



RAZVOJ PRIVATNOG SEKTORA

Projektne Spoznaje



Implementacija pilot projekta vaučerske šeme za mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori



UZ FINANSIJSKU PODRŠKU
FLAMANSKE VLADE



uz finansijsku podršku
Evropske Unije



ORGANIZACIJA ZA EKONOMSKU SURADNJU I RAZVOJ (OECD)

OECD je jedinstveni forum u okviru kojeg vlade sarađuju u svrhu rješavanja ekonomskih, socijalnih i ekoloških izazova globalizacije. OECD takođe predvodi napore na razumijevanju i pomaganju vladama da odgovore na nove razvoje događaja i problematiku, kao što su korporativno upravljanje, informacijska ekonomija i izazovi starenja stanovništva. Organizacija osigurava okruženje u kojem vlade mogu uporediti iskustva u politikama, tražiti odgovore na zajedničke probleme, prepoznati dobru praksu i raditi na koordiniranju domaćih i međunarodnih politika.

Zemlje članice OECD-a su: Australija, Austrija, Belgija, Kanada, Čile, Češka Republika, Danska, Estonija, Finska, Francuska, Njemačka, Grčka, Mađarska, Island, Irska, Izrael, Italija, Japan, Koreja, Luksemburg, Meksiko, Holandija, Novi Zeland, Norveška, Poljska, Portugal, Slovačka, Slovenija, Španija, Švedska, Švajcarska, Turska, Ujedinjeno Velika Britanija i Sjedinjene Američke Države. Evropska Unija učestvuje u radu OECD-a. www.oecd.org

INVESTICIONI POVELJA ZA JUGOISTOČNU EUROPU

Pokrenut 2000. godine, Investicioni kompakt za Jugoistočnu Evropu OECD-a podržava vlade u regiji kako bi poboljšale svoju investicionu klimu i podsticale razvoj privatnog sektora. Njegovi članovi su Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Bivša Jugoslavenska Republika Makedonija, Republika Moldavija, Crna Gora, Rumunija i Srbija, s Kosovom*, kao posmatračem.

Korišćenjem metoda političkog dijaloga i učenja od kolega (peer learning) OECD-a, Kompakt okuplja predstavnike vlada Jugoistočne Evrope u svrhu razmjene dobre prakse i korišćenjem alata i instrumenata OECD-a na način koji je prilagođen potrebama privreda zemalja Jugoistočne Evrope, te koji im pomaže da se približe međunarodno priznatim standardima. www.investmentcompact.org

** Ova oznaka je bez predrasuda prema pozicijama o statusu, te je u skladu s Rezolucijom Vijeća sigurnosti Ujedinjenih Naroda 1244 i Mišljenjem Međunarodnog suda pravde o proglašenju nezavisnosti Kosova. U daljnjem tekstu Kosovo.*

RAZVOJ PRIVATNOG SEKTORA

PROJEKTNE SPOZNAJE

Implementacija pilot projekta vaučerske
šeme za mala i srednja preduzeća u Crnoj
Gori

Mart, 2013.g.

Ovaj dokument i bilo koji plan koji je uključen u ovom projektu su bez prejudiciranja prema statusu ili suverenitetu bilo koje teritorije, ravnopravnih državnih granica i granica i imena bilo koje teritorije, grada ili područja.

Ovaj dokument je kreiran uz finansijsku pomoć Evropske unije. Mišljenja i pogledi ovdje iskazani u niukom slučaju ne predstavljaju zvaničan stav Evropske unije.

UVODNA RIJEČ

Od 2000.g. do 2008.g. ekonomija Zapadnog Balkana je doživjela brzi rast, umjerenu inflaciju i povećanu makroekonomsku stabilnost. Međutim, početak globalne ekonomske krize donio je oštar pad u spoljnoj trgovini i industrijskoj proizvodnji u čitavom regionu. Kriza je pokazala da se rast, prije 2008.g., u velikoj mjeri oslonio na spoljno-finansijske tokove – posebno na tokove FDI (Direktno strano ulaganje) i na međunarodni prenos kapitala koji su donijeli slobodnu i neodrživu trgovinu i deficit tekućih računa.

Ekonomska kriza forsira Vlade u regionu da prave političke odluke koji će imati uticaja na njihovu dugoročnu konkurentnost. Kako bi podstakli zapadni Balkan na kreiranje i sprovođenje takve politike, OECD Investicijski kompakt za Europu (OECD IC) je implementirao trogodišnji projekat, finansiran od strane EU, nazvan Inicijativa regionalne konkurentnosti (RCI). Cilj RCI jeste da pomogne Vladama u regionu pri stvaranju održive ekonomske politike i time podrže inovacije i razvoj ljudskog kapitala. Od 2010.g. do 2013.g., RCI je vodila pilot projekat u sedam balkanskih ekonomija: Albaniji, Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, Makedoniji, Kosovu¹, Crnoj Gori i Srbiji.

Početakom 2011.g, ekonomije u svim zemljama zapadnog Balkana imale su priliku da sprovedu kreiranje pilot projekta putem OECD IC. Kao svoj RCI pilot projekat, crnogorska Vlada je zahtijevala pomoć u kreiranju i implementaciji vaučerskog programa kako bi podržala mala i srednja preduzeća. Odluka da potraže podršku OECD na ovu temu došla je kao rezultat sastanka održanog za okruglim stolom 7. oktobra 2010.g. u Podgorici između članova biznis zajednice, istraživača, zvaničnih predstavnika Vlade i OECD IC.

Između 2000. i 2008. godine ekonomije Zapadnog Balkana su doživjele brz rast, umjerenu inflaciju i povećanu makroekonomsku stabilnost. Međutim, početak globalne krize je uzrokovao oštar pad vanjske trgovine i industrijske proizvodnje u cijeloj regiji. Kriza je dodatno naglasila činjenicu da se rast do 2008. godine u velikoj mjeri oslanjao na vanjske finansijske tokove - posebno tokove stranih direktnih ulaganja i međunarodne kapitalne transfere koji su djelovali kao protivteža velikom i neodrživom trgovinskom i deficitu tekućeg računa.

¹ Ova oznaka "Kosovo" ne prejudicira poziciju o statusu i u skladu je s Rezolucijom 1244 Savjeta bezbjednosti UN i mišljenjem Međunarodnog suda pravde o proglašenju nezavisnosti Kosova

ZAHVALNOST

Priprema ove studije uključila je mnoge stručnjake, institucije i Vladine zvaničnike. Alan Paić, načelnik OECD IC, imao je cjelokupnu menadžersku odgovornost. Autori ovog izvještaja su Jakob Fexer, Viorica Revenco i Anne-Christelle Ott iz OECD IC, Stephen Roper, Pomoćnik dekana, profesor-mentor preduzeća, Direktor Centra za mala i srednja preduzeća, Warwick Business School i Ivana Zečević, menadžer za podsticanje konkurentnosti i izvoza, Crnogorska Direkcija za mala i srednja preduzeća. Konačni izvještaj obradila je i pripremila Vanessa Vallée i Liz Zachary.

Analize i preporuke prezentovane u ovoj studiji bile su pregledane i obogaćene doprinosima spoljnih stručnjaka i analitičara OECD, a tu spadaju: Milan Konopek, Menadžer projekta Regionalne inicijative konkurentnosti, OECD, Odjeljenje za razvoj privatnog sektora; Alistair Nolan, Viši ekonomista, OECD, Direkcija za nauku, tehnologiju i industriju; Pierre-Yves Bellot, Delegacija Evropske Unije u Crnoj Gori; Claire Burgio, OECD, Odjeljenje za razvoj privatnog sektora; Peter Milford, Vođa tima projekta EU Tehničke podrške za unaprjeđenje poslovnog ambijenta za razvoj malih i ruralnih preduzeća; David Miller, Vođa tima, EU Podrška Institucionalnih kapaciteta za jačanje regionalne i lokalne ekonomije i razvoj malih i srednjih preduzeća, Bosna i Hercegovina; Jibrán Punthakey, OECD, Odjeljenje za razvoj privatnog sektora; Sven Schade, Glavna direkcija preduzetništva i industrije, Evropska komisija; i Gilles Vandorpe, Unija nezavisnih preduzetnika, Flandrija. Na samom kraju, ovaj izvještaj mnogo duguje zvaničnicima crnogorske Vlade, naročito iz Direkcije za razvoj malih i srednjih preduzeća i Ministarstvu Ekonomije i partnerskim institucijama, posebno Direkciji za razvoj programa Usluge poslovnog savjetovanja (BAS) Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD).

Posebnu zahvalnost izražavamo Evropskoj uniji bez čije finansijske pomoći i doprinosa ovaj posao ne bi bio moguć.

SADRŽAJ

SKRAĆENICE	7
REZIME	9
VAUČERSKE ŠEME	13
Osnovna filozofija iza vaučerskih šema	13
Vaučerske šeme MSP naspram vaučerskih šema za inovacije	15
Ključni elementi u kreiranju vaučerskih šema	17
Faze implementacije u dva koraka	21
PROCJENA IZVODLJIVOSTI	27
Ekonomska klima u Crnoj Gori	27
Podrška MSP u Crnoj Gori	28
Kako vaučerska šema može da pomogne?	30
Sagledavanje potreba malih i srednjih preduzeća	30
Alternative vaučerima MSP	32
3. OKVIR ZA VAUČERSKE ŠEME CRNOGORSKIH MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA	33
Osnova i logički model intervencije	33
Potencijani faktori rizika i neizvjesnosti	34
Kretanje iznad vaučerskih šema MSP	36
4. PREPORUKE	37
ANEKS 1: ANALIZE POTREBA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA	53
Uvod	53
Konsultanti i treneri	56
Interakcija sa univerzitetom	58
Ključni pronalasci	61

Tabele

Tabela 1. Makro-ekonomski pokazatelji tokom perioda 2006-2010, Crna Gora	27
Tabela 2. Pregled BAS Liste 2010-2011	31
Tabela 3 Vaučerska šema u Crnoj Gori- logički model	34
Tabela 4. Pilot šema – vremenski okvir za promotivne aktivnosti	44
Tabela 5. Predloženi budžet: Pilot faza projekta vaučerskih šema i faza implementacije	45
Tabela A1.1. Profil anketiranih firmi	53

Slike

Slika 1. Raspoređenost biznis centara po gradovima u Crnoj Gori, 2011	29
Slika 2. Eksterne (spoljašnje) barijere u rastu i razvoju kako ih vide izvozno orjentisana MSP	35
Slika A1.1. Barijere rasta u poslovanju	55
Slika A1.2. Spremnost firmi da prihvate eksternu pomoć usmjerenu na barijere u rastu poslovanja, % firmi	55
Slika A1.3. Spoljne barijere u rastu i razvoju poslovanja, % firmi	56
Slika A1.4. Učestalost korišćenja usluga konsultanata i trenera	57
Slika A1.5. Rezultat korišćenja usluga konsultanata i trenera	57
Slika A1.6. Mišljenje o uslugama lokalnih konsultanata i trenera	58
Figure A1.7. Interactions with universities	58
Slika A1.7. Interakcija sa univerzitetima	59
Slika A1.8. Interakcija sa univerzitetima	59
Slika A1.9. Barijere u proširenju interakcije sa univerzitetima, % firmi	60
Slika A1.10. Vrsta podrške koja se potražuje od univerziteta, % firmi	60

Polja

Polje 1. Inovacija	15
Polje 2. Paketi usluga za fazu implementacije	38
Polje 3. BAS Program	39
Polje 4. Procedure za proces prijavljivanja	42

SKRAĆENICE

BAS	Program usluga poslovnog savjetovanja
BESRE	Poslovno okruženje za mala i ruralna preduzeća
EBRD	Evropska banka za obnovu i razvoj
EU	Evropska unija
GTZ	Njemačka organizacija za tehničku saradnju
JAPTI	Javna agencija Republike Slovenije za preduzetništvo i strana ulaganja
(NWDA)	Sjeverozapadna agencija za razvoj, Agencija za regionalni razvoj, UK
OECD	Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
RRAERH	Regionalna agencija za ekonomski razvoj Hercegovine
SEE	Jugoistočna Evropa
SME	Mala i srednja preduzeća
SMEDD	Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća
TAM	Program turn around menadžmenta
TOR	Projektni zadatak
VEM	Biznis centar, Slovenija (slovenački akronim za <i>Sve na jednom mjestu</i>)

REZIME

Ova studija procjenjuje izvodljivost vaučerske šeme pri pružanju podrške malim i srednjim preduzećima (MSP) u Crnoj Gori. Vaučerske šeme obezbijavaju male količine državnih subvencija malim i srednjim preduzećima u cilju pristupanja spoljnoj podršci za razvoj specifičnih kompetencija. Međunarodna iskustva sa vaučerskim šemama pokazala su da vaučerske šeme mogu pomoći malim i srednjim preduzećima tako što će poboljšati njihove inovativne sposobnosti i pomoći im u prevazilaženju određenih barijera, kao što je averzija prema riziku, na njihovom razvojnom putu.

Crnogorska vlada zatražila je od OECD Investicione povelje za jugoistočnu Evropu (OECD IC) da pomogne u pripremi ove studije izvodljivosti. Samim tim, prepoznala je da budući ekonomski rast u velikoj mjeri zavisi od konkurentnosti sektora malih i srednjih preduzeća kao i od inovativnih sposobnosti preduzeća. U *Strategiji za razvoj malih i srednjih preduzeća 2011-2015*, konkurentnost i inovacija MSP predstavljaju prioritet.

Ovaj izvještaj sastoji se iz četiri dijela. Prvi dio obuhvata pregled međunarodnih praksi koje su se pokazale kao najbolje u kreiranju i sprovođenju vaučerskih šema. Drugi dio izvještaja procjenjuje izvodljivost implementacije vaučerske šeme u Crnoj Gori na osnovu postojećih ekonomskih uslova, postojeće politike i institucionalnog okvira, stanja lokalnog konsultantskog tržišta i potrebama izvozno-orijentisanih malih i srednjih preduzeća analiziranih kroz istraživanje 150 anketiranih firmi. Uz istraživanje, tokom ovog projekta konsultovane su i lokalne istraživačke institucije, biznis udruženja, stručnjaci iz ove oblasti, kao i međunarodne organizacije koje posluju u Crnoj Gori. U ovom dijelu izvještaja takođe se razmatraju i alternativne zakonske mjere. Treći dio izvještaja bavi se ciljevima i prioritetima vaučerske šeme, dok se istovremeno razmatra i potencijalna izloženost riziku koji bi mogao spriječiti uspješnu implementaciju vaučerske šeme. Četvrti dio izvještaja pruža određene predloge za sprovođenje pilot faze projekta vaučerske šeme.

Ova studija predlaže da vaučerska šema koja podržava razvoj malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori bude sprovedena u dvije faze. U prvoj, ili pilot fazi projekta, biće podijeljeno približno 50 vaučera za mala i srednja preduzeća. Jedna od prednosti pilot faze projekta jeste da ona obezbjeđuje implementirajućoj agenciji iskustvo izgradnje kapaciteta prije nego što se započne potpuna implementacija šeme. Druga faza, faza potpune implementacije, uslijediće ukoliko se rezultati pilot faze projekta vaučerskih šema pokažu kao uspješni.

Kako bi bili u koraku sa dobrom međunarodnom praksom, ovaj izvještaj takođe predlaže održavanje jednostavnijeg administrativnog pristupa. Ovo je važno za uspjeh vaučerske šeme jer velik dio njene privlačnosti za učesnike leži u jednostavnosti i niskim ulaznim barijerama. Ovo je važan aspekt za MSP sa zategnutim menadžerskim resursima.

Glavni prijedlozi koji se tiču kreiranja pilot faze projekta vaučerske šeme su sljedeći:

- Vaučeri bi trebali da imaju nominalnu vrijednost u iznosu od 3000,00 €. Ovaj iznos bio bi djelimično iskorišten za finansiranje jednog eksternog projekta u vrijednosti od min. 4000,00 €.

- Prihvatljivi troškovi za šemu su eksterni troškovi koji bi bili isplaćeni konsultantima ili obučanim trenerima, bez PDV-a ili bilo kojeg drugog oporezivanja.
- Vaučeri trebaju biti izdati malim i srednjim preduzećima i otkupljeni nakon što se dogovoreni projekat uspješno završi i MSP isplate eksterne konsultante ili obučene trenere. Izdavanje vaučera je ograničeno i vrši se po principu: jedan vaučer za jedno malo i srednje preduzeće i jedan vaučer za konsultantsku uslugu.
- Mala i srednja preduzeća koja učestvuju u sprovođenju vaučerske šeme trebalo bi da ispune određene kriterijume kvalifikacije. Kriterijumi bi trebali da budu jednostavni i izravni, kako bi se osigurale što prostije administrativne procedure i izbjegle prevare. Primjeri uključuju sljedeće:
 - preduzeća moraju biti zakonski osnovana u Crnoj Gori;
 - preduzeća moraju dostaviti dokaze o izvoznim aktivnostima za period od najmanje jedne godine;
 - prije primanja vaučera firme nisu ulazile niukakve dogovore sa pružaocima znanja koji će projekat završiti; i
 - preduzeća ne smiju imati neizmirene obaveze prema državi (npr. neplaćeni porez i sl.)
- Kriterijumi kvalifikacije za usluge predstavljaju one koje su pružene od strane eksternih konsultantskih pružalaca usluga kako bi se podržao razvoj standardnih menadžerskih sposobnosti, poboljšale inovacije, konkurentnost, izvozni nivo i izvozni potencijal MSP (prodaja i marketing, biznis planiranje i strategija, finansijski menadžment i kontrola, ljudski resursi, upravljanje kadrovima i menadžment kontrole kvaliteta).
- Kvalifikovani pružaoci usluga su registrirani u bazi podataka lokalnih pružaoca usluga akreditovanih od strane EBRD BAS (Evropske banke za obnovu i razvoj - Usluge poslovnog savjetovanja) programa i međunarodnih kompanija registrovanih u Crnoj Gori.
- Šema treba da bude implementirana od strane Direkcije za razvoj malih i srednjih preduzeća i treba da ima državno pokriće.
- Mala i srednja preduzeća treba da podnesu osnovni prijavni formular sa detaljno opisanim projektom koji bi željeli da vaučer podrži. Konačan broj projekata koji će dobiti vaučer treba da se zasniva na nasumičnom procesu odabira. Nasumičan proces odabira mora biti javan kako bi se obezbijedila transparentnost i kredibilitet procesa dobijanja vaučera.
- Da bi se smanjio rizik od moguće zloupotrebe vaučerske šeme, potrebno je preuzeti određene zaštitne mjere. U nastavku su navedene samo neke od njih:
 - Jasni i transparentni kriterijumi kvalifikacije za učestujuća mala i srednja preduzeća i pružaoce usluga;
 - Obavezno sufinansiranje sa strane korisničkog MSP (odnosno, vaučer može pokriti do 75% prihvatljivih troškova vezanih za spoljnu konsultantsku podršku, dok ostatak finansiraju MSP);

- Limit od jednog vaučera po jednom uspješnom kandidatu MSP i po jedan za pružaoca konsultantskih usluga;
- Korisnik MSP prvo mora platiti pružaoca usluga, prije nego što bude isplaćen vaučerom;
- Prije pokretanja same šeme, zaposleni Direkcije za razvoj MSP bi trebali proći posebnu obuku iz etike, zaštite privatnosti i značaja prevare;
- Monitoring i procjenu vaučerske šeme bi trebala sprovesti nezavisna strana;
- Najmanje 25% projekata kojima je odobreno primanje vaučera mora biti kontrolisano;
- Bilo kakvo neželjeno ponašanje od strane kandidata i konsultanata mora biti procesuirano; i
- Svi slučajevi prevara, zloupotreba i sl. moraju postati javni.

Po završetku pilot faze, mora se sprovesti procjena kako bi otkrili da li su MSP imala koristi od primljenog vaučera i da li je šema doprinijela inovativnim aktivnostima i/ili povećala produktivnost doticnih firmi.

1. VAUČERSKE ŠEME

Ovaj dio izvještaja prikazuje ekonomsku osnovu koja stoji iza vaučerskih šema i međunarodne prakse vezane za njihovu implementaciju. Vaučeri se koriste u mnogim OECD zemljama kako bi podržali konkurentnost MSP. Takva praksa obezbijedila je osnovu za razradu crnogorskih specifičnih djelova projekta koji su dalje obrađeni u ovom izvještaju.

Osnovna filozofija iza vaučerskih šema

Ideja koja teži da opravda korišćenje vaučerskih šema predstavlja širenje znanja koje je osnovni element za efikasno funkcionisanje sistema za inovaciju (Cooke, P, and K Morgan, 1998).

Konsultanti su ti koji mogu direktnim putem da prenose tehnologiju i znanje, podrže inovaciju i trening menadžment. Takođe, konsultanti mogu da omoguće kompanijama temeljnije shvatanje njihovih potreba i mogućnosti; na primjer, i pored obezbjeđivanja treninga, konsultanti mogu i da pomognu kompanijama pri definisanju njihovih potreba (Bessant i Rush, 1995). Bessant i Rush ovo nazivaju “premošćavanje jaza između tehnoloških mogućnosti i [...] potreba korisnika”.

Međutim, kada se generalno posmatra, MSP imaju nizak nivo povezanosti sa eksternim pružaocima znanja, odnosno, državnim pružaocima usluga, univerzitetima, javno-privatnim laboratorijama i privatnim poslovnim istraživanjima i razvojem, pravno privatnim i privatnim konsultantskim kompanijama. MSP mogu ovakve eksterne veze da vide kao nevažne za njihove poslovne aktivnosti ili nerado da koriste svoje resurse u cilju prepoznavanja važnih pojedinaca i kompanija, i povezivanja sa istim. Na primjer, holandski politički dokumenti objašnjavaju osnovu vaučerske sheme na sledeći način: “MSP dovoljno ne koriste znanje koje drugi imaju da im ponude, iako znanje koje im je na raspolaganju može da odigra veliku ulogu u razvoju novih proizvoda, procesa ili usluga” (Cornet, Vroomen i van der Steeg, 2006.g.).

Takve i slične greške u ponašanju mogu dovesti do društvenog neoptimalnog nivoa inovativnih aktivnosti i neiskorištenih komplementarnosti (Carlsson and Jacobsson, 1997.g.). Ove sistematske omaške bile su povezane sa odstupanjima u tržišnom ponašanju kao što su: često javljanje inercije, pretjerane averzije prema riziku i kratkovidost u ekonomiji kod MSP (Potts i Morrison, 2009.g.). Inercija je težnja za prihvatanjem postojećeg stanja, bez obzira koliko bi želja za promjenom bila čvrsta. Pretjerana averzija ka riziku odnosi se na kognitivnu sklonost koja menadžere ili vlasnike MSP tjera da prave izbore kojima mogu sigurnije predvidjeti određene rezultate, pogotovo u granicama njihovog znanja ili iskustva. Kratkovidost u ekonomiji predstavlja odabir kratkotrajnog cilja po cijenu dužeg perioda, strateške odluke. Kratkovidost je više zajednička manjim preduzećima zbog toga što često imaju ograničena finansijska sredstva za finansirati dugoročne projekte. Ovakva odstupanja u tržišnom ponašanju mogu dovesti do toga da MSP nerado investiraju u potencijalno riskantne inovativne aktivnosti.

Intervencije, kao što su u ovom slučaju vaučerske šeme, koje podstiču na saradnju sa onima koji pružaju eksterno znanje, imaju za cilj prevazilaženje pomenutih odstupanja u ponašanju. Vaučerska šema za inovacije ima za cilj da izgradi “nove odnose između MSP i državnih istraživačkih institucija”, da stimuliše prenos znanja i formira dugoročne veze (OECD, 2010), dok vaučerske šeme MSP imaju za cilj stvaranje saradnje između MSP i pružaoca poslovnih usluga (organizacija za konsultacije i/ili treninge).

Konsultantske usluge i trening organizacije i univerziteta, imaju malen pdsticaj da saraduju as manjim preduzećima kada su prinosi koji nastaju iz saradnje sa većim kompanijama ili državnim organizacijama veći. Ovo dovodi do neoptimalnog angažovanja manjih preduzeća i niskog nivoa inovativnih aktivnosti.

Prema tome, posmatrano sa strane dobavljača, glavni cilj vaučerskih šema je da prevaziđe dio ovog problema na način što će kreirati tržište za pružanje usluga manjim preduzećima. Ovo će voditi novim odnosima između MSP i onih koji pružaju eksterno znanje što može u oba slučaja direktno da stimuliše prenos znanja i inovativnosti, ali i da ubrza formiranje dugoročnih i čvrstih veza. Drugim riječima, vaučeri su namijenjeni da služe kao neka vrsta finansijske pomoći putem koje mogu da se uspostave veze između MSP i eksternih pružalaca znanja.

Mnoge vaučerske šeme teže da uspostave balans između potražnje (npr. MSP) i ponude (odnosno, konsultantskih usluga i trening organizacija i td.). Slovenačka vaučerska šema od 2001-2009.g. težila je da se usmjeri na manju potražnju konsultantskih usluga ali isto tako i motivisanju preduzetništva, povećavanju broja MSP i stimulisanja eBusiness (Pro Inno Europe, 2009).

Bitno je naglasiti razliku između vaučera i bespovratnih sredstava (Grant šema). Grant šeme odnose se na više državnog uplitanja, u smislu odabira najboljih (inovativnih) ponuda i dodjeljivanja relativno velikih subvencija najboljim učesnicima” (Wintjes, 2009). Vaučerska šema predstavlja male subvencije i ima za cilj veliki broj preduzeća. Pri tome, “Grant šema zahtijeva kvalitet sadržaja i kvalifikovanost pružaoca usluga, dok vaučerska šema, zarad uspjehnosti, zahtijeva brzinu i nizak nivo administrativnih barijera” (Wintjes, 2009).

Vaučerske šeme i njihove “dodatnosti”

Koncept dodatnosti je ključna motivacija iza vaučerskih šema. Predstavlja “mjeru do koje bi se željeni rezultati dogodili bez državne intervencije” (OECD, 2010). Postoje tri tipa dodatnosti – ulazna, izlazna i bihevioristička. Izlazna i bihevioristička koriste se najviše kao mjere za evaluaciju vaučerskih šema.

- Ulazna dodatnost - Mjera do koje intervencija Vlade dopunjava ili zamjenjuje unose obezbijedene drugim sredstvima, npr. tržištem ili resursima same firme.
- Izlazna dodatnost – Mjera u kojoj bi se poželjni rezultat postigao bez javne intervencije.
- Behavioristička dodatnost – razlika u ponašanju ciljne grupe od javne intervencije. [...] Behavioristička dodatnost prvenstveno se tiče [...] promjena u ponašanju ciljnih grupa, koja je podstaknuta kontaktom sa bilo kojom fazom programa ili mjere" (OECD, 2010).

Privremena procjena “Šeme krediti za kreativnost” u Engleskoj ili business-to-business vaučerska šema koja podstiče stvaranje i jačanje veze između MSP i kreativnih pružalaca usluga, ilustruje izlaznu dodatnost - rezultate političkog metoda (Bakshi et al, 2011):

- Za svakih deset dodijeljenih kredita, osam je iskorišteno za podršku business-to-business veza koje uključuju pružanje kreativnih usluga. Takve veze ne bi bile formirane bez vaučerskih šema.
- Prosječno 80% kandidata istaklo je da je korišćenje šeme rezultiralo poboljšanjem njihovih inovativnih sposobnosti.

- Evidentirane su kratkoročne poslovne dobiti koje su proistekle iz pomenutih novih veza sa firmama koje očekuju dobit za period preko dvije ili tri godine. Dobiti su se prvenstveno sticale sa novim partnerstvima koja su razvijena putem vaučerskih šema i prenosa znanja u MSP.

Primjeri iz više zemalja članica OECD ukazuju na relativno čvrstu dodatnost vaučerskih šema. Pilot fazom projekta holandske vaučerske šeme za inovacije evidentirano je sledeće (Cornet, Vroomen i van der Streeg, 2006):

- Sveukupni nivo zadovoljnih korisnika vaučera je visok, iako je nivo sveukupnog zadovoljstva sa odnosom cijena/kvalitet nizak možda pokazujući doživljene troškove istraživačkih institucija. Procjena dodatnosti pokazuje da oko osam od deset vaučera predstavlja projekte koji ne bi bili realizovani bez vaučerske šeme. Ovakav nivo dodatnosti je visok u odnosu na ostale inovativne podsticaje.
- Većina korisnika vaučera (76%) ugovorila je poslove za iznos od samo 7.500,00 EUR. Drugim riječima, nijesu dodavali ništa od svog novca vrijednosti vaučera.
- Naknadno procjenjivanje inovativnog ponašanja dobitnika vaučera holandske vaučerske šeme za inovacije, pokazalo je pozitivne efekte u poboljšanje procesa, iako ni jedan od pozitivnih efekata nije uočen kod inovacije proizvoda. (Cornet, Vroomen I Van Der Streeg, 2006).

U Engleskoj procjena subdržavnih vaučerskih šema za inovacije pokazala se izuzetno pozitivnom, pokazujući visok nivo preuzimanja šema, visok nivo projekta dodatnosti i značajno visok nivo bihevioralne dodatnosti.

Međutim, čvrsta i jasna dugoročna procjena učinka na stvaranje posla i rast poslovanja ostaje ograničena (Biggar Economics, 2009.g.) jer je većina postojećih vaučerskih šema prekasno (ek nedavno) osnovana da mogla da bude precizno procijenjena.

Vaučerske šeme MSP naspram vaučerskih šema za inovacije

Vučerske šeme usvojene su širom Evrope. Više od 20 takvih šema djeluje u 15 evropskih zemalja. Postoje dva osnovna tipa vaučerskih šema i oba teže da podignu kapacitet MSP, a to su: vaučerske šeme MSP i vaučerske šeme za inovacije.

Svakako je bitno naglasiti da vaučerske šeme MSP mogu da doprinesu uvođenju inovacija, posebno marketinških ili organizacionih inovacija (Polje 1). Zbog njihovog fokusa na istraživanja i razvoj i razvoj proizvoda, vaučerske šeme za inovacije će vjerovatno više rezultirati u inovaciji proizvoda ili procesa.

Polje 1. Inovacija

Inovacija se odnosi na razvoj i usvajanje novog "proizvoda, procesa, marketing metode ili organizacione metode [...] nove (ili značajno unaprijeđene) za firmu. Tu spadaju proizvodi, procesi i metode koje će firme po prvi put razviti i one koje su usvojene od drugih firmi ili organizacija." (OECD i Eurostat, 2005). Sljedeća podjela proizvoda, procesa, organizacije i marketinške inovacije zasniva se na definiciji inovacija usvojenih od strane OECD:

Inovacija proizvoda je sprovođenje/komercijalizacija proizvoda (robe ili usluga) koji je nov na tržištu i značajno poboljšan u smislu karakteristika ili namijene kao što su: tehničke specifikacije, sadržaji i materijali, ugrađeni softveri, lakoća korišćenja i td.

Polje 1. Inovacija (nastavak)

Inovacija poslovnog procesa je sprovođenje/usvajanje nove ili značajno poboljšane proizvodnje ili metoda isporuke. Može da uključi promjene u tehnici, opremi, ljudskim resursima, radnim metodama, softverima ili kombinaciji navedenih.

Inovacija u organizaciji predstavlja uvod u značajno izmijenenu organizacionu strukturu, napredne tehnike menadžmenta ili korporativno-strateške orijentacije. Važeća je samo onda ukoliko postoji odgovarajuća mjera izmjene u neposrednim rezultatima (produktivnost, prodaja i td.) Ovaj koncept se odnosi na sprovođenje metoda organizacije koje preuzima menadžment i koje kompanija prije toga nije koristila.

Inovacija u marketingu je novi ili značajno poboljšani marketinški koncept koji je uveden u praksi kao značajna promjena u dizajnu proizvoda, pakovanju, plasmanu proizvoda, promociji i vrijednosti. Ovaj koncept se odnosi na usvajanje novih metoda (koje prije nisu bile korištene) u marketingu koji je sama kompanija razvila ili koje su usvojene od drugih kompanija. To se odnosi na interakciju korisnika, distributivni sistem, tehnološki koncept ili kombinaciju navedenog. Inovacija u marketingu uvijek uključuje i elemente koji mogu služiti kao zamjena i koji mogu biti prepoznati i sistematski iznova napravljeni u drugim okolnostima ili okruženjima.

Vaučerske šeme za MSP

Vaučerske šeme za mala i srednja preduzeća predstavljaju podršku određenom tipu razvoja sposobnosti unutar preduzeća, fokusirajući se na podizanje inovacije ili obavljanja izvoza. Odgovarajući uslovi za ovu vrstu šema su generalno široki u toj mjeri da omogućе kompanijama pristup širem domenu usluga konsultacija ili treninga. Primjer ovog tipa šeme predstavlja vaučerska šema za MSP koja funkcioniše u Sloveniji od 2001.g. do 2009.g., detaljno opisana u sledećem odjeljku, gdje je trenutna flamanska vaučerska šema fokusirana na trening i obrazovanje, poslovne savjete i internacionalizaciju poslovanja (Gilles Vandorpe, 2011).

Razvoj vaučerskih šema za mala i srednja preduzeća zasniva se na hipotezi da su MSP i/ili preduzetnici koji to žele postati nevoljni ili nijesu u mogućnosti da plate za usluge po tržišnoj cijeni, zbog već pomenutih odstupanja u ponašanju kao što su inercija, pretjerana averzija ka riziku i kratkovidost u ekonomiji. Pristupanje konsultantskim uslugama može direktno da doprinese inovativnim aktivnostima u MSP i/ili da omogući vezu sa drugim izvorima i tipovima eksternog znanja (Bessant i Rush, 1995). Što se tiče strane dobavljača, vaučerske šeme MSP su bile orijentisane na stvaranje osposobljene/stručne i pouzdane mreže pružaoca poslovnih usluga.

Vaučerske šeme za inovacije

Vaučerske šeme za inovacije su generalno uže fokusirane na proizvod (robe ili usluge), proces razvoja i usmjerene su na jačanje saradnje između MSP i državnih i naučnih institucija. Malim i srednjim preduzećima, koja imaju inovativne ideje, obično nedostaje stručnjak iznutra koji će od takvih ideja uspješno stvoriti novi proizvod. Prema tome, vaučerske šeme za inovacije funkcionišu kao metode kojim će se ohrabriti MSP da pristupe istraživačkim institucijama i sticanju znanja i iskustva. Ono što je jako bitno jeste da oni ne teže finansiranju isporuke kompletnih istraživačkih projekata već teže da ubrzaju "prve inovativne aktivnosti". Na kraju, vaučerske šeme za inovacije ohrabruju istraživačke institucije da sarađuju sa malim preduzećima onda kada se kod njih javlja sklonost da rade sa većim firmama – sa iščekivanjem većih prinosa – ili da uopšte ne izgrađuju vezu sa industrijom. Za ovu vrstu mjerila dobar primjer predstavljaju Vaučerske šeme za inovacije u Holandiji i vaučerske šeme Zapadnog Midlandsa u Engleskoj.

Ključni elementi u kreiranju vaučerskih šema

Odgovoriti potrebama lokalnih MSP

Vaučerske šeme moraju da odgovore najvažnijim potrebama lokalnih MSP, da zadovolje potražnju i da imaju vrlo važan uticaj. Projekat vaučerskih šema treba da bude vođen faktorima potražnje. Iako stav dobavljača ne smije da se zanemari, postojeće sposobnosti i resursi ne smiju da oblikuju kreiranje određene vaučerske šeme. Zapravo, uz potrebe za poslovnom podrškom i uslugama znanja koje su potrebne malim lokalnim preduzećima, a koje još uvijek nijesu obezbijeđene od strane lokalnih konsultanata i istraživača, vaučerski program može da kreira ponudu.

Prema tome MSP je potrebna analiza, što predstavlja krucijalni prvi korak ka stvaranju vaučerskog programa. Takve analize pomažu pri prepoznavanju osnovnih problema i izazova sa kojima se susreću potencijalni korisnici, kao što su potrebe za obukom ili određenim uslugama (npr. usluge marketinga, transfer tehnologija, podrška pri poboljšanju organizacije preduzeća itd.).

Definisati jasne ciljeve

Prvi princip Riga Deklaracije, vodič za kreiranje projekta vaučerskih šema za inovacije, nazvan "Ostvarenje punog potencijala inovativnog programa vaučerskih šema" (Evropska komisija, 2010), razvijen od strane Evropske komisije, predstavlja jasno definisanje ciljeva vaučerskih šema.

Razni početni ciljevi vodili su značajnim varijacijama u dizajnu i implementaciji samih šema. U Holandiji cilj je bio povećati inovativne aktivnosti u MSP. Proces prijavljivanja je prema tome bio jednostavan i nije tražen nikakav opis projekta. Za razliku od Holandije, u Mančesteru, šema Krediti za kreativnost, imalaje precizniji cilj da pomogne razvoju ideja u biznisu tako što će se udružiti sa firmama u kreativnoj industriji. Ne samo da je sektor definisan, već se i od akreditovanih pružalaca poslovnih usluga tražilo da naprave katalog sa preciziranim uslugama koje mogu da pruže kako bi na taj način MSP mogla da odaberu egzaktno oblike usluga.

Vrijednost vaučera

Određeni broj faktora utiče na vrijednost vaučera. Prvo, način na koji se podrška obezbjeđuje je ključan. Onamo gdje je vaučer kreiran da podrži konsultaciju ili trening, prije fokusiranja na tehnološki razvoj što je čest slučaj sa inovativnim vaučerima, vrijednosti teže da budu manje, obično od 2.500,00€ do 5.000,00€. Cijene lokalne konsultacije i treninga takođe utiču na vrijednost vaučera; vaučeri u sjevernim evropskim zemljama teže da budu veće vrijednosti za razliku od onih koje se nalaze u zemljama sa ekonomskim tranzicijama. U Kanadi, Vlada Alberte pokrenula je značajnu vaučersku šemu za inovacije u vrijednosti od 15.000,00 CAD za studiju izvodljivosti do 50.000,00 CAD za značajnije aktivnosti tehnološkog razvoja. Na kraju, vrijednost vaučera može odražavati da li postoji ili ne postoji prinos u MSP.

Neke veće šeme takođe dozvoljavaju MSP da sakupe vaučere do određenog limita (Valonija, Grčka, Flandrija) ili da ih ujedine. U Irskoj, grupe od preko deset kompanija mogu da se prijave za "ujedinjene vaučere" u vrijednosti od 50.000,00 € kroz proces vaučerske šeme za inovacije. U Holandiji, za istraživačke projekte od značaja, najviše deset velikih vaučera može biti kombinovano od strane MSP. Cilj ovakvog aspekta vaučerskih šema je dvostran. Prvo, šeme podstiču umrežavanje MSP i zajednički razvoj uz održavanje veze sa pružaocima znanja. Drugo, to omogućava firmama da profitiraju od potencijalne ekonomije obima koja može rezultirati kada se radi na većim projektima.

Pri evaluaciji veličine vaučera treba uzeti u obzir druge parametre vaučerskih šema i druge aspekte projekta, o nekima od njih će se detaljnije raspravljati dalje u ovom tekstu. Na primjer, veći doprinos MSP može proširiti broj preduzeća kojima se može pružiti pomoć, ali na ovaj način manjim i manje razvijenim preduzećima šema postaje manje privlačna kao i sami pristup šemi. Vaučeri veće vrijednosti mogu više biti predmet zloupotrebe od onih vaučera koji imaju manju vrijednost, ili uključuju doprinos MSP. Na kraju, treba izabrati (trade-off) između veličine projekta i broja MSP kojima se može pomoći sa određenim budžetom.

Doprinos privatnog sektora

Potrebno je uraditi i procjenu uvođenja zahtjeva o doprinosima privatnog sektora. S' jedne strane, dodatni doprinos privatnog sektora može pomoći da se podrška fokusira na preduzeća koja zaista žele da usvoje stručna tumačenja. S' druge strane, može odabrati MSP koja će možda preuzeti svoje projekte bez javne podrške što vodi do bespovratnih troškova. (OECD, 2010). Onamo gdje vaučerske šeme traže doprinos MSP (u četrnaest od 25 mogućih šema) to obično iznosi 50% vrijednosti vaučera. Za veće vaučere, od malih i srednjih preduzeća obično se traži četvrtina ili trećina ukupne vrijednosti projekta.

Korisničke kompanije

Različiti kriterijumi kvalifikacije za MSP odnose se na specifične ciljeve svake pojedinačne šeme, bilo da se teži razvijanju određenog sektora ili regije. Ovi ciljevi uopšteno odražavaju nacionalni (ili regionalni) razvoj prioriteta i treba da budu dosledni strategiji razvoja MSP. Dostupnost drugih mjera potpore MSP treba da bude razmotrena tako da bilo koja vaučerska šema bude dizajnirana da komplementira i podrži druge mjere.

Glavni korisnici vaučerskih šema su obično MSP jer oni teže mogu da se približe pružaocima eksternog znanja zbog njihovog ograničenja koje se tiče ponašanja i resursa. Ciljna grupa vaučerskih šema MSP je populacija MSP u zemlji ili ograničenom uzorku odabranom prema kriterijumima kao što su aktivnosti sektora ili primarne aktivnosti. Postoje i neke varijacije u šemama: neke se fokusiraju na mikro i mala preduzeća dok su druge više orjentisane prema srednjim preduzećima. U nekim šemama, kao što su slovenačke i bosansko-hercegovačke, u ciljne korisnike spadaju ne samo postojeća MSP već i potencijalni preduzetnici kako bi stimulisalo preduzetništvo i samostalno obavljanje djelatnosti.

U nekim slučajevima MSP, koja odgovaraju kriterijumima prihvatljivosti, ograničena su na posebne sektore. Na primjer, dok su u Danskoj vaučerske šeme bile usmjerene prema kompanijama iz proizvodnih i uslužnih sektora, šeme koje je sprovela Regionalna razvojna agencija za ekonomski razvoj (REDAH) u Bosni i Hercegovini isključile su hotele, restorane i mloprodajne objekte. Odabir sektora vrši se prema sveukupnom razvoju prioriteta zemlje i regiona.

Prihvatljivost MSP može da se zasniva i na geografskim kriterijumima. Kao primjer, u Engleskoj imamo šemu krediti za kreativnost gdje se i od primalaca vaučera MSP i njihovih pružalaca kreativnih usluga zahtjevalo da se nalaze u krugu Mančestera ili susjednom regionu. Ovakav način odabira zasnovan je na ranijem istraživanju koje je pokazalo izuzetno niski nivo povezanosti između MSP i kreativnih preduzeća u regionu, kao i vrijednost stimulanja takvih veza (Bakhshi et al , 2022). Kao što je to slučaj sa ovim primjerom, usmjerenost koja se tiče geografske oblasti vaučerskih šema teži da prikaže razvojne potrebe ili prioritete nacije ili regiona. Međutim, postoje izuzeci kao što su pilot projekti šema u Sloveniji, koji se fokusiraju na područja sa čvrstim, postojećim administrativnim kapacitetom i bogatoj ponudi znanja od strane pružalaca.

Drugi kriterijumi se takođe mogu primjenjivati. Na primjer, generalno se zahtijeva da prije primanja vaučera MSP ne smiju da sklope ni jedan tržišni dogovor sa pružaocima znanja koji će im obezbijediti usluge. U nekim slučajevima, MSP koja se nalaze u početnoj fazi prijavljivanja već su u velikoj mjeri inovativna (Holandija). U drugim šemama, intervencija je fokusirana na kompanije koje imaju vrlo malo iskustva u razvoju i istraživanju (Portugalija).

Čak iako su ograničeni, kriterijumi kvalifikacija treba da budu jednostavni i neposredni. Navodimo neke koji se često javljaju (OECD 2010):

- Firma mora da bud registrovana u zemlji ili regionu u kojoj se sprovodi projekat vaučerske šeme i da nije podlegla ukidanju plaćanja u korist kreditera;
- Firma se pridržava državne definicije MSP;
- Firma nije primila više od određene količine državne pomoći za period preko onog koji je definisan (npr. u EU, ovo teži da odgovara državnoj pomoći u minimalnom iznosu); i
- Prije primanja vaučera firma nije započela angažovanje pružaoca znanja koji će projekat implementacije iznijeti do kraja. Cilj je jasan: povećati mjere dodatnosti.

Prihvatljivi projekti

Uz odluke o kvalifikaciji MSP i pružalaca znanja ili usluga, moraju se donijeti i odluke o tipu projekta koji će šema podržati. Kriterijumi kvalifikacije za projekte ogledaju se u ciljevima šeme, stanju razvijenosti domaće ekonomije i karakteru prihvatljive grupe ili pružaoca usluga. Na primjer, u okviru portfolio vaučerskih šema u Flandriji svaka šema pojedinačno ima jasno definisan stav o aktivnostima koje će da finansira.

Konsultacije i usluge treninga/obuka, koje su ciljne kod vaučerskih šema MSP, koncentrišu se na razne specifične oblasti kao što su: menadžment, poslovno planiranje, marketing, prodaja i izvoz, ljudski resursi, finansijski menadžment i kontrola, zaštita intelektualne svojine, sektor informacione tehnologije i inovacije u proizvodima i procesima. Određeni broj šema, kao što je na primjer slovenačka vaučerska šema o konsultacijama i uslugama, isključuje računovodstvo i pravne poslove.

Usluge koje odgovaraju kriterijumima kvalifikacije treba jasno da se vode potražnjom. One su u istoj ravni sa već postojećom potražnjom usluga korisničkih kompanija koje su cilj vaučerske šeme. Potražnja se ponovo procjenjuje i usluge se prilagođavaju izmjenama koje se tiču potreba korisničkih kompanija. U većini vaučerskih šema potražnja je fokusirana na menadžment, organizaciju, poslovno planiranje i potrebe razvoja marketinga.

Značajni ciljevi šema postižu se određivanjem kriterijuma, ali isto tako i razmatranjem postojećih oblika Vladine podrške. Imamo primjer programa Kredita za kreativnost koji je razvijen u regionu Engleske, tačnije u Mančesteru, djelimično da bi dopunio postojeći program vaučera za inovacije, koji je vodila Agencija za regionalni razvoj (Sjeverozapadna Agencija za razvoj, odnosno NWDA). NWDA vaučerske šeme za inovacije, su se fokusirale na podršku tehnološkog razvoja proizvoda ili procesa inovacije MSP, uglavnom kroz partnerstvo sa univerzitetima. Program Kredita za kreativnost usmjeren je na podršku business-to-business partnerstava u cilju razvijanja efikasnog marketinškog rješenja koje je često uključivalo i elektronsku trgovinu. Isticanje šema na drugačiji način eliminisalo je bilo koju prepreku ili mogućnost duplog investiranja i kreiranja potencijalnih sinergija između dvije šeme.

Pouka koju možemo izvući iz gore opisanog međunarodnog iskustva jeste važnost jasnog definisanja tipova projekata koje će šeme podržati, povezanosti sa ciljevima šema i potrebe uzimanja u obzir drugih formi podrške koje su dostupne na lokalnom nivou.

Pružaoци usluga poslovanja i pružaoци usluga znanja

Kao što je slučaj sa odlukama o prihvatljivosti raznih tipova kompanija, odluke o ispunjenju kriterijuma kvalifikacija, koje donose pružaoци znanja ili usluga poslovanja, isključivo zavise od ciljeva šeme. Ukoliko je vaučerska šema prosto namijenjena da koristi grupi MSP i nema potražnje ili lokalnih razvojnih ciljeva, otkrivanje šeme svim pružaoциma znanja ili usluga poslovanja može da bude optimalno. Međutim, ovakva situacija može da oteža MSP da prepoznaju najadekvatnijeg partnera i da budu sigurni da je kvalitet usluga pružaoца poslovanja ili znanja očuvan.

Pružaoци poslovnih usluga uključuju pojedinačno konsultante i trenere i/ili konsultantske i trening kompanije/Nevladine organizacije. Pružaoци poslovnih usluga u okviru vaučerskih šema MSP obično moraju da budu zvanično akreditovani od organizacije koja izdaje vaučer kako bi potvrdila da su dovoljno kvalifikovani i time unaprijedila mogućnost prihvatanja od strane MSP. Na primjer, u okviru flamanske vaučerske šeme MSP, pružaoци usluga moraju da budu licencirani od strane flamanskih organa vlasti. Kriterijumi kvalifikacija fokusiraju se na uspješnu on-line registraciju i ispunjavanje opštih i posebnih uslova u zavisnosti od nivoa: obuke i edukacije, poslovnog savjetovanja, tehnološkog istraživanja, međunarodnog poslovnog savjetovanja i strateškog savjetovanja.

Procedura akreditovanja je posebno važna u zemljama gdje preduzetnici ne vjeruju ekspertizama kompanija koje nude savjetodavne usluge (Klepić, Bevanda i Juriln, 2010). Iskustvo sa vaučerskim šemama u različitim zemljama predložilo je spektar raznoraznih mehanizama za procjenu potencijalnih savjetnika ili obučenih trenera (pružaoци znanja). U Makedoniji, komisija koju su predstavljali i profesori i zaposleni u Agenciji za sprovođenje projekta implementacije vaučera služila je da odabere konsultante na osnovu brojnih kriterijuma kvalifikacija (edukacija, profesionalno iskustvo, oblast sposobnosti i td.). U okviru holandskih šema koje se fokusiraju na tehnološke inovacije, samo univerziteti su imali ulogu pružaoца znanja (Cornet, M., B. Vroomen, et al., 2006). U okviru nekih šema u Engleskoj (npr. u sjeverozapadnoj Engleskoj), otvoren je javni poziv tako da su firme i edukativne institucije bile u mogućnosti da se prijave i da budu uzete u obzir pri izboru pružaoца znanja. Zatim, vršili su procjenu njihovih sposobnosti prije nego što su ih ocijenili kao "kvalifikovane" da obezbijede usluge putem šema (Biggar Economics, 2009). U Sloveniji, u ranim godinama implementacije vaučerskih šema MSP (2001.g.-2004.g.), organ sprovođenja vaučerskih šema akreditovao je konsultante specijaliste putem posebno dizajniranih ispitivanja i priznao stručnjake nakon što bi ispunili određene kriterijume (reference, diplome). Ovakav pristup je kasnije stopiran.

Dodatno, konsultantima i trenerima mogu da se ponude trening programi/programi obuke. Trening čak može biti tražen prilikom akreditacije. Zaista, u vaučerskom programu Regionalne razvojne agencije za ekonomski razvoj, pružaoци usluga koji traže da budu akreditovani moraju da prate sjednicu treninga i da naknadno polažu ispit.

Većina vaučerskih šema za inovacije teži da razvijaju lokalnu ponudu tako što će učvrstiti odnose između lokalnih univerziteta i MSP. U okviru irske vaučerske šeme, firme mogu da pristupe univerzitetima u Sjevernoj Irskoj i u Irskoj i da podrže pogranične integracije. U okviru šema Kredita za kreativnost u Engleskoj, i MSP i pružaoци znanja moraju biti unutar regije Mančestera, a sve u cilju jačanja lokalne mreže.

Međutim, neke šeme se i prošire na eksterne pružaoce znanja. Šeme koje dozvoljavaju internacionalnu saradnju mogu se naći u zemljama koje karakterišu valjana inovativna dostignuća. Tu spadaju Njemačka, Francuska, Danska, Austrija, Flandrija i Holandija (Evropska komisija Direkcija za preduzetništvo i industriju, 2009).

U većini vaučerskih šema za inovacije, pružaoци usluga su ograničeni na istraživačke institucije. Osim toga, veliki broj šema odredbama ograničava usluge na javne ili polu-javne istraživačke organizacije (Evropska komisija Direkcija za preduzetništvo i industriju, 2009). Međutim, određeni broj šema (npr. Holandija, Francuska, Kipar, Flandrija) odobrava privatnim istraživačkim institucijama i kompanijama za istraživanja i razvoj da obezbijeduju usluge znanja. Veoma mali dio šema ubraja privatne konsultante kao adekvatne pružaoce znanja.

Faze implementacije u dva koraka

Internacionalna dobra praksa u razvoju i implementiranju vaučerskih šema prati dvije faze: početna pilot faza projekta kreirana da ispita specifične odlike vaučerske šeme prije nego što dostigne veći nivo; i šira faza implementacije. Na primjer, vaučerska šema MSP u Sloveniji je sprovedena kao pilot projekat 2011.g. tako što je uključila dva biznis centra prije nego što se šema proširila i time uključila svih trideset pet biznis centara iz cijele zemlje. Slično tome, u Engleskoj, zajedno sa Državnim Bijelim papirom za inovacije iz 2008.g., vaučerske šeme za inovacije bile su pilot projekat šeme u Zapadnom Midlandsu prije proširenja na cijelu teritoriju Engleske. Holandska vaučerska šema za inovacije je takođe imala svoje porijeklo u sub-državnim pilot projektima šema.

Faza implementacije vaučerske šeme obezbijedila je promijenu struktura vaučera ili uslova pod kojima su isti obezbijedjeni. Na primjer, holandska šema je započela pilot fazu projekta u kojoj se nije tražio doprinos MSP, odnosno, troškovi projekata koji su započeti u cjelosti je isfinansirala holandska Vlada. U državnom implementiranju faze holandske šeme, vaučeri su bili ponuđeni na osnovu 50% doprinosa MSP.

Posmatrano sa finansijskog aspekta, promjena holandske šeme bila je praćena promjenom u načinu putem kojeg se upravljalo vaučerima. U pilot fazi projekta koristili su se utvrđeni datumi prijema po kojima su vaučeri bili raspoređeni. Zaključeno je da bi pomjeranje na glavnu šemu dovelo do prezasićenja administrativnog sistema u periodu datuma za prijavljivanje i tako je ovaj sistem zaminjenjen valjajućim (rolling) procesom odobravanja. Ovim se doprinijelo ujednačavanju potražnje i smanjeno je opterećenje administrativnog sistema tokom godine.

Mnoge vaučerske šeme započete su sa sub-državnim pilot projektom šeme. Na primjer, Holandska vaučerska šema za inovacije potiče iz sub-državnog pilot projekta šeme kao što je “istraživanje vaučera” u provinciji Limburg (1997.g.-1999.g.). “Južno-holandski vaučeri znanja” (2001.g.-2004.g.), “međuregionalni vaučeri” (2001.g. – 2002.g.), “pogranični vaučeri znanja” (2002.g.-2004.g.) i “Interreg mid-Benelux area innovation vouchers” (2005.g.-2007.g.) (Cornet, van der Steeg, and Vroomen, 2007).

Jednostavna procedura prijavljivanja

Ono što privlači kompanije učesnice kod vaučerskih šema je njihova jednostavnost i niske ulazne barijere. U poređenju sa tradicionalnim programima za odobravanje, ovakvi programi se ogledaju u jednostavnoj prijavnoj proceduri i procesu odobravanja. Održavanje jednostavnog procesa procedure za prijavljivanje “od selekcija kompanija korisnica do izvješćivanja nakon što je vaučer iskorišten veoma je važno za vaučerske šeme za inovaciju (OECD, 2010.g.). Lagane i brze procedure prijavljivanja su posebno privlačne MSP kod kojih su menadžerski resurski veoma ograničeni. Kao najbolji primjer u praksi pokazala se flamanska šema koja na jednoj stranici ima prijavni formular i nastoji da odobri prijave roku

od jednog dana. Zatim, slovenačka šema “Vaučer za konsultacije” (prijavni formular od pet strana i faza odobravanja u roku od dva dana) i francuska vaučerska šema (prijavni formular od dvije strane i faza odobravanja u roku od 10 dana). Standardni prijavni formulari se sastoje od 4-5 strana sa rokom za odobrenje od dvije do tri nedelje (DG Entry Unit D2., 2009^a).

Proces prijavljivanja za vaučerske šeme varira; neke šeme koriste proceduru on-line prijave (Engleska Zapadni Midland, Holandija) a neke koriste više praktičan pristup. Ovaj drugi način pristupa – koji je započet posjetom MSP lokalnim biznis centrima – bio je od ključne važnosti za slovenački vaučer MSP.

U većini slučajeva, za vaučere važi “prvi došao, prvi poslužen” zapreduzeća koja konkurišu i koja su prošla prijavnu proceduru i zadovoljavaju kriterijume kvalifikacije u smislu cijene, lokacije i vlasništva. Zatim, odabrane kompanije ovlašćuju njihove pružaoce znanja ili pružaoce poslovnih usluga da završe projekat. Kada je zadatak završen, preduzetnici plaćaju istraživačima i konsultantima njihovim vaučerima koji ih zatim refundiraju rukovodećoj agenciji za vaučere.

Usklađivanje MSP sa pružiocima usluga

Efikasno posredovanje – usklađivanje MSP sa odgovarajućim pružiocima znanja ili usluga – predstavlja ključni faktor u uspješnim vaučerskim šemama. Međutim, mjera uređivanja varira kroz programe, u zavisnosti od prihvaćenog modela. U većini slučajeva rukovodeće Agencije za sprovođenje projekata obezbijedile su određenu podršku MSP u fazi prepoznavanja odgovarajućeg pružaoца znanja i usluga. U nekim slučajevima, kao što je holandska vaučerska šema za inovacije, ovo je u velikoj mjeri bilo pasivno, jer je samo uključilo sakupljanje i objavljivanje liste kvalifikovanih pružaoца znanja. Primaoci vaučera su tada bili odgovorni za prepoznavanje svojih partnera sa liste. Sličan prilaz je usvojen i u irskoj vaučerskoj šemi za inovacije i u engleskom programu kredita za kreativnost gdje je kreirana on-line galerija Kreativnih kompanija iz koje su MSP mogla da prepoznaju i odaberu svoje pružaoce usluga. Ovakvi pristupi smatraju se lakšim načinom povezivanja.

Šeme Zapadnog Midlandsa usvojile su alternativni pristup baziran na sveobuhvatnom i resursno – intenzivnom modelu usklađivanja. Šeme se oslanjaju na prilično veliki tim, četiri zaposlenika sa punim radnim vremenom, koji ima aktivnu ulogu u podsticanju MSP pri definisanju njihovih projekata i obavezivanja pri usklađivanju MSP sa pružiocima znanja. Šema sjeverozapadne Engleske rukovodena je postupnim modelom posredovanja. Dva savjetnika u punom radnom vremenu bila su zadužena za povezivanje i usklađivanje dužnosti, a samim tim i održavanje MSP u razvoju projekata koje nude. Međutim, imali su manje aktivnu ulogu u razvoju i održavanju veze MSP i pružaoца usluga.

Odgovarajući tip sistema posredovanja i usklađivanja zavisi od same prirode vaučerske šeme, iskustva MSP u zemlji ili regionu u radu sa eksternim partnerima, kao i od ponude. U zemlji gdje MSP možda nemaju kapaciteta i resursa da direktno pristupe odgovarajućem pružaoцу usluga, možda će biti potreban prilično sveobuhvatan model povezivanja pogotovo tokom pilot faze projekta kako bi pomogao MSP da pristupe informacijama i izaberu odgovarajućeg pružaoца usluga.

Mjere za smanjenje zloupotreba

Vaučerske šeme mogu biti izložene riziku zloupotrebe zbog jednostavnog načina upravljanja i jednostavne procedure prijavljivanja. Međutim, malo je dokaza koji ukazuju da je rizik od prevare kod vaučerskih šema veći u poređenju sa drugim mogućim oblicima podrške MSP. Da bi se taj rizik izbjegao potrebno je zadržati kratko vrijeme za odgovor i sam pristup takvim šemama i istovremeno smanjiti rizik krivičnog ponašanja od strane MSP, pružaoца konsultantskih usluga i agencije za sprovođenje.

Neprekidno praćenje šema, od strane agencije za sprovođenje, treba da obezbijedi da se ovakvi procesi održe i da funkcionišu efikasno, istovremeno pomažući da se uoče neobični primjeri ponašanja bilo u fazi prijavljivanja ili dodjeljivanja vaučera. Praksa koja se pokazala kao dobra u slovenačkim vaučerskim šemama MSP bila je po narudžbi ugrađeni softver koji je razvijen za praćenje napredovanja i budžetskih aspekata šeme.

Studija slučaja: Slovenija

Početak 1990-tih Slovenija je osjetila značajno smanjenje broja MSP i nakon 1994.g. broj novih preduzeća. Prateći razvoj drugih zemalja u 2000.g., slovenačka Vlada je počela da razvija Vaučerski sistem za konsultacije i usluge treninga MSP baziranog na praksi Administracije malog biznisa u Americi i vaučerskih šema u Kataloniji (Španija), Austriji i Engleskoj.

Potpuna implementacija šeme počela je u 2011.g. sa pilot projektom koji je trajao jednu godinu sa sledećim ciljevima (InnoPolicy Trend Chart, 2009):

- Usmeriti se na nisku potražnju usluga konsultacija;
- Podsticati preduzetništvo, samozapošljenje i ruralni razvoj;
- Održati i uvećati postojeći broj MSP i time pozitivno uticati na prilike za zaposlenje;
- Stimulisati eBusiness.

Šemom je rukovodila JAPTI, Javna agencija za preduzetništvo i strana ulaganja, i dostavljena je preko državne poslovne mreže centara nazvanim Sve na jednom mjestu (Vse na enem mestu, VEM) u Sloveniji. JAPTI teži "da podstiče preduzetnički duh i inovaciju, pomogne kompanijama u da se upuste u internacionalna tržišta i promoviše imidž globalnog biznisa Slovenije" (Centar za internacionalni razvoj i saradnju [CMSR], 2011.g.). VEM centri su koristili postojeće biznis centre koji su dozvoljavali direktni pristup i širenje informacija MSP putem treninga za osoblje i širok "door-to-door" promotivni pristup. 2001.g. pilot projekat funkcionisao je putem dva VEM centra. U 2002-oj godini broj centara "Sve na jednom mjestu" koji su bili povezani sa šemama, porastao je na 35 kada je šema proširena iz pilot faze do potpune vaučerske šeme.

MSP koja su bila zainteresovana za šemu kontaktirala su VEM centre, koji su u tom periodu sprovodili prijemne intervjue sa MSP u cilju prepoznavanja područja kojima je potrebna konsultacija i time procenili kvalifikacije MSP za vaučer. VEM centri su donosili odluke i na osnovu kvalifikacija MSP za vaučersku šemu, potpisivali su ugovor u ime JAPTI. Izdati vaučer određivao je vremenski interval trajanja obezbijeđenih konsultantskih usluga i ime konsultanata. MSP su platila pružaoce usluga nakon zadovoljavajuće usluge i time refundirali vaučer koji su dobili od JAPTI.

Kriterijumi kvalifikacija firmi

Dosledna gore navedenim ciljevima, šema se fokusirala na tri grupe kvalifikovanih kompanija: postojeća MSP, potencijalni preduzetnici i firme. Prihvaćeni projekat koji je mogao biti isfinansiran putem šeme uključuje marketing, ljudske resurse, menadžment, zajedničko ulaganje u savjetovanje, internacionalizaciju, proizvodnju, tehnologiju, kvalitet i savjetovanje okruženja.

Vaučerske šeme MSP su bile ograničene na lokalne pružaoce usluga i isključile su strane pružaoce usluga. Potencijalni pružaoци usluga koji su se prijavili na javni poziv kategorizovani su kao savjetnici i

konsultanti (generalni stručnjaci i specijalistic). Konsultanti stručnjaci imali su poslovne ekspertize u jednoj ili više specifičnih poslovnih oblasti.

U ranoj fazi šeme, JAPTI (Javna agencija za preduzetništva i strana ulaganja) je aktivno bila uključena u posredovanje između pružaoca usluga i MSP. JAPTI je akreditovala konsultante specijaliste putem testiranja napravljenih 2002.g. i dala odobrenja stručnjacima jer su ispunili određene kriterijume (reference, diplome i td.).

Ovakva situacija je dovođila do neprijatnosti, s' obzirom na to da su mnoga MSP smatrala JAPTI kao garanta za kvalitet usluga koje su im obezbijedene. U situacijama gdje su MSP bila nezadovoljna na nivoom usluge, MSP bi svoje žalbe uputila JAPTI, a ne konsultantu. U isto vrijeme, monitoringom šeme pokazalo se da MSP nijesu ispunila ono što je bilo u opisu njihovog projektnog zadatka ili ispunila izvještaje nakon interakcije sa pružaocem usluga konsultacija.

Gore navedeni faktori učinili su da JAPTI promijeni pristup time što će podstaći MSP da sami snose odgovornosti za svoje izbore. Od 2003.g. - 2004.g., JAPTI je zaustavila akreditovanje pružaoca usluga i počela sa izdavanjem virtuelnih kataloga sa listom konsultanta specijalista i stručnjaka putem koje su MSP vršila odabir na osnovu sopstvene procjene.

Od vaučera za MSP do Vaučera za inovacije

Cijena vaučera iznosila je od 2.500,00€ - 4.000,00€ za MSP i 1.500,00€ za potencijalne preduzetnike (Centar međunarodnih odnosa, 2010.g.). U okviru Vaučerskog sistema za konsultaciju i usluge treninga, u periodu od 2001.g. - 2009.g., 30.000 vaučera vrijednosti u iznosu od 15.000,00€ bilo je distribuirano na 9.000 korisnika MSP. U šemu je bilo uključeno 900 pružalaca konsultantskih usluga. Kada se sve sabere, dodatni troškovi iznosili su 25% ukupne monetarne vrijednosti vaučera izdatih u periodu od 2001.g.-2009.g.

U periodu 2009.g. portfolio vaučera ponuđen u Sloveniji uređen je način da se posebno fokusira na inovaciju. Ova šema je započeta sa pilot projektom 2009.g. i postepeno u 2010-oj godini zamijenila prethodnu šemu MSP iz perioda od 2001.g. - 2009.g. Svrha Vaučerske šeme za inovacije jeste da obezbijedi podršku za troškove primijenjenih projekata industrijskih istraživanja i inovativnih projekata sa krajnjim ciljem evidentiranja patenta, modela ili brenda (zaštitnog znaka). Šema se fokusira na mikro i mala preduzeća, s' obzirom na njihov spori inovativni napredak.

Naučene lekcije

Kod slovenačke studije slučaja, umjesto vaučerske šeme za inovacije, ključna je potencijalna vrijednost konsultantske šeme MSP, u podsticanju konkurentnosti MSP, inovacije i izvoznih sposobnosti u toku relativno rane faze procesa tranzicije. Prihvatanje konsultantske šeme MSP u periodu od 2001-2009.g. bilo je uspješno i otvorilo je vrata kasnijem razvoju fokusiranih vaučerskih šema za inovacije.

Studija slučaja istakla je neke od ključnih funkcionalnih okolnosti pri kreiranju vaučerske šeme:

- MSP treba da budu svjesna važnosti reklamiranja programa;
- Značaj kratkih procedura prijavljivanja i brzog procesa odobravanja kako bi se minimiziralo administrativno opterećenje šeme;

- Potreba za preuzimanjem mjera kako bi se izbjegle zloupotrebe. Neadekvatno ponašanje od strane pružalaca poslovnih usluga i MSP prepoznato je u poslednjoj fazi slovenačkih vaučerskih šema. Prema tome, potrebno je rasporediti dovoljno administrativnih resursa kako bi se sprovele preventivne mjere i monitoring radi izbjegavanja prevara i tajnih sporazuma. Postavljanje jasnih i određenih smjernica između MSP i konsultanata, jednostavno završno prijavljivanje ili zahtjevi i ograničenje u smislu jedan vaučer za jedno MSP, može pomoći smanjenju rizika od zloupotreba;
- Uticati na biznis asocijacije i druge mreže MSP da promovišu šeme kako bi se minimizirali administrativni troškovi;
- Promovisati lokalne šeme kada ruralne oblasti predstavljaju ciljnu grupu (npr. Door-to-door strategije) kako bi se na taj način obezbijedilo da sva MSP mogu da pristupe šemi;
- Potreba da se uzme u obzir naknadno plaćanje - odnosno refundiranje sredstava jednom kada MSP plate pružaocu usluga za podsticanje proaktivnog obavezivanja MSP sa pružaocem usluga;
- Potreba da se odrede i vode očekivanja svih ključnih učesnika u programu vaučerskih šema, posebno kada postoji mogućnost da je broj vaučera mali, čime bi se izbjeglo nezadovoljstvo kandidata.

2. PROCJENA IZVODLJIVOSTI

U ovom poglavlju bavićemo se procjenom izvodljivosti vaučerske šeme u Crnoj Gori. Na samom početku opisaćemo trenutne ekonomske uslove u zemlji, a zatim pružiti okvirni pregled podrške malim i srednjim preduzećima (MSP). Ovo poglavlje završava sa sinopsoms glavnih rezultata istraživanja sprovedenog u crnogorskim MSP i diskutovaće o alternativnim zakonskim mjerama vaučerskih šema.

Ekonomska klima u Crnoj Gori

Posljedice globalne finansijske krize koja je počela sredinom 2007. godine, osjetile su se u Crnoj Gori u poslednjem kvartalu 2008. godine. Do kraja 2009.g., kriza je dovela nekoliko makro-ekonomskih pokazatelja do pada, prije svega bruto domaćeg proizvod, industrijsku proizvodnju, uvoz/izvoz i direktna strana ulaganja (Tabela 1). Crna Gora je imala priličan trgovinski deficit u periodu 2006.g.-2010.g., sa vrhuncem u 2008.g. sa više od 60% bruto domaćeg proizvoda.

Tabela 1. Makro-ekonomski pokazatelji tokom perioda 2006-2010, Crna Gora

	2006	2007	2008	2009	2010 ²
BDP (mil €) ³	2 149	2 680.5	3 085.6	2 981.0	3 025.0
Inflacija ⁴	2.8%	7.7%	7.2%	1.5	0.3
Industrijska proizvodnja (godišnji rast)(%)	1.0%	0.1%	-2.0%	-32.2%	16.5
Kreditni za privatna preduzeća (mil €)	471.3	1 364.4	1 657.0	1 357.9	1 262.4
Efektivne kamatne stope na kredite (%) ⁵	9.94	9.09	9.40	9.38	9.60
Broj zaposlenih na kraju godine	150 746	159 223	169 160	169 859	174 376
Broj nezaposlenih na kraju godine	38 876	31 469	28 366	30 169	31 016
Uvoz robe po sektorima (mil €)	1 497.7	2 090.0	2 549.7	1 668.0	1 235.3
Izvoz robe po sektorima(mil €)	648.3	515.8	467.4	296.3	248.9
Trogvački bilans (mil €)	-849.3	-1,574.2	-2,082.3	-1,371.7	-986.4
Direktno strano ulaganje - Neto (mil €)	466.7	557.7	551.7	919.0	397.9

Izvor: Centralna Banka Crne Gore, Vlada Crne Gore i Direkcija za razvoj MSP (SMEDD), Crna Gora (2010)

2 Podaci za Septembar 2010.g. – Consumer Price Index (CPI), zajmovi privatnom sektoru, efikasne kamatne stope broj zaposlenih i nezaposlenih lica. Podaci za period od Januara-Septembra za industrijski rezultat četiri pokazatelja Budžeta za plaćanja

3 Izvor - MONSTAT

4 Inflacija je mjerena korišćenjem indeksa troškova života sve do 2009.g.; 2009.g. i 2010.g. sa indeksom cijene korisnika

5 Početkom 2008.g. nova metodologija je korištena za računanje kamatnih stopa

Podrška MSP u Crnoj Gori

U Strategiji razvoja malih i srednjih preduzeća 2011.g.-2015.g. Direkcije za razvoj malih i srednjih preduzeća (SMEDD), istaknuto je da su MSP doprinijela sa 62% od ukupnog zaposlenja i 31% od ukupnog izvoza za period 2006.g.-2009.g. Crnogorska vlada je uvidjela važnost sektora MSP za crnogorsku ekonomiju u vrijeme ekonomske tranzicije i pristupanja Evropskoj Uniji.

Od 2009. g., u strukturi MSP, 78% bila su mikro preduzeća, malih preduzeća je bilo oko 10%, dok je zanatlija bilo 9%. Posmatrano po djelatnostima, najveći broj preduzeća na kraju 2009. bilo je iz djelatnosti trgovine na veliko i malo, sektora maloprodaje i popravki (44%); praćeni nekretninama i iznajmljivanjem (16%); dok je prerađivačka industrija činila trećinu sa samo 10% (Vlada Crne Gore, 2011).

MSP su imale podršku od nekoliko institucija. U crnogorskoj Vladi, Ministarstvo ekonomije i Sektor za industriju i preduzetništvo odgovorni su za kreiranje politike neophodne za razvoj preduzetništva i MSP. Unutar Direkcije za razvoj MSP, osnovana je mreža od 11 regionalnih i lokalnih biznis centara čiji je cilj da pruže informacije, konsultacije, biznis usluge i neophodnu obuku na osnovu potreba MSP. Od 11 biznis centara, ukupno 9 ih radi: Rožaje (3 zaposlena), Berane (4 zaposlena), Bijelo Polje (3 zaposlena), Plav (2 zaposlena), Cetinje (2 zaposlena), Bar (1 zaposlen), Žabljak (1 zaposlen) i Nikšić (1 zaposlen). U centru Kolašina posluje jedan volonter. Postojeća mreža biznis centara ne pokriva cijelu teritoriju Crne Gore (Slika 1) već je prioritet dat manje razvijenim regionima na sjeveru (Direkcija za razvoj MSP, Crna Gora, 2010). BESRE program, finansiran od strane EU, koji ima za cilj da obučni kadrove u biznis centrima i prenese znanje i vještine neophodne u pružanju pomoći MSP, je identificirao nedostatak kapaciteta, slabu pokrivenost nedostatkom koordinacije u biznis centrima.

Evidentno je da Crna Gora ulaže napor da obezbijedi podršku za sektor MSP. Investiciono-razvojni fond Crne Gore je ključna razvojno-finansijska institucija koja finansira projekte u sektoru MSP. Zavod za zapošljavanje Crne Gore pruža podršku kroz aktivnu politiku zapošljavanja, direktnu finansijsku podršku i pruža određeni tip savjetodavnih usluga i obuka za potencijalne preduzetnike. Pored pomenutih, postoji još dosta institucija koje pružaju pomoć MSP, kao što su Privredna komora Crne Gore i Montenegro Biznis Alijansa.

Institucije iz privatnog i javnog sektora kao i međunarodne organizacije u Crnoj Gori doprinijele su stvaranju politike MSP. Međutim, politika MSP često je okarakterisana nedostatkom angažovanih resursa i institucionalne koordinacije.

Slika 1. Raspoređenost biznis centara po gradovima u Crnoj Gori, 2011



Izvor: karta Crne Gore, 2011, <http://dev.the-server.com/ocde/>. Karta je adaptirana u deskriptivne svrhe: zaokruženi gradovi označavaju lokaciju biznis centara u Crnoj Gori u 2011.

Povećanje inovacije i izvoznih aktivnosti malih i srednjih preduzeća

Politika malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori razrađena je u Strategiji razvoja malih i srednjih preduzeća 2011-2015 (u daljem tekstu: Strategija) koju je uradila Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća 2010.g. kao nastavak prethodnoj strategiji iz 2007.g.-2010.g. Strategija prepoznaje da budući ekonomski rast u Crnoj Gori značajno zavisi od konkurentnom sektoru MSP koja preduzeća podstiče na inovativnost.

Okvir akcionog plana predstavlja najvažniji dio Strategije i navodi sljedeće ciljeve za 2015.g.:

- Povećanje broja MSP za 25%;
- Povećanje broja zaposlenih u MSP za 17%;
- Povećanje učešća MSP u ukupnom izvozu na 35%;

- Dostizanje učešća MSP od 50% u BDP(bruto domaći proizvod), ukupnim investicijama, prometu, profitu i bruto dodatoj vrijednosti.

Politike i programi koji podstiču konkurentnost i inovaciju MSP potrebni su za Crnu Goru, a naročito sa fokusom na povećanje izvoznih aktivnosti. Izvozne aktivnosti prepoznate su kao državni prioritet u Strategiji razvoja malih i srednjih preduzeća 2011-2015 (Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, 2010). Izvozna orjentisanost preduzeća može biti poboljšana određenim aktivnostima čime bi pomogli MSP da zadovolje standarde i norme koje se primjenjuju na međunarodnim tržištima kao što su ISO standardi (Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, 2010).

Podsticanje MSP da koriste pružaoce poslovnih usluga

Mala i srednja preduzeća pretenduju da ne saraduju sa pružiocima konsultantskih ili poslovnih usluga. Prema OECD istraživanju koje je obuhvatilo izvozno-orjentisana MSP, skoro 70% MSP nije nikada koristilo usluge konsultanata. Samo 10% ispitanika odgovorilo je da je bi im lokalni konsultanti i obučeni treneri mogli značajno doprinijeti u poboljšanju poslovanja. U zajednici MSP smatraju da eksterne usluge ne bi doprinijele poboljšanju poslovanja. Strateškim planom 2008.g.-2010.g. i izvještajem Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD) o Crnoj Gori u sklopu Turn Around menadžmenta i BAS Programa, utvrđeno je da su MSP “grupa sa najmanje iskustva sa uslugama poslovnog savjetovanja i grupa sa najnižom stopom sofisticiranosti u poslovanju”(EBRD, 2010). Pored toga, istraživanje koje je sprovedla Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća i Njemačka organizacija za tehničku saradnju (GTZ) u 2010.g., pokazuje da MSP imaju “slabu saradnju sa agencijama za sprovođenje projekata i institucijama koje podržavaju preduzetnike i drugim sličnim organizacijama”. Istraživanje je utvrdilo “potrebu za sticanjem drugih oblika znanja i vještinama za menadžere i zaposlene”(Wintjes, 2009).

Kako vaučerska šema može da pomogne?

S’ obzirom na potrebu da se poboljša poslovanje MSP, a naročito u dijelu izvoza, Direkcija za razvoj MSP donijela je odluku u martu 2011.g. da se pažnja ustremi na razvoj vaučerske šeme za MSP koja su orijentisana na izvoz. Vaučerska šema koja podržava razvoj MSP dopunjava postojeće političke inicijative sa:

- Podsticanjem razvoja konsultantskih usluga za MSP;
- Razvijanjem kulture inovativnosti unutar preduzeća;
- Povećava broj finansijskih izvora za inovativne aktivnosti

Sagledavanje potreba malih i srednjih preduzeća

Na osnovu odluke Direkcije za razvoj MSP da sprovođenje vaučerskih šema orjentiše na preduzeća koja su izvozno orjentisana, OECD IC sprovedo je istraživanje u kojem je anketirano 150 izvozno orjentisanih crnogorskih preduzeća u periodu maj-jul 2011.g., kako bi odredili razvojne potrebe preduzeća. Istraživanje je obuhvatilo više menadžere i direktore iz četiri sektora: proizvodnja, građevinarstvo, turizam i trgovina. Preduzeća koja se bave izvozom iz ova četiri sektora odredila je crnogorska Direkcija za razvoj MSP i TAM/BAS program u Crnoj Gori. Istraživanje i rezultati detaljno su prikazani su u Aneksu 1.

Rezultati istraživanja pokazuju da nedostatak Vladine podrške preduzećima predstavlja najveću barijeru za njihov razvoj i ekspanziju. Dok bit to moglo značiti da bi zajednica MSP rado prihvatila program vaučerskih šema, očekivanja bise trebala usmjeriti na obim i na druge elemente kreiranja šeme.

Rezultati istraživanja ističu da je sadašnji nivo saradnje MSP sa konsultantima/trenerima i univerzitetima na veoma niskom nivou i da je samo mali broj preduzeća do sada saradivalo sa konsultantima ili obučanim trenerima. Istraživanjem je dalje pokazano da će za mnoga MSP saradnja, potpomognuta vaučerskim programom, sa eksternim konsultantima ili trenerima biti sasvim novo iskustvo.

Još jedna novina do koje se došlo istraživanjem jeste pronalaženje slabih tačaka crnogorskih MSP: marketing, prodaja, finansije i poslovno planiranje. Razvoja proizvoda i usluga nije bilo. Ovim je pokazano sledeće – preko polovine preduzeća(54%) odgovorilo je da bi željeli da razviju prodaju i marketing, dok je više od 40% preduzetnika naglasilo da bi voljeli da imaju bolji finansijski menadžment i kontrolu. Trećina ispitanih preduzeća takođe je izrazila želju za eksternom podrškom koja bi im pomogla u daljem razvoju prodaje i marketinga. Na osnovu ovih rezultata, može se kreirati politika za poboljšanje menadžerskih sposobnosti za izvozno-orjentisana MSP.

Istraživanje takođe pokazuje da MSP imaju nedoumice kada se radi o kapacitetima lokalnih konsultanata, trenera i univerziteta u pružanju efikasne podrške. Iz tog razloga, određeni stepen osiguranja kvaliteta mora biti definisan vaučerskom šemom.

Kapacitet lokalnog konsultantskog tržišta

Lokalno konsultantsko tržište u Crnoj Gori je trenutno okarakterisano nedostatkom sljedećeg: 1. uspostavljenog i akreditovanog sistema za pružaoce konsultantskih usluga; i 2. kontrola kvaliteta pruženih usluga. Najveća zvanična baza podataka konsultanata u Crnoj Gori razvijena je i održavana u sklopu BAS programa, finansiranog od strane EBRD od 2002.godine. Lista iz 2011.godine sadrži oko 140 kompanija. U nastavku je tabela(lista BAS, 2010-2012) sa profilom pružalaca konsultantskih usluga:

Tabela 2. Pregled BAS Liste 2010-2011

Vrsta konsultantske usluge	Broj pružalaca
Kompjuterizovan Finansijski /Informacioni sistemi u menadžmentu	43
Planiranje razvoja	7
Studije inženjeringa	2
Studije izvodljivosti	14
Unaprijediti menadžment okruženja	1
Analiza tržišta i planiranje	35
Ostalo	1
Reorganizacija/restrukturiranje	13
Uvođenje menadžment kvaliteta i sertifikacija	21
Ukupno	137

Postoji i manja baza podataka u okviru SEE Consultancy Network projekta, 2008-2010, implementirana od strane Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GIZ) u saradnji sa Direkcijom za razvoj MSP u 2009.g. Cilj je „sa jedne strane, razviti regionalno tržište za promociju konsultantskih usluga u vezi lokalnih pružalaca poslovnih savjeta, dok sa druge strane ima za cilj da unaprijedi i omogući lakši pristup konsultantskim uslugama izvozno orjentisanim preduzećima“(SEE

Consultancy Network, 2011). Jedna od aktivnosti projekta je “izgraditi internet platformu koja sadrži bazu podataka dostupnih konsultanata za izvozno orijentisana preduzeća kako bi kompanijama u jugoistočnoj Evropi bilo lakše pronaći lokalnog konsultanta”(SEE Consultancy Network, 2011). U bazi podataka iz 2010.g. nalazi se 9 regionalnih konsultanata koji pružaju usluge vezane za izvoz. Međutim, crnogorski konsultanti koji se nalaze na sajtu nijesu prošli kroz proces akreditacije prije objavljivanja na portalu.

U Crnoj Gori je registrovano 26 međunarodnih pružaoca konsultanstkih usluga, većina ovih službi je u Beogradu (Srbija) i imaju podršku od lokalnih konsultanata.

Alternative vaučerima MSP

Kao primjer alternative u politici implementacije vaučerske šeme imamo direktna finansiranja programa treninga i/ili javna opskrba uslugama konsultacije kroz biznis centre. Takođe, alternative predstavljaju i smanjenje poreza planirano za Razvoj i istraživanja ili međunarodne marketinške aktivnosti.

Programi obuke imali bi prednost omogućavanja ekonomiju obima jer bi veliki broj firmi mogao zajedno da se obučava (u sklopu jednog programa) čime bi se pomoglo umrežavanju. Prednost konsultantske vaučerske šeme jeste što dozvoljava preduzećima da pristupe konsultantskim uslugama ili treningu koje će zadovoljiti njihove specifične potrebe, odnosno vođeno je potražnjom, a ne ponudom.

Dodjeljivanje javnih konsultantskih usluga je prilično uobičajena mjera koja se koristi u drugim državama i slične usluge su do određene mjere dostupne u Crnoj Gori. Ukoliko bi se ovo proširilo i time pružila podrška malim grupama preduzeća, to bi moglo predstavljati alternativu vaučerskoj šemi. U zavisnosti od same organizacije, ovakva podrška bi se mogla efektivno voditi potražnjom. Međutim, mala je vjerovatnoća da bi ovim uspjeli da stimuliramo privatni sektor konsultanata i trenera, što je jedna od identificiranih prednosti vaučerskih šema.

Šeme smanjenja stope poreza takođe imaju svoje prednosti. Glavna prednost ovakvog pristupa je efikasnost u administrativnom smislu, jer postoji prednost oporezovanja preduzeća koja se već bave izvozom ili su zainteresovane za izvoz. Ovakav pristup takođe prednjači jer je nedistorziona, s' obzirom da nema nikakav direktan uticaj na cijenu konsultantskih usluga. Problem koji se veže za ovu zakonsku mjeru je određivanje onih firmi kojima je ovo posebno neophodno. Takođe, kreiranje šeme smanjenja stope poreza ne pruža podsticaj strani ponude, odnosno stvaranju i jačanju lokalnog tržišta pružalaca konsultantskih usluga i lokalnih biznis centara.

Svaka od navedenih intervencija pruža određene benefite. Procjena, iako ograničena kratkoročnim uticajem, ukazuje da vaučerske šeme dostižu visoki nivo dodatnosti na obje strane: zadovoljavaju potrebe preduzeća za konsultacijama i obukama, i imaju pozitivni stimulus-efekat na potrebe dobavljača. Drugim oblicima podrške nedostaje jedna ili više ovih prednosti.

3. OKVIR ZA VAUČERSKE ŠEME CRNOGORSKIH MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Rezultati istraživanja o potrebama malih i srednjih preduzeća (MSP), o kojima se raspravljalo u drugom poglavlju, pokazali su da su sposobnosti i vještine u menadžmentu problematično polje u crnogorskim MSP. MSP koja se susreću sa tom problematikom spremna su da traže pomoć eksterne podrške, kako bi otklonili te nedostatke. Prema tome, ovi rezultati pokazuju da bi sveobuhvatna vaučerska šema koja se fokusira na pružanje konsultantskih usluga imala mnogo veći značaj za crnogorska MSP od šeme koja bi se fokusirala na inovaciju proizvoda ili usluga. Vaučerska šema koja se fokusira na inovaciju proizvoda ili usluga mogla bi se razraditi u kasnijoj fazi kao što je prikazano u slovenačkoj analizi slučaja u poglavlju 1.

Ovo poglavlje prikazuje logiku intervencije, planiranjem, razvijanjem projekta, očekivanim rezultatima, koja predstavlja podsticaj za pilot projekat vaučerske šeme za MSP u Crnoj Gori. Šema bi olakšala pristup treninzima i konsultantskim uslugama sa ciljem da unaprijedi sposobnosti menadžmenta i marketinga izvozno-orjentisanih MSP. Ciljevi ove šeme bi bili sljedeći:

- da ojača i razvije menadžerske i marketinške sposobnosti za izvozno-orjentisana MSP u Crnoj Gori;
- da poboljša korišćenje treninga i/ili konsultantske usluge kod MSP u Crnoj Gori;
- da unaprijede konkurentnost u izvozu MSP i povećaju njihov inovativni potencijal.

Navedeni ciljevi su u skladu sa ciljevima koji su usvojeni u drugim međunarodnim vaučerskim šemama (Holandija i Slovenija), pomenutim ranije u ovom izvještaju.

Osnova i logički model intervencije

Dobra praksa pokazuje da i šeme trebali imati dobru osnovu i uvjerljiv model logičke intervencije (Donaldson i Gooler, 2003). Model logičke intervencije ističe opravdanost javne intervencije, jasne dugoročne ciljeve šeme, proces implementacije, neposredne rezultate vaučerske šeme i očekivane rezultate aktivnosti projekta. Logička intervencija bi trebala da bude bazirana na jasnim pretpostavkama na osnovu kojih se može očekivati da će intervencija postići željene ciljeve. U ovom slučaju, pretpostavka je da će MSP aplicirati za vaučere kako bi imali pristup pružaocima usluga i konsultantima.

Logički model intervencije za crnogorsku vaučersku šemu sumiran je u tabeli 3 u daljem tekstu ovog izvještaja. Očekivani rezultat implementacije vaučerske šeme je veća saradnja MSP sa eksternim izvorima znanja i pružaocima konsultantskih usluga, (odnosno ovo predstavlja "ulaznu dodatnost" u projektu). S vemenom, to bi trebalo da poveća inovativnost i izvoz MSP (odnosno "izlaznu dodanost"). Ipak, model logičke intervencije stavlja jasno do znanja da će takvi ishodi ovisiti o drugim faktorima koji utiču na tržišno ponašanje preduzeća, uključujući i uslove koji postoje na tržištu.

Tabela 3 Vaučerska šema u Crnoj Gori- logički model

Logika	Veći doprinos MSP u izvozu Crne Gore; Poboljšati sposobnosti menadžmenta i inovacije; i Povećati korišćenje usluga eksternih konsultanata i trenera u MSP;
Inputs(očekivani unosi)	Investiranje za vaučere i za šemu Podrška interesne grupe: Direkcija za razvoj MSP, Udruženja zaposlenih, i Biznis udruženja
<i>Pretpostavke: Vaučeri će stimulisati nove veze i razvoj sposobnosti</i>	
Rizik: zloupotreba	
Outputs(Neposredni rezultati)	Partnerski projekti MSP i spoljnih pružalaca znanja(konsultanti, treneri); Povećan značaj potencijala spoljnih pružalaca usluga znanja u MSP; i Povećana sposobnost MSP u upravljanju i razvijanju eksternih odnosa;
<i>Pretpostavke: uspostavljanje novih veza povećaće inovativnost i kapacitete izvoza MSP, kao i dugoročno korišćenje eksternih pružalaca usluga</i>	
<i>Faktori neizvjesnosti koji mogu uticati na rezultate: pristup finansijama MSP, rast u tržištima izvoza (naročito u EU) i zloupotrebe</i>	
Rezultati	Povećana inovativnost i ojačane menadžerske sposobnosti unutar crnogorskih MSP; Povećana želja za korišćenjem eksternog treninga i/ili konsultantskih usluga; i Porast izvoza;

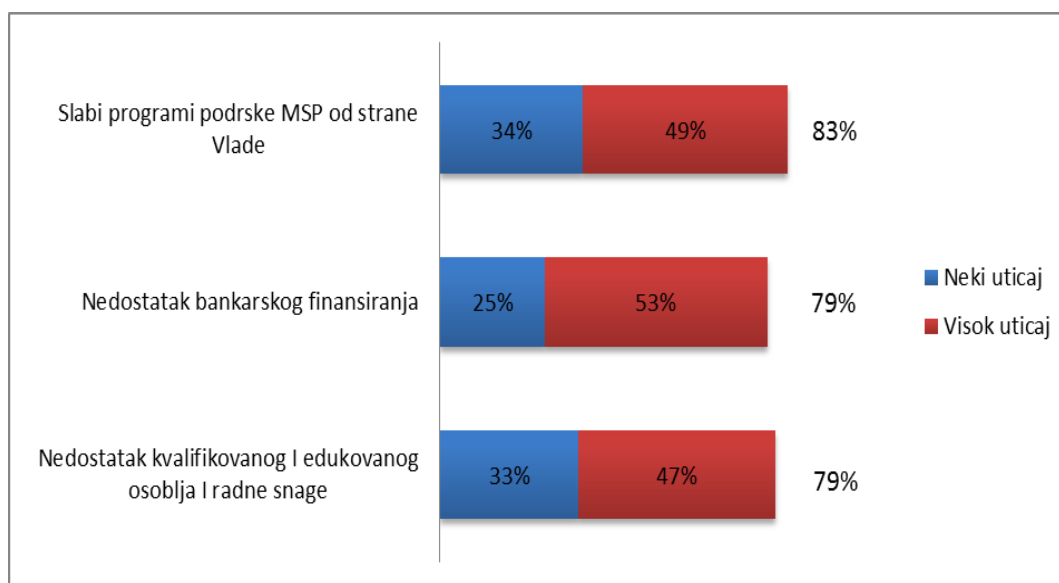
Potencijani faktori rizika i neizvjesnosti

U ovom poglavlju osvrnućemo se na rizik i faktore neizvjesnosti pri implementaciji šeme. Postoje dvije grupe rizičnih faktora: rizici iz okruženja, povezani sa širim poslovnim okruženjem u Crnoj Gori, i rizici implementacije, povezani sa implementacijom šeme.

Rizici iz okruženja ili rizici neizvjesnosti utiču na neposredne rezultate i naročito na dugoročne rezultate određene vaučerske šeme. Ciklički faktori, promjene ili ostali faktori nesigurnosti na tržištu mogu narušiti implementaciju šeme bez obzira na efikasnu metodu intervencije. Kada se radi o Crnoj Gori, faktor neizvjesnosti, koji će uticati na moguće povećanje izvoza kod crnogorskih kompanija, predstavlja rast potražnje eksternih tržišnih partnera.

Imajući u vidu jednostavniju proceduru prijavljivanja, rizici koji se javljaju u fazi implementacije su takođe prisutni. Ovo je postao problem u zemljama gdje je integritet vaučerskih šema narušen zloupotrebama koje su nastale kao rezultat tajnih sporazuma između konsultanata i MSP. Postoji dosta zaštitnih mjera koje se mogu primijeniti kako bi se smanjile prevare. Zaštitne mjere su detaljnije elaborirane u poglavlju 4.

Slika 2. Eksterne (spoljašnje) barijere u rastu i razvoju kako ih vide izvozno orjentisana MSP



: Izvor: rezultati OECD istraživanja, Istraživanje sprovedeno na MSP koja su izvozno orjentisana u Crnoj Gori, maj-jul 2011

Još jedan rizik koji je povezan sa implementacijom šeme jeste način na koji crnogorska MSP vide podršku Vlade. Slika 2 pokazuje % preduzeća koja su bila uključena u istraživanje OECD Investicione povelje za jugoistočnu Evropu (OECD IC), odnosno, barijere koje imaju 'neki' ili 'veliki' uticaj na rast i razvoj MSP. Ovi faktori mogu ograničiti uticaj MSP ili implementiranje vaučerske šeme za inovaciju. Faktori koji imaju visok uticaj su : nedostatak Vladine podrške MSP, nedostatak bankarskih finansija i nedostatak kvalifikovanog i stručnog kadra. Svaki navedeni faktor može uticati na potencijalan ishod i rezultat implementacije bilo kojeg tipa vaučerske šeme MSP u Crnoj Gori:

Nedostatak Vladine podrške MSP vjerovatno će povećati relevantnost bilo koje vaučerske šeme , povećavajući potencijalnu potražnju i podižući očekivanja biznis zajednice. Jasnoća u dostupnosti i vrijednosti vaučera kao i uslova kvalifikacije predstavlja važan aspekt kada se radi o očekivanjima MSP.

Nedostatak bankarskog finansiranja može ograničiti sposobnost firmi da pristupe ulaganju u investicije i proširenje. Ovim se može ograničiti uticaj rasta i razvoja vaučerskih šema. Ukoliko se obezbijedi bolja ekonomska klima koja pruža veću podršku preduzećima, očekivani rezultati bi mogli biti bolji. Ukoliko subvencije nisu budu dostupne, nedostatak finansiranja takođe može stvoriti prepreku preduzeću pri stvaranju buduće saradnje sa spoljnim partnerima. To će vjerovatno ograničiti očekivane dugoročne rezultate bilo kojeg oblika nove vaučerske inicijative.

Kretanje iznad vaučerskih šema MSP

Rezultat ankete o potrebama MSP, date u Aneksu 1, ističe vrijednost vaučerske šeme širg obima MSP koja pruža podršku menadžmentu i inovativnom razvoju MSP. Rezultati istraživanja takođe pokazuju da je prisutna potražnja MSP za uslugama koje podržavaju inovacije vezane za nove proizvode i usluge. Ovo sugerira da bi bilo potencijalno dobro domen vaučerskih šema u Crnoj Gori da se proširi i da se uključe i vaučerske šeme za inovaciju.

Ova vrsta razvoja, proširenje vaučerskih šema nakon koje bi uslijedila pilot faza projekta, bila bi u skladu sa međunarodnim iskustvom. Na primjer, flamanska vaučerska šema uključivala je pet različitih vaučerskih šema koje su pratile isti proces prijavljivanja ali su se fokusirale na različita funkcionalna područja i imale su drugačije finansijske strukture (Vandorpe, 2011). Sada je teško reći da li bi slične šeme bile primenljive u Crnoj Gori, ali iskustvo flamanske šeme pokazuje da bi ovakva vrsta razvijanja mogla biti dio bilo koje proširene šeme u kasnijoj fazi.

Vaučeri samozapošljavanja

Kao dio plana implementacije vaučerskih šema, poželjno da se razmišlja i o ostalim načinima u kojima bi se koncept „vaučer“ mogao upotrijebiti i mimo zajednice MSP. U Sloveniji, uporedo sa vaučerima za MSP u vrijednosti od 2.500,00€, potencijalnim preduzetnicima i onima koji tek započinju svoj biznis ponuđeni su i manji vaučeri u vrijednosti od 1.500,00€. Obzirom da se Crna Gora suočava sa visokim stepenom nezaposlenosti i pritom ima nizak nivo početnog poslovanja, ovakav tip vaučera bi mogao biti vrijedan za razmoriti i za Crnu Goru. Međutim, imajući u vidu razne tipove korisnika, vaučeri samozapošljavanja bi trebali biti raspodijeljeni na drugačiji način u poređenju sa vaučerima za MSP. Ovo se odnosi i na vaučer zapošljavanja.

4. PREPORUKE

Ovo poglavlje prezentuje glavne preporuke implementacije vaučerske šeme za mala i srednja preduzeća (MSP) u Crnoj Gori. Preporuke uzimaju u obzir dobre međunarodne prakse ustanovljene u prvom poglavlju, lokalni kontekst opisan u drugom poglavlju i logičku intervenciju u trećem poglavlju.

Vrijednost vaučera

Za vaučerske šeme u Crnoj Gori, uzet je u obzir niz vrijednosti vaučera sa ciljem da se obezbijedi subvencija dovoljno primamljiva da omogući firmama da kompletiraju projekat, a isto tako da se maksimizira broj potencijalnih korisnika vaučera (preduzeća). Razmatrana je i mogućnost višestruke vrijednosti vaučera, ali je ova mogućnost odbijena kada se radi o fazi pilot projekta, jer na raspolaganju postoji prilično mali broj vaučera. Iznos od 4000,00€ smatra se neophodan za 15-dnevni konsultantski projekat u Crnoj Gori.

Treba razmotriti limit od jednog vaučera za jedno MSP i jedan vaučer za pružaoca konsultantskih usluga. Vaučeri limitirani na ovaj način, djelovali bi kao preventivna mjera kako bi se smanjio rizik neželjenih dogovora između MSP i pružaoca konsultantskih usluga.

Doprinos privatnog sektora

Kada se određuje novčani doprinos privatnog sektora pri implementiranju vaučerske šeme, razmatrane su različite opcije bazirane na prethodno opisanim međunarodnim praksama. Prijedlozi su bili sljedeći: MSP ne učestvuju u obezbjeđivanju novčanih sredstava, MSP učestvuju sa 25% sredstava, MSP učestvuju sa standardnih 50% novčanih sredstvava. Iskustvo sa crnogorskim preduzećima pokazalo je da bi manje pivilačno bilo ukoliko bi preduzeće moralo da učestvuje sa 50% sredstava(a ne 25%). Doprinos MSP sa 25% novčanih sredstava predstavlja bolje rješenje nego da nema nikakvog novčanog doprinosa jer se time smanjuje mogućnost prevara. Dakle, za pilot projekat vaučerske šeme, poželjno je da preduzeća učestvuju sa minimum 25% novčanih sredstava.

Za pilot projekat vaučerske šeme, nominalna vrijednost vaučera MSP treba da bude u iznosu od 3000,00€. Ovim se može doprinijeti finansiranju dijela eksternog projekta koji košta 4000,00€ ili više.

Preduzeća korisnici

U Crnoj Gori, Strategija razvoja MSP 2011.g.-2015.g. je identificirala unaprjeđenje izvoza i jačanje konkurentnosti kao razvojne nacionalne prioritete. Prema tome, pilot projekat vaučerske šeme treba da se odnosi na:

- MSP koja su legalno konstituisana;
- MSP nemaju neizmirenih obaveza prema državi;
- Izvozno-orjentisana MSP sa zabilježenom barem jednom godinom izvoznih aktivnosti;

- Prije primanja vaučera MSP nisu ulazile niukakve dogovore sa pružaocima znanja koji će projekat završiti kako bi ostvarili dodatnost.

Projekti koji zadovoljavaju kriterijume kvalifikacija

Pouka koja se može izvući iz međunarodnog iskustva jeste da je veoma važno jasno definisati tipove projekata koje će vaučerske šeme podržati. Odnosno, oni bi morali biti povezani sa ciljevima šeme i uzeti u obzir druge oblike raspoložive lokalne podrške.

Dakle, u skladu sa ciljevima šeme, u vezi poboljšanja menadžerskih kapaciteta MSP, projekat koji je kvalifikovan da učestvuje u implementaciji vaučerske šeme bi morao da bude povezan sa razvijanjem menadžerskih sposobnosti, implementacijom novih i unaprijeđenih menadžment sistema i procedura ili razvojem novih marketinških strategija i pristupa. U cijenu projekta možda neće ući troškovi izrade ili razvoja website stranice, kupovina programa(softvera), opreme ili sličnih ugovora o podršci.

Tokom faze implementacije, crnogorska Vlada treba razmotriti izdavanje kataloga određenih (Polje 2) “paket usluga po jediničnim cijenama” (Polje 2) koji je primijenjen u kontekstu kredita za kreativnost u mančesterskoj šemi. Paket usluga može biti definisan na osnovu usluga koje MSP potražuju tokom faze pilot projekta, sa fokusom na podsticanje izvoznih aktivnosti.

Polje 2. Paketi usluga za fazu implementacije

Koncept paketa usluga odnosi se na zahtjev da potencijalni pružaoci usluga formiraju pakete usluga za fazu implementacije po “jediničnoj cijeni vaučera”. Zatim, paketi usluga bi potom bili objavljeni u katalogu a njihovi pružaoci bi postali kvalifikovani za implementaciju vaučerske šeme.

Ovakav pristup doveo bi do transparentnosti konsultantskog tržišta i umanjio rezervisanost koju lokalna MSP mogu imati prema vještinama koje posjeduju konsultanti. Osobito bi se umanjila mogućnost prevare jer se specifični paketi usluga ne mogu tako lako obraditi kao usluge sa uopštenim opisom. Ovo smanjuje mogućnosti pojavljivanja neželjenih dogovora, zloupotreba pružalaca usluga. Pristup takođe stimuliše nastanak strukturirane ponude, unaprijeđuje konkurentnost među dobavljačima usluga i olakšava odabir MSP.

Dodatno, kako bi usmjerili šeme na investiranje eksternih troškova MSP, a ne na interne troškove projekta, jedini opravdani trošak bi trebao biti eksterne naknade plaćene konsultantu ili treneru, bez PDV-a ili bilo kojeg drugog oporezivanja. Prema tome, MSP će imati odgovornost za bilo kakav dodatni PDV na vrijednost ugovora sa konsultantom ili trenerom, što predstavlja uobičajeni proces fakturisanja. Vaučeri takođe ne bi smjeli biti korišteni da nadoknađuju troškove kadra koji učestvuje u projektu ili za plaćanje projekta koji je započet prije dodjele vaučera. Vaučeri ne smiju biti korišteni za plaćanje konsultanata koji su angažovani za pružanje pomoći prilikom procesa prijavljivanja, niti smiju biti korišteni za plaćanje naknada menadžment usluga.

Poreski organi u Crnoj Gori potvrdili su da se obračun poreza tretira jednako i za usluge finansirane vaučerskim šemama i za usluge koje su direktno kupljene od strane MSP. To znači da će usluge koje su pružene MSP kao dio projekta vaučerske šeme za MSP, biti podložne PDV-u kao što je u skladu sa postojećim Zakonom o porezu na dodatnu vrijednost u Crnoj Gori.

Pružaoци usluga poslovanja i pružaoци usluga znanja

Kao dio projekta implementacije vaučerske šeme, potreban je određeni oblik osiguranja kvaliteta. Istraživanje o potrebama razvoja MSP (Aneks 1) ističe nedostatak povjerenja malih preduzeća u kvalitet

lokalnih konsultanata i trenera u Crnoj Gori. Ovo je ključna stavka pri dizajnu šeme jer će uticati na reputaciju same šeme koja se tiče pružanja kvalitetne podrške preduzećima i efikasno korišćenje javnih sredstava. Akreditacija konsultanata i trenera takođe predstavlja neku vrstu zaštite od zloupotrebe vaučerske šeme od strane neregistrovanih pružaoca usluga.

Polje 3. BAS Program

2002.g. EBRD je pokrenuo TAM/BAS program u Crnoj Gori sa ciljem da podrži restrukturiranje crnogorske ekonomije sprovedene u tri ciklusa za period od dvije godine sa finansijskim ulaganjem od oko 4 miliona €.

TAM/BAS programi su "dopunski programi koji razvijaju mikro, mala i srednja preduzeća putem pristupa u više faza, čime je "promovisana tranzicija u zemljama gdje je EBRD aktivan" (EBRD, 2007). Važan element BAS programa predstavlja podizanje kapaciteta pružalaca konsultanstkih usluga kroz interno odobrene procedure akreditacije i kontrole kvaliteta pružalaca konsultanstkih usluga.

BAS program je imao dvostruki cilj djelujući i na ponudu i potražnju. Cilj je bio odgovoriti potrebama MSP tako što će pomoći mikro, malim i srednjim preduzećima da shvate prednosti usluga konsultacija i prednosti finansijske podrške MSP prilikom zapošljavanja eksternog konsultanta. Takođe, BAS program je imao za cilj da poveća ponudu i kvalitet postojećih lokalnih konsultantskih usluga tako što je angažovao savjetnike TAM programa i osoblje EBRD.

U Crnoj Gori, većina BAS projekata fokusirali se na unaprjeđenje tržišta, efikasnost menadžmenta, menadžmenta kvaliteta, certifikacije i marketinga. Oko 93% konsultanata koji su angažovani za BAS projekte, bili su lokalni konsultanti. U 2012.g. TAM/BAS programi planiraju da nastave sa radom u Crnoj Gori sa provjerenim ciljem: "promovisati mjere za povećanje energetske efikasnosti u proizvodnji i smanjiti uticaj na okruženje". (EBRD, 2010)

Kao što je ranije pomenuto, u Crnoj Gori ne postoje procedure akreditacije za pružaoce biznis usluga, konsultanate i trenere.

Međutim, BAS program (Polje 3) u Crnoj Gori evidentira i kvalifikuje pružaoce konsultanstkih usluga pogodnih za BAS projekte u BAS menadžment informacionom sistemu. Konsultanti moraju da zadovolje nekoliko kriterijuma da bi se kvalifikovali za BAS zadatke kao što su: relevantno iskustvo, kapacitet, izvori i generalna stručnost. Lista akreditovanih pružalaca usluga nastala je tako što su pružaoce usluga bili podstaknuti da se prijave ukoliko zadovoljavaju uslove savjetodavnih potreba kroz lokalne novine ili usmenu predaju. Lista je ažurirana jednom godišnje, u septembru i oktobru.

Kroz BAS program, lokalni konsultanti su ocjenjivani za određene tipove konsultantskih usluga i sektora kvalifikovanosti, po sljedećim kriterijumima:

- Administrativni uslovi/zahtjevi: profil preduzeća, kopija sertifikata o registraciji (izvod o registraciji) iz državnog registra, posjedovni list (iz izvoda i/ili statuta preduzeća), godišnje bilanse za period od najmanje prethodne dvije godine, navode o specijalizaciji i cijene naknada po tipovima konsultantskih usluga (EUR/radni dan);
- Rad sa korisnicima i reference: opis preuzetih projekata (u okvirima specijalizacije) u posljednje 2-3 godine, uključujući reference (reference nijesu provjerene od strane MSP). Fokus je na kvalitetu završenog projekta, na primjer, nijedan konsultant ne može biti kvalifikovan za BAS program ukoliko kvalitet prethodnog kompletiranog projekta nije bio zadovoljavajuć za preduzeće i BAS program; i

- Profili kadrova – rezime i intervjui sa svim konsultantima. Intervjui su održani sa menadžerom i glavnim konsultantom.

Zbog nedostatka akreditacije pružalaca poslovnih usluga u Crnoj Gori i ograničenih izvora dostupnih pilot projektu vaučerske šeme, sveukupni rezultat BAS programa što se tiče akreditacije i kontrole kvaliteta lokalnih konsultanata od velike je važnosti i može biti veoma dobro iskorišten u trenutnom pilot projektu vaučerske šeme. Ovakvim načinom akreditacije zadovoljila bi se velika potreba za osiguranjem kvaliteta koja je ustanovljena kao bitan faktor u istraživanju i smanjio bi se rizik prevare konsultanata. Stoga se preporučuje da kvalifikovani pružaoci usluga budu oni koji su evidentirani u TAM/BAS listi odobrenih konsultanata ili međunarodnih, lokalno registrovanih kompanija, ili oboje.

Održavanje on-line liste kvalifikovanih pružalaca usluga na internet stranici Direkcije za razvoj malih i srednjih preduzeća(DMSP), pomoći će MSP da odaberu odgovarajućeg konsultanta ili trenera. DMSP će morati da obnavlja sljedeće informacije: koji su kriterijumi tj. koje uslove davalac usluga mora ispuniti da bi se mogao naći na on-line listi, dodavanje novih pružalaca usluga koji ispunjavaju kriterijume, uklanjanje sa liste onih koji ne ispunjavaju kriterijume, i po potrebi obnavljanje svih ostalih informacija. Takođe, kao sastavni dio kvaliteta kontrole treba uvrstiti uobičajene ankete kako bi se zadovoljile potrebe MSP u vezi sa prikazanim uslugama ili omogućiti opciju da MSP sama objave svoje procjene direktno na internet stranici.

TAM/BAS lista konsultanata u Crnoj Gori u 2011.g. brojala je oko 140 organizacija i pojedinaca. Dok je ovaj broj dovoljan za pilot projekat vaučerskog programa MSP, za fazu implementacije taj broj je ograničavajući.

Stoga se preporučuje da se ponovo promisli o načinu akreditacije konsultanata i trenera prije faze implementacije. Prije same faze implementacije trebalo bi otvoriti TAM/BAS listu i ostalim kvalifikovanim pružaocima konsultantskih usluga koji bi prošli kroz proceduru akreditacije. Ova šema bi takođe mogla da se proširi na državne pružaocima znanja, kao što su univerziteti i istraživačke institucije. Nadalje, Direkcija bi mogla da razmotri opciju prihvatanja eksternih (ne crnogorskih) kvalifikovanih konsultanata i trenera za fazu implementacije. Oko polovine svih međunarodnih vaučerskih šema odobrava korišćenje eksternih usluga. Ipak, sva ponovna razmatranja u fazi implementacije treba da imaju strateški cilj da podstiču saradnju sa lokalnim tržištem konsultanata.

Pilot faza projekta i faza implementacije

Implementiranje pilot faze projekta, u skladu sa dobrom međunarodnom praksom, pomoći će da se izgradi kapacitet i obuče zvanične predstavnike koji će voditi fazu implementacije. Pilot faza će obezbijediti crnogorskim zvaničnim predstavnicima sljedeće:

- Utvrđeni protokol za sprovođenje vaučera MSP u Crnoj Gori uključujući odgovarajući proces prijavljivanja i proces odobravanja, administrativne strukture i dodjele, kao i platni sistem;
- Dokaz o potencijalnom interesovanju za vaučerske šeme MSP u Crnoj Gori i kvalifikovanost pružalaca usluga da izađu u susret potrebama MSP;
- Dokaz o vrijednosti takvih vaučera MSP koja se ogleda u povećanju menadžerskih sposobnosti, izvoza i inovacije;
- Dobitnike vaučerskih šema MSP, u zajednici MSP, kao i u zajednici konsultanata i trenera u Crnoj Gori;

- Model isporuke, dokazan u Crnoj Gori, koji se može proširiti na druge vrste vaučerskih aktivnosti, kao što je podržavanje samozapošljavanja i inovacija;
- Potencijalna područja za unaprijeđenje u dizajnu projekta vaučerske šeme.

Pilot faza projekta vaučerske šeme doprinijeće značajno učenju, ali sam po sebi će imati ograničen uticaj na izvozne mogućnosti MSP u Crnoj Gori. U cilju postizanja takvog efekta, potrebno je znatno proširenje šeme kako bi se uključio širi krug MSP.

Svako takvo proširenje vaučerskih šema za MSP postavlja brojne izazove. Među najvažnijima su:

- Obezbjediavanje nacionalnog publiciteta za šeme u cilju podsticanja MSP da prihvate mjere. Ovo vjerovatno zahtjeva da se uključe i mediji, internet i sl.
- Obuka za osoblje u svim Biznis centrima koji bi bili polazna osnova za prvi kontakt sa preduzećima PA i moraju biti sposobni obezbijediti konsultacije o kriterijumima kvalifikacija i pomoći preduzećima da razviju radne projektne predloge uz moguću podršku programa Evropske Unije kao što je BESRE.
- Osiguravanje adekvatne ponude konsultantskih usluga i usluga trenera. TAM/BAS lista bi mogla biti odgovarajuća za ovaj vid ponude, ali možda će takođe biti neophodna akreditacija drugih konsultanata i trenera ili drugih stručno - osposobljenih lica.
- Obezbjediavanje pravovremene i efikasne administracije pri implementaciji većeg broja šema.

Teško je precizno procijeniti potencijalnu potražnju za vaučerima MSP u Crnoj Gori prije pokretanja projekta i pored toga što rezultati istraživanja pomažu da se procijene ove potrebe. Oko 500 preduzeća sa izvoznim potencijalom u proizvodnji, građevinarstvu, turizmu i trgovini prepoznato je na listi istraživanja crnogorske Direkcije za razvoj MSP i TAM/BAS programa. Istraživanje nam takođe govori da je kod trećine preduzeća postojala potreba za treningom ili konsultacijama i da bi vjerovatno potražili eksternu pomoć kako zadovoljili te potrebe (vidjeti Sliku A1.6). Ovo ukazuje da bi oko 170 preduzeća bilo bi zainteresovano za vaučersku šemu. Ostali sektori bi mogli uvećati ovu potražnju, što sugerira snažno potencijalno prihvatanje bilo koje druge proširene šeme. Mogućnost ovakvog prihvatanja šeme nameće se i zbog uočenog nedostatka Vladine podrške MSP u Crnoj Gori, kao i nedostatka standardnih poslovnih finansija (vidjeti sliku A1.3).

Ovaj izvještaj ne predlaže ograničavanje pilot projekta vaučerske šeme za Crnu Goru na određeno geografsko područje, imajući u vidu da su preduzeća koja se bave izvozom rasprostranjena po cijeloj teritoriji Crne Gore, kao i činjenicu da je Crna Gora geografski mala zemlja. Pilot projekat vaučerske šeme za MSP bi trebao poslovati na teritoriji cijele Crne Gore putem Direkcije za razvoj MSP.

Jednostavni proces prijavljivanja privlači MSP

Ključni dio procesa prijavljivanja i procesa dodjele vaučera je razvijanje ugovorenih obaveza između MSP i pružalaca usluga konsultacija i treninga. Nedostatak iskustva mnogih crnogorskih MSP u radu sa eksternim konsultantima i trenerima ukazuje na potrebu za smjernicama pri formulisanju opisa projektnog zadatka i ugovorenih obaveza sa eksternim pružaocima usluga (Aneks 1). Pružaoci konsultacija i treninga mogu se naći na on-line listi. MSP, uz podršku Direkcije za razvoj MSP, onda bi birali najkompetentnije konsultante ili trenere koji bi bili odgovorni za sastavljanje odgovarajućeg ugovora.

Pojedini djelovi koji prate ovaj proces osmišljeni su da bi smanjili rizik povezan sa zloupotrebom šeme od strane konsultanta ili MSP. Projekat koji se odobri je odgovornost Direkcije za razvoj MSP. Takođe, vaučeri su isplaćeni preduzećima tek nakon što preduzeća isplate konsultanta ili trenera. Uporedo sa monitoringom navedenih eventualnih situacija, umanjuje se mogućnost zloupotrebe šeme.

Efikasni sistem uređivanja (brokering)

Kao što je pokazala analiza dobre međunarodne prakse, odgovarajući tip “sistema uređivanja”(brokering) zavisi od prirode vaučerske šeme i od količine prijašnje saradnje MSP sa eksternim partnerima. U zemlji gdje MSP možda nemaju kapacitet i resurse da direktno pristupe adekvatnim pružaocima usluga, kao što je to slučaj u Crnoj Gori, prikladan je opsežan model uređivanja. Prema tome, preporučuje se da Direkcija za razvoj MSP pomaže MSP na način kako je opisano u Polju 4.

Polje 4. Procedure za proces prijavljivanja

Na osnovu slovenačkog primjera iz poglavlja 1, prilagođenog za potrebe crnogorskog koncepta, procedura prijavljivanja za MSP bi mogla izgledati ovako:

Preuzimanje prijavnog formulara: MSP čuju za šemu i preuzimaju prijavnii formular sa web stranice Direkcije za razvoj MSP. MSP kontaktiraju Direkciju i ugovore sastanak gdje bi im se pružila pomoć prilikom procesa prijavljivanja.

Prijavljivanje: MSP prisustvuje sastanku sa Direkcijom i zajedno popunjavaju prijavnii obrazac koji sadrži sledeće:

Kontakt detalje i detalje o poslovanju (uključujući izvozni profil)

Pregled predloženog projekta i očekivani budžet/trošak

Navesti ciljeve projekta i rezultate

Odobrenje: U ovom stadijumu, Direkcija bi već trebala da može da ocijeni da li je MSP i predloženi projekat posjeduje kvalifikacije za vaučer. Ukoliko je potražnja veća od ponude, Direkcija za razvoj MSP će organizovati nasumično biranje (“lutrija”) gdje će izvući projekte koji će dobiti vaučere. Nasumično biranje mora biti javno kako bi se obezbijedila transparentnost i kredibilitet procesa.

Izdavanje vaučera: vaučer izdaje Direkcija MSP i definiše krajnji rok za završetak projekta. U isto vrijeme, Direkcija pomaže MSP u pronalaženju i ostvarivanju kontakta sa grupom kvalifikovanih konsultanata, a sve u skladu sa potrebama MSP.

Prepoznavanje kvalifikovanih konsultanata/trenera i ugovaranje: lista konsultanata i trenera treba da se objavi na web stranici relevantnih organizacija. MSP, uz podršku Direkcije, pravi konačnu selekciju konsultanta ili trenera sa kojim će sarađivati u sklopu vaučerske šeme, i sastavlja ugovor za projekat. Ovo bi trebalo da uključii kratak izvještaj o finalnom projektu (oko 2 stranice). Kandidati koji su ušli u užii izbor mogu biti intervjuisani, a u obzir dolazi i nasumična provjera sa ciljem da se izbjegne rizik nepravilnih i sumnjivih dogovora. Za fazu implementacije, kada bi nivo vaučerske šeme bio znatno veći, web stranica Direkcije bi mogla biti izrađena tako da MSP mogu javno pružiti povratne informacije (feedback) o saradnji sa pružaocima usluga u okviru vaučerske šeme. Ovo može biti veoma efikasan mehanizam procjene ukoliko se preduzmu mjere i omogući se postavljanje komentara isključivo MSP koji su sarađivali sa pružaocima usluga, kao i da se osigura da MSP postave komentare vezane samo za saradnju koju su imali sa pružaocima usluga u sklopu vaučerske šeme.

Rad na projektu i isplata: Kada se projekat i finalni izvještaj završi, MSP isplaćuju konsultanta ili trenera u cjelosti na osnovu izdatog računa za usluge.

Pravo na vaučer: Zatim, MSP predaju potvrdu o izvršenoj uplati i vaučer Direkciji, nakon čega se vršii povraćaj novca u iznosu od 3000,00 eura.

Upravljanje šemom

Pripremanje odgovarajuće strukture za upravljanje vaučerskom šemom je kritičan preduslov za njenu implementaciju, a takođe služi za strateške ciljeve reformisanja institucionalnih struktura za podršku MSP u Crnoj Gori.

Trenutno, institucionalni okvir MSP je okarakterisan nedostatkom jasno definisane odgovornosti i koordinacije između odgovornih institucija. U prilog tome ide i činjenica da su EU programi u Crnoj Gori kao što je BESRE, uvidjeli da postoji nedostatak kapaciteta, slaba pokrivenost biznis centara kao i nedostatak ljudske i finansijske „angažovanosti“ zaposlenih u biznis centrima.

Obzirom na nedostatke kapaciteta, slabe pokrivenosti, nedostatak koordinacije i angažovanosti Biznis centara, šema bi trebala da posluje kroz Direkciju za razvoj MSP, smještene u Podgorici. Direkcija je odgovorna za implementaciju politika mjera MSP i ima dovoljno kapaciteta i resurse da implementira pilot projekat vaučerske šeme.

Dakle, pored MSP i konsultanata/trenera glavnu organizaciju vodiće Direkcija za razvoj MSP. Direkcija mora da upravlja šemom i istu da nadgleda, održavajući budžetsku odgovornost i obavljajući administrativnu i funkcionalnu ulogu, obezbjeđujući i direktno povezivanje MSP sa konsultantom/trenerom. Uloga Direkcije bila bi slična onoj koju su imali slovenački centri VEM, što je opisano u poglavlju 1.

Za ispunjavanje ovih zahtjeva, biće neophodan stručni kadar i novčana obavezanost od strane Direkcije. Iskustvo iz prošlosti podsjeća da je tokom pilot faze projekta vaučerske šeme preopterećenost administrativnog sistema i sistema uređenja može biti na visokom nivou u periodu kada se preduzeća i državne agencije obučavaju kako da upravljaju novim projektom implementacije vaučerske šeme. Na primjer, u slovenačkoj šemi, na osnovu koje je izrađen administrativni proces pilot projekta vaučerske šeme, administrativni trošak iznosio je do 25% od ukupne vrijednosti dodijeljenih vaučera u periodu od 2001.g.-2009.g.

Za pilot fazu projekta predlaže se sljedeća podjela administrativnih odgovornosti:

- Prosječno jedan mjesec treba biti ostavljen za pripremu forme za prijavljivanje i pripremu smjernica koje će biti distribuirane MSP. Sva dokumenta moraju biti prevedena na lokalni jezik i moraju biti dostupna na zvaničnom web sajtu Direkcije za razvoj MSP;
- Tokom faze prijavljivanja (cca jedan mjesec), jedna ili dvije osobe iz Direkcije trebale bi biti određene (puno radno vrijeme) za sprovođenje intervjua i za pružanje pomoći MSP prilikom procesa apliciranja;
- Tokom faze pregovaranja (cca dva mjeseca), nakon izdavanja vaučera, kada će MSP biti potrebna pomoć prilikom odabira konsultanta/trenera, trebalo bi odrediti dvije osobe, sa punim radnim vremenom, za pružanje podrške MSP u odabiru i kontaktiranju pružaoca usluga;
- Jednu osobu odrediti, na puno radno vrijeme, za nadgledanje, procjenjivanje i učestvovanje u procesu kontrole, za period od oko 12 mjeseci;
- Tokom cijelog perioda odrediti jednog višeg službenika iz Direkcije za razvoj MSP za nadgledanje procesa implementacije, na pola radnog vremena.

Za fazu implementacije, gdje je postoji mogućnost raspodjele velikog broja vaučera, preporučeno je da se razmotri uključivanje cijele mreže Biznis centara. Ova odluka bi trebala sadržavati podizanje kapaciteta mreže uz moguću saradnju sa određenim programima EU kao što je BESRE.

Promocija

Istraživanje o potrebama MSP pokazalo je da je više od polovine ispitanih preduzeća odgovorilo da su slabosti u menadžerskim i marketinškim vještinama ključna barijera u rastu i razvoju njihovog poslovanja. Prema ovim rezultatima očekivajuće je da interesovanja MSP u Crnoj Gori za implementaciju vaučerske šeme budu velika, naročito ukoliko budu ubijeđeni da je proces prijavljivanja za vaučersku šemu jednostavan i da imaju vrlo velike šanse za dobijanje podrške i svih prednosti koje donosi šema.

OECD priručnik o inovativnoj politici predlaže sljedeće strategije za promociju šeme:

“Dostupnost vaučera je široko reklamirana u medijima i na internetu; reprezentativne asocijacije, trgovinska tijela i trgovinske komore mogu aktivno učestvovati u promociji šeme na način što će ih zatražiti da informiraju o postojanju političkih metoda (internet marketing)“. (OECD, 2010)

Da bi postigli transparentnost, vaučerska šema za MSP treba da se oglašava javno, iako nam prethodno međunarodno iskustvo pokazuje da se jednako efikasan marketing može postići kroz biznis mreže i reprezentativne organizacije, kao što je bio slučaj u Engleskoj u Vest Midlandsu (West Midlands), Irskoj, i Biznis centrima u Sloveniji.

U Crnoj Gori, šemu treba da promovišu organizacije kao što su zavod za zapošljavanje Crne Gore (ZZZCG), Komore i biznis udruženja. Takođe, javni poziv bi trebao biti oglašavan kako bi se ohrabрили MSP da razmotre opciju prijavljivanja.

Direktorat za MSP je predložio sljedeći vremenski okvir za promotivne aktivnosti:

Tabela 4. Pilot šema – vremenski okvir za promotivne aktivnosti

Aktivnost	Datum	Učesnici
Prezentacija vaučerske šeme tokom nedelje MSP	Oktobar, 2011	Državne institucije, MSP, BSO
Prezentacija studije izvodljivosti	18. Oktobar, 2011	Direkcija malih i srednjih preduzeća, Ministarstvo ekonomije, Ministarstvo nauke, Univerzitetsko ulaganje i investiciono – razvojni fond Crne Gore, EU, MEF, Unija poslodavaca

Tabela 4. Pilot šema – vremenski okvir za promotivne aktivnosti (nastavak)

Aktivnost	Datum	Učesnici
Marketinška promocija i medijska promocija zasnovana na mreži	Oktobar – Decembar, 2011	
Informisanje MSP putem elektronske pošte		
Informisanje MSP putem biznis centara		
Organizovati info dan, sajam MSP u Budvi		
Prezentacija projekta u medijima (TV, novine, bilten)		
Zvanično pokretanje pilot projekta vaučerske šeme	Jul, 2012	
Javni poziv	Jul, 2012	

Marketinški materijal, koji se tiče ključnog fokusa i kriterijuma prihvatanja šema, mora da bude jasno definisan. Ključne poruke su sljedeće:

- Cilj šeme je izgrađivanje i jačanje menadžmentskih i marketinških sposobnosti;
- Ciljna MSP će biti ona koja su izvozno orjentisana;
- Vijednost vaučera i sufinansirajući zahtjevi;
- Jednostavan proces prijavljivanja.

Budžet i isporuke

Budžet za pilot fazu i fazu implementacije izveden je u daljem tekstu:

Tabela 5. Predloženi budžet: Pilot faza projekta vaučerskih šema i faza implementacije

Iznos u EUR-ima	Pilot faza	Faza implementacije
Vrijednost vaučera		
Broj vaučera	50	150*
Jedinični trošak vaučera	3,000	3,000*

Tabela 5. Predloženi budžet: Pilot faza projekta vaučerskih šema i faza implementacije (nastavak)

Iznos u EUR-ima	Pilot faza	Faza implementacije
Međuzbir troškova vaučera	150,000	450,000
Administrativni troškovi		
Promotivni troškovi		
Osnovna administrativna vrijednost	25%	20%
Trošak monitoringa		
Tošak procjene		
Međuzbir: administrativni troškovi	45,000	90,000
Trošak treninga (a)	3,516	TBD
Ukupni tošak	187,500	540,000

*Jedinična cijena vaučera u iznosu od 3.000,00€ za Fazu implementacije bazirana je na iznosu predložene vaučerske šeme i izdata je u ovoj tabeli u svrhe ilustracije. Na osnovu procjene pilot faze projekta iznos se može uskladiti ukoliko je to potrebno..

**Međunarodna praksa u funkcionalnim vaučerskim šemama pokazuje da administrativni troškovi dostižu do 25% od ukupne vrijednosti izdatih vaučera. Na primjer, u slovenačkoj studiji slučaja, opći troškovi predstavljali su 25% vaučera vrijednosti u iznosu od 15 miliona koji su bili izdati u okviru vaučerske šeme MSP u periodu od 2001.g.-2009.g. za konsultantske usluge i usluge treninga.

Crnogorska Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, Program TAM/BAS u Crnoj Gori i rezultati istraživanja o izvozno orijentisanim MSP utvrdili su da postoji skoro 500 firmi koje bi mogle biti zainteresovane za vaučerske šeme MSP. Radi se o kompanijama iz oblasti proizvodnje, građevine, turizma i prodaje i predstavljaju kritičnu biznis grupu koja bi mogla da učestvuje u implementaciji vaučerske šeme i u ograničenoj pilot fazi projekta vaučerske šeme i kasnije u punoj fazi implementacije vaučerske šeme.

Monitoring

Pilot faza projekta vaučerske šeme MSP traje relativno kratko (6-9 mjeseci) i ima za cilj izdavanje do 50 vaučera. Ograničeno vrijeme i obim zahtjeva jednostavnu proceduru monitoringa.

Pilot program predstavlja važnu priliku da se dosta toga nauči onima koji su uključeni u upravljanje i organizaciju šeme. Program monitoringa će biti jedna od ključnih odgovornosti koje će preuzeti Direkcija za mala i srednja preduzeća. Izvještaj bi trebao da uključuje sledeće:

- Interakciju MSP sa šemom – broj upita od zainteresovanih MSP, broj konsultantskih intervjuja, broj kompletiranih prijava i td.;
- Kontakte konsultanata i trenera kao dio procesa implementacije šeme;
- Postojeći ugovori – kratka narativna forma procjene napretka to tog dana stupanja na snagu ugovora sa svakim pružaocem usluga MSP, problemi koji mogu nastati i približan datum završetka projekta.

- Vršenje nasumičnih kontrola – u pilot fazi projekta bar 25% projekata treba da se kontroliše i da se u slučaju zloupotrebe primijene kaznene mjere.

Monitoring će se vršiti i na nivou same Direkcije kako bi se procijenio vremenski period koji je potreban za odobravanje projekta kao i za druge administrativne zadatke i proračune. Monitoring podaci mogu da se izrade u programskoj tabli sa instrumentima sa glavnim pokazateljima povezanim sa programskim ciljevima i rezultatima.

Mjere za smanjenje zloupotrebe

U pilot fazi projekta i fazi implementacije ključni aspekt koji se tiče monitoringa šema je izbjegavanje zloupotrebe. Izazov predstavlja očuvanje vremenski brzog a odgovora i pristupa takvim šemama i istovremeno smanjenje rizika nezakonitih ponašanja od strane MSP, pružalaca konsultantskih usluga i rukovodilaca šeme. Predlaže se određeni broj koraka koje treba preuzeti kako bi se izbjeglo vršenje nepropisnih radnji. Monitoring mora da osigura održavanje sledećih aspekata šeme:

- Jasni kriterijumi kvalifikacije malih i srednjih preduzeća, pružalaca usluga i tipa projekta koji se podržava;
- Uključiti kontribuciju malih i srednjih preduzeća;
- Ograničiti izdavanje vaučera na jedan po MSP i jedan vaučer po pružaocu konsultantskih usluga;
- Procedura prijavljivanja koja zahtijeva od malih i srednjih preduzeća da vode raspravu o problemu sa zaposlenima u Direkciji za razvoj malih i srednjih preduzeća koji bi trebali biti na oprezu zbog mogućih prevara u proceduri prijavljivanja;
- Procedura plaćanja vaučera koja od firme zahtijeva da se odjavi iz projekta i da plati pružaocu usluga prije nego bude isplaćena. Finalna dokumentacija koja se tiče ove tvrdnje omogućava kontrolisanje istih;
- Početna faza podizanja kapaciteta kod zaposlenih u Direkciji za razvoj malih i srednjih preduzeća trebala bi obezbijediti specijalističku obuku za preventivu od prevara, otkrivanje istih i istragu;
- Učešće nezavisnih strana u procesu monitoringa, kao što su podugovarači koji obuhvataju najmanje 25% projekata i/ili angažovanje agencija za ad-hoc studije;
- Neophodno je pokrenuti razvijanje vjerodostojne prijetnje javnom tužbom i isključenje iz projekta implementacije šeme ukoliko dođe do nezakonitih dogovora;
- Svaki slučaj gdje se jave nezakonite radnje, od strane svih učesnika uključenih u projekat implementacije vaučerske šeme, mora biti javno objavljen.

Neprekidni monitoring procesa prijavljivanja za šeme koji vrši Direkcija morao bi obezbijediti da se ovakvi procesi održe i da funkcionišu efikasno, u isto vrijeme pomažući u otkrivanju nedozvoljenih oblika ponašanja u procesu prijavljivanja i u procesu dodjele vaučera. Primjeri takvog ponašanja mogu da budu:

- Neobični geografski uzorci vaučerskih prijava/dobitnih vaučera, u kojim se ne ogleda geografska rasprostranjenost potencijalnih firmi koje se prijavljuju;

- Neobično visok broj prijava iz određenih malih i srednjih preduzeća ili od određenih konsultanata/trenera koje mogu da ukažu na krivično ponašanje;
- Neodređene prijave ili prijave povezane sa obnavljanjem postojećih ili tek uspostavljenih veza sa konsultantskim uslugama i uslugama treninga. Ovakve prijave imaju veću vjerovatnost da NE ostvare dodatnu vrijednost od novih veza; i
- Prijave od tek osnovanih kompanija i konsultantskih kompanija koje predstavljaju veći rizik od prevare nego prijave koje dolaze iz priznatih kompanija i konsalting kompanija.

Monitoring softver u slovenačkoj vaučerskoj šemi malih i srednjih preduzeća bio je razvijen za napredno praćenje napredovanja projekta i budžetske aspekte šeme. Ovakav softver se takođe može koristiti u Crnoj Gori za fazu implementacije.

Evaluacija programa

Pilot faza vaučerskog programa malih i srednjih preduzeća treba da bude evaluirana. Kako će vjerovatno određeni broj vaučera u pilot fazi biti male vrijednosti, bilo koji rezultati procjene vjerovatno će biti manje tačni nego statistički precizni. Ipak, neophodno je odraditi neku vrstu procjene kako bi se shvatila vrijednost šeme, identifikovala bilo koje promjene i kako bi se prepoznali najbolji primjeri iz prakse koji mogu biti iskorišteni za objavljivanje šeme u toku faze implementacije.

Procjene preduzetničke politike dolaze u mnogo oblika koji se ogledaju u takozvanih “šest koraka” procjene (Potter i Storey, 2007.g.) gdje svaki korak predstavlja porast u usavršavanju metoda procjene. Ideja je da pri svakom “koraku” uslovna analiza, procjena onoga što bi se desilo da nije bilo intervencije, bude bolje definisana i samim tim uticaj dodatnosti politike inicijative može da bude preciznije procijenjen (Potter i Storey, 2007.g.). Za crnogorski pilot projekat šeme odgovarao bi “treći korak” procjene, koji mjeri stavove korisnika o razlici koja se dobije šemom. Ovo je isplativ oblik evaluacije, ali se oslanja na subjektivnu procjenu primalaca šeme. Istraživački rad i studija slučaja mogle bi da urade nezavisne strane ili zaposleni u Direkciji za razvoj malih i srednjih preduzeća.

Kompanije koje su učestvovala u kreiranju vaučerskih šema biće anketirane po završetku pilot faze projekta vaučerske šeme sa kratkim upitnikom gdje treba da odgovore:

- Da li je projekat završen na vrijeme i u okviru budžeta;
- Da li su ispunjeni ciljevi;
- Da li je bilo bilo ikakvog ili značajnog poboljšanja u menadžerskim sposobnostima i
- Da li su kompanije, u budućnosti, sklonije korišćenju eksternog treninga i/ili usluga konsultacije.

Dodatno, kako bi se potpomoglo publicitetu koji slijedi za fazu implementacije, trebalo bi prikupiti određeni broj studija slučaja iz pilot faze programa i na taj način pokazati najbolju praksu. Time bi se doprinijelo publicitetu šeme u toku faze implementacije.

BIBLIOGRAFIJA

- Bessant, J. and H. Rush (1995). "Building Bridges For Innovation - The Role Of Consultants In Technology-Transfer." *Research Policy* 24(1): 97-114. Tether, B. S. and A. Tajar (2008). "Beyond industry-university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organisations and the public".
- Biggar Economics (2009a). "Final Evaluation of the Index Innovation Voucher Pilot Scheme", ECOTEC Research and Consulting, juli 2009, str.64. Vidi <http://www.innovationvouchers-wm.com>; Interim Evaluation of the Innovation Voucher Project.
- BIGGAR Economics (2009b). "Interim evaluation of the innovation voucher project - a final report to North West Development Agency Manchester."
- BIS (2008). Innovation Nation. Department for Business Innovation and Skills, London, str. 4.
- Carlsson, B, and S Jacobsson. 1997. In search of useful public policies: key lessons and issues for policy makers. In *Technological systems and industrial dynamics*, uredio B. Carlsson. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Centre for International Cooperation and Development (CMSR). (2011, jun). *Slovenia Country Profile*. Preuzeto 11. jula, 2011, sa Slovenian Business Portal: <http://www.poslovniportal.si/podatki.php> .
- Centre of International Relations. (2010). *National System of Innovation in Slovenia*. Ljubljana:Fakultet za društvene znanosti, Založba FDV.
- Cooke, P, and K Morgan. 1998. *The associational economy: Firms, regions and innovation*. Oxford: Oxford University Press. Leydesdorff, L, and H. Etkowitz. 1998. The Triple Helix as a Model for Innovation Studies. *Science & Public Policy* 25 (3):195-203.
- Cornet, M, B. Vroomen, and M van der Steeg. 2006, Do innovation vouchers help SMEs to cross the bridge towards science?, *Br 58 CBP Discussion Paper: CBP*.
- Cornet, M, M van der Steeg, and B Vroomen, (2007), De effectiviteit van de innovatievoucher 2004 en 2005 Effect of innovative input en innovatieve output van bedrijven, uredio C. D. P. N. 140.
- European Bank for Reconstruction and Development, (septembar 2007). *TAM/BAS Strategic Plan 2008-2011*, EBRD.
- European Bank for Reconstruction and Development (2010), Focus Areas and Challenges, *TAM/BAS in Montenegro*, <http://www.ebrd.com/pages/workingwithus/tambas/where/montenegro/focus.shtml>, 9. septembar, 2011.
- DG ENTR-Unit D2, Brisel, 2009, 'Availability and Focus on Innovation Voucher Schemes in European Regions', stranica 7, www.eurada.org/site/files/EuradaNews/Supportingdocuments/312/Voucherscheme.pdf.

- Donaldson, S I, and L E Gooler, 2003, Theory-driven evaluation in action: lessons from and \$20 million statewide Work and Health Initiative, *Evaluation and Program Planning* 26:355-366.
- Enterprise Ireland (2010), Enterprise Ireland, pristupljeno na <http://www.enterprise-ireland.com/en/Legal/Copyright/> 3. septembra 2012.
- European Bank for Reconstruction and Development. (2010, 29. april). *TAM/BAS in Montenegro*. Preuzeto 25. augusta 2011
<http://www.ebrd.com/pages/workingwithus/tambas/where/montenegro/focus.shtml> .
- EC Enterprise and Industry Directorate General (2009).
- European Commission (2010), "Realising the full potential of innovation voucher programme", the Riga-Declaration approved 17-09-2012 at the Baltic Dynamics, pristupljeno na http://www.europe-innova.eu/c/document_library/get_file?folderId=132988&name=DLFE-9801.pdf 3. Septembra 2012 03-09-2012.
- Gilles Vandorpe (2011), Presentacija 'The Innovation Framework in Flanders and the SME Portfolio', OECD Study Trip u Sloveniju u juliju 2011.
- Government of Montenegro, 2012, Monstat, pristupljeno u augustu 2011 na <http://www.monstat.org/cg/>
- Hasan Bakhshi, John Edwards, Stephen Roper, Judy Scully and Duncan Shaw (2011), "Creating Innovation in Small and Medium-sized Enterprises, Evaluating the short-term effects of the Creative Credits pilot" sa
http://www.nesta.org.uk/library/documents/Creating_Innovation_in_SMEs_v13.pdf .
- Kleplic, Z., Bevanda, A., Juriln, I. (2010), 'Support to SMEs through the introduction of a voucher system of training and consultancy services: a case of the Herzegovina region', *Bulletin of Engineering, Hunedoara, Rumunija*.
- Komunikacija putem e-maila sa gosp. Pierre-Yves Bellot, EU Delegacija za Crnu Goru, o pregledu studije izvodljivosti.
- INNO-POLICY TRENDCHART. (2009). *Innovation Policy Progress Report, Slovenia* . Europska komisija.
- Innovation Vouchers. OECD Innovation Policy Handbook. www.oecd.org/innovation .
- OECD and Eurostat (2005), OSLO Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data, Third Edition science-base." *Research Policy* 37(6-7): 1079-1095.
- OECD (2009) *SME Policy Index 2009. Progress in the implementation of the European Charter for Small Enterprises in the Western Balkans*, OECD, Paris.
- OECD (2010), "Innovation Vouchers", pristupljeno na <http://www.oecd.org/innovation/policyplatform/48135973.pdf>, OECD Paris.
- Potter, J. and D. Storey (2007). *OECD Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policy and Programmes*. Pariz OECD.

- Potts J. and Morrison K. (2009) Nudging Innovation: Fifth generation innovation, behavioural constraints, and the role of creative business – considerations for the NESTA innovation vouchers pilot, NESTA Working Paper, London: NESTA.
- PRO INNO EUROPE. (2009). *SI 10 Voucher System for Consultancy and Training Services*. PRO INNO EUROPE: INNO-Policy Trendchart.
- Rene Wintjes (UNU-MERIT) (2009), “Peer Review among innovation agencies, synthesizing pilot results and lessons”, Inno Learning Platform, Pro Inno Europe.
- SEE Consultancy Network, *Crna Gora*, 2009,15. septembar 2011, http://www.seeconsultancy.net/?search_result:selOrigin=montenegro .
- SMEDD (Directorate for Development of SMEs), Crna Gora. (2010). *Strategy for Development of SMEs 2011-2015*. Podgorica: SMEDD, Crna Gora.
- Small Business Forum, 2006, ‘Small Business is Big Business’, str. 47, Dublin .
- UNIZO FLANDERS. 2011. The Innovation Framework in Flanders and the SME Portfolio.
- WYG International Ltd. (2010a), ‘Structure and operations of SME voucher schemes: Baseline presentation and assessment report’, EU potpora za izgradnju institucionalnih kapaciteta za regionalni i lokalni ekonomski razvitak, Bosna i Hercegovina.

ANEKS 1: ANALIZE POTREBA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Uvod

Kako bi utvrdili potrebe za treningom i razvojem malih i srednjih preduzeća (MSP) u Crnoj Gori, OECD IC za jugoistočnu Evropu sproveo je istraživanje za kompanije u periodu između 35. maja i 6. jula 2011.g. Istraživanje je bilo usmjereno na više menadžere i izvršne direktore izvozno orjentisanih firmi u Crnoj Gori i obuhvatilo je četiri šire definisane oblasti: proizvodnju, građevinu, turizam i trgovinu. Direkcija za mala i srednja preduzeća i TAM/BAS program Crna Gora, putem ovog istraživanja u svakom sektoru pojedinačno prepoznali su izvozno orjentisane firme. Ovim istraživanjem dobili su početni uzorak od 492 firme. Intervjuisanje je vršila IPSOS kompanija za istraživanje tržišta putem Telefonskog intervjua (CATI) i ostvarila je odgovor od 150 kompanija, odnosno 30.5% firmi je odgovorilo na intervju .

Osnovne karakteristike firmi koje su odgovorile na istraživanje dat je u Tabeli A1.1. Oko 42.7% firmi koje su odgovorile na intervju bave se proizvodnjom. Preostali dio je podijeljen na tri ostale oblasti gdje je građevinarstvo najmanje zastupljeno, sa samo 9.3% kompanija. Blizu 80% preduzeća koja su anketirana su mala (manje od 50 zaposlenih) i trećina je mikro (10 zaposlenih). Većina firmi, od kojih je skoro $\frac{3}{4}$ osnovano prije više od 10 godina, posluje dobro. U anketiranoj grupi se ističu porodične firme u punom vlasništvu crnogorskih državljana. Polovina anketiranih firmi istakla je da izvoze prema bivšoj Jugoslaviji , a blizu četvrtine da izvoze van granica bivše Jugoslavije. One firme koje su odgovorile na anketu su izvozno-orjentisana MSP, odnosno mala i srednja preduzeća koja su prijavila izlazni prihod (65%) ili imaju izvozni potencijal (35%). Sveobuhvatan profil ovakvih kompanija- firme koje dobro posluju, radi se o malim preduzećima, porodičnim firmama, izvozno-orjentisanim firmama - pokazuje da potencijalne barijere u rastu izvoza mogu da se odnose i na veličinu firmi i na moguće javljanje averzije prema riziku.

Tabela A1.1. Profil anketiranih firmi

Period od osnivanja firme	%Firmi
Industrija	
Proizvodna i prerađivačka industrija	42.7
Građevinarstvo	9.3
Usluge	21.3
Veličina firma	
Do 10 zaposlenih	33.3
Od 10-50 zaposlenih	46.0
Preko 50 zaposlenih	20.7

Tabela A1.1. Profil anketiranih firmi (nastavak)

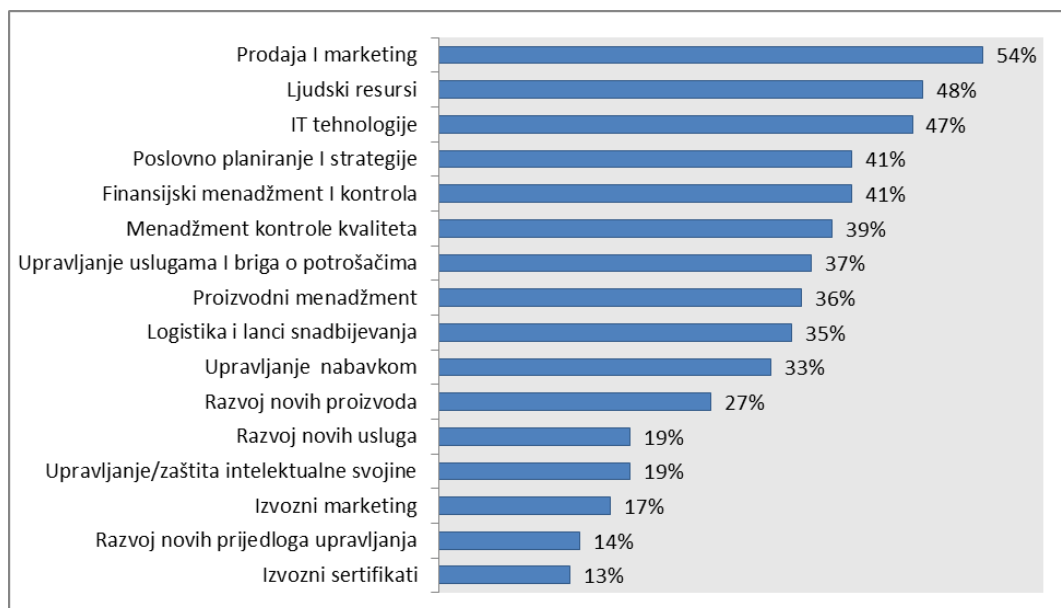
Period od osnivanja firme	%Firmi
Manje od 5 godina	9.3
Od 5 do 10 godina	19.3
Više od 10 godina	71.3
U punom vlasništvu crnogorskih državljana	90.0
U vlasništvu porodice	76.0
Izvoz prema bivšoj Jugoslaviji	51.3
Izvoz van granica bivše Jugoslavije	23

Kao uvod u razgovor o poslovnim potrebama firmi i vrijednostima novih poslovnih veza, kompanije su pitane o vlastitim pogledima na glavne barijere u rastu i razvoju poslovanja. U slici A1.1 sumirani su njihovi odgovori. Barijere koje su bile zajedničke svim firmama najviše su se odnosile na menadžerske funkcije u marketingu, prodaji, ljudskim resursima i finansijama. Ono što se dalo primijetiti jeste da nisu isticali potrebe za tehničkim inovacijama u proizvodima i uslugama. U smislu bilo kojeg tipa vaučerske šeme, ovim se dolazi do zaključka da firma koja vrši otkup postaje jača tamo gdje šema doprinosi poboljšanju u osnovnim menadžerskim sposobnostima, nego onamo gdje se šema fokusira na tehnološke inovacije.

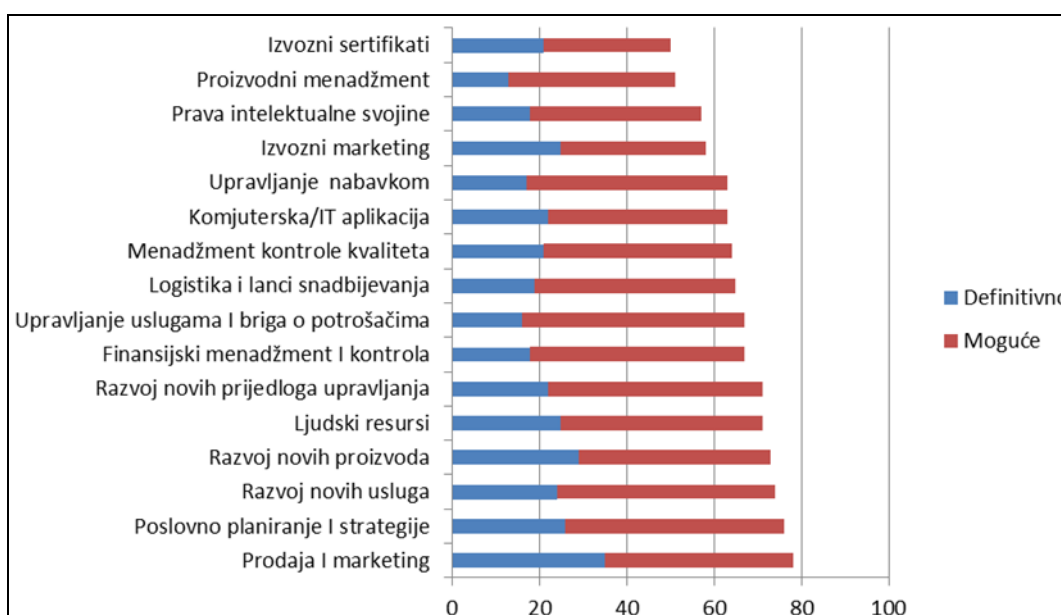
U nastavku intervjua o barijerama u poslovanju, firme su bile upitane o njihovoj spremnosti da prihvate eksternu pomoć ili da joj pristupe. Ponudeni odgovori bili su: “definitivno spremni da private pomoć” ili “vjerovatno spremni” i dati su u Slici A1.2. Između 40% i 50% firmi odgovorilo je da su spremni da private eksternu pomoć koja se odnosi na barijere u poslovanju, a 25% firmi je istaklo da je “vjerovatno” spremno da prihvate pomoć. Ovakav odnos u procentima se relativno malo razlikovao između funkcionalnih oblasti i između prioriternih oblasti, kao što su prodaja i marketing i manje zastupljene tehnološke inovacije.

U pogledu bilo koje vaučerske šeme, spremnost firmi da prihvate eksternu pomoć uvjerava da prihvatanje dostupne i adekvatne šeme sa jasnim ciljevima bi mogla biti na visokom nivou.

Slika A1.1. Barijere rasta u poslovanju



Slika A1.2 Spremnost firmi da prihvate eksternu pomoć usmjerenu na barijere u rastu poslovanja, % firmi

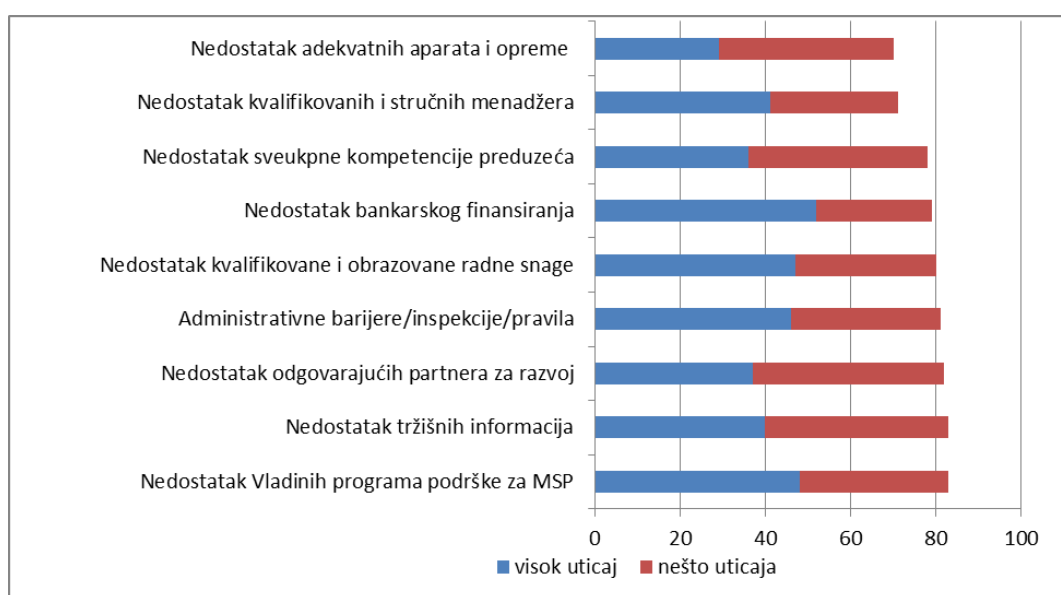


Ovakav uzorak je ponovno viđen kada su firme ispitivane o tome šta su vidjele kao glavne izvozne faktore koji ograničavaju njihov razvoj (Slika A1.3). Zanimljiv je podatak koji se pojavljuje između faktora koji su procijenjeni da imaju “jak uticaj” i faktora koji imaju “blag uticaj”. Najviše zajedničkih

faktora koji su imali “jak uticaj” predstavljaju: nedostatak bankarskih finansija i nedostatak Vladinih programa za podršku MSP.

Ovo ima tri implikacije. Prvo, vidni nedostatak Vladine podrške pokazuje da bi vaučerska šema bila široko prihvaćena od strane MSP. Na ovaj način se podiže nivo prihvatanja vaučerskih šema. Drugo, iako je nedostatak tržišnih informacija vjerovatno povezan sa veličinom anketiranih firmi, ipak pokazuje da većini malih i srednjih preduzeća nedostaje informisanost o potencijalnim pružaocima usluga. Ovo podržava stvaranje znatne posredničke aktivnosti kako bi se pomoglo MSP u prepoznavanju odgovarajućih pružalaca usluga. Treće, očigledno postoje drugi problemi sa kojima se mala i srednja preduzeća suočavaju u Crnoj Gori, a mala je vjerovatnoća da samo vaučerska šema može da se usmjeri na sve probleme. Ova eventualna pitanja – finansije, sposobnosti, stručnost i td. – mogu ograničiti uticaj bilo kojeg tipa vaučerske inicijative.

Slika A1.3 Spoljne barijere u rastu i razvoju poslovanja, % firmi

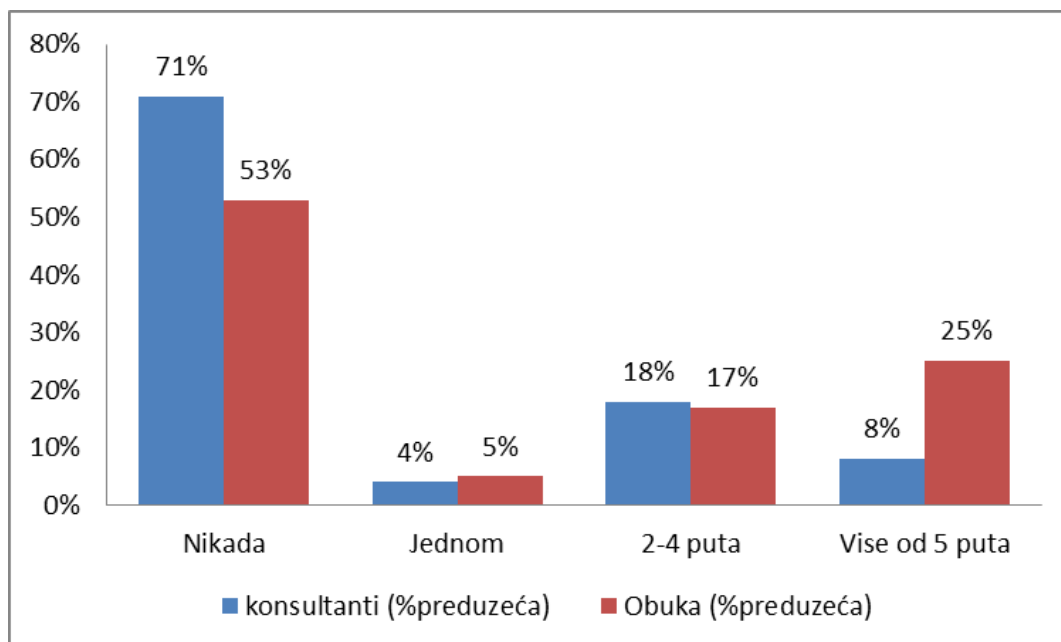


Konsultanti i treneri

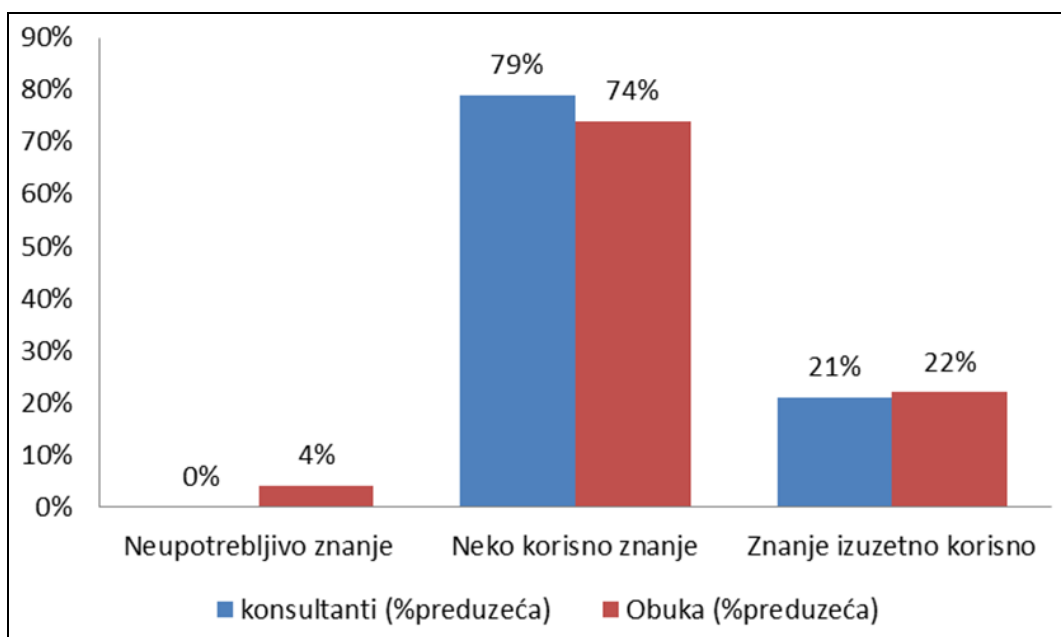
Kao dio istraživanja, firme su ispitivane o opsegu i rezultatima njihovih prethodnih veza sa spoljnim konsultantima i trenerima. Slika A1.4 sumira odgovore ispitanih firmi. Primjetno je da oko 70% firmi nikada nije koristilo vanjske usluge, dok je oko 53% odgovorilo da nikada nije koristilo usluge vanjskog trenera. Onamo gdje su firme koristile eksterne usluge trenera ili konsultanata to se jednako moglo podijeliti između lokalnih, firmi bivše Jugoslavije i međunarodnih konsultanata. Mišljenje o sposobnostima lokalnih, crnogorskih, konsultanata i trenera bila su pomiješana, samo je oko 10% ispitanika odgovorilo da bi mogli napraviti značajan doprinos njihovom poslu.

Ključna stvar je nedostatak iskustva mnogih firmi u poslovanju sa eksternim konsultantima. Ovo ukazuje da firme ne znaju kako da se postave i ugovaraju sa eksternim pružaocima usluga, kako da se nose sa sporovima ukoliko se isti dogode i kako da izvršavaju ugovore sa eksternim pružaocima usluga.

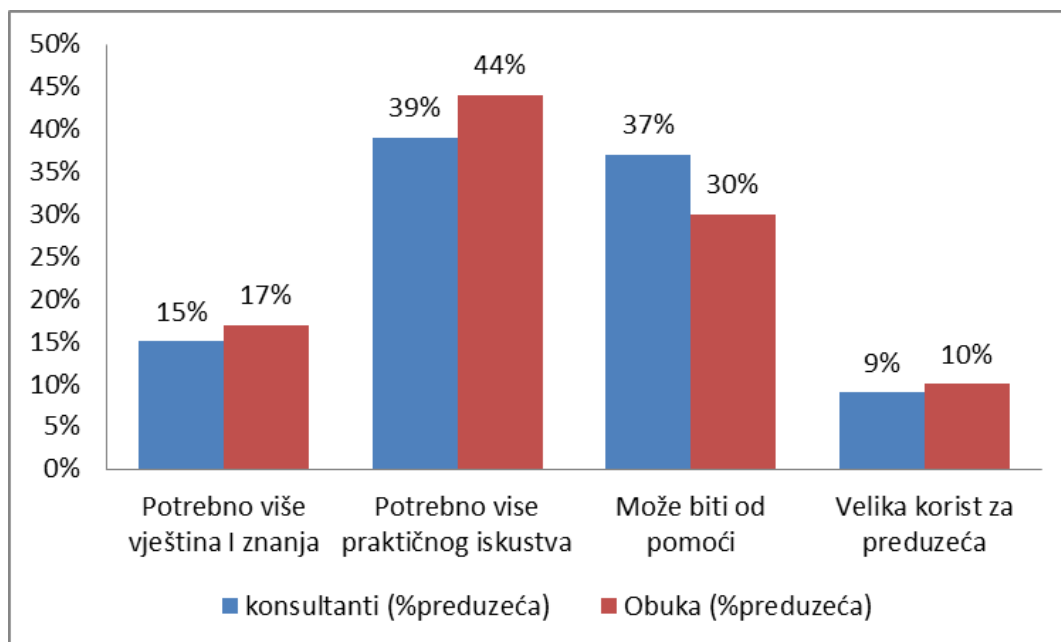
Slika A1.4 Učestalost korišćenja usluga konsultanata i trenera



Slika A1.5 Rezultat korišćenja usluga konsultanata i trenera



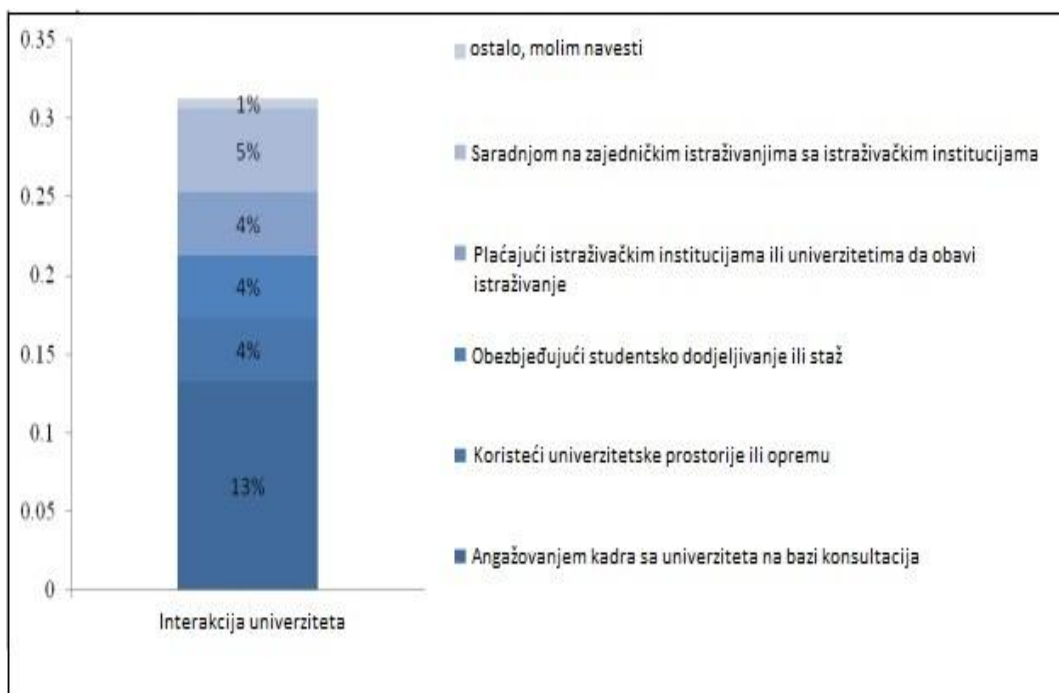
Slika A1.6 Mišljenje o uslugama lokalnih konsultanata i trenera



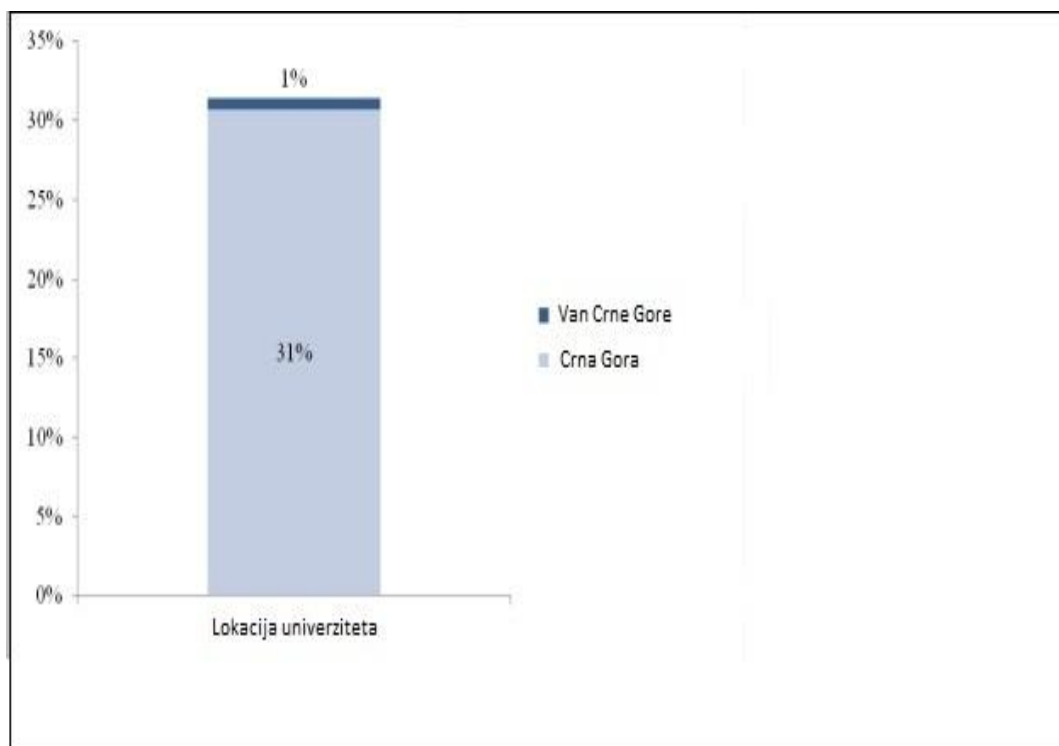
Interakcija sa univerzitetom

Kada su firme upitane o saradnji (interakciji) sa univerzitetom, oko trećina firmi je odgovorila da su imali neki oblik saradnje sa univerzitetom; veze koje su bile ostvarene uglavnom sa crnogorskim univerzitetima (Figure A1.8). Ovo je možda iznenađujuće visoka razmjera, iako je najčešći oblik saradnje prvenstveno bio baziran na privatnom nivou nego kao saradnja sa institucijom. Manji procenat preduzeća (oko 4-5%) imalo je institucionalnu saradnju sa univerzitetima, koja je uključila opremu, zajednička istraživanja ili raspoređivanje studenata. Ovakav vid veze ukazuje da postoji stručni kadar unutar univerziteta koji uspješno saraduje sa MSP. Ovo je potvrđeno i podacima datim u Slici A1.9 o opaženim barijerama kada se radi o poboljšanju saradnje sa Univerzitetom.

Slika A1.7 Interakcija sa univerzitetima



Slika A1.8 Interakcija sa univerzitetima



Jedan od rezultata iz istraživanja pokazao je da skoro polovina preduzeća ima “nedovoljno znanja”, odnosno, nijesu dovoljno upućena o sposobnostima koje univerzitet posjeduje, a kojim može da pomogne u razvoju poslovanja. Ovo se direktno odnosi na motivaciju za većinu inovacijskih šema koje ohrabruju MSP da istraže mogućnost saradnje sa univerzitetom. Nedostatak znanja (nedovoljna informisanost) crnogorskih MSP o univerzitetima dalje vodi ka tome da ukoliko bi vaučerska šema na relaciji preduzeće-univerzitet bila implementirana u Crnoj Gori, preduzeća bi trebala podršku u odabiru kvalifikovanog kadra sa univerziteta sa kojim bi ostvarili saradnju. Ovakav sistem posredovanja može iziskivati puno vremena i troškova i mora se uzeti u obzir pri planiranju budžeta za program inovacijskih šema.

Slika A1.9 Barijere u proširenju interakcije sa univerzitetima, % firmi



Firme su takođe anketirane na temu koji vrstu podrške bi željele da prime od univerziteta. Odgovori su se ticali potrebe za marketingom i podrške u prodaji – što je kod 48% anketiranih kandidata navedeno kao prioritet. Inženjersko znanje, iako važno za neke firme, navelo je samo 26% firmi. (Slika A1.10)

Slika A1.10 Vrsta podrške koja se potražuje od univerziteta, % firmi



Ključni pronalasci

- Trenutni nivo interakcije između MSP i konsultanata/trenera i univerziteta je nizak. Ovim se sugeriše da mnoga MSP prethodno nisu saradivala sa pružaocima usluga i da će vaučerske šeme trebati da pruže podršku za stvaranje i upravljanje odnosom.
- Aktivnosti kao što je inovacija, marketing, prodaja, finansije i biznis planiranje predstavljaju glavne uočene slabosti MSP. Ovim se ukazuje na to da bi MSP imali veću dobit od vaučerske šeme za MSP nego od vaučerske šeme za inovacije.
- Određeni broj MSP ima nedoumice u vezi sa kapacitetom lokalnih konsultanata/trenera i univerziteta da obezbijede efikasnu podršku. Prema tome, potrebno je obezbijediti neki oblik osiguranja kvaliteta.
- Firme su ukazale na nedostatak javne podrške MSP. To ukazuje da bi vaučerska šema u uslovima publiciteta može biti viđena kao pozitivan aspekt za firme, ali također ukazuje da je potrebno upravljati očekivanjima koja se tiču obima vaučerske šeme, broja vaučera i td.
- Značajan broj firmi osjeća potrebu za poboljšanjem menadžerskih sposobnosti i tehničkih vještina. Prema tome, očekivanja su da će veliki broj firmi da se prijavi za vaučerske šeme.

kontakt:

Alan Paić
*Rukovodilac programa
Investiciona Povelja Za
Jugoistočnu Europu
Alan.paic@oecd.org*

www.investmentcompact.org