



**pwc**

**Mala i srednja preduzeća**

# **Novo vreme, drugačije preduzetništvo**



3 Promene u poslovnom ambijentu između prošlog i ovog veka  
Neizvesnost je sigurna

4 Malo preduzeće i globalno tržište  
Lokalni biznis više ne postoji

5 Podsticajne mere EU za razvoj MSP  
Lakše do novih tržišta

7 Eksterni i interni izvori finansiranja MSP  
Alternativne mogućnosti za dodatna sredstva

9 Šta MSP čini atraktivnim za finansiranje  
Poslovna mapa poželjnog klijenta

13 Ljudi kao najbitniji resurs kompanije  
Nema posla bez stručnjaka

**Izdaje:** Novinsko izdavačko preduzeće BIF Press d.o.o.

11 000 Beograd,  
Čika Ljubina 6/II

**Telefoni:**

(011) 262 28 15;  
tel/fax: 218 70 96;

**Urednik priloga:**

Zorica Žarković,

**Urednik fotografije:**

Marija Dukić,

**Prepress:** TriD;

**Štampa:** "Rotografika",  
Subotica;

**e-mail:** office@bif.rs;

marketing@bif.rs;

pretplata@bif.rs

[www.bifonline.rs](http://www.bifonline.rs)



# Neizvesnost je neizbežna

Nova tehnologija omogućava veliku fleksibilnost u proizvodnji. Konkurencija i promena prilika na tržištu zahtevaće brze promene i kod najvećih firmi. Male firme u njihovoj orbiti moraju biti spremne da prate takav trend. Povoljan poslovni ambijent za mala i srednja preduzeća i dobro obrazovanje su ključni faktori koji mogu da savladaju neizvesnost koju budući privredni razvoj neminovno donosi.

**Piše: Prof. dr Miroljub Labus\***

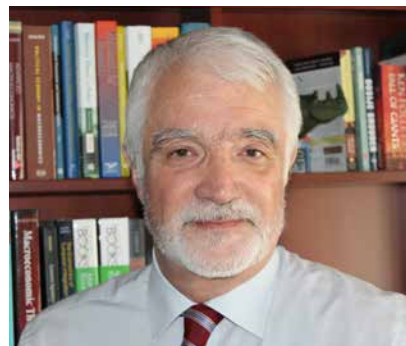
Industrijska revolucija još uvek traje, ali je ušla u potpuno novu fazu. Na početku je mašinska proizvodnja obilato koristila sirovine i energiju, ne mareći za zagađivanje okoline ili njihovu ograničenost. To je predstavljalo fazu privrednog rasta zasnovanu na sirovinama. Ona je dovela do kolonijalizma i mnogih ratova, jer je bilo potrebno politički kontrolisati sirovine. Bez kontrole sirovina nije bilo privrednog razvoja. Sirovine su, naravno, i dalje važne, ali je ova faza privrednog razvoja odavno završena. Stupila je na scenu druga faza, u kojoj je postalo mnogo važnije koliko se efikasno proizvode robe. Dobre institucije su obezbedile efikasnu organizaciju proizvodnje. Liberalna demokratija i vladavina prava nisu samo civilizacijska dostignuća u oblasti politike, nego su ujedno bile osnova za formiranje dobrih institucija. Dobre institucije podstiču preduzetništvo, daju sigurnost, obezbeđuju konkurenciju i stvaraju podsticaje za efikasniji rad.

Podizanje efikasnosti je stanje u kome se danas nalaze mnoge zemlje. Ali one nisu najrazvijenije zemlje sveta. Najrazvijenije zemlje su ušle u novu fazu privrednog razvoja zasnovanu na inovacijama, naučnim otkrićima, talentima i naprednoj tehnologiji. U ovoj grupi zemalja su SAD, Japan, Tajvan, Nemačka... Naša zemlja se nalazi u grupi zemalja koje još uvek svoj privredni razvoj baziraju na unapređenju efikasnosti. Nažalost, mi smo ispod proseka ove grupe dok je, na primer, Kina iznad proseka ove grupe.

## **NOVA FAZA INDUSTRIJSKOG RAZVOJA**

Sa promenom osnovnih poluga razvoja promene su nastale i u oblasti makroekonomije. Jeftina, ali efikasnija proizvodnja tradicionalnih industrijskih proizvoda preselila se sa Zapada na Istok naše planete. Zemlje u razvoju, poput Južne Koreje, Kine i Indije, bile su sposobne da ovladaju postojećom tehnologijom i da organizuju proizvodnju jeftinije i masovnije od tradicionalnih industrijskih zemalja. Razvoj trgovine je ponovo podstakao podelu rada i industrijski rast, ali sada na globalnom nivou. Stvoreno je globalno tržište roba. Protok industrijskih roba između svih zemalja sveta postao je lakši i oslobođen mnogih carinskih i vancarinskih barijera.

Uporedo s tim, unapređene su i komunikacije. Internet je postao globalna mreža za komunikacije, uključujući razmenu informacija o trgovini i elektronsko poslovanje. Istok je jeftinije opredmetio postojeću tehnologiju od Zapada. Realni kapital je prešao sa Zapada na Istok, a finansijski kapital je obratno, vraćen, natrag na Zapad. Desila se jednostavna makroekonomska promena. Izvoz sa Istoka stvorio je kod njih trgovinski suficit na teret trgovinskog deficita na Zapadu. Ostavareni prihodi, međutim, nisu



mogli toliko brzo da se reinvestiraju na Istoku. Zapad je shvatio da još uvek dominira u sofisticiranim finansijskim proizvodima, koje je počeo obilato da prodaje Istoku. Profiti su rasli i na jednoj i na drugoj strani, a svetska finansijska štednja je preplavila Zapad. Balon finansijske vrednosti nepokriven realnom proizvodnjom je naduvan. Samo je bilo pitanje dana ili povoda kada će da eksplodira.

To se desilo u 2007. godini u Sjedinjenim Državama sa tržištem hipotekarnih zajmova. Kriza se brzo prenela na tržište kredita i iz Sjedinjenih Država se preselila u Evropu, gde se završila kao kriza javnog duga. Svet je smislio naziv za ovu krizu: globalna recesija. Još uvek osećamo posledice ove krize, ali se pod njenim okvirima snažno razvija nova faza industrijskog razvoja. Roboti mogu da proizvode jeftinije i od jeftinih kineskih radnika. Manja potrošnja energije po jedinici proizvoda i čistija proizvodnja su se usput nametnuli kao prioriteti proizvodnje. Energija je oskudni resurs, baš kao i čista voda ili vazduh.

## **SPREMNOST NA BRZO PRILAGOĐAVANJE**

Uvođenje automatizacije u proizvodnji industrijskih proizvoda na Zapadu moglo je da počne i ranije, da nije bilo socijalnih i političkih prepreka. Kao što se u periodu stvaranja industrijskog kapitalizma u Engleskoj govorilo da su „ovce pojele ljude“ (da bi se obezbedila sirovina za tekstilnu industriju), tako se sada može reći

da će „roboti pojesti radnike“ (radi svetske konkurencije). Nova faza u industrijskom razvoju povećava „prirodnu stopu nezaposlenosti“, odnosno broj ljudi koji ne mogu da nađu posao, a da se makroekonomija i dalje nalazi u stanju ravnoteže. Trenutno, to najviše pogađa mlade ljude. Kasnije, to će biti opšti međugeneracijski problem.

Kako reagovati na to? Potrebno je stvarati nova radna mesta izvan industrije. Industrija će pripasti velikim firmama sposobnim da opredmete novi tehnološki razvoj. Male firme ili moraju biti vezane za velike firme ili moraju da pronađu svoje mesto pod suncem u oblasti usluga. Za stvaranje novih usluga potrebna je kreativnost. Za rad sa velikim firmama potrebna je spremnost na brzo prilagođavanje. Nova tehnologija omogućava veliku fleksibilnost u proizvodnji. Konkurencija i promena prilika na tržištu zahtevaće brze promene i kod najvećih firmi. Male firme u njihovoj orbiti moraju biti spremne da prate takav trend.

Ljudi moraju da shvate da moraju permanentno da uče, odnosno da se neprekidno prilagođavaju novom znanju i da moraju stalno da budu na oprezu da ne bi izgubili posao. To je veliki izazov u psihološkom smislu za pojedince i u političkom smislu za državnike. Svakako, dobar poslovni ambijent za mala i srednja preduzeća može značajno da olakša ovo neophodno prilagođavanje svetskim promenama. Pritom, ne treba da zaboravimo da je Srbija mala država i da je naša privreda mala privreda. Mi ne možemo da vodimo svetski tehnološki razvoj, ali možemo brzo da ga prihvatimo ako budemo obrazovali ljude u skladu s njegovim potrebama. Povoljan poslovni ambijent za mala i srednja preduzeća i dobro obrazovanje su ključni faktori koji mogu da savladaju neizvesnost koju budući privredni razvoj neminovno donosi.

*\*autor je Profesor Pravnog fakulteta i stručni konsultant u PwC Srbija*

MALO PREDUZEĆE I GLOBALNO TRŽIŠTE

# Lokalni biznis više ne postoji?

Za razliku od preduzetnika iz prošlog veka, koji je bio fokusiran na lokalno tržište i na stabilnost poslovanja, u aktuelnim uslovima svakodnevne globalne komunikacije preživljavaju samo oni koji su dovoljno fleksibilni u trci sa svetskom konkurencijom. Uporedo sa promenom u načinu komuniciranja, pojavila se potreba da preduzetnici vode svoje poslovanje na novi, bolje kontrolisan način.

**Piše: Miro Smolović\***

**O**d početka 21. veka brzina kojom se promene dešavaju se rapidno povećava. Ako ste se ikada zapitali kako su se osećali ljudi krajem 18. i početkom 19. veka kada je počela industrijska revolucija, možemo pretpostaviti da je osećanje bilo slično. Tadašnja dešavanja su dovela do ogromnog broja inovacija, novih tehnologija, ubrzavanja procesa, olakšavanja načina proizvodnje, ali sa jednom bitnom razlikom u odnosu na danas: širenje informacija o novim dostignućima je bilo ograničeno.

Nasuprot tome, u informacionom društvu u kojem živimo i poslujemo, nove tehnologije, internet, mobilni uređaji su doveli do ogromnog povećavanja brzine komunikacije i stvaranja sveobuhvatnijeg globalnog



tržišta. Danas je uobičajeno očekivati da je svaku informaciju moguće naći na internetu, pa shodno tome, informacije kojih tamo nema kao i da ne postoje.

Kakav značaj prethodno rečeno ima za preduzetnike? Za trenutak, prisetimo se kako je naš svet izgledao u drugoj polovini 20. veka i zamislimo preduzetnika u vreme kada je postojao samo fiksni telefon, a faks predstavljao jedinu mogućnost elektronskog prenosa dokumentacije. Preduzetnik u to vreme je dobijao na desetine, ako ne i na stotine puta manje informacija nego danas. Broj telefonskih poziva je bio ograničen brzinom okretanja brojčanika, „pucanjem“ veze, ili samom činjenicom da li je osoba koju traži u tom trenutku u kancelariji.

U vremenu o kome govorimo preduzetnik je pre svega bio fokusiran na lokalno tržište i razmišljao o svom preduzeću kao lokalnom biznisu, a glavni cilj je bio doći do nivoa stabilnosti koji će obezbediti kontinuitet u poslovanju. Tako je bilo do momenta kada je tehnologija na velika vrata ušetala u biznis. Na pitanje šta se promenilo, odgovor je jednostavan: promenio se tok

informacija. Par telefonskih razgovora tokom dana prerasio je u desetine razgovora dnevno. Faks je zamenjen elektronskom poštom, a današnji preduzetnik kao i svi drugi poslovni ljudi, dostupan je u svakom momentu. U prethodnom veku, preduzetnik je svoje klijente najčešće nalazio u svom gradu, kraju ili regionu u kom živi. Danas svaki preduzetnik može poslovati globalno. Informacije o proizvodima i uslugama su dostupne svima bez obzira gde žive.

### **PREŽIVLJAVAJU SAMO FLEKSIBILNI**

To ne znači da svaki preduzetnik i koristi takve mogućnosti. Naime, u izveštaju Nacionalne agencije za regionalni razvoj o poslovanju MSP i preduzetnika u 2012. godini, navodi se i podatak da oko 70% MSP u Srbiji i dalje posluju isključivo na domaćem tržištu. Ovaj podatak ukazuje na potrebu da se analiziraju

razlozi nedovoljne konkurentnosti domaćih firmi i njihove spremnosti za nastup na stranim tržištima, kao i na koji način naprednija upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija može da doprinese značajnijoj internacionalizaciji njihovog poslovanja. U prilog tome govore mnogi pozitivni primeri malih proizvodnih kompanija, koje su zahvaljujući prednostima elektronskog poslovanja pronašle kupce i na drugim kontinentima.

Uporedo sa promenom u načinu komuniciranja, menja se i pristup upravljanju malim i srednjim preduzećima. Preduzetnici sada moraju da budu inovativni, da razmišljaju dugoročno, bave se analizom i predviđanjima kako okruženje utiče na njihovo poslovanje i na koji način će se prilagoditi neprestanim promenama na tržištu. Na primer, nekada se finansijsko

izveštavanje radilo kvartalno, u nekim većim sistemima mesečno, a specijalni izveštaji su generisani kada je stvarno postojala potreba. Danas se finansijsko izveštavanje radi u realnom vremenu, pritiskom na taster. Firme u svakom momentu mogu znati svoje finansijske rezultate.

Ako smo nekada želeli stabilnost, sada želimo fleksibilnost, jer preživljavaju samo oni koji su sposobni da se prilagode promeni. A time se pojavila potreba da preduzetnici vode svoje poslovanje na novi, bolje kontrolisan način, odnosno da pređu na sistem korporativnog upravljanja, kao što to već čine i javna preduzeća i državne institucije. Jer, zaključak iz svega prethodno rečenog je jasan: danas više ne postoji lokalni biznis, bez obzira koliko delovao kao mali.

*\* autor je Lider PwC Akademije*

## PODSTICAJNE MERE EU ZA RAZVOJ MSP

# Lakše do novih tržišta

Finansijska kriza značajno je uticala na poslovne rezultate malih i srednjih preduzeća u Srbiji, ali i u drugim evropskim zemljama, a najotpornije su se pokazale one firme koje su koristeći svoje resurse na pravi način uspele da savladaju otežane tržišne uslove. U poslednjih nekoliko godina, EU je preduzela niz mera za ublažavanje efekata krize na poslovanje malih i srednjih preduzeća.

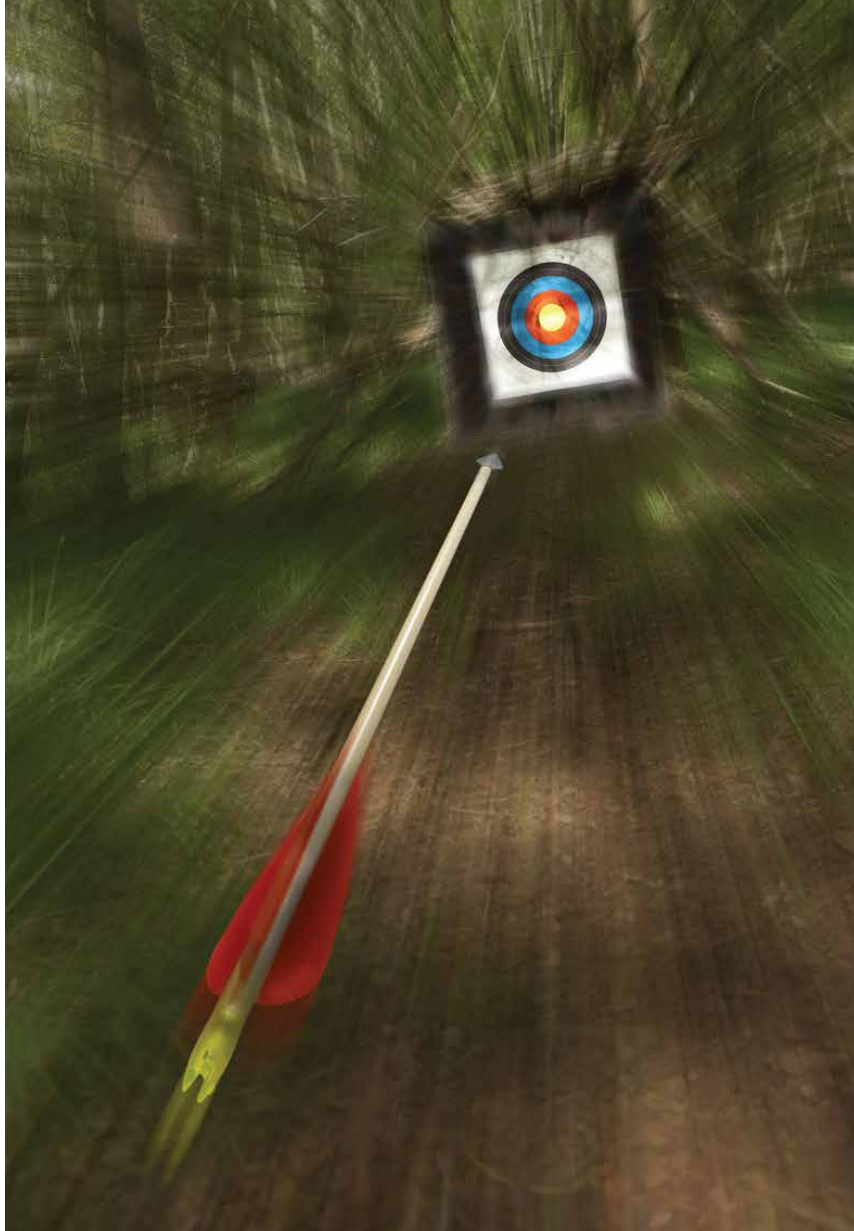
**Piše: Damir Tarabar\***

Sektor malih i srednjih preduzeća kod nas čini 99% ukupnog broja privrednih subjekata i učestvuje u trećini BDP-a naše zemlje. Preko 45% radno sposobnih je zaposleno upravo u ovom sektoru. Šta nam ove brojke govore? Da su mala i srednja preduzeća od izuzetne važnosti za ekonomski prosperitet države, pogotovo za zemlje u razvoju, poput Srbije. Ova preduzeća imaju ključnu ulogu u ekonomskom oporavku države i njenom boljem globalnom pozicioniranju, kako stvaranjem novih radnih mesta, tako i privlačenjem direktnih stranih investicija, povećavanjem izvoza i inovacijama.

Kako bi se omogućio nastavak pozitivnog uticaja na ekonomiju



države, kao i dalji razvoj MSP, neophodno je poboljšanje opštih ekonomskih uslova i preduzimanje podsticajnih mera i delatnosti državnih i lokalnih nivoa vlasti. Dok je za velike, međunarodne korporacije izvoz od velikog značaja, mala i srednja preduzeća svoje



mesto pod suncem pronalaze u domaćoj potražnji, koja predstavlja glavni izvor prihoda za preduzeća sa manjim, odnosno limitiranim sposobnostima internacionalizacije.

Većinu malih i srednjih preduzeća čine mikro preduzeća, u Srbiji čak 96%, neretko sa po samo jednim zaposlenim. Ova mikro preduzeća se oslanjaju na neformalne izvore kapitala, poput porodične štednje, kako bi finansirala svoje potrebe. Ključni pokretači vrednosti za takva preduzeća su inovativnost i znanje koje poseduju. Ali zbog nedostatka menadžerskih veština i finansijskih sredstava, takva preduzeća pored outsourcing-a, u pogledu znanja i informacija neophodnih za funkcionisanje različitih aspekata preduzeća, uveliko zavise i od bankarskih izvora finansiranja. Finansijska kriza je proizvela

dodatan pritisak na već pretežno subvencionisani kreditni sektor MSP. To je dovelo do restriktivnijeg ponašanja banaka po pitanju rizika koje su spremne da preuzmu, što se posebno odrazilo na MSP, kojima je pristup finansijskim sredstvima vitalan za pokretanje, rast i opstanak poslovanja.

#### **PODSTICANJE NOVIH POSLOVNIH MODELA**

Banke, kao najznačajniji finansijski posrednici, su u poslovanju sa malim i srednjim preduzećima naišle na brojne poteškoće: asimetrija informacija (veliki broj MSP nije u obavezi da podnosi godišnje izveštaje), nedostatak sredstava obezbeđenja, visoki troškovi finansiranja (manji obim transakcija), kao i raznovrsnosti potreba i zahteva ovog izrazito

heterogenog tržišta. Međutim, banke su postale svesne činjenice da MSP sektor predstavlja duboko i nedovoljno iskorišćeno tržište za rast, i već se uveliko utrkuju u razvijanju proizvoda koji odgovaraju njihovim konkretnim potrebama kako bi prevazišle izazove visokog kreditnog rizika i troškova usluga.

Na nešto slabiji učinak glavnih pokretača privrednog rasta Evropske unije, pored krize uticali su i nedovoljna iskorišćenost zajedničkog tržišta, smanjenje investicija i smanjenje domaće potražnje. Nestabilan finansijski sektor je uticao na stezanje kaiša u EU. To je značajno uticalo i na situaciju kod nas, izraženo u padu inostrane potražnje zbog smanjenja poslovne aktivnosti, što se odrazilo i na manjak mogućnosti za finansiranje i uticalo na poslovanje i opstanak preduzeća. S druge strane, preduzeća koja su u mogućnosti da proizvedu visokotehnološke proizvode biće u stanju da povećaju svoju produktivnost i zauzmu značajniju poziciju na tržištu u odnosu na konkurente.

Ogroman uticaj na poslovanje malih i srednjih preduzeća imaju brojne mere koje je Evropska unija preduzela i koje su od suštinske važnosti u ublažavanju efekata krize. Neke od mera uticale su na ukidanje barijera u obavljanju poslova na zajedničkom tržištu EU, veći pristup finansijama, veću zaštitu za poverioce, kao i određene ruke vladama država članica da pomažu MSP bez kršenja pravila o državnim subvencijama, itd. Ove i druge odredbe koje su usvojene u poslednjih par godina imaju za cilj da pomognu MSP da stvore nove poslovne modele, da budu inovativni, da im se olakša pristup finansijama, kao i da zahvaljujući fleksibilnijoj regulativi lakše plasiraju svoje proizvode na tržištu.

*\*autor je konsultant u Odeljenju za usluge poslovnog savetovanja, PwC Srbija*

# Alternativne mogućnosti za dodatna sredstva

Mala i srednja preduzeća u Srbiji nisu dovoljno informisana o mogućnostima da, osim bankarskih kredita, mogu koristiti i druge spoljne izvore finansiranja, poput međunarodnih i državnih programa donacija ili pozajmica pod povoljnijim uslovima, investicionih fondova, faktoringa... Sa druge strane, u današnjoj situaciji otežanog poslovanja i opšte krize likvidnosti, dodatna novčana sredstva je moguće potražiti i iz internih izvora, najčešće kroz programe ušteta i optimizaciju poslovnih procesa. Jer, svaka oblast poslovanja, odnosno svaki proces koji se odvija u jednom preduzeću ima potencijal za optimizaciju.

**Piše: Marko Fabris\***

**N**ajzastupljeniji oblik eksternog finansiranja su bankarski krediti. Uz finansijski lizing predstavljaju tradicionalan način obezbeđenja sredstava za poslovne aktivnosti. Promena poslovnog ambijenta dovela je i do promene u odnosima između privrednih subjekata i kreditora.

Zaduživanje je postalo skuplje i otežano, što je preduzeća, posebno mala i srednja, podstaklo da razmotre i druge mogućnosti spoljnog finansiranja.

Jedan od alternativnih vidova finansiranja jesu donacije ili davanje pozajmica pod povoljnim uslovima iz EU fondova, međunarodnih finansijskih institucija i državnih institucija. Rukovodioci u našim preduzećima nisu u dovoljnoj meri informisani o značajnom broju ovakvih programa koji su namenjeni malim i srednjim preduzećima. Zbog toga bi trebalo da razmotre mogućnost da angažuju menadžere koji imaju iskustva sa ovakvim tipovima projekata, kako bi ih upoznali sa varijantama povoljnijih načina finansiranja i pomogli u procesu odobravanja sredstava.

## **POVEĆANO INTRESOVANJE INVESTICIONIH FONDOVA**

Sredstva za poslovanje i rast je moguće obezbediti i kroz merdžere i akvizicije. Danas kapital ne poznaje granice niti kontinente i brzo se seli na tržišta koja pružaju uslove za ostvarivanje boljih poslovnih rezultata. Strateški, kao i finansijski investitori, sve više se odlučuju da ulažu u srednja i mala preduzeća koja kasnije koriste kao platforme za rast i širenje. Zbog globalne krize i smanjenog broja dobrih investicionih prilika, sve više finansijskih investitora (kod nas su poznati kao investicioni fondovi) je ublažilo kriterijume za investicione odluke, kako u pogledu veličine preduzeća tako i u pogledu uslova za investiranje. Prema nedavnom istraživanju, 25% anketiranih međunarodnih investicionih fondova je potvrdilo



da vide centralnu i istočnu Evropu kao atraktivnu destinaciju za svoja ulaganja u narednih pet godina.

Finansiranje putem faktoringa je ponekad relativno skup, ali i efikasan način da preduzeća obezbede dodatna sredstva, ukoliko ne žele ili ne mogu da ih u kraćem roku dobiju putem kreditnog zaduženja ili na neki drugi način.

Veliki broj preduzeća karakteriše sezonalnost u poslovanju, što uzrokuje nedostatak sredstava u jednom delu godine, kao i postojanje slobodnih novčanih sredstava u drugom delu godine. Sredstva koja u kraćem roku nisu neophodna mogu se oročiti kod banaka, ali i plasirati u novčane fondove koji pružaju određene pogodnosti u odnosu na klasične depozite. Višak sredstava je moguće uložiti u novčani fond i obrnuti ih u veoma kratkom vremenskom periodu od nekoliko dana i obezbediti prinos koji često premašuje kamate koje nude poslovne banke. Ovakav vid obezbeđenja dodatnih sredstava može biti atraktivan i preduzećima koja periodično ostvaruju značajnije prilive, a koje neće odmah iskoristiti za izmerenje svojih obaveza.

## INTERNI IZVORI FINANSIRANJA

U današnjoj situaciji otežanog poslovanja i opšte krize likvidnosti, dodatna novčana sredstva je moguće potražiti i iz internih izvora, najčešće kroz programe ušteda i optimizaciju poslovnih procesa. Aktiviranje internih resursa rezultira u smanjenoj potrebi za zaduživanjem kod banaka ili drugih finansijskih institucija.

Da bi oslobodili interne potencijale preduzeća se mogu opredeliti da sprovedu sveobuhvatan program uštede koji se odnosi na sve ili veći broj poslovnih procesa, ili da se fokusiraju na optimizaciju pojedinih oblasti poslovanja sa ciljem ostvarenja efekata u ciljnim segmentima u kraćem roku.

## SVEOBUHVATAN PROGRAM UŠTEDE

Prvi korak u uspešnom sprovođenju programa uštede je identifikacija potencijala za racionalizaciju. Da bi se ušteda i ostvarila, često je neophodno prvo uložiti određena novčana sredstva kao i obezbediti dodatno angažovanje zaposlenih. Kompanije zbog toga treba da izmere finansijske efekte mera koje planiraju da preduzmu i procene opravdanost sprovođenja programa. Ukoliko ovakva analiza pokaže opravdanost sprovođenja programa uštede, sledeći korak je izrada plana implementacije, a zatim se pristupa i realizaciji programa. Periodična analiza ostvarenih rezultata ima za cilj da izmeri uspešnost celokupnog programa kao i da identifikuje korektivne mere, koje će doprineti daljim poboljšanjima u budućnosti.

Maksimalne finansijske uštede je moguće ostvariti samo ukoliko su svi ovi koraci sprovedeni na optimalan način. To podrazumeva angažovanje obučениh kadrova iz različitih poslovnih delova preduzeća, odnosno nabavke, proizvodnje, prodaje, finansija i drugih. Jedan od posebno važnih faktora za uspeh programa uštede je i da se uspostavi odgovarajuća koordinacija svih aktivnosti, a koju treba da sprovodi rukovodilac koji poseduje multidisciplinarna znanja



ili ceo tim menadžera, zavisno od obima planiranih aktivnosti i veličine preduzeća.

Kompetentan rukovodilac ili tim rukovodilaca projekta je obučен da integriše finansijske i nefinansijske informacije od značaja za program uštede i da ih pretoči u planove i zadatke, kao i da obezbedi pravovremenu kontrolu svih aktivnosti.

Uspehu programa uštede će znatno doprineti i raspoloživost tehničke podrške kroz adekvatna softverska rešenja.

## UŠTEDE U POJEDINAČNIM OBLASTIMA

Kvalitetno sproveden sveobuhvatan program uštede će rezultirati većom finansijskom korišću od parcijalnog sprovođenja mera optimizacije. Sa druge strane, prisutan je i veći rizik od značajnije finansijske štete ako sveobuhvatni program uštede ne uspe. Iako sprovođenje sveobuhvatnih programa uštede nije rezervisano za velika preduzeća, srednja i mala preduzeća se češće odlučuju na pojedinačne mere, što je i opravdano ne samo zbog limitiranih resursa kojima raspolažu, nego i zbog veće ranjivosti u slučaju neuspeha.

Nećemo pogrešiti ako kažemo da svaka oblast poslovanja, odnosno svaki proces koji se odvija u jednom preduzeću ima potencijal za optimizaciju. Ako se osvrnemo na

proces nabavke, prvo pitanje koje se može postaviti je da li postoji jasna i transparentna procedura nabavke? Ukoliko postoji, sledeće pitanje je da li je dovoljno dobra, odnosno u kojim segmentima ju je moguće unaprediti? U cilju efikasnijeg upravljanja procesom nabavke, preduzeće može razmotriti potrebu za uspostavljanjem različitih politika i procedura, kao što su na primer: definisati politiku za selekciju dobavljača koja ima za rezultat odabir i poslovanje sa pouzdanim i reputabilnim kompanijama; centralizovana funkcija nabavke kako na nivou pojedinačnog preduzeća, tako i na nivou grupe povezanih pravnih lica; zaključenje dugoročnih ugovora sa ključnim dobavljačima u cilju nabavke po nižim cenama i pod povoljnijim uslovima.

Kada govorimo o procesima prodaje i naplate, značajne uštede odnosno oslobađanje novčanih sredstava je moguće ostvariti kroz uspostavljanje odgovarajućih politika kao što su: kreditna politika kojom preduzeće definiše rokove (broj dana) i nivoe (limite) odloženog plaćanja koje će odobriti svojim kupcima; segmentacija kupaca po veličini i značaju, kojom se definišu povoljniji uslovi prodaje ključnim kupcima; proces fakturisanja koji obezbeđuje ažurno i pravovremeno dostavljanje računa bez grešaka; proces naplate potraživanja od kupaca koji jasno definiše aktivnosti i individualnu odgovornost zaposlenih,



uključujući i stimulacije za dobre rezultate u naplati.

### ZNAČAJ FINANSIJSKIH PROJEKCIJA

Poslovanje je, naravno, nemoguće bazirati isključivo na politikama i procedurama. Inovativnost i aktivno praćenje tržišnih kretanja i trendova iz okruženja su takođe značajni faktori uspeha. Na primer, pravovremena reakcija na promenjene tržišne uslove može rezultirati brzim rastom poslovnih aktivnosti. U zavisnosti od prirode delatnosti kojom se bave, preduzeća mogu razmotriti i različite vidove saradnje sa drugim privrednim subjektima, kao što su udruživanje prilikom nabavke sirovina, zajedničko učešće na sajmovima kao i saradnja u drugim promotivnim aktivnostima.

Segment finansija ima takođe veoma važnu ulogu u aktiviranju internih resursa, odnosno u smanjenju potrebe za eksternim finansiranjem. Zaposleni u finansijskom sektoru preduzeća imaju ključnu ulogu u

generisanju velikog broja izveštaja, koje rukovodstvo svakodnevno koristi za donošenje poslovnih odluka. Prema jednom istraživanju koje je nedavno sprovedeno u Velikoj Britaniji, izveštaji koje pripremaju „finansije“ su na samom vrhu prioriteta top menadžmenta, ali je kvalitet tih izveštaja ocenjen kao nezadovoljavajući. Čak 80% ispitanika je ocenilo da je pouzdanost i tačnost finansijskih projekcija od ključnog značaja za planiranje potreba za eksternim finansiranjem, ali samo 45% njih veruje u pouzdanost sopstvenih izveštaja.

Anketirani menadžeri su, takođe, ocenili da pored tradicionalne podrške rukovodstvu kroz finansijsko izveštavanje, od svojih zaposlenih u finansijama očekuju i da učestvuju u kreiranju strateških odluka i u iznalaženju mogućnosti za unapređenje profitabilnosti. Ovaj trend ne treba da čudi, jer su zbog prirode svog posla rukovodioci iz službi finansija upoznati sa svim segmentima poslovanja. Stoga

su i u dobroj poziciji da učestvuju u centralizaciji finansijskih i nefinansijskih informacija koje se koriste za strateško odlučivanje i definisanje ključnih indikatora poslovanja za merenje postignutog uspeha.

Na osnovu svega navedenog, jasno je da su upravo zaposleni i njihova kompetentnost odlučujući resurs preduzeća za optimalno finansiranje iz internih izvora. Istraživanja su pokazala da je loše rukovođenje razlog neuspeha svakog četvrtog preduzeća. Prema tome, od strateškog je značaja za svako preduzeće da ulaže u profesionalni razvoj svojih zaposlenih i da neguje talente. U suprotnom, poslodavcima se može desiti da štednjom na edukaciji zaposlenih, polako ali sigurno iseku granu na kojoj sede i umesto napredovanja i razvoja dovedu u pitanje opstanak preduzeća.

*\*autor je Senior menadžer u Odeljenju za usluge poslovnog savetovanja za SEE region, PwC Srbija*

ŠTA MSP ČINI ATRAKTIVNIM ZA FINANSIRANJE

# Poslovna mapa poželjnog klijenta

Za finansijske institucije MSP predstavljaju tržište sa mnogim prednostima i visokim potencijalom za rast, ali istovremeno i najkompleksniji segment privrede kada je u pitanju procena kome i pod kojim uslovima ponuditi određene finansijske proizvode i usluge. Zato je za mala i srednja preduzeća veoma važno da budu upoznata sa ključnim faktorima na osnovu kojih potencijalni investitori donose pozitivnu ili negativnu odluku o finansiranju, a koji, ujedno, predstavljaju putokaz za unapređenje celokupnog poslovanja firme, za njen dalji rast i razvoj.

**Piše: Slađana Spasojević Milošević \***



**M**ala i srednja preduzeća predstavljaju veoma dinamično tržište, na kojem se kompanije učestalo osnivaju i zatvaraju. Istovremeno, to je tržište nedovoljno istraženo, ali svakako, visokog potencijala za rast. Kada je reč o finansiranju MSP, njihova atraktivnost za finansijske institucije, pre svega banke, je u tendenciji ovakvih firmi da budu veoma lojalni klijenti, koji po svojoj prirodi nisu predisponirani za multifinansiranje ili

multibankarstvo, odnosno vođenje svog poslovanja u većem broju različitih finansijskih institucija i banaka. Sa druge strane, razuđenost specijalizacije poslovanja, visoka nestalnost tržišta, kao i poteškoće pri segmentaciji i targetiranju tržišta MSP, samo su neki od izazova sa kojima se finansijske institucije suočavaju u poslovanju sa ovim segmentom privrede. Upravo zato, u interesu malih i srednjih preduzeća je da učine sve što je neophodno kako bi unapredila sopstvenu atraktivnost pred potencijalnim investitorima.

Šta su najveći izazovi za finansijske institucije, prevashodno banke, kada je u pitanju poslovanje malih i srednjih firmi? To je, pre svega, njihova razuđenost u mnoštvu industrija, kao i činjenica da se obim i struktura njihovog poslovanja kreće od zanatlija, trgovaca i malih porodičnih proizvodnji, do proizvođača koji uspešno izvoze veći deo, ili čak kompletnu proizvodnju. Ovakva raznovrsnost poslovnih aktivnosti MSP čini ih, sa aspekta finansijskih i bankarskih usluga, težim za targetiranje, povezivanje i specijalizaciju. Istovremeno, visoka nestalnost u ovom segmentu tržišta uslovljava finansijske institucije i banke da koriste unapređeniji pristup segmentaciji i analizi rizika, kako bi obezbedile diferenciranje usluga pravim klijentima. Preduzeća iz ovog dela privrede je najteže pridobiti za klijente jer su veoma lojalna partnerima sa kojima rade, pa će i svoje odluke o opredeljivanju za određenog finansijera najčešće donositi na osnovu već postojeće saradnje, ili, će se, pak, opredeliti za filijalu koja je najbliža njihovom sedištu poslovanja.

Budući da su MSP manje primetna od velikih igrača, teže ih je uočiti, kao i segmentirati tradicionalnim bankarskim i finansijskim modelima, a izazov je i kako obezbediti isplativost usluga u odnosu na troškove. Potrebe i očekivanja MSP vremenom evoluiraju i bivaju sve veće i zahtevnije, pa se kao konkurencija bankama pojavljuju

investicioni fondovi i druge finansijske institucije koje nude sve inovativnije finansijske proizvode i usluge za ovaj segment klijenata, čime prisvajaju deo tržišnog kolača.

### KAKO RAZMIŠLJAJU FINANSIJERI?

Pored svih izazova, mala i srednja preduzeća predstavljaju osnovu ekonomskog razvoja zemlje. Ona u Evropi čine više od 95% registrovanih firmi, a u Srbiji 99% svih registrovanih privrednih subjekata. Prema podacima za 2011. godinu, u Srbiji je bilo aktivno više od 84.000 MSP, koja su zapošljavala preko 600.000 ljudi i stvorila dodatnu ekonomsku vrednost od oko 7.2 milijarde evra. Neke od najvećih prednosti malih i srednjih preduzeća su u tome što su fleksibilnija i otpornija na česte

promene u savremenom globalnom okruženju i na upliv politike, što podstiču inicijativu, inventivnost i iznad svega preduzetnički duh i aktivna su u mnoštvu različitih delatnosti.

I pored raznovrsnih oblasti poslovanja, MSP se suočavaju sa relativno sličnim problemima, koji najčešće nisu karakteristični za veće kompanije i multinacionalne korporacije. Na prvom mestu to su ograničeni budžeti, odnosno nedostatak finansijskih sredstava, zatim skromne mogućnosti tehnološkog transfera, nedostatak kapaciteta za stalni razvoj proizvoda i usluga, kao i nedostatak formalnih procedura i disciplina. Među najvećim problemima su i ograničene mogućnosti internacionalizacije

### KAKO PWC MOŽE POMOĆI MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

## PWC AKCELERATOR

Realnost okruženja u kojem danas posluju MSP je ta da je došlo do promene same prirode konkurencije, da globalizacija sve više uzima maha i da je sve manje industrija i preduzeća koja mogu na duge staze uživati u zaštiti koju pruža domaće tržište. Za uspešan rast MSP je postalo najznačajnije da se izraste u internacionalnog igrača i uspe na međunarodnom tržištu.

U dosadašnjoj praksi, PwC je pomogao u povezivanju velikog broja potencijalnih investitora sa brzorastućim kompanijama koje su imale potrebu da obezbede odgovarajuće izvore finansiranja za dalji rast. PwC kroz svoj PwC akcelerator poseduje bazu malih i srednjih preduzeća koja su selektovana po osnovu sledećih parametara: veličine tržišta koje pokrivaju, jedinstvenosti tehnologije i proizvoda koje poseduju, kvaliteta menadžmenta, kao i njihove ambicije da se razvijaju na globalnom tržištu.

PwC pomaže svakoj od tih kompanija u pripremi ulaska na inostrano tržište, i to kroz pružanje podrške u formulisanju strategije; definisanju adekvatnog poslovnog modela; odabiru optimalne organizacione strukture i izgradnji tima neophodnog za internacionalni rast, kao i pripremi dokumentacije potrebne za upite o investiranju.

Kroz svoj PwC akcelerator, PwC omogućava realizaciju različitih potreba koje malo ili srednje preduzeće ima tokom svog rasta na stranim tržištima:

**Uspostavljanje kontakata:** pomoć u poslovnom razvoju kroz mogućnost povezivanja sa PwC mrežom potencijalnih investitora;

**Iniciranje globalne logistike:** pomoć u formiranju internacionalnih predstavništava širom sveta;

**Implementacija strategije:** pomoć kompanijama u u prevodenju njihovih strategija u operativno izvršenje, uz upravljanje implementacionim rizikom; Priprema strategija izlaza: pomoć kompanijama i njihovim vlasnicima u definisanju i implementaciji strategija izlaza (izlazak na berzu, ulaz novog kapitala, spajanja i akvizicije).

Više detalja na: <http://www.pwcaccelerator.com>

poslovnih operacija, nedostatak menadžmenta kvaliteta, neadekvatna administrativna regulativa, ograničena kupovna moć itd.

Kada je u pitanju potreba da se obezbedi stabilno finansiranje poslovanja, za mala i srednja preduzeća je veoma važno da budu upoznata sa ključnim faktorima na osnovu kojih potencijalni investitori donose pozitivnu ili negativnu odluku o finansiranju. U sledećoj tabeli pobrojani su najznačajniji pokazatelji i karakteristike poslovanja koje za finansijere predstavljaju znake upozorenja o osnovanom riziku da pozajmljena sredstva neće biti vraćena, a time i presudne razloge da ne prihvate zahtev za kreditiranje.

### OSNOVE USPEŠNOG POSLOVANJA

Kako bi mala i srednja preduzeća obezbedila ne samo finansijska sredstva, već i unapredila svoj rast i razvoj, neophodno je da svoju poslovnu strategiju i politiku od samog početka temelje i razvijaju na sledećim premisama:

#### Definisanjem jasne vizije i misije poslovanja:

Za razliku od većih kompanija i multinacionalnih korporacija, MSP često nemaju jasno definisanu viziju i misiju poslovanja. Njihovo definisanje predstavlja neophodan i veoma važan korak u postavljanju pravca kojim kompanija ide i pruža potencijalnim investitorima sigurnost da menadžment preduzeća ima jasnu predstavu šta preduzeće u tom trenutku predstavlja, zašto postoji, šta želi da bude i kako će to postići.

### Izgradnjom jakog rukovodećeg tima:

Ovo je nešto što je svakako lakše reći nego uraditi. Među MSP, definicija jakog rukovodećeg tima se razlikuje od jednog do drugog vlasnika ili generalnog direktora. Šta će vlasnik ili generalni direktor definisati kao jak menadžment, u najvećoj meri zavisi od njegovog ličnog iskustva, preferencija i znanja o menadžmentu. Ono što je dobra poslovna praksa je da se na osnovu jasno definisane vizije, misije, poslovnih ciljeva i biznis plana, odredi koji tip upravljačkih veština će biti potreban da bi se vizija i ostvarila.

#### Obezbeđenjem adekvatne IT podrške i IT pismenosti:

Usled velike potražnje za IT profesionalcima, većina ih je zainteresovana za rad u velikim ili

OBLASTI OD INTERESA	ZNACI UPOZORENJA ZA INVESTITORE
Operativno poslovanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konstantan pad ili iznenađan rast prodaje bez osnova održivosti</li> <li>- neočekivane promene strategije i/ili poslovanja</li> <li>- česte nestašice gotovine</li> <li>- povećana zavisnost od manjeg broja kupaca</li> <li>- nerealna cenovna politika</li> <li>- česte promene dobavljača</li> <li>- nagomilavanje zaliha uz smanjenje obrta</li> <li>- zastareli proizvodni ili distributivni sistemi</li> <li>- neplaćanje poreza, itd.</li> </ul>
Menadžment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatak vizije menadžmenta</li> <li>- prisustvo autoritativnog stava menadžmenta/upravnog odbora</li> <li>- nekompetentan direktor finansija</li> <li>- nedostatak veština/iskustva menadžmenta</li> <li>- česte promene u vlasništvu, kao i ključnih rukovodećih pozicija</li> <li>- neobjašnjivo bogatstvo vlasnika ili menadžera</li> <li>- svađe između kompanije i revizora, itd.</li> </ul>
Izveštavanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kašnjenje u dostavi finansijskih izveštaja</li> <li>- loš kvalitet i/ili nekonzistentnost finansijskih izveštaja</li> <li>- negativna mišljenja i iznenadne promene revizora</li> <li>- neobične stavke u finansijskim izveštajima</li> <li>- 'frizirani' finansijski izveštaji, itd.</li> </ul>
Investiranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veće nabavke bez adekvatne osnove i finansiranja</li> <li>- potrebe obrtnog kapitala finansirane prodajom sredstava</li> <li>- gomilanje zaliha bez jasnih kontrola, itd.</li> </ul>
Finansiranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obezbeđeno finansiranje po manje povoljnim uslovima</li> <li>- povećana upotreba kratkoročnog finansiranja za dugoročne obaveze</li> <li>- poteškoće u proceni finansiranja</li> <li>- žalbe i pravni postupci od strane kupaca/kreditora</li> <li>- izraženo finansiranje povezanih pojedinaca/filijala, itd.</li> </ul>

Izvor: IFC WorldBankGroup



multinacionalnim kompanijama, pa je manjim firmama veoma teško da obezbede, a pogotovo da zadrže odgovarajuće IT stručnjake. Naime, zbog značaja kvalitetne IT podrške u savremenom poslovanju, dobri IT stručnjaci su prilično skupi i zato najveći broj MSP ne može da ih priuštiti. Stoga je za firme iz ovog sektora obezbeđenje adekvatne IT podrške i informatičke pismenosti zaposlenih jedan od najvećih poslovnih izazova. Kako bi se uhvatila u koštac sa stalnim promenama u okruženju, ukoliko MSP ne uspevaju da pronađu interna rešenja, savet je da angažuju savetodavnu pomoć spoljnih stručnjaka.

**Razvijanjem kulture učenja i prenošenja znanja:** Da bi opstala i napredovala, MSP moraju stalno da unapređuju svoje poslovanje, uče i upijaju nova znanja. Ulaganje u obuku menadžmenta i zaposlenih je neophodno, jer otvara mogućnosti za kvalitetnije alternative unapređenja operativnog poslovanja, i unapređenja efikasnosti i profitabilnosti. Otpor promenama je jedna od najvećih prepreka razvoja. Razvijanje kulture učenja i razmene znanja će pomoći smanjenju tog otpora.

**Prihvatanjem da procedure moraju postojati:** Većina MSP nema formalne procedure ili ih

često nema u dokumentovanoj formi. Osim toga, postoji tendencija da se procedure često menjaju. To otežava potencijalnim ulagačima da razumeju postojeću poslovnu praksu preduzeća i donesu pozitivnu odluku o njegovom finansiranju.

**Neprekidnim razvijanjem komunikacije sa okruženjem:**

Znanje i informacije su postale ključni poslovni resurs. MSP moraju da shvate neophodnost povezivanja sa ostalim malim i srednjim firmama, udruženjima, lokalnim vlastima, nevladinim organizacijama, kao i da je jedan od savremenih poslovnih imperativa upravo imperativ sveprisutnosti kako kroz poslovne, tako i kroz društvene mreže i povezanost sa svojim kupcima na svim nivoima. Samo na taj način će biti u mogućnosti sticanja znanja i pravovremenog dolaska do relevantnih informacija, neophodnih za napredak u poslovanju i dalji razvoj.

**Obezbeđivanjem eksterne podrške za upravljanje finansijama:**

Finansijski resursi malih i srednjih preduzeća su uglavnom limitirani. To obično primora preduzeće da izabere rešenja koja su naizgled jeftinija, ali u kojima se naknadno pojavi mnoštvo skrivenih troškova.

To može imati za posledicu da preduzeće odustane od započetog projekta ili da njegova realizacija dovede u pitanje finansijsku stabilnost poslovanja. Upravo zato je veoma važno da se obezbedi stručna podrška za upravljanje finansijama preduzeća.

**Angažovanjem eksterne konsultantske pomoći:**

Savetodavna pomoć je ključna za opstanak i napredak preduzeća na domaćem, a posebno na globalnom tržištu. Dobar konsultant je tu da uštedi vreme i trud i pomogne u sprečavanju upadanja u klasične zamke tokom poslovnog rasta i razvoja. Međutim, većini MSP nedostaje iskustvo u radu sa konsultantima. Ona često smatraju da su troškovi konsultantskih usluga previsoki i da mogu sopstvenim snagama da se izbore sa problemima sa kojima se suočavaju. Ali, praksa pokazuje da ukoliko preduzeće nema zaposlene koji se ističu svojim iskustvom i znanjem iz potrebne oblasti, stav da podrška spoljnih stručnjaka nije neophodna često, na kraju, preduzeće više košta nego da je od početka angažovalo kvalitetnog savetodavca.

*\*autorka je Senior konsultant u Odeljenju za usluge poslovnog savetovanja za SEE region, PwC Srbija*

# Nema posla bez stručnjaka

Bez obzira na veličinu kompanije, kontinuirani profesionalni razvoj zaposlenih predstavlja konkurentnu vrednost. Po istraživanju koje je revizorsko-konsultantska kompanija PwC sproveda u 2012. godini, 1 od 4 anketirana generalna direktora je izjavio da nisu mogli da isprate šansu na tržištu ili su morali da prekinu ili odlože stratešku inicijativu usled nedostatka odgovarajućih kadrova za realizaciju postavljenih ciljeva.

**Piše: Miro Smolović\***

**P**wC Akademija je krajem prošle godine započela saradnju sa privatnom kompanijom iz centralne Srbije, koja uspešno posluje već 30 godina i nalazi se u samom vrhu u svojoj industriji. Preduzetnik koji je vlasnik i generalni direktor kompanije, već na prvom sastanku je izneo viziju svog poslovanja za 2019. godinu i istakao cilj da do tog perioda uvede sistem upravljanja u kojem će se upravljačka funkcija razdvojiti od vlasničke. Precizirao je da želi kompaniju u kojoj će sve uloge i odgovornosti biti jasno definisane, uspostavljeni procesi, a mehanizmi za stimulisanje i unapređivanje zaposlenih biti zasnovani na relanom učinku koji su ostvarili na poslu. Suština njegovih zahteva je bila da sa preduzetničkog



pređe na korporativno upravljanje, usled jasne svesti o potrebi da se pristup upravljanju poslovanjem menja u skladu sa rastom kompanije i promenama na tržištu.

U ovom projektu, koji se realizuje pod nazivom „Od preduzetničkog ka korporativnom upravljanju“, zadatak PwC Akademije je da uporedo sa transformacijom kompanije, reorganizacijom i uvođenjem novih procesa (koji su uveliko u toku), menadžmentu kompanije pruži adekvatna znanja i veštine potrebne za implementaciju novog sistema rada.

Priča o ovom klijentu je veoma relevantna kada razmišljamo o kadrovima koji su zaposleni u malom i srednjem sektoru, njihovim prilikama za lični razvoj i napredovanje u

toku radnog veka. Za razliku od većine velikih kompanija, u kojima su jasno definisane strategije za razvoj i napredovanje zaposlenih i kompetencije koje se od njih zahtevaju, u sektoru malih i srednjih perduzeća karijerne strategije najčešće nisu uspostavljene, kao ni formalni sistemi za uvođenje novozaposlenih u posao i za dalji razvoj postojećeg kadra.

## **PREDNOSTI ULAGANJA U KADROVE**

Važnost ljudskog potencijala za uspešnost poslovanja pokazala se presudnom i tokom poslednje finansijske krize. Sredinom 2008 godine, u trenutku kada su uslovi na globalnom tržištu postali teški, objavljena je zajednička izjava predsednika kompanija British

Telecom, Marks and Spencer i Standard Chartered, a koja oslikava značaj razvoja kadrova u poslovanju: "Danas treba ulagati u zaposlene i njihova znanja i veštine, jer će nam upravo oni pomoći da prebrodimo krizu. U vremenu u kojem se tržište sužava i dolazi do pada potražnje za proizvodima i uslugama, upravo posvećenost zaposlenih, njihova produktivnost i sposobnost da obezbede dodatni kvalitet poslovanju čine nas konkurentnim. Ulaganjem u nova znanja i veštine zaposlenih danas, omogućiće nam da sutra budemo dobro pozicionirani na tržištu i spremno dočekamo izlazak iz krize."

Iako su u pitanju velike kompanije, ova izjava jasno ukazuje na značaj ulaganja u ljude, njihov razvoj a u isto vreme i stimulaciju zaposlenih. Mnogi zaposleni, bez obzira na vrstu firme u kojoj rade, obuke i lični razvoj prepoznaju kao značajnu korist. To potvrđuju i podaci da je jedna od najčešćih zamerki zaposlenih poslodavcima upravo nedostatak prilike za lični razvoj i edukaciju na radnom mestu.

Zato treba imati u vidu da kao i u velikim kompanijama, i u sektoru malih i srednjih preduzeća najbitniji reurs su ljudi. Poslovanje kompanije zavisi od njihovih tehničkih znanja koja su neophodna za neposredno izvršavanje konkretnih radnih zadataka, ali i od mnoštva veština koje zaposlenima pomažu u boljoj komunikaciji, upravljanju zahtevima, inovativnosti, kreiranju strategije itd.

### **ZNAČAJ OKVIRA KOMPETENCIJA**

Okvir kompetencija predstavlja veoma značajan alat u upravljanju kompanijom, definisanju potrebnih veština i znanja na svim nivoima organizacione strukture preduzeća, bez obzira na njegovu veličinu. Okvir kompetencija definiše tehničke kompetencije, odnosno ona znanja koja su neophodna da se zadaci izvrše, kao i bihevioralne kompetencije tj. ona ponašanja koja se očekuju od ljudi na svim nivoima

organizacije. Dobro definisane kompetencije, zajedno sa jasno definisanim opisima radnih mesta, pomažu u boljem razumevanju onoga što kompanija očekuje od pojedinaca, ali i u evaluaciji i praćenju rezultata svakog zaposlenog. Jasno definisan okvir kompetencija pomaže i u umanjivanju uticaja ličnih odnosa pri evaluaciji učinka i u sagledavanju najboljeg načina kako da se optimalno iskoristi kvalitet i profesionalni kapacitet svakog pojedinca.

### **UVOĐENJE U POSAO I RAZVOJ ZAPOSLENIH**

Mala i srednja preduzeća, kao i sve ostale kompanije, imaju potrebu da regrutuju i zadrže one ljude koji na najbolji način postižu rezultate. Prvi problemi mogu nastati ukoliko novozaposleni nemaju dovoljno odgovarajućeg znanja, posebno u domenu njegove primene u konkretnom radnom procesu.

Tu veliku ulogu igraju uvodni programi obuka koji se moraju fokusirati na tri ključna aspekta: 1) upoznavanje sa organizacijom i internim procedurama; 2) tehničke veštine relevantne za specifične zahteve radnog mesta; 3) očekivana ponašanja. Kompanije obično već imaju iskusniji kadar koji nove kolege može uvesti u poslovanje, ali u malim i srednjim preduzećima najčešći problem u ovom procesu predstavlja to što nije precizno definisan način na koji se novozaposleni uvode u posao, ili veštine i znanja koje se očekuju na konkretnom radnom mestu i koje iskusnije kolege treba da prenesu onima koji tek počinju da rade.

### **USAVRŠAVANJE POSTOJEĆEG KADRA**

Bez obzira na veličinu kompanije, kontinuirani profesionalni razvoj zaposlenih predstavlja konkurentnu vrednost. Po istraživanju koje je revizorsko-konzultantska kompanija PwC sprovela u 2012. godini, 1 od 4 anketirana generalna direktora je izjavio da nisu mogli da isprate

šansu na tržištu ili su morali da prekinu ili odlože stratešku inicijativu usled nedostatka odgovarajućih kadrova za realizaciju postavljenih ciljeva.

U današnje vreme postoje razne mogućnosti za kontinuirani razvoj zaposlenih: od sistemskih pristupa kao što su obuke sa predavačem, obuke putem interneta (webinari, e-learning), do neformalnih pristupa kao što su direktno deljenje znanja sa kolegama, korišćenje blogova, stručnih udruženja itd. U svakom slučaju, bez obzira koju vrstu pristupa kompanije koriste, od suštinske važnosti je da se razvojem ljudi ne treba baviti ad-hoc već strukturirano i planski, kreirajući dinamično okruženje koje zaposlenima omogućava da svoja znanja unapređuju u skladu sa strategijom razvoja kompanije.

Mala i srednja preduzeća imaju jednaku potrebu za razvojem kadrova kao i velike kompanije. Istraživanja pokazuju da je jedan od najčešćih problema u poslovanju kada nagli rast njegovog obima prevaziđe sposobnosti zaposlenih, jer u preduzeću nisu planski pristupili njihovoj edukaciji i razvoju. Matematika je jednostavna: ukoliko firma raste, mora se menjati model poslovanja, strategija i znanje sa kojim kompanija raspolaže da bi bila u stanju da uspešno odgovori na nove poslovne zahteve.

### **UPRAVLJANJE ZNANJEM KOMPANIJE**

Na kraju, potrebno je razmišljati i o tome kako znanje koje je stečeno u kompaniji u toku procesa rada zadržati u okviru organizacije. Kada zaposleni napusti kompaniju, ona može izgubiti i do 80% njegovog profesionalnog znanja. Da bi se izbegle takve situacije, neophodno je stvoriti sistem koji preduzeću obezbeđuje da generiše i čuva najbolje prakse i stečeno znanje, jer je to podjednako vredna imovina preduzeća kao i mašine ili objekti.

*\*autor je Lider PwC Akademije*

# PwC Akademija



## **PwC Akademija je obrazovni deo globalne mreže PwC u Srbiji**

PwC Akademija je obrazovni deo globalne mreže PwC u Srbiji. PwC Akademiju čine iskusni stručnjaci koji polaznicima prenose iskustva i znanja koja i sami redovno koriste u svakodnevnoj praksi. Nudimo različite programe obuke za sticanje znanja i veština potrebnih u savremenom poslovanju. Ponuda obuka je koncipirana na osnovu iskustava naših eksperata i globalne organizacije PwC.

Programi obuke se oblikuju u skladu sa potrebama savremenog poslovanja i zahtevima klijenata. PwC Akademija u Srbiji postoji od 2007. godine i deo je rastuće mreže PwC Akademija koje u ovom trenutku postoje u više od 30 zemalja Evrope. Kroz mrežu PwC Akademija stalno razmenjujemo i praktično primenjujemo znanja, iskustva i različite metode rada.

### **PwC Akademija**

Tel: + 381 11 3302 100  
Faks: +381 11 3302 101  
E-mail: [theacademy@rs.pwc.com](mailto:theacademy@rs.pwc.com)  
Omladinskih brigada 88a  
Airport City Belgrade  
11070 Beograd  
Srbija  
[www.pwcacademy.rs](http://www.pwcacademy.rs)

## **Obuke**

Program obuka podeljen je u 4 grupe:

- *Stručna znanja i veštine (znanja u oblasti finansija i računovodstva, poreza i upravljanja projektima)*
- *Veštine lične efikasnosti (menadžment veštine i tzv. „soft skills“)*
- *Međunarodno priznate profesionalne kvalifikacije (ACCA, DipIFR, CIPD, PMP, CIA)*
- *Posebni edukativni programi (Mini MBA, programi obuke kreirani prema zahtevima klijenata)*

Program obuka organizovan je u vidu:

- Otvorenih seminara kojima mogu prisustvovati svi zainteresovani
- Internih obuka (korporativnih ili „in house“) prilagođenih potrebama klijenata

# PwC – Globalni lider u pružanju konsultantskih usluga



PwC je globalni lider u oblasti konsultantskih usluga. Zapošljavamo 184.000 konsultanata i ostvarujemo godišnji prihod od 32,1 milijarde američkih dolara.

Mreža PwC preduzeća omogućava klijentima širom sveta da koriste naša stručna znanja, iskustvo i potencijale. Preduzeća u sastavu PwC mreže orijentisana su ka timskom radu kako bi svuda u svetu pružala usluge jednako visokog kvaliteta.

PwC nudi čitav spektar usluga, kao što su usluge poslovnog i poreskog savetovanja i usluge revizije, i to kompanijama u zemlji i inostranstvu i javnim preduzećima.

Naši klijenti su brojni, počev od malih lokalnih preduzeća, vladinih i nevladinih organizacija i internacionalnih kompanija koje se po profitu ubrajaju u 500 najvećih preduzeća u svetu prema istraživanju stručnog časopisa *Fortune*.

## PwC u Srbiji

PwC u Srbiji zapošljava 120 stručnjaka koji brzo i efikasno izlaze u susret potrebama klijenata. Naši klijenti dobro poznaju prednosti saradnje sa domaćim stručnjacima upoznatim sa poslovnim prilikama u Srbiji i stranim ekspertima koji poseduju znanja i iskustva stečena u svetu.

## PwC pruža usluge:

- Revizije
- Poslovnog savetovanja
- Poreskog i pravnog savetovanja
- Savetovanja u oblasti ljudskih resursa
- Savetovanja pri zaključivanju ugovora
- Usluge finansijske istrage i analize sporova (forenzičke usluge)

## PwC Akademija

PwC Akademija je deo svetske mreže PwC akademija što garantuje najviše standarde u radu i stalnu razmenu znanja i iskustava sa celim svetom. Takođe, Akademija je deo kompanije PwC specijalizovan za pružanje usluga profesionalne edukacije i treninga.

Za više informacija o PwC Akademiji posetite [www.pwccademy.rs](http://www.pwccademy.rs)

## PwC u svetu



Zapošljava: **184.000** stručnjaka

Ostvaruje prihod: **32.1** milijarde dolara

Posluje u: **157** zemalja