic Management
- [3] Hunger,D and Wheelan,T (1996), Strategic Management
- [4] Modrego F., McCann P., Foster.E.W. (2012), Rose M. Regional entrepreneurship and innovation in Chile
- [5] Покрајчић Д. (2002), Економика предузећа
- [6] Марковић и., Радужић С. (2014), State and prospects for improving the competitiveness of Serbian economy on the road to European Union
- [7] Покрајчић Д. (1998), Детерминанте раста малог предузећа
- [8] Megginson W. (2003), Small business management
- [9] Tietz R. (2012), Executive Teams in research-based spin-off companies
- [10] Study on SME's impact on EU labour market *(2010), European Commission
- [11] Arjan R., André van Stel, Achilleas T., (2009), Cyclicity of SME Finance, EIM Business and Policy Research
- [12] Ерић Д., Бераха И., Ђурић И. (2012), Финансирање МСП у Србији
- [13] J.A.Martinez, J.M.Morales, F.Mas-Veriju, (2012) Percived usefulness of innovation programs for high-tech and low-tech firms
- [14] Capasso M., Morrison A. (2011), Inovation in industrial districts: Evidences from Italy
- [15] Ђурић З. (2012), Мали породични бизнис у функцији друштвено-економског развоја
- [16] Ogawa E. (2001), Управљање малим предузећима данас
- [17] Schaper M., Volery T. (2004), Entrepreneurship and small business
- [18] www.familybusinessmagazine.com
- [19] Ђурић З. (2007), Бизнис план малих и средњих предузећа
- [20] Thompson A., Strickland J., Gamble J. (2008), Стратешки менаџмент у потрази за конкурентношћу

BIZNIS ANKETA

2014

Preduzeće: [REDACTED].

Grad: Ivanjica 32250

Adresa: [REDACTED]

Kontakt (e-mail, tel): [REDACTED]

Odgovorno lice: Nikolić Novak

1) Godina osnivanja: 21.06.2001 godine

2) Delatnost preduzeća: Trgovina belom tehnikom i aparatima za domaćinstvo

3) Broj zaposlenih: 7

4) Promet (**bald**-irajte odabrani odgovor):

- a) Do milion eura
- b) Od milion do tri miliona eura
- c) Od tri miliona do sedam miliona eura
- d) **Preko sedam miliona eura**

5) Struktura novčanog priliva (%):

- a) Uplata na tekući račun: 100 %
- b) Gotovinski priliv: _____
- c) Penzioni čekovi: _____
- d) Čekovi građana: _____
- e) Sindikalna prodaja: _____

6) Maksimalni rok odloženog plaćanja (veleprodaja/maloprodaja): 60 dana/365

7) Kako ocenjujete svoje poslovanje u tekućoj godini?

- a) Veoma loše, sa tendencijom dodatnog pogoršanja
- b) Trenutno loše, ali sa tendencijom popravljavanja poslovanja
- c) **Poslujem u okvirima planiranih ciljeva**
- d) Veoma dobro
- e) Najbolja poslovna godina od osnivanja

8) Koliko krediti banaka imaju značaj u solventnosti poslovanja vašeg preduzeća?

- a) Veoma
- b) Uzimam po potrebi i prvom prilikom vraćam
- c) **Radim bez kredita**

9) Koliko ste sposobni da redovno izmirujete obaveze prema svojim dobavljačima?

- a) **Sve svoje obaveze izmirujem na vreme**
- b) Imam blagih poteškoća u izmirivanju obaveze, ali nije alarmantno
- c) Veoma teško izlazim na kraj sa izmirivanjem obaveza u redovnom roku

10) Ocenite vaše odnose sa dobavljačima (napisati u procentima)?

- a) prijateljski: 20 %
- b) interesni: 80 %

11) Izdvojite tri glavne prednosti vašeg preduzeća u odnosu na konkurentska koja dolaze iz drugih zemalja:

1. Poznavanje domaćeg tržišta
2. Lakše prilagođavanje promenama na tržištu
3. Mali broj zaposlenih

12) Izdvojite tri slabosti vašeg preduzeća u odnosu na konkurentska koja dolaze iz drugih zemalja?

1. Manji finansijski potencijal
2. Lošije nabavne cene kod dobavljača
3. Ozirnost prema zaposlenima, u slučaju potrebe za smanjenjem broja zaposlenih

13) Koliko su za poslovanje vašeg preduzeća važna nova istraživanja koja se realizuju na fakultetima? (da li imaju uticaj na vaše poslovanje)
Za naše poslovanje nema uticaja

14) Kako vi vidite način na koji bi se rezultati istraživanja na fakultetima uspešno primenili u praksi? (Na koji način bi bilo obostrano korisno povezivanje fakulteta sa firmama u Srbiji)
Za naše poslovanje , nije neophodna saradnja sa fakultetima u oblasti istraživanja

15) Da li mislite da stanovništvo radije bira domaće trgovine ili se okreće ka stranim kompanijama? Ako je odgovor DA, šta je vaše mišljenje o razlogu takvog odnosa?
Ne mislim da radije bira domaće trgovine, preusudna je cena, pa tek onda kvalitet usluge i uslovi plaćanja

16) Da li verujete da će za deset godina samo manji broj (na primer, 10-15%) domaćih kompanija opstati na tržištu zbog sve veće prisutnosti stranih kompanija?

- a) **Smatram da će taj broj biti veći**
- b) Slažem se sa ovom tvrdnjom
- c) Smatram da je i ovo preveliki procenat

17) Prilikom donošenja važnih odluka vezanih za poslovanje kompanije, koliko se oslanjate na vaše poslovođe/menadžere:

- a) Nijednu odluku ne donosim bez prethodnih konsultacija sa njima
- b) **Saslušam njihovo mišljenje ali ono u vrlo maloj meri utiče na ono što ja odlučim**
- c) Nemam potrebe za konsultacijama sa bilo kim od svojih zaposlenih, sve odluke donosim isključivo sam/sama

18) Koliko ste zadovoljni vašim najbližim saradnicima, njihovim sposobnostima i odnosom prema poslu?

- a) Nemam nikakve zamerke na njihov rad i za sada su nezamenljivi
- b) Smatram da su promene kadrova u mom preduzeću neophodne
- c) Uvek postoji mogućnost za napredak i ukoliko se pojavi neka nova osoba za koju smatram da ima dobre kvalifikacije za rad u mojoj kompaniji, zameniću sa njom nekog od saradnika
- d) **Ukoliko se pojavi neka nova osoba za koju smatram da ima dobre kvalifikacije za rad u mojoj kompaniji, zaposliću je ali neću otpustiti ni jednog zaposlenog**

19) Navedite tri osnovne prednosti vaših menadžera?

1. Savesno izvršavanje radnih zadataka
2. Tačnost i preciznost u poslovanju
3. Odnost firmi

20) Navedite tri osnovne slabosti vaših menadžera?

1. Nedostatak samoinicijative
2. Ponekad loš odnos sa ostalim kolegama
3. Nerado prihvatanje novina i promena u poslovanju

21) Na koji način najčešće zapošljavate radnike u svojoj kompaniji?

- a) Isključivo "preko veze"(rodbina, prijatelji, poznanici...)
- b) Putem konkursa
- c) Po preporuci
- d) **Putem konkursa, ali je preporuka važan deo**

22) Kakvo je vaše mišljenje o plaćenju studentskoj praksi u vašoj firmi na realnim poslovima u nekom periodu (3-6 meseci)?

Pozitivno

23) Koliko je važan marketing u poslovanju vaše kompanije(jedan do pet; 1-nevažno do 5-suštinski važan)?

5

24) Koji je za vas najprihvatljiviji vid promocije(zaokružite jedan ili dva odgovora)?

- a) Niske cene
- b) Veliki asortiman
- c) **Dobri prodavci**
- d) Propagandni materijal i reklama

25) Da li najradije sarađujete sa:

- a) "Čovekom"(dugogodišnji korektan saradnik)
- b) **Kompanijom(snažna kompanija)**
- c) Brendom(svetski priznat brend)
- d) Cenom(najpovoljnije cene)

26) Da li smatrate da ste u pregovorima?

- a) Nepopustljivi
- b) Fleksibilni
- c) **Kombinujem te dve metode u zavisnosti od toga ko je sa druge strane**

27) Navedite vaša tri najveća konkurenta? (Ukoliko ne želite da navodite nazive konkurentskih preduzeća, navedite

1. _____

2. _____

3. _____

28) Opišite u par rečenica kako vidite svoju kompaniju za pet godina? (misija i vizija, delatnost preduzeća, izlaz na strano tržište, broj zaposlenih i ostalo)

U narednih 5 godina, planiramo da zadržimo stabilnost u poslovanju preduzeća, povećamo broj sigurnih kupaca u veleprodaji , kao i otvaranje 3 do pet novih maloprodajnih objekata

BIZNIS ANKETA

2014

Preduzeće: [REDACTED]

Grad: Kragujevac

Adresa: [REDACTED]

Kontakt (e-mail, tel): [REDACTED]

Odgovorno lice: Vladimir Marinković

1) Godina osnivanja: 1929

2) Delatnost preduzeća: proizvodnja i ugradnja AL i PVC stolarije

3) Broj zaposlenih: 86

4) Promet(**bald**-irajte odabrani odgovor):

a) Do milion eura

b) Od milion do tri miliona eura

c) Od tri miliona do sedam miliona eura

d) Preko sedam miliona eura

5) Struktura novčanog priliva (%):

a) Uplata na tekući račun: 60%

b) Gotovinski priliv: 40%

c) Penzioni čekovi: _____

d) Čekovi građana: _____

e) Sindikalna prodaja: _____

6) Maksimalni rok odloženog plaćanja(veleprodaja/maloprodaja): _____3 meseca_____

) Kako ocenjujete svoje poslovanje u tekućoj godini?

- a) Veoma loše, sa tendencijom dodatnog pogoršanja
- b) Trenutno loše, ali sa tendencijom popravljavanja poslovanja

c) Poslujem u okvirima planiranih ciljeva

- d) Veoma dobro
- e) Najbolja poslovna godina od osnivanja

8) Koliko krediti banaka imaju značaj u solventnosti poslovanja vašeg preduzeća?

- a) Veoma
- b) Uzimam po potrebi i prvom prilikom vraćam
- c) Radim bez kredita**

9) Koliko ste sposobni da redovno izmirujete obaveze prema svojim dobavljačima?

a) Sve svoje obaveze izmirujem na vreme

- b) Imam blagih poteškoća u izmirivanju obaveze, ali nije alarmantno
- c) Veoma teško izlazim na kraj sa izmirivanjem obaveza u redovnom roku

10) Ocenite vaše odnose sa dobavljačima (napisati u procentima)?

- a) prijateljski: 50%
- b) interesni: 50%

11) Izdvojite tri glavne prednosti vašeg preduzeća u odnosu na konkurentska koja dolaze iz drugih zemalja:

1. fleksibilnost po pitanju rokova
2. porodična firma sa dugom tradicijom
3. odnos cena-kvalitet

12) Izdvojite tri slabosti vašeg preduzeća u odnosu na konkurentska koja dolaze iz drugih zemalja?

1. viša cena
2. visoki troškovi
3. nepostojanje podrške države (subvencija)

13) Koliko su za poslovanje vašeg preduzeća važna nova istraživanja koja se realizuju na fakultetima? (da li imaju uticaj na vaše poslovanje) Nisu značajna

14) Kako vi vidite način na koji bi se rezultati istraživanja na fakultetima uspešno primenili u praksi? (Na koji način bi bilo obostrano korisno povezivanje fakulteta sa firmama u Srbiji) Istraživanja bi trebalo da se rade po narudžbini privrednog sektora.

15) Da li mislite da stanovništvo radije bira domaće trgovine ili se okreće ka stranim kompanijama? Ako je odgovor DA, šta je vaše mišljenje o razlogu takvog odnosa? Ljudi gledaju cenu. Mali broj razume značaj domaćih trgovina. U svesti potrošača ne postoji pojam ekonomskog patriotizma.

16) Da li verujete da će za deset godina samo manji broj (na primer, 10-15%) domaćih kompanija opstati na tržištu zbog sve veće prisutnosti stranih kompanija?

a) Smatram da će taj broj biti veći

b) **Slažem se sa ovom tvrdnjom**

c) Smatram da je i ovo preveliki procenat

17) Prilikom donošenja važnih odluka vezanih za poslovanje kompanije, koliko se oslanjate na vaše poslovođe/menadžere:

a) **Nijednu odluku ne donosim bez prethodnih konsultacija sa njima**

b) Saslušam njihovo mišljenje ali ono u vrlo maloj meri utiče na ono što ja odlučim

c) Nemam potrebe za konsultacijama sa bilo kim od svojih zaposlenih, sve odluke donosim isključivo sam/sama

18) Koliko ste zadovoljni vašim najbližim saradnicima, njihovim sposobnostima i odnosom prema poslu?

a) Nemam nikakve zamerke na njihov rad i za sada su nezamenjivi

b) Smatram da su promene kadrova u mom preduzeću neophodne

c) Uvek postoji mogućnost za napredak i ukoliko se pojavi neka nova osoba za koju smatram da ima dobre kvalifikacije za rad u mojoj kompaniji, zameniću sa njom nekog od saradnika

d) **Ukoliko se pojavi neka nova osoba za koju smatram da ima dobre kvalifikacije za rad u mojoj kompaniji, zaposliću je ali neću otpustiti ni jednog zaposlenog**

19) Navedite tri osnovne prednosti vaših menadžera?

1. Mladost
2. Efikasnost
3. Lojalnost

20) Navedite tri osnovne slabosti vaših menadžera?

1. Mladost
2. Impulsivnost
3. Nepostojanje radnog iskustva u velikim sistemima u stranim kompanijama

21) Na koji način najčešće zapošljavate radnike u svojoj kompaniji?

- a) Isključivo "preko veze"(rodbina,prijatelji,poznanici...)
- b) Putem konkursa
- c) Po preporuci
- d) Putem konkursa, ali je preporuka važan deo**

22) Kakvo je vaše mišljenje o plaćenju studentskoj praksi u vašoj firmi na realnim poslovima u nekom periodu (3-6 meseci)? To već sprovodimo.

23) Koliko ja važan marketing u poslovanju vaše kompanije(jedan do pet; 1-nevažno do 5-suštinski važan)? 4

24) Koji je za vas najprihvatljiviji vid promocije(zaokružite jedan ili dva odgovora)?

- a) Niske cene
- b) Veliki asortiman
- c) Dobri prodavci**
- d) Propagandni materijal i reklama

25) Da li najradije sarađujete sa:

- a) **"Čovekom"(dugogodišnji korektan saradnik)**
- b) Kompanijom(snažna kompanija)
- c) Brendom(svetski priznat brend)
- d) Cenom(najpovoljnije cene)

26) Da li smatrate da ste u pregovorima?

- a) Nepopustljivi
- b) Fleksibilni
- c) **Kombinujem te dve metode u zavisnosti od toga ko je sa druge strane**

27) Navedite vaša tri najveća konkurenta? (Ukoliko ne želite da navodite nazive konkurentskih preduzeća, navedite

1. Hram 032

2. Rolplast Bugarska

3. Rolloplast Kovačica

28) Opišite u par rečenica kako vidite svoju kompaniju za pet godina? (misija i vizija, delatnost preduzeća, izlaz na strano tržište, broj zaposlenih i ostalo) Sinonim za energetske efikasne stolarije. 50% izvoza.

BIZNIS ANKETA

2014

Preduzeće: [REDACTED].

Grad: Kragujevac

Adresa: [REDACTED]

Kontakt (e-mail, tel): [REDACTED]

Odgovorno lice: Bogdan Grković

1) Godina osnivanja: **1996**

2) Delatnost preduzeća: **Prodaja auto delova**

3) Broj zaposlenih: **18**

4) Promet(**bald**-irajte odabrani odgovor):

a) Do milion eura

b) Od milion do tri miliona eura

c) Od tri miliona do sedam miliona eura

d) Preko sedam miliona eura

5) Struktura novčanog priliva (%):

a) Uplata na tekući račun: 50 %

b) Gotovinski priliv: 40 %

c) Penzioni čekovi: _____

d) Čekovi građana: 10 %

e) Sindikalna prodaja: _____

6) Maksimalni rok odloženog plaćanja(veleprodaja/maloprodaja): 60 D / 60 D

7) Kako ocenjujete svoje poslovanje u tekućoj godini?

a) Veoma lose,sa tendencijom dodatnog pogoršanja

- b) Trenutno loše, ali sa tendencijom popravljanja poslovanja
- c) Poslujem u okvirima planiranih ciljeva
- d) Veoma dobro
- e) Najbolja poslovna godina od osnivanja

8) Koliko krediti banaka imaju značaj u solventnosti poslovanja vašeg preduzeća?

- a) Veoma
- b) Uzimam po potrebi i prvom prilikom vraćam**
- c) Radim bez kredita

9) Koliko ste sposobni da redovno izmirujete obaveze prema svojim dobavljačima?

- a) Sve svoje obaveze izmirujem na vreme**
- b) Imam blagih poteškoća u izmirivanju obaveze, ali nije alarmantno
- c) Veoma teško izlazim na kraj sa izmirivanjem obaveza u redovnom roku

10) Ocenite vaše odnose sa dobavljačima (napisati u procentima)?

- a) prijateljski: _____
- b) interesni: 100 %

11) Izdvojite tri glavne prednosti vašeg preduzeća u odnosu na konkurentska koja dolaze iz drugih zemalja:

1. Veliki broj malodprodaja
2. Asortiman
3. Cene

12) Izdvojite tri slabosti vašeg preduzeća u odnosu na konkurentska koja dolaze iz drugih zemalja?

1. Veliki broj artikla
2. Velika zaliha robe
3. Edukovanost zaposlenih u izvršenju radnih zadataka

13) Koliko su za poslovanje vašeg preduzeća važna nova istraživanja koja se realizuju na fakultetima? (da li imaju uticaj na vaše poslovanje)

Nimalo

14) Kako vi vidite način na koji bi se rezultati istraživanja na fakultetima uspešno primenili u praksi? (Na koji način bi bilo obostrano korisno povezivanje fakulteta sa firmama u Srbiji)

15) Da li mislite da stanovništvo radije bira domaće trgovine ili se okreće ka stranim kompanijama? Ako je odgovor DA, šta je vaše mišljenje o razlogu takvog odnosa?
Ka stranim kompanijama

16) Da li verujete da će za deset godina samo manji broj (na primer, 10-15%) domaćih kompanija opstati na tržištu zbog sve veće prisutnosti stranih kompanija?

a) Smatram da će taj broj biti veći

b) Slažem se sa ovom tvrdnjom

c) Smatram da je i ovo preveliki procenat

17) Prilikom donošenja važnih odluka vezanih za poslovanje kompanije, koliko se oslanjate na vaše poslovođe/menadžere:

a) Nijednu odluku ne donosim bez prethodnih konsultacija sa njima

b) Saslušam njihovo mišljenje ali ono u vrlo maloj meri utiče na ono što ja odlučim

c) Nemam potrebe za konsultacijama sa bilo kim od svojih zaposlenih, sve odluke donosim isključivo sam/sama

18) Koliko ste zadovoljni vašim najbližim saradnicima, njihovim sposobnostima i odnosom prema poslu?

a) Nemam nikakve zamerke na njihov rad i za sada su nezamenjivi

b) Smatram da su promene kadrova u mom preduzeću neophodne

c) Uvek postoji mogućnost za napredak i ukoliko se pojavi neka nova osoba za koju smatram da ima dobre kvalifikacije za rad u mojoj kompaniji, zameniće sa njom nekog od saradnika

d) Ukoliko se pojavi neka nova osoba za koju smatram da ima dobre kvalifikacije za rad u mojoj kompaniji, zaposliću je ali neću otpustiti ni jednog zaposlenog

19) Navedite tri osnovne prednosti vaših menadžera?

1. Komunikativnost sa partnerima

2. Brzina

3. Tačnost i preciznost

20) Navedite tri osnovne slabosti vaših menadžera?

1. Od zadatka su – nisu kreativni
2. Opuštenost u poslu
3. Rade posao više što moraju nego što ga vole

21) Na koji način najčešće zapošljavate radnike u svojoj kompaniji?

- a) Isključivo "preko veze"(rodbina,prijatelji,poznanici...)
- b) Putem konkursa
- c) Po preporuci**
- d) Putem konkursa, ali je preporuka važan deo

22) Kakvo je vaše mišljenje o plaćenju studentskoj praksi u vašoj firmi na realnim poslovima u nekom periodu (3-6 meseci)?

23) Koliko ja važan marketing u poslovanju vaše kompanije(jedan do pet; 1-nevažno do 5-suštinski važan)? 3

24) Koji je za vas najprihvatljiviji vid promocije(zaokružite jedan ili dva odgovora)?

- a) Niske cene**
- b) Veliki asortiman**
- c) Dobri prodavci
- d) Propagandni materijal i reklama

25) Da li najradije sarađujete sa:

- a) "Čovekom"(dugogodišnji korektan saradnik)
- b) Kompanijom(snažna kompanija)
- c) Brendom(svetski priznat brend)
- d) Cenom(najpovoljnije cene)**

26) Da li smatrate da ste u pregovorima?

a) Nepopustljivi

b) Fleksibilni

c) **Kombinujem te dve metode u zavisnosti od toga ko je sa druge strane**

27) Navedite vaša tri najveća konkurenta? (Ukoliko ne želite da navodite nazive konkurentskih preduzeća, navedite

1. _____

2. _____

3. _____

Strane kompanije zbog većeg obrtnog kapitala koji poseduju u odnosu na nas

26) Opišite u par rečenica kako vidite svoju kompaniju za pet godina? (misija i vizija, delatnost preduzeća, izlaz na strano tržište, broj zaposlenih i ostalo)

NAPREDAK, OTVARANJE NOVIH MALOPRODAJA, NOVI KUPCI, VEĆI PROMET

BIZNIS ANKETA

2014

Preduzeće: [REDACTED]
Grad: Beograd
Adresa: [REDACTED]
Kontakt (e-mail, tel): [REDACTED]
Odgovorno lice: Aleksandar Milovanovic

1) Godina osnivanja: **1990**

2) Delatnost preduzeća: **trgovina**

3) Broj zaposlenih: **11**

4) Promet(**bald**-irajte odabrani odgovor):

a) Do milion eura

b) Od milion do tri miliona eura

c) Od tri miliona do sedam miliona eura

d) Preko sedam miliona eura

5) Struktura novčanog priliva (%):

a) Uplata na tekući račun: 80

b) Gotovinski priliv: 18

c) Penzioni čekovi:

d) Čekovi građana: 2

e) Sindikalna prodaja:

6) Maksimalni rok odloženog plaćanja(veleprodaja/maloprodaja): 75 /

7) Kako ocenjujete svoje poslovanje u tekućoj godini?

a) Veoma loše, sa tendencijom dodatnog pogoršanja

b) Trenutno loše, ali sa tendencijom popravljavanja poslovanja

c) Poslujem u okvirima planiranih ciljeva

d) Veoma dobro

e) Najbolja poslovna godina od osnivanja

8) Koliko krediti banaka imaju značaj u solventnosti poslovanja vašeg preduzeća?

a) Veoma

b) Uzimam po potrebi i prvom prilikom vraćam

c) Radim bez kredita

9) Koliko ste sposobni da redovno izmirujete obaveze prema svojim dobavljačima?

a) Sve svoje obaveze izmirujem na vreme

b) Imam blagih poteškoća u izmirivanju obaveze, ali nije alarmantno

c) Veoma teško izlazim na kraj sa izmirivanjem obaveza u redovnom roku

10) Ocenite vaše odnose sa dobavljačima (napisati u procentima)?

a) prijateljski: 30

b) interesni: 70

11) Izdvojite tri glavne prednosti vašeg preduzeća u odnosu na konkurentska koja dolaze iz drugih zemalja:

1. _nemam konkurenciju od kompanija iz inostranstva

2. _____

3. _____

12) Izdvojite tri slabosti vašeg preduzeća u odnosu na konkurentska koja dolaze iz drugih zemalja?

1. _____

2. _____

3. _____

13) Koliko su za poslovanje vašeg preduzeća važna nova istraživanja koja se realizuju na fakultetima? (da li imaju uticaj na vaše poslovanje)

ne

14) Kako vi vidite način na koji bi se rezultati istraživanja na fakultetima uspešno primenili u praksi? (Na koji način bi bilo obostrano korisno povezivanje fakulteta sa firmama u Srbiji)

Nisam imao kontakt sa istrazivanjima na fakultetima

15) Da li mislite da stanovništvo radije bira domaće trgovine ili se okreće ka stranim kompanijama? Ako je odgovor DA, šta je vaše mišljenje o razlogu takvog odnosa?

Na zalost imaju vise poverenja u inostrane kompanije

16) Da li verujete da će za deset godina samo manji broj (na primer, 10-15%) domaćih kompanija opstati na tržištu zbog sve veće prisutnosti stranih kompanija?

a) Smatram da će taj broj biti veći

b) Slažem se sa ovom tvrdnjom

c) Smatram da je i ovo preveliki procenat

17) Prilikom donošenja važnih odluka vezanih za poslovanje kompanije, koliko se oslanjate na vaše poslovođe/menadžere:

a) Nijednu odluku ne donosim bez prethodnih konsultacija sa njima

b) Saslušam njihovo mišljenje ali ono u vrlo maloj meri utiče na ono što ja odlučim

c) Nemam potrebe za konsultacijama sa bilo kim od svojih zaposlenih, sve odluke donosim isključivo sam/sama

18) Koliko ste zadovoljni vašim najbližim saradnicima, njihovim sposobnostima i odnosom prema poslu?

a) Nemam nikakve zamerke na njihov rad i za sada su nezamenjivi

b) Smatram da su promene kadrova u mom preduzeću neophodne

c) Uvek postoji mogućnost za napredak i ukoliko se pojavi neka nova osoba za koju smatram da ima dobre kvalifikacije za rad u mojoj kompaniji, zameniće sa njom nekog od saradnika

d) Ukoliko se pojavi neka nova osoba za koju smatram da ima dobre kvalifikacije za rad u mojoj kompaniji, zaposliću je ali neću otpustiti ni jednog zaposlenog

19) Navedite tri osnovne prednosti vaših menadžera?

1. _____

2. _____

3. _____

20) Navedite tri osnovne slabosti vaših menadžera?

1. _____

2. _____

3. _____

21) Na koji način najčešće zapošljavate radnike u svojoj kompaniji?

a) Isključivo "preko veze"(rodbina,prijatelji,poznanici...)

b) Putem konkursa

c) Po preporuci

d) Putem konkursa, ali je preporuka važan deo

22) Kakvo je vaše mišljenje o plaćenju studentskoj praksi u vašoj firmi na realnim poslovima u nekom periodu (3-6 meseci)?

Nisam imao potrebe za studentima

23) Koliko ja važan marketing u poslovanju vaše kompanije(jedan do pet; 1-nevažno do 5-suštinski važan)? 4

24) Koji je za vas najprihvatljiviji vid promocije(zaokružite jedan ili dva odgovora)?

a) Niske cene

b) Veliki asortiman

c) Dobri prodavci

d) Propagandni materijal i reklama

25) Da li najradije sarađujete sa:

a) "Čovekom"(dugogodišnji korektan saradnik)

b) Kompanijom(snažna kompanija)

c) Brendom(svetski priznat brend)

d) Cenom(najpovoljnije cene)

26) Da li smatrate da ste u pregovorima?

a) Nepopustljivi

b) Fleksibilni

c) Kombinujem te dve metode u zavisnosti od toga ko je sa druge strane

27) Navedite vaša tri najveća konkurenta? (Ukoliko ne želite da navodite nazive konkurentskih preduzeća, navedite

1. _____

2. _____

3. _____

28) Opišite u par rečenica kako vidite svoju kompaniju za pet godina? (misija i vizija, delatnost preduzeća, izlaz na strano tržište, broj zaposlenih i ostalo)

Podaci o firmi neće ni u kom slučaju biti objavljeni javno bez prethodne saglasnosti firme. Zahvaljujemo se na vremenu koje ste posvetili popunjavanju ovog upitnika.