

**ANALIZA ODNOSA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA PREMA POSLOVNOM PLANIRANJU****ANALYSIS OF THE ATTITUDE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES TOWARDS BUSINESS PLANNING**

Kristina Đorđić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

**Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** – U ovom radu predstavljeni su rezultati istraživanja poslovnog planiranja malih i srednjih preduzeća, sprovedeni pomoću Anketnog lista. Sagledan je obim primene procesa poslovnog planiranja u malim i srednjim preduzećima za period jednogodišnjeg poslovanja, sa posebnim osvrtom na probleme koji ga prate.

**Ključne reči:** sistem planiranja, mala i srednja preduzeća, menadžment

**Abstract** – This work presents the results of research on business planning of small and medium enterprises, conducted using the Questionnaire. The scope of application of the business planning process in small and medium enterprises for the period of one-year business is considered, with special reference to the problems that accompany it.

**Keywords:** planning system, small and medium-sized enterprises, management

**1. UVOD**

Od momenta kada čovek postaje razumno biće i može da rasuđuje i donosi odluke u njegovom životu pojavljuju se planovi kao deo životnog procesa koji su potrebni za njegov napredak u budućnosti.

Sa tim procesom, čovek pored razmišljanja o sopstvenim planovima počinje da posmatra zajednicu, društvo, pa potom i organizaciju.

Samim tim planiranje je osnova kako životnog procesa čoveka, tako i životnog ciklusa jedne organizacije.

U savremenim uslovima poslovanja usled velikih promena na tržištu, preduzeća se susreću sa velikim i različitim izazovima u okviru svog poslovanja. Kako bi uspela da napreduju i zadrže uspešno poslovanje i samim tim ostvare postavljene ciljeve, potrebno je da obezbede nesmetano funkcionisanje planiranja, kao jednog od najvažnijih segmenata menadžmenta.

Kao jedan od najvećih izazova današnjeg vremena sa kojim su se preduzeća širom sveta susrela jeste izbijanje pandemije Covid-19. Ova situacija navela je preduzeća da ulože više napora u svoje upravljanje, pa tako i planiranje

poslovanja i aktivnosti, kako bi uspela da nesmetano i sa minimalnim gubicima nastave da posluju u godinama ekonomske krize.

**2. LITERATURNI PREGLED**

Planiranje u organizacionim sistemima je vrlo značajno za uspešnost poslovanja funkcionisanja i razvoja sistema, a njegove slabosti se brzo uočavaju i dugoročno utiču na sistem. Vršiti se zbog neodređenosti, neizvesnosti i promena prisutnih u organizacionim sistemima i okruženju i zbog uticaja konkurencije. Kvalitetnim planiranjem se izbegava da sistem dođe u neželjeno stanje, a ako ipak dođe da posledice budu što manje i da se što pre saniraju. Takođe, planiranjem se stvaraju uslovi da se potencijalne šanse u sistemu što bolje iskoriste [1]. Postoje tri osnovna pitanja na koja menadžment treba da odgovori prilikom formiranja funkcije planiranja, a to su [2]:

1. „Gde se organizacija trenutno nalazi?“
2. „Gde želi biti?“
3. „Na koji način to želi ostvariti?“

Planiranje je i osnovni proces upravljanja, na osnovu kojeg se definišu i realizuju ostale faze [3]:

- Organizovanje
- Vođenje i
- Kontrola.

Poslovni plan se može definisati kao pisani dokument koji opisuje trenutno stanje i pretpostavljenu budućnost organizacije. On ima od 20 do 40 stranica koje opisuju predloženi poslovni poduhvat, proizvod ili uslugu, organizacione i finansijske strategije koje će se koristiti, marketinške strategije, proizvodne i upravljačke aktivnosti, kao i konkurentska i ekološka ograničenja i resurse [4].

Iako mala i srednja preduzeća zapošljavaju veliki deo ukupnog broja zaposlenih u privredi, menadžment MSP pati od nedovoljne baze znanja vezane za poslovanje koju poseduju top menadžeri u MSP. Formalni planovi se često pružaju samo na neregularnoj osnovi, a instrumente planiranja obično koristi samo mali broj pojedinaca i razvijaju ih prilično intuitivno [5].

MSP predstavlja pokretačku snagu privrede Srbije i na taj način, značaj MSP ogleda se kroz [6]:

- Povećanje broja zaposlenih;
- Doprinos inovacijama i stvaranju novih tehnologija;
- Brži rast proizvodnje i usluga;
- Povećanje konkurentnosti na tržištu;
- Povećanje izvoza;
- Povećanje produktivnosti rada;

**NAPOMENA:**

**Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Andrea Ivanišević, vanr.prof.**

- Angažovanje stranog kapitala.
- Prema poslednjem izveštaju Ministarstva privrede o malim i srednjih preduzećima i preduzetništvu iz 2018. godine utvrđeno je sledeće [7]:
- U sektoru MSPP u 2018. godini poslovalo je 357.842 privredna subjekta, koji su generisali 1.486,2 mlrd. dinara bruto dodate vrednosti (12,6 mlrd. EUR) i zapošljavali 917.116 radnika. Ovaj sektor je činio 65,7% zaposlenosti, 57,4% bruto dodate vrednosti i 38,5% izvoza nefinansijskog sektora.

U uslovima dinamičnih promena u okruženju inovativnost u svim oblastima postaje ključni faktor strategija diferenciranja i pozicioniranja preduzeća. Tržišno orijentisana preduzeća su konkurentnija jer stvaraju jedinstvenu vrednost na osnovu jasno definisanih potreba i želja potrošača. Sposobnost preduzeća da kreira nove šanse u konkurentski i tehnološki, sve intenzivnijem okruženju je ključni faktor poslovnog uspeha [6].

Na osnovu ova četiri indikatora, Srbija zaostaje za prosekom EU 28 i Slovenijom, ali ima bolje performanse od svih ostalih zemalja iz okruženja.

Kada je reč o malim i srednjim preduzećima (MSP), dokazano je da se konkurentnost, kao i inovativnost može dodatno unaprediti primenom savremenih informacionih tehnologija i informacionih sistema. MSP imaju potrebu za univerzalnim, fleksibilnim i nadogradivim informacionim sistemom koji će najuspešnije integrisati čitavo poslovanje datog preduzeća, međutim, finansijska sredstva kojima MSP raspolaže najčešće nisu u skladu sa njihovim potrebama [8].

Neposredni uticaj pandemije na privredu ispoljava se kroz snažan pad BDP u 2020. godini, koji je obuhvatio sve regione sveta. Procenjuje se da je pad svetskog BDP u 2020. godini iznosio 4 – 4,5%, što je najveći godišnji pad u mindopsko vreme od početka 20-tog veka [9].

Prema podacima Infostuda u čijem istraživanju je učestvovalo 4.329 ispitanika i 580 privrednih subjekata iz Srbije, od ukupnog broja zaposlenih ispitanika, njih 12% je ostalo bez posla usled izbijanja pandemije, dok od zaposlenih koji su i dalje u radnom odnosu, njih 70% svoj posao obavlja nesmetano, a 30% njih je pod uticajem poslodavca moralo da uzme godišnji odmor, bolovanje, plaćeno ili neplaćeno odsustvo [10]. Rezultati istraživanja pokazuju i da 85% mikro i malih preduzeća procenjuje da će pandemija imati negativan uticaj na njihovo poslovanje. Oko 80% ovih preduzeća očekuje smanjenje potražnje za svojim proizvodima i uslugama tokom i nakon trajanja pandemije, dok oko 30% smatra da će se to odraziti na smanjenje broja zaposlenih u preduzećima. Preko 70% preduzeća očekuje da će osećati ekonomske posledice pandemije 6 meseci i duže, a preko 48% preduzeća procenjuje da ove izazove neće moći da prevaziđu bez dodatne podrške [10].

### 3. ISTRAŽIVANJE

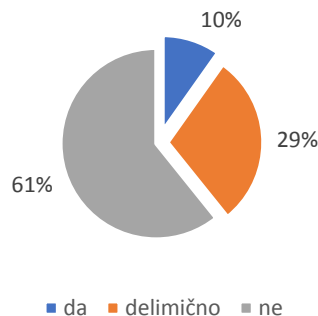
Istraživanje je sprovedeno pomoću Anketnog lista, a u radu su prikazani najrelevantniji pokazatelji koji su unakrsno upoređeni i njihov uticaj na poslovanje. Cilj istraživanje je da se sagleda stanje u oblasti poslovnog planiranja, odnosno prema promenama i sve većeg uticaja eksternog okruženja na poslovanje malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji.

Kao instrument istraživanja u ovom radu korišćen je upitnik, odnosno Anketni list, koji se sastoji od 50 pitanja u 5 celina, odnosno poglavlja. Na svaki ponuđeni odgovor u Anketnom listu ispitanik odgovara zaokruživanjem jednog od ponuđenih odgovora koji predstavlja stepen slaganja, odnosno neslaganja sa postavljenim pitanjem.

Upitnik je obuhvatio poglavlja: Pristup planiranju, Procesi Planiranja, Kontrola realizacije plana poslovanja, Specifična pitanja iz oblasti planiranja i Otpori prema planiranju.

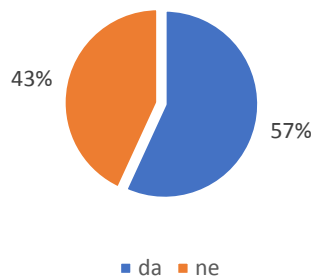
Istraživanje je sprovedeno u 51 odabranih malih i srednjih preduzeća tokom 2021. godine. Do podataka koji su korišćeni došlo se uz pomoć anonimne ankete od 51 malih i srednjih preduzeća. Nakon prikupljenih podataka, podaci su obrađeni uz pomoć računarskog programa Microsoft Excel 2016, izvršen je tabelarni i grafički prikaz dobijenih rezultata i potom njihovo unakrsno upoređivanje i analiza koji su prikazani u master radu.

Na grafikonu 1 prikazan je procenat značaja poslovnog plana. Na pitanje „Da li izrađeni plan poslovanja predstavlja samo formalni dokument?“, 61% ispitanika odgovorilo je sa „ne“, 29% sa „delimično“, dok 10% njih smatra da plan poslovanja jeste samo formalni dokument



Grafikon 1 - Da li je izrađeni plan poslovanja samo formalni dokument?

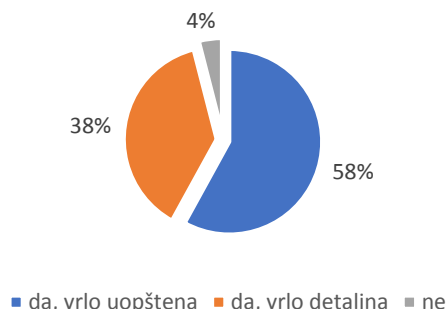
Na grafikonu 2 procentualno je prikazano da li postoje procedure za izradu plana poslovanja. 57% ispitanika odgovorilo je sa „da“ dok je 43% ispitanika odgovorilo sa „ne“, što čini jako malo razliku jer je procenat onih koji nemaju pisane procedure za izradu plana veliki, s obzirom da je to jedna od bitnih stvari tokom planiranja poslovanja i pisanja plana.



Grafikon 2 - Da li postoje pisane procedure za izradu plana poslovanja?

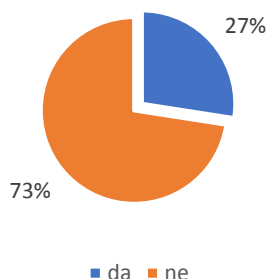
Na grafikonu 3 procentualno je prikazano postojanje kontrole izvršenja planova. Na osnovu podataka i istraživanja može se zaključiti da se većina ispitanika 58% izjasnila da postoji vrlo uopštena kontrola, 38% da

postoji vrlo detaljna kontrola i veoma mali broj od 4% da kontrola izvršenja planova uopšte ne postoji.



Grafikon 3 - *Da li postoji kontrola izvršenja planova?*

Na grafikonu 4 procentualno je prikazana primena računarskih programa za sastavljanje poslovnih planova. Na osnovu grafikona može se videti da 73% ispitanika odnosno posmatranih preduzeća ne koristi nijedan računarski program, dok 27% njih koristi neki softver za sastavljanje poslovnih planova.



Grafikon 4 - *Da li koristite neki od računarskih programa?*

#### 4. ZAKLJUČAK

Planiranje omogućava menadžmentu da pravilno i racionalno posmatra poslovanje preduzeća i postavi realne ciljeve čije je ostvarivanje moguće.

Ono što je ključno je da uspeh menadžera, pa i same organizacije i uspešnog planiranja zavisi od njihove sposobnosti da se prilagode promenama. Neophodna su znanja i veštine, kao i sposobnosti da se prevaziđu turbulentni izazovi na tržištu, konkurentnost, politički interesi i stalno unapređenje na polju informacionih tehnologija, kako bi planiranje poslovanja preduzeća bilo na zavidnom nivou.

Kako bi bilo omogućeno dobro planiranje neophodno je da se redovno sprovodi kontrola poslovanja. To omogućuje da se na vreme uoče eventualne greške i propusti i sprovedu korektivne mere bez nekih većih posledica. Savremeni računarski programi za kontrolu su jedna od prednosti današnjeg vremena koji mogu značajno olakšati proces kontrole i samim tim smanjiti potrebno vreme, angažovanje ljudi i troškove ove aktivnosti.

Ono što se može primetiti u radu i istraživanju koje je sprovedeno jeste da većina anketiranih preduzeća ima i vrši kontrolu izvršenja planova, ali takođe i da u velikom broju dolazi do neplaniranih smetnji u poslovanju preduzeća, zbog čega je kontrola izuzetno važna.

Pored toga, iz sprovedenog istraživanja evidentno je da čak 73% ispitanika ne koristi nijedan računarski program pri sastavljanju planova što predstavlja zabrinjavajuće visoki procenat. Većina preduzeća u Republici Srbiji i dalje pokušava da poslovanje zadrži što je više moguće na manuelnom i rutinskom nivou sa što manje primene tehnologije, ne shvatajući da im računarski programi mogu znatno olakšati deo poslovanja i uštedeti vreme i novac.

Na osnovu istraživanja može se zaključiti i da dosta ispitanih preduzeća nema pisane procedure za izradu plana poslovanja, što može dovesti do propusta bitnih elemenata prilikom izrade plana poslovanja, zbog čega je važno da menadžeri i odgovorna lica za sastavljanje poslovnih planova uvek imaju dokaze odnosno pisane procedure.

Pisane procedure imaju ulogu i u ključnim smernicama kod izrade plana poslovanja. Jedna od ključnih smernica koja je prikazana u radu „Poslovanje iz prošle godine“ kao druga po važnosti od strane preduzeća koja su učestvovala u anketi, usko je povezana sa pisanim procedurama. Naime, pisane procedure u ovom slučaju mogu da pomognu menadžerima prilikom upoređivanja planiranih i ostvarenih rezultata, kako u tekućoj godini, tako i poređenju rezultata sa prethodnim godinama i planiranim pisanim procedurama poslovnih planova.

U vreme pandemije Covid-19 mnoga istraživanja pokazala su da su mala i srednja preduzeća značajno više pogođena nego velika preduzeća i da su imala visok pad prihoda. Takođe, pandemija je dodatno izazvala i potrebu za svakodnevnom primenom tehnologije. Mnoga preduzeća bila su prinuđena da obustave svoje poslovanje zbog gubitka kupaca usled nemogućnosti i nespremnosti da pređu na online poslovanje. Mala i srednja preduzeća koja nisu bila aktivna putem društvenih medija, nisu imala online prodaju ili neki vid internet oglašavanja značajno su pogođena pandemijom.

Ono što je zaključak istraživanja koje je sprovedeno jeste da se samom procesu planiranja, kao i sastavljanju poslovnih planova mora pristupati sa mnogo više ozbiljnosti i posvećenosti. Planiranje ne treba posmatrati samo kao još jednu „obaveznu aktivnost“ koja mora da se završi, već kao alat za dostizanje vizije, misije i željenih ciljeva i putokaz za uspešno poslovanje jednog preduzeća u budućnosti.

Takođe, da bi se prevazišla ekonomska kriza koja je zahvatila privredu širom sveta, neophodno je, posebno za sektor MSP da se što brže prilagode digitalnom vremenu i svoje poslovanje usmere na kupce putem sajtova, oglašavanja, digitalnog marketinga i online prodaje.

#### 5. LITERATURA

- [1] S. I. Semenarstvo, „Ključne reči:“ vol. XVIII, pp. 102–113, 2012.
- [2] D. Grantor, „PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA NA PRIMJERU HENKEL AG & CO,“ 2021.
- [3] D. Petrović, „Menadžment i organizacija.“
- [4] „Планирање процеса имплементације ЕРП - а у производним предузећима,“ 2016.
- [5] A. Ivanisević, A. Lošonc, S. Morača, P. Vrgović,

and P. Vrgović, “Exploring the business planning practices in Smes in a developing country,” *Int. J. Ind. Eng. Manag.*, vol. 10, no. 1, pp. 105–114, 2019, doi: 10.24867/IJEM-2019-1-105.

- [6] U. V Ljubljani, “Doktorska disertacija,” 2006.
- [7] И. Предузетништву, “О малим и средњим предузећима и предузетништву 2018.,” 2020.
- [8] A. Skorup, “MENADŽMENT INFORMACIONI SISTEMI I MALA I SREDNJA PREDUZEĆA MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS AND SMALL AND MEDIUM,” no. april, pp. 20–21, 2012.
- [9] J. B. Forum, “Jahorina Business Forum 2021 / Jahorinski poslovni forum 2021,” pp. 57–66, 2021.
- [10] M. Janković, A. Jović Bogdanović, and A. Gajdobranski, “Uticaј pandemije na ekonomski razvoj,” *Ecologica*, vol. 28, no. 101, pp. 112–117, 2021, doi: 10.18485/ecologica.2021.28.101.17.

#### **Kratka biografija:**



**Kristina Đorđić** rođena je 10.11.1997. godine u Zvorniku, Bosna i Hercegovina. Osnovne akademske studije završila je 2020. godine, a master studije 2021. na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, smer inženjerski menadžment.