BIZNIS PLAN KAO INSTRUMENT FINANSIRANJA RASTA I RAZVOJA MSP I KORPORATIVNOG SEKTORA SANDŽAKA

Dženis Bajramović

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Dimitrija Tucovića bb
Grad / Zemlja 36300 Novi Pazar, Srbija

E-mail dz.bajramovic@uninp.edu.rs

Amela Ahmatović

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Dimitrija Tucovića bb
Grad / Zemlja 36300 Novi Pazar, Srbija

E-mail a.ahmatovic@uninp.edu.rs

Apstrakt

Prethodnih deset godina došlo je do izvesnih promena koje utiču na korporativno upravljanje i razvoj MSP sektora. Tokom 2004. godine donet je novi Zakon o privrednim društvima, kojim su na daleko bolji način regulisana pitanja kompanijskih prava, a među njima i korporativno upravljanje.

Navedeno je stvorilo temelj za početak masovnijeg korišćenja naziva „biznis plan“, koji je novijeg datuma i može se dovesti u vezu sa dolaskom stranih finansijskih institucija i prilivom inostranog kapitala na tržište Republike Srbije. Poslovni (biznis) planovi se najčešće u MSP sektoru upotrebljavaju za iznalaženje opcija za finansiranje poslovnog poduhvata. Biznis plan ukazuje na prepreke koje stoje na poslovnom poduhvatu i ukazuje na alternativne puteve. Biznis plan jeste i mora biti nužan deo korporativnog upravljanja, u kojem Odbori treba da vrše procenu, upoređivanje i korekciju poslovnih planova. I sigurno da će doći vreme kada će korektni i realni biznis planovi biti u funkciji potpunog korporativnog upravljanja a ne samo za dobijanja finansijskih sredstava.

Uloga biznis plana (na nivou Sandžaka) mora biti više potencirana kako bi se u što većoj meri iskoristila kratkoročna, a posebno dugoročna sredstva iz brojnih fondova, naročito budućih pristupnih fondova Evropske Unije.

Ključne reči: Biznis plan, MSP sektor, Korporativno upravljanje, Finansiranje, Rast i Razvoj, Fond za razvoj.

BUSINESS PLAN AS INSTRUMENT TO FINANCE GROWTH AND DEVELOPMENT OF SME AND THE CORPORATIVE SECTOR OF SANDZAK

Abstract

During the past ten years, there were certain changes affecting corporate governance, and development of SME sector. In 2004, the new Law on Enterprises was adopted, which far better regulates matters of company law, including corporate governance.

The above situation caused a foundation to start the massive use of the name "business plan", which is more recent and can be correlated with the arrival of foreign financial institutions and the inflow of foreign capital into the market of the Republic of Serbia. Business plans are

often used in the SME sector to find the options for financing the venture. Business plan indicates the obstacles that stand in the venture and suggests alternative routes. A business plan is and must be a necessary part of corporate governance, in which the Board shall conduct the assessment, comparison and adjustment of business plans. And certainly a time will come when correct and realistic business plans will be in the complete function of corporate governance, not only for obtaining funds.

The role of business plan (at the level of Sandzak) should be more emphasized to a greater extent in the short term benefit, especially long-term funding from a number of funds, especially the future accession of EU funds.

Keywords: Business plan, SME sector, corporate governance, financing, growth and development, Fund for development

Uvod

Nakon raspada Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije 1991. godine, novo formirana Savezna Republika Jugoslavija se susrela sa ogromnim finansijskim i političkim problemima kao posledica višegodišnjih ekonomskih promašaja i pogrešnih investicionih odluka. Tokom 1993. godine SR Jugoslavija je bila pogođena jednom od najvećih hiper-inflacija u istoriji ljudskog roda. Cene industrijske robe rasle su po stopi od 137.467.308.633.742 [1, str. 353] u odnosu na 1992. godinu. Ovo je bio period kada je SR Jugoslavija imala najveći nominalni iznos novčanice u apoeni od 500.000.000.000 (petsto milijardi) dinara, novčanica sa najvećim apoenom u istoriji.

Potrešena ratovima, političkim previranjima i ekonomskom destrukcijom, SRJ je krenula putem reformi stavljajući akcenat na proces tranzicije i privatizacije. Tranzicija i privatizacija je bila nužna jer je koncept društvenog i državnog kapitala bio opterećen investicionim greškama u njihovom usmeravanju i upravljanju, takođe je bio zahvaćen velikim stepenom korupcije i neefikasnosti. Iako je pomenuti proces sam po sebi bio znatno bolan, u zemljama bivše SFRJ a samim tim i na prostoru SR Jugoslavije je bio još značajno otežan ratnim razaranjima i raznim oblicima samo nama svojstvenog „društvenog upravljanja” iz ranijeg perioda. Dok su ostale zemlje poput Češke, Poljske, Mađarske imale problem tranzicije i privatizacije državnog u privatni kapital, kod nas je problem bio dodatno opterećen konceptom društvenog kapitala, javnih preduzeća koje je poput državnih takođe trebalo privatizovati. Proces tranzicije i privatizacije je na području SR Jugoslavije u tom periodu bio još dodatno opterećen sankcijama Ujedinjenih Nacija ali i ne postojanjem političkog i ideološkog konsenzusa oko političkih i ekonomskih reformi te smo tako dobili jedan svojevrsni hibrid mešavine savremenog socijalizma sa primesama kapitalizma.

U prethodnih deset godina došlo je do izvesnih promena koje utiču na korporativno upravljanje i razvoj MSP sektora u Srbiji. Najveći deo društvenih preduzeća je privatizovan, dok je određeni broj većih preduzeća preuzeo strani kapital. Tokom 2004. godine donet je novi Zakon o privrednim društvima, kojim su na daleko bolji način regulisana pitanja kompanijskih prava, a među njima i korporativno upravljanje. Ovaj zakon je u skladu sa principima korporativnog upravljanja OECD i direktivama Evropske unije međutim, neophodno je njegovo dalje unapređenje. Zakon o privrednim društvima je po svom kvalitetu na zadovoljavajućem nivou, ali

se osnovni problem nalazi u sprovođenju zakona. Poseban problem predstavlja finansiranje preduzeća u Srbiji koje je znatno otežano kroz delovanje tri ključna negativna faktora: a) finansijska sredstva za realizaciju značajnog broja projekata nisu dostupna (pogotovo nakon I talasa finansijske krize 2008/2009); b) bankarski krediti u Srbiji su skupi; c) postoji evidentan rizik preduzeća u pogledu finansijskih gubitaka u slučaju devalvacije/depresijacije nacionalne valute, jer je značajan procenat svih kredita indeksiran u stranoj valuti.

Ideje ekonomskog miljea kretale su se u smeru da se u narednom periodu obezbedi finansiranje preduzeća putem emisije akcija i korporativnih obveznica, da bi se ove slabosti delimično ublažile. Jedan od osnovnih preduslova da bi se ovo ostvarilo je upravo unapređenje korporativnog upravljanja preduzeća, koja se nalaze ili će biti listirana na berzi. Sa udarom finansijske krize i ogromnim preprekama organizacionog tipa, korporativni sektor se, kao i MSP sektor, okreće finansiranju rasta i razvoja iz raspoloživih fondova (kratkoročnih i dugoročnih plasmana poslovnih i razvojnih banaka i fondova za razvoj i subvencionisanje privrede).

Koncept MSPvs korporativni sektor

U praksi se često terminom MSP označavaju mala i srednja preduzeća. MSP se u svim razvijenijim privredama smatra za poseban privredni sektor. Na području EU od ukupno 23 miliona preduzeća, 99% njih čine MSP. Oni učestvuju u kreiranju BDP-a sa 60% i zapošljavaju 80 miliona radnika od ukupno 100 miliona zaposlenih na području EU, odnosno 2/3 ukupno zaposlenog stanovništva. U SAD postoji preko 25 miliona MSP a u Japanu 5 miliona MSP. [2] U martu 2000. godine tokom samita šefova vlada Evropske unije u Lisabonu, sektor MSP je označen kao jedan od stubova budućeg razvoja EU do 2010. godine. Kriterijumi koji se koriste za klasifikaciju malih i srednjih preduzeća se uglavnom razlikuju od zemlje do zemlje i obično se pri njihovoj kategorizaciji i klasifikaciji najčešće koriste sledeća tri kriterijuma: broj zaposlenih, bruto prihod i vrednost sredstava. Prema domaćem zakonodavstvu kriterijumi za definisanje privrednog društva su dati u tabeli 1.

Tabela 1. Podela preduzeća prema veličini

	<i>Mala</i>	<i>Srednja</i>	<i>Velika</i>
<i>Broj zaposlenih</i>	Do 50	Od 50 do 250	Više od 250
<i>Ostvareni prihod</i>	Do 2,5 miliona eura	Od 2,5do 10miliona eura	Više od 10miliona eura
<i>Vrednost imovine</i>	Do milion eura	Od milion do 5 miliona eura	Više od 5 miliona eura

Izvor: Zakon o računovodstvu i reviziji RS, osnovne odredbe, član. 7

Prednosti MSP sektora su brojne u odnosu i na velika preduzeća, ali isto tako postoje i brojne opasnosti koje su izrazito veće u slučaju malih (i mikro preduzeća koji nisu obuhvaćeni našom zakonskom klasifikacijom) preduzeća, što je predstavljeno u tabeli 2. Dok sa suprotne strane postoje prednosti i nedostaci srednjih i velikih preduzeća.

Tabela 2. Prednosti i nedostaci MSP sektora i velikih preduzeća

1. Pozitivne strane mikro sektora u odnosu na velika preduzeća	2. Slabosti mikro sektor	4. Prednosti srednjih preduzeća u odnosu na velika preduzeća
	a) Preosetljivost na promene državne politike	a) zadovoljavaju specijalizovanu tražnju,
a) Brzo prilagođavanje promenama,	b) Nedostatak menadžerskih sposobnosti i veština	b) fleksibilnija,
b) Inovativnost ,	c) Velika stopa propadanja	c) ostvaruju efekte ekonomije obima kroz snabdevanje velikih preduzeća
c) Preuzimanje kontrole nad svojom sudbinom,	d) Niske barijere ulaska – podložna napadima konkurenata	d) veza između malih i velikih preduzeća
d) Brzo uočavaju promenjene preferencije kupaca,	3. Prednosti srednjih preduzeća u odnosu na mala preduzeća	5. Prednosti velikih preduzeća
e) Efikasnije koriste raspoložive resurse	a) formalizovana organizaciona struktura,	a) ekonomija veličine,
f) Efikasno i fleksibilno korišćenje radne snage	b) složeniji problemi,	b) efekat koristi od učenja,
g) Laka komunikacija sa okruženjem	c) profesionalno upravljanje,	c) ekonomija skladištenja,
h) Entuzijazam	d) ravnoteža strategijskog i operativnog upravljanja (delegiranje autoriteta),	d) ekonomija upravljanja,
i) Dobro upravljanje zalihama.	e) veći iznos kapitala,	e) komercijalna ekonomija,
6. Slabosti velikih preduzeća	f) veći prihod,	f) finansijska ekonomija,
a) veliki broj zaposlenih,	g) lakše pribavljanje kapitala.	g) efekat istraživačko razvojnih aktivnosti.
b) neadekvatan monitoring,		
c) sporo uočavanje i reagovanje na promene u okruženju.		

Izvor: Na osnovu Dragana Pokrajčić (2011), *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet univerziteta u Beogradu, Beograd.

Broj malih preduzeća kontinuirano je rastao od 1999 do 2008 godine, sa 58.662 na 83.939 i nesumnjivo navodi na zaključak da je značaj malih preduzeća u Republici Srbiji bio izuzetno velik. Tokom 2008. godine Republika Srbija je imala 83.939 malih, 2572 srednja i 598 velikih preduzeća. [3] U Republici Srbiji u 2006. godini MSP sektor je zapošljavao 623,406 ili 54.79% od ukupnog broja zaposlenih. [4] Međutim sa finansijskom krizom, praktično su nestali brojni pokazatelji broja mikro i malih preduzeća sa mnogih sajtova koji su pod ingerencijom vladinih organa. Evidentno je da se veliki broj malih preduzeća ugasio ili se nalazi u stanju blokade. Statističke razlike u broju preduzeća prema veličini i regionima Republike Srbije u na osnovu raspoloživih podataka u 2010. godini u Republici Srbiji je bilo 90.364 preduzeća. Na severu Srbije je tokom 2010. godine poslovalo 62.061 preduzeća, što čini 68,7%, a u Srbiji - jug 28.303 - što čini 31,3%. Od ukupno 90.364 preduzeća u Republici Srbiji u 2010. godini bilo je: 77.989 mikro (86,3%), 9.614 malih (10,6%), 2.257 srednjih (2,5%) i 504 velikih (0,6%). Što znači da je u odnosu na 2008. godinu broj velikih preduzeća smanjen sa 598 na 504, dok je broj malih i mikro preduzeća sa 83.939 blago porastao na 87.603 preduzeća. Nedovoljan broj i slaba ekonomska snaga preduzeća MSP sektora, ne izjednačen pravni status preduzetnika i pravnih lica, slaba internacionalizacija, visoka regionalna (grad Beograd i Južno-bački okrug) i granska koncentracija (trgovina na veliko i malo i prerađivačka industrija), uz nisku zastupljenost grana visoke tehnologije - osnovni su problemi ovog sektora. Pored svih izloženih jedan od najvećih problema MSP sektora jeste kako doći do kreditnih sredstava. Značaj velikih preduzeća je izuzetan u republici Srbiji, tako je na teritoriji severne Srbije bilo 324 velikih preduzeća dok je na jugu imalo velikih preduzeća ukupno 180. Broj zaposlenih u velikim preduzećima na nivou Republike Srbije je iznosio 41,5%. Prema veličini preduzeća, ostvareni promet u Republici Srbiji distribuiran je na sledeći način: mikro 16,9%, mala 22,0%, srednja 22,1% i velika 39,0%. Kada se posmatra teritorijalni razmeštaj ostvarenog prometa preduzeća, uočava se da su preduzeća sa teritorije severa Republike Srbije ostvarila 77,1%, a preduzeća sa juga teritorije Republike Srbija svega 22,9%. [5]

Kada govorimo o korporativnom upravljanju pristup investicionim fondovima je neophodan za opstanak privatizovane korporacije. Kompanija se mora pokazati kao perspektivna da bi uspela da ostvari pristup investicionim fondovima. Pravno delujuća u praksi zakonodavna zaštita stranih investicija je jedini način da se one privuku u zemlju u tranziciji. Strani investitori moraju biti upoznati sa potezima države i o načinu na koji će osigurati povraćaj njihovih investicija, sa stanjem na tržištu kapitala, radne snage i sirovina u regionu gde se nalazi kompanija. Poznato je da su pre nekoliko godina razvijene ekonomije pokazale određeno interesovanje da investiraju u istočnu Evropu i južnu Aziju zbog dolazećih reformi, širokog domaćeg tržišta i posebno jeftine radne snage kao podsticaja za ostvarivanje visokih prinosa. [6]

Za obavljanje poslovne aktivnosti svakom preduzeću bilo ono malo, srednje ili veliko potrebni su izvori kapitala koji generalno mogu biti sopstveni ili pozajmljeni. U Republici Srbiji MSP sektor ima slabu finansijsku snagu tako da se mora oslanjati

na pozajmljene izvore kapitala i to pre svega iz kreditnih plasmana banaka. Sa druge strane kreditna zaduženja kod banaka su veoma nepristupačna. Iako na području Srbije funkcioniše i deluje 34 banaka, loš kreditni rejting naše zemlje ali i ne postojanje prave tržišne utakmice među bankama uslovljava veoma visoke kamatne stope na kratkoročne i dugoročne pozajmice stanovništvu i privredi. Svetska ekonomska kriza nakon septembra 2008. godine i krize na hipotekarnom tržištu SAD-a je po mišljenjima mnogih stručnjaka i teoretičara sa zakašnjenjem došla na područje Republike Srbije. Efekti ove krize, po mnogima veće i od krize 20-tih godina XIX veka, su na privredu Srbije ipak ostavili znatne tragove. Vlada Republike Srbije je u tom periodu usvojila set mera za ublažavanje posledica krize kroz početak odobravanje subvencionisanih kredita preko ovlašćenih banaka (od 34 banaka, 27 je bilo ušlo u ovaj vladin program). Vladin set mera je ocenjen veoma pozitivno od strane Giancarlo Miranda, zamenika predsednika IO Banca Intesa, rekavši 2009. godine: „Vlada je donela veoma dobar set mera, koje će zaista pomoći privredi u prevazilaženju problema uzrokovanih krizom likvidnosti. One nam omogućavaju da ponudimo svojim korporativnim klijentima kredite sa nižim kamatnim stopama, što nije irelevantno kada se ima u vidu da su na tržištu kamatne stope porasle kao rezultat manje raspoloživosti novca.” [7]

Koliko su zaista anti-krizne mere Vlade Republike Srbije doprinele privredi i MSP sektoru Srbije možemo uvideti na osnovu činjenice da MSP sektor u ukupnom broju realizovanih zahteva učestvuje sa 95.54%, dok u ukupnom iznosu sredstava učestvuje sa 52.21%. Očigledno je da su banke više preferirale da finansiraju velika preduzeća i gigante nego li mala preduzeća. Vlada Republike Srbije je „Program mera za ublažavanje negativnih efekata svetske ekonomske krize u Srbiji“ ocenila kao veoma uspešan, međutim ako uzmemo u analizu još jedan indikator upitaćemo se koliko je ovaj set mera zaista dao očekivane rezultate. Od 4,224 kredita za likvidnost i investicije samo 3 su odobrena za investicije, odnosno 99,93% čine krediti za likvidnost. Od 346,649,821 EUR-a plasiranih sredstava za likvidnost i investicije, na investicione projekte je otišlo samo 0,15% ili 514,074 EUR-a. Na samom početku finansijske krize tadašnji Direktor Republičke agencije za razvoj MSP, Goran Džafić je istakao da mala i srednja preduzeća „imaju najviše šansi da prežive finansijsku krizu, jer su fleksibilnija od velikih kompanija“, [8] očigledno da je Vlada u periodu finansijske krize, ostavljajući bankama da odlučuju kako će plasirati sredstva, nije potpuno uspela u tom periodu da podrži MSP sektor. Samo 3 investiciona projekta odobrena od strane banaka za kreditno investiranje do 26.05.2009. godine su više nego zabrinjavajući podatak za MSP sektor ako se u obzir uzme još jedan podatak. Ukupno za subvencionisane investicione kredite je apliciralo 125 preduzeća sa zahtevom za ukupno 28,805,200 EUR-a a realizovana su svega 3 kreditna zahteva. [9] Može se postaviti i pitanje koliko su poslovne ideje odbijenih 122 preduzeća zaista bile dobre i da li su oni bankama dostavili detaljne i dobro urađene biznis planove.

Pojam i značaj biznis plana za msp sektor i korporativno upravljanje

Šira upotreba pojma "biznis plan" ili „poslovni plan“ je u našoj privrednoj praksi novijeg datuma, što ne znači da se poslovni planovi nisu, samo pod drugim nazivom, izrađivali i upotrebljavali i u ranijim periodima. Početak masovnijeg korišćenja naziva „biznis plan“ ili „poslovni plan“ je novijeg datuma i može se dovesti u vezu sa dolaskom stranih finansijskih institucija i prilivom inostranog kapitala na tržište Republike Srbije. Biznis plan se može u praksi naći u dva osnovna oblika, onaj koji se koristi prilikom osnivanja novih preduzeća i onaj koji podrazumeva razvoj postojećeg preduzeća čak i u uslovima nepromenjenih finansijskih pokazatelja tog preduzeća. U praksi se možda vrši poistovećivanje pojma „biznis plan“ sa novim investicionim ulaganjima, kao svojevrsni „vodič za otpočinjanje novog posla“ [10, str. 387].

Biznis plan bi se mogao okarakterisati kao mapa do ciljane destinacije, projektujući budućnost. [11, str. 84] U idealnim uslovima on vodi preduzeće od početnih tačaka do krajnjih poslovnih ciljeva do zdravog biznisa. Biznis plan ukazuje na prepreke koje stoje na poslovnom poduhvatu i ukazuje na alternativne puteve. [12, str. 34] Govoreći o biznis planu Eugene Kleiner, osnivač poznate konsultantske kuće „Kleiner, Perkins, Caufield & Byers“ je rekao sledeće: „U današnjem okruženju, biznis plan je najvažniji preduzetnički dokument. Nijedna kompanija ne može da očekuje da ostvari svoje ciljeve ili da osigura finansiranje, bez dobro urađenog i dobro prezentiranog biznis plana. Bez ubedljivog biznis plana niko neće ozbiljno razmotriti vašu biznis ideju“. [13, str. 23]

Biznis plan služi za: (1) proveru poslovne ideje i poslovnih mogućnosti, (2) dobijanje saglasnosti za određene poduhvate, (3) pripremanje dokumentacije za investitore i preduzeće, (4) kao vodič za kasnije poslovanje. Biznis plan je najbolji alat koji može pomoći preduzeću da ostvari svoje dugoročne ciljeve. On će dugoročno pomoći da preduzeće sačuva i uštedi novac i vreme fokusirajući poslovne aktivnosti preduzeća, dajući više kontrole preduzeću nad finansijskim, marketing i dnevnim operacijama i pomaže preduzeću da dođe do neophodnog kapitala. Biznis planom se daje odgovor na pitanja: a) gde je preduzeće sada? b) gde ide? c) kako tamo da stigne? Namena biznis planova generalno jeste dvojaka. Prvo, da biznis plan treba da pomogne preduzeću u pribavljanju neophodnog kapitala. Drugo, da olakša upravljanje rastom i razvojem preduzeća. Kada preduzeće radi biznis plan za interne potrebe ono ima slobodu da bira formu i sadržaj. Međutim ako je biznis plan namenjen eksternim korisnicima onda ono mora da poštuje određene standarde. Upravo prisustvo takvih standarda u kreiranju biznis planova omogućava kreditnim institucijama ili investitorima da u što kraćem vremenskom periodu i uz što manje troškove revizije, od velikog broja primljenih biznis planova, izaberu najbolje. Kreditnim institucijama je omogućeno da imaju samostalnost u određivanju forme i sadržaja, ali i pored manjih razlika između biznis planova, zahtevane forme su zasnovane na najpoznatijim metodologijama izrade biznis planova, koje su poznate pod sledećim nazivima: a) Metodologija Svetske banke, b) UNIDO metodologija.

Ove metodologije su postale opšte prihvaćeni standardi u svetu što je i razumljivo ako se u obzir uzme činjenica da su upravo ove dve organizacije posrednim ili neposrednim putem uticale na odobravanje najvećeg broja investicionih zahteva na globalnom nivou. U zavisnosti od veličine i vrste preduzeća (organizacije), komplikovanosti projekta pojedini elementi mogu biti zaobidjeni. Tako se biznis planovi mogu podeliti najpre na poslovne planove profitnih i neprofitnih organizacija. Kod neprofitnih organizacija neće se prikazivati recimo plan prodaje i proizvodnje ali ni finansijski plan, već će postojati plan pribavljanja neophodnih sredstava i način i cilj trošenja tih sredstava. Važeća metodologija na teritoriji Republike Srbije je sa manjim izmenama usvojena 2005. godine, u osnovi ona je metodologija Svetske banke. [14, str. 20]

Biznis planovi se obično prezentiraju u konvertibilnim valutama, najčešće je to u Srbiji valuta Evropske unije (EUR) ili američki dolar (USD) u slučaju da se konkuriše za neki retki inostrani kredit. Vremenski period koji je obuhvaćen biznis planom je obično u praksi 10 godina, što ne znači da ne može biti kraći ili duži. Period može biti kraći ako se radi o projektu vezanom za tehnološku opremu kraćeg vremenskog perioda (recimo 7 godina), onda se period trajanja investicije može smanjiti sa 10 na 7 godina. Duži rok se javlja u situaciji kada su obaveze prema izvorima finansiranja duže od 10 godina, tako da postoji nepisano pravilo da rok trajanja projekta najmanje treba da obuhvati vremenski period vraćanja kredita. Nezavisno od delatnosti preduzeća, struktura biznis plana se sastoji od *suštinskog dela* i *dela formalnog značaja*. Suštinski deo odnosi se na operativni, marketing i finansijski plan, koji čini i najveći deo ukupnog biznis plana. Delovi formalnog značaja pored naslovne strane i sadržaja su i određeni specifični zahtevi determinisani i određeni metodologijama izrade biznis planova ili pravilima od strane kreditnih institucija. Na osnovu sveobuhvatno i fer urađenog finansijskog plana i njegovi autori i kreatori biznis ideje i potencijalni kreditori dobijaju kompletne informacije o mogućnosti i uspešnosti realizacije projekta. Zbog toga je finansijski plan zaista srž biznis plana i opredeljujući elemenat uspeha ili neuspeha projekta.

Značaj biznis plana prilikom ulaženja u poslovnu avanturu izuzetno je velik, jer usmerava kreatora poslovne ideje, da razmisli o poslu pre nego preuzme finansijski rizik. Već citiran osnivač poznate konsultantske kuće „Kleiner, Perkins, Caufield & Byers“, Eugene Kleiner je takođe istakao: „U početku biznis plan ne treba da vam služi da razmišljate o novcu, već upotrebite proces planiranja da odredite da li je posao koji nameravate da započnete zaista dobar koliko ste mislili da jeste. Upitajte sebe želite li da provedete 5 godina svog života radeći ovo. Budite svesni da je to 10% vašeg aktivnog radnog vremena, zato pažljivo razmislite da li je taj poslovni poduhvat vama isplativ.“ [15, str. 23]

Značaj MSP sektora u svetu ali i na području Republike Srbije se ogleda u činjenici, da dr ovaj sektor suočava sa problemom nalaženja neophodnih finansijskih sredstava kako bi se potpomogao njihov rast i razvoj, naročito u uslovima ekonomske krize. Neke analize npr. pokazuju da je u prošloj deceniji u SAD prosečno bilo potrebno

58 poslovnih ideja da bi se došlo do tržišno uspešnog proizvoda i da za novoosnovana preduzeća važi da ih mali broj preživi teškoće u početnim godinama. Tako prema nekim istraživanjima u prvoj godini propadne 15% novih preduzeća, u drugoj 13,5%, u trećoj 11,2%, dok više od deset godina preživi jedva petina odnosno 19,6% novih preduzeća. Poslovni (biznis) planovi se najčešće u MSP sektoru upotrebljavaju jedino za finansiranje, odnosno iznalaženje opcija za finansiranje poslovnog poduhvata. U izvesnom broju slučajeva, izradi biznis plana se pristupa zato što to zahteva neko iz okruženja (potencijalni partner – najčešće banka). Budući da biznis plan pruža usmerenje da se u poslu stigne do projektovanog cilja, bez skretanja u pogrešnom smeru i eliminiše neracionalnost i neefikasnost, ipak su veoma mali, gotovo zanemarljivi primeri da se biznis plan priprema i za potrebe samog preduzeća MSP sektora i menadžmenta, radi pravovremenog sagledavanja uslova u kojima preduzeće posluje, radi utvrđivanja poslovnih ciljeva u zadatim uslovima poslovanja i definisanja mera koje obezbeđuju profitabilnost poslovanja. Jedan od ključnih problema pri izradi poslovnih planova, jeste stručnost samog osoblja MSP sektora da izrade poslovni plan, pogotovo ako je preduzeće iz oblasti mašinstva, građevinarstva, IT-a itd. Nestručnost zahteva angažovanje stručnih lica, naravno eksternih usluga, čije angažovanje sa druge strane košta. Međutim, urađen i napisan biznis plan, bez kontrole i praćenja odstupanja, osim u svrhe dobijanja izvora finansiranja, jeste samo „slovo na papiru“. Redovno sastavljanje poslovnih planova, za svoje potrebe mimo potreba za finansiranjem rasta i razvoja, jeste svakako nužna ali i gotovo neostvarljiva ideja u MSP sektoru, pogotovo kada se u obzir uzme velika nelikvidnost i prezaduženost MSP sektora.

U stručnoj ekonomskoj literaturi se navodi da Poslovni (Biznis) Planovi jesu jedan od vitalnih delova u korporativnom upravljanju, bilo da govorimo: 1. Jednodomnom modelu korporativnog upravljanja (jedno stepenom, unitarnom) ili 2. Dvodomnom modelu korporativnog upravljanja (dvostepenom, dualnom), i bilo da je reč o dvodomnom modelu gde preovlađuje Nadzorni Odbor ili gde preovlađuje Upravni odbor, koji je uobičajeniji za naše poslovno podneblje. Domaća stručna literatura govori da se poslovni (biznis) planovi usvajaju od strane skupštine akcionara, koja pored toga bira/razrešava UO i NO, usvaja raspodelu i usvaja strategiju, što je i predstavljeno na slici 1. Međutim, predstavnik akcionara, odnosno upravni odbor nastoji da obezbedi definisanje jasnih poslovnih ciljeva i merenje ostvarenja zadatih ciljeva. Ukoliko direktno ne učestvuje u formulisanju strategije, upravni odbor mora da daje top menadžmentu saglasnost za usvajanje i odobrenje izvora koji će se koristiti u njihovom ostvarenju. Upravni odbor upravlja u interesu preduzeća, a svoje aktivnosti usmerava prema akcionarima i njihovoj skupštini. Nadležan je za strateško vođenje i nadzor uprave i poslovanje preduzeća.

Slika 1: Dvostepeni sistem korporativnog upravljanja sa dominacijom Upravnog odbora

Izvor: Dragan Đuričin, Stevo Janošević (2011), *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet Beograd, str. 156

Upravni odbor je onaj koji treba da sastavi i dostavi na usvajanje poslovni (biznis) plan skupštini akcionara. Da bi se to dešavalo u praksi usvojeni su brojni kodeksi korporativnog upravljanja koji govore i daju smernice i za sastavljanja poslovnih planova. Kodeks korporativnog upravljanja kao skup (dispozitivnih) pravila koja uvode etiku u menadžment akcionarskog preduzeća, govore o potrebi i značaju poslovnih planova. Neke dispozitivne norme su uključene u Zakone (imperativne norme) – ZOPD, ZHOV, Zakon o finansijskim tržištima, Zakon o javnim prihodima i sl. gde se poslovni planovi ne pominju i gde se ne ističe njihov značaj za korporativno upravljanje. Međutim, termin poslovni planovi i njegova nužnost se pominje u principima OECD iz 2004. godine.

Prema Principima OECD poslovni plan jeste i mora biti nužan deo korporativnog upravljanja, jer se i OECD Principima Korporativnog Upravljanja u sekciji IV. Odgovornost odbora, u tački d. kaže da je odbor zadužen za: „Razmatranje i vođenje korporativne strategije, glavnih planova akcije, politike rizika, godišnjih budžeta i poslovnih planova...“. [16] Prema tome odbori treba da vrše procenu, upoređivanje i korekciju poslovnih planova. Sa druge strane u Kodeksu poslovnog upravljanja koji je usvojila Privredna komora Srbije [17] u poglavlju 2.3. članu 150. gde se govori o Predsedniku upravnog odbora, kaže „razrešeni predsednik upravnog odbora treba da izvrši primopredaju dužnosti novo izabranom predsedniku upravnog odbora...

davanju osnovnih podataka o društvu (na primer, o upravljanju, strategiji, poslovnom planu) ...“ [18]

Dakle prema Kodeksu korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije, poslovni plan se smatra alatom koja treba „novo rukovodstvo“ da uputi na stratezijske pravce razvoja koji su bili do tada zacrtani. U prilog tome se i u delu 3.3. Način glasanja o izboru članova, u članu 175. Kodeksa korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije, se opet poslovni planovi dovode u vezu sa izborom i dolaskom na čelo „novog kadra“, ovog puta na mestu UO (upravnog odbora), kako bi se isti i kroz poslovni plan upoznali sa dotadašnjim stratezijskim pravcima razvoja kompanije. [19] Da li su principi zaista prihvaćeni od strane naših kompanija, je teško ustanoviti u oblasti korporativnog upravljanja, ali tako u kompaniji A.D. Metalac je usvojen Kodeks korporativnog upravljanja gde se u delu „Obelodanjivanje podataka“ od strane Kompanije kaže da će isti obuhvatiti, „Biznis planove sa postavljenim ciljevima Kompanije“ [20, str. 8], te da će isti biti dostupni javnosti.

U istom Kodeksu korporativnog upravljanja A.D. Metalac, u delu o Članovima Upravnog odbora ističe se da će isti delovati na osnovu celovitih informacija, u dobroj nameri, sa dužnom pažnjom i brigom, i u najboljem interesu Kompanije i akcionara. U slučajevima da odluke Upravnog odbora mogu na različit način uticati na različite grupe akcionara, odbor će sve akcionare tretirati pravično. Upravni odbor će primenjivati visoke moralne standarde i standarde postavljene Kodeksom poslovne etike, vodiće računa o interesima svih zainteresovanih strana. Posebno se ističe da će Upravni odbor će pored drugih funkcija koje su Zakonom, Osnivačkim aktom i Statutom predviđene kao delokrug njegovog rada, vršiti i ključne funkcije kao što su: „razmatranje i vođenje korporativne strategije, definisanje poslovnih politika i godišnjih biznis planova, politike rizika, određivanje ciljanih rezultata, kao i nadziranje velikih kapitalnih izdataka, preuzimanje drugih preduzeća i prodaja imovine.“ [21] Na sajtu kompanije A.D. Metalac (<http://www.metalac.com>) ne mogu se naći poslovni planovi koji su obelodanjeni i transparentni, niti na istom sajtu postoji mogućnost „log in“, što bi nam možda dalo za pretpostavku da se članovi društva (akcionari) preko posebne i zaštićene strane mogu informisati o budućim poslovnim planovima. Na sajtu u toku oktobra 2011. godine su jedino bile istaknute „poslovne politike“ sa planovima do 2010. godine. [22] Tako da se može doći do zaključka da naše kompanije poslovne planove donose samo kada su im potrebna finansijska sredstva iz pozajmljenih izvora, pri čemu ne poštuju ni svoje kodekse, ali ni kodekse Privredne komore Srbije i Principe korporativnog upravljanja OECD.

U literaturi OECD-a, figuriše i razmišljanje da postoje četiri stadijuma u razvoju korporativnog upravljanja za ne-kotirane kompanije u vlasništvu osnivača i to: (1) na prvom stadijumu: postoji Razumevanje potrebe da se profesionalizuje društvo; (2) na drugom stadijumu: se preduzimaju prvi konkretni koraci u pravcu najbolje prakse; (3) u trećem stadijumu: započinje implementacija najbolje prakse; (4) dok u zadnjem četvrtom stadijumu: društvo se odlikuje izraženim liderstvom. Za ovu temu

je najbitniji taj treći stadijum „početka implementacije najbolje prakse“ gde se kaže da u domenu „posvećenosti korporativnom upravljanju“, politika Korporativnog upravljanja obuhvata: 1. Ulogu odbora u upravljanju; 2. Dugoročno planiranje za korporativno upravljanje kompanije, u srazmeri sa biznis planom. [23] U skladu sa ovim OECD-ovim zapažanjima, sa daljom evolucijom korporativnog upravljanja u našem privrednom sektoru, možemo da očekujemo da će poslovni planovi zauzeti veću ulogu i značaj.

Značaj biznis planova za korporativno upravljanje i MSP sektor na teritoriji Novog Pazara, Tutina i Sjenice

Posmatrano na mikro lokalitetu uloga biznis planova u svrhe korporativnog upravljanja i MSP sektora, svodi se na instrument za isključivu potrebu dolaska do finansijskih sredstva. Na užem lokalitetu problem MSP sektora i Korporativnog sektora u nerazvijenim regionima poprima i dimenziju nemogućnosti da isti dođe do sredstava npr. iz Fonda za razvoj. Kompanije u nerazvijenijim opštinama Republike Srbije gotovo da ne konkurišu za dobijanje sredstava ili ista ne mogu dobiti. Podaci prezentirani u tabeli 3. ukazuju da su preduzeća sa lokaliteta tri sandžačke opštine (Novi Pazar, Tutin, Sjenica), konkurisale za svega 0,83% ukupnih sredstava koje je Fond za razvoj RS delio tokom 2011. godine na šest održanih sednica.

Tabela 3: Procentualna zastupljenost dugoročnih plasmana Fonda za razvoj Srbije na teritoriji Novog Pazara, Tutina i Sjenice u odnosu na ukupna sredstva Fonda u 2011. godini

2011 godina			Predračunska vrednost:	Odobreni iznos:	Broj radnika:	Broj novih radnika:
UKUPNO	3 grada	5	265.184.000,00	209.430.000,00	158,00	85,00
UKUPNO RS	Celokupna Srbija		31.971.476.859,08	15.020.030.097,27	19.179	6.175
% zastupljenost			0,829%	1,394%	0,824%	1,377%

Izvor: Fond za razvoj Srbije, na osnovu podataka sa 6 sednica u 2011. godini

Na ovaj način zaposleno je svega 85 nove osobe ili 1,37% ukupno novo- zaposlenih lica, kroz dugoročne plasmane Fonda za Razvoj RS.

Tabela 2: Dugoročni plasmani Fonda za razvoj Srbije u 2011. godini

Datum sednice	Grad	Dugoročni kredit	Predračunska vrednost:	Odobreni iznos:	Broj radnika:	Broj novih radnika:
27.12.2011	Novi Pazar	DA	120.000.000,00	100.000.000,00	51	26
	Tutin	DA	7.000.000,00	3.500.000,00	4	4
	Sjenica	0	0,00	0,00	0	0
29.11.2011	Novi Pazar	0	0,00	0,00	0	0
	Tutin	0	0,00	0,00	0	0
	Sjenica	0	0,00	0,00	0	0
28.9.2011	Novi Pazar	0	0,00	0,00	0	0
	Tutin	0	0,00	0,00	0	0
	Sjenica	0	0,00	0,00	0	0
29.6.2011	Novi Pazar	DA	15.100.000,00	6.000.000,00	3	3
	Tutin	0	0,00	0,00	0	0
	Sjenica	0	0,00	0,00	0	0
8.6.2011	Novi Pazar	0	0,00	0,00	0	0
	Tutin	0	0,00	0,00	0	0
	Sjenica	DA	6.294.000,00	5.000.000,00	21	10
28.4.2011	Novi Pazar	DA	116.790.000,00	94.930.000,00	79	42
	Tutin	0	0,00	0,00	0	0
	Sjenica	0	0	0	0	0
UKUPNO	3 grada	5	265.184.000,00	209.430.000,00	158,00	85,00

Datum sednice		Dugoročni kredit	Predračunska vrednost:	Odobreni iznos:	Broj radnika:	Broj novih radnika:
27.12.2011	Celokupna Srbija	DA	4.909.437.503,21	2.120.404.200,75	5.479	750
29.11.2011	Celokupna Srbija	DA	4.107.211.748,96	2.185.954.079,72	2.855	1.218
28.9.2011	Celokupna Srbija	DA	6.904.636.653,31	2.441.706.936,80	3.057	1.016
29.6.2011	Celokupna Srbija	DA	3.866.815.169,00	2.084.588.628,00	2.232	1.040
8.6.2011	Celokupna Srbija	DA	3.186.802.276,80	848.068.132,00	984	397
28.4.2011	Celokupna Srbija	DA	8.996.573.507,80	5.339.308.120,00	4.572	1.754
UKUPNO RS	Celokupna Srbija		31.971.476.859,08	15.020.030.097,27	19.179	6.175

Izvor: Fond za razvoj Srbije, na osnovu podataka sa 6 sednica u 2011. godini
Dobijena sredstva u Novom Pazaru, Tutinu i Sjenici predstavljaju 1,39% ukupnog iznosa koji je Fond za razvoj Srbije dodelio od početka 2011. godine kroz dugoročne plasmane tokom šest sednica u 2011. godini. Upravo na tom polju značaj poslovnih ili biznis planova poprima još značajniju dimenziju, bilo da govorimo o MSP

sektoru ili sektoru Akcionarskih preduzeća, jer ista moraju aplicirati u većem broju za sredstva.

Zaključak

Poslovni plan ili biznis plan je neophodan i koristan planski dokument prilikom osnivanja novih i rasta i razvoja, ili investiranja postojećih preduzeća koji ukazuje da li je neka biznis ideja zaista onoliko dobra koliko se čini kreatoru biznis ideje. U uslovima tokom i nakon zadnje ekonomske krize, možemo konstatovati da je u svim sektorima, značaj biznis planova porastao. Danas je neosporno da će bankarske institucije još pažljivije odlučivati kome će dati sredstva kao što to već čine, a biznis planovi će postati sve značajnije sredstvo za selekciju onih projekata kojima će se odobriti sredstva. Najbolje izrađen poslovni plan ne garantuje uspeh sam po sebi. Zato je neophodno relativno često, obično jednom mesečno, kontrolisati realizaciju poslovnog plana. Međutim suština problema je i u strukturi finansiranja, gde se na realizaciju čitavog projekta ide putem kreditnih izvora, koji su skupi. Dok se u potpunosti izbegavaju finansiranja putem primarne ili sekundarne emisije HOV. U našoj praksi poslovni (biznis) planovi služe samo za „opravdanje“ finansijskih sredstava i zbog toga su u najčešćem broju slučajeva, nerealni, što vodi preduzeća u systemske i privredne greške. Poslovni plan jeste i mora biti nužan deo korporativnog upravljanja, jer se i OECD Principima Korporativnog Upravljanja u sekciji IV. Odgovornost odbora u tački d. kaže da Odbori treba da vrše procenu, upoređivanje i korekciju poslovnih planova. I sigurno da će doći vreme kada će korektni i realni biznis planovi biti u funkciji potpunog korporativnog upravljanja, a ne samo za dobijanja finansijskih sredstava. Najveća benefit od redovnih biznis planova javlja se u rešavanju problema i zaštiti prava malih akcionara i transparentnost poslovanja kompanija gde su oni manjinski vlasnici. Mnogi, kritičari će istaći da će obavezom izveštavanja Skupštine akcionara putem biznis planova, samo da se poveća birokratija, a da će koristi izostati, smatramo da bi i takva vrsta „povećanja ekonomske birokratije“ dovela do ozbiljnosti i većeg angažovanja stručnih osoba u privrednom sistemu. Ta razmišljanja možemo podupreti i OECD-ovim analizama i zaključcima, dobijenih na osnovu temeljnih istraživanja, da korporativno upravljanje evoluiru, i da na tim višim fazama evolucije korporativno upravljanje posluje u skladu sa biznis planovima, rađenim za interne potrebe a ne za svrhe eksternog finansiranja rasta i razvoja ili pak tekuće likvidnosti. Na teritoriji Sandžaka privrednici moraju shvatiti nužnost i prednosti ovog dokumenta u strategijskom planiranju i monitoringu procesa.

Literatura

12. Rosić I. (2002), *Rast, strukturne promene i funkcionisanje privrede- Nacionalna makroekonomija*, Ekonomski fakultet Kragujevac, Kragujevac, str. 353.
13. Šta su mala i srednja preduzeća, pristupljeno 23.11.2007. godine u 2.00 h <http://www.fmmf.edu.rs>,
14. <http://pks.komora.net>, „Broj preduzeća“, pristupljeno 4.5.2009. godine u 1.00 h

15. Ibid.
16. Republički zavod za statistiku (avgust 2011), *Preduzeća u Republici Srbiji, prema veličini*, Beograd.
17. Bond E., Chiu S., Estache A. (1995), *Trade Reform Design as a Signal to FDI*
18. Magazin Ekonomist, „Nema investicija dok traje kriza”, Olivera Bojić, 01.06.2009
19. Magazin Ekonomist, „Najveća mogućnost da MSP prežive krizu”, pristupljeno 06.05.2009
20. <http://www.merr.gov.rs>, *Program mera za ublažavanje negativnih efekata svetske ekonomske krize u Srbiji*, pristupljeno 4.5.2009. godine u 13:00 h
21. Elma Elfić Zukorlic, *Izrada biznis plana u poljoprivredi*, Agrobiz 2011, Novi Pazar, str. 387
22. Kalač B., Jokić D., (2009), *Preduzetništvo*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 84
23. Rhonda A. (2002), *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies*, The Planning Shop, str. 34
24. Ibid, str. 23
25. Paunović B. (2006), *Poslovni plan - vodič za izradu*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, str. 20
26. Rhonda A. (2002), *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies*, The Planning Shop, , str. 23
27. OECD (2004), *Principi Korporativnog Upravljanja*
28. Kodeks Korporativnog Upravljanja ("Sl. glasnik RS", br. 1/2006)
29. Ibid, čl. 150
30. Ibid, čl. 175
31. Kodeks Korporativnog Upravljanja A.D. Metalac, Septembar 2007, str. 8
32. Ibid, str. 9
33. <http://www.metalac.com>, A.D. Metalac, pristupljeno 8.10.2011. godine u 18.00h
34. OECD (2006), *Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Markets*,
35. Zakon o računovodstvu i reviziji RS, osnovne odredbe, član. 7
36. Dragana Pokrajčić (2011), *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet univerziteta u Beogradu, Beograd.
37. Dragan Đuričin, Stevo Janošević (2011), *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet Beograd, str. 156