

SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA SA OSVRTOM NA STUDIJE

THE SPECIFICATION OF THE SMALL AND MEDIUM - SIZED ENTERPRISES MANAGEMENT WITH THE VIEW OF THE STUDY

Prof. dr Svetomir Minić, dipl.inž.
naučni saradnik

FAKULTET ZA MENADŽMENT MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA
UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA,
BEOGRAD, Venizelosova 31

Rezime: U radu se razmatra osnovna problematika menadžmenta MSP kao specifičnost povezanosti teorije i prakse naučne oblasti menadžment i biznis. Definisana je model trostrukog heliksa - menadžment kao multidisciplinarna veština rukovođenja ljudskim resursima, mala i srednja preduzeća kao biznis baza i pokretačka snaga privrednog razvoja i visokoškolske ustanove menadžmenta kao naučna baza akademski obrazovanih menadžera. Date su osnovne specifičnosti spoja teorije i činjenica navedenih komponenti modela, neophodnih za funkcionisanje realnog sistema.

KLJUČNE REČI: MENADŽMENT, MALA I SREDNJA PREDUZEĆA, BIZNIS BAZA, NAUČNA BAZA, FAKULTET, VIRTUELNO PREDUZEĆE, MENADŽER

Abstract: In this paper the main theory and practice specific problems of the small and medium-sized enterprises management are considered. The triple helix model – the management as an art of human resource management, the small and medium sized enterprises as the base of business and the management faculties as the scientific base of the academic managers, is defined. The main specification of the model components are shown.

KEY WORDS: MANAGEMENT, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES, BUSINESS BASE, SCIENTIFIC BASE, FACULTY, VIRTUAL ENTERPRISE, MANAGER

1. UVOD

Menadžment MSP, kao specifična naučna oblast *menadžment i biznis*, stalno se razvija u savremenoj teoriji i praksi menadžmenta, i postao je multidisciplinarna veština upravljanja ljudskim resursima, bez koje se ne može zamisliti moderno preduzeće.

Mala i srednja preduzeća (MSP), kao relevantan sektor u našoj privredi, predstavljaju jedan od ključnih stubova ekonomskog razvoja zemlje, pokretačka su snaga srpske privrede i multiplikator razvoja naše nacionalne ekonomije. Od njih se očekuje da proizvode, izvoze, smanjuju nezaposlenost, doprinose ravnomernom regionalnom razvoju. Međutim, neophodna je sistemska podrška države, i drugih subjekata razvoja MSP, kroz različite forme konkretnih aktivnosti, finansijske pomoći i podsticaje, kao što su subvencije, krediti, programi i projekti za razvoj MSP, podrška inovativnosti i konkurentnosti, razvoj na bazi različitih modela MSP - biznis inkubatori, klasteri, franšizing, itd.

Danas se u svetu globalizacije naučno-tehnološkog razvoja, sve više kristališe saznanje da je potencijal znanja zaposlenih menadžera odlučujući faktor preživljavanja tih poslovnih sistema u budućoj konkurentskoj utakmici na tržištu. Potražnja poslodavaca za profilom akademski obrazovanih menadžera je naglo aktuelizovana, jer je u ambijentu savremene tržišne privrede i slobodnog preduzetništva, došlo je do ekspanzije razvoja sektora MSP.

U savremenim obrazovnim sistemima budući preduzetnici i menadžeri bazična znanja o upravljanju preduzećima stižu na fakultetima. Da se trendovi u ovoj oblasti prate i u našoj zemlji svedoči i činjenica da od 2000. godine u Beogradu postoji Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća (FMMSPP) u okviru Univerziteta Privredna akademija, kao jedini fakultet u Srbiji koji je usko profilisan za obrazovanje menadžera neophodnih privrednom sektoru MSP. Ovde studenti usvajaju znanja i stižu veštine koje će im omogućiti da se u MSP afirmišu kao zapaženi menadžeri, lideri, naučni saradnici i izgrade uspešne poslovne karijere.

Jedan od načina podrške razvoju MSP jeste - povezati nauku i praksu. Moguće su različite forme povezivanja obrazovnih institucija, odnosno fakulteta menadžmenta kao «naučne baze» sa sektorom MSP kao «biznis bazom» preduzetništva. Međutim, u našoj praksi prisutan je problem nedostatka adekvatnog interfejsa između dveju navedenih «baza», kao važan modalitet za komplementarn razvoj teorije i prakse menadžmenta MSP, a od obostranog interesa, tj. i za kvalitetnu realizaciju nastavno-obrazovnog procesa i za uspešan razvoj tržišne ekonomije.

2. SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA MSP

2.1. Značaj menadžmenta MSP

Menadžment je multidisciplinarna veština rukovođenja ljudskim resursima, odnosno složena poslovna funkcija upravljanja poslom preko ljudi. Menadžment se bavi ljudima, a ne tehničkim sistemima, i to ljudima koji uspostavljaju veze kako bi ostvarili jasne ciljeve preduzeća. Menadžment preduzeća je skup ključnih rukovodilaca u preduzeću od koga zavise rezultati rada. Menadžment MSP je proces upravljanja preduzećem, koji obuhvata planiranje, organizovanje, sprovođenje, kontrolu i odlučivanje u domenu raspoloživih ljudskih, materijalnih i informacionih resursa [3]. U savremenom preduzeću, preko efikasnosti i kvaliteta procesa menadžmenta ocenjuje se valjanost ukupnog funkcionisanja poslovnog sistema. Studije o menadžmentu su pokazale da poslovni uspeh preduzeća zavisi od tri najvažnija faktora: 50 odsto menadžment, 38 odsto novac, 12 odsto tehnologija.

Uslovi poslovanja savremenog preduzeća su sve složeniji. Sve prisutniji su problemi koordinacije i integracije poslova, koji se pojavljuju zbog povećane dinamike eksternog i internog okruženja, rastućih ili stagnirajućih tržišta, brzih naučno-tehnoloških promena, i sve kraćeg životnog veka proizvoda. U MSP je sve teže ispunjavati zahteve koji se odnose na održanje finansijske ravnoteže, kvalitetan i ekološki podoban proizvod koji nema negativan uticaj na životnu sredinu i reciklabilan je, zasićeno tržište u uslovima veće ponude od potražnje, kada je sve teže ispuniti zahteve probirljivog kupca i prodati gotov proizvod/uslugu.

Sve je teže upravljati preduzećem koje raste i razvija se, pri čemu je problem osigurati unutrašnji sklad između pojedinih poslovnih funkcija, koje se različito razvijaju. Brojni su primeri o razvijenom marketingu i nerazvijenoj pripremi proizvodnje, dobroj nabavci i lošoj unutrašnjoj organizaciji, odlično organizovanom uvozu i lošoj prodaji, dobrim proizvodima i lošem servisu, itd.

Jedan od važnih problema savremenog preduzeća je gubitak preglednosti nad celinom poslovanja zbog kojeg neko preduzeće i postoji, loša usklađenost pojedinih organizacijskih celina koje zbog toga manje pridonose poslovnom uspehu preduzeća. Dodatna teškoća je često nedovoljna orijentacija na kupca, jer prečesto se zaboravlja kako uspeh preduzeća zavisi od njegovih vernih kupaca.

Rastuća specijalizacija i sve veće usitnjavanje nekog posla stvara natproporcionalnu potrebu za koordinacijom i usklađivanjem malih delova i poslova u povezanu celinu. Pored toga, MSP su po pravilu pod stalnim pritiskom problema ograničenih strateških resursa poslovanja, naročito nedostata akademski obrazovanih menadžera, problema nezaposlenosti, često nedovoljnim sopstvenim kapitalom i potrebom intenzivnog ulaganja u inovacije i istraživanje i razvoj, ukoliko žele opstati na privrednoj sceni.

Zbog svega toga, u vreme ekonomske krize i naglih i neočekivanih promena na tržištu, dugotrajan uspeh svakog MSP može se ostvariti samo konzekventnom promenom načina mišljenja i obrazaca ponašanja. Sve izraženije su potrebe za naučnim znanjima iz domena savremene teorije i prakse menadžmenta MSP i usavršavanjem arhitekture sistema poslovnog upravljanja.

2.2. Model trostrukg heliksa menadžmenta

Model trostrukog heliksa menadžmenta (*slika 1*) obuhvata tri modula (M):

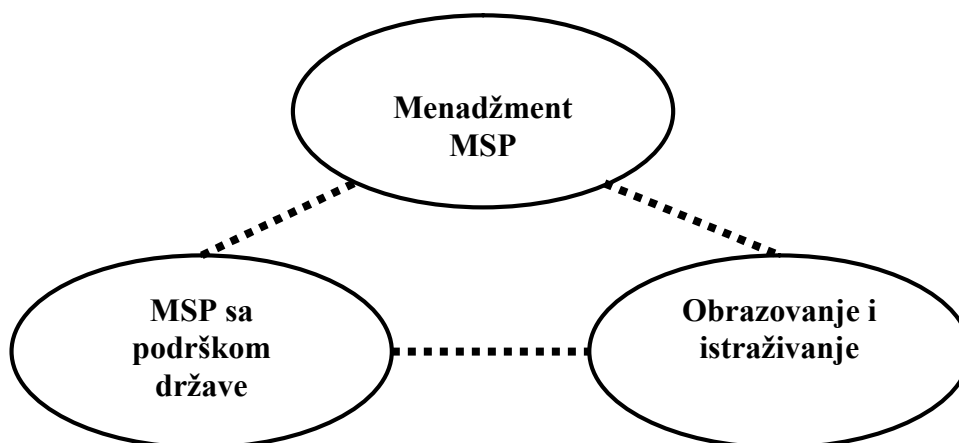
- M1 - menadžment kao multidisciplinarna veština rukovođenja ljudskim resursima
- M2 - mala i srednja preduzeća kao «biznis baza» i pokretačka snaga privrednog razvoja, povezana zajedničkim interesima, i sa podrškom države
- M3 - visokoškolske ustanove menadžmenta kao «naučna baza» akademski obrazovanih menadžera, odnosno, izvor ljudskih resursa za MSP.

Navedeni moduli su ključni faktori za funkcionisanje realnog sistema MSP. S jedne strane, lokalna vlast, država, privatna inicijativa i udruženja poslodavaca, imaju odgovornost za stvaranje povoljnog poslovnog ambijenta, pružanje podrške rastu i razvoju MSP, povezivanje i udruživanje privrednika, a sa druge strane, obrazovne institucije menadžmenta, imaju odgovornost za stvaranje akademski obrazovanih menadžera koji se uključuju u privrednu strukturu, čime se realizuje spoj teorije i prakse menadžmenta. Na primer, klasteri kao model razvoja MSP, se odlikuju povezivanjem srodnih delatnosti i grupisanjem poslovnih funkcija, kao što su proizvodnja, istraživanje, nabavka, distribucija, marketing i sl., sa ciljem povećanja konkurentnosti na tržištu. Klaster, kao primer dobre prakse u razvoju MSP, zasniva se na sledećem modelu trostrukog heliksa [8]:

- Univerzitet: osnovno istraživanje i izvor ljudskih resursa
- Industrijska delatnost: preduzeća povezana zajedničkim interesima
- Vlada: ograničen uticaj na tržišne neuspehe.

Povezivanje preduzeća u klastere znači:

- saradnja i inovativnost (preduzeća svih veličina iz srodnih delatnosti – aktivni partneri)
- nadovezivanje na obrazovanje, osposobljavanje, razvoj novih tehnologija, uvođenje novih tehnologija u poslovne procese
- ofanzivno uključivanje u međunarodne razvojne tokove.



Slika 1: Trostruki heliks razvoja teorije i prakse menadžmenta MSP

3. BIZNIS BAZA

3.1. Slika stanja razvoja MSP

Trend je u svetu i zemljama u tranziciji da se putem tržišne ekonomije ostvare poslovni uspesi u privredi. Broj MSP je u inostranstvu daleko veći nego kod nas. Na primer, u Sjedinjenim Američkim Državama ima ih oko 25 miliona, u Japanu pet, u Nemačkoj četiri miliona. Opšta je tendencija da se MSP brže razvijaju u visoko razvijenim zemljama, gde zapošljavaju 40 - 80 odsto od ukupnog broja zaposlenih. U Srbiji, u ovim nemogućim uslovima ekonomske krize, MSP zapošljavaju 56 odsto od ukupnog broja zaposlenih, a stvaraju 46 odsto bruto domaćeg proizvoda. Srbija je na 85. mestu u svetu po uslovima privređivanja. Plan Vlade Srbije da do kraja godine u Srbiji bude 400.000 MSP donekle je ispunjen kada se posmatra zbirno broj MSP i preduzetničkih radnji u zemlji. Međutim, trenutno je 45000 MSP u blokadi zbog dugova. Ipak, loše je i to što u našoj zemlji u okviru sektora MSP dominira maloprodaja, dok je proizvodnja zastupljena tek sa 10 odsto. Za uspešan razvoj MSP potrebni su stabilni pozitivni zakonski propisi, pojednostavljena administrativna regulativa i podrška državnih organa, kako bi se povećao njihov broj, ali i da bi pojedina prerasla u velika preduzeća. Novo zakonodavstvo je proceduru registracije preduzeća u Srbiji uskladilo sa standardima EU. Cilj izmena Zakona o preduzećima je da postupak osnivanja postane jednostavan, efikasan i transparentan [10]. Težnja je da što više ljudi angažuje sredstva za samostalno obavljanje posla radi sticanja dobiti. Zakonom nisu propisani uslovi školske spreme za obavljanje delatnosti, a liberalizovani su i uslovi za početak poslovanja.

Osnovni subjekti razvoja MSP kao privrednog sektora su:

- Ambijent –tranzicija
- MSP sa svojim resursima
- Državni organi i organizacije
- Strane asocijacije
- Strani partneri-investicije.

3.2. Testirati tržište za biznis ideju

Statističari kažu da 50 odsto novorođenih biznisa u Evropi doživi neuspeh u prvih pet godina, što je posledica činjenice da se 70 odsto preduzetnika ne pripremi dobro za poslovni poduhvat. Njih 90 odsto pre pokretanja sopstvenog biznisa ne testira svoje ideje sa aspekta tržišta.

Dve trećine novoosnovanih MSP nisu imali odgovarajuću logističku podršku institucija, a loša organizacija, može da upropasti biznis. Loše organizovano preduzeće „samo sebe pojede". Ipak, isti broj preduzeća ponovo se „rodi" na tržištu, što govori o vitalnosti ovog sektora. Važan preduslov za uspeh svakog poslovnog poduhvata jeste definisan sistem vrednosti sa jasnom vizijom, misijom i ciljem, i pristupiti mu metodološki.

3.3. Snage i slabosti MSP

3.3.1. Snage MSP

- Mali biznis ima dugu tradiciju
- Predstavljaju značajnu ekonomsku snagu privrede koja doprinosi zapošljavanju i stvaranju dobiti
- Fleksibilna su, brzo se prilagođavaju tehnološkim i tržišnim promenama, i brzo reaguju na želje kupca
- Efikasno koriste raspoložive resurse
- Imaju veći stepen iskorišćenosti radne snage
- Skraćen je put od ideje do realizacije
- Preduzetnički duh se prenosi na zaposlene
- Dolazi do izražaja timski rad
- Komplementarna su sa velikim preduzećima
- Biznis mali – korist velika! [1].

3.3.2. Slabosti MSP

- Osetljiva su na nagle promene ekonomske politike koje ih brzo pogađaju, nisu u stanju da brzo pribave novčana sredstva i uđu u nove investicije
- Po pravilu, MSP posluju sa ograničenim stratezijskim resursima – ljudskim, materijalnim i informacionim
- Nepromišljen ulazak u biznis, površna analiza tržišta, improvizacije, odsustvo inovacija, loš menadžment - vode u propast MSP [2].

3.4. Evropski kriterijumi (standardi) za razvoj MSP

Evropska Povelja za malo preduzetništvo, napisana je na zahtev Lisabonskog Evropskog veća 2000., a daje podršku malom preduzetništvu, posebno poboljšanjem zakonodavnog i upravnog okvira u kojem MSP deluju. Povelja poziva članice EU i Evropsku komisiju da preduzmu radnje u 10 ključnih oblasti kojima se u suštini definišu standardi, odnosno, kriterijumi za razvoj MSP (*slika 2*) [6].

Kriterijumi Evropske povelje o MSP su zajednički za sva MSP bez obzira na njihovu delatnost, a obuhvataju tri osnovne komponente preduzeća – poslovanje, tržište i finansije. Definisani kriterijumi predstavljaju faktore uspeha razvoja MSP, od kojih zavisi održivi rast profita preduzeća. Povelja je postala osnovni dokument politike za razvoj MSP. Ona je danas standardni okvir za 44 zemlje, a takođe se koristi za donošenje odluka na regionalnom nivou.

Evropska povelja o malim preduzećima definiše formalne zahteve u dva osnovna domena:

1. Donošenje političkih smernica
2. Formiranje nadležnih agencija za realizaciju.

Od stvaranja Povelje, Komisija je objavljivala godišnje izveštaje koji prikazuju napredak u ostvarenju ciljeva Povelje i održava godišnje konferencije koje naglašavaju najbolju praksu.

	KRITERIJUMI EVROPSKE POVELJE O MSP (K)
K1	Edukacija i obuka za preduzetništvo
K2	Jeftinije i brže osnivanje preduzeća (start-up)
K3	Bolje zakonodavstvo i propisi
K4	Dostupnost veština
K5	Poboljšanje internetskog pristupa resursima
K6	Veća korist od jedinstvenog tržišta
K7	Oporezivanje i finansijska pitanja
K8	Jačanje tehnološkog kapaciteta malih preduzeća
K9	Uspešni modeli e-poslovanja i vrhunska poslovna podrška MSP
K10	Ratvoj snažnijeg, efikasnijeg predstavljanja interesa MSP u EU i na nacionalnom nivou

Slika 2: Evropski kriterijumi (standardi) za razvoj MSP

3.4. Menadžment modeli razvoja MSP

Savremeni modeli koji nastoje da celovito sagledaju organizaciju, odnosno, preduzeće nazivaju se **integrativni modeli [5]**. Oni nastoje da ukažu na ključne tačke preduzeća, otkrivaju njegove kritične domene koji omogućavaju:

- Razlikovanje među preduzećima
- Poređenje među njima
- Zaključivanje o najboljoj praksi
- Uvođenje promena u kritičnim domenima kojima se ostvaruje reizenjering organizacije, stratejski razvoj, i suštinska tranzicija.

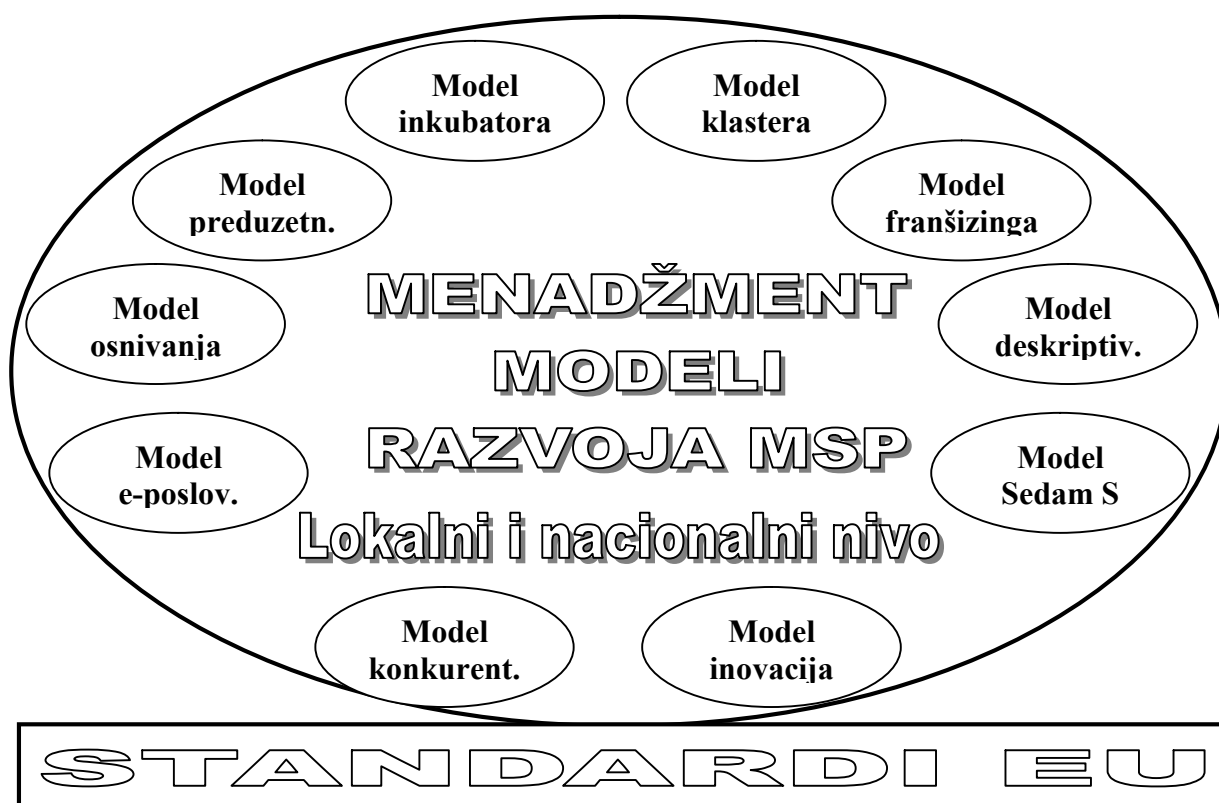
U svetu je u teoriji menadžmenta razvijen je veći broj modela (*slika 3*) koji na integralan način sagledavaju preduzeće kao celovit entitet uz oslonac na ključnim dimenzijama menadžmenta. Karakter izdvojenih ključnih dimenzija, kao i njihov dinamični odnos i promene, u integrativnim modelima preduzeća se smatraju polaznom osnovom uspešnog reinženjeringa u praksi. Menadžment modeli razvoja MSP se izučavaju i razrađuju tokom studija na FMSP, i predmet su mnogih završnih i master radova i doktorskih disertacija.

Posebno se izdvajaju tri integrativna modela [5]:

- *Model Sedam S*
- *Integrativni model poslovanja (Business Integration Model – BIM)*
- *Deskriptivni reinženjering model.*

Modeli stratejskog razvoja preduzeća:

- *Model osnivanja preduzeća*
- *Model preduzetničkog menadžmenta*
- *Model biznis inkubatora*
- *Model klastera*
- *Model franšizinga, i dr.*



Slika 3: Menadžment modeli razvoja MSP

4. NAUČNA BAZA MALOG BIZNISA

4.1. Model studija menadžmenta malog biznisa

Na FMMSPP, realizuju se studijski programi akademskog, metodološkog, naučno-stručnog i aplikativnog karaktera menadžmenta, koji ostvaruju interakciju teorije i prakse biznisa, i omogućavaju studentima da se, na bazi stečenih znanja i veština, afirmišu kao zapaženi menadžeri, lideri i naučni radnici stvarajući uspešne poslovne karijere u svetu savremenog poslovanja. Studenti tokom studija stiču znanja o menadžmentu na akademskom nivou, uz obaveznu praktičnu proveru i primenu naučenog, umesto da prolaze kroz razne obuke na kojima se utvrđuje koje preduzetničke sposobnosti poseduju, koja su to pravila za uspešno započinjanje i vođenje sopstvenog biznisa, kako se pravi kvalitetan biznis plan, kako ovladati njegovom celinom, šta su internet marketing, internet promocija i elektronsko poslovanje, poslovna komunikacija, itd. U toku 12-godišnjeg rada FMMSPP je završilo nekoliko stotina studenata i svi oni stečena znanja primenjuju radeći u prestižnim preduzećima. Male firme moraju početi od kapitala znanja, odnosno, moraju zaposliti akademski obrazovane menadžere kako bi ostvarile poslovne uspehe i da bi vremenom sarađivale sa tehnološkim gigantima. FMMSPP jedan je od subjekata i stubova razvoja MSP, međutim, evidentno je odsustvo bilo kakve državne pomoći, kao što imaju MSP.

Na FMMSPP realizuje se **model studija 3+2+3 (osnovne studije + master studije + doktorske studije)**. Nastavno-obrazovna delatnost na FMMSPP je sertifikovana prema standardu SRPS ISO 9001:2009. FMMSPP uvažava i afirmiše najviše standarde nastavnog procesa, učenja, evaluacije, i primene naučnih znanja i veština.

Akreditovana su tri **studijska programa**:

1. Osnovne akademske studije (180 ESPB)
 - ❑ **Operativno-primenjeni menadžment**
2. Master akademske studije (120 ESPB)
 - ❑ **Plansko-procesni menadžment**
3. Doktorske akademske studije (180 ESPB)
 - ❑ **Integralno-razvojni menadžment**

Na studijama se stiču **menadžment veštine**:

- ❑ Upravljanje sobom (karijerom)
- ❑ Upravljanje znanjem
- ❑ Upravljanje vremenom
- ❑ Dizajn organizacije
- ❑ Menadžment ljudskih resursa
- ❑ Upravljanje zadovoljstvom zaposlenih – motivacija
- ❑ Odlučivanje (donošenje odluka)
- ❑ Timski rad
- ❑ Komunikacione veštine
- ❑ Definisanje sistema vrednosti (vizija, misija, ciljevi)
- ❑ Planiranje (politike, strategija)
- ❑ Upravljanje projektima
- ❑ Inovacije i upravljanje promenama
- ❑ Analiza poslovanja (softverski alati i računovodstvo)
- ❑ Upravljanje prodajom i nabavkom
- ❑ Upravljanje proizvodnjom
- ❑ Upravljanje kvalitetom i cenama
- ❑ Upravljanje kupcima (CRM)
- ❑ Marketing i PR
- ❑ Upravljanje finansijama
- ❑ Logistika (transport, skladištenje, isporuka)
- ❑ Poslovna i radna etika, socijalna odgovornost
- ❑ Upravljanje ličnom energijom i stresom
- ❑ ...

4.2. Model virtuelno preduzeće

Virtuelizacija, kao savremena edukativna tehnologija u menadžmentu biznisa, efikasno se može primeniti u formi tzv. **virtuelnog preduzeća** koje se zasniva se na primeni savremenih nastavnih metoda i tehnika očiglednosti nastavnog procesa u kojem studenti stiču i integrišu praktična znanja iz oblasti upravljanja svim relevantnim poslovnim funkcijama i procesima malog biznisa[4].

Praktična primena menadžmenta integrisana je kao modularni skup veština u predmetu **virtuelno preduzeće**, kako bi studenti po završetku studija mogli da se iskažu kao menadžeri u praksi realnih poslovnih sistema. FMMS, u okviru akademskog studijskog programa, realizuje praktičnu nastavu po programu **virtuelno preduzeće** koje je organizovano na principima koji važe za realno preduzeće, ali funkcioniše simulirano jer protoka realne robe i novca nema. Model simuliranog preduzeća se zasniva na primeni savremenih nastavnih metoda i tehnika očiglednosti nastavnog procesa u kojem studenti produbljuju i integrišu prethodno stečena teorijska i stiču praktična znanja iz malog biznisa u oblastima upravljanja svim relevantnim poslovnim funkcijama.

Učenje se odvija u uslovima procesne, vremenske i prostorne simulacije realnog sistema, kao modularni skup instrumenata svih prethodno izučavanih nastavnih predmeta, u obuci za praktično rešavanje poslovnih zadataka i problema, koristeći metode eksperimentalnog učenja i principe aktivnog i dinamičkog pristupa radu, u cilju razvoja i poboljšanja menadžerskih i liderskih sposobnosti preduzetnika.

Virtuelno preduzeće, kao najnoviji trend savremenih obrazovnih sistema, pomoću naučno zasnovane metodologije osmišljene da podstakne preduzetničko ponašanje i kompetencije u različitim poslovnim situacijama, snažno podstiče interaktivno učenje, i brzo sticanje praktičnih znanja i veština potrebnih za biznis po konceptu tržišne ekonomije u svakodnevnoj praksi realnog preduzeća.

Nastavni proces je organizovan u posebnom kabinetu koji je opremljen kao preduzetnička kancelarija sa savremenom opremom i nastavnim sredstvima. Učesnici obrazovanja simulacijom izvođenja poslovnih funkcija praktično upoznaju poslovne procese u preduzeću, a povezani su i sa realnim okruženjem posredstvom elektronske opreme i telekomunikacija. Primenuju se savremeni integrisani informacioni sistemi u formi programskih paketa koji obezbeđuju simulaciju poslovnih procesa, funkcija, elektronskog poslovanja i automatizovanu podršku odlučivanju.

Krajnji cilj i rezultat učenja u virtuelnom preduzeću je da student postaje motivisan i na odgovarajući način potpuno pripremljen za budući realni poslovni proces, jer pored sticanja praktičnih znanja razvija samokritičnost, samoinicijativnost, kreativnost, samopouzdanje, samostalnost, liderske osobine, sposobnosti komunikacionih veština, i smisao za biznis i timski rad. Na taj način, postaje svestan svojih slabosti i prednosti, odnosno motiva, vrednosti, znanja i veština koje kasnije lakše i uspešnije primenjuje u svom poslovnom životu.

4.2.1.Efekti virtuelizacije u menadžmentu biznisa

- Praktična primena stečenih stručno-teorijskih znanja kroz redovan nastavni proces, što skraćuje potrebno vreme za uvođenje u početni posao
- Trening virtuelnih procedura osnivanja i uključivanja preduzeća u tržišni sistem
- Upoznavanje organizacije rada i unutrašnjeg delovanja poslovnog sistema
- Obuka za obavljanje radnih poslova i zadataka menadžera, primenom integrisanih poslovnih informacionih sistema
- Unapređenje znanja i sposobnosti u području informacionih tehnologija, i elektronskog poslovanja, posredstvom tehnika simulacije poslovnih funkcija i procesa
- Upoznavanje zakonskih propisa, dokumentacije i formulara sa kojima se susreću poslovni sistemi, i procedura u području pregovaranja i sklapanja poslovnih ugovora
- Razvoj sposobnosti za samostalno rešavanje problema menadžmenta u datoj situaciji, uspostavljanje poslovnih kontakata i razvijanje sposobnosti komunikacionih veština
- Razvoj intelektualnih veština za kritičku analizu, kreativno razmišljanje, i razumevanje uzroka i posledica stanja poslovnih sistema
- Razvoj praktičnih veština za pristup razvojnim projektima, i njihovu ekspertizu
- Razvoj menadžment veština za upravljanje sobom i vremenom, ljudskim i informacionim resursima, i kreativno rešavanje poslovnih problema kroz individualni i timski rad
- Razvoj preduzetničkih sposobnosti i osobina liderstva: preduzetnički duh, spremnost za rad, upornost, odgovornost, pouzdanost, smisao za preciznost u radnom procesu, i permanentno obrazovanje.

4.2.2. Informacioni sistemi virtuelnog preduzeća

Integrisani poslovni informacioni sistemi, sa kojima se studenti kasnije susreću u realnom sistemu u cilju upravljanja poslovnim funkcijama, najbolji su instrument edukacije u virtuelnom preduzeću.

Na primer, najpoznatiji su **Microsoft poslovni informacioni sistemi (Microsoft Business Solutions)** koji sublimiraju osnovne poslovne funkcije u preduzeću, uz uvažavanje potreba menadžmenta, i na bazi retrospektivnih i aktuelnih analiza stanja i sinteza, obezbeđuju relevantne informacije za donošenje poslovnih odluka. Svako od poslovnih rešenja namenjeno je određenom profilu kompanija [4]:

- **Microsoft Dynamics AX** je poslovno rešenje namenjeno srednjim i velikim preduzećima, koje obezbeđuje funkcionalnost, kompleksnost i fleksibilnost za praćenje poslovanja i rast kompanije, sa manjim fokusiranjem na savladavanje novih tehnologija, a više na poslovne ciljeve. Potpuno je otvoreno za integraciju sa drugim i već postojećim programima i tehnologijama
- **Microsoft Dynamics NAV (nekada MBS Navision)** jedan je od najpoznatijih svetskih poslovnih informacionih sistema, koji obuhvata sve segmente poslovanja jedne firme srednje veličine i trenutno ga koristi oko 100 preduzeća u Srbiji. Daje pregled celovitog poslovanja. Poslovni i finansijski podaci su uvek ažurirani i u potpunosti su integrisani sa podacima iz svih drugih oblasti programa. Takođe, daje slobodu fokusiranja na poslovanje i dozvoljava razvoj željenim tempom
- **Microsoft Dynamics NAV Express** je poslovno rešenje namenjeno segmentu malih preduzeća, a potpuno je prilagođeno potrebama i uslovima domaćeg tržišta, kao integrisani poslovni paket u skladu sa zakonskim rešenjima, i omogućava efikasno vođenje poslovanja u malom biznisu, uz izuzetnu instruktivnu podršku u korišćenju.

Moduli Microsoft Dynamics NAV Express:

- **Finansije:** oGlavna knjiga oBanke oKontni plan oOsnovna sredstva oPDVoDimenzije
- **Kupci i Prodaja:** oKupci i obrasci kupaca oCenovna lista, rabati oObrada naloga, fakturisanje
- **Marketing (CRM) osnove:** oKontakti oZaduženja oOutlook integracija
- **Dobavljači i Nabavka:** oDobavljači oObrada naloga, proveravanje faktura
- **Osnove kontrole zaliha:** oArtikli oLokacije oKretanje idopunjavanje zaliha oFizičko stanje zaliha oProcena zaliha oZavisni troškovi
- **Resursi i projekti**
- **Lokalni moduli:** oObracun zarada i kadrovska evidencija oEvidencija sitnog inventara oElektronski platni promet, veza sa bankarskim platnim sistemima (Halcom, Pexim) oPutni nalozi.

5. ZAKLJUČAK

Današnja tržišna privreda ne može bez MSP, koja predstavljaju “biznis bazu” preduzetništva, i imaju mnoge prednosti u odnosu na velika preduzeća. U budućnosti broj MSP će imati stalan rast, a država je u obavezi da podstiče preduzetništvo. Njihovu «svetlu» budućnost nameću nove naučno-tehnološke promene i menadžerska znanja, novi izvori energije i novi materijali, novi proizvodi i usluge, novi «stile of living». MSP sa zaposlenim akademski obrazovanim menadžerima postaće “visokotehnološka društva” koja obećavaju brz rast, jer imaju novi proizvod i uslugu koji obećavaju veliki proboj na tržištu. Obrazovno žariste se pomiče od velikog prema malom preduzeću. Sve više mladih stvaraće biznis karijere u MSP.

Trostruki heliks menadžmenta je definisan kao integralni model razvoja MSP koji obuhvata relevantne subjekte između univerziteta, preduzeća i regionalnih lokalnih uprava, u kojima učestvuju menadžeri iz državnih institucija, obrazovnih, istraživačkih i privrednih organizacija, koji sarađuju na primenjenim i razvojnim projektima transfera znanja u komercijalne proizvode i usluge.

FMMSPP predstavlja „naučnu bazu“ koja se kroz različite forme može povezivati sa „biznis bazom“ preduzetništva, ali u suštini, to je karika koja nedostaje u spoju teorije i prakse menadžmenta MSP. Spoj nauke i biznisa jača konkurentnost preduzeća – to je formula oprobana u mnogim zemljama u tranziciji. Nekonkurentnost je dominantni razlog propadanja MSP i u visokorazvijenim zemljama. FMMSPP, sa svojim studijskim programima, nastoji da isprati potrebe MSP, jer upravljanje preduzećima zahteva veštine koje se uče. Ovaj modalitet povezivanja nauke i prakse naročito je karakterističan za kreativne studente, buduće menadžere, mastere i doktore nauka, koji već imaju svoje porodične firme. Iskustva iz privatnih firmi predstavljaju relevantnu osnovu za razvoj i realizaciju nastavno-obrazovnog procesa. Ideja je da FMMSPP bude svojevrsni centar okupljanja preduzetnika i male privrede.

Dosadašnja iskustva FMMSPP, i povezanost sa MSP u Srbiji, a preko njih sa tržištem rada Evrope, ukazuju da je **virtuelno preduzeće** savremeni model sticanja praktičnih znanja potvrđenog kvaliteta, koji otvara izuzetne mogućnosti za stručno osposobljavanje i kreativni rad studenata uz realne kontakte sa okruženjem, i značajne efekte povećanja zaposlenosti u skladu sa potrebama poslodavaca i tržišne privrede u zemlji i Evropi.

Virtuelizacija malog biznisa omogućava savremena menadžerska znanja i profesionalne veštine, na bazi softvera koji su vodiči kroz poslovne funkcije i procese. Krajnji efekat edukacije u virtuelnom preduzeću je da student bude potpuno stručno pripremljen i motivisan za budući realni sistem, jer pored sticanja praktičnih menadžerskih znanja, razvija sposobnosti za liderstvo, poslovno komuniciranje, privlačenje kupaca, samokritičnost, samostalnost, kreativnost, samopouzdanje, i smisao za individualni i timski rad. Praksa je pokazala da su uspešni menadžeri koji imaju liderske osobine: inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouverenost, uporan rad, postavljanje ciljeva i odgovornost.

LITERATURA

- [1] Ceranić, S.: Menadžment u malim i srednjim preduzećima, Fakultet za menadžment MSP, Beograd, 2004.
- [2] Siropolis, N.: Menadžment malog poduzeća, četvrto izdanje, «Mate», Zagreb, 1995.
- [3] Marković, M.: Menadžment malih i srednjih preduzeća, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd, 2000.
- [4] Minić, S.: Virtuelizacija menadžmenta biznisa, LIDER – časopis za teoriju i praksu menadžmenta, broj 3 januar/februar, Cekom d.o.o, Novi Sad, 2008.
- [5] Levi - Jakšić, M., Komazec, G.: Menadžment operacija, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008.
- [6] Evropska povelja o malim preduzećima – Izveštaj o malim preduzećima Republike Srbije – Na osnovu upitnika Evropske komisije za 2004. godinu, Beograd, 2003.
- [7] Kotler, Ph.: Marketing Management, Prentice Hall Canada Inc., 1999.
- [8] Macura, R.: Značaj klasterizacije za povećanje konkurentnosti preduzeća, LIDER – časopis za teoriju i praksu menadžmenta, broj 2, Novi Sad, 2007.
- [9] Philpott, T., Duncan, J., Leppee, M., Richter, K., Smid, S.: Primjena Evropske povelje za male poduzetnike na nacionalnoj i lokalnoj razini, SME Policy Enhancement and Delivery – SMEPED, Zagreb, ožujak, 2009.
- [10] Internet: www.apr.sr.gov.yu

Агенција за привредне регистре www.apr.sr.gov.yu

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA
FAKULTET ZA MENADŽMENT MSP



Prof. dr Svetomir Minić, dipl.inž.

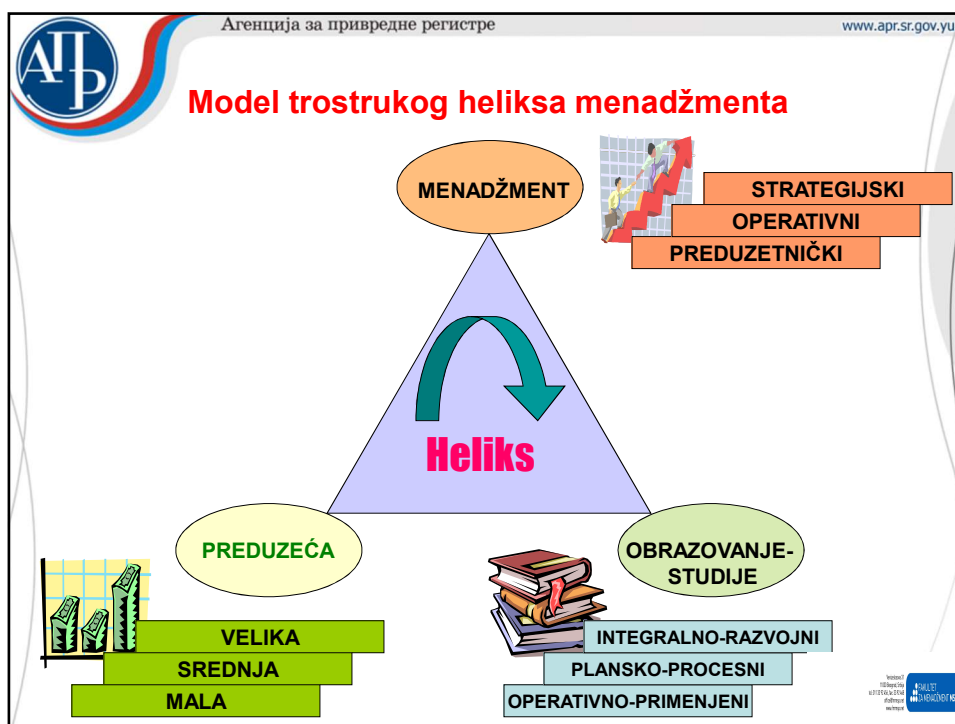
**SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA
MSP**

Агенција за привредне регистре www.apr.sr.gov.yu

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA
FAKULTET ZA MENADŽMENT
MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Pitanja:

- 1. Menadžment MSP**
- 2. Biznis baza - MSP**
- 3. Naučna baza - FMMSp**



Агенција за привредне регистре www.apr.sr.gov.yu



Specifičnosti menadžmenta MSP

☐ Menadžment MSP:

- Specifična kreativna naučna oblast menadžmenta
- Interdisciplinarna veština rukovođenja
- Složeni proces
- Složena poslovna funkcija

Агенција за привредне регистре www.apr.sr.gov.yu



Specifičnosti menadžmenta MSP

☐ Složeni uslovi poslovanja savremenog preduzeća:

- povećana dinamika okruženja
- naučno-tehnološke promene
- kraći životni ciklus proizvoda
- kvalitetan ekološki podoban proizvod
- inovativnost i konkurentnost
- finansijska ravnoteža

☐ Problemi koordinacije i integracije poslova

☐ Sve je teže upravljati preduzećem koje raste i razvija se

☐ Osigurati unutrašnji sklad između pojedinih poslovnih funkcija

☐ Preglednost nad celinom poslovanja

☐ Izvrsnost poslovanja



Агенција за привредне регистре www.apr.sr.gov.yu

MSP u uslovima ekonomske krize

❑ **Filip Kotler:**

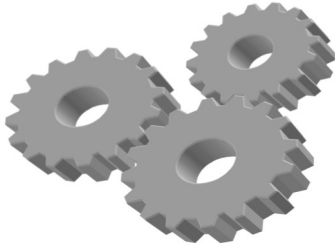
➤ **“Kriza je izazov za menadžere”:**

- U uslovima krize i turbulencija dva su učinka:
 - 1) Ranjivost, zbog koje MSP moraju razviti odbrambeni oklop
 - 2) Prilika koju treba iskoristiti (loša su vremena za većinu, dobra za neke - preuzeti tržište od konkurenta)

Агенција за привредне регистре www.apr.sr.gov.yu

MSP – Biznis baza

“SVE POKREĆE MALO PREDUZEĆE”



Slogan: Strategija razvoja - Ministarstvo FP

Агенција за привредне регистре www.apr.sr.gov.yu

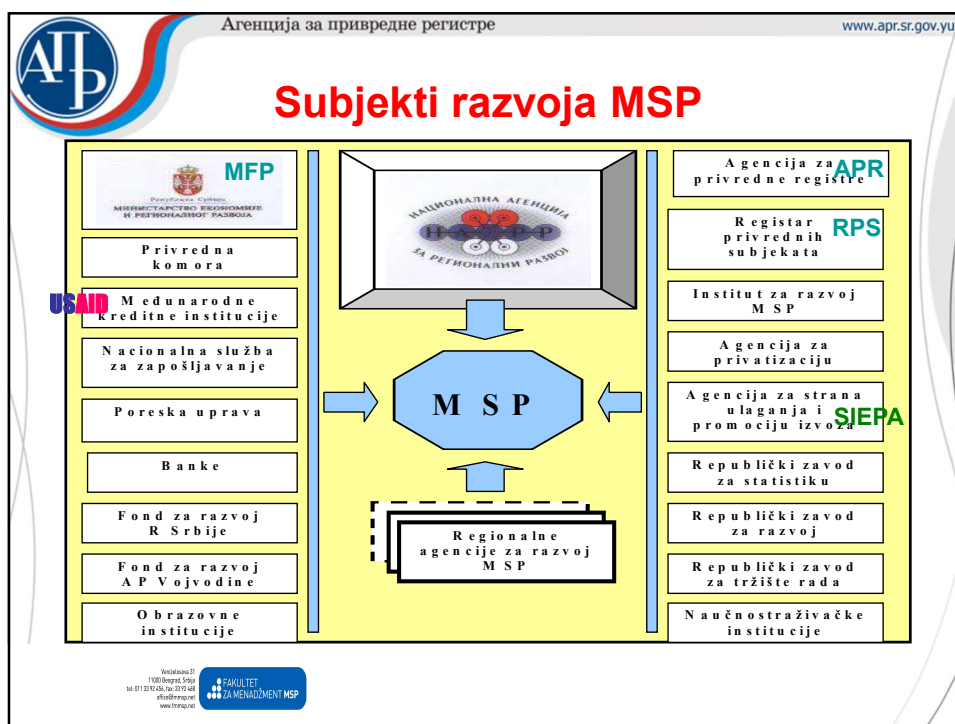
Specifičnosti (snage) MSP

- MSP predstavljaju okosnicu privrede i nosilac su ekonomskog razvoja
- MSP su pokretačka snaga Srpske privrede i multiplikator razvoja naše nacionalne ekonomije
- 56% ukupno zaposlenih je u MSP, a 46% učestvuju u BDP
- Fleksibilna - brzo se prilagođavaju tehnološkim i tržišnim promenama, i reaguju na želje kupca
- Efikasno koriste raspoložive resurse
- Skraćen je put od ideje do realizacije
- Komplementarna su sa velikim preduzećima – $VP=f(MSP)$
- Biznis mali – korist velika!

Агенција за привредне регистре www.apr.sr.gov.yu

Evropski standardi razvoja MSP

	KRITERIJUMI (K) Evropske povelje o MP
K1	Edukacija i obuka za preduzetništvo
K2	Jeftinije i brže osnivanje preduzeća (start-up)
K3	Bolje zakonodavstvo i propisi
K4	Dostupnost veština
K5	Poboljšanje internetskog pristupa resursima
K6	Veća korist od jedinstvenog tržišta
K7	Oporezivanje i finansijska pitanja
K8	Jačanje tehnološkog kapaciteta malih preduzeća
K9	Uspesni modeli e-poslovanja i vrhunska poslovna podrška MSP
K10	Ratvoj snažnijeg, efikasnijeg predstavljanja interesa MSP u EU i na nacionalnom nivou



Агенција за привредне регистре www.apr.sr.gov.yu

Menadžment u osnivanju MSP

☐ Pokretanje poslovnog poduhvata i osnivanje preduzeća (prema sistematičnosti u pristupu problemu):

- 1) **Ad-hoc** osnivanje (odlika spontanost i improvizacija)
- 2) **Standardno** osnivanje (gde postoje osnovna pravila) - na bazi naučno zasnovane metodologije

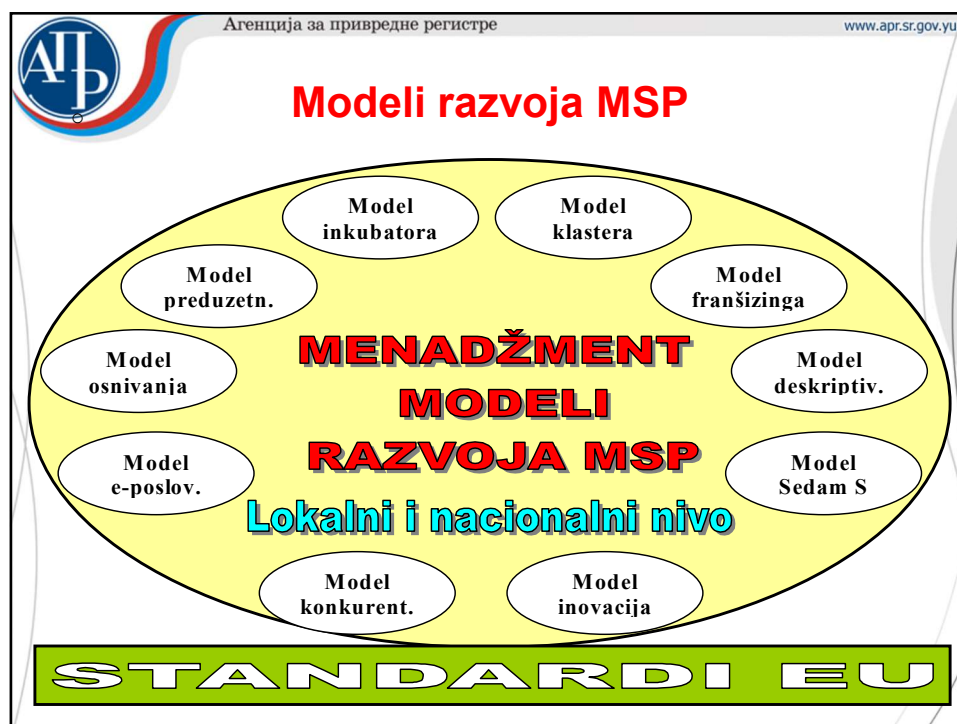
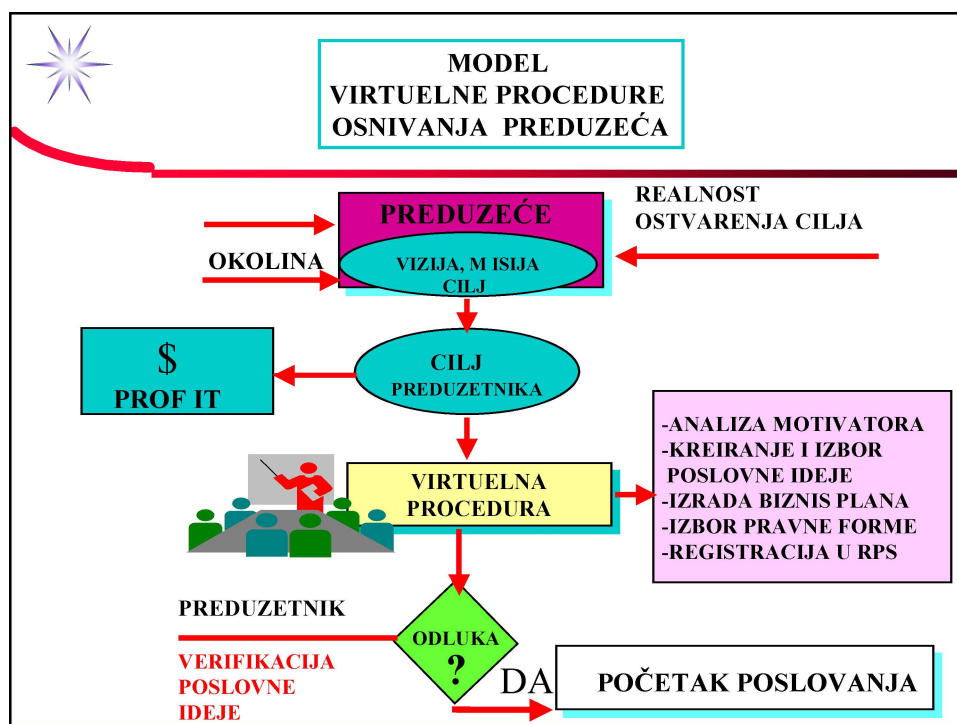
Агенција за привредне регистре www.apr.sr.gov.yu

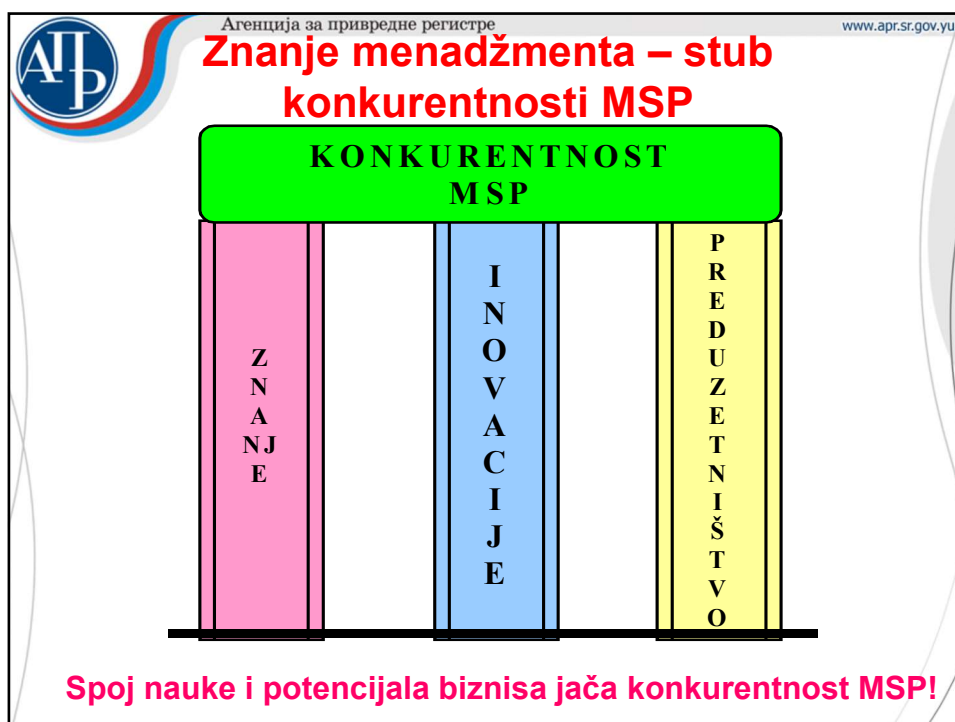
☐ ZAŠTO PROPADA NOVOROĐENI BIZNIS?

AD-HOC



- Statističari kažu da se 50% novorođenih biznisa u Evropi doživi neuspeh u prvih 5 godina, kao posledica činjenice da se 70% preduzetnika ne pripremi dobro za posao i ne uradi biznis plan, 90% ne testira svoju ideju sa aspekta tržišta, pre kretanja u biznis.
- 70% MSP se raspadne zbog problema sa menadžmentom.
- 70% preduzetnika ukazuje na nedostatak finansija kao najveći razlog neuspeha.
- 2/3 poslovnih poduhvata nisu imala odgovarajuću logističku podršku institucija. Loša organizacija sve može da upropasti i satre. Loše organizovano preduzeće «samo sebe pojede». Ipak, isti broj se ponovo rodi, što govori o vitalnosti sektora MSP.





Агенција за привредне регистре www.apr.sr.gov.yu

Fakultet za menadžment MSP

www.fmmmsp.edu.yu

Venizelosova 31
11000 Beograd, Srbija
tel: 011 33 92 456, fax: 33 92 468
office@fmmmsp.net
www.fmmmsp.net

**FAKULTET
ZA MENADŽMENT MSP**

“MSP MORAJU POČETI OD KAPITALA ZNANJA – odlučujući faktor”

**AKADEMSKI
OBRAZOVAN
MENADŽER**

Агенција за привредне регистре
Fakultet za menadžment
MSP
www.apr.sr.gov.yu
www.fmmmsp.edu.yu

MODEL: 3 + 2 + 3
(Osnovne studije + Master studije + Doktorske studije)

Na Fakultetu tri studijska programa:

- ✓ Osnovne studije (180 ESPB)
- Operativni menadžment
- ✓ Master studije (120 ESPB)
- Plansko-procesni menadžment
- ✓ Doktorske studije (180 ESPB)
- Integralno-razvojni menadžment

AKADEMSKI OBRAZOVAN MENADŽER



Агенција за привредне регистре
Fakultet za menadžment
MSP
www.apr.sr.gov.yu
www.fmmmsp.edu.yu

Na osnovnim studijama se izučavaju grupe predmeta:

	ESPB
✓ Akademijski-opšteobrazovni	15%
✓ Teorijsko-metodološki	20%
✓ Naučno-stručni	35%
✓ Stručno-aplikativni	30%

Dva obavezna strana jezika su engleski i italijanski.

AKADEMSKI OBRAZOVAN MENADŽER



Агенција за привредне регистре www.apr.sr.gov.yu



Menadžment veštine

- ☐ Upravljanje sobom (karijerom)
- ☐ Upravljanje znanjem
- ☐ Upravljanje vremenom
- ☐ Dizajn organizacije
- ☐ Menadžment ljudskih resursa
- ☐ Upravljanje zadovoljstvom zaposlenih – motivacija
- ☐ Odlučivanje (donošenje odluka)
- ☐ Timski rad
- ☐ Komunikacione veštine
- ☐ Definisanje sistema vrednosti (vizija, misija, ciljevi)
- ☐ Planiranje (politike, strategija)

Агенција за привредне регистре www.apr.sr.gov.yu



Menadžment veštine

- ☐ Upravljanje projektima
- ☐ Inovacije i upravljanje promenama
- ☐ Analiza poslovanja (softverski alati i računovodstvo)
- ☐ Upravljanje prodajom i nabavkom
- ☐ Upravljanje proizvodnjom
- ☐ Upravljanje kvalitetom i cenama
- ☐ Upravljanje kupcima (CRM)
- ☐ Marketing i PR
- ☐ Upravljanje finansijama
- ☐ Logistika (transport, skladištenje, isporuka)
- ☐ Poslovna i radna etika, socijalna odgovornost
- ☐ Upravljanje ličnom energijom i stresom...

FMMSp

VIRTUELNO PREDUZEĆE

Praktična nastava po programu koji je organizovan kao model realnog preduzeća, ali funkcioniše virtuelno (simulirano) jer protoka realne robe i novca nema.



Агенција за привредне регистре

www.apr.sr.gov.yu

Virtuelno preduzeće- Informatička podrška

- **Primeri obuke** u virtuelnom preduzeću:
 - ❖ Poslovna rešenja – Business Solutions
- ❑ **Programski paketi Microsoft Dynamics**
 - Microsoft Dynamics NAV **Express**
 - Microsoft Dynamics NAV
 - Microsoft Dynamics AX
 - Microsoft Dynamics CRM (prodaja, marketing, servis)

 Агенција за привредне регистре www.apr.sr.gov.yu		
SWOT analiza FMMSP		
UNUTRAŠNJI FAKTORI SPOLJNI FAKTORI	UNUTRAŠNJE SNAGE Strenghts • Jedini fakultet za menadžment MSP po standardima EU i MPNTR • Menadžment resursi–nastavnici • Nastavni procesi za tri studijska programa (O,M,D studije)	UNUTRAŠNJE SLABOSTI Weaknesses • Marketing upisne kampanje • Resursi – finansije
SPOLJAŠNJE SNAGE Opportunities • Potreba države za akademski obrazovanim menadžerima za MSP • Zatražiti podršku države i stranih asocijacija i institucija, kao za MSP	SO STRATEGIJA maksi-maksi Potencijalno najuspešnija strategija – upotreba snaga organizacije da bi se iskoristile prilike ŠANSE >>>>>>>>>>>	WO STRATEGIJA mini-maksi Razvojna strategija savladavanja slabosti radi korišćenja prilika
SPOLJAŠNJE SLABOSTI Threats • Konkurencija visokoškolskih ustanova iz oblasti menadžmenta	ST STRATEGIJA maksi-mini Upotreba snaga kako bise savladale ili izbegle pretnje	WT STRATEGIJA mini-mini Smanjenje obima poslovanja, likvidacija,... RIZICI

 Агенција за привредне регистре www.apr.sr.gov.yu		
Predlog:		
- Ostvariti sadejstvo Naučne baze – FMMSP sa Biznis bazom MSP u okviru Strategije razvoja MSP u Srbiji - Da FMMSP uzme aktivno učešće i predstavi se tržištu na sledećem međunarodnom sajmu preduzetništva "BIZNIS BAZA" - Da FMMSP ažurira studijske programe saglasno potrebama MSP u sledećem ciklusu akreditacije - Da država pruži pomoć FMMSP u vidu subvencija kao krajnjem korisniku koji kupuje softver i nastavnu opremu, i kroz druge modalitete kreditne i bespovratne pomoći kao što imaju MSP - Da USAID u okviru realizacije ekonomskog programa razvoja MSP pruži donatorsku pomoć FMMSP u realizaciji projekta "VIRTUELNO PREDUZEĆE".		

Hvala na pažnji!

www.mef.edu.rs

