

# VODIČ

## ZA PRVE KORAKE U DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU I PREDUZETNIŠTVU



**SOLIDAR**

Swiss Labour Assistance SLA

УНИЈА  
ПОСЛОДАВАЦА  
СРБИЈЕ



Autori:  
Duško Vuković  
Svetlana Budimčević  
Dejana Kuzmić

**VODIČ  
ZA PRVE KORAKE  
U DRUŠTVENO ODGOVORNOM  
POSLOVANJU I PREDUZETNIŠTVU**

Beograd, april 2012. godine

**VODIČ  
ZA PRVE KORAKE  
U DRUŠTVENO ODGOVORNOM  
POSLOVANJU I PREDUZETNIŠTVU**

**Autori:**

Duško Vuković  
Svetlana Budimčević  
Dejana Kuzmić

**Izdavač:**

Unija poslodavaca Srbije

**Grafički dizajn i priprema za štampu:**

Globe DESIGN

**Tiraž:**

1.000 primeraka

**ISBN:**

978-86-86051-08-0



**SOLIDAR**  
SUISSSE

Swiss Labour Assistance SLA

Izdavanje ove publikacije finansijski je pomogla organizacija SOLIDAR Suisse/Swiss Labour Assistance - SLA - Kancelarija u Srbiji

▶ UVOD U VODIČ ZA PRVE KORAKE U DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU I PREDUZETNIŠTVU .....	5
▶ P O G L A V L J E I .....	6
▶ VREME GLOBALIZACIJE .....	6
▼ VREME ZA SINDIKATE I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....	7
▪ Pravo na sindikalno organizovanje .....	7
▪ Konvencije MOR-a .....	8
▪ KOLEKTIVNI UGOVORI .....	12
▼ UVOD U SINDIKAT .....	13
▪ Organizovanje, rad i ciljevi sindikata .....	14
▪ Sindikat se finansira isključivo od članarine .....	16
▪ Socijalni dijalog, kolektivno pregovaranje i kolektivni ugovori .....	16
▪ Tražite i ugovor o radu .....	18
▼ RAZVOJ I PROMOCIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U REPUBLICI SRBIJI .....	20
▪ Stanje društveno odgovornog poslovanja u Republici Srbiji .....	21
▶ P O G L A V L J E II .....	28
▼ VODIČ ZA OBAVLJANJE PRIVREDNE DELATNOSTI U STATUSU PREDUZETNIKA .....	28
▪ Uvod .....	28
▪ Pojam preduzetnika .....	28
▪ Imovina i odgovornost za obaveze .....	28
▪ Poslovno ime preduzetnika .....	28
▪ Sedište preduzetnika i izdvojeno mesto obavljanja delatnosti .....	30
▪ Delatnost preduzetnika .....	30
▪ Poslovođa i ostali zaposleni .....	31
▪ Prokura .....	32
▪ Postupak registracije .....	32

▼ OSNIVANJE PREDUZETNIKA .....	34
▪ Poreski identifikacioni broj .....	35
▪ Prijava fondu za penzijsko i invalidsko osiguranje i prijava republičkom zavodu za zdravstveno osiguranje .....	35
▪ Pečat .....	35
▪ Tekući račun .....	36
▪ Prekid obavljanja delatnosti .....	37
▪ Promene kod preduzetnika .....	37
▪ Gubitak svojstva preduzetnika i kontinuitet obavljanja delatnosti od strane naslednika .....	38
▪ Nastavak obavljanja delatnosti u formi privrednog društva .....	39
▪ Brisanje preduzetnika iz registra .....	39
▼ PREDUZETNICI U SISTEMU SPORTA .....	39
▪ Korisne informacije .....	40
▶ P O G L A V L J E III .....	44
▼ BIZNIS PLAN .....	44
I UVOD .....	44
II ODAKLE POČETI .....	45
III DUŽINA I OSNOVNI ELEMENTI .....	46
1. Uvod .....	47
2. Proizvodi i usluge .....	49
3. Analiza tržišta i marketing plan .....	49
4. Operativni plan .....	54
5. Menadžment plan .....	57
6. Start-up troškovi (za pokretanje biznisa) .....	58
7. Finansijski plan .....	58
8. Prilozi .....	60
▪ DOTERIVANJE BIZNIS PLANA .....	60



## UVOD U VODIČ ZA PRVE KORAKE U DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU I PREDUZETNIŠTVU

Jedan od ciljeva Unije poslodavaca Srbije je da podrži mlade u njihovom razvoju, edukaciji i usvajanju novih znanja na njihovu ličnu, ali i društvenu dobit. Želja nam je da kroz ovaj Vodič mlade upoznamo sa mogućnostima dobijanja informacija, da nakon zapošljavanja budu upoznati sa svim mogućnostima zaštite njihovih interesa i da ih ohrabrimo da uđu u svet preduzetništva i pokrenu sopstveni biznis na legalnim osnovama. Saradnja i zajedničko delovanje Unije poslodavaca Srbije i Saveza samostalnih sindikata Srbije i UGS »Nezavisnost« su ključni u postizanju boljeg položaja mladih, njihove informisanosti i konkurentnosti na tržištu rada.

Dosadašnje iskustvo pokazuje da mladi nisu dovoljno upoznati sa pravnim propisima i sa svim mogućnostima koje im se nude u cilju njihovog povoljnijeg položaja na tržištu rada.

Neinformisanost dovodi do toga da je procenat mladih koji se odlučuje da radi na crno u sve većem porastu. Prema podacima Nacionalne službe za zapošljavanje u Srbiji je 2009. godine nezaposlenih mladih od 15 do 30 godina bilo 195.580, a sada se taj broj povećao na 205.205 lica.

Ono što možemo da ponudimo mladima je šansa da se informišu i da nešto sami naprave, da se potvrde i ostvare kroz rad.

*„Usuditi se: to je cena napretka.“ - Viktor Igo*

Preduzetništvo je ključna tačka oslonca društveno-ekonomskog razvoja svake zemlje. Preduzetništvo predstavlja zbir znanja, veština i sposobnosti, ali i kreativnost, pokretački duh, hrabrost, odgovornost, dinamičnost, posvećenost, upornost.

Preduzetništvo je posebno značajno za Srbiju, obzirom da je evidentna visoka stopa nezaposlenosti, a posebno je izražena nezaposlenost mladih ljudi.

Ciljevi Vodiča za prve korake u društveno odgovornom poslovanju i preduzetništvu jesu upoznavanje mladih sa zakonskim regulativama iz oblasti radnog prava radi smanjenja neformalne ekonomije i upoznavanje sa značajem društveno odgovornog poslovanja, smanjenje broja mladih koji rade u neformalnoj ekonomiji, podsticanje i razvoj dijaloga između socijalnih partnera sa ciljem da okupljaju mlade radi njihovog uključivanja u programe u kojima se razvija preduzetnički sektor i legalni oblici privređivanja, kako bi se izbegao rad u neformalnoj ekonomiji, upoznavanje mladih sa značajem izgradnje partnerstva i uspostavljanjem socijalnog dijaloga, podrška samozapošljavanju mladih, ohrabivanje za ulazak mladih u preduzetništvo, upoznavanje mladih sa početnim procedurama i koracima u preduzetništvu.

*Ljiljana Pavlović  
Unija poslodavaca Srbije*



## VREME GLOBALIZACIJE

Većina političkih i sindikalnih analitičara smatra da je proces globalizacije ubrzan padom Berlinskog zida i raspadom Sovjetskog Saveza čime je okončan hladni rat, a u paralelnom „ratu“ između snaga kapitalizma i onih socijalizma, pobedio je kapitalizam. Istovremeno, razvoj Interneta učinio je organizaciju poslovanja i prenos kapitala na globalnom nivou mnogo lakšim nego ikad dotada. U čitavoj toj globalnoj trci za profitom, radnici postaju masovne žrtve društveno neodgovorne konkurencije.

Globalizacija svetske ekonomije i brzo širenje multinacionalnih kompanija imaju značajan uticaj na sindikalni pokret kao i na praksu kolektivnog pregovaranja. Pokušaji pa i praksa da se kolektivno pregovaranje sve više decentralizuje i sve češće svede na pregovaranje na nivou preduzeća, a da se istovremeno radna snaga desindikalizuje, u prvi plan ističe potrebu da se socijalni dijalog, pre svega između sveta rada i sveta kapitala, dodatno intenzivira i prihvati kao nezaobilazan faktor koji doprinosi socijalnom ali i ukupnom miru.

Sve rašireniji novi oblici zapošljavanja koji su nesigurniji i u manjoj meri definisani nacionalnim zakonima nego što je to tradicionalni model radnog mesta, traži dodatne impulse i podsticaj kolektivnom pregovaranju i modernoj organizaciji rada. Sve to je ubrzalo promene načina rada i učinilo uslove života težim. Ti novi oblici neregulisanog rada posebno su jako rašireni u zemljama nekadašnjeg socijalizma ili kako se drugačije kaže u zemljama u tranziciji. Stoga je posebno važno da se radnici organizuju u sindikat, jer i u ovim negativnim trendovima i pritiscima na prava radnika, pokazuje se da su ta prava veća i bolje zaštićena tamo gde su radnici bolje organizovani i gde je procenat članstva u sindikatima veći.

Neka istraživanja sprovedena u evropskih zemaljama pokazuju da u zemljama EU, posebno u Norveškoj, pokrivenost kolektivnim ugovorima ostaje na veoma visokom nivou. U svim tim zemljama izrazito je visok stepen sindikalne organizovanosti radnika. To može poslužiti kao najbolja preporuka radnicima u zemljama tranzicije da se organizuju kako bi se mogli zaštititi u novim svetskim ekonomskim uslovima, dok još nije prekasno.

Naime, multinacionalne kompanije šire se nezadrživo na nova tržišta. Iskustvo u zemljama srednje, istočne i jugoistočne Evrope u kojima su neke od tih kompanija već zauzele dobar položaj na tržištu, pokazuje da kompanije često imaju dvostruke standarde u odnosima prema svojim radnicima. Dok u svojim matičnim zemljama u kojima postoji vladavina prava poštuju i zakone i prava radnika, u novoosvojenim tržištima gde još uvek vlada pravni nered, mito i korupcija nastoje izbeći sve što se može. Pokazalo se i to da strani vlasnici po pravilu poštuju sindikat i kolektivni ugovor ako ga zateknu u novokupljenom preduzeću, ali nemaju ništa protiv ako nema sindikata ni kolektivnog ugovora, pa mogu da rade samo po svojim pravilima. I kad postoji sindikat i kolektivni ugovor, često treba da se uloži veliki napor da se to sačuva i poštuje. Takav odnos stranih uprava opterećuje i frustrira radnike u tim preduzećima jer upućuje na potcenjivanje i diskriminaciju zaposlenih koji svoj posao po pravilu rade jednako dobro kao radnici matičnih zemalja tih kompanija. Stoga se radnici u svim tim preduzećima moraju organizovati i uspostaviti dobru saradnju sa sindikatima u



matičnim zemljama tih kompanija. Svi oni imaju zajedničkog vlasnika, pa imaju i osnov i interes za blisku saradnju i radi solidarnosti i radi uzajamne pomoći na sprečavanju socijalnog “dampinga”.

## VREME ZA SINDIKATE I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Ovaj kratki prikaz o temeljima sindikalizma i društveno odgovornog poslovanja namenjen je pre svega radnicima u našoj zemlji koja je još uvek u tranzicionom periodu i koja iz dugogodišnjeg bivšeg socijalističkog sistema prelazi u novonastali kapitalistički. U tom prelasku ubrzano se gube pozitivne tekovine socijalne zaštite bivšeg sistema, a sporo grade instrumenti socijalnog partnerstva u društvu kapitalističkih odnosa. U tom partnerstvu uloga sindikata je nezaobilazna.

Radnici u zemljama zapadnoevropske demokratije znaju da je sindikat izmišljen u kapitalizmu kao neophodan instrument zaštite prava radnika. Zato su oni organizovani u jake sindikate. Radnici u zemljama u tranziciji polako shvataju da se i oni moraju organizovati u jak sindikat. Jer, više nisu društveno-politički radnici, nego naprosto najamni radnici. Takođe, treba da shvate da sindikat moraju organizovati sami, i da je uzaludno čekati da kolege sa Zapada to učine umesto njih. Kolege sa Zapada posebno iz Švajcarske kao i Solidar Suisse pomažu i pomagaće i nadalje svima nama prenosom znanja i iskustva, ali posao organizovanja i reorganizovanja sindikata u našoj zemlji moramo odraditi sami.

Zašto sindikat, koji su mu najvažniji ciljevi, kako se organizovati i prevladati strah i prepreke na tom putu, pokušaćemo ukratko da prikažemo u ovom materijalu. Pri izradi materijala koristili smo se, uz ostalo, činjenicama i saznanjima iz niza postojećih sindikalnih priručnika i materijala Saveza samostalnih sindikata Srbije - SSSS, Međunarodne organizacije rada - MOR, Solidar Suisse, Unije poslodavaca i drugih. Stoga zahvaljujem tim organizacijama i njihovim saradnicima a posebnu zahvalnost dugujemo stotinama i hiljadama sindikalnih poverenika širom sveta koji savesno i časno obavljaju svoju tešku i odgovornu sindikalnu dužnost i koji svojim angažmanom i iskustvom svakodnevno doprinose stvaranju i dopunjavanju dobre prakse slobodnog sindikalnog rada i njihovog uticaja da se kompanije ponašaju društveno i socijalno odgovorno.

### **|| Pravo na sindikalno organizovanje**

Pravo na sindikalno organizovanje je osnovno ljudsko pravo garantovano Opštom deklaracijom Ujedinjenih Nacija o ljudskim pravima iz 1948. godine, konvencijama Međunarodne organizacije rada (MOR), pre svega konvencijama broj 87 i 98 iz 1948. godine, koje je Srbija ratifikovala 2000. godine, ustavom svake civilizovane zemlje i radnim zakonodavstvom u istinski demokratskom društvu.

## Opšta deklaracija UN

Opšta deklaracija UN osim što u članu 1. navodi **da se sva ljudska bića rađaju slobodna i jednaka u dostojanstvu** i pravima, garantuje i niz osnovnih ljudskih prava za dostojanstven život čoveka. Za radnike i sindikate je posebno važan član 23 u kome se kaže:

1. Svako ima pravo na rad, na slobodan izbor zaposlenja, na pravične i zadovoljavajuće uslove za rad i na zaštitu od nezaposlenosti.
2. Svako, bez ikakve razlike, ima pravo na jednaku platu za jednaki rad.
3. Svako ko radi ima pravo na pravednu i zadovoljavajuću nadoknadu koja njemu i njegovoj porodici obezbeđuje egzistenciju koja odgovara ljudskom dostojanstvu i koja će, ako bude potrebno, biti upotpunjena drugim sredstvima socijalne zaštite.
4. Svako ima pravo da osniva sindikat i učlanjuje se u njega radi zaštite svojih interesa.

## II Konvencije MOR-a

Konvencije Međunarodne organizacije rada, osnovni su dokumenti koji garantuju pravo na sindikalno i poslodavačko organizovanje i kolektivno pregovaranje. Važno je da naglasimo da su te konvencije jače od nacionalnog zakonodavstva svake zemlje koja ih je ratifikovala i da su zbog toga bitan oslonac sindikatima i poslodavcima. Ovde prenosimo delove najvažnijih članova konvencija br. 87 i br. 98 MOR-a.

### **Konvencija br. 87 , konvencija o sindikalnim slobodama, udruživanju i zaštiti sindikalnih prava, 1948.g.**

#### **Sindikalne slobode**

##### Član 1.

Svi članovi Međunarodne organizacije rada za koje je na snazi ova Konvencija, obavezuje se da će primenjivati odredbe koje slede.

##### Član 2.

Radnici i poslodavci, bez ikakvih izuzetaka, imaju pravo bez prethodnog odobrenja da obrazuju organizacije po svome izboru, kao i da pristupaju ovim organizacijama, pod isključivim uslovima da se pridržavaju statuta ovih organizacija.

##### Član 3.

Javne vlasti moraju se uzdržavati svake intervencije takve prirode koja bi imala za cilj ograničenje ovoga prava ili ometanje zakonskog izvršenja.

## **Konvencija br. 98 , konvencija o pravima radnika na organizovanje i na kolektivno pregovaranje,1949.g.**

### **Član 4.**

Odgovarajuće mere prema nacionalnim uslovima treba da budu preduzete ako je potrebno da se podstakne i unapredi razvoj i šire korišćenje procedura dobrovoljnih pregovora putem kolektivnih ugovora između poslodavaca i organizacija poslodavaca, s jedne strane i organizacije radnika s druge strane, kako bi se ovim putem odredili radni uslovi.

**USTAV REPUBLIKE SRBIJE** o sindikatima i sindikalnim slobodama kaže sledeće:

### ***Sloboda udruživanja***

#### **Član 55.**

Jemči se sloboda političkog, sindikalnog i svakog drugog udruživanja i pravo da se ostane izvan svakog udruženja.

Udruženja se osnivaju bez prethodnog odobrenja, uz upis u registar koji vodi državni organ, u skladu sa zakonom.

Zabranjena su tajna i paravojna udruženja.

Ustavni sud može zabraniti samo ono udruženje čije je delovanje usmereno na nasilno rušenje ustavnog poretka, kršenje zajemčenih ljudskih ili manjinskih prava ili izazivanje rase, nacionalne ili verske mržnje.

### ***Pravo na rad***

#### **Član 60.**

Jemči se pravo na rad, u skladu sa zakonom.

Svako ima pravo na slobodan izbor rada.

Svima su, pod jednakim uslovima, dostupna sva radna mesta.

Svako ima pravo na poštovanje dostojanstva svoje ličnosti na radu, bezbedne i zdrave uslove rada, potrebnu zaštitu na radu, ograničeno radno vreme, dnevni i nedeljni odmor, plaćeni godišnji odmor, pravičnu naknadu za rad i na pravnu zaštitu za slučaj prestanka radnog odnosa. Niko se tih prava ne može odreći.

Ženama, omladini i invalidima omogućuju se posebna zaštita na radu i posebni uslovi rada, u skladu sa zakonom.

### ***Pravo na štrajk***

#### **Član 61.**

Zaposleni imaju pravo na štrajk, u skladu sa zakonom i kolektivnim ugovorom.

Pravo na štrajk može biti ograničeno samo zakonom, shodno prirodi ili vrsti delatnosti.

## Zakon o radu

I na kraju evo nekoliko članova Zakona o radu Republike Srbije koji govore o sindikatima, poslodavcima i kolektivnim ugovorima:

### Član 1.

- (1) Prava, obaveze i odgovornosti iz radnog odnosa, odnosno po osnovu rada, uređuju se ovim zakonom i posebnim zakonom, u skladu sa ratifikovanim međunarodnim konvencijama.
- (2) Prava, obaveze i odgovornosti iz radnog odnosa uređuju se i kolektivnim ugovorom i ugovorom o radu, a pravilnikom o radu, odnosno ugovorom o radu - samo kada je to ovim zakonom određeno.

### Član 3.

- (1) Kolektivnim ugovorom kod poslodavca, u skladu sa zakonom, uređuju se prava, obaveze i odgovornosti iz radnog odnosa i međusobni odnosi učesnika kolektivnog ugovora.
- (2) Pravilnikom o radu, odnosno ugovorom o radu, u skladu sa zakonom, uređuju se prava, obaveze i odgovornosti iz radnog odnosa:
  - 1) ako kod poslodavca nije osnovan sindikat ili nijedan sindikat ne ispunjava uslove reprezentativnosti ili nije zaključen sporazum o udruživanju u skladu sa ovim zakonom;
  - 2) ako nijedan učesnik kolektivnog ugovora ne pokrene inicijativu za početak pregovora radi zaključivanja kolektivnog ugovora;
  - 3) ako učesnici kolektivnog ugovora ne postignu saglasnost za zaključivanje kolektivnog ugovora u roku od 60 dana od dana započinjanja pregovora;
  - 4) ako sindikat, u roku od 15 dana od dana dostavljanja poziva za početak pregovora za zaključivanje kolektivnog ugovora, ne prihvati inicijativu poslodavca.
- (3) U slučaju iz stava 2. tačka 3) ovog člana učesnici kolektivnog ugovora dužni su da nastave pregovore u dobroj volji.
- (4) Pravilnik o radu donosi upravni odbor, a kod poslodavca kod koga nije obrazovan upravni odbor - direktor, odnosno lice koje vodi poslove u pravnom licu u skladu sa zakonom (u daljem tekstu: direktor). Kod poslodavca koji nema svojstvo pravnog lica pravilnik o radu donosi poslodavac ili lice koje on ovlasti (u daljem tekstu: preduzetnik).
- (5) Pravilnik o radu prestaje da važi danom stupanja na snagu kolektivnog ugovora iz stava 1. ovog člana.

### Član 4.

- (1) Opšti i poseban kolektivni ugovor moraju biti u saglasnosti sa zakonom.
- (2) Kolektivni ugovor kod poslodavca, pravilnik o radu i ugovor o radu moraju biti u saglasnosti sa zakonom, a kod poslodavca iz čl. 256. i 257. ovog zakona - i sa opštim i posebnim kolektivnim ugovorom.

## **Sindikati zaposlenih**

### **Član 206.**

Zaposlenima se jamči sloboda sindikalnog organizovanja i delovanja bez odobrenja, uz upis u registar.

### **Član 207.**

- (1) Zaposleni pristupa sindikatu potpisivanjem pristupnice.
- (2) Poslodavac je dužan da zaposlenom koji je član sindikata na ime sindikalne članarine odbije iznos od zarade na osnovu njegove pismene izjave i da taj iznos uplati na odgovarajući račun sindikata.

### **Član 209.**

Sindikati imaju pravo da budu obavješteni od strane poslodavca o ekonomskim i radno-socijalnim pitanjima od značaja za položaj zaposlenih, odnosno članova sindikata.

### **Član 210.**

- (1) Poslodavac je dužan da sindikatu obezbedi tehničko - prostorne uslove i pristup podacima i informacijama neophodnim za obavljanje sindikalnih aktivnosti.
- (2) Tehničko-prostorni uslovi za obavljanje aktivnosti sindikata utvrđuju se kolektivnim ugovorom ili sporazumom poslodavca i sindikata.

## **Osnivanje sindikata i udruženja poslodavaca**

### **Član 215.**

Sindikati, u smislu člana 6. ovog zakona, mogu da se osnuju u skladu sa opštim aktom sindikata.

### **Član 216.**

Udruženje poslodavaca mogu da osnuju poslodavci koji zapošljavaju najmanje 5% zaposlenih u odnosu na ukupan broj zaposlenih u određenoj grani, grupi, podgrupi ili delatnosti, odnosno na teritoriji određene teritorijalne jedinice.

### **Član 217.**

- (1) Sindikati i udruženja poslodavaca upisuju se u registar u skladu sa zakonom i drugim propisom.
- (2) Način upisa u registar sindikata i udruženja poslodavaca propisuje ministar.

## **Reprezentativnost sindikata**

### **Član 218.**

- (1) Sindikat se smatra reprezentativnim:
  - 1) ako je osnovan i deluje na načelima slobode sindikalnog organizovanja i delovanja;
  - 2) ako je nezavisan od državnih organa i poslodavaca;

- 3) ako se finansira pretežno iz članarine i drugih sopstvenih izvora;
  - 4) ako ima potreban broj članova na osnovu pristupnica u skladu sa čl. 219. i 220. ovog zakona;
  - 5) ako je upisan u registar u skladu sa zakonom i drugim propisom.
- (2) Prilikom utvrđivanja reprezentativnosti na osnovu broja članova, prioritet ima poslednja potpisana pristupnica sindikatu.

#### Član 219.

- (1) Reprezentativnim sindikatom kod poslodavca smatra se sindikat koji ispunjava uslove iz člana 218. ovog zakona i u koji je učlanjeno najmanje 15% zaposlenih od ukupnog broja zaposlenih kod poslodavca.
- (2) Reprezentativnim sindikatom kod poslodavca smatra se i sindikat u grani, grupi, podgrupi ili delatnosti u koji je neposredno učlanjeno najmanje 15% zaposlenih kod tog poslodavca.

#### Član 220.

Reprezentativnim sindikatom za teritoriju Republike Srbije, odnosno jedinice teritorijalne autonomije ili lokalne samouprave, odnosno za granu, grupu, podgrupu ili delatnost, smatra se sindikat koji ispunjava uslove iz člana 218. ovog zakona i u koji je učlanjeno najmanje 10% zaposlenih od ukupnog broja zaposlenih u grani, grupi, podgrupi ili delatnosti, odnosno na teritoriji određene teritorijalne jedinice.

### Reprezentativnost udruženja poslodavaca

#### Član 221.

Udruženje poslodavaca smatra se reprezentativnim:

- 1) ako je upisano u registar u skladu sa zakonom;
- 2) ako ima potreban broj zaposlenih kod poslodavaca - članova udruženja poslodavaca, u skladu sa članom 222. ovog zakona.

#### Član 222.

Reprezentativnim udruženjem poslodavaca, u smislu ovog zakona, smatra se udruženje poslodavaca u koje je učlanjeno 10% poslodavaca od ukupnog broja poslodavaca u grani, grupi, podgrupi ili delatnosti, odnosno na teritoriji određene teritorijalne jedinice, pod uslovom da ti poslodavci zapošljavaju najmanje 15% od ukupnog broja zaposlenih u grani, grupi, podgrupi ili delatnosti, odnosno na teritoriji određene teritorijalne jedinice.

## II KOLEKTIVNI UGOVORI

#### Član 240.

- (1) Kolektivnim ugovorom, u skladu sa zakonom i drugim propisom, uređuju se prava, obaveze i odgovornosti iz radnog odnosa, postupak izmena i dopuna kolektivnog ugovora, međusobni odnosi učesnika kolektivnog ugovora i druga pitanja od značaja za zaposlenog i poslodavca.

(2) Kolektivni ugovor zaključuje se u pisanom obliku.

#### Član 241.

Kolektivni ugovor može da se zaključi kao opšti, poseban, i kod poslodavca.

#### Član 242.

Opšti kolektivni ugovor i poseban kolektivni ugovor za određenu granu, grupu, podgrupu ili delatnost zaključuju se za teritoriju Republike Srbije.

## UVOD U SINDIKAT

Nakon što smo saznali da su sindikalne slobode i sindikalna prava osnovna ljudska prava, možemo da kažemo nešto više o značaju sindikata.

Sindikata je dobrovoljna organizacija radnika zasnovana na zajedničkom interesu i međusobnoj solidarnosti, a organizuje se radi zaštite osnovnih prava i dostojanstva radnika. Pravi radnički sindikat je apolitična, nestranačka, neprofitna organizacija koja ne prihvata ni jednu vrstu diskriminacije, ni nacionalne, ni verske, a ni polne, svakako ni političke. O tome radnici u zemljama u tranziciji, a posebno u Srbiji, treba da vode računa, jer neki od njih ponekad insistiraju na političkim i drugim razlikama, a ponekad čak odbijaju članove "drugačijih" političkih afiniteta ili etničkog porekla, a nedavno smo u političkom životu Srbije dobili i da se pojedine sindikalne centrale opredeljuju određenoj političkoj opciji. Takvi moraju da vode računa o tome da je u višestranačkoj demokratiji i političkom pluralizmu svaka opcija koja je zasnovana na zakonu legalna i ima jednako pravo postojanja. Svako ima pravo i mogućnost svoje političke ambicije da ostvari putem političkih stranaka, a ne sindikata. Takođe, eventualne političke čistke i diskriminaciju svako treba najpre da obavi u svojoj glavi. Nakon toga će shvatiti da radnici imaju zapravo isti interes, i da su društveno i socijalno neodgovorni partneri, Vlada i poslodavci, ti koji profitiraju kada se radnici međusobno svađaju.

Zajednički interes svih radnika su bolji uslovi rada i veća zarada za rad. Jedini način da to postignu je da se organizuju u sindikat. Zato u pravom sindikatu nema mesta nametanju političkih i drugih razlika. Naprotiv, da bi pomogli jedni drugima sindikati razvijaju međugransku, nacionalnu, regionalnu, međunarodnu i međukontinentalnu saradnju koja im je sve potrebija u novim uslovima globalizacije, koncentracije vlasništva i širenja korporacija u zemlje tranzicije i druge zemlje. Jer, strane kompanije ne dolaze u našu zemlju zato što nas vole i žele da nas demokratizuju, nego dolaze isključivo zbog profita. Njihova su tržišta već osvojena i godinama prezasićena pa se one, naravno, šire na nova. Raspad starih socijalističkih sistema i uvođenje novog, kapitalističkog, u zemljama bivšeg socijalističkog bloka - širom im je otvorio vrata za investiranje. A narodi iza nekadašnje gvozdene zavese, danas neretko samoironično komentarišu da su "gladni hamburgera i žedni koka-kole kao simbola zapadnog blagostanja", jedva dočekali dolazak gazda očekujući da donose i paket demokratije i blagostanja.

Ali, desilo se nešto zanimljivo. U tom širenju zapadnih a sve češće i kompanija sa Istoka, sve više splašnjava njihov interes za slobodu udruživanja, kolektivnog pregovaranja i pravo

na štrajk (osnovna ljudska prava) dakle sve ono što su, pre svega, zapadne zemlje u vreme postojanja komunističkih režima isticale kao veliku civilizacijsku prednost Zapada pred Istokom. Stoga nove poslodavce treba stalno podsećati na tu zaboravljenu prednost. To se može najbolje učiniti ako se radnici organizuju u jak sindikat zasnovan na zajedničkom interesu i profesionalnoj solidarnosti. Na radnike pojedinačno novi vlasnici neće obraćati pažnju. Na radnike organizovane u snažan sindikat, moraju. Niko nam prava neće pokloniti na poslužavniku. Moramo se za njih izboriti. Ne plašite se ako nam domaći ili strani poslodavci pokušaju da zabrane da se sindikalno organizujemo. Čineći to, oni krše niz međunarodnih konvencija, ustav i zakone naše zemlje i gaze naše osnovno ljudsko pravo.

To naše pravo, nije naodmet da još jednom ponovimo, zaštićeno je nizom međunarodnih konvencija, preporuka, deklaracija i domaćih zakona koje smo vam prethodno predstavili.

## II Organizovanje, rad i ciljevi sindikata

Sindikat se organizuje radi postizanja boljih uslova rada i plate za rad, i to je zajednički interes koji uz solidarnost povezuje članove. U današnje doba, po pravilu nije teško sindikat organizovati. Mnogo je teže sindikat održati, bročano ga jačati i učiniti ga dovoljno snažnim i stabilnim da zasluži uvažavanje socijalnih partnera, poslodavaca pre svega.

To naravno važi i za radnike i sindikate u Srbiji. Mnogi radnici u Srbiji godinama rade na crno, bez ikakvih ugovora i socijalne sigurnosti, imaju malu platu, rade prekovremeno bez ikakve nadoknade, nemaju regres za godišnji odmor, nadoknadu za topli obrok, itd.

Da bi poboljšali svoj položaj radnicima je neophodan sindikat. Dokazuju to primeri zemalja s jakim sindikatima kao što su Švajcarska, Belgija, Holandija, Norveška, Švedska, Danska, Nemačka i druge. U tim zemljama najbolje su uređeni radni uslovi radnika - počev od radnog vremena do socijalne sigurnosti. Ali, u tim zemljama sindikati postoje decenijama i uključuju najveći procenat radnika. Zato su uspeli da potpišu i primenjuju vrlo kvalitetne kolektivne ugovore u kojima su regulisana radna, socijalna i profesionalna prava zaposlenih u svim delatnostima.

Radnici zemalja u tranziciji, svakako i u Srbiji zato ne treba da izmišljaju toplu vodu. Dovoljno je da prouče šta su postigle njihove kolege i kolegice u zemljama razvijene demokratije, odnosno tržišne ekonomije i da pokušaju u svojim sredinama da primene sve ono što mogu.

Primera radi, radno vreme u Norveškoj, (a slično je i u nizu drugih razvijenih zemalja) najčešće iznosi 36,5 do 37,5 sati nedeljno, a prekovremeni rad se obavezno plaća. Mnogi neupućeni, recimo građevinski radnici i poslodavci u Srbiji gotovo su s indignacijom odbijali razgovore o temi radnog vremena tvrdeći kako je u građevinarstvu nemoguće definisati radno vreme jer se događaji stalno odvijaju tako da za radnike ne postoji definisano radno vreme. Nakon upornog objašnjavanja sindikalaca, počelo se shvatati kako je jedna stvar formalno, obračunsko radno vreme, a druga raspored i posebno preraspodela radnog vremena u praksi.

Ako situacija to zahteva naravno da će građevinski radnik raditi nekoliko dana i po 15 sati u kontinuitetu, ako se ne sruši od umora, ali nakon toga ima pravo na neophodni odmor, a ne da odmah krene na novi zadatak. Rad bez neophodnog odmora, dnevnog, nedeljnog



i godišnjeg ozbiljno ugrožava fizičko i psihičko zdravlje svakog radnika, pa tako i građevinskog. Zbog toga su radno vreme, uslovi za bezbedan rad ali i druga pitanja stalne teme u radu svakog istinskog sindikata.

Kvalitetan kolektivni ugovor na granskom nivou reguliše sva ta pitanja i niz drugih socijalnih i profesionalnih prava radnika, kolektivni ugovor kod poslodavca ga još detaljnije razrađuje, i to je najvažniji cilj svakog sindikata. Ali da bi postao ravnopravan partner u kolektivnim pregovorima sindikati moraju imati dovoljan broj članova i razgranatu mrežu poverenika i povereništva širom zemlje. Jer, snagu sindikata čine njegovi članovi i njihova spremnost da se izbore za svoja prava i da ih brane. Lideri sindikata predstavljaju i zastupaju sindikate – ali je najvažnije znati da - članovi jesu sindikat.

O tome kako privući članove u sindikat postoje razne teorije i praksa, u zavisnosti od lokalnih prilika i mentaliteta koji se razlikuje od zemlje do zemlje. Ali, svuda je važno to da radnici shvate kako je članstvo u sindikatu njihov interes i da je neophodna solidarnost s drugim kolegicama i kolegama jer samo tako mogu da odbrane svoja osnovna ljudska prava na dostojanstven rad u skladu s pravilima struke. Ali, još jednom, primeri kolega iz Švajcarske, nordijskih zemalja, Nemačke, Belgije, Holandije i drugih zemalja razvijene demokratije pokazuju da se radnici itekako mogu organizovati u jak i solidaran sindikat i da tako organizovani mogu da ostvare i brane svoja prava. A novi uslovi tržišne ekonomije sa sve više neregulisanih i neformalnih oblika rada nalažu neodložnu zajedničku akciju radnika u zemljama tranzicije pa tako i Srbije.

Nekim sindikatima je cilj što veći broj članova, drugi smatraju da je važnije imati aktivne i angažovane članove. U pravu su oni koji kažu da je važno i jedno i drugo. Svim radnicima treba objasniti da je sindikalno pravo osnovno ljudsko pravo, da je kolektivni ugovor najbolja zaštita radničkih prava, ali da se on ne može ostvariti ni potpisati bez sindikata. Uz svest o svojim ljudskim pravima svaki pojedinac treba imati i dovoljnu količinu ljudskog dostojanstva, građanske hrabrosti i profesionalnih kvaliteta da zahteva i odlučno brani poštovanje svojih prava. A svaki pojedinac postaje sigurniji i jači kad zna da iza njega stoji njegov/njen sindikat.

Svaki pravi radnički sindikat - utemeljen na konvencijama MOR-a - osnivaju radnici slobodno i bez ikakvog uticaja, uplitanja i nadzora od strane poslodavaca. U zemljama u tranziciji, u kojima još nije uspostavljena potpuna vladavina prava, ima međutim situacija kad poslodavci otvoreno ili prikriveno zabranjuju osnivanje sindikata ili iniciraju osnivanje svojih, tzv. žutih sindikata prisiljavajući radnike da se učlane baš u te sindikate, jer se s njima "lakše dogovaraju". Takvih pritisaka poslodavaca u praksi ima nažalost, posebno onih u malim preduzećima u kojima je radnike lakše uplašiti i prisiliti ih da posluže kao pokriće poslodavcima za generalno smanjivanje prava radnika. Stoga i radnike u malim preduzećima treba naučiti osnovnom ljudskom pravu na sindikalno organizovanje bez uplitanja poslodavca.

Kao što smo rekli postoji niz teorija i o tome kako privući članstvo u sindikat. Ipak, iskustvo pokazuje da je najbolje članstvo ono koje se učlani zato što je svesno svojih prava i spremno da ih brani, koje se ne oslanja samo na rad poverenika i lidera sindikata nego aktivno radi zajedno s njima. To se odnosi na svaki sindikat, a posebno je važno za sindikate u manjim zemljama u tranziciji gde se rad sindikata najčešće zasniva na volonterima. I lideri i poverenici sindikata su aktivisti koji redovno rade svoj posao, a profesionalac je uglavnom jedna ili dve osobe.

Vrlo je važno da sindikat nikad ne daje nerealna obećanja - ni postojećim ni potencijalnim članovima. Svakome treba otvoreno reći da je sindikat legalna organizacija koja brani prava radnika u skladu sa zakonom i kolektivnim ugovorom, da je uspešan onoliko koliko je svaki član spreman zajedno sa svima ostalima da brani svoja prava. Možda to nekad i nije najpopularnije, ali je pošteno i dugoročno bolje. Jer ima i primera gde se članstvo sindikata kupuje poklonima i izletima itd. To privuče deo članova, ali ako izostane pravi rad i rezultati, oni opet odu. Ujedno, mnogo puta se pokazalo da oni članovi koji su u sindikatu samo formalno u presudnom trenutku ne podržavaju akcije sindikata i iznevere i sindikat i svoje kolege.

## || Sindikat se finansira isključivo od članarine

Bitna osobina svakog pravog sindikata je i finansijska nezavisnost od poslodavaca i organizacija čije je delovanje suprotno prirodi i ciljevima sindikata i koje bi eventualnu pomoć uslovile svojim zahtevima. Može sindikat jedino da primi solidarnu pomoć od drugih sindikata i sindikalnih centrala. Zato je glavni izvor prihoda svakog pravog sindikata članarina njegovih članova. Plaćanje članarine je statutarna obaveza člana i izraz njegove pripadnosti sindikatu i solidarnosti s drugim članovima. Jer, od prihoda sindikata finansiraju se sve aktivnosti sindikata, prvenstveno pravna zaštita članova, akcije sindikata, obrazovni seminari, socijalna pomoć najugroženijima itd. Veliki i bogati sindikati imaju i velike štrajkačke fondove.

U zemljama u tranziciji su veliki problem niske plate, neredovna isplata, kašnjenje ili neisplata drugih dodataka poput prekovremenog rada, toplog obroka i regresa.... Ali i u takvim situacijama mora se insistirati na statutarnoj obavezi člana da plaća članarinu. Za takve slučajeve treba uvesti simboličnu mesečnu članarinu koja neće finansijski opteretiti člana. To im daje mogućnost da izraze svoju pripadnost sindikatu, i da se ne osećaju nelagodno što nisu u stanju da plate redovnu članarinu. Visinu članarine određuje sam sindikat u skladu s mogućnostima članova, a obično iznosi određeni procenat od mesečne plate.

Po pravilu, jaki sindikati imaju i relativno visoku članarinu, jer znaju da je finansijska nezavisnost osnov njihove snage i autonomnosti. Ipak, i oni vode računa o mogućnostima članova.

## || Socijalni dijalog, kolektivno pregovaranje i kolektivni ugovori

Socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje se odvija najčešće između predstavnika poslodavca ili dobrovoljne organizacije poslodavaca, s jedne strane i predstavnika radnika odn. sindikata s, druge strane, takozvani, bipartitni socijalni dijalog, a takođe se u taj proces uključuju po mnogim pitanjima i predstavi vlasti i tada je u pitanju tzv. tripartitni socijalni dijalog. Socijalni dijalog se može odvijati na više različitih nivoa pri čemu jedan nivo dopunjuje drugi. Najčešći nivoi su nacionalni (opšti kolektivni ugovor), granski (poseban kolektivni ugovor) i kolektivni ugovor na nivou preduzeća. Opšti kolektivni ugovor uređuje određeni nivo prava na području cele države, granski pokriva radnike u određenoj privrednoj grani, a kolektivni ugovor na nivou preduzeća uređuje odnose u određenom privrednom subjektu.

Bez obzira o kom se nivou pregovora radi, mora da postoje jaki i reprezentativni sindikati kao i reprezentativna organizacija poslodavaca i društveno i socijalno odgovorna vlada da se pregovara i potpišu kolektivni ugovori.

U kolektivnom pregovaranju osnovno je načelo dobrovoljnosti. Moraju da postoje dobrovoljne organizacije radnika (sindikati) i dobrovoljne organizacije poslodavaca (udruženja poslodavaca), ali i dobra volja da se pristupi pregovorima. U zemljama u tranziciji proces stvaranja jednih i drugih dobrovoljnih organizacija uglavnom nije ujednačen. Negde su pre organizovani sindikati, negde poslodavci, a negde su i jedni i drugi još nedovoljno organizovani.

Ratifikacija Konvencije o slobodi udruživanja i zaštiti prava na organizovanje, kao i Konvencija o pravu na organizovanje i kolektivno pregovaranje, dve osnovne konvencije MOR-a, bitan je deo pravnog temelja pregovaranja. MOR je uključen u tehničku pomoć i saradnju u mnogim zemljama, kako bi se izgradile poslodavačke i radničke organizacije sposobne za kolektivno pregovaranje na obostranu korist. Promovisanje i jačanje socijalnog dijaloga i kolektivnog pregovaranja na svim nivoima, značajno doprinose i globalne sindikalne i poslodavačke organizacije.

Takođe, kako bi se podstakle strane da sednu za pregovarački sto, treba ponovo naglasiti **zašto je kolektivno pregovaranje važno:**

**Prvo**, prednost kolektivnog pregovaranja jeste pronalazak rešenja putem dijaloga i konsenzusa, umesto konflikta i sukoba. Ono se razlikuje od arbitraže, gde se rešenje zasniva na odluci treće strane, dok dogovori koji proizilaze iz kolektivnog pregovaranja obično predstavljaju izbor ili kompromis samih strana.

**Drugo**, kolektivni ugovori institucionalizuju postizanje sporazuma putem dijaloga. Na primer, kolektivni ugovor može utvrđivati metode kojima će se rešavati sporovi između socijalnih partnera. U tom slučaju, strane unapred znaju da, ako dođe do spora, postoje dogovorene metode kojima će se to rešiti.

**Treće**, kolektivno pregovaranje je oblik participacije. Obe strane participiraju u odlučivanju o komadu "kolača" koji imaju pravo da dele. Ono je oblik participacije i zato što podrazumeva deljenje moći u utvrđivanju pravila u odnosima između poslodavaca i sindikata u onim područjima koja su se nekad smatrala isključivom nadležnošću poslovdostava, npr. raspored na drugo radno mesto, napredovanje, otpuštanje radnika, disciplina, modernizacija, proizvodne norme.

**Četvrto**, kolektivni ugovori ponekad odbacuju ili ograničavaju rešavanje sporova sindikalnom akcijom (štrajkovi). Zato je učinak takvih ugovora garancija industrijskog mira tokom trajanja kolektivnog ugovora.

**Peto**, kolektivno pregovaranje je osnovna poluga koncepta socijalnog partnerstva kojim bi radni odnosi trebalo da teže. Socijalno partnerstvo bi se u ovom kontekstu moglo da opiše kao partnerstvo između organizovanih poslodavačkih institucija i organizovanih sindikalnih institucija, kojima je cilj da održe nekonfliktne načine rešavanja sporova koji mogu da nastanu između poslodavaca i radnika.

**Šesto**, kolektivno pregovaranje ima korisne prateće takođe važne efekte za odnos između dve strane. Na primer, duga uspešna saradnja u dobroj volji vodi izgradnji poverenja. Ona doprinosi obostranom razumevanju izgradnjom trajnog odnosa. Taj proces, kad je odnos

poverenja i razumevanja uspostavljen, dovodi do zajedničkog opredeljenja da se “napadne problem” umesto da jedni druge napadaju.

**Sedmo**, u društvima u kojima postoje mnogobrojni sindikati i učestali prelasci iz jednog sindikata u drugi, kolektivno pregovaranje i proizašli ugovori imaju za cilj da stabilizuju sindikalno članstvo. Manje je verovatno da će tamo gde postoji dobar kolektivni ugovor, radnici često prelaziti iz jednog sindikata u drugi. To je takođe važno za poslodavce koji se suočavaju sa stalnim promenama u sindikalnom članstvu i posledičnom rivalitetu između sindikata, što ima za posledicu veći broj sukoba na radnom mestu nego li u slučaju kad je članstvo stabilno sindikalno organizovano i opredeljeno.

**Osmo** - i možda najvažnije od svega - kolektivno pregovaranje obično deluje tako da unapređuje industrijske odnose. To se poboljšanje može reflektovati na različitim nivoima. Kontinuirani dijalog poboljšava odnose na nivou radnog mesta, između radnika i sindikata s jedne strane i poslodavca s druge strane. Ono takođe pomaže uspostavljanju produktivnog odnosa između sindikata i sindikalnih centrala i poslodavačkih asocijacija na višim nivoima, odnosno svuda gde su te organizacije uključene u pregovarački proces.

Socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje doprinose između ostalog navedenog i smanjenju rada na crno, odn. smanjenju neloyalne konkurencije društveno odgovornim poslodavcima.

Na primer, ako dobijete posao, a pri tome nemate nikakav pisani dogovor, odn. ne postoji jasan dokaz na kome bi se zasnivala vaša prava vi zapravo radite na „crno“ i „doprinosite“ da vaš poslodavac bude konkurentniji u odnosu na poslodavce koji vas prijavljuju, i svaka-ko i jedni i drugi doprinosite društveno neodgovornom poslovanju. Ukoliko vas pritom vaš poslodavac i ne plaća, teže ćete platiti izboriti sudskim putem, jer ćete morati dokazivati pomoću svedoka da ste radili za tog poslodavca. Naime, iskustva sindikata u sudskim sporovima radi neisplate plata i doprinosa pokazuju da su sudski sporovi mnogo dugotrajniji ako se mora dodatno dokazivati da je radnik radio neprijavljen. Uz pisani ugovor o radu nisu potrebna dodatna dokazivanja.

## || Tražite i ugovor o radu

Sindikati širom sveta bore se kako bi u radno zakonodavstvo bila uključena obaveza poslodavaca da svojim radnicima daju potpisani ugovor u radu, bez obzira na to je li taj ugovor o radu na neodređeno vreme, na određeno vreme ili se odnosi na povremeni rad. Sindikati se bore da svaki radnik dobije dokaz o svom radnom statusu. Kad između poslodavca i radnika postoji ugovor o radu, zarađena plata podleže redovnim obračunima kao što su porez na zarade i različiti doprinosi (za penziono, zdravstveno i socijalno osiguranje). Važno je naglasiti da se nivoi penzionih, zdravstvenih i drugih prava zasnivaju na visini plate navedene u ugovoru o radu. Zato u pravnim i socijalno uređenim državama, i država i radnik imaju korist od pisanog ugovora kojim se jasno utvrđuju odgovornosti, obaveze i povlastice obe strane.

Radnici čiji rad nije prijavljen najugroženija su grupacija radnika, jer u potpunosti zavise od volje poslodavca. Oni su neka vrsta “modernih robova”. Obično pristaju da rade bez ugovora jer im je posao očajnički potreban. Ili zato što ih poslodavac uverava da će im plata biti

viša ako na nju ne budu plaćeni redovni porezi i doprinosi. To je dvostruko krivično delo jer se krše radnička prava (na primer neplaćanje doprinosa za PIO osiguranje) i izbegava se plaćanja poreza u državni budžet. Time neprijavljeni radnici pomažu rast sive ekonomije, krše zakon i poslodavcima omogućavaju ekstra zaradu nelojalnom konkurencijom i prevarom - i još im pomažu u toj prevari.

Nažalost, u zemljama u tranziciji pa tako i u Srbiji veliki broj radnika godinama rade u navedenim uslovima - bez ugovora i bez ikakvih prava. To je područje na kome se sindikati i društveno odgovorni poslodavci moraju posebno angažovati, jer takvih poslodavaca – koji prisiljavaju radnike na takve uslove - svakim danom je sve više. S tim problemom suočeni su i ostali sindikati, skoro u svim zemljama sveta, pa su im siva ekonomija i organizovanje radnika koji rade “na crno” u vrhu prioriteta. Ako to ne čine, dovode u pitanje postojanja i samog sindikata, jer broj “atipičnih” i ilegalnih radnika rapidno raste. Zato svi sindikati, treba da insistiraju na radu zasnovanom na ugovoru o radu, što u pravno neuređenim zemljama s visokom stopom nezaposlenosti, razvijenom korupcijom i nesamostalnim sudovima nije uvek lako sprovesti.

Naime, poslodavci obično tvrde da bi ugovorni odnosi između radnika i poslodavca trebalo da postoje samo na pojedinačnom nivou, “jedan na jedan”. Ali, većina radnika uviđa da ne postoji ravnopravnost u statusu i pregovaračkom položaju između poslodavca i radnika-pojedinca. Ravnoteža se može postići samo tamo gde radničke interese podržava i zastupa kolektivna organizacija, tj. sindikat. To nužno ne znači automatski sukob ili neprijateljske odnose između radnika i njihovog poslodavca. Naprotiv, i sindikat i poslodavac u osnovi imaju jednak interes, a to je da preduzeće što bolje posluje. Briga o poslovanju spada u nadležnost poslodavca, a sistemom kolektivnog pregovaranja mogu da se stvore temelji za uspostavljanje saradnje, partnerstva i obostranog uvažavanja.

Proces pregovaranja zasniva se na razumevanju činjenice da između radnika koji zarađuje platu i poslodavca kao predstavnika deoničara/vlasnika postoje različiti i često suprotstavljeni interesi koje treba pomiriti. Poslodavac želi da iskoristi što više radnikovo vreme i rad uz što manje troškove i platu, a radnik želi prihvatljive uslove rada uz dostojanstvenu zaradu. Kompromis između tih želja je kolektivni ugovor. Stoga je kolektivno pregovaranje i potpisivanje kolektivnog ugovora jedan od najvažnijih, a po mnogima i najvažniji zadatak sindikata i društveno odgovornih poslodavaca. Neki, pa u slučaju Srbije, čak i više od 50 procenata poslodavaca žele da izbegnu pregovaranje, pa se sindikati još uvek bore da se poslodavci zakonom obavežu da prihvate kolektivno pregovaranje kao deo redovnog socijalnog dijaloga. Kolektivni ugovori moraju da osiguraju i zaštitu radnika od samovoljnih odluka poslodavaca.

Jedna od teškoća s kojom je sindikalni pokret suočen, jeste to što konvencije MOR-a često pružaju ograničenu zaštitu u području prava pregovaranja. Konvencija br. 98, na primer, **podstiče dobrovoljne pregovore** između poslodavačkih i radničkih organizacija, ali **ne obavezuje poslodavce na pregovore i potpisivanje** kolektivnih ugovora. Srpski zakon o radu kao što ste videli doprinosi da se ovaj problem razreši jer implicitno upućuje na kolektivno pregovaranje, a samo u nekim situacijama i to pre svega onda kada u preduzeću ne postoji sindikat međusobne odnose radnika i poslodavca usmerava da ih rešava jednostranim aktom poslodavca, pravilnikom o radu. Zato je izuzetno važno za sve sindikate da okupe što više članova i razgranaju svoju infrastrukturu.

## Razvoj i promocija društveno odgovornog poslovanja u Republici Srbiji

Model društveno odgovornog poslovanja novi je trend ponašanja korporacija prema kome su pojedini sindikalni stručnjaci i nadalje prilično skeptični i sumnjičavi. Ukratko rečeno, osnov društveno odgovornog poslovanja je primena dobre prakse društveno odgovornog i etičkog poslovanja u šta spada i briga za zaštitu životne sredine. Iako je društveno odgovorno poslovanje nastalo i na osnovu sindikalnih dostignuća tokom decenija sindikalne borbe, štrajkova i kolektivnog pregovaranja – ne bi trebalo da prevlada utisak da je to samo maska kojom kompanije žele stvoriti privid o brizi za radnike i životnu sredinu u vreme kad one same zbog profita masovno krše osnovna radnička prava i nemilosrdno uništavaju prirodu, već da se preduzeća moraju podsticati pa i “nagrađivati” za poštovanje sindikalnih socijalnih standarda u zemlji, pogotovo kad poštuju i primenjuju osnovne radne i društvene norme.

Velike multinacionalne kompanije deluju na globalnom nivou, pa zato globalna treba da bude i njihova korporativna društvena odgovornost koju primerom treba da prenose na mala i srednja preduzeća. U Srbiji su za to primer dve kompanije - obe u oblasti proizvodnje cementa koje su dobra preporuka za društveno odgovorno poslovanje - „Holcim Srbija“ i „BFC Lafarž“. Njihovi primeri, su svakako obrazac ponašanja nastao u okviru EU koji se ne odnosi samo na aktivnosti kompanije u državama članicama EU, već i na njihove aktivnosti kao i njihovih dobavljača i kooperanata u svim trećim zemljama, pa tako i u Srbiji.

Kao primer daćemo kratak koncept društveno odgovornog poslovanja kompanije „Holcim Srbija“

Holcim Srbija, deo švajcarskog koncerna Holcim, jednog od najvećih svetskih proizvođača cementa i agregata (drobljenog kamena, šljunka i peska) kao i gotovih betona i asfalta. U Srbiji Holcim posluje na tržištu cementa od 2002. godine. Cementara Holcim smeštena je u selu Popovac, blizu Paraćina. Od 2006. godine proširili su poslovanje i na tržište betona, otvaranjem fabrike betona u Krnjači, a od 2009. prisutni su i na tržištu agregata (šljunak i pesak) od 2009. godine.

Društveno-odgovorno poslovanje Holcim Srbije zasniva se na šest stubova. Na prvom mestu tu je etično poslovanje – zalažući se za najviše poslovne standarde gde su nedopustivi slučajevi korupcije, ugrožavanja ljudskih prava i etičkih kodeksa.

Drugi stub predstavlja odgovornost prema zaposlenima. Godišnje u proseku za treninge i razvoj zaposlenih izdvajaju oko 350.000 EUR. Istovremeno, u kompaniji i dalje su na snazi nagrade i nadoknade koje su prvobitno bile predviđene Kolektivnim ugovorom iz 2007. godine, kada još u najavi nije bilo ekonomske krize.

Treći stub predstavlja snažnu posvećenost bezbednosti i zdravlju na radu. U februaru 2012. bilo je tačno dve godine bez ijedne povrede na radu sa izgubljenim danima u fabrici cementa, dok u fabrici betona, povreda nije bilo od njenog puštanja u rad 2006. godine.

S druge strane, značajna grana društveno-odgovornog poslovanja su odnosi sa lokalnom zajednicom. Ne samo što ulažu u njen razvoj – u 2011. godini kao posebno važne investicije izdvojili su 60.000 evra za vodosnabdevanje u Popovcu i 120.000 za automatsku meru stanicu za praćenje kvaliteta vazduha – već lokalnu zajednicu uključuju kao uticajnog

donosioca odluka kada su u pitanju projekti iz te oblasti. Zajednički rad Holcima i Savetodavnog odbora lokalne zajednice, u kome se nalaze osobe koje obavljaju ključne društvene funkcije u Popovcu i Paraćinu, već nekoliko godina za redom kao rezultat donosi projekte i investicije koji su direktan odgovor na konkretne potrebe lokalne zajednice.

Takođe, iz vida ne izostavljaju ni svoje dobavljače i kupce. Posebno se ponose time što su pokrenuli aktivnosti čiji je cilj da i oni u svoje redovno poslovanje uključe principe društvene odgovornosti. Tako, na primer, njihovi dobavljači ne mogu da budu oni koji ne ispunjavaju zahteve bezbednosti i zdravlja na radu ili ne poštuju prava zaposlenih.

O svemu ovome redovno obaveštavaju sve zainteresovane strane, kroz Izveštaj o održivom razvoju, koji je usklađen sa ključnim svetskim standardima. Istovremeno, kontinualno u svim poljima prate i mere efekte svojih društveno-odgovornih projekata i aktivnosti.

Kao dokaz posvećenosti društvenoj odgovornosti stoje mnogobrojna priznanja. U prošloj 2011. godini, SO Paraćin dodelila im je nagradu za podršku i unapređenje uslova života u Paraćinu, a dobitnici su i Virtus nagrade za doprinos lokalnoj zajednici. Takođe, 2011. godine dobili su i značajno priznanje od Samostalnog sindikata radnika građevinarstva i IGM Srbije – Osmoavgustovsku nagradu.

U 2012. godini, s obzirom na efekte ekonomske krize koji su najjače pogodili društvo i obične ljude u Srbiji, osim klasičnog pristupa društveno odgovornom poslovanju, Holcim Srbija odlučila je da svoju odgovornost pokaže i kroz filantropiju. Godinu su započeli donacijom sigurne kuće u saradnji sa Fondom B92, a za naredni period planiraju još velikih projekata koji će direktno pomoći najugroženijima.

Vlada Republike Srbije, inače, usvojila je Strategiju razvoja i promocije društveno odgovornog poslovanja u Republici Srbiji za period od 2010. do 2015. godine koja predstavlja akt kojim se na celovit način utvrđuje stanje u oblasti društveno odgovornog poslovanja. Kao zemlja koja teži da se pridruži Evropskoj uniji (nedavno je naša zemlja dobila status kandidata), Republika Srbija je u obavezi da prihvati standarde i prakse Evropske unije, što uključuje i priznavanje i promovisanje društveno odgovornog poslovanja (DOP) i njegovog doprinosa socijalnom skladu i održivoj konkurentnosti i razvoju.

Vlada je rešena da ispuni zahteve koji su definisani na samitima u Lisabonu i Kopenhagu i koji se odnose na socijalnu inkluziju, milenijumske razvojne ciljeve i ciljeve definisane u Strategiji za smanjenje siromaštva i Nacionalnoj strategiji održivog razvoja za period od 2008. do 2017. godine.

Okvir za izradu Strategije je, od strane Evropske komisije, proklamovana važnost socijalne dimenzije i potreba da se osigura da ekonomske i socijalne politike, kao i politike zapošljavanja, uzajamno deluju na pozitivan način, kao i da se socijalna zaštita posmatra kao produktivni faktor.

## II Stanje društveno odgovornog poslovanja u Republici Srbiji

Iako su promotivne aktivnosti stvorile određeni stepen svesti o terminu i konceptu DOP-a i dalje možemo smatrati da je za širu javnost u zemlji koncept nejasan.

U Republici Srbiji ne postoji ministarstvo ili posebna organizaciona jedinica unutar ministarstva koje se bavi isključivo promocijom i razvojem DOP-a, ali je Vlada, preko Ministarstva

rada i socijalne politike, preduzela sveobuhvatne napore kako bi ustanovila javnu politiku u ovoj oblasti. Vlada, takođe, preduzima ozbiljne korake da uvrsti pitanja DOP-a u zakone i propise, kao deo procesa priključivanja zemlje Evropskoj uniji.

Što se tiče samog poslovnog sektora i angažmana u oblasti DOP-a, primetno je da jedan broj kompanija u Republici Srbiji i dalje smatra da je DOP oruđe odnosa sa javnošću za poboljšanje imidža ili ugleda te kompanije u društvu. DOP ima potencijal da postane mnogo više od toga, odnosno da stvori dodatnu vrednost u društvu, ekonomiji i životnoj sredini i time donese korist ne samo malobrojnoj eliti već i čitavom društvu. Ohrabrujuće je to što jedan broj kompanija namerno izbegava da „promoviše“ svoje društveno odgovorne aktivnosti što ukazuje na povećanu svest o koristi koju nosi praktikovanje DOP-a.

Kao i u drugim zemljama u tranziciji postoje primeri kada kompanije smatraju da DOP podrazumeva poštovanje zakona i ne nastoje da izađu izvan zakonskih odredbi kako bi umanjile negativne i uvećale pozitivne efekte na društvo i životnu sredinu. U toku pripreme Strategije, predstavnici glavnih aktera u ovom procesu prepoznali su da je poštovanje zakona preduslov, ali i da kompanije moraju da krenu i dalje od toga, ako žele da budu okarakterisane kao društveno odgovorne.

DOP možemo da definišemo u tri nivoa:

- prvo, obuhvata poštovanje zakonskih obaveza (npr. porez, zdravlje i bezbednost, prava radnika, odnosno prava iz rada i po osnovu rada, prava potrošača, regulativa u oblasti životne sredine) i standarda industrije;
- drugo, uključuje umanjivanje ili eliminisanje negativnih efekata poslovanja po društvo i upravljanje rizikom (na primer, od povrede ljudskih prava ili zagađenja);
- uvećava pozitivne efekte poslovanja i stvaranja vrednosti kroz inovacije, investicije i partnerstva usmerena ka društvenom dobru i dobru po životnu sredinu (na primer, otvaranje radnih mesta, društveni i ekonomski razvoj i razrešenje konflikta).

Dobar deo najvećih kompanija u Republici Srbiji imaju visok nivo svesti o značaju DOP-a i strateški su orijentisane ka preuzimanju odgovorne i konstruktivne uloge i davanju takvog doprinosa u zajednici. Ipak, ova praksa sprovodi se uglavnom u kompanijama sa inostranim vlasništvom, naročito u kompanijama koje su u okviru multinacionalnih korporacija, iako na ovakvo viđenje stvari može uticati i gorepomenuta praksa koju sprovode neke manje kompanije kada izbegavaju objavljivanje svojih aktivnosti vezano za DOP. Neke transnacionalne korporacije imaju inovativan pristup DOP-u i pokušavaju da prilagode svoj globalni pristup DOP-u specifičnim odlikama lokalne sredine i iskoriste domaće iskustvo i dostignuća iz prošlosti. Ostale transnacionalne korporacije primenjuju siromašnije prakse DOP-a u drugim zemljama nego u svojim matičnim zemljama čime pokazuju „dvostruke aršine u oblasti DOP-a“. Ipak, integracija DOP-a u poslovne strategije i organizacionu strukturu kompanija tek se postepeno povećava.

Nedavno objavljen izveštaj o dobrim praksama DOP-a u Republici Srbiji pruža informacije o stanju uključenosti u DOP među anketiranim kompanijama (uglavnom velikim) u nekoliko značajnih oblasti DOP-a, a to su: zaštita životne sredine, bezbednost i zdravlje na radu, ljudska prava, angažovanje u zajednici, poslovni standardi i tržišne prakse. Oblasti koje se nalaze u prvom planu pri sprovođenju DOP-a jesu one koje se tiču životne sredine i fer



ophođenja sa radnicima. U ovim oblastima deluje kao da se kompanije u potpunosti pridržavaju zakona i propisa, ali takođe su u mogućnosti da ponude originalna rešenja i pokažu proaktivan pristup u potrazi za najboljim rešenjima za unapređenje. Najznačajniji napredak postignut je u razvoju programa volontiranja koji su se proširili na veliki broj kompanija.

Što se tiče angažovanja u zajednici, glavni fokus u ovom uzorku je na filantropskim aktivnostima i sponzorstvima, nasuprot manjeg angažovanja u podržavanju nauke i obrazovanja, davanju školarina i poboljšanju infrastrukture. U nekim slučajevima velike privatizovane domaće kompanije su glavni pokretači DOP-a u manjim zajednicama i daju osnovu za dobrobit i životni standard u čitavim regionima. Uopšteno govoreći, u poslovnoj zajednici i dalje nema dovoljno DOP inicijativa koje bi bile istovremeno korisne za zajednicu i donosile zaradu kompanijama.

Republika Srbija, kao zemlja koja je još uvek u procesu tranzicije, dodatno je pogođena svetskom ekonomskom krizom koja ostavlja dubok trag na njenoj društvenoj mapi. Svetska ekonomska kriza ozbiljno je uticala na veliki broj kompanija, naročito na one kompanije koje su orijentisane na izvoz, kao i na kompanije koje su povezane sa multinacionalnim korporacijama koje posluju u Republici Srbiji što ima za posledicu smanjen broj filantropskih i dobrotvornih aktivnosti. U periodu ekonomskih poteškoća kompanije bi mogle da pokažu svoju odgovornost na druge prikladnije načine kao što je održavanje dobre komunikacije sa radnicima, kao i odgovoran pristup smanjivanju broja zaposlenih u smislu davanja dovoljno dugog otkaznog roka zaposlenima, kao i pružanjem stručnog savetovanja, stručnog usavršavanja, finansijske pomoći, itd. S druge strane kriza bi mogla da dà priliku kompanijama koje su dovoljno inovativne da iskoriste koncept DOP-a kao integralni deo poslovne strategije kako bi poboljšale konkurentnost. Naglašavanje dugoročnog pristupa DOP-u može da bude jedan od mogućih načina da se prebrodi kriza, odnosno da se izgradi bolja konkurentna pozicija kada kriza prođe.

## **Sistem društveno odgovornog poslovanja**

U procesu razvoja sistema DOP-a očigledno je da postoji sve veći broj fondacija i zadužbina, kao i sve veći broj kompanija koje imaju pojedince ili odeljenja zadužena za DOP.

Što se tiče integracije koncepta DOP-a u poslovne strategije, kompanije u uzorku pokazuju visok nivo svesti o značaju DOP-a, koji se može videti u nalazima ranije pomenutog izveštaja, u kojem stoji da je 90% kompanija izjavilo da su njihovi programi DOP-a trajni (76%) ili delimično trajni (14%).

Najslabija karika u sistemu DOP-a jeste izveštavanje o nefinansijskom poslovanju, odnosno uticaj na društvo i životnu sredinu. Iako je u 2009. godine procenat kompanija koje su prijavile takav aspekt svog poslovanja priličan (84%) i dalje samo 22% anketiranih kompanija čini to kroz poseban izveštaj (izveštaj o održivosti, izveštaj o korporativnom građanstvu, itd). Broj izveštaja koji se priprema u skladu sa nekim od globalno prihvaćenih standarda je 18%.

## **Angažovanje u zajednici**

U ovoj oblasti većina aktivnosti kompanija u uzorku usmerena je na decu i mlade – što se percipira kao investicija u budućnost. Takođe postoji znatan broj aktivnosti koje su okrenute

ka osobama sa invaliditetom, iako se mora priznati da je broj projekata koji se bave zapošljavanjem ove kategorije i dalje mali.

Filantropske aktivnosti, sponzorstva kulturnih i sportskih organizacija i događaja, kao i projekti zdravstvene i socijalne nege preovlađuju, dok i dalje nedostaje angažovanje u aktivnostima koje se odnose na stimulisanje preduzetništva i zapošljavanja društveno ugroženih grupa.

## Životna sredina

Ova oblast društveno odgovornog angažovanja zakonski je nešto bolje regulisana, a kompanije u uzorku su bolje upoznate sa svojim obavezama, kao i sa mogućnostima za angažovanje koje prevazilazi čisto počinovanje zakonu. Razlog za to su, delom vidljivi i merljivi, rezultati koji se mogu postići kao i mogućnost za uvođenje specifičnih i relativno standardizovanih pristupa.

Međutim, većina kompanija nije baš svesna značaja izveštavanja o uticaju na životnu sredinu, sa izuzetkom filijala multinacionalnih kompanija i onih kompanija koje su pretežno inostranog vlasništva. Tako se izveštavanje u oblasti životne sredine svodi na davanje zakonski obaveznih izveštaja i studija kompetentnim institucijama i povremeno javno objavljivane na internet stranicama kompanija, u medijima i kroz aktivnosti u odnosima sa javnošću.

## Radna okolina

Velika većina kompanija u uzorku<sup>1</sup> posvećena je dobrobiti zaposlenih i stvaranju bezbednog i stimulativnog radnog okruženja:

- 86% kompanija ima jasno formulisane i lako dostupne interne pravilnike o ponašanju i korporativnim vrednostima, od kojih se 28% eksplicitno odnosi na posvećenost DOP-u i održivim poslovnim praksama;
- politike o jednakim mogućnostima (96%) i o pravima zaposlenih (98%) transparentne su u skoro svim kompanijama;
- u domenu bezbednost i zdravlje na radu učinjen je značajan napredak koji se vidi kroz drastičan porast broja kompanija sa SRPS OHSAS 18001 standardom<sup>2</sup>;
- stalna edukacija zaposlenih prisutna je u svim anketiranim kompanijama (96%);
- veliki broj kompanija teži da održi dijalog sa zaposlenima kako bi identifikovao njihove

1 Baza podataka o dobrim praksama DOP-a: analiza i preporuke; Tim potpredsednika Vlade Srbije zaduženog za implementaciju Strategije za smanjenje siromaštva, Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza, Beograd, maj 2009.

2 **Standard OHSAS 18001** (Occupational Health & Safety Assessment Series) je standard koji definiše zahteve za sistem menadžmenta zdravljem i bezbednošću na radu.

**Zaštita zdravlja na radu** je namenjena organizacijama koje su svesne značaja bezbednosti zdravlja svojih zaposlenih i stalno nastoje da unaprede i održavaju nivo fizičke, mentalne i društvene bezbednosti radnika svih zanimanja kao i sprečavanje njihovih povređivanja.

Implementacijom ovog standarda, preduzeće stiče poverenje zainteresovanih strana uveravajući ih da je rukovodstvo opredeljeno da ispunjava zahteve iz politike zaštite zdravlja i bezbednosti na radu, da je naglasak na preventivi, a ne na korektivnim merama, da je moguće pružiti dokaze o tome da se OHSAS odnosi na celu organizaciju, a ne samo na procese za koje postoje zakonski propisi ili zone velikih rizika, i da koncepcija OHSAS-a uključuje proces stalnog poboljšavanja.

- vo zadovoljstvo na radnom mestu kao i stavove prema poslovanju kompanije (preko 80%), a skoro jedna trećina kompanija ima relativno dobru saradnju sa sindikatima;
- program dobrovoljnog angažovanja zaposlenih postoji u polovini anketiranih kompanija, što je neverovatno napredak u poređenju sa prethodnim godinama, a preovlađuje u kompanijama sa stranim vlasništvom;
  - posle početka primene odredaba Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba sa invaliditetom („Službeni glasnik RS“ br. 36/09) očekuje se da će se kompanije, koje budu zapošljavale osobe sa invaliditetom, više angažovati na prilagođavanju radnih mesta, poslova i procesa rada za ove zaposlene.

S druge strane, sindikati ukazuju na sledeće elemente:

- velik broj privatizovanih kompanija ne ispunjava obaveze iz kupoprodajnih ugovora;
- velik broj poslodavaca ne izmiruje obaveze prema zaposlenima (prema tim podacima - mesečno, u proseku, preko sto hiljada zaposlenih ne prima zaradu), kao ni prema državi (ne uplaćuju se porezi i doprinosi za socijalno osiguranje);
- velik broj poslodavaca nije doneo akt o proceni rizika, iako je to obaveza po Zakonu o bezbednosti i zdravlju na radu („Službeni glasnik RS“, br. 57/08);
- velik broj poslodavaca ne poštuje u potpunosti odredbe kolektivnih ugovora.

### **Korporativna uprava**

Velika većina ispitanih kompanija objavljuje podatke o strukturi njihove uprave, kao i godišnje finansijske izveštaje, a u 74% slučajeva oni su dostupni na internetu.

### **Tržišne prakse**

Anketirane kompanije više pažnje poklanjaju odnosima sa potrošačima nego sa drugim akterima:

- jedna trećina kompanija smatra da je njihova politika formiranja cena transparentna ili delimično transparentna;
- više od jedne trećine kompanija primenjuju standarde upravljanja kvalitetom kao što su ISO 9001 i HACCP;
- skoro 60% anketiranih kompanija upotrebljava sve dobre prakse u odnosu na potrošače (jasno označavanje, etičko oglašavanje, žalbe i zahtevi potrošača, kao i ankete o zadovoljstvu potrošača);
- odnosi u lancu nabavke su manje razvijeni – manje od polovine anketiranih kompanija ima posebne programe za dobavljače, a 60% kompanija nameće dobavljačima svoje poslovne standarde;
- broj kompanija koje podržavaju ekonomski razvoj lokalne zajednice relativno je mali (38%), dok samo četvrtina kompanija ima razvijene programe kojima se podržava lokalno preduzetništvo.

Uopšteno govoreći, kompanije u Republici Srbiji još uvek ne razlikuju u potpunosti DOP od korporativne filantropije i povinovanja zakonu. Posledica toga je da preovlađuje anga-

žovanje u aktivnostima u vezi sa podržavanjem aktivnosti drugih aktera, kao što su lokalne samouprave, dobrotvorne organizacije i sportski i kulturni događaji. S druge strane, investicije kompanija u lokalnu infrastrukturu relativno su retke, a broj programa koje kompanije na sopstvenu inicijativu razvijaju i sprovode je još manji (kao što su odgovorno smanjenje broja zaposlenih, obuka i opremanje osoba koje bi prikupljale otpad i materijal za reciklažu, davanje posebnih kreditnih linija za stimulisanje lokalnog preduzetništva, itd.)

## Načela društveno odgovornog poslovanja

### *Načela uključivanja poslovne zajednice*

Proces ekonomske globalizacije koji je u toku, kao i pojava novih komercijalnih i tehnoloških mogućnosti pomerili su ravnotežu između odgovornosti vlada i preduzeća. Kompanije su sad suočene sa sve većim pritiskom da se otvoreno obavežu da uvedu dobrovoljne mere za unapređenje životne sredine i društva, pored zakonskih obaveza.

Pored toga što ispunjavaju očekivanja svojih zainteresovanih strana, kompanije koje imaju stvarna dostignuća u oblasti zaštite životne sredine, starajući se o dobrobiti zaposlenih i pomažući društvu da se održivo razvija takođe zadovoljavaju svoje neposredne interese od vitalnog značaja. Kompanije koje se prilagode sve većim očekivanjima u poslovnom okruženju i promovišu svoje akcije u ranim fazama, dobijaju nove konkurentne prednosti i smanjuju izlaganje riziku. Otud na izgled kompanije za dugoročan komercijalan uspeh ima znatan uticaj ono kako se kompanija pokaže u pitanjima održivosti.

Ishod toga je da finansijska tržišta počinju da poklanjaju veću pažnju DOP-u, održivosti i društveno odgovornom ulaganju (u daljem tekstu: DOU). Veća vrednost određenog broja indeksa DOU podstiče sve veći broj konvencionalnih investitora da takođe razmotre društvene i procene stanja životne sredine kao način za dodatno smanjivanje rizika prilikom ulaganja.

Poslovna opravdanost za DOP koristi mogućnosti da se dobro poslovanje prema društvu i životnoj sredini prevede u dobro ekonomsko poslovanje. Ovakva opravdanost funkcioniše na tri ključna nivoa:

- *pritisak okoline i zaštita ugleda* - pritisak od strane nevladinih organizacija, potrošača, medija, države i drugih javnih tela koji vodi odgovarajućoj akciji kako bi se izbegao potencijalan finansijski gubitak i zaštitio imidž brenda;
- *isplativost* - opipljivi finansijski dobici (na primer od poboljšanja produktivnosti ili smanjenja energetske ili materijalne neefikasnosti, koji mogu praviti ravnotežu u odnosu na pripadajuće troškove ulaganja);
- *strateški nivo* - DOP kao suštinski deo razvojne strategije kompanije, kao što je suštinska promena u proizvodima, DOP kao integralni deo identiteta brenda ili kao put ka učenju i inovacijama.

DOP pozitivno doprinosi konkurentnosti jer dovodi do konkurentne prednosti, naročito kroz unapređenje imidža kompanije, veću lojalnost korisnika/klijenta i podsticanje motivacije zaposlenih i zadovoljstva na radnom mestu. U ovom pogledu važno je ne posmatrati DOP kao nešto što je trenutno aktuelno, već treba razviti i primeniti Strategiju koja se uklapa u celokupnu poslovnu strategiju kako bi se obezbedila njegova održivost.

Ipak treba zabeležiti da pritisak koji na preduzeća u Republici Srbiji vrše mediji, nevladine organizacije, potrošači, sindikati, ulagači, poslovni partneri i država, a koji je reakcija na društveno neodgovorno ponašanje neuporedivo je manji nego u razvijenim zemljama.

S druge strane, kompanije koje imaju društveno odgovorne aktivnosti nedovoljno su priznate na domaćem tržištu (npr. od strane domaćih potrošača, poslovnih partnera i investitora) od strane medija i države.

Mala i srednja preduzeća (u daljem tekstu: MSP) postaju sve važniji deo nacionalnih privreda širom sveta. Što se tiče Evrope, Evropska komisija je već 2001. godine naglasila potrebu da se MSP potpuno uključe u javnu debatu o društveno odgovornom poslovanju, kao i da se bolje promovišu njihove dobre prakse DOP-a. U periodu 2004 - 2007.godine broj MSP u odnosu na ukupan broj kompanija u Republici Srbiji dostigao je 99,7%, a u broju zaposlenih i prihodu učestvovala su sa 60,6% odnosno 67,2% , što samo po sebi naglašava potrebu da ove kampanje budu uključene u sistem DOP-a. Iako ona ne poseduju kapacitete i sposobnosti velikih kompanija u smislu toga da su u mogućnosti da daju velike donacije, stipendije ili se uključe u infrastrukturne projekte ili velike projekte vezane za zaštitu životne sredine, MSP su uglavnom bolje integrisana u lokalne zajednice od velikih subjekata. Često MSP u lokalnim zajednicama sprovode niz društveno odgovornih aktivnosti koje nisu adekvatno priznate kao takve. Ove aktivnosti, koje se povremeno sprovode, u većini slučajeva ukazuju na etičke principe vlasnika pre nego na predstavu da bi one mogle da donesu vlasnicima poslovne koristi i prednosti. Sve u svemu, glavne prepreke uključivanju MSP u DOP jeste nedostatak svesti, a takođe i nedostatak sredstava.

Imajući u vidu nastupajući proces integracije u Evropsku uniju, s jedne strane, nalazi se sve veća prilika da preduzeća u Republici Srbiji unaprede svoj pristup i prisustvo na jedinstvenom tržištu Evropske unije, ali s druge strane ona se tamo suočavaju s očekivanjima potrošača, kontrolora i investitora u vezi sa sprovođenjem praksi DOP-a. Osim ovoga, za kompanije u Republici Srbiji koje nameravaju da zaključe ugovore o saradnji sa velikim stranim kompanijama ili da budu njihovi dobavljači, nastaje potreba za uvođenjem praksi DOP-a, zato što se često to postavlja kao otvoren preduslov za poslovnu saradnju, u skladu sa politikama vodećih svetskih kompanija.

*Autor:  
Duško Vuković,  
Savez samostalnih sindikata Srbije*

# ▶ Vodič za obavljanje privredne delatnosti u statusu preduzetnika

## II Uvod

Osnivanje, delatnost i poslovanje preduzetnika, regulisano je Zakonom o privrednim društvima („Sl. glasnik RS“, br. 36/2011 i 99/2011).

## II Pojam preduzetnika

**Preduzetnik je poslovno sposobno fizičko lice koje obavlja delatnost u cilju ostvarivanja prihoda i koje je kao takvo registrovano u skladu sa zakonom o registraciji.**

Preduzetnik može da obavlja sve delatnosti koje nisu zakonom zabranjene za koje ispunjava propisane uslove, uključujući i stare i umetničke zanate i poslove domaće radinosti.

Ministar nadležan za poslove privrede bliže određuje poslove, koji se u smislu zakona, smatraju umetničkim i starim zanatima, odnosno poslovima domaće radinosti, kao i način sertifikovanja i vođenje posebne evidencije izdatih sertifikata.

Fizičko lice upisano u posebni registar, koje obavlja delatnost slobodne profesije, uređenu posebnim propisom, smatra se preduzetnikom u smislu zakona, ako je posebnim propisima to određeno.

Individualni poljoprivrednik nije preduzetnik u smislu zakona, osim ako posebnim zakonom nije drukčije uređeno.

**Odgovarajući oblici poslovanja preduzetnika su:**

**prodavnica, radionica, kancelarija, biro, agencija, studio, servis, pansion, ordinacija i sl.**

## II Imovina i odgovornost za obaveze

**Preduzetnik za sve obaveze nastale u vezi sa obavljanjem svoje delatnosti odgovara celokupnom svojom imovinom** i u tu imovinu ulazi i imovina koju stiče u vezi sa obavljanjem delatnosti.

**Odgovornost za obaveze preduzetnika ne prestaje brisanjem istog iz registra.**

## II Poslovno ime preduzetnika

**Preduzetnik obavlja delatnost pod poslovnim imenom.**

Poslovno ime preduzetnika može biti ili na ćirilicom ili na latiničnom pismu.

Poslovno ime preduzetnika obavezno sadrži ime i prezime preduzetnika, opis pretežne delatnosti, oznaku "preduzetnik" ili "pr" i sedište (mesto sedišta preduzetnika bez navođenja adrese odnosno ulice i broja).

**Primer:**

MILAN PETROVIĆ, PREDUZETNIK, TRGOVINSKA RADNJA, INĐIJA/MILAN PETROVIĆ, PREDUZETNIK, TRGOVINSKA RADNJA, INĐIJA

Poslovno ime preduzetnika može da sadrži i poseban naziv, kao i oznake kojima se bliže određuje predmet poslovanja preduzetnika.

**Primer:**

MILAN PETROVIĆ, PREDUZETNIK, TRGOVINSKA RADNJA ZA PRODAJU KUĆNIH APARATA MIKI, INĐIJA/MILAN PETROVIĆ, PREDUZETNIK, TRGOVINSKA RADNJA ZA PRODAJU KUĆNIH APARATA MIKI, INĐIJA

Naziv može biti na stranom jeziku, može da sadrži pojedine strane reči ili karaktere, na latiničnom pismu engleskog jezika, kao i arapske ili rimske brojeve.

Poslovno ime preduzetnika mora da se razlikuje od naziva drugog preduzetnika tako da ne izaziva zablude o identitetu sa drugim preduzetnikom, odnosno zablude u pogledu predmeta poslovanja preduzetnika, iz kojih razloga preduzetnik prethodno mora da proveri na Internet strani Agencije za privredne registre da li na teritoriji Republike Srbije, već postoji registrovan preduzetnik sa istim ili sličnim nazivom.

Poslovno ime preduzetnika registruje se u skladu sa Zakonom o postupku registracije u Agenciji za privredne registre („Sl. glasnik RS“, br. 99/2011) (u daljem tekstu: zakon o registraciji).

Preduzetnik može u poslovanju, pored poslovnog imena, da koristi i skraćeno poslovno ime, pod istim uslovima pod kojima koristi poslovno ime.

Skraćeno poslovno ime obavezno sadrži naziv i pravnu formu i registruje se u skladu sa zakonom o registraciji.

Poslovno ime preduzetnika ne može biti takvo da:

- vređa javni moral;
- može izazvati zablude u pogledu pravne forme preduzetnika;
- može izazvati zablude u pogledu pretežne delatnosti preduzetnika.

Ukoliko puno poslovno ime preduzetnika ne sadrži naziv, preduzetnik neće moći da registruje skraćeno poslovno ime.

Preduzetnik može u poslovanju da koristi i prevod poslovnog imena ili prevod skraćenog poslovnog imena na jeziku nacionalne manjine ili stranom jeziku u kom slučaju se i prevod registruje, s tim da se naziv ne prevodi.

Poslovno ime preduzetnika može da sadrži naziv Republike Srbije ili njene teritorijalne jedinice i autonomne pokrajine, uz prethodnu saglasnost nadležnog organa, u skladu sa zakonom.

Poslovno ime preduzetnika može da sadrži naziv strane države ili međunarodne organizacije, uz saglasnost nadležnog organa te države ili međunarodne organizacije.

Poslovno ime preduzetnika može da sadrži lično ime fizičkog lica uz njegovu saglasnost, a ako je to lice umrlo uz saglasnost njegovih zakonskih naslednika.

Poslovno ime koje ne ispunjava napred navedene uslove ne može se registrovati u registru privrednih subjekata.

## || Sedište preduzetnika i izdvojeno mesto obavljanja delatnosti

**Sedište preduzetnika je mesto iz koga ovaj upravlja obavljanjem delatnosti.**

**Preduzetnik može obavljati delatnost i izvan sedišta, u skladu sa zakonom (izdvojeno mesto).**

Izdvojeno mesto registruje se u skladu sa zakonom o registraciji.

Preduzetnik može obavljati delatnost i van određenog prostora (po pozivu stranke, od mesta do mesta i sl.), kada je po prirodi same delatnosti takvo obavljanje delatnosti jedino moguće ili uobičajeno.

**Preduzetnik je dužan da istakne svoje poslovno ime u svom sedištu, kao i na svakom izdvojenom mestu, osim kada svoju delatnost obavlja van određenog prostora, u skladu sa prethodnim slučajem.**

**Mesto obavljanja delatnosti mora ispunjavati uslove utvrđene propisima za obavljanje te delatnosti.**

Adresa sedišta preduzetnika registruje se u skladu sa zakonom o registraciji pre izmene.

## || Delatnost preduzetnika

**Preduzetnik ima pretežnu delatnost, koja se registruje u skladu sa zakonom o registraciji, a može obavljati i sve druge delatnosti koje nisu zakonom zabranjene.**

**Preduzetnik bira pretežnu delatnost, u skladu sa Uredbom o klasifikaciji delatnosti („Sl. glasnik RS“, br. 54/2010).**

**Oblik obavljanja delatnosti može biti samostalan kada je preduzetnik jedno fizičko lice, ili ortački kada se može registrovati najviše 10 fizičkih lica kao osnivači - ortaci.**

Posebnim zakonom može se usloviti registracija ili obavljanje određene delatnosti izdavanjem prethodnog odobrenja, saglasnosti ili drugog akta nadležnog organa.

**Delatnosti za koje je potrebna prethodna saglasnost kao uslov za registraciju:**

- zdravstvene delatnosti (ordinacije, apoteke, klinike) - rešenje zdravstvenog inspektora ministarstva zdravlja o ispunjenosti uslova za obavljanje tražene delatnosti;
- veterinarske ordinacije i apoteke - rešenje inspektora ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede;
- taksi prevoz - odobrenje nadležnog organa lokalne samouprave za obavljanje taksi prevoza putnika (Napomena: auto taksi prevoznik koji je vlasnik ili primalac lizinga najmanje jednog putničkog motornog vozila može obavljati taksi prevoz kao pretežnu delatnost);



- promet oružja, delova za oružje i municije - rešenje ministarstva unutrašnjih poslova;
- obavljanje delatnosti od opšteg interesa i komunalne delatnosti - ugovor nadležnog opštinskog organa da je poverio obavljanje određene delatnosti preduzetniku;
- poslovi zastupanja u osiguranju - dozvola Narodne banke Srbije o ispunjenosti uslova za obavljanje te delatnosti;
- poslovi stečajnog upravnika - licenca Agencije za licenciranje stečajnih upravnika;
- poslovi sudskih veštaka - rešenje o upisu u registar stalnih sudskih veštaka;
- agencija za zapošljavanje - rešenje ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja;
- psihološko savetovanište - rešenje ministarstva rada, zapošljavanja i socijalne politike.

Preduzetnik može da obavlja sve delatnosti koje nisu zakonom zabranjene za koje ispunjava propisane uslove, uključujući i stare i umetničke zanate i poslove domaće radinosti.

Ministar nadležan za poslove privrede bliže određuje poslove koji se u smislu zakona smatraju starim i umetničkim zanatima, odnosno poslovima domaće radinosti, način sertifikovanja istih i vođenje posebne evidencije izdatih sertifikata.

Obavljanje kako pretežne, tako i sporednih delatnosti u spoljnotrgovinskom prometu, nije uslovljeno registracijom u Registru privrednih subjekata i ovi podaci neće biti registrovani.

Prilikom registracije, preduzetnik ne dostavlja potvrdu nadležnih inspeksijskih službi o ispunjenosti uslova u pogledu prostora u kome se delatnost obavlja.

Prilikom podnošenja registracione prijave osnivanja preduzetnik ima mogućnost da se opredeli da se upiše datum početka obavljanja delatnosti ili da datum početka obavljanja delatnosti naknadno prijavi prijavom promene.

Kao datum početka obavljanja delatnosti biće upisan datum donošenja rešenja.

**Od datuma početka obavljanja delatnosti preduzetniku počinju teći sve obaveze javnih prihoda (porezi, doprinosi i ostali javni prihodi).**

## II Poslovođa i ostali zaposleni

**Preduzetnik može pisanim ovlašćenjem poveriti poslovođenje poslovno sposobnom fizičkom licu (u daljem tekstu: poslovođa).**

Ovo poslovođenje može biti **opšte** ili **ograničeno na jedno ili više izdvojenih mesta obavljanja delatnosti**.

Poslovođa mora biti u radnom odnosu kod preduzetnika.

Izuzetno ako je preduzetnik iz opravdanih razloga privremeno odsutan (bolest, školovanje, izbor na funkciju i sl.), a nema zaposlenog poslovođu, on može opšte poslovođenje poveriti članu svog porodičnog domaćinstva za vreme tog odsustva, bez obaveze da ga zaposli.

Poslovođa ima svojstvo zakonskog zastupnika u skladu sa zakonom.

Ako su za obavljanje delatnosti preduzetnika propisani posebni uslovi u pogledu ličnih kvalifikacija preduzetnika, poslovođa mora da ispunjava te uslove.

Poslovođa se registruje u skladu sa zakonom o registraciji.

Lica koja rade za preduzetnika moraju biti u radnom odnosu kod preduzetnika ili angažovana od strane preduzetnika po drugom osnovu u skladu sa zakonom.

Izuzetno i član porodičnog domaćinstva preduzetnika može raditi kod tog preduzetnika bez zasnivanja radnog odnosa:

- povremeno tokom dana i to isključivo u sedištu, ako je njegovo prisustvo neophodno zbog prirode delatnosti preduzetnika (da se trgovačka radnja preduzetnika ne bi zatvarala tokom radnog vremena, da bi se utovarila roba, da bi se očistio poslovni prostor i sl.);
- privremeno tokom osposobljavanja za obavljanje delatnosti starih i umetničkih zanata, odnosno poslova domaće radinosti, ako preduzetnik obavlja tu delatnost;
- u vreme kada preduzetnik koristi godišnji odmor u skladu sa zakonom.

## II Prokura

Preduzetnik može da izda prokuru.

**Prokura se izdaje lično i ovlašćenje za izdavanje prokure se ne može preneti na drugo lice.**

**Prokura je poslovno punomoćje kojim preduzetnik ovlašćuje jedno ili više fizičkih lica (prokurista) da u ime i za račun preduzetnika zaključuje/u pravne poslove i preduzimaju druge pravne radnje.**

Ako se prokura daje jednom fizičkom licu u pitanju je pojedinačna prokura.

Ako je prokura izdata za dva ili više lica bez naznake da se radi o zajedničkoj prokuri, svaki prokurista postupa samostalno.

Prokurista ne može preneti prokuru, tj. dati punomoćje za zastupanje drugom licu.

Data prokura može prestati u svako doba opozivom ili otkazom prokure.

Ograničenja prokure su imperativnog karaktera.

Prokura prestaje opozivom i otkazom prokure.

Prokura se može opozvati u svako doba, a to pravo ne može biti ograničeno ili uslovljeno i preduzetnik se ne može odreći prava na opoziv prokure.

Prokurista može dati otkaz prokure u svako doba.

Prokurista je dužan prilikom potpisivanja dokumenata u ime preduzetnika da uz svoj potpis navede i funkciju.

## II Postupak registracije

**Postupak registracije, evidentiranja i objavljivanja podataka i dokumenata koji su, u skladu sa posebnim zakonom, predmet registracije, evidencije i objavljivanja u registrima i evidencijama koje vodi Agencija za privredne registre, kao i druga pitanja od značaja za registraciju, evidenciju i objavljivanje, propisani su Zakonom o postupku registracije u Agenciji za privredne registre („Sl. glasnik RS“, br. 99/2011).**

**U skladu sa odredbama Zakona, postupak registracije preduzetnika, pokreće se podnošenjem prijave Agenciji za privredne registre, a može da se pokrene i po službenoj dužnosti.**

**Registracionu prijavu podnosi:**

- preduzetnik;
- ovlašćeno lice (poslovođa, prokurista);
- punomoćnik sa priloženim pismenim punomoćjem, potpisanim od strane osnivača-preduzetnika i overenim od strane nadležnog organa (opštine ili suda), sem u slučaju davanja punomoći advokatu, kojem za podnošenje prijave nije potrebna punomoć overena od strane nadležnog organa.

**Prijave se mogu podneti:**

- lično u sedištu APR u Beogradu;
- organizacionim jedinicama APR;
- u opštinama sa kojima APR ima zaključen sporazum (ako se registraciona prijava podnosi u opštini, kao datum i vreme njenog dostavljanja uzima se datum i vreme njenog prijema u APR);
- preporučenom poštom (ako se registraciona prijava podnosi poštom, kao datum i vreme podnošenja prijave uzima se datum i vreme njenog prijema u APR);
- putem korisničke aplikacije za prijem elektronske prijave kojom se obezbeđuje prijem elektronskih dokumenata.

Registracione prijave se mogu preuzeti u Agenciji za privredne registre, organizacionim jedinicama APR i opštinskim kancelarijama, uz dokaz o uplati naknade u iznosu od 120,00 dinara (shodno Odluci o naknadama za poslove registracije i druge usluge koje pruža APR) ili besplatno preuzeti sa Internet strane APR.

**Adresa Agencije za privredne registre je ulica Brankova br. 25, 11000 Beograd, Srbija.**

**Sedište organizacionih jedinica Agencije za privredne registre**

Mesto	Adresa	Radno vreme radnim danom	Radno vreme sa strankama	Kontakt telefon
Beograd	Brankova 25	08-16	09-15	011 20 23 350
Novi Sad	Bulevar Mihaila Pupina 24	08-16	09-15	021 47 54 308
Subotica	Trg Lazara Nešića 1	08-16	09-15	024 671 930
Zrenjanin	Trg Slobode 10 (zgrada Gradske kuće, kancelarija 18)	08-16	09-15	023 511 518
Pančevo	Trg Nikole Tesle 5	08-16	09-15	013 351 610
Požarevac	Parma bb	08-16	09-15	012 220 051
Valjevo	Pop Lukina 6 A	08-16	09-15	014 291 013
Kraljevo	Cara Dušana 41/I	08-16	09-15	036 326 999

Užice	Ljube Stojanovića 5, (kancelarija 20)	08-16	09-15	031 513 868
Zaječar	Nikole Pašića 37/1	08-16	09-15	019 420 360
Kragujevac	Nikole Pašića 6	08-16	09-15	034 500 238
Niš	Obrenovićeve bb, TPC Kalča, lamela b, I sprat, lokal 40	08-16	09-15	018 296 002
Leskovac	Stojana Ljubića 12, (kancelarija 9)	08-16	09-15	016 214 175
Kosovska Mitrovica	Kralja Petra Prvog 106	08-16	09-15	

## ► Osnivanje preduzetnika

### Potrebna dokumentacija za osnivanje preduzetnika:

- jedinstvena registraciona prijava osnivanja pravnih lica i drugih subjekata i registracije u jedinstveni registar poreskih obveznika, sa unetim relevantnim podacima;
- fotokopija lične karte - za domaće fizičko lice, a za stranca fotokopija pasoša, odnosno fotokopija lične karte, odnosno fotokopija nekog od navedenih ličnih dokumenata za sve ortake, ukoliko se radi o ortačkoj radnji;
- dokaz o uplati naknade za osnivanje;
- ukoliko se preduzetnik registruje za obavljanje delatnosti za koju se traži prethodna dozvola, saglasnost ili drugi akt nadležnog organa kao uslov za registraciju, potrebno je dostaviti i odgovarajuću dozvolu, saglasnost ili drugi akt nadležnog organa u originalu ili overenoj kopiji.

### Ukoliko se prilikom osnivanja registruje prokura, potrebno je priložiti i:

- uredno popunjenu stranu 7 prijave o osnivanju (podaci o prokuristi);
- pisano ovlašćenje kojim preduzetnik izdaje prokuru;
- potpis prokuriste overen od strane nadležnog organa overe (OP obrazac).

### Elektronska prijava osnivanja preduzetnika

**Za korišćenje ove usluge neophodno je podneti elektronsku prijavu putem korisničke aplikacije za prijem elektronske prijave kojom se obezbeđuje prijem elektronskih dokumenata i dokaz o uplati naknade za registraciju.**

Potpisivanje elektronske prijave i dokumenata, kao i overa elektronskih dokumenata, vrši se u skladu sa propisima kojima se uređuje elektronski potpis i elektronski dokument.

Ukoliko je elektronska prijava uspešno izvršena, podnosilac prijave će dobiti potvrdu o primljenoj elektronskoj prijavi na elektronsku adresu koja je registrovana kao elektronska adresa za prijem pošte ili na elektronsku adresu navedenu u prijavi.

## || Poreski identifikacioni broj

Za preduzetnike koji ispunjavaju uslove za registraciju Agencija za privredne registre dostavlja poreskoj upravi podatke za dodelu i određivanje PIB-a i za upis u jedinstveni registar poreskih obveznika. Ukoliko su ispunjeni uslovi za dodelu PIB-a, isti će biti registrovan i unet u rešenje o osnivanju preduzetnika.

Ukoliko nisu ispunjeni uslovi za dodelu PIB-a preduzetnik će biti registrovan i obavešten da se za dodelu PIB-a obrati poreskoj upravi.

## || Prijava fondu za penzijsko i invalidsko osiguranje i prijava republičkom zavodu za zdravstveno osiguranje

Agencija za privredne registre po službenoj dužnosti dostavlja nadležnom Fondu za penzijsko i invalidsko osiguranje prijavu na osiguranje za preduzetnika i vrši prijavu obveznika plaćanja doprinosa Republičkom zavodu za zdravstveno osiguranje.

Ukoliko nisu ispunjeni uslovi za registraciju obveznika plaćanja doprinosa u Republičkom zavodu za zdravstveno osiguranje, preduzetnik će biti registrovan u Agenciji za privredne registre i obavešten da se za prijavu obveznika plaćanja doprinosa obrati Republičkom zavodu za zdravstveno osiguranje.

**Rok za registraciju osnivanja preduzetnika je 5 dana.**

**Dostavljanje pismenog otpavka se vrši na jedan od sledećih načina:**

- lično u sedištu APR u Beogradu;
- lično u organizacionoj jedinici APR;
- poštom na adresu za prijem pošte;
- poštom na adresu sedišta;
- elektronskom poštom;
- poštom na adresu podnosioca u Republici Srbiji;
- u opštinama sa kojima Agencija ima zaključen sporazum.

Ako je podneta elektronska prijava, otpravak odluke regulatora u elektronskoj formi dostavlja se na registrovanu adresu za prijem elektronske pošte ili na adresu za prijem elektronske pošte koja je u prijavi označena.

Dostavljanje pismenog otpavka odluke Registratora smatra se izvršenim danom slanja na adresu navedenu za dostavu otpavka.

Ako je prijavu podneo punomoćnik, otpravak odluke se vrši na adresu punomoćnika.

## || Pečat

**Nakon dobijanja rešenja o registraciji, vrši se izrada pečata kod pečatoresca.**

Pečatorescu je potrebno dostaviti rešenje o registraciji.

Tekst na pečatu mora biti identičan nazivu firme naznačenom na rešenju o upisu preduzetnika u registar.

Potrebno je uraditi okrugli i delovodni pečat.

Preduzetnik nije u obavezi da upotrebljava pečat u poslovnim pismima i drugim dokumentima sem u slučajevima koji moraju biti posebno propisani zakonom.

## II Tekući račun

**Preduzetnik je dužan da za plaćanje u dinarima otvori tekući račun u banci, da vodi sredstva na tom računu i vrše plaćanja preko tog računa, u skladu sa zakonom i ugovorom o otvaranju i vođenju tog računa zaključenim s bankom.**

**Dokumentacija, potrebna za otvaranje tekućeg računa u banci:**

- zahtev za otvaranje računa - dobija se u banci;
- rešenje o upisu preduzetnika u registar (overena fotokopija);
- OP obrazac (kupuje se u knjižari) i overa potpisa na šalteru opštine, uz ličnu kartu;
- PIB.

Zahtev pravnih lica i fizičkih lica koja obavljaju delatnost – preduzetnika, za otvaranje tekućeg računa kod banke sadrži:

- naziv podnosioca zahteva;
- mesto - sedište;
- adresu;
- telefon;
- predmet poslovanja - delatnost;
- matični broj podnosioca zahteva;
- pečat i potpis lica ovlašćenog za zastupanje.

**Uz zahtev za otvaranje tekućeg računa, preduzetnik podnosi i sledeću dokumentaciju:**

- rešenje o upisu u Registar privrednih subjekata - Preduzetnici;
- obaveštenje organa nadležnog za poslove statistike o razvrstavanju po delatnostima ako za njega razvrstavanje vrši organ nadležan za poslove statistike, odnosno dokument koji sadrži taj podatak;
- dokument nadležnog organa koji sadrži PIB podnosioca zahteva, ukoliko rešenje o upisu u Registar privrednih subjekata - Preduzetnici ne sadrži PIB;
- karton deponovanih potpisa lica ovlašćenih za potpisivanje naloga (na obrascu Karton deponovanih potpisa), radi raspolaganja sredstvima s računa koji je potpisalo ovlašćeno lice iz rešenja o upisu u Registar privrednih subjekata - Preduzetnici i koji je overen pečatom, a kojim će se overavati instrumenti plaćanja;
- overu potpisa lica ovlašćenih za zastupanje, na propisanom obrascu (OP);
- akt o imenovanju lica ovlašćenih za zastupanje.

## II Prekid obavljanja delatnosti

**Preduzetnik je u obavezi da o periodu prekida obavljanja delatnosti istakne obaveštenje na mestu u kome obavlja delatnost.**

Prekid obavljanja delatnosti se registruje u skladu sa zakonom o registraciji i ne može se utvrđivati retroaktivno.

## II Promene kod preduzetnika

### **Promene kod preduzetnika koje su predmet registracije:**

- lični podaci preduzetnika, poslovođe, prokuriste ili ortaka (lično ime-ime i prezime, JMBG, broj pasoša ili lični broj stranca);
- poslovno ime, sedište, naziv, pretežna delatnost, period na koji je preduzetnik registrovan, skraćeno poslovno ime, poslovno ime i skraćeno poslovno ime na stranom jeziku;
- prekid obavljanja delatnosti preduzetnika;
- promena podataka o poslovođi, prokuristi i ortaka ovlašćenog za zastupanje;
- podaci o izdvojenom mestu;
- račun u banci, kontakti;
- upis ili brisanje zabeležbe podataka od značaja za pravni promet;
- promena preduzetnika usled nastavka obavljanja delatnosti od strane članova porodičnog domaćinstva (bračni drug, deca, usvojenici i roditelji) u slučaju smrti preduzetnika ili gubitka poslovne sposobnosti;
- promena preduzetnika na osnovu raspodele zaostavštine za života preduzetnika od strane poslovno sposobnog naslednika;
- adresa za prijem pošte;
- adresa za prijem elektronske pošte.

### **Promene koje nisu predmet registracije:**

- proširenje delatnosti;
- privremeni prestanak rada izdvojenog mesta;
- promena statusa preduzetnika (da li se delatnost obavlja kao osnovna, dopunska ili je obavlja penzioner);
- rad na terenu (od mesta do mesta);
- upis i promena registarske oznake vozila;
- podaci o obavljanju spoljnotrgovinskog prometa.

Posle stupanja na snagu Zakona o izmenama i dopunama Zakona o prevozu u drumskom saobraćaju („Sl. glasnik RS“, br. 31/2011), u skladu sa odredbama člana 6. Zakona o registraciji privrednih subjekata („Sl. glasnik RS“, br. 55/2004, 61/2005 i 111/2009 - dr. zakon), kojim je propisano koje podatke sadrži Registar i mišljenjem Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije - Sektor za upravne i nadzorne poslove u oblasti privrednih registara broj: 300-011-00-161/2011-09 od 25.05.2011. godine, u Registar privrednih subje-

kata se ne registruje podatak o registarskoj oznaci taksi vozila, a ranije registrovani podaci biće brisani.

Takođe, i u slučaju da je u Jedinstvenoj registracionoj prijavi osnivanja pravnih lica i drugih subjekata i registracije u jedinstveni registar poreskih obveznika upisan podatak o registarskoj oznaci vozila, taj podatak neće biti registrovan.

## **II Gubitak svojstva preduzetnika i kontinuitet obavljanja delatnosti od strane naslednika**

### **Preduzetnik gubi svojstvo preduzetnika brisanjem iz registra privrednih subjekata.**

Brisanje preduzetnika iz registra vrši se zbog prestanka obavljanja delatnosti.

Preduzetnik prestaje sa obavljanjem delatnosti odjavom ili po sili zakona.

Preduzetnik odjavu ne može izvršiti sa danom koji je raniji od dana podnošenja prijave o prestanku rada nadležnom registracionom organu.

Brisanje iz registra se ne može vršiti retroaktivno.

Preduzetnik prestaje sa radom po sili zakona u sledećim slučajevima:

- smrću ili trajnim gubitkom poslovne sposobnosti;
- istekom vremena, ako je obavljanje delatnosti registrovano na određeno vreme;
- ako mu je poslovni račun u blokadi duže od dve godine, na osnovu zahteva za brisanje preduzetnika iz registra koji podnese Narodna banka Srbije ili Poreska uprava;
- ako je pravnosnažnom presudom utvrđena ništavost registracije preduzetnika;
- ako mu je pravnosnažnom presudom, izvršnom odlukom nadležnog organa ili suda časti komore u koju je učlanjen izrečena mera zabrane obavljanja delatnosti;
- u slučaju prestanka važenja odobrenja, saglasnosti ili drugog akta nadležnog organa koji je posebnim zakonom propisan kao uslov za registraciju;
- u drugim slučajevima propisanim zakonom.

U slučaju smrti ili gubitka poslovne sposobnosti preduzetnika, naslednik, odnosno član njegovog porodičnog domaćinstva (bračni drug, deca, usvojenici i roditelji), koji je pri tom i sam poslovno sposobno fizičko lice može nastaviti obavljanje delatnosti na osnovu rešenja o nasleđivanju ili međusobnog sporazuma o nastavku obavljanja delatnosti, koji potpisuju svi naslednici, odnosno članovi porodičnog domaćinstva.

Lice koje nastavlja obavljanje delatnosti preduzetnika na osnovu rešenja o nasleđivanju ili međusobnog sporazuma o nastavku obavljanja delatnosti, koji potpisuju svi naslednici, odnosno članovi porodičnog domaćinstva, dužno je da u roku od 30 dana od dana smrti preduzetnika prijavi nastavak obavljanja delatnosti registru u skladu sa zakonom o registraciji.

Poslovno sposobni naslednik može nastaviti obavljanje delatnosti preduzetnika i za života preduzetnika ako to pravo vrši na osnovu raspodele zaostavštine za života u skladu sa propisima kojima se uređuje nasleđivanje.



## || Nastavak obavljanja delatnosti u formi privrednog društva

**Preduzetnik može doneti odluku o nastavku obavljanja delatnosti u formi privrednog društva, pri čemu se shodno primenjuju odredbe Zakona o privrednim društvima, koje se odnose na osnivanje predmetne forme društva.**

Na osnovu odluke o nastavku obavljanja delatnosti u formi privrednog društva vrši se istovremeno brisanje preduzetnika iz registra privrednih subjekata i registracija osnivanja predmetnog privrednog društva koje preuzima sva prava i obaveze preduzetnika nastale iz poslovanja do trenutka osnivanja tog privrednog društva.

Nakon gubitka svojstva preduzetnika brisanjem preduzetnika iz registra privrednih subjekata, to fizičko lice ostaje odgovorno celokupnom svojom imovinom za sve obaveze nastale u vezi sa obavljanjem delatnosti do trenutka brisanja preduzetnika iz registra.

## || Brisanje preduzetnika iz registra

**Potrebna dokumentacija za registraciju brisanja:**

- registraciona prijava brisanja podneta od strane preduzetnika;
- dokaz o uplati naknade za brisanje.

U slučaju smrti preduzetnika, član porodičnog domaćinstva preminulog preduzetnika prilaže izvod iz matične knjige umrlih, a ukoliko nije prošlo više od 30 dana od datuma smrti do datuma podnošenja dokumentacije Registru privrednih subjekata potrebno je priložiti i izjavu svih članova porodičnog domaćinstva da su saglasni sa brisanjem.

## || ► Preduzetnici u sistemu sporta

**Pravni položaj preduzetnika u sistemu sporta regulisan je odredbama članova 95. do 97. Zakona o sportu („Sl. glasnik RS” br. 24/2011 i 99/2011).**

**Na samostalno obavljanje sportske delatnosti primenjuje se Zakon o privrednim društvima, ako zakonom o sportu nije drukčije predviđeno.**

Prema članu 13. Zakona o sportu, vrhunski sportista (rangiran kao takav u skladu sa Nacionalnom kategorizacijom sportista), može se profesionalno baviti sportskim aktivnostima i delatnostima u individualnim sportovima određenim šifrom 93.19, prema Uredbi o Klasifikaciji delatnosti, pored ostalog, i kao samostalni profesionalni sportista-preduzetnik.

Preduzetnik u sistemu sporta može se, kao i sportsko privredno društvo, baviti poslovima posredovanja prilikom prelaska sportiste iz jedne u drugu sportsku organizaciju ako ispunjava uslove za obavljanje ove delatnosti propisane članom 96. Zakona.

Preduzetnik iz člana 97. Zakona o sportu, dobit ostvaruje obavljanjem, kao pretežne, delatnosti sportskog osposobljavanja, sportskog usavršavanja i omogućavanja sportskog vežbanja trećim licima, određene šifrom 85.51, prema Uredbi o Klasifikaciji delatnosti (škole

tenisa, fudbala, fitnes centri, kampovi i sl.) i u poslovnom imenu (nazivu), ne može koristiti reč „klub“ ili “savez”.

## II Korisne informacije

**Adresa Internet sajta Agencije za privredne registre:** [www.apr.gov.rs](http://www.apr.gov.rs)

**Pitanja putem interneta, preduzetnici mogu uputiti sledećim sektorima u Agenciji za privredne registre:**

- za opšta pitanja, komentare, sugestije: [registar@apr.gov.rs](mailto:registar@apr.gov.rs)
- za pitanja koja se odnose na registraciju preduzetnika, iz delokruga rada Registra privrednih subjekata: [preduzetnici@apr.gov.rs](mailto:preduzetnici@apr.gov.rs)

**Rešenja, zaključke i druge pismene otpравke registratora (npr. dopisi, potvrde preduzetnika), može preuzeti:**

- preduzetnik;
- fizičko lice koje preduzetnik ovlasti i za koga je dostavljeno punomoćje overeno pred nadležnim organom (sud ili opština);
- advokat koga osnivač ovlasti (u tom slučaju punomoćje ne mora biti overeno pred nadležnim organom - sud ili opština);
- članovi porodičnog domaćinstva (roditelji, bračni drug i deca), uz punomoćje koje mora biti snabdeveno potpisom preduzetnika i pečatom radnje, kao i uz fotokopiju lične karte iz koje se jasno vidi da preduzetnik i član porodičnog domaćinstva stanuju na istoj adresi;
- poslovođa čiji su podaci sadržani u Registru privrednih subjekata - Preduzetnici;
- prokurista čiji su podaci sadržani u Registru privrednih subjekata - Preduzetnici.

**Bitno je napomenuti da se dostavljanje pismenog otpравka odluke registratora vrši na isključivi zahtev podnosioca prijave.**

**Rok za žalbu protiv odluka Registratora koja se može podneti ministru nadležnom za položaj privrednih društava i drugih oblika poslovanja, preko Agencije je 30 dana od dana objavljivanja odluke.**

**Za registraciju adrese za prijem pošte i elektronske pošte podnosi se:**

- prijava adrese za prijem pošte i adrese za prijem elektronske pošte.

**Potrebna dokumentacija za registraciju promene početka obavljanja delatnosti, promene vremena na koje je preduzetnik registrovan, poslovnog imena, sedišta, delatnosti, prekida i nastavka obavljanja delatnosti preduzetnika, registracije izdvojenog mesta je:**

- prijava promene za preduzetnika sa jasno označenom vrstom i sadržinom promene na dodatku koji se podnosi uz prijavu promene;
- dokaz o uplati naknade za promenu.

**Za registraciju promene pravne forme (brisanje preduzetnika i nastavak obavljanja delatnosti u formi privrednog društva ), prilaže se:**

- registraciona prijava brisanja preduzetnika iz Registra privrednih subjekata;
- dokaz o uplati naknade za brisanje preduzetnika;
- odluka o nastavku obavljanja delatnosti u formi privrednog društva;
- jedinstvena registraciona prijava osnivanja pravnih lica i drugih subjekata i registracije u jedinstveni registar poreskih obveznika dokumentacija koja je zakonom propisana za osnivanje privrednog društva u koje želi da se promeni pravna forma;
- dokaz o uplati takse u iznosu od 2.140,00 dinara za dobijanje matičnog broja, a uplaćuje se na račun Budžeta Republike Srbije; broj računa je 840-742221843-57, a u nastavku se u polje poziv na broj upisuje šifra sa spiska opština (Uputstvo za uplatu i brojevi računa po opštinama nalaze se u dokumentu koji možete preuzeti sa Internet sajta APR-a);
- dokaz o uplati naknade za promenu.

**Za registraciju poslovođe prilaže se:**

- registraciona prijava promene sa jasno označenom vrstom i sadržinom promene na dodatku koji se podnosi uz prijavu promene;
- pisano ovlašćenje preduzetnika o davanju ovlašćenja poslovođi;
- potpis poslovođe overen od strane nadležnog organa overe (OP obrazac);
- dokaz o uplati naknade za promenu.

**Za registraciju promene ovlašćenja poslovođe prilaže se:**

- registraciona prijava promene sa jasno označenom vrstom i sadržinom promene na dodatku koji se podnosi uz prijavu promene;
- pisano ovlašćenje preduzetnika o promeni ovlašćenja poslovođe;
- dokaz o uplati naknade za promenu.

**Za registraciju opoziva ovlašćenja poslovođe prilaže se:**

- registraciona prijava promene sa jasno označenom vrstom i sadržinom promene na dodatku koji se podnosi uz prijavu promene;
- opoziv ovlašćenja poslovođe;
- dokaz o uplati naknade za promenu.

**Za registraciju otkaza poslovođe prilaže se:**

- registraciona prijava promene sa jasno označenom vrstom i sadržinom promene na dodatku koji se podnosi uz prijavu promene;
- pisani otkaz poslovođe;
- dokaz o uplati naknade za promenu.

**Za registraciju promene preduzetnika prilaže se:**

***U slučaju smrti preduzetnika:***

- registraciona prijava promene preduzetnika;
- pravnosnažno rešenje o nasleđivanju ili međusobni sporazum o nastavku obavljanja delatnosti, koji potpisuju svi naslednici, odnosno članovi porodičnog domaćinstva

overen od nadležnog organa overe u roku od 30 dana od dana smrti preduzetnika. Uz međusobni sporazum o nastavku obavljanja delatnosti dostavlja se i izvod iz matične knjige umrlih. Članovi porodičnog domaćinstva su bračni drug, deca, usvojenici i roditelji;

- dokaz o identitetu preduzetnika (za domaće fizičko lice - fotokopija lične karte, a za stranca - fotokopija pasoša, odnosno fotokopija lične karte, ako je izdata strancu);
- dokaz o uplati naknade za promenu.

***U slučaju gubitka poslovne sposobnosti preduzetnika prilaže se:***

- registraciona prijava promene preduzetnika;
- odluku nadležnog organa;
- dokaz o identitetu preduzetnika;
- dokaz o uplati naknade za promenu.

***U slučaju raspodele zaostavštine za života preduzetnika prilaže se:***

- registraciona prijava promene preduzetnika;
- ugovor o ustupanju i raspodeli imovine za života overen od nadležnog organa overe;
- dokaz o identitetu preduzetnika;
- dokaz o uplati naknade za promenu.

***Za registraciju prokure prilaže se:***

- registraciona prijava promene prokure sa jasno označenom vrstom i sadržinom promene na dodatku koji se podnosi uz prijavu promene;
- pisano ovlašćenje kojim preduzetnik izdaje prokuru;
- potpis prokuriste overen od strane nadležnog organa overe (OP obrazac);
- dokaz o uplati naknade za promenu.

***Za registraciju prestanka prokure (opoziv ovlašćenja/otkaz), prilaže se:***

- registraciona prijava promene sa jasno označenom vrstom i sadržinom promene na dodatku koji se podnosi uz prijavu promene;
- opoziv pisanog ovlašćenja prokure odnosno otkaz prokure;
- dokaz o uplati naknade za promenu.

***Za registraciju promene podataka o registrovanim licima prilaže se:***

- prijava promene podataka sa jasno označenom vrstom i sadržinom promene na dodatku koji se podnosi uz prijavu promene;
- dokaz koji predstavlja osnov za promenu tih podataka (npr. fotokopija lične karte);
- dokaz o uplati naknade za promenu.

## **Uplate naknada za registraciju preduzetnika**

Uplate naknada za usluge koje pruža Agencija u okviru Registra privednih subjekata-preduzetnici, vrše se na račun: **840-29771845-59** sa pozivom na broj **04**.

**Važna napomena:** Prilikom **promene podataka** kod već registrovanih preduzetnika u uplatnici u polju poziva na broj treba dodati i matični broj preduzetničke radnje, tako da uplatnica sadrži sledeće elemente: račun: **840-29771845-59**, model se ne upisuje, poziv na broj **04-...** (u nastavku obavezno upisati matični broj radnje).

### Visina naknade za registraciju preduzetnika

Naknada za registraciju preduzetnika iznosi 1.200,00 dinara.

Naknada za registraciju promene podataka o preduzetniku iznosi 700,00 dinara.

Ako se registracionom prijavom zahteva više promena, naknada od 700,00 dinara uvećava se za 300,00 dinara po promeni.

Naknada za registraciju drugih podataka o preduzetniku koji se u skladu sa zakonom registruju u Registar privrednih subjekata, iznosi:

- za registraciju prostora van poslovnog sedišta 700,00 dinara po prostoru;
- za registraciju zabeležbe podataka od značaja za pravni promet i drugih podataka koji se u skladu sa zakonom registruju 700,00 dinara;
- za brisanje preduzetnika 1.000,00 dinara.

Naknada za izdavanje izvoda iz Registra o preduzetniku, za izdavanje kopija i za štampanje dokumenata, iznosi, i to:

- za izdavanje izvoda o registrovanim podacima o preduzetniku 800,00 dinara;
- za izdavanje kopije dokumenta na osnovu koga je izvršena registracija, po strani dokumenta 30,00 dinara;
- za štampanje registracione prijave 120,00 dinara;
- za izdavanje potvrde da preduzetnik nije registrovan u Registru ili da Registar ne sadrži traženi podatak koji je, u skladu sa zakonom, predmet registracije 400,00 dinara;
- za izdavanje potvrde o pravnom sledbeništvu 800,00 dinara po preduzetniku;
- za izdavanje potvrde o podacima sadržanim u dokumentaciji na osnovu koje je izvršena registracija i istorijski registrovanim podacima 400,00 dinara po podatku.

*Autor:*

*Svetlana Budimčević,  
Unija poslodavaca Srbije*

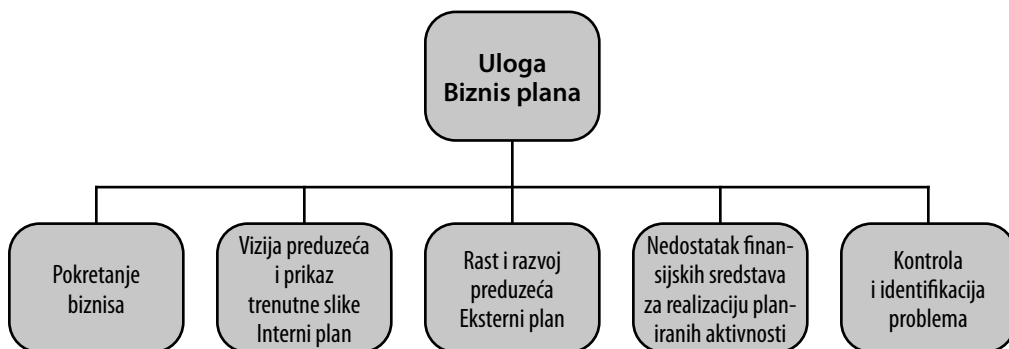
## Biznis plan

### I Uvod

Izrada biznis plana se kod nas uglavnom vezuje za situaciju kada preduzeće traži kredit od banaka ili kreditnih organizacija radi ostvarivanja neke ideje, bilo da se radi o pokretanju novog biznisa ili proširenju postojećeg. Međutim, prava vrednost kreiranja biznis plana leži u samom procesu razmišljanja o vašem biznisu, planiranju i istraživanju činjenica, kritičkom osvrtu na vaše ideje. Za ovo je potrebno vreme, ali to svakako pomaže da se izbegnu skupe greške koje se kasnije mogu pokazati i kao katastrofalne. Stoga se u modernim preduzećima biznis plan sastavlja za svaku poslovnu ideju, bilo da ona zahteva finansijska ulaganja ili ne, kao metodološko sredstvo obrade poslovne ideje kojim se dokazuje opravdanost njene realizacije i prezentovanje aktivnosti i prikazivanje poslovnih planova vezanih za naredni period.

Takođe, biznis plan može poslužiti kao alat pomoću kojeg će se uporediti vizija o preduzeću (kakvo želimo da bude) i slika trenutnog stanja (dokle smo stigli idući ka toj viziji). Ovakav biznis plan je izrađen za internu upotrebu i namenjen je menadžmentu i zaposlenima. Tako, biznis plan može da ima razne uloge u raznim fazama poslovnih aktivnosti.

#### Uloga Biznis plana u raznim fazama poslovnih aktivnosti



U zavisnosti od toga kome je biznis plan namenjen i u koju svrhu, postoji više različitih modela prema kojima se oblikuje struktura biznis plana. Pri tome, metodologiju izrade biznis plana utvrđuju institucije koje se bave finansiranjem investicionih projekata, prema svojim programima u kojima su određeni namena sredstava i uslovi kreditiranja. Sve metode i postupci koje opredeljuju sadržinu biznis plana, bez obzira na određene razlike, uvek su usmereni na dokazivanje ekonomske opravdanosti i rentabilnosti konkretnog projekta. Imajući u vidu da većina institucija ima unapred definisane elemente i strukturu poželjnog biznis plana, to će vam izrada biti lakša.

Osnovne karakteristike kvalitetnog biznis plana su: razumljivost, relevantnost, opreznost i pouzdanost. Priprema biznis plana zahteva trud i odgovarajuća stručna znanja. Zakonom nije definisano ko može da priprema biznis plan, ali se preporučuje da ga proveri stručnjak za ovu vrstu posla. Da bi se na osnovu biznis plana dobili pouzdani i realni podaci o mogućnostima realizacije poslovnog poduhvata, potrebno je da on bude kvalitetno pripremljen.

Osnovna obeležja kvalitetno sastavljenog biznis plana odnose se na:

- kompletnost – da obuhvata sve bitne stavke iz sadržaja,
- ispravnost – da se zasniva na pouzdanim informacijama,
- preciznost – bez upotrebe „nejasnih“ reči i
- sažetost – ne sme biti preobiman

Sa tehničkog aspekta, preporučljivo je da se primjenjuju brojke (ali ne računice sa više decimalnih brojki). Takode, preporučuje se da rečenice budu kratke, konkretne, bez pravopisnih grešaka.

## II Odakle početi

Poslovice kaže: "Ako ne znate gde ste krenuli, nećete nigde ni stići." I biznis mora ići u nekom pravcu, a svako poslovanje usmerava se izborom vizije, misije i strateških ciljeva koji su usko povezani.

**Vizija** je slika poželjne, realne i privlačne budućnosti preduzeća. To je dalekosežan pogled, ali nešto što opredeljuje vaša reagovanja na probleme rasta i razvoja preduzeća. Vizija jednog poslovanja može biti iskazana kao »prvi među konkurentima«, »lider u pružanju usluga«, »uvek u vrhu za delatnost koja se obavlja«, »prepoznatljiv kvalitet« i sl.

**Misija** je svrha, razlog ili cilj zbog kojeg postoji preduzeće. Svoju misiju jedno preduzeće može da ostvaruje radi zadovoljenja potreba kupaca/klijenata, stručnim radom i istraživanjem, razvojem i inoviranjem usluga i metoda i postupaka u procesima rada i poslovanja i slično, a sve to sa ciljem postizanja profita.

**Strateški ciljevi** su krajnje tačke prema kojima su usmerene aktivnosti preduzeća/organizacije. To su situacije ili stanja u koje preduzeće/organizacija želi da dodje. Ciljevi u poslovanju preduzeća/organizacije imaju više funkcija:

- usmeravajuću - služe kao instrument za donošenje strategije i politike preduzeća
- motivacionu - motivišu članove preduzeća/organizacije, i
- kontrolnu - kontrolišu ostvarene rezultate

Da bi ostvarili svoju funkciju ciljevi moraju biti :

- relevantni i logični
- realni
- jasni i merljivi
- vremenski definisani
- izazovni

Bez obzira za koju ciljnu grupu se biznis plan priprema, važno je da on bude realan i ne treba da reflektuje superiornost, već da predstavi ideju i ukaže potencijalnim investitorima na dobit koju bi mogli imati. Ovde se mora biti oprezan, jer kreatori biznis plana i investitori na različite načine posmatraju biznis plan preduzeća. I najbolja ideja može propasti ako je loše predstavljena.

Kreatori biznis plana žele da prikažu pozitivan potencijal planirane aktivnosti, dok investitori razmišljaju u suprotnom pravcu. Investitori na biznis plan gledaju sa negativnog aspekta, tražeći kritične tačke što proističe iz njihovog interesa da ostvare maksimalnu dobit uz minimalni rizik. Na prvi pogled, investitori će pažnju obratiti na osnovne karakteristike planiranih aktivnosti, na finansijsku strukturu poslovnog plana, na likvidnost i odnos zaduženja i sopstvenog ulaganja i na atraktivnost same ideje. Ukoliko navedene kategorije zainteresuju investitore, pristupiće se detaljnom razmatranju plana. Tim pre, posebnu pažnju treba posvetiti formi pisanja biznis plana koja će biti prilagođena potencijalnim investitorima. U većini slučajeva, investitori i kreditori imaju već unapred definisane standarde i zahteve kada je u pitanju forma biznis plana, te je potrebno ispoštovati redosled prikaza elemenata tj. delova pripremljenog plana.

Kada se biznis plan izrađuje radi pribavljanja investicija on treba da ubedi investitore da je preduzeće prepoznalo tržišne mogućnosti, da poseduje preduzetničke talente neophodne za korišćenje tržišnih mogućnosti i da ima racionalan i uverljiv program ostvarenja planiranog prihoda i troškova u predviđenom vremenskom periodu.

Obično je potrebno nekoliko sedmica da bi se sačinio dobar plan. Većina vremena je utrošena na istraživanje i preispitivanje vaših ideja i pretpostavki. I opet, u tome i leži vrednost celog procesa. Zato treba odvojiti dovoljno vremena i uraditi posao valjano. Takođe, o svim izvorima informacija treba voditi uredne beleške jer su one izvor vaših pretpostavki i osnov vaših finansijskih podataka.

### III Dužina i osnovni elementi

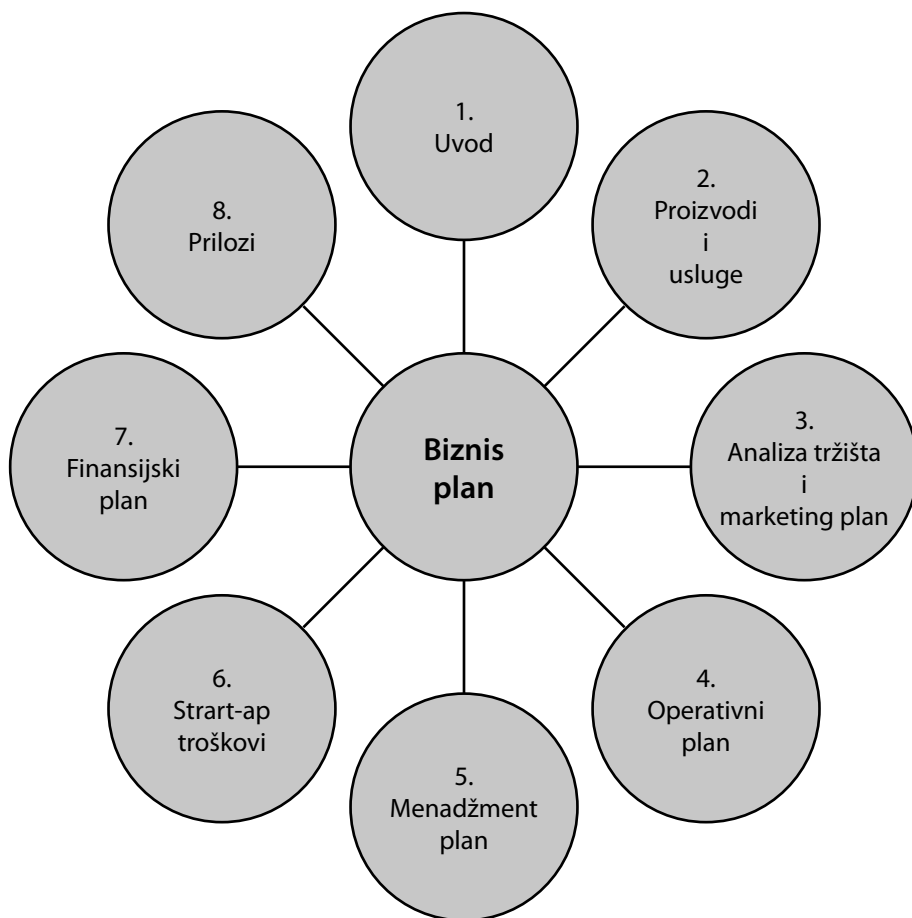
Nije propisano koliko strana biznis plan treba tačno da ima. U praksi je to najčešće 20 do 30 strana koje na pregledan način obuhvataju sistematski prikazane informacije o vašoj poslovnoj ideji. Nemojte štedeti prostor jer pregusto i zbijeno navedene informacije mogu izgledati nepregledno i odbojno. Isto tako, nemojte se služiti ni prevelikim poredima i bespotrebno ostavljenim belinama – kvantitet ne garantuje kvalitet.

Ako pišete biznis plan da biste pridobili pažnju investitora i konkurisali za neka sredstva, obratite posebnu pažnju na vaš stil pisanja. O vašoj ideji će se suditi i na osnovu kvaliteta i izgleda vašeg rada isto kao i na osnovu vaše ideje. Biznis plan u dobroj meri liči na jedan dobar sastav iz jezika koji mora imati uvod, razradu i zaključak koji će potencijalnog investitora ubediti da je vaša ideja dobra, a da vi imate jasnu predstavu šta i kako treba uraditi da bi se ona sprovela, kao i potrebne kapacitete za njeno ostvarivanje.

Svaki biznis plan ima svoje specifičnosti u zavisnosti od delatnosti/grane privrede i vrste poslovnog poduhvata u koji se želi investirati, kao i od toga da li je u pitanju preduzeće koje već postoji i ima za sobom godine rada i iskustva, ili se pak radi o potpuno novom biznisu koji praktično kreće od nule. Ipak, postoje neki zajednički elementi koje svaki biznis plan treba da sadrži, što proizilazi iz zajedničke metodologije ocene investicionih projekata.



Ovde su navedeni osnovni elementi koje treba dalje prilagođavati konkretnim potrebama preduzećima i zahtevima investitora:



Kao u svakom pedantno napisanom štitvu, nakon naslovne strane obično sledi sadržaj biznis plana posle kojeg slede uvod i ostali elementi.

## 1. Uvod

U uvodnom delu biznis plana potrebno je navesti osnovne podatke o preduzeću, razloge i ciljeve ulaska u investiciju i, ukoliko se radi o preduzeću koje postoji već više godina, naglasiti da li nove, planirane aktivnosti predstavljaju kontinuitet razvoja postojećih delatnosti ili se, na primer, radi o restrukturiranju. Ovde treba navesti i jasno obrazložena očekivanja u pogledu finansijskih efekata koji opravdavaju ulazak u novu poslovnu aktivnost.

Uvod treba da sadrži:

### **a) Statusne podatke o preduzeću**

Ovo su osnovne informacije o preduzeću, kratak istorijat preduzeća i podaci o osnivanju, odnosno kada je preduzeće osnovano, kojim kapitalom, u kojoj privrednoj delatnosti, sa kojim ciljem.

### **b) Rezime**

Rezime biznis plana se uglavnom nalazi nakon uvodnog predstavljanja, ali to nije pravilo. Neki metodološki pristupi rezime stavljaju na kraju, a drugi preporučuju da se umesto rezimea napiše uvod koji prezentuje sažetak plana i opravdanost ulaska u poslovnu aktivnost. Kako je već prethodno pomenuto vaš biznis plan po formi mora biti prilagođen onome kome je namenjen. Suština je da se rezimeom obraćamo nekom ko može uticati na realizaciju poslovnih aktivnosti i ubediti ga da detaljno pročita biznis plan u celini i prepozna mogućnosti za poslovni uspeh i ostvarivanje profita.

Mnogi poklanjaju posebnu pažnju rezimeu i smatraju ga najvažnijim delom plana zato što se potencijalni investitori po čitanju rezimea odlučuju da li će pročitati i detaljnije obratiti pažnju na biznis plan u celini. Nećete pogrešiti ako ovaj deo biznis plana napišete poslednji, a u njega uključite sve što biste prezentovali u petominutnom intervjuu, znači na ne više od dve strane.

Objasnite osnovne stvari o predloženom biznisu:

- šta će biti vaš proizvod/usluga?
- ko će biti vaši kupci/klijenti?
- ko su vlasnici?
- šta mislite kakva je budućnost vašeg biznisa i vaše grane industrije?

Ako pišete biznis plan radi apliciranja za neka sredstva, jasno navedite koliku svotu očekujete, tačan način na koji ćete sredstva iskoristiti i kako će ta sredstva učiniti vaš biznis profitabilnijim, odnosno kako će se obezbediti otplata kredita, odnosno povraćaj uložениh sredstava.

Navedite misiju preduzeća. Mnoga preduzeća imaju kratak opis misije, obično do 30 reči ili manje, kojom opisuju razlog svog postojanja i osnovne principe kojima se preduzeće upravlja. Ako želite da napravite nacrt misije, ovo je dobro mesto da je navedete u okviru biznis plana. Potom navedite ciljeve preduzeća: ciljevi su destinacija – gde želite da bude vaš biznis. Ciljevi su takođe i markeri napretka na putu do postizanja konačnog cilja. Na primer, cilj može biti imati zdravu, uspešnu kompaniju koja je lider u pružanju određene usluge i koja ima lojalne klijente. Markeri mogu biti ciljani godišnji nivoi prodaje i neka specifična merenja zadovoljstva klijenata.

Navedite i filozofiju svog biznisa: šta je za vas važno u biznisu?

Opišite vašu granu industrije. Da li je to industrija u razvoju? Kakve promene u toj grani predviđate, na kratke i na duge staze? Kako će vaš biznis moći to da iskoristi na najbolji način?

Opišite ono u čemu je specifičnost i snaga vašeg preduzeća i najvažnije oblasti u kojima je ono stručno. Koji faktori će uticati na uspeh preduzeća? Za šta mislite da će biti vaš najvaž-

niji izvor konkurentnosti? Kakva lična iskustva, veštine i umeća već posedujete i donosite u ovaj biznis?

Pravni oblik vlasništva je takođe važna informacija: jedini vlasnik, partnerstvo, korporacija.

## 2. Proizvodi i usluge

Ovde opišite detaljno vaš proizvod ili uslugu (tehničke specifikacije, crteži, fotografije, prodajne brošure i drugo priložite u *Prilozima*)

Koji faktori vam donose konkurentsku prednost ili predstavljaju otežavajuću okolnost? To su na primer nivo kvaliteta, ili neke jedinstvene karakteristike, ili pak odlike vlasničke strukture.

Kakva je struktura cene, najma vaših proizvoda ili usluga?

## 3. Analiza tržišta i marketing plan

### Ispitivanje tržišta - zašto?

Bez obzira koliko su vaš proizvod ili usluga dobri, poslovni poduhvat ne može da uspe bez efektnog marketinga. A on počinje sa pažljivim, sistematičnim istraživanjem. Po vas je veoma opasno da pretpostavljate da već dovoljno znate o vašem nameravanom tržištu. Morate da ispitajte tržište da biste bili sigurni da ste na pravom putu. Iskoristite proces biznis planiranja kao svoju priliku da dođete do pravih podataka i da preispitate vaše marketinške napore. To će biti odlično potrošeno vreme.

### Ispitivanje tržišta – kako?

Postoje dve vrste ispitivanja tržišta: primarno i sekundarno.

Primarno ispitivanje tržišta je prikupljanje vlastitih podataka. Na primer, sami možete da na predviđenoj lokaciji brojite učesnike saobraćaja/prolaznike, da upotrebite razne telefonske imenike (npr. Yellow pages) kako biste identifikovali konkurenciju, da intervjuišete fokus grupu i tako utvrdite šta potrošači najviše vole ili žele. Profesionalna ispitivanja tržišta mogu biti veoma skupa, ali postoje mnoge publikacije koje mogu pokazati vlasnicima malog biznisa kako da istraživanje urade sami. U vašem marketing planu treba da budete koliko je god moguće konkretni; navedite statističke podatke, brojke i navedite izvore. Marketinški plan će biti, kasnije, osnova za nadasve važnu projekciju prodaje.

Sekundarno istraživanje znači upotrebu objavljenih informacija kao što su novine, magazini, demografski profili, industrijski izveštaji, internet i slično. Ovaj tip informacija je dostupan u javnim bibliotekama, privrednim udruženjima, privrednim komorama, među prodavcima kojima je vaša privredna grana kupac, vladinim agencijama, itd. Krenite od onoga čemu imate najlakši pristup.

## Ekonomski pokazatelji

Sagledajte činjenice o vašoj privrednoj grani:

- koliko je vaše tržište ukupno veliko?
- sa koliko procenata ćete vi učestvovati na tržištu (Ovo je važno samo ako mislite da ćete biti veliki igrač na tržištu)
- trenutna potražnja na ciljanom tržištu
- trendovi na ciljanom tržištu – trend rasta, trend interesovanja potrošača, trendovi u razvoju proizvoda
- mogućnosti rasta i razvoja za biznis vaše veličine
- na koje prepreke nailazite u pokušaju da vi i vaše preduzeće uđete na to tržište? Neke tipične prepreke su:
  - visoki troškovi pokretanja biznisa
  - visoka cena proizvodnje
  - visoki troškovi marketinga
  - prihvatanje od strane potrošača i prepoznavanje brenda
  - obuke i neophodne veštine
  - jedinstvena tehnologija i patenti
  - sindikati radnika
  - uvozne carine i kvote
- i naravno, kako ćete prebroditi te prepreke?
- kako će sledeći momenti uticati na vaše preduzeće:
  - promene tehnologije
  - promene u zakonskoj regulativi
  - promene u celokupnoj ekonomiji
  - promene u vašoj privrednoj grani

## Proizvod

U odeljku *Proizvodi i usluge*, opisali ste proizvode i usluge onako kako ih vi vidite. Sada ih opišite iz ugla vaših klijenata.

### *Odlike i prednosti*

Navedite sve vaše glavne proizvode ili usluge. Za svakog od njih:

- opišite najvažnije odlike - šta je u vezi njih posebno?
- opišite prednosti, odnosno šta će proizvod doneti klijentima?

Obratite pažnju na razliku između odlika i prednosti, i razmislite o njima. Na primer, kuća koja vam daje utočište i traje dugo vremena je napravljena od određenih materijala i prema određenom nacrtu. To su njene odlike. Njene prednosti uključuju ponos vlasnika, finansijsku bezbednost, porodica ima dom i može da neguje komšijske odnose. Vi ugrađujete prednosti u vaš proizvod tako da možete da prodate odlike.

Kakve ćete usluge pružati dalje nakon prodaje proizvoda/usluge? Neki primeri su isporuka, garancija, servisiranje, podrška, politika refundiranja i slično.

## Klijenti

Identifikujte svoje ciljane klijente, njihove karakteristike i njihovu geografsku poziciju, što je još poznato i kao demografija klijenata.

Opis će biti potpuno različit u zavnosti od toga da li ćete svoj proizvod/uslugu želeći da prodate drugim preduzećima ili direktno potrošačima. Ako prodajete robu široke potrošnje, ali kroz kanal distributera, prodavaca na veliko i malo, morate da izvršite pažljivu analizu i krajnjih potrošača i posrednika kojima prodajete.

Možda imate više od jedne grupe potrošača/klijenata. Identifikujte najvažnije grupe. Onda, za svaku grupu potrošača, sačinite ono što se zove demografski profil:

- doba starosti
- pol
- lokacija
- nivo prihoda
- društvena klasa i zanimanje
- obrazovanje
- drugo (specifično za vašu granu privrede)

Za klijente u vidu drugih preduzeća, demografski faktori bi mogli biti:

- privredna grana (ili deo privrede)
- lokacija
- veličina preduzeća
- kvalitet, tehnologija
- drugo (specifičnu za vašu granu privrede)

## Konkurencija

- koji proizvodi i preduzeća će vam biti konkurencija? Navedite njihova imena.
- da li će vam oni biti konkurencija na generalnom nivou ili samo kod nekih proizvoda, nekih klijenata, na nekim lokacijama?
- da li ćete imati neku indirektnu konkurenciju koja će takođe biti važna? Na primer, video klubovima su konkurencija pozorišta i bioskopi, iako su to druge vrste biznisa.

Kakvo će biti poređenje između vaših proizvoda ili usluga sa konkurencijom?

Upotrebite donju tabelu za uporednu analizu da biste uporedili vaše preduzeće sa vašim dva najveća konkurenta. U prvoj koloni su ključni faktori konkurentnosti. Pošto oni variraju od jedne do druge privredne grane, listu predloženih faktora možete prilagoditi sebi i svom biznisu.

U koloni nazvanoj „Ja“, iskreno navedite kako mislite da ćete izgledati u očima potrošača. Onda proverite da li mislite da će taj faktor biti vaša snaga ili slabost. Ponekad je teško analizirati vlastite slabosti. Pokušajte da budete krajnje iskreni. Još bolje, zamolite nekog ko nije direktno uključen da vam pomogne. Zaista vam se može desiti da vam to „otvori oči“. I zapamtite da ne možete svima biti sve. Zapravo, mnogi biznisi su propali zato što se puno napora rasplinjavalo na mnogo strana. Ono što želite da postignete, to je da dobijete iskrenu procenu slabih i jakih tačaka vašeg biznisa.

Sada analizirajte svakog većeg konkurenta. Ukratko, konstatujte kakvi su u poređenju sa vama.

U poslednjoj koloni procenite važnost svakog faktora po klijente/potrošače, gde je 1=kritično a 5=nije mnogo važno.

Faktor	Ja	Snaga	Slabost	Konkurencija A	Konkurencija B	Važnost za klijenta
proizvodi						
cena						
kvalitet						
izbor						
usluga						
pouzdanost						
stabilnost						
stručnost						
reputacija preduzeća						
lokacija						
izgled						
način prodaje						
politike kredita						
oglašavanje						
imidž						

Potom napišite kratak paragraf u kojem ćete konstatovati prednosti i nedostatke.

### Niša

Nakon što ste na sistematičan način analizirali vašu granu privrede, vaš proizvod, vaše klijente i konkurenciju, trebali biste da imate jasnu sliku o tome gde se vaše preduće uklapa u svet.

U kratkom paragrafu definišite svoju nišu, vaše jedinstveno „parče“ tržišta na koje se fokusira vaš proizvod/usluga.

### Strategija

Navedite svoju strategiju marketinga koja je konzistentna sa vašom nišom.

#### Promocija

- kako ćete obavestiti klijente?
- promocija i reklama: koji mediji, zašto i koliko često? zašto ova mešavina a ne neka druga?

- da li ste identifikovali jeftine metode da biste promotivnim budžetom postigli najviše?
- da li ćete koristiti još neke metode oglašavanja osim onih za koje morate da platite, kao što su sajmovi, katalogi, inicijative dilera, preporuke „od usta do usta“ (kako ćete ih stimulisati?) i mreža prijatelja ili profesionalaca?
- kakav imidž želite da projektujete? kako želite da vas klijenti gledaju?
- pored oglašavanja, kakve planove imate u vezi sa grafičkom podrškom vašeg imidža? Ovo uključuje razmišljanja o dizajnu vašeg logoa, vizit karti i memorandumu, brošura, unutrašnjeg uređenja vašeg prostora (ako klijenti dolaze u vaše prostorije).
- da li biste trebali da imate sistem identifikacije klijenata koji više puta koriste vaše usluge/kupuju od vas kako biste ih kontaktirali na sistematičan način?

#### *Promotivni budžet*

- koliko ćete potrošiti na gore navedene stavke?
- pre otvaranja? (ove brojke se računavaju u vaš start-up budžet)
- i dalje? (ove brojke spadaju u vaše planiranje troškova poslovanja)

#### *Cena*

- Objasnite svoj metod ili metode utvrđivanja cene. Najniže cene nisu dobra politika za većinu malih biznisa. To vam oduzima neophodnu maržu, a klijenti možda ne mare za cenu onoliko koliko vi to mislite, dok veliki konkurenti ionako mogu da ponude nižu cenu od vaše. Obično je bolje da se držite srednje cene i da budete konkurencija kada su u pitanju kvalitet i usluga.
- Da li se vaša strategija cena uklapa u ono što je vaša analiza konkurencije?
- Uporedite vaše cene sa cenama kod konkurencije. Da li su više, niže, iste? Zašto?
- Koliko je važna cena kao faktor konkurentnosti? Da li vaši ciljani klijenti zaista donose svoje odluke o kupovini uglavnom na osnovu cene?
- Kakvu ćete politiku imati u oblastima usluga klijenata i kredita?

#### *Predložena lokacija*

Verovatno još niste izabrali određenu lokaciju. Ovo je vreme da razmislite o tome šta vam je potrebno i šta želite od lokacije. Mnogi biznisi se u početku mogu voditi i od kuće na izvesno vreme. Fizičke potrebe opišite kasnije, u *Operativnom planu*. Ovde analizirajte vaš kriterijum za izbor lokacije jer će to uticati na vaše klijente.

- da li je vaša lokacija važna za klijente? ako jeste, na koji način?

Ako klijenti dolaze u vaše prostorije:

- da li je to lako? parking? nije daleko od glavnog puta?
- da li je u skladu sa vašim imidžom?
- da li je to ono što klijenti žele i očekuju?
- gde se nalazi konkurencija? da li je za vas bolje da budete blizu njih (kao dileri automobila) ili daleko (kao pekare, sendvičare, palačinkarnice)?

### *Kanali distribucije*

Kako ćete prodavati svoje proizvode ili usluge?

- na malo
- direktno (porudžbenice, internet, kataloška prodaja)
- na veliko
- vaši sopstveni prodajni kapaciteti
- agenti
- nezavisni predstavnici
- ponude, tenderi i slično

### **Predviđanje prodaje**

Kada ste detaljno opisali proizvode, usluge, klijente, tržišta i marketing plan, vreme je da se u vaš plan unesu neke brojke. Pripremite projekciju prodaje iz meseca u mesec. Predviđanje treba da bude zasnovano na vašoj dosadašnjoj prodaji (ako je bilo), marketinškim strategijama koje ste upravo opisali, istraživanju tržišta, privrednim podacima, ako su dostupni.

Možda ćete želeći da napravite dve procene: “u najboljem slučaju”, što je ono što zaista očekujete, i “u najgorem slučaju”, nivo ili obim za koji ste uvereni da ga možete ostvariti bez obzira na to šta bi moglo da se desi.

Setite se da treba da vodite evidenciju o vašem istraživanju i vašim pretpostavkama dok gradite ovu procenu prodaje i na šta sve u ovom biznis planu oni utiču. Ovo je od kritične važnosti ako ćete svoj biznis plan prezentovati izvorima finansiranja.

## **4. Operativni plan**

Objasnite svakodnevni rad i aktivnosti u okviru predloženog biznisa, njegovu lokaciju, opremu, ljude, procese i okolnu sredinu.

### **Proizvodnja**

Kako i gde se proizvode vaši proizvodi ili usluge? Objasnite vaše metode:

- tehnike i troškovi proizvodnje
- kontrola kvaliteta
- usluga klijenata
- kontrola inventara
- razvoj proizvodnje

### **Lokacija**

Kakvi su vam kvaliteti potrebni kod lokacije? Opišite tip lokacije kakav ćete imati.

Fizički zahtevi:

- veličina prostora



- tip zgrade
- u kojoj je zoni
- struja, komunalne usluge i drugo

Dostupnost:

- da li je važno da vaša lokacija bude pogodna za transport ili za snabdevače?
- da li vam je potrebno da budete lako dostupni direktno sa ulice?
- kakve su vaše potrebe kada su u pitanju parking i blizina auto-putevima, aerodromu, železnici i dostavnim centrima?

Uključite crtež ili plan vašeg predloženog pogona ako je to važno, kao što može biti slučaj kod proizvođača.

Izgradnja svog prostora? Većina novih preduzeća ne bi trebala da ulaže kapital u izgradnju, ali ako planirate da gradite, troškovi i specifikacije će činiti veliki deo vašeg plana.

Trošak: procenite troškove vašeg poslovanja, uključujući rentu, ali takođe i održavanje, osiguranje, inicijalne troškove preuređenja kako bi prostor odgovarao vašim potrebama. Ove brojke će postati deo vašeg finansijskog plana.

Kakvo će biti vaše radno vreme?

### Zakonsko okruženje

Opišite sledeće:

- postupak dobijanja neophodnih licenci/dozvola
- regulative koje se tiču bezbednosti i zdravlja, radnog mesta i životne sredine
- posebna regulativa koja se tiče vaše privredne grane ili profesije
- zahtevi koji se tiču određenih zona ili tipova zgrada
- osiguranje
- zaštitni znak, intelektualna svojina ili patenti (u proceduri, postoje...)

### Ljudski resursi

- broj zaposlenih
- vrsta radne snage (kvalifikovana, nekvalifikovana, eksperti)
- gde i kako ćete pronaći pravu radnu snagu?
- kvalitet postojećeg osoblja
- struktura plata
- metodi treninga i potrebe
- ko obavlja koje zadatke?
- da li imate pripremljene rasporede i pisane procedure?
- da li ste izradili nacrt opisa radnih mesta za zaposlene? Ako niste, napišite neke. Oni zaista pomažu i u internoj komunikaciji sa zaposlenima.
- da li ćete za neke poslove koristiti zaposlene na određeno vreme pored stalno zaposlenih?

## Zalihe

- koju vrstu zaliha ćete imati: sirovine, gotovu robu?
- prosečna vrednost zaliha (odnosno, koliko ćete uložiti u njih)?
- stopa prometa i odnos sa prosekom u toj grani privrede?
- sezonsko gomilanje?
- rok isporuke?

## Dobavljači

Navedite ključne dobavljače:

- imena, adrese
- tip i vrednost robe koju isporučuju
- politike kredita i isporuke
- istorija i pouzdanost

Da li bi ste za kritične sirovine trebali da imate više od jednog dobavljača (kao rezervu)?

Da li očekujete nedostatke sirovina ili kratkoročne probleme u isporuci?

Da li su troškovi dobavljanja stabilni ili se menjaju? Ako se menjaju, kako ćete se nositi sa time?

## Politike kredita

- da li planirate da prodajete na kredit?
- da li zaista morate da prodajete na kredit? da li je to u vašoj privrednoj grani uobičajeno i da li to vaša klijentela očekuje?
- ako je odgovor da, koju ćete politiku imati o tome ko dobija kredit i koliko?
- kako ćete proveravati kreditnu sposobnost novih aplikanata?
- kakve ćete uslove ponuditi vašim klijentima, odnosno koliki iznos kredita i kada će stići za naplatu?
- da li ćete ponuditi popuste za redovna plaćanja? (predlog: radite ovo samo ako je u vašoj privrednoj grani uobičajeno)
- da li znate koliko će vas koštati da odobrite kredit? da li ste troškove uračunali u vaše cene?

## Naplata potraživanja

Ako odobravate kredit, trebalo bi da barem jednom mesečno pravite presek o tome koliko je vašeg novca zarobljeno u kreditima koje ste odobrili kupcima i da na taj način dobijete upozorenje na probleme sa kašnjenjem. Za to vam može poslužiti sledeća tabela:

	Ukupno	Trenutno	30 dana	60 dana	90 dana	Preko 90 dana
Naplate koje kasne						

Trebaće vam i politika za klijente čije uplate kasne:

- kada ćete klijenta pozvati telefonom?
- kada ćete mu poslati pismo?
- kada ćete angažovati advokata?

### Plaćanje vlastitih računa

Trebali biste takođe da imate evidenciju i o vašim dugovanjima prema dobavljačima. To vam pomaže da planirate kome ćete i kada plaćati. Prerano plaćanje vam odnosi gotovinu, ali vas kašnjenje može koštati dragocenih popusta i nanositi štetu vašem kreditu. (predlog: ako znate da ćete kasniti sa plaćanjem, pozovite kreditora pre roka za dospeće.)

- Da li vaši predloženi dobavljači daju popuste za redovna plaćanja?

I ovde se možete poslužiti tabelom sličnoj tabeli kod evidencije vaših potraživanja.

## 5. Menadžment plan

Ko će rukovoditi na svakodnevnoj bazi? Kakvim iskustvom ta osoba može doprineti? Koje su njene posebne kompetencije? Da li postoji plan kako će se rad nastaviti ukoliko ta osoba ne bude više dostupna ili ne bude u mogućnosti da obavlja svoj posao?

Ako ćete imati više od 10 zaposlenih, napravite organizacionu šemu na kojoj će se videti upravljačka hijerarhija i ko je odgovoran za ključne funkcije.

Uključite opise za zaposlene na ključnim mestima. Ukoliko tražite zajam ili investiture, uključite biografije vlasnika i zaposlenih na ključnim mestima.

### Profesionalna i savetodavna podrška

U zavisnosti od vaše ideje, odnosno da li vam je potrebno nešto od sledećeg, navedite:

- upravni odbor
- savetodavni odbor
- advokat
- knjigovođa
- osiguravajuća kuća
- banka
- konsultant
- mentor i ključni savetnik

## 6. Start-ap troškovi (za pokretanje biznisa)

Imaćete razne start-ap troškove pre nego i počnete da poslužete. Važno je da ove troškove tačno procenite i da onda isplanirate gde ćete nabaviti neophodan kapital. Ovo je istraživački projekat, i što pažljivije istražite, manje su šanse da ćete izostaviti važne troškove ili da ćete ih potceniti.

Međutim, i pored najboljeg istraživanja, pokretanje novog biznisa može koštati više nego što vi to mislite. Postoje dva načina da obezbedite sredstva za iznenadne troškove. Prvi je da malo uvećate svaku stavku u budžetu. Tu je, međutim, problem što se tako uništava tačnost vašeg pažljivo skovanog plana. Drugi pristup je da dodate posebnu stavku, koja se zove nepredviđeni troškovi, namenjeni za neočekivane situacije. Ona obično iznosi barem 20 procenata svih ostalih drugih start-ap troškova.

Objasnite svoje istraživanje i kako ste došli do svoje procene troškova. Navedite izvore, iznose i uslove predloženih pozajmica. Takođe, detaljno objasnite sa koliko novca bi učestvovao svaki investitor (ako ih ima više) i koji procenat vlasništva bi imao.

## 7. Finansijski plan

Finansijski plan se sastoji od 12-mesečne projekcije profita i gubitka, četvorogodišnje projekcije profita i gubitka (opciono), projekcije gotovinskog toka (cash flow), projekcije bilansa uspeha i bilansa stanja i kalkulacije "dolaska na pozitivnu nulu". Oni zajedno čine razumnu procenu finansijske budućnosti vašeg preduzeća. Još važnije, proces razmišljanja o finansijskom planu će poboljšati vaš uvid u unutrašnje finansijsko funkcionisanje vašeg preduzeća.

### 12-mesečna projekcija profita i gubitka

Mnogi vlasnici biznisa misle da je to centralni deo njihovog plana. Ovo je mesto gde ćete sve izraziti u brojkama i onda ćete imati predstavu šta će vam trebati da biste napravili dobitak i bili uspešni.

Vaša projekcija prodaje će se zasnivati na predviđenoj prodaji gde vi predviđate prodaju robe, trošak prodate robe/usluga, ostale troškove i profit, iz meseca u mesec tokom godine.

Projekcije prihoda treba da prati narativni deo u kojem ćete objasniti glavne pretpostavke kojima ste se vodili u proceni prihoda i rashoda.

Pažljivo vodite beleške o vašim istraživanjima i pretpostavkama kako biste kasnije mogli da ih objasnite, a i da biste mogli da se vratite na svoj izvor informacije kada dođe vreme da revidirate plan.

### *Četvorogodišnja projekcija profita (opciono)*

12-mesečna projekcija je srce vašeg finansijskog plana; 4-godišnja projekcija je za one koji žele da naprave procenu za period posle prve godine.

Naravno, beležite svoje ključne pretpostavke, naročito o onim stvarima za koje očekujete da će se dramatično promeniti nakon prve godine.

## Projektovani gotovinski tok

Ako je projekcija profita srce vašeg biznis plana, gotovinski tok je krv. Preduzeća propadaju zato što ne mogu da plate račune. Svaki deo vašeg biznis plana je važan, ali nijedan od njih ne znači ništa ako ostanete bez gotovine.

Poenta je da isplanirate koliko vam treba novca za preliminarne troškove, operativne troškove i rezerve, a iznose morate redovno da ažurirate. To će vam pomoći da predvidite manjak na vreme i da tim povodom nešto preduzmete – na primer da smanjite troškove, ili možda razmislite o pozajmici. Ali, svakako, to vas nikako ne sme iznenaditi.

Nema velikog trika kako ga pripremiti: projekcija gotovinskog toka je samo pogled unapred na vaš račun u banci.

Za svaku navedenu stavku utvrdite kada zapravo po tom osnovu očekujete da ili dobijete novac, ili da platite.

Trebali biste da pratite osnovne operativne podatke, što nije nužno deo gotovinskog toka ali vam omogućava da pratite ono što ima veliki uticaj na gotovinski tok, kao što su prodaja i kupovina sirovina.

Vaš gotovinski tok će vam pokazati da li je vaš obrtni kapital adekvatan. Jasno, ako vaš projektovani gotovinski tok ikada postane negativan, biće vam potreban veći start-ap kapital. Ovaj plan će takođe predvideti kada i koliko ćete morati da pozajmite.

Objasnite svoje glavne pretpostavke, naročito one zbog kojih se gotovinski tok razlikuje od Projekcije profita i gubitka. Na primer, ako u prvom mesecu napravite prodaju, kada ćete zapravo naplatiti? Kada plaćate kupljeni materijal ili sirovine: unapred, po isporuci, ili mnogo kasnije? Kako će ovo uticati na gotovinski tok?

Da li se neki troškovi mogu platiti unapred? Kada? Da li postoje povremeni troškovi kao što su kvartalno plaćanje poreza, održavanje i popravke, sezonska dopuna zaliha sirovina za koja su potrebna sredstva u budžetu?

Plaćanja na ime pozajmica i kupovine opreme se obično ne pojavljuju u okviru profita i gubitka ali definitivno izvlače novac. Svakako ih uključite. S druge strane, deprecijacija (opadanje vrednosti) se uopšte ne pojavljuje u gotovinskom toku jer za nju nikada nećete napisati ček ili nalog za plaćanje.

## Bilans stanja na dan otvaranja

Bilans stanja je jedan od osnovnih finansijskih izveštaja koji su potrebni bilo kom biznisu radi podnošenja izveštaja i finansijskog upravljanja. Na njemu se vidi šta je od vrednosti u vlasništvu preduzeća, a šta preduzeće duguje. Kada se dugovanja odbiju, ono što preostaje je vlasnički kapital.

Opciono: neki ljudi žele da dodaju projektovan bilans stanja ne kojem se vidi procena finansijske pozicije preduzeća na kraju prve godine. Ovo je naročito korisno kada prodajete svoj predlog investitorima.

## Analiza dolaska na pozitivnu nulu

Ova analiza daje predviđanje obima prodaje, po određenoj ceni, koji je neophodan da bi se povratili ukupni troškovi. Drugim rečima, nivo prodaje je ona linija koja deli poslovanje sa gubitkom i poslovanje sa dobitkom.

## 8. Prilozi

Uključite detalje i studije koje ste koristili u biznis planu, na primer:

- brošure i reklamne materijale
- studije o privredi
- planove, mape i fotografije lokacije
- časopise i druge članke
- detaljan spisak opreme koja je u vlasništvu ili treba da se kupi
- kopije ugovora
- pisma podrške dobijena od budućih klijenata/potrošača
- studije o istraživanju tržišta
- bilo koje druge materijale koji treba da podrže pretpostavke iznete u ovom planu

## II Doterivanje biznis plana

U zavisnosti od ciljane publike za koju je pisan biznis plan, potrebno ga je dodatno doterivati i modifikovati.

### Za prikupljanje sredstava

#### *Za bankare*

Bankari žele uverenje o redovnoj otplati. Ako želite da plan prezentujete onima koji će vam pozajmiti novac, uključite obavezno:

- iznos pozajmice
- kako će sredstva biti iskorišćena
- šta će se time postići — kako će taj novac učiniti biznis jačim?
- tražene rokove otplate (broj godina tokom kojih ćete otplaćivati); verovatno nećete moći da pregovarate mnogo o kamati, ali ćete možda moći da pregovarate o dužem roku otplate što će pomoći vašem gotovinskom toku.

#### *Za investitore*

Investitori imaju različitu perspektivu. Oni traže dramatičan rast, i očekuju da za uzvrat dele:

- sredstva koja su potrebna kratkoročno
- sredstva koja su potrebna za dve do pet godina
- kako će preduzeće koristiti sredstva, i kako će to doprineti rastu preduzeća

- procenjeni povraćaj investicije
- izlaznu strategiju za investitore (otkup, prodaja u celini ili dela akcija)
- procenat vlasništva koji ćete im dati
- zacrtane nivoe dostignuća ili uslove koje ćete prihvatiti
- finansijske izveštaje
- uključenost investitora u upravljački odbor ili u upravi

## Za razne vrste biznisa

### *Proizvodnja*

- planirani nivoi proizvodnje
- očekivani nivoi direktnih i indirektnih troškova proizvodnje – kako oni stoje u odnosu na prosek u toj grani industrije (ako je to dostupno)
- cene po proizvodnoj liniji
- bruto maržu, ukupnu i za svaku proizvodnu liniju
- proizvodna/kapacitetna ograničenja planiranog fizičkog postrojenja
- proizvodna/kapacitetna ograničenja opreme
- procedure kupovine i upravljanja zalihama
- novi proizvodi u postupku razvoja ili za koje se očekuje da se pojave nakon pokretanja biznisa

### *Usluge*

Biznisi iz oblasti usluga prodaju nedodirljive, odnosno apstraktne proizvode. Oni su obično fleksibilniji nego drugi tipovi biznisa, ali takođe imaju veće troškove rada i generalno veoma malo osnovnih sredstava.

- koji su ključni faktori konkurencije u ovoj industriji?
- vaše cene
- metodi koji su korišćeni za utvrđivanje cene
- sistem upravljanja proizvodnjom
- procedure kvaliteta kontrole; uobičajene ili prihvaćene standarde kvaliteta u toj grani industrije
- kako ćete meriti produktivnost rada?
- procenat rada koji će biti dati podizvođačima; da li ćete ostvarivati zaradu angažovanjem podizvođača?
- politike i procedure davanja kredita, plaćanja i naplate potraživanja
- strategija za vođenje baze klijenata

### *Preduzeća iz oblasti visoke tehnologije*

- ekonomski izgledi te privredne grane
- da li će preduzeće imati informacione sisteme kako bi išlo u korak sa cenama, troškovima i tržištima koji se brzo menjaju
- da li ćete vaši proizvodi i usluge biti u trendu?
- kakvo je stanje u oblasti istraživanja i razvoja? šta je neophodno da bi:
  - proizvod/usluga dospeli na tržište?

- preduzeće bilo konkurentno?
- kako preduzeće:
  - štiti intelektualnu svojinu
  - izbegava tehnološku zastarelost
  - obezbeđuje neophodni priliv kapitala
  - zadržava ključni personal

Visoko tehnološka preduzeća ponekad moraju da rade dugo vremena bez profita, a ponekad čak i bez prodaje. Ako je takva vaša situacija, bankar verovatno neće hteti da vam da pozajmicu. Neki investitori će možda hteti, ali vaša priča mora biti mnogo dobra. Morate da napravite dugoročnu finansijsku prognozu kada se može očekivati priliv profita, a vaše pretpostavke moraju biti dobro dokumentovane i obrazložene.

#### *Prodaja na malo*

- imidž preduzeća
- utvrđivanje cena:
  - objasnite politike označavanja
  - cene treba da budu profitabilne, konkurentne, i u skladu sa imidžom preduzeća
- zalihe:
  - izbor i cena treba da budu u skladu sa imidžom preduzeća
  - količina zaliha: pokušajte da pronađete šta je uobičajeno u vašoj privrednoj grani; vodite računa da odvojite dovoljno budžeta za start-up zalihe.
- politike usluga za klijente: one treba da budu konkurentne i u skladu sa imidžom preduzeća
- lokacija: da li vam omogućava da budete dovoljno eksponirani? da li je pogodna za klijente? da li je u skladu sa imidžom vašeg preduzeća?
- promocija: koje ćete metode koristiti i po kojoj ceni; da li promocija projektuje imidž preduzeća?
- kredit: da li ćete klijentima odobravati kredit? ako hoćete, da li to zaista morate i da li ste taj trošak uračunali u cene?

*Autor:  
Dejana Kuzmić,  
Unija poslodavaca Srbije*





CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

005.5-053.6(035)  
342.734-053.6(035)

ВУКОВИЋ, Душко, 1961-  
Vodič za prve korake u društveno  
odgovornom poslovanju i preduzetništvu /  
Duško Vuković, Svetlana Budimčević. - Beograd  
: Unija poslodavaca Srbije, 2012 (Beograd :  
Globe design). - 62 str. ; 24 cm

Tiraž 1.000.

ISBN 978-86-86051-08-0

1. Будимчевић, Светлана, 1971- [аутор] 2.

Кузмић, Дејана, 1963- [аутор]

а) Предужетништво - Омладина - Приручници

б) Бизнис - Омладина - Приручници

COBISS.SR-ID 190670604





**UNIJA POSLODAVACA SRBIJE**

**Stevana Markovića 8**

**Beograd, Zemun**

**Tel. +381 11 316 02 48**

**Fax. +381 11 2610 988**

**info@poslodavci.rs**

**www.poslodavci.rs**