



Standardizovana metodologija za strateško planiranje i upravljanje razvojem malih i srednjih preduzeća

Novembar 2018. godine

Sadržaj:

Uvod	4
Skraćenice.....	5
1. Svrha i namjena metodologije.....	6
Svrha.....	6
Kome je metodologija namijenjena	7
2. Principi i koncepcijski okviri.....	8
2.1. Principi na kojima se zasniva metodologija.....	8
2.2. Koncepcijski okviri	9
2.2.1. SBA kao evropski okvir politika za MSP.....	9
2.2.2. Okvir sistemske konkurentnosti	10
2.2.3. Okvir za uvažavanje kompleksnosti.....	12
2.2.4. Koncept javno-privatnog dijaloga	14
3. Struktura strategije razvoja malih i srednjih preduzeća.....	16
3.1. Analitički dio	16
3.2. Strateški dio.....	17
3.3. Programski dio.....	18
3.4. Operativni dio.....	19
3.5. Implementacioni dio.....	20
4. Razrada analitičkog dijela	21
4.1. Rad sa kvantitativnim pokazateljima.....	21
4.1.1. Prikupljanje podataka.....	21
4.1.2. Obrada i analiza podataka	22
4.1.3. Alati za obradu i analizu podataka	23
4.2. Kvalitativne analize.....	23
4.2.1. Metode i tehnike prikupljanja i analize podataka	23
4.2.3. Alati za prikupljanje i analizu podataka	24
4.3. Sistemski prikaz rezultata i preporuka putem okvira sistemske konkurentnosti	24
4.4. Brza procjena stanja prema Indeksu MSP politika	24
4.5. Uzimanje u obzir relevantnih strateških dokumenata	26
4.5.1. Veza sa međunarodnim dokumentima i izvorima.....	26
4.5.2. Veza sa drugim domaćim strategijama	28
4.6. Procjena finansijskih mogućnosti i izvora finansiranja.....	28
4.7. Sinteza analiza putem SWOT analize	28
5. Razrada strateškog dijela.....	30
5.1. Inovativna primjena okvira sistemske konkurentnosti	30

5.1.1. Radni primjer definisanja vizije i strateških ciljeva razvoja MSP	32
5.2. Definisanje indikatora za strateške ciljeve	33
5.2.1. Radni primjer definisanja indikatora	33
6. Razrada programskog dijela	35
6.1. Određivanje prioriteta politika/instrumenata/strukture na mezo nivou	35
6.1.1. Osiguranje koherentnosti prioriteta MSP politika	36
6.2. Adresiranje neophodnih intervencija na makro nivou.....	36
6.3. Određivanje interakcija kojima započinju promjene	37
6.4. Pregled rezultata faze programiranja.....	37
7. Razrada operativnog dijela	38
7.1. Plan implementacije – Akcioni plan sa finansijskim planom.....	38
7.1.1. Različiti pristupi planiranju različitih vrsta intervencija	38
7.1.2. Dijelovi i formati akcionog plana	39
7.2. Pregled osnovnih aktivnosti i odgovornosti za implementaciju, praćenje, ocjenu ostvarenja i izvještavanje u vezi sa strategijom	40
7.3. Plan razvoja kapaciteta.....	41
8. Razrada implementacionog dijela	42
8.1. Kako podržati implementaciju strategije (Strategy Implementation Enabling Mechanism - SIEM)	42
8.2. Monitoring, evaluacija, učenje kroz iskustvo i prilagođavanja.....	43
Prilog 1. Kvantitativni pokazatelji - Alati za obradu i analizu podataka	48
Excel forma za obradu podataka o pravnim licima	48
Pokazatelji poslovanja preduzeća	49
Računanje korelacije	50
Mrežno predstavljanje stopa promjena.....	51
Prilog 2. Kvalitativne analize - Alati za prikupljanje i analizu podataka	53
Fokus grupa	53
Intervju	54
Anketiranje	55
Korištenje prilika za dodatna kvalitativna istraživanja	55
Analiza putem stabla problema	56
Istraživanja u kompleksnim situacijama.....	57
Prilog 3. Kombinovanje analiza	61
Analiza lanca vrijednosti.....	61
GAP analiza.....	63
Prilog 4. Procjena mogućnosti finansiranja implementacije strategije.....	66

Uvod

Standardizovana metodologija za strateško planiranje i upravljanje razvojem malih i srednjih preduzeća (MSP) pripremljena je od strane inter-institucionalnog tima koji čine predstavnici institucija zaduženih za kreiranje strategija i politika podrške razvoju MSP-a na različitim administrativnim nivoima u Bosni i Hercegovini, i to:

- Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH - Sektor za ekonomski razvoj i preduzetništvo;
- Federalno Ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta;
- Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva RS – Resor za razvoj MSP;
- Odjeljenje za privredni razvoj, kulturu i sport i Odjel za evropske integracije Brčko Distrikta.

Stručnu podršku pri izradi metodologije pružao je tim Agencije Eda u okviru projekta „SBA u BiH – Okvir za razvoj strategija i politika za MSP“, podržanog od strane Švedske agencije za međunarodnu saradnju (Sida), putem Ambasade Švedske.

Metodologija je razvijena u periodu od oktobra 2017. do oktobra 2018. godine kroz ciklus od pet zajedničkih interaktivnih radionica (održanih u Banjoj Luci, Sarajevu, Trebinju, Višegradu i Bihaću) na kojima su fazno razmatrani i definisani odgovarajući konceptualni i praktični dijelovi metodologije. Stručni tim je između radionica obrađivao elemente utvrđene na radionicama i vršio potrebne korekcije nakon dobijene povratne sprege od strane članova tima.

Metodologija predstavlja zajedničko vlasništvo institucija koje su učestvovala u njenom razvijanju. Svaka od njih koristiće je pri planiranju strategija i politika podrške razvoju MSP-a u okviru svojih nadležnosti, uz međusobnu razmjenu informacija i iskustava, saradnju i koordinaciju.

Očekivanja kreatora metodologije u pogledu njene primjene su:

- da će strategije razvoja MSP-a za period 2021-2027. biti razvijene sa znatno većim uključivanjem perspektive MSP-a i znatno većim stepenom realizacije nego do sada;
- da će ove strategije i politike podrške koje iz njih proizlaze u znatnoj mjeri doprinijeti afirmaciji ekonomske i društvene uloge i pozicije MSP-a, kao i povećanju njihove konkurentnosti, inovativnosti i dodatne vrijednosti koju stvaraju;
- da će se njenom primjenom osigurati harmonizovan strateški okvir za razvoj MSP-a u cijeloj zemlji, uz puno poštovanje institucionalnih nadležnosti i produktivnu horizontalnu i vertikalnu koordinaciju;
- da će doprinijeti ubrzanju evropskih integracija BiH i boljoj poziciji MSP-a u međunarodnim lancima vrijednosti.

Takođe, očekuje se da će se metodologija usavršavati tokom primjene i da će doći do njenog ažuriranja na osnovu prethodne evaluacije i refleksije od strane ključnih učesnika.

Skraćenice

MSP – mala i srednja preduzeća

SBA - Small Business Act - Akt o malom biznisu

SME - Small and medium enterprises

MSP – Mala i srednja preduzeća

OMK – Otvoreni metod koordinacije

JPD – Javno – privatni dijalog

EU – Evropska unija

OECD – Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj

EC – European Commission - Evropska komisija

EBRD – Evropska banka za obnovu i razvoj

ETF – Evropski fond za obuku

M&E – Monitoring i evaluacija

DOB – Dokument okvirnog budžeta

AD – akcionarsko društvo

d.o.o. – društvo sa ograničenom odgovornošću

APIF – Agencija za posredničke, informatičke i finansijske usluge Republike Srpske

FIA – Finansijsko – informatička agencija Federacije BiH

SWOT – Analiza snaga, slabosti prilika i prijetnji

BDV – Bruto dodatna vrijednost

SIEM - Strategy Implementation Enabling Mechanism - Mehanizam za podršku implementaciji strategija razvoja MSP

MEL – Monitoring, evaluation and learning – Monitoring, evaluacija i učenje

ALV – Analiza lanca vrijednosti

SAD- Sjedinjene Američke Države

OTIS – Operativni tim za izradu strategije

GIZ - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – Njemačka razvojna agencija

USAID - United States Agency for International Development- Američka agencija za međunarodni razvoj

JICA- Japan International Cooperation Agency – Japanska agencija za međunarodnu saradnju

UN- United Nations- Ujedinjene nacije

1. Svrha i namjena metodologije

Svrha

Standardizovana metodologija za strateško planiranje i upravljanje razvojem malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini (BiH) treba da omogući:

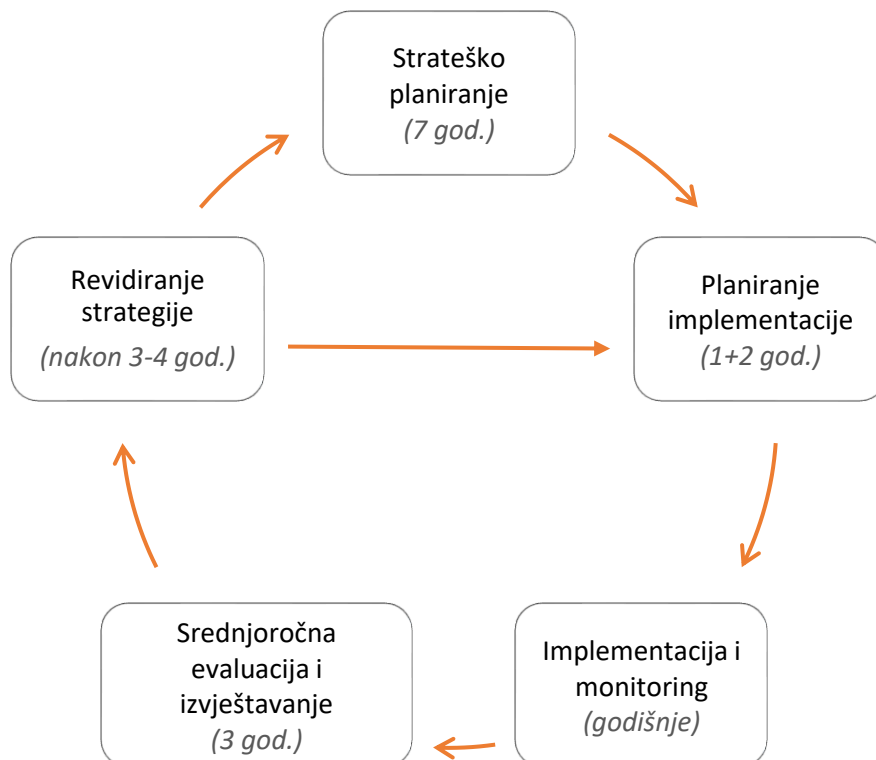
- usklađivanje strategija i politika razvoja malih i srednjih preduzeća (MSP), koje se kreiraju i sprovode na nadležnim nivoima planiranja, sa evropskim okvirom, radi olakšavanja i ubrzavanja evropskih integracija BiH u ovoj oblasti;
- praktično zaokruživanje ciklusa upravljanja razvojem MSP prema istoj metodološkoj matrici.

Očekuje se da, istovremeno, takva standardizovana metodologija olakša:

- horizontalno usklađivanje relevantnih sektorskih strategija i politika sa strategijama i politikama fokusiranim na MSP na nadležnim nivoima planiranja;
- vertikalno usklađivanje politika i planova fokusiranih na MSP između nadležnih nivoa planiranja, posebno imajući u vidu podijeljene nadležnosti.

Očekuje se da će razvoj i primjena standardizovane metodologije, kao zajedničkog pristupa za sve nivoe i učesnike planiranja razvoja MSP u BiH, dovesti i do većeg i boljeg korišćenja evropskih fondova i drugih izvora međunarodne i bilateralne podrške.

Slika 1: Ciklus upravljanja razvojem MSP



Kome je metodologija namijenjena

Standardizovana metodologija namijenjena je prvenstvo donosiocima odluka i praktičarima u institucijama koje su nosioci planiranja razvoja MSP na svim nivoima. Njenim razvijanjem i primjenom treba da se osnaži uloga i kapacitet ovih institucija, te osigura participativan pristup u upravljanju razvojem MSP, uz izbjegavanje dvije, podjednako aktuelne opasnosti: prenatrženog ekspertskog pristupa u kreiranju strategija i politika, s jedne strane, i birokratskog pristupa, s druge strane.

Takođe, metodologija je namijenjena i svim drugim učesnicima u procesima planiranja i upravljanja razvojem MSP i treba da omogući i olakša njihovo produktivno učešće.

Iako je planiranje i upravljanje razvojem MSP, posebno u decentralizovanoj zemlji kakva je BiH, izrazito kompleksan izazov i veoma odgovoran posao, standardizovana metodologija treba da bude razumljiva svim učesnicima i pogodna za efikasnu primjenu.

2. Principi i koncepcijski okviri

2.1. Principi na kojima se zasniva metodologija

Pri izradi i primjeni standardizovane metodologije strateškog planiranja i upravljanja razvojem MSP polazi se od sljedećih principa:

- princip usklađenosti sa evropskim okvirom za mala i srednja preduzeća (MSP);
- princip usklađenosti sa raspodjelom nadležnosti relevantnih za MSP u BiH;
- princip korišćenja javno-privatnog dijaloga (JPD) kao otvorenog metoda koordinacije (OMK);
- princip sistemske promjene;
- princip uvažanja kompleksnosti;
- princip adekvatne mjerljivosti ciljeva i programa/politika;
- princip ravnopravnosti polova i nediskriminacije;
- princip održivog razvoja;
- princip transparentnosti.

Princip usklađenosti standardizovane metodologije sa evropskim okvirom za mala i srednja preduzeća podrazumijeva sadržajno zasnivanje metodologije na principima Akta o malom biznisu (Small Business Act - SBA) i elementima Indeksa politika za MSP, kojim se operacionalizuje ispunjavanje principa SBA u zemljama zapadnog Balkana. Takođe, u pogledu vremenskog obuhvata, metodologija treba da prihvati i sedmogodišnji ciklus planiranja, koji je standardan u Evropskoj uniji, te da olakša njegovo istovremeno i harmonizovano korišćenje od strane relevantnih institucija unutar BiH za period 2021-2027. godina.

Princip usklađenosti standardizovane metodologije sa raspodjelom nadležnosti relevantnih za MSP u BiH podrazumijeva da će metodologija biti dizajnirana tako da omogući planiranje i praćenje razvoja MSP svakom nivou vlasti u BiH u skladu sa nadležnostima tog nivoa, kako su definisane Ustavom i odgovarajućim zakonima. Pritom metodologija treba da olakša horizontalnu koordinaciju sa drugim sektorskim strategijama i politikama, kao i vertikalnu koordinaciju, posebno u slučaju nadležnosti koje su podijeljene između dva ili više nivoa vlasti.

Princip sistemske promjene podrazumijeva sistematične i usklađene napore svih aktera da se stalno stvaraju prilike za razvoj MSP, uz istovremeni razvoj institucija i instrumenata podrške razvoju MSP, na konceptu stalnog unapređivanja sistemske konkurentnosti svake teritorijalne jedinice planiranja i BiH u cjelini.

Princip uvažavanja kompleksnosti podrazumijeva prilagodljivost metodološkog pristupa promjenjivosti i objektivnoj neizvjesnosti okruženja, kontekstu u kojima se kreiraju nove politike/instrumenti podrške razvoju MSP i prirodi problema koji adresiraju.

Princip korišćenja javno-privatnog dijaloga (JPD) kao otvorenog metoda koordinacije (OMK) podrazumijeva uključivanje MSP i njihovih asocijacija u procesima planiranja i praćenja razvoja MSP na svim nivoima u BiH, kad god je to moguće i opravdano, tako da JPD preraste u kontinuiran oblik saradnje odgovornih ministarstava, institucija podrške, MSP i njihovih asocijacija na planiranju i praćenju razvoja MSP.

Princip adekvatne mjerljivosti ciljeva i programa/politika pri planiranju i praćenju razvoja MSP podrazumijeva da se, u mjeri u kojoj je to moguće i opravdano, planiraju realistični, vremenski određeni i mjerljivi ciljevi i programi/politike, koji se mogu pratiti putem odgovarajućih indikatora.

Princip ravnopravnosti polova i nediskriminacije podrazumijeva da se, u mjeri u kojoj je to moguće i opravdano, pri planiranju i upravljanju razvojem MSP vodi računa o ravnomjernoj zastupljenosti polova i jednakim mogućnostima za sve zainteresovane učesnike.

Princip održivog razvoja podrazumijeva da se pri planiranju i upravljanju razvojem MSP posebno vodi računa o održivosti prirodnih sistema i životne sredine, uz podsticanje MSP da ekološke izazove pretvore u poslovne mogućnosti.

Princip transparentnosti podrazumijeva otvorenost procesa planiranja i upravljanja razvojem MSP i punu dostupnost javnosti svih dokumenata proisteklih iz tog procesa.

2.2. Konceptijski okviri

Uzimajući u obzir njihov konceptijski značaj, s jedne strane, i relativnu novost njihove primjene u BiH, četiri principa traže dodatnu elaboraciju. Radi se o sljedećim principima:

- SBA kao evropski okvir politika za MSP,
- princip sistemske promjene sa konceptijskim okvirom sistemske konkurentnosti,
- princip uvažavanja kompleksnosti, sa odgovarajućim konceptijskim okvirom, i
- princip javno-privatnog dijaloga.

2.2.1. SBA kao evropski okvir politika za MSP

Evropska Unija je postavila sektor malih i srednjih preduzeća (MSP) na vrh liste prioriteta Lisabonske strategije za rast i zaposlenost (2005. godina). Uloga sektora MSP je prepoznata i priznata na najvišem političkom nivou EU, usvajanjem Okvirnog akta o malom biznisu.

Evropski okvirni Akt o malom biznisu (Small Business Act - SBA)¹ usvojen je 2008. godine. Predstavlja sveobuhvatan okvir za kreiranje, provođenje i praćenje politika usmjerenih prema malim i srednjim preduzećima. Koncept je zasnovan na stalnom unapređivanju preduzetništva i ugrađivanju principa "misli prvo na male" u zakone i politike kojima treba da se ojača konkurentnost MSP u zemljama Evropske unije. Čini ga deset principa i niz preduzetih dodatnih konkretnih aktivnosti kako bi se ti principi sproveli u praksi.

Radi se o okvirnom aktu, čija suština nije u tome da pravno obavezuje, već da posluži kao najbolji vodič za donošenje mjera koje, s jedne strane, uvažavaju specifičnosti svake zemlje članice, a, s druge strane, omogućavaju postepenu harmonizaciju zakonodavstva i politika podrške u cijeloj EU.

Deset principa su:

Preduzetništvo:	Stvaranje ambijenta u kojem preduzetnici i porodične firme mogu da uspiju i gdje je preduzetništvo cijenjeno.
Druga šansa:	Osigurati da se poštenim preduzetnicima, koji su jednom bankrotirali, brzo pruži druga šansa za poslovni uspjeh.
Misli prvo na male:	Pri kreiranju pravila prvo se vodi računa o tome kako će da utiču na male.
Odgovorna uprava:	Prilagođavanje javne uprave prema potrebama MSP.
Državna pomoć i javne nabavke:	Osigurati veću dostupnost instrumenata državne pomoći i javnih nabavki za MSP.
Pristup finansijama:	Olakšavanje pristupa finansijama za MSP i razvijanje pravnog i poslovnog okruženja prilagođenog njihovim specifičnim zahtjevima, uključujući pravovremena plaćanja u komercijanim transakcijama.
Jedinstveno tržište:	Pomoć za MSP da iskoriste prilike koje pruža jedinstveno evropsko tržište.
Vještine i inovacije:	Pomagati unapređivanje vještina kod zaposlenih i svih oblika inovacija u MSP

¹ <https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act>

Životna sredina: Omogućiti MSP da pretvore ekološke izazove u ekonomske prilike, djelujući održivo.

Internacionalizacija: Ohrabriti MSP da iskoriste rast na globalnim tržištima i podržati ih u tome.

Uz ovih deset glavnih dimenzija, SBA takođe uključuje cijeli set zakonodavnih prijedloga zasnovanih na principu "misli prvo na male".

U toku 2011. godine izvršena je prva revizija SBA, kako bi se adekvatno odgovorilo na izazove ekonomske krize i izvršilo usklađivanje sa Strategijom Evropa 2020. U 2018. godini se privodi kraju i druga revizija, fokusirana na poboljšanje regulatornog okvira, pristupa finansijama, pristupa tržištu i internacionalizacije MSP.

Primjena SBA u zemljama zapadnog Balkana vrši se putem Indeksa politika za MSP (SME Policy Index)². Radi se o alatu kojim je ovaj okvirni zakon operacionalizovan, kako bi se omogućilo praćenje i ocjenjivanje napretka zemalja, čije se privrede nalaze u fazi nastajanja ili transformacije, u pogledu približavanja njihove podrške dobrim praksama dostignutim u zemljama EU. Indeks je zajednički razvijen od strane Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), Evropske Komisije (EC), Evropske Banke za obnovu i razvoj (EBRD) i Evropske fondacije za obuku (ETF).

Primjenom ovog indeksa u zemljama zapadnog Balkana (i Turskoj) treba da se:

- identifikuju prednosti i nedostaci u osmišljavanju, provođenju i praćenju politika vezanih za MSP, u svrhu davanja preporuka za odgovarajuće reforme;
- izvrši njihovo poređenje i ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima između zemalja zapadnog Balkana (i Turske) i naspram zemalja EU kroz deset principa Okvirnog akta o malom biznisu;
- olakša dijalog i programi koordinacije između kreatora politike, privatnog sektora, nevladinih organizacija i donatora.

U zemljama zapadnog Balkana (uključujući i Tursku) do sada su provedena četiri kruga procjene: 2006, 2009, 2012. i 2015. godine. U trenutku pripreme ove metodologije (2017-2018) u toku je izvođenje petog kruga procjene. Proces se odvija dvojako: kroz proces samoprocjene od strane vlada i njihovih tijela i, paralelno, kroz nezavisnu procjenu od strane OECD-a i njegovih partnerskih organizacija, na osnovu intervjua sa ključnim akterima i privatnim sektorom.

Procjena se vrši na osnovu deset principa SBA, koji su pretvoreni u dvanaest glavnih dimenzija Indeksa politika za MSP. Skoro sve dimenzije su dalje raščlanjene na niz pod-dimenzija, a svaka pod-dimenzija ocjenjuje se iz tri ugla: kako je konkretna politika dizajnirana, kako se provodi, i kako se prati i procjenjuje njena djelotvornost. Sada se koriste dvadeset tri pod-dimenzije i nešto preko stotinu indikatora politika.

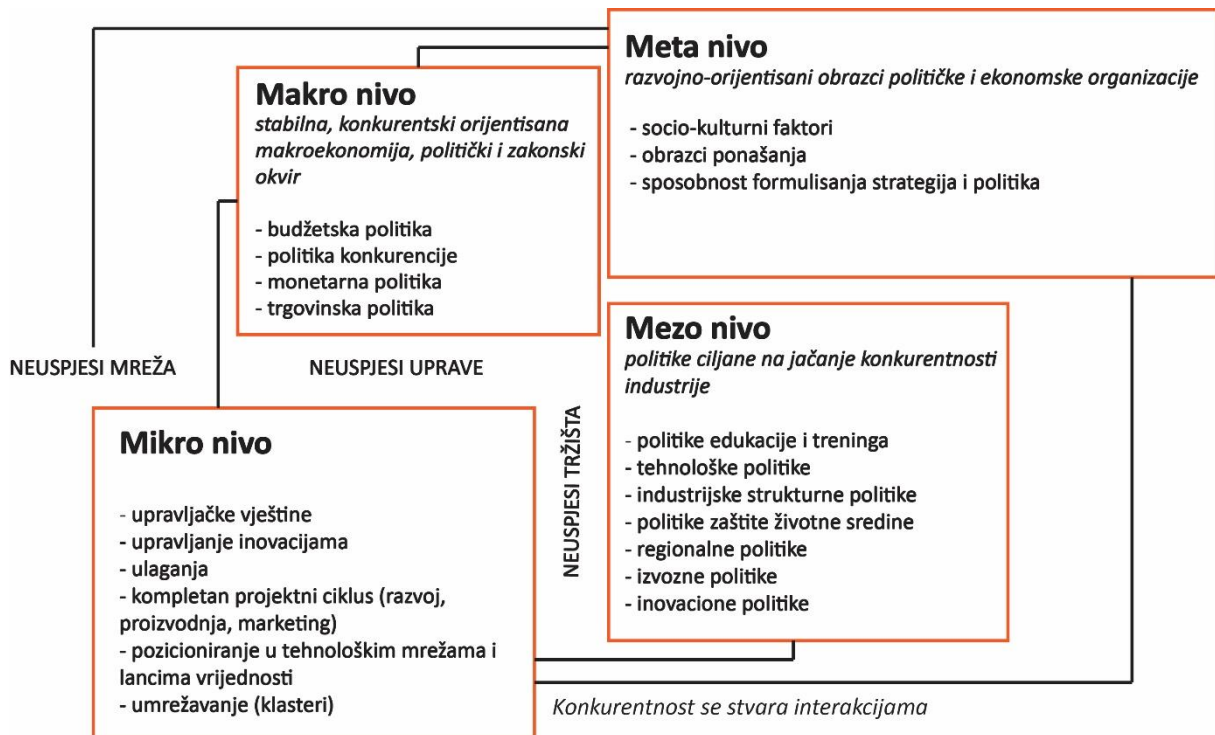
Procjena stanja indikatora prema ovom indeksu vrši se na osnovu obimnog upitnika sa više stotina pitanja (zatvorenog tipa sa binarnim ili višestrukim izborom, te otvorenog tipa na kraju svakog tematskog bloka³). Odgovori na pitanja potom se svode na odgovarajuća mjesta na petostepenoj skali za svaku pod-dimenziju. Petostepena skala označava različite stepene razvoja i primjene politike.

2.2.2. Okvir sistemske konkurentnosti

Princip sistemske promjene veoma usko je povezan sa okvirom sistemske konkurentnosti, predstavljenim na slici ispod. Ovaj konceptualni okvir polazi od višestruko dokazane pretpostavke da tržište samo od sebe ne može da riješi neke od problema sa kojima se mala i srednja preduzeća uključena u globalne lance vrijednosti suočavaju, tako da uvode četiri nivoa posmatranja i djelovanja:

² http://www.oecd-ilibrary.org/development/sme-policy-index_24136883

³ Tematski blokovi odnose se na dizajn, implementaciju, te praćenje i procjenu realizacije politike.



(Prilagođeno iz: http://www2.gtz.de/wbf/lred/framework/what-systemic_competitiveness.asp)

Primjena okvira sistemske konkurentnosti u sklopu standardizovane metodologije strateškog planiranja razvoja MSP značice prvenstveno bavljenje specifičnim, ciljanim politikama, instrumentima i strukturama (mezo nivo) kojima se podržava razvoj MSP (mikro nivo), uz prilagođavanje administrativnog okvira i javnih usluga (makro nivo) potrebama razvoja MSP (mikro nivo), te postepeno stvaranje preduzetnički orijentisanog sistema vrijednosti i kulture saradnje između firmi međusobno i sa institucijama, kao i institucija sa firmama i međusobno (meta nivo). Na taj način omogućiće se sistemske promjene i poboljšavati konkurentnost na svakom nivou planiranja razvoja MSP u zemlji.

2.2.3. Okvir za uvažavanje kompleksnosti

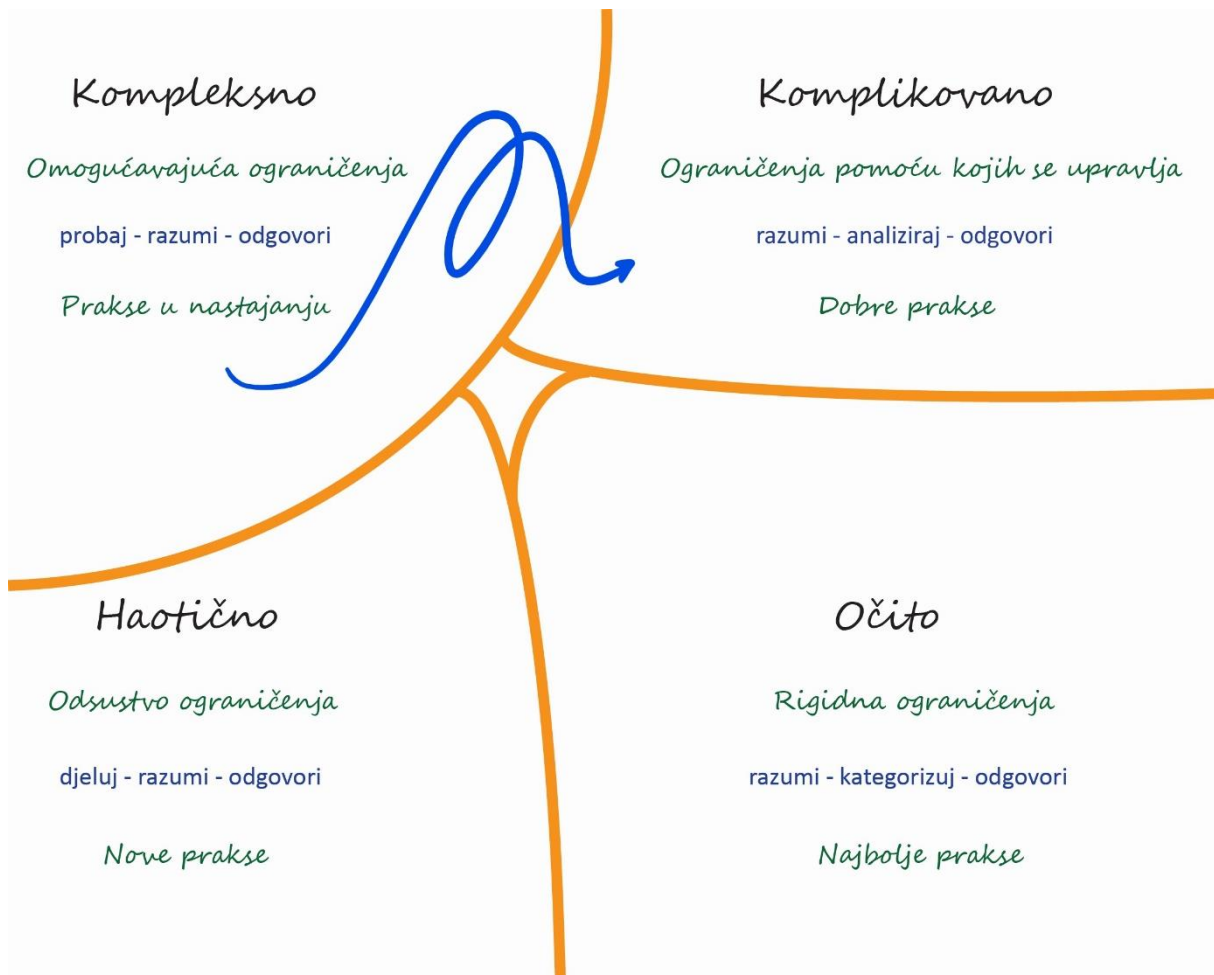
Problemi i stvarne situacije koje treba da adresiraju i unaprijede ciljane politike, instrumenti i strukture („mezo nivo“ prema okviru sistemske konkurentnosti) bitno se međusobno razlikuju u pogledu objektivne (ne)izvjesnosti, uticaja konteksta i mogućnosti pouzdanog određivanja stvarnih posljedica (efekata) politike, instrumenta ili strukture na poslovanje i razvoj MSP („mikro nivo“) pri njihovom kreiranju i uvođenju, dakle unaprijed.

Određeni broj problema i situacija moguće je unaprijed, uglavnom na osnovu analiza i odgovarajuće ekspertize zasnovane na iskustvu, pouzdano predvidjeti te efekte, npr. u slučaju administrativnih pojednostavljenja i uvođenja usluga registracije po principu „sve na jednom mjestu“ ili u slučaju finansijskih podsticaja za izvozno orijentisana MSP. U takvim slučajevima, često se mogu preuzeti i prilagoditi dobre evropske ili regionalne prakse.

Za određene probleme i situacije, međutim, zbog niza dinamičnih interakcija između aktera, kao i zbog nevidljivih obrazaca ponašanja koji djeluju sa „meta nivoa“ okvira sistemske konkurentnosti, kreatori politika, čak ni uz pomoć eksperata ne mogu unaprijed da predvide efekte intervencija koje namjeravaju da preduzmu (na primjer, u slučaju kreiranja politika i institucija podrške za unapređivanje inovacija u MSP i razvoja lokalnih/regionalnih inovacionih sistema). U takvim slučajevima „kritična masa“ iskustva o tome šta stvarno funkcioniše u

datom kontekstu, kako i zašto, još uvijek ne postoji i tek treba da se stvori pažljivim uočavanjem, praćenjem i podržavanjem tzv. praksi u nastajanju (emerging practices).

Kao konceptualni okvir za razumijevanje i uvažanje kompleksnosti u sklopu standardizovane metodologije strateškog planiranja razvoja MSP koristiće se okvir Cynefin⁴, predstavljen na slici ispod.



Ovaj konceptualni okvir omogućuje da se politike, instrumenti i strukture podrške za razvoj MSP razvijaju i prate u skladu sa prirodom problema, odnosno situacija na koje se odnose. Ukoliko se problemi/situacije nalaze na desnoj strani okvira, dakle u područjima u kojima su efekti neke specifične politike kao rješenja unaprijed očigledni većini aktera (domen očiglednog) ili se pouzdano mogu odrediti putem odgovarajućih analiza i ekspertize (domen komplikovanog), onda se ta politika, odnosno rješenje, može da kreira i uvede preuzimanjem i adaptiranjem najbolje prakse (domen očiglednog) ili dobre prakse (domen komplikovanog) iz evropskog ili regionalnog okruženja, kao i da se definišu jasna pravila njene primjene, koja akteri treba i mogu da poštuju. Ukoliko se konkretni problem/situacija nalazi u lijevom gornjem domenu (domen kompleksnog), kada je ponašanje aktera uslovljeno brojnim interakcijama i još uvijek nedovoljno poznatim uticajima u stvarnom kontekstu, do politike, odnosno

⁴ Izgovara se: kanevin. Riječ je iz velškog jezika i označava stanište, mjesto u kojem čovjek boravi na više različitih načina. Upućuje na raznovrsnost situacija u kojima se nalazimo i potrebu da načine postupanja prilagodimo prirodi situacija u kojoj se nalazimo. Autor je David Snowden, a više o tome na: <http://cognitive-edge.com/>.

rješenja se dolazi postepeno, kroz uočavanje praksi koje se odvijaju „same od sebe“ i kroz niz različitih isprobavanja manjih intervencija, od kojih neke koje se pokažu kao uspješne mogu da se pretvore u uređene politike, instrumente i strukture, prelazeći na desnu stranu okvira.

U pogledu ulaganja resursa, u politike koje se nalaze na desnoj strani okvira opravdano je ulaganje većih resursa, srazmjerno unaprijed predvidivim i očekivanim efektima. U stvaranje politika koje prvo moraju da prođu isprobavanje na lijevoj strani okvira opravdano je ulaganje manjih resursa, ali u različite eksperimentalne opcije, od kojih se one koje pokažu stvarni potencijal djelotvornosti i upravljivosti onda pilotiraju i tek kada se steknu uslovi za prelazak na desnu stranu (kada se može unaprijed dokazati njihova efektivnost) postaje opravdano ulaganje većih resursa.

Vrijedi istaći da Indeks politika za MSP još uvijek ne vodi računa o ovakvim razlikovanjima i da se zasniva na pretpostavci o linearnom razvijanju i primjeni politika, instrumenata i struktura za podršku razvoju MSP, dakle tretira sve probleme i situacije, pa onda i politike i instrumente, kao da se nalaze na desnoj strani okvira, kao uređene i predvidive.

To je i dodatni razlog zašto operacionalizacija principa uvažavanja kompleksnosti predstavlja veliki izazov pri kreiranju i uvođenju standardizovane metodologije strateškog planiranja razvoja MSP u BiH.

2.2.4. Koncept javno-privatnog dijaloga

Korišćenje koncepta javno-privatnog dijaloga u procesima planiranja i praćenja razvoja MSP na svim nivoima u BiH treba da omogući stvaran uticaj MSP-a na razvijanje i revidiranje strategija i politika podrške njihovom razvoju.

Prethodna praksa kreiranja strategija razvoja koje se tiču MSP-a u većoj mjeri je favorizovala ulogu eksperata, obično u slučajevima kada se posao izrade strategije dodjeljivao nekoj kvalifikovanoj naučno-istraživačkoj ili konsultantskoj organizaciji, ili ulogu administracije, kada su posao izrade strategije preuzimala na sebe resorna ministarstva, odnosno odjeljenja. I u jednom i u drugom slučaju ugao gledanja MSP-a i njihovi specifični problemi i potrebe nisu mogli da dođu u prvi plan, tako da su strategije uglavnom ostajale na tzv. generičkim rješenjima, koja su suviše uopštena da bi se njima sistemski mogli tretirati i riješiti problemi i izazovi razvoja MSP ovdje i sada.

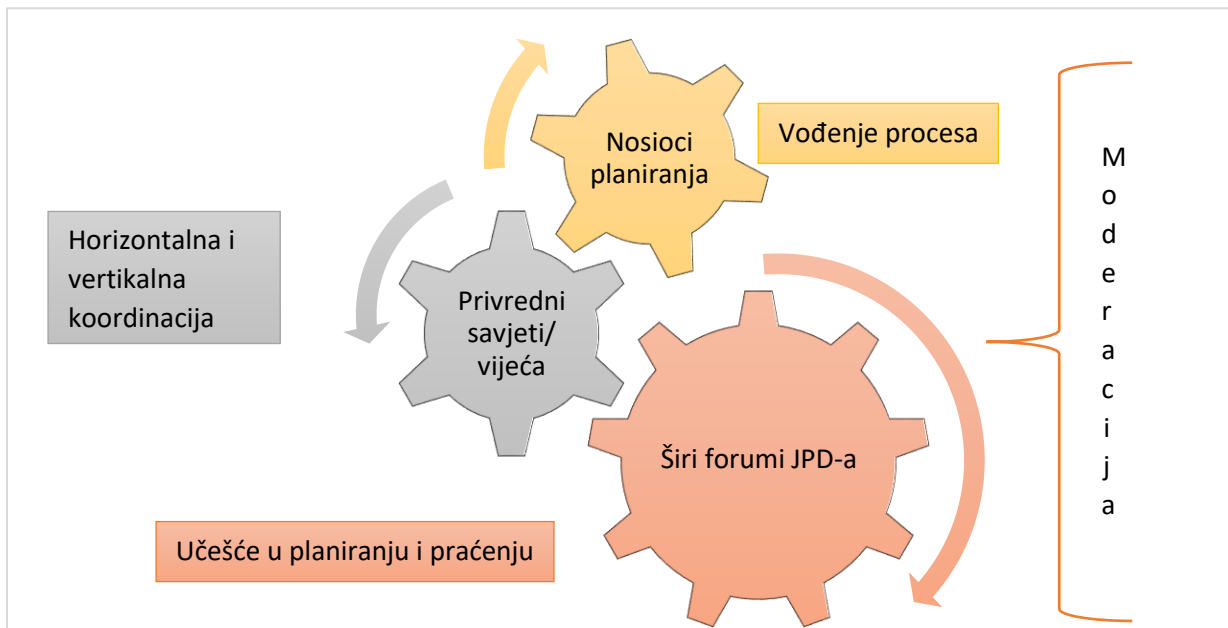
Nova praksa korištenja javno-privatnog dijaloga treba da omogući da ugao gledanja MSP-a pri kreiranju i praćenju strategija razvoja, namijenjenih njima, dobije u najmanju ruku ravnopravan status u odnosu na uglove gledanja ministarstava i odjeljenja, institucija podrške, eksperata i drugih zainteresovanih aktera. Tek u tom slučaju moguće je adekvatno adresiranje nedostataka tržišta i nedostataka podrške od strane ministarstava i institucija podrške na mezo nivou. Takođe, ciljane politike, instrumenti i strukture za prevazilaženje tih nedostatak imaće znatno više šansi za uspjeh ukoliko je u njihovo oblikovanje uključena perspektiva MSP-a.

Javno-privatni dijalog kao konceptijski okvir za potrebe ove metodologije koristiće se u više različitih formi, od čvršće strukturirane i kontinuirane forme privrednog savjeta/vijeća do organizovanja manje formalnih povremenih tematskih rasprava (u vidu foruma, fokus-grupa, konferencija, okruglih stolova i sl.) prema potrebama razvoja, primjene i praćenja strategija i politika.

Takođe, javno-privatni dijalog koristiće se kao sredstvo horizontalne i vertikalne koordinacije politika koje se odnose na MSP, jer omogućuje intersektorski pristup i usklađivanje između više nivoa planiranja, pogotovo ukoliko se radi o politikama koje pripadaju podijeljenim nadležnostima.

Pri uvođenju i korišćenju javno-privatnog dijaloga u upravljanje razvojem MSP veoma je važno osigurati odgovarajuću moderaciju, kako bi se omogućilo susretanje i dijalog različitih mišljenja i viđenja, posebno u pogledu stvari koje su kompleksne prirode i gdje prethodne analize i ekspertize nisu od

bitne pomoći. Nosioi planiranja će sve više preuzimati i ulogu moderatora procesa pripreme, implementacije i praćenja strategija i ciljanih politika razvoja MSP, jačajući interakcije između aktera, naročito između MSP-a i institucija podrške.



3. Struktura strategije razvoja malih i srednjih preduzeća

Strategija razvoja MSP predstavlja krovni dokument i okvir za sve druge politike koje se tiču MSP na odgovarajućim nivoima planiranja. Sve praktične politike i instrumenti podrške razvoju MSP imaju osnovno uporište u strategiji. Na taj način se osigurava njihova usklađenost i omogućuje postizanje više efekata uz manji utrošak resursa, upravo zahvaljujući takvoj usklađenosti. Istovremeno, strategija omogućuje lakše praćenje napretka u razvoju MSP, zahvaljujući usklađenosti ciljeva, očekivanih ishoda i indikatora.

Strategija razvoja, kao okvirni dokument, ima sljedeće glavne dijelove:

1. **Analitički dio**, sa kvantitativnim i kvalitativnim analizama koje olakšavaju strateško fokusiranje;
2. **Strateški dio**, koji predstavlja dugoročnu orijentaciju razvoja MSP;
3. **Programski dio**, koji uključuje prioritetne politike i instrumente podrške razvoju MSP;
4. **Operativni dio**, sa razrađenim akcionim planom za realizaciju prioritetnih politika i instrumenata i pregledom ključnih obaveza, odgovornosti i aktivnosti za implementaciju;
5. **Implementacioni dio**, sa mehanizmima koji omogućuju implementaciju i planom monitoringa i evaluacije.

Pritom su ovi dijelovi u snažnoj međusobnoj vezi, tako da:

- analitički dio predstavlja informacionu podlogu za ostale dijelove;
- strateški dio predstavlja orijentaciju za preostale dijelove;
- programski dio sadrži ključne poluge i načine za dostizanje strateške orijentacije i ciljeva, kao i sadržajnu osnovu za operativni i implementacioni dio;
- operativni dio predstavlja razradu programskog dijela i polaznu osnovu za implementacioni dio;
- implementacioni dio se povratno odnosi na sve ostale dijelove.

3.1. Analitički dio

Analiza stanja obuhvata sve relevantne aspekte poslovanja i razvoja MSP. Pri izradi analize polazi se od sljedećih koncepcija:

Svrha analize (ZAŠTO)	Analiza je sredstvo pomoću kojeg treba da se dođe do ključnih internih i eksternih faktora koje treba uzeti u obzir pri određivanju strateških fokusa i ciljeva, te politika i instrumenata za njihovo ostvarivanje. Takođe, analizom se utvrđuje polazno stanje većeg dijela indikatora kojima će se pratiti kasnija implementacija strategije.
Sadržaj analize (ŠTA)	Da bi ispunila svoju svrhu, analiza treba da uključi: <ul style="list-style-type: none">• kvantitativne (statističke) pokazatelje stanja privrede sa aspekta učešća MSP, sa odgovarajućim trendovima;• rezultate kvalitativnih istraživanja stavova i procjena MSP u pogledu trenutnih i očekivanih pokazatelja poslovanja, kapaciteta, investicija, percepcije poslovnog okruženja i podrške, i slično;• ocjenu dostignutog stepena razvijenosti i primjene politika i instrumenata podrške razvoju MSP, sa odgovarajućim zakonskim i institucionalnim okvirom, uključujući i procjenu usklađenosti politika i instrumenata podrške razvoju MSP sa kontekstom i kompleksnošću situacija na koje se odnose;• relevantne informacije iz programskih dokumenata EU, Svjetske banke i drugih multilateralnih i bilateralnih donatora zainteresovanih za podršku razvoju MSP u BiH;

- relevantne informacije iz drugih strategija i planova (generalnih i sektorskih) u zemlji i u regionu zapadnog Balkana, radi horizontalne i vertikalne koordinacije i harmonizacije;
- procjenu internih finansijskih mogućnosti i eksternih izvora finansiranja implementacije strategije;
- sintetsku procjenu internih snaga i slabosti i eksternih prilika i prijetnji o kojima posebno treba voditi računa pri dizajniranju i implementaciji strategije;
- zaključke sa preporukama u vezi sa fokusima i dometima strategije za sljedeći period, sa odgovarajućim rizicima;
- sintetski pregled polaznog stanja indikatora za praćenje ostvarenja nove strategije.

Izvođenje analize (KAKO, KO, KAD)

Pri razradi glavnih elemenata izvođenja analize (kako, ko, kad...) u praktičnom dijelu metodologije treba uravnotežiti zahtjeve u pogledu efikasnosti izvođenja (brzine i troškova) i pouzdanosti (kvaliteta) analize. Takođe, treba predvidjeti i korišćenje istraživačkih instrumenata koji su osjetljivi na kompleksnost.

Veza sa SBA i Indeksom politika za MSP

Ocjene dostignutog stepena razvijenosti i primjene politika i instrumenata podrške razvoju MSP, sa odgovarajućim zakonskim i institucionalnim okvirom.

3.2. Strateški dio

Strateški dio predstavlja dugoročnu orijentaciju razvoja MSP na određenoj teritoriji i obuhvata vremenski okvir od 7-10 godina.

Sadrži viziju razvoja MSP i strateške ciljeve sa indikatorima za praćenje njihovog ostvarivanja, te ključne pretpostavke i rizike koji takvo ostvarivanje omogućuju ili ugrožavaju.

Vizija razvoja se postavlja za period od 10 godina, a strateški ciljevi za period od 7 godina.

Vizijom razvoja se, na jezgrovit, razumljiv i atraktivan način, izražava glavni pravac i dinamika razvoja MSP za sljedeći desetogodišnji period (u slučaju izrade strategije za period 2021-2027. vizija se postavlja u horizont 2030. godine).

Strateškim ciljevima se glavni pravac i dinamika razvoja MSP za sedmogodišnji period pobliže određuju u pogledu:

- očekivane dinamike rasta ključnih pokazatelja poslovanja i razvoja MSP (npr. dodatna vrijednost, zaposlenost, izvoz, i sl.);
- očekivanog ukupnog nivoa razvijenosti i primjene politika i instrumenata podrške razvoju MSP (prema Indeksu MSP politika), uključujući i napredak u odnosu na zemlje zapadnog Balkana;
- odnosa između tradicionalnih privrednih sektora (karakterističnih za industrijsko doba) i sektora u fazi nastajanja i razvoja (karakterističnih za postindustrijsko i digitalno doba).

Za svaki strateški cilj definišu se odgovarajući indikatori kojima se može pratiti napredovanje u njegovom ostvarivanju, pretpostavke koje je potrebno osigurati kako bi se omogućilo ostvarivanje, kao i rizici o kojima treba voditi računa pri njegovom ostvarivanju i eventualnom redefinisaju.

Veza sa SBA i Indeksom politika za MSP

Strateška procjena očekivanog ukupnog nivoa razvijenosti i dinamike primjene politika i instrumenata podrške razvoju MSP, uključujući i napredak u odnosu na zemlje zapadnog Balkana, za sedmogodišnji period.

3.3. Programski dio

Programski dio uključuje prioritetne politike i instrumente podrške razvoju MSP, kojima se omogućuje ostvarivanje definisanih strateških ciljeva. Polazi se od sljedećih dimenzija i politika, zasnovanih na principima SBA i razrađenih kroz Indeks politika za MSP:

Dimenzija:	Obuhvata politike i instrumente koji doprinose:
1. Preduzetničko učenje i žensko preduzetništvo	formiranju preduzetnički orijentisanog ljudskog kapitala i ravnopravnijem tretmanu žena preduzetnica;
2. Bankrot i pružanje druge šanse za MSP	djelotvornom stečaju, većem preuzimanju rizika kod preduzetnika i lakšem novom početku kroz učenje iz grešaka;
3. Institucionalni i regulatorni okvir za donošenje MSP politike	uzimanju u obzir interesa MSP još u ranoj fazi izrade politika, kao i u pojednostavljenju okvira za poslovanje;
4. Poslovno okruženje za MSP	osiguranju funkcionalnog, nebirokratskog okruženja koje podržava formiranje i konkurentnije poslovanje preduzeća;
5a. Usluge podrške za MSP i firme u nastajanju	razvoju efikasnog tržišta finansijskih i nefinansijskih poslovnih usluga za preduzeća u razvoju i u nastajanju;
5b. Javne nabavke	lakšem pristupu javnim nabavkama za MSP;
6. Pristup finansiranju za MSP	lakšem pristupu finansiranju za MSP i djelotvornijem korištenju finansijskih usluga od strane MSP;
7. Standardi i tehnička regulativa	usklađenosti poslovanja i proizvoda MSP sa standardima i tehničkim propisima međunarodnih trgovinskih partnera;
8a. Preduzetničke vještine	kvalitetnijim upravljačkim i radnim vještinama kod rukovodstva i zaposlenih u preduzećima u razvoju i u nastajanju;
8b. Inovacijska politika za MSP	podsticanju rasta inovacija u MSP, boljem strateškom okviru, institucionalnim uslugama i finansijskoj podršci za inovacije;
9. MSP u "zelenoj" ekonomiji	rastu eko-investicija i unapređenja, te većoj odgovornosti MSP prema životnoj sredini;
10. Internacionalizacija MSP	lakšem i bržem uklapanju MSP u globalne lance vrijednosti.


Osnovna koncepcija je da se, u ovom dijelu, identifikuju/izaberu i opišu/razrade one politike i instrumenti koje mogu značajnije da doprinesu ostvarivanju definisanih strateških ciljeva, s jedne strane, i koje pokazuju neophodni nivo izvodivosti, s druge strane.

Takođe, vodi se računa o ravnoteži politika i instrumenata sa brzim dejstvom i bez posebnih dodatnih resursa, s jedne strane, i politika i instrumenata sa naglašeno katalitičkim razvojnim dejstvom, za čije razvijanje i implementaciju je potrebno duže vrijeme, znatniji resursi i projektni pristup, s druge strane.

Za politike i instrumente koji pokazuju posebnu zavisnost od konteksta i koje karakteriše neizvjesnost u pogledu okolnosti i ishoda, primjenjuje se odgovarajući pristup, osjetljiv na kompleksnost, tako da se

osigura dovoljno vremena i resursa za njihovo prethodno isprobavanje, prije potpunog razvijanja i primjene. Za planiranje takvih politika, instrumenata i struktura uobičajeni linearni pristup se mijenja uvođenjem paralelnog isprobavanja više varijanti u specifičnom kontekstu, te pilotiranjem varijante koja se pokaže kao uspješna, prije nego što se nastavi sa praktičnom primjenom, kao što je predstavljeno ispod.

<i>Kad se mogu predvidjeti efekti (posljedice)</i>	(1) Ad hoc (ali postoji „kritična masa“ iskustva)	(2) Analizom i ekspertizom odabrana politika (adaptacija „dobre prakse“)	(3) Praktična primjena politike, instrumenta, strukture	(4) Prate se pokazatelji primjene, vide se efekti	(5) Primjena i pozitivni efekti se šire, stalno poboljšavanje na osnovu monitoringa i evaluacije (M&E)
<i>Kad se ne mogu predvidjeti efekti (posljedice)</i>	(1) Ad hoc (ali nema „kritične mase“ iskustva)	(2) Isprobava se više varijanti istovremeno („prakse u nastajanju“)	(3) Pilotira se uspješna varijanta		



Za politike i instrumente koji spadaju u domen podijeljenih nadležnosti osigurava se sinhronizovan pristup.

Odabrane prioritetne politike i instrumenti raspoređuju se i u pogledu vremena, tako da se u prvi trogodišnji ciklus implementacije uključe one koji su vremenski hitnije (i izvodivije), kao i osiguranje pretpostavki za one čija priprema traži više vremena, a njihova implementacija zavisi od dejstva niza faktora i osiguranja eksternih izvora finansiranja. Za odabrane prioritetne politike i instrumente u prvom ciklusu implementacije definišu se odgovarajući očekivani ishodi i očekivani uticaj na ostvarivanje strateških ciljeva, kao i indikatori kojima se prati napredak u njihovoj realizaciji. Za politike i instrumente koji pokazuju posebnu zavisnost od konteksta i koje karakteriše neizvjesnost u pogledu okolnosti i ishoda, definišu se pravci i očekivana dinamika poboljšanja, sa odgovarajućim indikatorima.

3.4. Operativni dio

Operativni dio predstavlja razrađeni akcioni plan za realizaciju prioritetnih politika i instrumenata, uključenih u prvi trogodišnji ciklus implementacije, sa pregledom ključnih nosilaca i aktivnosti. Ovaj dio se usklađuje sa trogodišnjim ciklusom indikativnog budžetskog planiranja (dokument okvirnog budžeta - DOB), kao i sa ciklusom (samo)procjene i izvještavanja po Indeksu politika za MSP za zemlje zapadnog Balkana.

Obuhvata:

- Trogodišnji plan implementacije, sa pregledom prioritetnih projekata i aktivnosti (politika i instrumenata) i njihovih očekivanih ishoda, planiranog vremena realizacije, troškova i izvora finansiranja, nosilaca implementacije i zaduženja za praćenje;
- Plan razvoja organizacionih i ljudskih kapaciteta za implementaciju, praćenje i ocjenu ostvarenja strategije;
- Pregled osnovnih aktivnosti i odgovornosti za implementaciju, praćenje, ocjenu ostvarenja i izvještavanje u vezi sa strategijom.

Trogodišnji plan implementacije se radi po principu indikativnog planiranja (1+2 godine), usklađenog sa budžetskim planiranjem. Radi se svake godine za naredne 1+2 godine i tako omogućuje stalno ažuriranje strategije, u skladu sa novonastalim okolnostima i prilikama.

Projekti i aktivnosti koji se odnose na politike i instrumenti koji pokazuju posebnu zavisnost od konteksta i koje karakteriše neizvjesnost u pogledu okolnosti i ishoda, u trogodišnjem planu implementacije planiraju se i prikazuju sa većim stepenom fleksibilnosti od ostalih, uvažavajući kompleksnost situacija na koje se odnose.

3.5. Implementacioni dio

Implementacioni dio sadrži mehanizme koji omogućuju i olakšavaju implementaciju prioriternih projekata i aktivnosti, kao i plan praćenja (monitoringa) i ocjene ostvarenja (evaluacije) strategije.

Instrument(i) za podršku implementaciji prioriternih projekata i aktivnosti iz akcionog plana u principu sadrže odgovore na sljedeća pitanja:

- kako se kandiduju i biraju projekti koji će biti podržani sufinansiranjem iz budžeta;
- kako se prave aranžmani sufinansiranja;
- kako se radi monitoring projekata podržanih putem instrumenta za podršku implementaciji.

Za projekte koji se odnose na politike i instrumente zavisne u znatnoj mjeri od konteksta predviđa se specifičan način kandidovanja, biranja i monitoringa.

Plan monitoringa i evaluacije služi za praćenje (mjerjenje) napretka u ostvarivanju definisanih ciljeva i ishoda i za signalizaciju u pogledu preduzimanja pravovremenih korektivnih mjera i promjena u operativnom dijelu strategije. Takođe, služi za procjenu relevantnosti i ostvarenja ciljeva i programskog dijela u slučaju srednjoročne evaluacije (nakon prve 3 godine), odnosno ocjenu uspješnosti i efekata cjelokupne strategije (po isteku perioda njene implementacije).

U plan monitoringa treba uključiti praćenja kretanja u okruženju MSP, koja nisu predmet strateških intervencija, ali mogu da utiču na realizaciju strategije, kako bi se blagovremeno otkrili faktori sa jakim uticajem i omogućilo prilagođavanje strateških intervencija.

Plan monitoringa i evaluacije sadrži:

- tabelu varijabli za praćenje indikatora na strateškom, programskom i operativnom (projektnom) nivou, sa polaznim stanjem i očekivanim ishodima;
- pregled varijabli (pretpostavki i rizika) za praćenje kretanja u okruženju koja nisu predmet strateških intervencija, a mogu da utiču na realizaciju strategije;
- pregled ključnih elemenata za ocjenu ostvarenja (evaluaciju) strategije.

Plan monitoringa i evaluacije se, u odgovarajućim dijelovima, prilagođava specifičnostima praćenja i procjene efekata projekata i aktivnosti koje se odnose na politike i instrumente sa karakterističnim nivoom kompleksnosti (zavisnosti od konteksta i neizvjesnosti).

4. Razrada analitičkog dijela

U prethodnom, konceptijskom dijelu istaknuto je da: (1) analiza obuhvata sve relevantne aspekte poslovanja i razvoja MSP, i (2) analiza predstavlja sredstvo pomoću kojeg se dolazi do ključnih internih i eksternih faktora koje treba uzeti u obzir pri određivanju strateških fokusa i ciljeva, te politika i instrumenata za njihovo ostvarivanje.

Analitički dio se bavi sadašnjosti i prošlosti, a strateški budućnosti. Dobro koncipirana i izvedena analiza nastoji da, uz glavne trendove i karakteristike sadašnjeg stanja, prepozna i potencijal promjene u okvirima sadašnje realnosti poslovanja MSP i podrške njihovom razvoju. Zato analiza ima više nivoa:

- kreće od raspoloživih kvantitativnih podataka, koji pokazuju učešće MSP u privrednim aktivnostima i odgovarajuće trendove;
- putem kvalitativne analize, produbljuje prethodne nalaze i nastoji da dođe do njihovih mogućih uzroka i podloga za buduće intervencije;
- tamo gdje nije moguće doći do uzroka, u kompleksnim situacijama, koristi instrumente i eksperimente koji omogućuju uvid u interakcije i obrasce ponašanja koji mogu da dovedu do promjena;
- rezultati analiza povezuju se sa specifičnim politikama i instrumentima za podršku razvoju MSP, inovativnom primjenom okvira systemske konkurentnosti i Indeksa MSP politika, čime se dolazi do polaznog okvira za dizajn strateške orijentacije i intervencija;
- procjenjuju se interne finansijske mogućnosti i potencijalni eksterni izvori finansiranja strategije, kako bi se realistično odredio okvir finansijske podrške na koju se može računati;
- prethodni rezultati analiza sintetizuju se putem SWOT analize, čime se stvaraju preduslovi za kvalitetno fokusiranje i određivanje strateških ciljeva u narednoj fazi strateške orijentacije.

Metode i alati za izvođenje ovih različitih vrsta i nivoa analize prikazani su u daljem toku izlaganja redom kojim treba da se izlažu i pri izradi analitičkog dijela strategije, s napomenom da u stvarnom izvođenju neki od njih ponekad teku paralelno i prepliću se.

4.1. Rad sa kvantitativnim pokazateljima

Kvantitativni (statistički) pokazatelji pokazuju stanje privrede sa aspekta učešća malih i srednjih preduzeća, sa prikazivanjem odgovarajućih trendova.

4.1.1. Prikupljanje podataka

Kvantitativni podaci o preduzećima uglavnom su sekundarni podaci, dostupni iz različitih izvora podataka, u različitim formatima i obuhvatima.

Prikupljanje sekundarnih podataka okvirno obuhvata sljedeće segmente:

- Pregled stanja i kretanja broja i strukture MSP,
- Pregled stanja i kretanja zaposlenih i plata u MSP, prema strukturama preduzeća,
- Stanje i kretanje poslovanja preduzeća (finansijski podaci o poslovanju preduzeća),
- Pregled stanja i kretanja spoljnotrgovinske razmjene,
- Pregled stanja i kretanja na tržištu rada (zaposlenost i nezaposlenost).

(Ovi podaci se prikupljaju minimalno za poslednje tri godine.)

Podaci o preduzećima, u zavisnosti od raspoloživih podataka, mogu biti prikazani prema sljedećim strukturama:

- prema veličini (mikro, mala, srednja, velika),

- prema obliku registracije (pravna lica i preduzetnici/obrtnici),
- prema djelatnosti poslovanja pravnih lica⁵ i preduzetnika/obrtnika,
- pravna lica prema obliku organizovanja (AD, doo, ostalo),
- prema teritorijalnoj zastupljenosti (kantoni/županije u Federaciji BiH i privredna područja u Republici Srpskoj).

Pritom je važno da se prikupe raspoloživi podaci o polnoj strukturi (vlasništva preduzeća, zaposlenih, plate prema polnoj strukturi). Podaci o polnoj strukturi omogućavaju uočavanje potencijalnih nejednakosti u pogledu pristupa tržištu rada i uslovima poslovanja za muškarce i žene.

I pored velike količine podataka o preduzećima koji se kod nas prikupljaju od strane različitih institucija, najčešći nedostatak u vezi sa prikupljanjem ovih podataka se odnosi na nepostojanje obaveze predstavljanja podataka prema veličini preduzeća, tako da određeni podaci koji su dostupni za sva preduzeća nisu izdvojeni po veličini preduzeća.

Takođe, podaci o preduzetnicima/obrtnicima su dostupni u manjoj mjeri u odnosu na podatke o pravnim subjektima (to se posebno odnosi na podatke o poslovanju preduzetnika/obrtnika). S obzirom na značajno učešće preduzetnika/obrtnika u ekonomiji, potrebno je unaprijediti i urediti ovu oblast prikupljanja podataka.

Podaci o malim i srednjim preduzećima su dostupni iz različitih izvora: Agencija za posredovanje, informatičke i finansijske usluge (APIF) Republike Srpske /Finansijsko informatička agencija (FIA) Federacije BiH, poreske uprave, statističke institucije (sekundarni podaci i podaci iz anketa), zavodi za zapošljavanje.

Naredna tabela daje pregled potrebnih podataka prema potencijalnim izvorima podataka:

Podaci	Izvori podataka
Podaci o pravnim licima	APIF/FIA, poreske uprave, Osnovni sud Brčko Distrikt, statistički zavodi
Podaci o preduzetnicima/obrtnicima	APIF (RS), poreske uprave, Republička agencija za MSP (RS), Obrtnička komora FBIH
Spoljnotrgovinska razmjena	APIF/FIA, Spoljnotrgovinska komora BiH, Trade map
Anketa o radnoj snazi	Statistički zavodi
Podaci o zaposlenosti	APIF/FIA, poreske uprave, statistički zavodi
Podaci o nezaposlenosti	Zavodi za zapošljavanje

4.1.2. Obrada i analiza podataka

S obzirom na to da se podaci prikupljaju iz različitih izvora i u različitoj formi, prvi korak je strukturiranje prikupljenih podataka kako bi se osigurala sistematičnost i sveobuhvatnost, kao i redovno ažuriranje podataka.

Dostupni podaci o pravnim licima i preduzetnicima pojedinačno po subjektima se mogu prikupljati, čuvati i obrađivati u Excel formi koja je jednostavna za upotrebu i omogućuje osnovni nivo obrade podataka.

Obrada podataka treba jasno da predstavi stanje i trendove (dinamiku) u oblasti malih i srednjih preduzeća, dok analiza treba da predstavi i nagovijesti sektore i grupe preduzeća koji pokazuju

⁵ Posebnu pažnju treba obratiti na predstavljanje strukture pravnih lica po sektorma prerađivačke industrije (metaloprerađa, drvoprerađa, prehrambena industrija, itd.)

potencijal razvoja i održivosti. Sa druge strane, analiza takođe treba dijagnosticirati barijere koje ometaju ekonomski rast i razvoj.

4.1.3. Alati za obradu i analizu podataka

Neki od alata za obradu i analizu podataka su predstavljeni u prilogu dokumenta:

- Excel forma za obradu podataka o pravnim licima,
- Pokazatelji poslovanja preduzeća,
- Računanje korelacije,
- Mrežno predstavljanje stopa promjena.

4.2. Kvalitativne analize

U cilju sagledavanja problema i identifikacije intervencija u okviru strategije, pored kvantitativnih analiza su potrebne i kvalitativne analize.

Kvalitativne analize omogućavaju da se sagledaju uzroci pojava na čije promjene ukazuju kvantitativne analize. Na primjer, kvantitativnim analizama se može uočiti povećanje izvoza određenog sektora, ali se ne mogu otkriti uzroci povećanja. S druge strane, da bi se uticalo na pojave u željenom smjeru, na primjer da bi se ostvarilo povećanje izvoza, potrebno je uticati na uzorke, a da bi se taj uticaj ostvario, potrebno je otkriti koji su uzroci određene pojave. Pritom, uzroka može da bude više, a mogu i da utiču jedan na drugi. Osim toga, stavovi aktera u vezi sa određenim problemom utiču na njihovu spremnost da učestvuju u pripremi i implementaciji intervencija (projekata i/ili mjera). Takođe, mišljenje ključnih aktera može da bude od koristi u prioritizaciji intervencija, što je u uslovima ograničenih resursa izuzetno važno.

Kod osmišljavanja i provođenja kvalitativnih istraživanja, potrebno je dobro poznavati oblast i u samoj pripremi konsultovati poznavaoce prilika u datoj oblasti. Na taj način se bolje koncipira istraživanje, ali i izbjegava situacija u kojoj se prikupljaju podaci i informacije koje su već dostupne. Takođe, pripremljeni okvir istraživanja je dobro testirati prije primjene. Na primjer, kod istraživanja koja uključuju primjenu upitnika, upitnik se može poslati na nekoliko adresa sa molbom da popune i dostave svoje komentare, kako bi se osiguralo da su formulacije jasne. Osim toga, mogu se razmotriti dobijeni odgovori kako bi se stekao uvid da li se mogu analizirati na željeni način i da li daju željene uvide u posmatrani problem.

4.2.1. Metode i tehnike prikupljanja i analize podataka

Kvalitativna istraživanja mogu da se izvedu primjenom različitih metoda i tehnika prikupljanja i analize podataka. Pritom, treba imati u vidu i zahtjevnost pojedinih metoda za primjenu. U skladu s tim, mogu se primijeniti metode intervjua, fokus grupa i ankete. Rezultati ankete se mogu i kvantitativno obraditi. U zavisnosti od raspoloživosti sekundarnih podataka i problema koji se istražuje, može se odabrati jedna ili više metoda kvalitativnih istraživanja. Kao što je navedeno, kvantitativni podaci obično ukazuju na kretanje određene pojave, dok se kvalitativnim nastoje otkriti uzroci, što treba imati u vidu kod koncipiranja kvalitativnih istraživanja. Takođe, na odabir metoda utiče i procjena istraživača o tome kakve uvide može da dobije razgovorom sa pojedincima koji dobro poznaju ili su direktno uključeni u aktivnosti u posmatranoj oblasti u odnosu na uvide koje može da dobije diskusijom u grupi, gdje učešće jednog aktera može da dopuni iznesena mišljenja drugog ili ponudi drugačije viđenje, pa se može razmotriti primjena intervjua ili fokus grupe. U slučajevima kad je moguće precizno definisati pitanja, a postoji potreba za provjerom određenih pretpostavki istraživača u vezi sa određenim aspektima

problema ili je potrebno prikupiti dodatne, a precizno definisane podatke, može se razmotriti primjena ankete. Svaka od metoda ima svoje prednosti i izazove, prema kojima se određuju i slučajevi u kojima se primjenjuje. Metode mogu i da se kombinuju, tako da se prvo organizuje fokus grupa, a onda na osnovu dobijenih mišljenja i informacija izvede šire istraživanje korišćenjem intervjua ili ankete.

4.2.3. Alati za prikupljanje i analizu podataka

Neki od alata za prikupljanje i analizu podataka su predstavljeni u prilogu dokumenta (Prilog 2 i 3):

- Fokus grupa,
- Intervju,
- Anketiranje,
- Korišćenje prilika za dodatna kvalitativna istraživanja,
- Analiza putem stabla problema,
- Istraživanje u kompleksnim situacijama- SenseMaker,
- Analiza lanca vrijednosti,
- GAP analiza.

4.3. Sistemski prikaz rezultata i preporuka putem okvira sistemske konkurentnosti

U dijelu metodologije koji se odnosi na principe i konceptijske okvire, naveden je **okvir sistemske konkurentnosti**, čija primjena olakšava planiranje i ostvarivanje promjena sistemskim raspoređivanjem rezultata i preporuka do kojih se došlo prethodnim analizama po nivoima koje ovaj okvir predviđa:

- na mikro nivo se raspoređuju nalazi koji se direktno tiču MSP-a, njihovih asocijacija i funkcionisanja tržišta, a preporuke na ovom nivou upućuju na to kako bi sama preduzeća i njihove asocijacije mogli da unaprijede svoje poslovanje i funkcionisanje tržišta;
- na mezo nivou raspoređuju se nalazi i preporuke koji se tiču postojećih i nedostajućih ciljanih/specifičnih politika i institucija podrške za poslovanje i razvoj MSP-a, tako da ovaj nivo predstavlja i glavni fokus strategije razvoja MSP-a;
- na makro nivou raspoređuju se nalazi i preporuke koji se tiču poslovnog okruženja i opštih uslova poslovanja, važnih i za poslovanje i razvoj MSP-a;
- na meta nivou raspoređuju se nalazi i preporuke koji se tiču socio-kulturnih faktora i mentalnih modela koji iz dubine, na način koji se često ne može obuhvatiti analizama, ograničavaju ili omogućavaju izvođenje sistemskih promjena.

Preporučuje se da se urade dva pregleda, jedan sa nalazima analiza raspoređenim po nivoima okvira, a drugi sa preporukama, takođe raspoređenim po nivoima okvira. Ukoliko se kvalitetno pripreme, ovi pregledi mogu veoma korisno da posluže u daljem radu na izradi analitičkog dijela, posebno pri sintezi nalaza i preporuka.

4.4. Brza procjena stanja prema Indeksu MSP politika

Priprema analitičkog dijela strategija razvoja MSP u BiH usklađena je vremenski sa izvještavanjem o implementaciji SBA korišćenjem metodologije procjene sadržane u Indeksu MSP politika, tako da dolazi do djelimičnog poklapanja ove dvije značajne aktivnosti. U odnosu na verziju koja se priprema i obrađuje putem izvještaja (prema vladama, OECD-u i drugim međunarodnim adresama), ovaj dio analize za potrebe pripreme strategije razvoja MSP treba da se radi brže, manje formalno a više vodeći računa o stvarnom stanju stvari i uvidima dobijenim kroz kvantitativne i, naročito, kvalitativne analize u interakciji sa MSP. Pritom za planiranje i izvođenje brze procjene za potrebe izrade strategije važi

sljedeća naznaka: što se bude manje koristila logika ocjenjivanja, razvijena kroz dosadašnju primjenu Indeksa MSP politika, biće bolji nalazi i preporuke brze procjene stanja i mogućnosti unapređivanja politika i instrumenata podrške razvoju MSP-a.

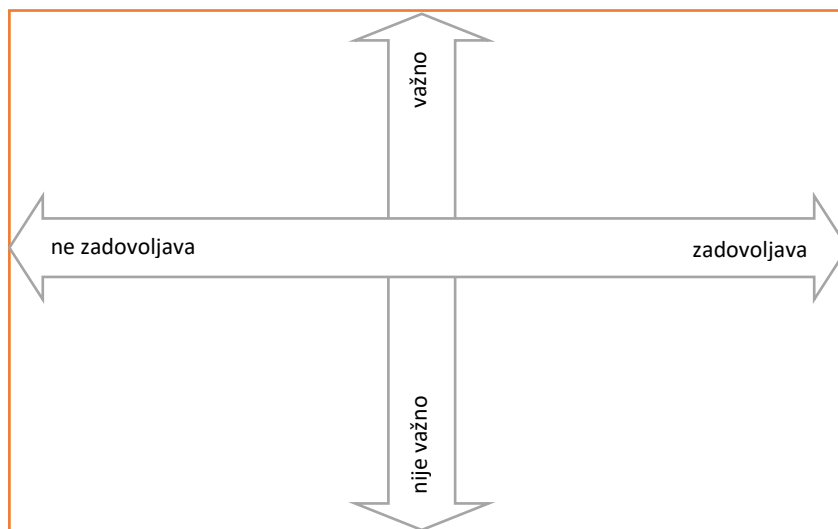
Pri brzom procjeni stanja politika i instrumenata podrške za razvoj MSP svaki administrativni nivo se fokusira na (pod)dimenzije Indeksa MSP politika u mjeri u kojoj su u njegovoj nadležnosti: prvenstveno na one koje spadaju u primarne nadležnosti tog nivoa, a u znatnoj mjeri i na one koje predstavljaju podijeljene nadležnosti sa nekim drugim nivoom.

Brza analiza izvodi se putem radionica, u pravilu sljedećim redoslijedom:

1. polazna interna radionica operativnog tima za izradu strategije (OTIS);
2. 1-2 radionice sa predstavnicima institucija uključenih u proces izvještavanja o implementaciji MSP i predstavnicima zainteresovanih organizacija i projekata;
3. završna radionica OTIS-a.

Polazna radionica OTIS-a koristi kao osnovu nalaze i preporuke do tada urađenih kvantitativnih i kvalitativnih analiza, koji se vizuelno pregledno raspoređuju koristeći okvir sistemske konkurentnosti. Na internoj radionici se ti nalazi i preporuke prvo dovode u vezu sa (pod)dimenzijama i specifičnim politikama i instrumentima koje podrazumijeva Indeks MSP politika, tako što se okvirno smještaju u oblasti odgovarajućih (pod)dimenzija, odnosno specifičnih politika i instrumenata. Tako se prethodni nalazi i preporuke praktično „prevode“ na jezik politika i instrumenata podrške. U drugom koraku učesnici radionice prave neku vrstu matrice: ocjena važnosti (poddimenzije) – ocjena stanja (poddimenzije), tako što svaku od poddimenzija smještaju na odgovarajuće mjesto u matrici, na osnovu inputa dobijenih kroz prethodne analize i eventualnih dodatnih inputa.

Matrica: ocjena važnosti – ocjena stanja



Radionice sa predstavnicima institucija uključenih u proces izvještavanja o implementaciji politika podrške MSP na osnovu njihove pune ili djelimične nadležnosti za određene poddimenzije, kao i predstavnicima zainteresovanih domaćih i međunarodnih organizacija i relevantnih projekata, fokusiraju se na ono što te institucije/organizacije/projekti već rade ili planiraju da rade u vidu specifičnih politika/instrumenata/strukture/projekata u okviru tih poddimenzija, predvodeći njihovu implementaciju ili učestvujući u njoj u nekom svojstvu. Radionica može da bude organizovana po tematskim grupama poddimenzija između kojih postoje izraženije veze i/ili institucija, organizacija i projekata koje više međusobno (treba da) sarađuju. Svaka od tematskih grupa diskutuje to što već radi

ili planira tek da radi, a može da doprinese razvoju MSP, te kako prati i ocjenjuje efekte tog rada. Na kraju svaka grupa prezentuje ostalima rezultate svoje diskusije, npr. u formatu ispod, dobija povratnu spregu od ostalih učesnika i vrši eventualne korekcije.

Poddimenzija: _____	
Šta radimo:	Kako to pratimo:
...	...
...	...
...	...
Šta planiramo da radimo:	Kako planiramo da to pratimo:
...	...
...	...

Tako se dobije pregled aktuelnih aktivnosti i planiranih unapređenja po poddimenzijama i institucijama. Taj pregled omogućuje OTIS-u da procijeni šta se od stvari koje se kroz prethodne analize pojavljuju kao važnije za rješavanje može realistično rješavati kroz sadašnje i planirano djelovanje institucija, a šta traži dodatnu pažnju i angažovanje. Tu procjenu OTIS može da uradi putem završne interne radionice. Pritom može da koristi neku vrstu matrice sa varijablama važnosti za razvoj MSP i izvodivosti od strane institucija, drugih zainteresovanih organizacija, te međunarodnih i domaćih projekata. Na kraju može da se izvrši procjena kojim specifičnim politikama i instrumentima treba pristupiti na način koji uvažava kompleksnost i kontekst u kojima treba da se realizuju.

4.5. Uzimanje u obzir relevantnih strateških dokumenata

Pri izradi analitičkog dijela korisno je da se uzmu u obzir relevantni strateški dokumenti međunarodnih organizacija, kao i druge sektorske i integrisane strategije u zemlji. Uzimanje u obzir strateških dokumenata međunarodnih organizacija potrebno je zato što usklađivanje naše strategije sa njihovim olakšava dobijanje njihove podrške u fazi implementacije. S druge strane, usklađivanje sa drugim domaćim strategijama je neophodno radi horizontalne i vertikalne koordinacije i efikasnog korišćenja ograničenih resursa.

4.5.1. Veza sa međunarodnim dokumentima i izvorima

U slučaju naših strateških dokumenata fokusiranih na razvoj MSP, relevantni su dokumenti koji se takođe bave podrškom MSP, kao što su programski dokumenti EU i drugih multilateralnih i bilateralnih donatora koji finansiraju projekte podrške razvoju MSP u BiH. Određeni programi su usmjereni direktno na podršku MSP, ali treba imati u vidu i programe koji nisu usmjereni direktno na MSP, ali doprinose poboljšanju poslovnog okruženja.

Povezivanje strategija razvoja MSP u BiH sa programima EU i drugih donatora se može odvijati u dva smjera. U pripremi strategija u BiH je potrebno uzeti u obzir važeće programske dokumente EU i drugih donatora kako bi se, gdje je to moguće, elementi strategija mogli uskladiti sa definisanim prioritetima u programskim dokumentima. S druge strane, programski dokumenti EU i drugih donatora se ažuriraju, to jest pripremaju se za određeni vremenski period i nakon isteka tog perioda se priprema novi programski dokument, što može da bude prilika da se predloži uvrštavanje intervencija koje su u skladu sa našim strateškim dokumentima u programske dokumente donatora.

Treba imati u vidu da postoje različiti vremenski periodi na koje se odnose programski dokumenti pojedinih donatora, pa je potrebno povremeno pratiti informacije koje se objavljuju na internet stranicama i u medijima u vezi sa pripremom programskih dokumenata, kao i u vezi sa implementacijom kroz pozive za podnošenje prijedloga projekata. Na operativnom nivou, u pogledu implementacije strateških dokumenata u BiH, potrebno je pratiti pomenute pozive za podnošenje

prijedloga projekata i koristiti izgledne prilike za finansiranje pojedinih projekata definisanih u strateškim dokumentima.

Pregled relevantnih dokumenata

Dokumenti Evropske unije koje treba uzeti u obzir pri izradi strategija razvoja MSP u BiH su:

- Izvještaj o napretku BiH u procesu pridruživanja EU, koji se objavljuje svake godine i daje pregled ostvarenog napretka BiH, uključujući ekonomski razvoj i konkurentnost, gdje se pored kratkog prikaza ključnih pokazatelja, navode i oblasti na koje bi se BiH trebala fokusirati u narednom periodu, što može biti relevantno za strategije fokusirane na MSP i kao analitički input i kao informacija o tome u kojem smjeru će se kretati podrška EU (Izvještaj 2018. se može preuzeti na linku <http://europa.ba/wp-content/uploads/2018/04/20180417-bosnia-and-herzegovina-report.pdf>);
- Strateški dokument kojim se definišu prioritete finansijske podrške EU za BiH u određenom vremenskom periodu, gdje se navode potrebe, ciljevi i indikatori, može da bude od koristi kod izrade strategija fokusiranih na razvoj MSP, posebno u dijelu koji se odnosi na izradu finansijskog okvira za implementaciju strategije (primjer se može naći na linku ispod⁶);
- Relevantni su i programski dokumenti koji se odnose na pojedine oblasti, kao što su IPA CBC programi prekogranične saradnje, gdje se takođe navode prioritete i finansijski okvir (primjeri se mogu preuzeti sa linka ispod⁷);
- U operativnom planiranju implementacije strategije, relevantni su i pozivi za podnošenje prijedloga projekata koje objavljuje Delegacija EU u BiH ili se objavljuju u okviru nekog od projekata finansiranih od strane EU, a koji takođe mogu da sadrže sredstva namijenjena podršci razvoju MSP u BiH u skladu sa definisanim prioritetima.

Švedska podrška BiH se definiše okvirno dokumentom koji obuhvata prioritete za Istočnu Evropu, Zapadni Balkan i Tursku za određeni vremenski period, a primjer dokumenta se može naći na linku ispod⁸. Švajcarska podrška BiH se definiše okvirno dokumentom Strategija saradnje za određeni vremenski period, a primjer dokumenta se može naći na linku ispod⁹. Podrška Nizozemske se pruža kroz programe koje implementira Ambasada, kao što je program MATRA, a informacije se mogu naći na linku ispod¹⁰. Njemačka podrška BiH se definiše kroz prioritete koji se implementiraju većinom kroz programe koje vodi GIZ, a informacije se mogu naći na linku ispod¹¹. Norveška pruža podršku BiH u okviru programa za Zapadni Balkan, a informacije se mogu naći na linku ispod¹². Programe podrške SAD implementira USAID, a informacije o prioritetima se mogu naći na linku ispod¹³. Podrška koju pruža Japan se implementira putem JICA, a informacije se mogu naći na linku ispod¹⁴.

Ujedinjenje nacije takođe implementiraju programe podrške BiH, a informacije o prioritetima se mogu naći u UN okviru razvojne pomoći, na linku ispod¹⁵. Dokument Svjetske banke koje treba uzeti u obzir

⁶ http://europa.ba/wp-content/uploads/2016/01/annexe_acte_autonome_nlw_part1v1.pdf

⁷ https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/instruments/funding-by-country/bosnia-herzegovina_en

⁸ <http://www.regeringen.se/49b72b/contentassets/12a89180bafb43e3823b6c6f18b6d86a/results-strategy-for-swedens-reform-cooperation-with-eastern-europe-the-western-balkans-and-turkey-2014-2020>

⁹ https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countries-content/bosnia-herzegovina/en/601.0-01_2017_PDF_Four_more_years_of_Partnership_and_Cooperation_ENG.pdf

¹⁰ <https://www.netherlandsandyou.nl/latest-news/news/2018/03/27/matra-2018-call-for-proposals-is-open>

¹¹ <https://www.giz.de/en/worldwide/289.html>

¹² <https://www.norway.no/en/bosnia-herzegovina/norway-bosnia-herzegovina/embassy-project-support/>.

¹³ <https://www.usaid.gov/bosnia-and-herzegovina/our-work>.

¹⁴ <https://www.jica.go.jp/bosnia/english/index.html>.

¹⁵ http://ba.one.un.org/content/unct/bosnia_and_herzegovina/en/home/publications/one-United-nations-programme-and-common-budgetary-framework-bosn.html

pri izradi strategija razvoja MSP u BiH je Okvir partnerstva za BiH koji daje pregled fokusa za aktivnosti u BiH za određeni period, a primjer dokumenta se može naći na linku ispod¹⁶.

4.5.2. Veza sa drugim domaćim strategijama

Osim navedenih dokumenata, pri izradi strategija fokusiranih na razvoj MSP treba uzeti u obzir i relevantne strateške dokumente u BiH, kao što su Akcioni plan implementacije SBA principa za Federaciju BiH, Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srpske, Strategija zapošljavanja, Strategija i politika razvoja industrije i slični strateški dokumenti. Kao i u slučaju programskih dokumenata međunarodnih aktera, u slučaju strategija u BiH je potrebno izvršiti usklađivanja gdje je to moguće, u zavisnosti od toga da li se radi o usvojenom i aktuelnom dokumentu, odnosno o dokumentu koji je u fazi izrade ili ažuriranja, kako bi se obezbijedilo usklađeno djelovanje i korištenje resursa u cilju rješavanja identifikovanih problema i ostvarivanja unapređenja u poslovanju MSP i poslovnom okruženju.

4.6. Procjena finansijskih mogućnosti i izvora finansiranja

Procjena mogućnosti finansiranja implementacije strategije se koristi kao okvir za pripremu plana implementacije i predstavlja procesni dokument (primjer: Prilog 3), koji se koriguje i dopunjava u skladu sa prikupljenim novim informacijama i podacima tokom procesa izrade strategije.

Procjena mogućnosti finansiranja razvojne strategije uključuje procjenu internih i eksternih mogućnosti finansiranja implementacije strategije. Procjena internih mogućnosti finansiranja implementacije strategije se odnosi na procjenu sredstava za implementaciju strategije iz budžeta (distrikta, kantona, entiteta, države). Procjena eksternih mogućnosti finansiranja se odnosi na ostale (eksterne) izvore finansiranja (međunarodni projekti, donatorska sredstva, zaduženja, sredstva preduzeća, investitori i ostalo).

Procjena mogućnosti finansiranja razvojne strategije se priprema uzimajući u obzir sljedeće informacije:

- trend realizovanih budžetskih i eksternih izvora sredstava u prethodnom periodu;
- budžet za tekuću i plan budžeta narednu godinu;
- projekcije budžeta za naredne dvije godine;
- planirana i očekivana sredstva iz eksternih izvora, u skladu sa raspoloživim informacijama i planovima.

4.7. Sinteza analiza putem SWOT analize

Sinteza nalaza i preporuka višestrukih i višedimenzionalnih prethodnih analiza može da se izvede putem SWOT¹⁷ analize, koja se vrši putem interne radionice OTIS-a, po mogućnosti u proširenom sastavu, uključujući predstavnike MSP-a, njihovih asocijacija i eksperata koji pružaju podršku za MSP. U toku radionice se niz nalaza i preporuka dobijenih kroz prethodne analize prvo pregledno predstavi, u vidu kompletiranog okvira sistemske konkurentnosti, sređenih matrica važnosti, stanja i izvodivosti specifičnih vidova (politika, instrumenata, struktura, projekata) podrške za razvoj MSP, pregleda mogućnosti i izvora finansiranja i potencijalne podrške, i dr. Sve ove preglede treba prethodno pripremiti i postaviti tako da u cijelom toku radionice budu vidljivi svim učesnicima. Tokom radionice

¹⁶<http://documents.worldbank.org/curated/en/752481468194999174/pdf/99616-CPF-P152921-R2015-0225-IFC-R2015-0318-MIGA-R2015-0093-Box393255B-OUO-9.pdf>

¹⁷ SWOT je skraćenica od: **S**trenghs (snage/prednosti), **W**eaknessess (slabosti/nedostaci), **O**pportunities (prilike/mogućnosti), **T**hreats (prijetnje/opasnosti)

se ti nalazi i preporuke, u sažetom i djelimično modifikovanom obliku, ispisuju na kartice i razvrstavaju u odgovarajuća polja na panoima/velikim papirima, prema procjenama učesnika o tome da li se odnose na prednosti (koje pri dizajnu strateških intervencija treba iskoristiti i ojačati), ili na slabosti (koje treba neutralizovati i poboljšati), ili na prilike (vanjske faktore koje možemo da iskoristimo pri strateškim intervencijama) ili na prijetnje (vanjske faktore čije negativno dejstvo treba nekako da izbjegnemo ili umanjimo u narednom periodu).

Veoma je važno da se SWOT analiza na ovaj način pravi korišćenjem nalaza do tada obavljenih analiza, koji se dodatno provjeravaju i eventualno dopunjuju kroz moderirane diskusije učesnika. Time se stvaraju pretpostavke za kvalitetno fokusiranje i određivanje ciljeva u sljedećoj fazi strateške orijentacije. To fokusiranje i određivanje ciljeva korišćenjem SWOT analize može da se izvede na neki od sljedećih načina:

- ukrštanjem snaga i prilika (ofanzivna strateška orijentacija, zasnovana na konkurentnskim prednostima),
- korišćenjem snaga i/ili prilika za prevazilaženje slabosti i/ili neutralizovanje uticaja prijetnji.

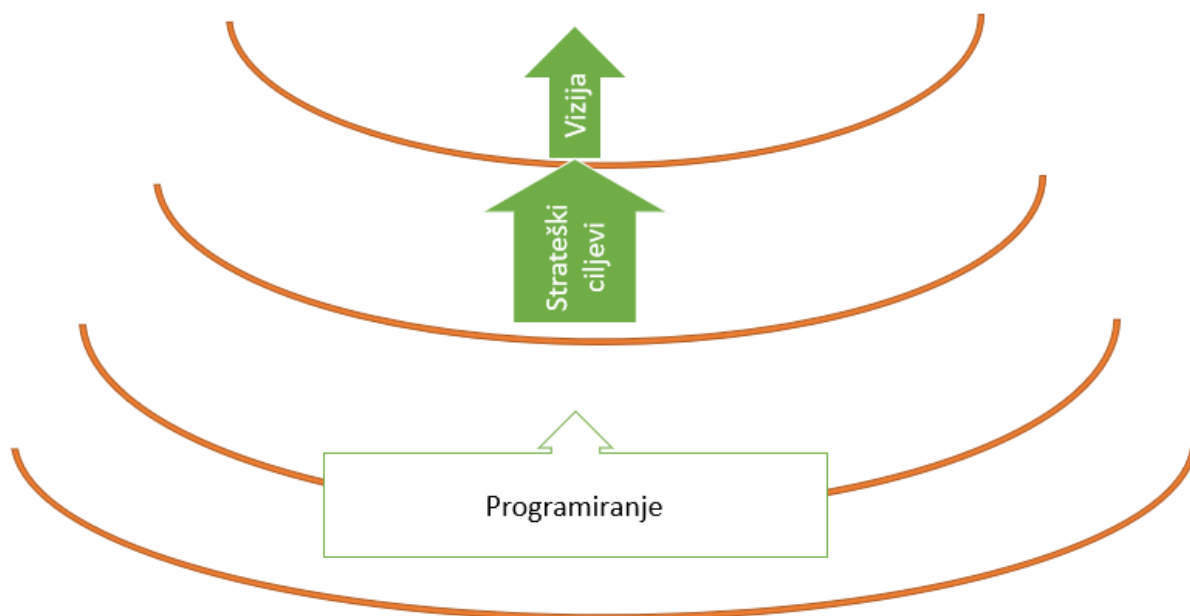
5. Razrada strateškog dijela

Strateški dio predstavlja dugoročnu orijentaciju razvoja MSP. Glavni elementi su vizija i strateški ciljevi, a pomoćne elemente čine indikatori za praćenje ostvarivanja strateških ciljeva, te pretpostavke i rizici koji se uzimaju u obzir pri planiranju i realizaciji ciljeva. Vizija vremenski obuhvata desetogodišnji period, a strateški ciljevi sedmogodišnji period.

Strateški dio se zasniva na prethodnom analitičkom dijelu i predstavlja ključnu osnovu za sljedeći, programski dio strategije razvoja MSP.

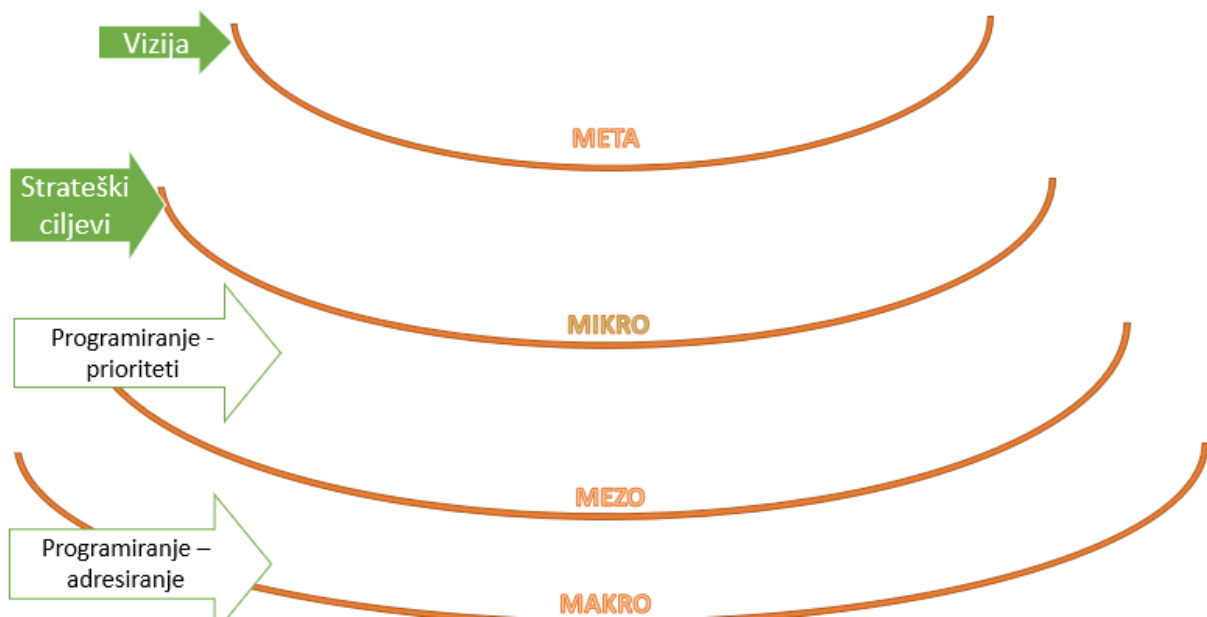
5.1. Inovativna primjena okvira sistemske konkurentnosti

Kao ključni alat za razradu strateškog dijela može da posluži prethodno izloženi okvir sistemske konkurentnosti, koji se koristi za sintezu nalaza i vizuelno objedinjavanje nalaza različitih analiza, koje prethode određivanju strateške orijentacije razvoja MSP. Za potrebe razrade glavnih elemenata strateškog dijela (vizije i strateških ciljeva) okvir sistemske konkurentnosti može da se vizuelno preokrene, na sljedeći način:



Inoviranje primjene okvira sistemske konkurentnosti za potrebe planiranja strategija razvoja MSP podrazumijeva odgovore na pitanja o tome koji nivo sistemske konkurentnosti treba da se cilja dugoročnom vizijom razvoja MSP, koji strateškim ciljevima, a koji programima i politikama za ostvarivanje tih ciljeva.

Na sljedećoj slici sintetski je predstavljen odgovor na ova pitanja.



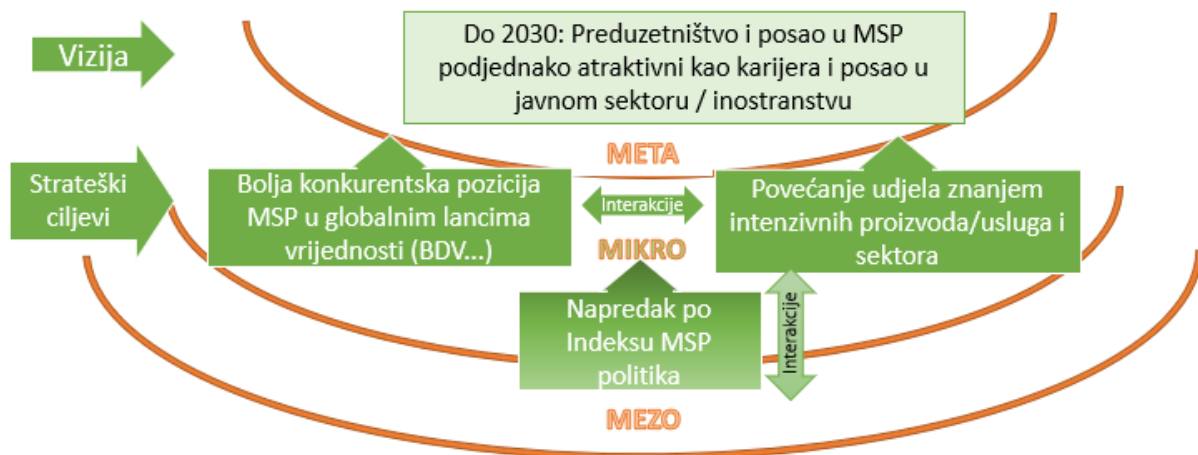
Dugoročna vizija razvoja MSP projektuje se na meta nivou, koji predstavlja razvojnu orijentaciju društva, koja se inače najsporije mijenja dejstvom niza faktora čije je buduće ponašanje najčešće teško ili nemoguće predvidjeti. Konceptijski postavljena na taj način, vizija razvoja MSP označava poželjan pravac u razvojnoj orijentaciji društveno-ekonomskog sistema, i to u pogledu mjesta i uloge preduzetništva i MSP u odnosu na druge sektore i na cjelokupan sistem vrijednosti koji karakteriše društvo na odgovarajućim administrativnim nivoima u zemlji. Radi se o željenoj, ali i dugoročno ostvarivoj poziciji MSP u ekonomskom sistemu, društvenom sistemu, ali i mentalnoj paradigmi koja „iz dubine“, nevidljivo, usmjerava oblikovanje i funkcionisanje ovih sistema. Radi se o takvoj vrsti opšteg cilja koji strategija razvoja MSP ne može da ostvari i garantuje sama po sebi, ali može da doprinese njegovom ostvarivanju, uz pretpostavku da će se realizacija drugih strategija i planova odvijati u istom ili sličnom pravcu.

Prema ovom konceptu, strateški ciljevi se pozicioniraju najbliže mikro nivou i predstavljaju strateške promjene koje treba i mogu da se dese kod MSP i njihovih mreža uzimajući u obzir srednjoročni i dugoročni vremenski okvir. Njima se određuju glavni pravci razvoja MSP u pogledu njihove pozicije u globalnim lancima vrijednosti, ključnih pokazatelja poslovanja, te odnosa između tradicionalnih i novih sektora. Ovakvo pozicioniranje strateških ciljeva na mikro nivou okvira systemske konkurentnosti opravdano je i stoga što sve vrste podrške koje će planirati u strategiji imaju smisla i opravdanja jedino ako doprinose poželjnim (i izvodivim!) promjenama kod MSP-a i njihovih mreža, zato što su preduzetnici i MSP, a posredno i njihove mreže, osnovna ciljna grupa ovakvih strategija.

Saglasno konceptijskom dijelu metodologije, jedan od strateških ciljeva treba da se tiče napretka u implementaciji SBA prema Indeksu MSP politika. U inoviranom okviru systemske konkurentnosti, ovakav cilj se pozicionira praktično između mikro i mezo nivoa, osiguravajući podršku za prethodno skicirane glavne pravce razvoja MSP, s jedne strane, i jačajući vezu sa programiranjem, kao sljedećim dijelom procesa strateškog planiranja razvoja MSP.

5.1.1. Radni primjer definisanja vizije i strateških ciljeva razvoja MSP

Na sljedećoj slici data je ilustracija prethodno izloženog pozicioniranja vizije i strateških ciljeva razvoja MSP inoviranjem primjene okvira systemske konkurentnosti na fazu određivanja strateške orijentacije razvoja MSP.



U ovom primjeru pošlo se od jednog od glavnih nalaza prethodno simulirane analize, prema kojemu ni preduzetništvo ni zaposlenje u MSP ne predstavljaju trenutno poželjan obrazac razmišljanja i ponašanja u društvu. Umjesto toga, snažno je izražena preferencija prema odlasku na rad u inostranstvo i prema zaposlenju u javnom sektoru. Ovakva dugoročna vrijednosna orijentacija, koja se ogleda u sve masovnijem broju pojedinačnih odluka, posebno mladih ljudi, bitno ugrožava razvoj preduzetništva i MSP u zemlji, te dovodi do dugoročne neodrživosti ekonomskog i društvenog sistema. Takva orijentacija se ne može promijeniti ni brzo ni direktno, već u dužem vremenskom periodu i nizom međusobno usklađenih akcija i interakcija. Zato je ovdje predložena verzija vizije (koju treba shvatiti samo kao radni primjer, nikako kao stvarno definisanu viziju) ocrtala poželjan pravac promjene pozicije preduzetništva i MSP u društvu, ekonomskom sistemu, te mentalnoj paradigmi koja uslovljava i opredjeljuje pojedinačne odluke i perspektive.

U funkciji ostvarivanja takve vizije postavljena su i dva primjera strateških ciljeva, jedan koji se tiče poboljšanja pozicije MSP u globalnim lancima vrijednosti, i drugi koji se tiče povećanja udjela znanjem intenzivnih proizvoda/usluga i sektora u odnosu na one koje su radno intenzivni i zasnovani na trošenju prirodnih bogatstava. I u jednom i u drugom slučaju pravac razvoja je jasan. U prvom slučaju, radi se o tome da cijena rada (uz podrazumijevani kvalitet i rok isporuke) ne ostane praktično jedini faktor konkurentnosti najvećeg dijela proizvoda i usluga kod najvećeg dijela naših izvozno orijentisanih MSP. Drugi cilj se djelimično preklapa sa prvim i u nekoj mjeri olakšava njegovo postizanje, naglašavajući orijentaciju ka proizvodima, uslugama i sektorima u kojima je veći udio znanja, kreativnosti, inovativnosti, u odnosu na trenutno dominantne proizvode, usluge i sektore. Njime se ocrtava pravac promjene strukture privrede, prema zahtjevima 21. vijeka, ekonomije i društva znanja, čije je stvaranje sve vidljivije u razvijenim zemljama, a posljedično i na globalnom nivou.

Treći strateški cilj praktično predstavlja vezu između ključnih promjena na mikro i mezo nivou, dakle napredak koji treba da se ostvari na mezo nivou kako bi se omogućilo i olakšalo ostvarivanje ciljeva na mikro nivou. Može da se odredi u odnosu na druge zemlje zapadnog Balkana (npr. poređenjem sa prosjekom) ili fokusiranjem na određene dimenzije Indeksa MSP politika koje treba da budu predmet strateških intervencija. Te dimenzije mogu da budu u snažnoj vezi sa prethodno definisanim strateškim ciljevima, tako da olakšavaju njihovo ostvarivanje.

5.2. Definisanje indikatora za strateške ciljeve

I vizija i strateški ciljevi ocrtavaju pravce razvoja MSP, s tim da vizija predstavlja viši, opšti cilj kojem strategija razvoja MSP doprinosi, a njegovo ostvarivanje zavisi i od niza drugih faktora koji nisu predmet ove strategije. Za viziju se obično ne određuju indikatori kojima će se mjeriti njeno ostvarivanje.

Za strateške ciljeve definišu se indikatori kojima se može mjeriti napredovanje (ili nazadovanje) u realizaciji. Indikatori treba da zadovolje nekoliko osnovnih kriterijuma:

- da su u direktnoj vezi sa postavljenim ciljevima (da ih u većoj mjeri odražavaju);
- da se mogu izraziti u kvantitativnom obliku;
- da su dostupni, odnosno da se mogu generisati iz postojećih baza podataka.

Kriterijum direktne veze indikatora sa ciljevima znači da se može uspostaviti jasna logička veza između cilja i indikatora, tako da se pokaže zašto i na koji način izabrani indikator odražava odnosni cilj.

Kriterijum kvantitativnog izražavanja indikatora podrazumijeva određenu brojčanu ili procentualnu vrijednost.

Kriterijum dostupnosti upućuje na baze podataka koje se razvijaju i koriste pri izradi analitičkog dijela strategije, te na ključne informacije koje se izvlače iz tih podataka.

5.2.1. Radni primjer definisanja indikatora

Indikatori za prethodno opisani radni primjer ciljeva mogli bi da se odrede na sljedeći način:

Strateški ciljevi:	Indikatori:
1. Bolja konkurentna pozicija MSP-a u globalnim lancima vrijednosti	<ul style="list-style-type: none">• Rast prihoda od izvoza (ukupno za sva MSP)• Rast bruto-dodatne vrijednosti (ukupno za sva MSP)• Rast bruto-dodatne vrijednosti po zaposlenom (ukupno za sva MSP)
2. Povećanje udjela znanjem intenzivnih proizvoda/usluga i sektora	<ul style="list-style-type: none">• Rast procenta prihoda od prodaje znanjem intenzivnih sektora u ukupnoj prodaji MSP• Rast procenta prihoda od prodaje finalnih proizvoda u odnosu na poluproizvode i komponente u ključnim izvoznim sektorima
3. Napredak u implementaciji SBA	<ul style="list-style-type: none">• Povećanje ukupne prosječne ocjene prema Indeksu politika MSP• Povećanje ocjena u prioritetnim dimenzijama• Poređenje ukupne prosječne ocjene za prosjekom za druge zemlje zapadnog Balkana• Poređenje ocjena u prioritetnim dimenzijama sa prosjecima drugih zemalja zapadnog Balkana

U svim ovim slučajevima, postoji jasna logička veza između indikatora i relevantnih ciljeva.

U slučaju prvog strateškog cilja, praktično sva tri indikatora, kada se uzmu zajedno, pokazuju da li dolazi do stvarnog poboljšanja konkurentne pozicije MSP. To se ogleda, prije svega, u ukrštanju drugog i trećeg indikatora, jer bolja pozicija znači da cijena rada kao faktor konkurentnosti slabi, a da jačaju drugi faktori sa većom dodatnom vrijednošću. Pritom prvi indikator (rast prihoda od izvoza) služi da se upotpuni slika kretanja. U slučaju da raste vrijednost izvoza, a pokazatelji bruto-dodatne vrijednosti ne rastu, može da se zaključi da se konkurentna pozicija MSP u globalnim lancima vrijednosti ne

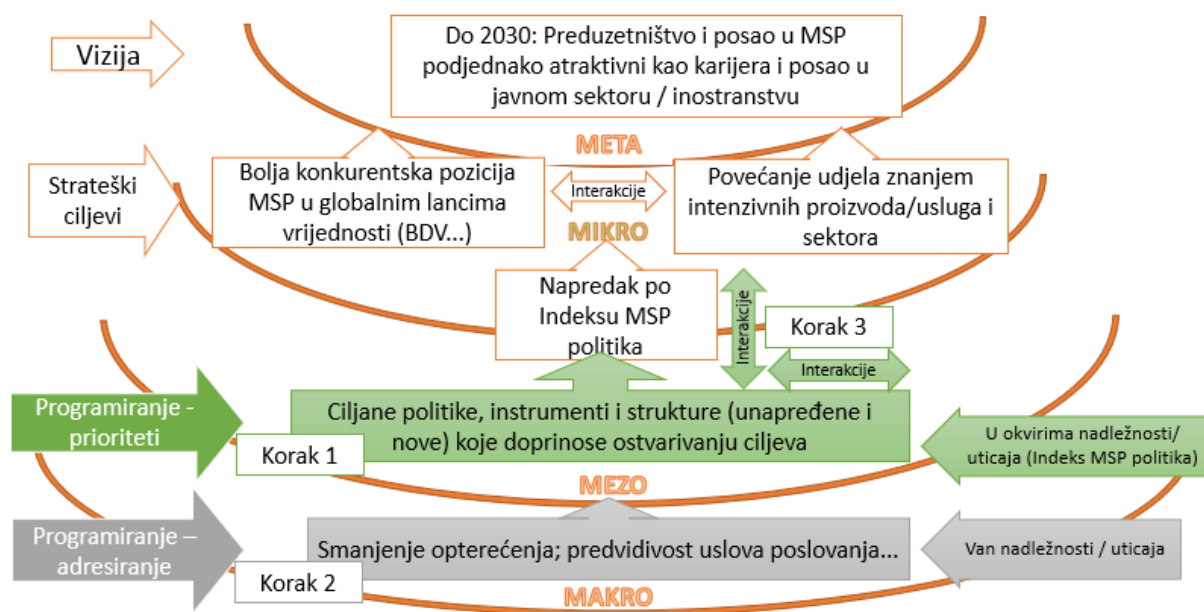
poboljšava. U slučaju da se pokazatelji bruto-dodatne vrijednosti smanjuju, postoje ozbiljne naznake da konkurentna pozicija MSP slabi.

U slučaju drugog strateškog cilja, odabrani indikatori pokrivaju najveći dio MSP-a. Prvim indikatorom prati se kretanje udjela znanjem intenzivnih privrednih sektora (zasnovanih na novim tehnologijama, posebno informaciono-komunikacionim) u odnosu na tzv. tradicionalne sektore. Drugim indikatorom prati se stanje unutar dominantnih industrijskih sektora sa aspekta udjela finalnih proizvoda, čija je proizvodnja kompleksnija, a poslovanje firmi znatno zahtjevnije, u odnosu na niže stepene obrade. Paralelnim praćenjem ova dva indikatora stiže se dovoljno dobra slika o tome da li se povećava udio znanjem intenzivnih proizvoda/usluga i sektora.

Indikatori za treći strateški cilj imaju drugačiji karakter, prilagođen prirodi cilja na koji se odnose. Njima se prati napredak u implementaciji SBA u BiH, i to dvojako: (1) interno, putem prva dva indikatora, praćenjem prosječne ocjene za sve dimenzije Indeksa MSP politika, kao i praćenjem prosječne ocjene za dimenzije koje se utvrde kao prioriteta za taj strateški period, i (2) eksterno, u odnosu na druge zemlje zapadnog Balkana, koje primjenjuju isti model ocjenjivanja napretka u implementaciji SBA.

6. Razrada programskog dijela

Programski dio obuhvata politike, instrumente i strukture kojima se omogućuje ostvarivanje definisanih strateških ciljeva. Politike i instrumenti njihove realizacije sadržani su okvirno u Indeksu MSP politika. Strukture čine organizacije i institucije putem kojih se realizuju te politike i instrumenti. Osim ciljanih politika/instrumenata/struktura na mezo nivou, programiranjem se adresiraju i neophodne intervencije na makro nivou, prvenstveno one koje se tiču unapređenja uslova poslovanja, odnosno poslovnog okruženja za MSP.



Programiranje se izvodi u tri osnovna koraka:

1. Određivanje prioriternih ciljanih politika/instrumenata/struktura na mezo nivou;
2. Adresiranje neophodnih intervencija na makro nivou;
3. Određivanje interakcija kojima započinju promjene.

6.1. Određivanje prioriternih politika/instrumenata/struktura na mezo nivou

Posmatrano u okviru sistemske konkurentnosti, ključne politike, instrumenti i strukture koje sadrži programski dio strategije razvoja MSP nalaze se na mezo nivou okvira sistemske konkurentnosti. Radi se o ciljanim politikama/instrumentima/strukturama kojima se prevazilaze nedostaci prethodno uočeni kroz analize, prvenstveno oni koje MSP ne mogu sama da riješe. Te politike/instrumenti/strukture pri programiranju se tretiraju kao prioritete, pod uslovom da se može jasno pokazati da doprinose ostvarivanju prethodno definisanih strateških ciljeva.

Obuhvatan pregled politika, instrumenata i struktura koje utiču na poslovanje i razvoj MSP sadržan je u Indeksu MSP politika. Izbor prioriternih politika vrši se korišćenjem Indeksa MSP politika, s jedne strane, i prethodno definisanih strateških ciljeva, s druge strane.

Pravilo je da se svaki administrativni nivo pridržava okvira nadležnosti, odnosno da razmatra i planira MSP politike koje su u okviru njegovih nadležnosti.

Tok određivanja prioriteta može da izgleda ovako:

1. Prvo se procjenjuje koje politike/instrumenti/strukture doprinose ostvarenju prvog strateškog cilja. Kada se izdvoje, procjenjuje se potencijalni doprinos svake od njih, u pogledu vrste doprinosa (direktno ili indirektno) i veličine potencijalnog doprinosa (npr. u manjoj mjeri, umjereno, u većoj mjeri). Prednost imaju one koje direktno utiču na ostvarivanje cilja, odnosno one čiji je potencijalni doprinos veći. Na taj način dolazi se do neke vrste rang liste MSP politika koje doprinose realizaciji prvog strateškog cilja.
2. Isti postupak se ponavlja za drugi, pa za treći strateški cilj, i tako redom.
3. Kada se sačine liste MSP politika prema doprinosu pojedinim strateškim ciljevima, ugao gledanja se pomjera na paralelno posmatranje doprinosa strateškim ciljevima kao cjelini. Pravi se zajednička lista na kojoj prednost imaju politike koje doprinose većem broju ciljeva, sa većim ili umjerenim doprinosom.
4. Do finalne liste prioriteta dolazi se rasuđivanjem, uzimajući u obzire bolje rangiranje MSP politike sa zajedničke liste, ali i bolje rangirane prioritete sa listi za pojedinačne ciljeve.

Do inicijalnog prijedloga prioriteta ciljanih politika/instrumenata/strukture dolazi se putem prethodno dizajnirane i kvalitetno moderirane radionice, na kojoj obavezno učestvuju članovi OTIS-a. Ostali učesnici se određuju pri dizajnu i planiranju radionice.

Kada će ovi prioriteti biti uvršteni u plan implementacije, zavisice od procjene njihove kompleksnosti, odnosno zavisnosti od konteksta i procjene neizvjesnosti u pogledu okolnosti i ishoda. Tako će kreiranje i implementacija prioriteta politika za koje još ne možemo pouzdano da predvidimo efekte (posljedice) biti fazno pomjereni za određeni vremenski period u kojem treba izvršiti prethodno isprobavanje više mogućih varijanti (putem tzv. safe-to-fail intervencija) i pilotiranje varijante koja se pokazuje kao uspješna. Dakle, unapređivanje postojećih i razvijanje novih MSP politika za koje nije neophodno prethodno isprobavanje ima vremenski prioritet u odnosu na politike kojima je prethodno isprobavanje neophodno, naravno pod pretpostavkom da se u oba slučaja radi o politikama koje su strateški prioritetne (doprinose ostvarenju ciljeva).

6.1.1. Osiguranje koherentnosti prioriteta MSP politika

Koherentnost prioriteta MSP politika osigurava se putem sljedećih elementa:

- procjenom njihovih očekivanih ishoda;
- procjenom njihovog očekivanog uticaja na ostvarivanje strateških ciljeva;
- definisanjem indikatora za praćenje napredovanja u njihovom razvoju i implementaciji.

Za potrebe osiguranja koherentnosti prioriteta MSP politika pripremiće se posebne smjernice.

6.2. Adresiranje neophodnih intervencija na makro nivou

Radi se o intervencijama koje se tiču unapređenja uslova poslovanja, odnosno poslovnog okruženja za MSP, na osnovu nalaza do kojih se došlo u fazi analize. Može da se radi se o preispitivanju i smanjivanju fiskalnih i parafiskalnih opterećenja, kao i o stvaranju stabilnog i predvidivog okvira za poslovanje MSP, i slično. Za ove intervencije neophodno je osigurati spremnost institucija koje su zadužene za makroekonomsku stabilnost, npr. ministarstva finansija, poreskih uprava, fiskalnih savjeta i sl. Zato se ovaj korak izvodi putem dobro pripremljenog sastanka/radionice, čiji će sastav, sadržaj i metod rada biti određeni na osnovu ključnih nalaza o problemima i ograničenjima na makro nivou (tzv. generičke politike i uslovi poslovanja), viđenim dominantno iz perspektive MSP-a (kvalitativne analize).

Rezultat ovog dijela programiranja je identifikacija i sažet opis usaglašenih neohodnih intervencija na makro nivou (šta, zašto, kako, ko i kada), podijeljenih u tri grupe: (1) intervencije koje se mogu izvesti u kratkom roku; (2) intervencije za koje su potrebne ozbiljne pripreme i predradnje; (3) intervencije u kojima je neophodna saradnja više nivoa vlasti (podijeljene nadležnosti).

6.3. Određivanje interakcija kojima započinju promjene

Radi se o interakcijama između struktura na mezo nivou sa MSP i njihovim mrežama (vertikalno), kao i međusobno (horizontalno), kojima mogu da otpočnu željena poboljšanja i pripreme za veće strateške intervencije. Osnov za njihovu identifikaciju predstavljaju odgovarajući nalazi prethodno obavljenih kvalitativnih analiza, u kojima su posebno naglašene interakcije koje nedostaju ili se odvijaju bez pravog sadržaja ili intenziteta.

Programiranje interakcija može da se izvede putem prethodno dobro osmišljenog sastanka/radionice uz učešće aktera kod kojih je ustanovljen nedostatak ili nedovoljan intenzitet i/ili sadržaj interakcija.

Rezultat sastanka/radionice je pregled usaglašenih interakcija koje mogu da se uspostave u kratkom roku, kao i onih koje traže ozbiljnije pripreme i pretpostavke.

Nakon toga, pravi se vizuelno pregledna mreža interakcija i njihovih očekivanih efekata.

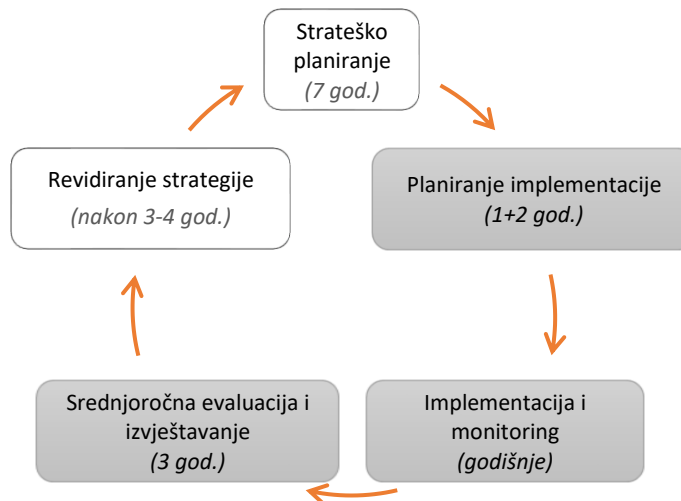
6.4. Pregled rezultata faze programiranja

Rezultati faze programiranja mogu da se okvirno predstavje na sljedeći način:

Prioritetne ciljane politike na mezo nivou:	Neohodne intervencije na makro nivou:	Prioritetne interakcije:
- Politike za koje nije neophodno prethodno isprobavanje	- Intervencije koje se mogu izvesti u kratkom roku	- Interakcije koje mogu da se uspostave/ojačaju u kratkom roku
- Politike za koje je neophodno prethodno isprobavanje	- Intervencije za koje je neophodan duži rok	- Interakcije koje traže ozbiljnije pripreme i predradnje
- Pregled koherentnosti ciljanih politika	- Intervencije u okviru podijeljenih nadležnosti	- Mreža interakcija (vizuelni prikaz)

7. Razrada operativnog dijela

Operativni dio prikazuje kako i čime će se ostvariti prethodno definisana strateška orijentacija i programski dio strategije razvoja MSP, sa odgovarajućim nivoom detaljnosti u pogledu načina na koji će se izvoditi intervencije, vremenskog i finansijskog okvira za njihovu realizaciju, te uloga i odgovornosti učesnika.



Kao i u prethodnim dijelovima metodologije, i u operativnom dijelu se na odgovarajuće načine uzima u obzir princip uvažavanja kompleksnosti.

7.1. Plan implementacije – Akcioni plan sa finansijskim planom

Akcioni plan uključuje i okvirni finansijski plan i radi se po principu indikativnog planiranja (1+2 godine), usklađenog sa budžetskim planiranjem. Radi se svake godine za naredne 1+2 godine i tako omogućuje stalno ažuriranje strategije, u skladu sa novonastalim okolnostima i prilikama.

Akcioni plan obuhvata različite vrste intervencija koje proizlaze iz prethodno definisanih ciljeva i programa. Važno je istaći da se te intervencije razlikuju po nizu karakteristika:

- po tome koliko su unaprijed, u fazi akcionog planiranja, poznati elementi i ključni akteri intervencije, te koliko možemo pouzdano da predvidimo ishode intervencija;
- po očekivanom početku i vremenu trajanja intervencija;
- po orijentacionim troškovima i izvorima (su)finansiranja intervencija.

Ove razlike treba da budu uzete u obzir pri akcionom planiranju i da budu vidljive u formi akcionog plana.

7.1.1. Različit pristup planiranju različitih vrsta intervencija

Razlikovanje intervencija prema tome koliko su unaprijed poznati njihovi elementi, učesnici i ishodi, kao i odgovarajuće pristupe, možemo da prikazemo na sljedeći način:

Vrsta intervencije:	Pristup akcionom planiranju:
Mjere ¹⁸ za koje su poznati svi elementi, učesnici i ishodi	Navode se svi elementi važni za implementaciju, uključujući i implementatore, kao i očekivane ishode
Projekti za koje su poznati elementi i ishodi, ali nisu unaprijed određeni implementatori	Planira se priprema detaljnog projektnog zadatka i raspisivanje poziva za dostavljanje ponuda za implementaciju projekata, sa izborom implementatora; navode se svi poznati elementi važni za implementaciju, kao i očekivani ishodi
Okvirno poznati projekti, gdje su poznati prioriteti, ali većina projektnih elemenata nije definisana	Planira se priprema i raspisivanje poziva za dostavljanje prijedloga projekata sa dužim trajanjem i većim ulaganjima i aplikacionom formom koja je prilagođena domenu komplikovanog; navodi se vrijeme izvođenja, okvirni troškovi i izvori finansiranja intervencija
Mini-projekti za koje je potrebno izvršiti prethodno isprobavanje više mogućih varijanti (putem tzv. safe-to-fail intervencija)	Planira se priprema i raspisivanje okvirnog poziva za dostavljanje prijedloga više paralelnih manjih projektnih intervencija, sa kraćim trajanjem i manjim potrebnim resursima i aplikacionom formom koja je prilagođena intervencijama u domenu kompleksnog; navodi se vrijeme izvođenja, okvirni troškovi i izvori finansiranja probnih intervencija

Za sve vrste intervencija navodi se veza sa ciljevima i prioritetnim politikama kojima treba da doprinesu.

7.1.2. Dijelovi i formati akcionog plana

U skladu sa prethodno navedenim razlikama, akcioni plan ima 4 dijela, svaki za odgovarajuću vrstu intervencija, i završni, sintetski pregled.

Za mjere za koje su unaprijed poznati svi elementi, učesnici i ishodi, odgovarajući dio akcionog plana ima sljedeći format:

Broj	Naziv mjere	Veza sa		Ukupan ishod	Vrijeme implementacije	Ukupni troškovi	Izvori finansiranja		Implementator i glavni učesnici
		ciljevima	politikama				Budžet	Ostalo	

Ukoliko je to izvodivo, ukupni troškovi se prikazuju i po godinama, kao i izvori i iznosi finansiranja, s tim da se precizira budžetska stavka, ukoliko je predviđeno budžetsko (su)finansiranje, odnosno drugi izvor(i), ukoliko je predviđeno (su)finansiranje iz ostalih izvora.

Za projekte za koje su poznati elementi i ishodi, ali nisu unaprijed određeni implementatori, odgovarajući dio akcionog plana ima ovakav format:

Broj	Naziv projekta	Veza sa		Ukupan ishod	Vrijeme pripreme i raspisivanja poziva	Ukupni troškovi	Izvori finansiranja		Vrijeme implementacije
		ciljevima	Politikama				Budžet	Ostalo	

I u ovom slučaju, ukoliko je to izvodivo, ukupni troškovi se prikazuju i po godinama, kao i izvori i iznosi finansiranja, s tim da se precizira budžetska stavka, ukoliko je predviđeno budžetsko (su)finansiranje,

¹⁸ Ovdje se prvenstveno misli da mjere (i projekte) koje treba da pripremi i implementira određeno ministarstvo, odnosno odjeljenje, po unaprijed poznatoj proceduri i sa unaprijed poznatim ishodima.

odnosno drugi izvor(i), ukoliko je predviđeno (su)finansiranje iz ostalih izvora. Takođe, ukoliko je potrebno, navodi se i nosilac pripreme projektnog zadatka i raspisivanja poziva.

Za okvirno poznate projekte, u kojima se očekuje definisanje svih elemenata projektnog prijedloga od strane potencijalnih aplikanata, odgovarajući dio akcionog plana može da ima sličan format kao kod poznatih projekata za koje nije unaprijed poznat implementator, dakle:

Broj	Fokus/ prioriteti poziva	Veza sa		Ukupan ishod	Vrijeme pripreme i raspisivanja poziva za projekte	Raspoloživa sredstva	Izvori finansiranja		Vrijeme implemen- tacije projekta
		ciljevima	Politikama				Budžet	Ostalo	

Raspoloživa sredstva i izvori finansiranja mogu se prikazati i po godinama. Takođe, ukoliko je potrebno, navodi se nosilac pripreme okvirnog poziva i aplikacione forme, koja je, u ovom slučaju, prilagođena domenu uređenih situacija, u kojima možemo da unaprijed znamo ishode intervencija.

Za mini-projekte, za koje je potrebno izvršiti prethodno isprobavanje više mogućih varijanti (putem tzv. safe-to-fail intervencija), odgovarajući dio akcionog plana može da ima sljedeći format:

Broj	Fokus mini- intervencije	Veza sa		Vrijeme pripreme okvirnog poziva	Ukupni troškovi	Izvori finansiranja		Vrijeme implemen- tacije mini- projekata
		ciljevima	Politikama			Budžet	Ostalo	

Ista napomena u vezi sa prikazivanjem ukupnih troškova i izvora finansiranja, kao u prethodnom slučaju, navodi se i ovdje. Takođe, ukoliko je potrebno, navodi se nosilac pripreme okvirnog poziva i aplikacione forme, koja je, u ovom slučaju, prilagođena domenu kompleksnih situacija, u kojima ne možemo da unaprijed znamo ishode intervencija.

Sintetski pregled akcionog plana može da ima sljedeće elemente:

Broj	Vrsta inter- vencije	Naziv interv.	Veza sa		Ukupan ishod	Vrijeme pripreme i raspisivanja poziva	Ukupni troškovi	Izvori finansiranja		Implementator i vrijeme implementacije
			ciljevima	politikama				Budžet	Ostalo	

Pritom se neka polja u tabeli ostavljaju prazna, ako npr. nije unaprijed poznat implementator, ili ako vrsta intervencije ne zahtijeva prethodnu pripremu i raspisivanje poziva.

U cilju lakše praktične primjene opisanih koncepata, može se koristiti adekvatna forma u Excel programu, koja bi sadržala sve relevantne elemente, uključujući podatke o finansijskom okviru za period od tri godine.

7.2. Pregled osnovnih aktivnosti i odgovornosti za implementaciju, praćenje, ocjenu ostvarenja i izvještavanje u vezi sa strategijom

Implementacija strategije zahtijeva učešće različitih aktera, kao i izvođenje različitih aktivnosti koje su međusobno povezane. Radi lakše koordinacije i blagovremenog izvođenja aktivnosti, potrebno je dakle definisati osnovne uloge i odgovornosti za implementaciju, praćenje, vrednovanje i izvještavanje.

Pritom je važan vremenski raspored aktivnosti, posebno ako se uzme u obzir da subjekti koji učestvuju u ovim aktivnostima takođe učestvuju i u drugim aktivnostima, te da određene aktivnosti treba uskladiti sa periodima kada su raspoloživi resursi – ljudski resursi, informacije i podaci.

Takođe, aktivnosti je potrebno uskladiti sa periodima izrade dokumenata koji su u direktnoj vezi sa aktivnostima implementacije strategije, kao što su izrada godišnjih planova rada, budžeta i drugih dokumenata. Osim toga, potrebno je uzeti u obzir i aktivnosti kao što su koordinacija i praćenje aktivnosti organizacija koje finansiraju razvojne intervencije u BiH, te konsultacije sa relevantnim akterima u adekvatnoj formi, što može uključivati sastanke i intervju, ali i fokus grupe ili konferencije. Posebnu pažnju treba posvetiti prikupljanju informacija o aktivnostima subjekata čije djelovanje utiče na strateške ciljeve, kao i na iniciranje i jačanje saradnje relevantnih subjekata koji rade na razvoju i podršci MSP u BiH. U sažetoj preglednoj formi daje se raspored uloga i aktivnosti (šta se radi, ko je nosilac, ko učestvuje, kada se radi i kako) sa jasnim formulacijama svih elemenata

7.3. Plan razvoja kapaciteta

Plan razvoja organizacionih i ljudskih kapaciteta za implementaciju, praćenje i ocjenu ostvarenja strategije se priprema kako bi se stvorili preduslovi za implementaciju strategije. Analiza postojećih kapaciteta za implementaciju strategije se fokusira na prikupljanje podataka o raspoloživim kapacitetima i poređenje postojećih kapaciteta sa zahtjevima implementacije strategije. Pritom, treba imati u vidu da subjekti koji će biti uključeni u implementaciju strategije takođe učestvuju u izvođenju drugih aktivnosti. Dakle, potrebno je uzeti u obzir i obaveze koje proizlaze iz drugih dokumenata, kao što su druge strategije, te druge redovne aktivnosti, kao što su aktivnosti unapređenja zakonskog okvira. Na osnovu rezultata analize se pripremaju preporuke za unapređenje kapaciteta, čijim provođenjem se osiguravaju kapaciteti potrebni za implementaciju strategije. Unapređenje kapaciteta može da uključi izgradnju kapaciteta pojedinih subjekata putem obuka i coachinga, uspostavljanje mehanizama komunikacije i saradnje između relevantnih subjekata (institucije, organizacije, preduzeća) i finansiranja, te uvođenje novih alata koji omogućavaju vođenje implementacije strategije, a koji se primjenjuju u razradi projekata, implementaciji i praćenju projekata i strategije u cjelini.

Kod procjene kapaciteta za implementaciju, korisno je odvojeno posmatrati subjekte koji će učestvovati u izradi i ažuriranju strategije, te u aktivnostima monitoringa, evaluacije i izvještavanja i subjekte koji će učestvovati u razradi i implementaciji pojedinih projekata. Naime, prvu grupu aktivnosti obično izvodi uži tim uz povremeno uključivanje subjekata iz okruženja, u fazi širih konsultacija pri izradi ili ažuriranju strategije, kao i kod evaluacije, dok se u aktivnostima implementacije pojedinih projekata mogu angažovati različiti subjekti, kao što su preduzeća, poslovna udruženja, obrazovne institucije, nevladine organizacije i drugi. Potrebno je dakle uspostaviti mehanizme koordinacije i jasno definisati uloge i odgovornosti, te uspostaviti mehanizme stalne komunikacije sa širim krugom aktera, što se može izvesti redovnim sastancima subjekata uključenih u implementaciju strategije. Takođe, korisno je pripremiti pregled subjekata koji se mogu angažovati u implementaciji pojedinih projekata, kako bi se mogla procijeniti realnost pojedinih projekata i iz ugla kapaciteta za implementaciju, te, ako je moguće, uspostaviti tim koji će pomoći u implementaciji posebno zahtjevnih projekata, kad se za tim javi potreba, uz mogućnost korištenja rezervnih sredstava.

8. Razrada implementacionog dijela

Implementacioni dio sadrži mehanizme koji omogućuju i olakšavaju implementaciju prioriternih projekata i aktivnosti, kao i plan praćenja (monitoringa) i ocjene ostvarenja (evaluacije) strategije.

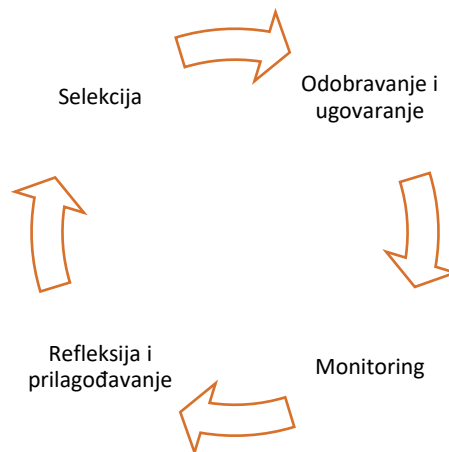
8.1. Kako podržati implementaciju strategije (Strategy Implementation Enabling Mechanism - SIEM)

Instrument(i) za podršku implementaciji prioriternih projekata i aktivnosti iz akcionog plana u principu sadrže odgovore na sljedeća pitanja:

- kako se kandiduju i biraju projekti koji će biti podržani sufinansiranjem iz budžeta;
- kako se prave aranžmani sufinansiranja;
- kako se radi monitoring projekata podržanih putem instrumenta za podršku implementaciji.

Za projekte koji se odnose na politike i instrumente zavisne u znatnoj mjeri od konteksta predviđa se specifičan način kandidovanja, biranja i monitoringa. Naime, treba imati u vidu da, zbog izraženog uticaja konteksta, ovakvi projekti obično zahtijevaju veći stepen fleksibilnosti u implementaciji, u pogledu mogućih prilagođavanja vremenskih okvira i načina izvođenja pojedinih projektnih aktivnosti. Zbog toga fokus u ocjeni ovakvih projekata treba da bude na rezultatima, koji mogu da posluže i kao osnova za selekciju projekata i kao osnova za evaluaciju. Monitoring treba u većoj mjeri da uzme u obzir kontekst u kojem se projekat odvija, te da se fokusira na ocjenu da li aktivnosti vode ostvarenju definisanih rezultata, u datom kontekstu.

Kada se govori o procesu izbora i implementacije projekata iz ugla subjekta koji usmjerava i prati implementaciju strategije, proces se može predstaviti na sljedeći način:



Svaki korak je potrebno detaljno razraditi, to jest potrebno je precizno rasporediti aktivnosti, definisati vremenski okvir i opisati procese, uključujući pripremu dokumenata koji se koriste u svakom koraku, kao što su smjernice za podnosiocima prijedloga projekata i forma za razradu projekta, ugovori i forme za izvještaje o monitoringu.

Kod selekcije projekata je potrebno uzeti u obzir stratešku važnost projekta, pri čemu prijedlog mora biti relevantan za najmanje jedan strateški cilj aktualne strategije, zatim relevantnost u pogledu SBA (Akta o malom biznisu) i Indeksa MSP politika gdje prijedlog mora adresirati poboljšanje makar jednog indikatora Indeksa MSP politika. Proceduralno, potrebno je odrediti pravila za implementaciju

projekata u pogledu angažovanja ljudskih resursa i nabavki, to jest definisati koja pravila i procedure se primjenjuju u angažovanju ljudskih resursa i u procesima nabavki u okviru projekata.

Nakon ugovaranja, to jest nakon dodjele ugovora subjektu koji će voditi implementaciju, slijedi faza implementacije koju prate aktivnosti monitoringa. Implementacija obuhvata angažovanje resursa i provođenje projektnih aktivnosti sa ciljem da se ostvare definisani rezultati i ciljevi, a monitoring se fokusira na praćenje implementacije radi uočavanja eventualnih odstupanja, kako bi se na vrijeme mogle preduzeti korektivne aktivnosti, kao i na praćenje konteksta kako bi se smanjili rizici u ostvarivanju definisanih rezultata. Nakon implementacije projekta, slijede aktivnosti evaluacije koja ocjenjuje ukupnu uspješnost projekta prvenstveno iz ugla ostvarenih efekata, te refleksija na osnovu koje se, prema potrebi, vrše potrebna prilagođavanja narednih aktivnosti.

Navedene aktivnosti se mogu izvesti u okviru mehanizma za podršku implementaciji strategija razvoja MSP (SIEM), koji je koncipiran kao kompleksan instrument kojim treba da se adresira i poboljša implementacija strategija i planova fokusiranih na mala i srednja preduzeća (MSP). Mehanizam obuhvata dokumente kojima se definišu navedeni aspekti implementacije projekata u okviru strategije, sa pratećim formama.

8.2. Monitoring, evaluacija, učenje kroz iskustvo i prilagođavanja

Kako bi se aktivnosti monitoringa i evaluacije inicirale i implementirale na vrijeme, potrebno je pripremiti Plan monitoringa i evaluacije, kojim se definiše vremenski okvir, nosioci pojedinih aktivnosti, te opisuje proces izvođenja. Pošto se na ovaj način omogućava da se na vrijeme uoče eventualna odstupanja, provođenjem Plana se omogućava preduzimanje pravovremenih korektivnih mjera i promjena u operativnom dijelu strategije. Takođe, evaluacija omogućava praćenje uticaja svakog od implementiranih projekata, na osnovu čega se mogu unaprijediti intervencije koje slijede.

Plan monitoringa i evaluacije sadrži:

- tabelu varijabli za praćenje indikatora na strateškom, programskom i operativnom (projektnom) nivou, sa polaznim stanjem i očekivanim ishodima;
- pregled varijabli (pretpostavki i rizika) za praćenje kretanja u okruženju koja nisu predmet strateških intervencija, a mogu da utiču na realizaciju strategije;
- pregled ključnih elemenata za ocjenu ostvarenja (evaluaciju) strategije.

Plan monitoringa i evaluacije se, u odgovarajućim dijelovima, prilagođava specifičnostima praćenja i procjene efekata projekata i aktivnosti koje se odnose na politike i instrumente sa karakterističnim nivoom kompleksnosti (zavisnosti od konteksta i neizvjesnosti).

Monitoring

U razradi pristupa za monitoring i evaluaciju su korišteni pristupi Project Cycle Management¹⁹, iskustva stečena radom na pripremi i implementaciji strategija i projekata u BiH, kao i novi pristup koji je osjetljiv na kompleksnost²⁰.

¹⁹ https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf i Monitoring, evaluation and learning (MEL) in economic development (Marcus Jenal, https://www.mesopartner.com/fileadmin/user_files/AR_2018_Eng.pdf)

²⁰ Dave Snowden, Cynefin Framework, <http://cognitive-edge.com>

- Monitoring strategije

Monitoring strategije	
Fokus	Izvođenje
Kvantitativni pokazatelji	Praćenje implementacije broja i vrijednosti projekata u okviru pojedinih strateških ciljeva
Promjene koje implementacija strategije proizvodi u ciljnom području	Praćenje ostvarenog doprinosa realizaciji strateških ciljeva, to jest praćenje stepena ostvarenja pojedinih strateških ciljeva

Monitoring implementacije strategije se može posmatrati i odvijati na dva nivoa – praćenje implementacije broja i vrijednosti projekata u okviru pojedinih strateških ciljeva i praćenje ostvarenog doprinosa realizaciji strateških ciljeva, to jest praćenje stepena ostvarenja pojedinih strateških ciljeva. Prvi aspekt se može pratiti kvantitativno, dok drugi aspekt zahtijeva povezivanje indikatora definisanih za pojedine strateške ciljeve u odnosu na najviši nivo indikatora na projektnom nivou, to jest u odnosu na ukupan uticaj koji se ostvaruje implementacijom određenog projekta. Prvi aspekt praćenja strategije, dakle, je fokusiran na stepen implementacije strategije praćenjem kvantitativnih pokazatelja (broj i vrijednost projekata), dok je drugi fokusiran na promjene koje implementacija strategije proizvodi u ciljnom području, a što se može pratiti raditi ostvarenja definisanih indikatora.

Poseban izazov mogu predstavljati informacije o implementaciji projekata koji su finansirani iz različitih izvora i implementirani od strane organizacija koje nisu direktno angažovane po osnovu implementacije strategije, ali čije aktivnosti utiču na strateške ciljeve. Zbog toga je potrebna redovna razmjena informacija o implementaciji projekata sa širim krugom subjekata.

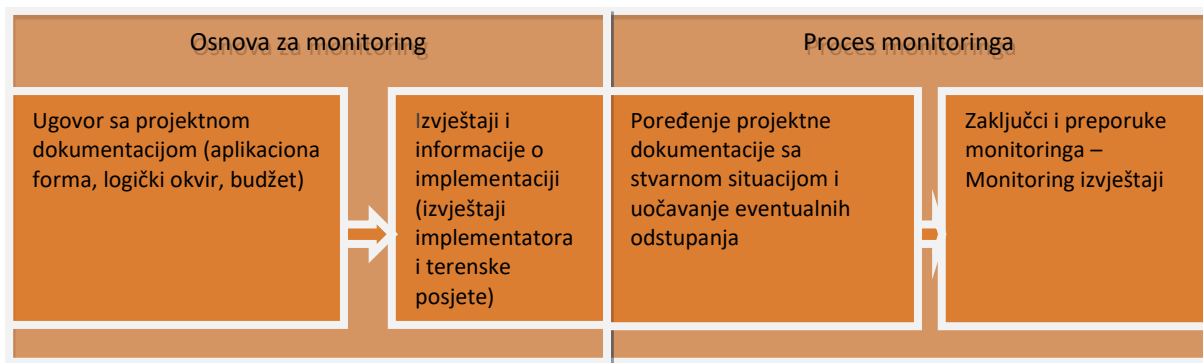
- Monitoring projekata

Monitoring projekta je proces prikupljanja i obrade informacija u vezi sa implementacijom projekta, sa ciljem procjene da li projekat prati prethodno definisani kurs u smislu ostvarivanja ciljeva i poštovanja rokova, kao i u smislu primjene relevantnih pravila tokom implementacije. Monitoring projekata takođe možemo posmatrati iz dva ugla, gdje se jedan vid monitoringa projekata može nazvati operativnim monitoringom koji je fokusiran na blagovremeno uočavanje eventualnih odstupanja u implementaciji u odnosu na inicijalni plan projekta, dok se drugi može nazvati monitoringom konteksta i fokusiran je na praćenje dešavanja u okruženju, koji nisu direktno pod kontrolom i uticajem projekta, ali mogu da utiču na uticaj koji projekat nastoji da ostvari u okruženju.

Monitoring projekata	
Vrste	Izvođenje
Operativni monitoring	Poređenje plana sa podacima i informacijama o implementaciji
Monitoring konteksta	Praćenje kretanja u okruženju u kojem se projekat implementira i u kojem djeluju MSP, a koja nisu predmet strateških intervencija, ali mogu da utiču na realizaciju strategije

- Operativni monitoring

Svrha ovog procesa je da obezbijedi informacije o trenutnom stanju implementacije projekata, kao osnovu za izvještavanje i eventualne korektivne mjere. Fokus je na provjeri implementacije ugovorenih aktivnosti i ostvarivanju ugovorenih rezultata. Tok monitoringa je prikazan na sljedećem grafikonu



Cilj operativnog monitoringa je, dakle, da se osigura da se projekat implementira u skladu sa ugovorom, tj. da se izvode definisane aktivnosti i ostvaruju očekivani rezultati, uz angažovanje planiranih sredstava u okvirima budžeta projekta, odnosno da se potvrdi da se sredstva koriste u svrhu za koju su odobrena, u skladu sa odredbama ugovora i relevantnim pravilima. Cilj se ostvaruje tako što se blagovremeno prikupe informacije o toku implementacije projekta, čime se omogućava da se procijeni da li dotadašnji tok implementacije nagovještava negativna dešavanja (omogućavajući tako preventivne aktivnosti) i da se na vrijeme obezbijedi osnova za preduzimanje korektivnih mjera u slučajevima kada se jave problemi u implementaciji projekta. Osoblje angažovano na monitoringu daje argumentovanu procjenu, zasnovanu na rezultatima procesa monitoringa, dok odluku u korektivnim mjerama donosi i korektivne mjere zahtijeva ovlaštena osoba institucije potpisnice ugovora.

Aktivnosti monitoringa izvodi tim koji se priprema tako da mu se stavlja na raspolaganje set dokumenata o projektu (ugovor, aplikaciona forma, logički okvir, budžet, izvještaji o implementaciji). Tim se detaljno upoznaje sa materijalima, pri čemu je posebno važno poređenje plana aktivnosti projekta sa sadržajem dostavljenih izvještaja, kako bi se uočilo da li je došlo do odstupanja. Nakon toga se organizuje terenska posjeta tima ili osobe zadužene za monitoring lokaciji gdje se projekat implementira. Tokom posjete se provjerava tačnost navoda u izvještaju, prikupljaju dodatne informacije o toku implementacije, posebno o izazovima sa kojima se suočavaju implementatori, te diskutuju odstupanja uočena poređenjem plana projekta i izvještaja o implementaciji. Takođe, tokom posjete se, uvidom u dokumentaciju, provjerava da li su u toku implementacije primijenjene odgovarajuće procedure i da li se dokumentacija u vezi sa finansijskim aspektima projekta vodi na pravi način. Nakon posjete se priprema izvještaj o monitoringu koji se dostavlja subjektu nadležnom za ugovaranje i praćenje projekta. U slučaju potrebe, moguće je tražiti da implementator preduzme određene korektivne aktivnosti kako bi projekat ostvario inicijalno definisane rezultate.

Važno je napomenuti da je potrebno navesti monitoring aktivnosti već u fazi ugovaranja, kako bi se osigurala puna saradnja implementatora sa osobljem angažovanim u aktivnostima monitoringa, a s druge strane da se osigura potreban stepen odgovornosti i povjerljivosti u radu monitoring tima. Takođe, važno je naglasiti da monitoring tim nema ingerencije da naloži korektivne mjere implementatoru, nego samo da ih preporuči u izvještaju, na osnovu nalaza monitoringa. Monitoring tim daje mišljenje o implementaciji projekta, uz adekvatne sugestije za smanjivanje rizika projekta i poboljšanja u implementaciji, koje treba da bude jasno izdvojeno u izvještaju. Mišljenje treba da bude zasnovano na poređenju ugovora i projektne dokumentacije sa izvještajima implementatora i sa stanjem na terenu, te da bude usmjereno na uočavanje odstupanja između ugovora, izvještaja implementatora i stanja na terenu, na osnovu kojih je moguće predlaganje korektivnih mjera, ukoliko su potrebne.

Imajući u vidu raznolikost projekata, gdje svaki projekat predstavlja određenu specifičnu situaciju i zahtijeva specifična znanja i vještine, korisno je da monitoring tim ima mogućnost konsultovanja sa relevantnim stručnjacima za specifične projekte ili dijelove projekata, pri čemu angažovani saradnici pružaju stručno mišljenje, informacije i savjete monitoring timu, uz korektan odnos u pogledu povjerljivosti informacija.

- Monitoring konteksta

U plan monitoringa treba uključiti praćenje kretanja u okruženju u kojem se projekat implementira i u kojem djeluju MSP, a koja nisu predmet strateških intervencija, ali mogu da utiču na realizaciju strategije, kako bi se blagovremeno otkrili faktori sa jakim uticajem i omogućilo prilagođavanje strateških intervencija. Dakle, pored aspekta monitoringa koji prati samu implementaciju projekta, potrebno je pratiti i promjene u kontekstu u kojem se projekat odvija. Prikupljanjem informacija o dešavanjima u okruženju, to jest o promjeni faktora i procesa koji mogu da utiču na projekat, se smanjuje rizik po ostvarenje definisanih rezultata. Kako bi se to postiglo, potrebno je kontinuirano praćenje dešavanja u okruženju, putem redovnog praćenja relevantnih izvještaja i statističkih podataka, redovne komunikacije sa ključnim akterima, ali i sa širim krugom aktera, gdje praćenje podataka koji ukazuju na promjene može inicirati dalja istraživanja sa fokusom na otkrivanje uzroka promjena. Nalazi se koriste za prilagođavanje intervencije novim okolnostima, to jest omogućavaju da se projekat prilagodi novim okolnostima u okruženju, kako bi ciljevi bili ostvareni.

Evaluacija

Evaluacija strategije

- Srednjoročna evaluacija

Strateški ciljevi obuhvataju period od 7 godina, a srednjoročna procjena relevantnosti i ostvarenja ciljeva i programskog dijela se izvodi nakon prve 3 godine. Radi se o ocjeni uspješnosti i efekata cjelokupne strategije po isteku trogodišnjeg perioda njene implementacije. Evaluacija koristi kvantitativne i kvalitativne pokazatelje prikupljene tokom monitoringa, ali je poželjno da se prikupe i dodatne informacije od relevantnih subjekata (intervjui, ako je potrebno i moguće i anketa), te da se sagledaju relevantna kretanja u okruženju, kako bi se, ukoliko su potrebne, mogle unijeti potrebne izmjene u plan za naredni trogodišnji period. Izvještaj prikazuje stepen implementacije strategije, to jest stepen ostvarenja strateških ciljeva, posebno u pogledu uticaja koji je ostvaren na ključne faktore i procese relevantne za razvoj MSP, te promjene u rezultatima MSP koje su posljedica strateških intervencija, za šta se koriste relevantni izvori podataka i informacija. Pritom se koriste indikatori kojima se prati napredovanje u ostvarivanju svakog od strateških ciljeva.

- Finalna evaluacija

Pošto strateški ciljevi obuhvataju period od 7 godina, finalna evaluacija predstavlja ocjenu uspješnosti i efekata cjelokupne strategije po isteku perioda njene implementacije. Evaluacija se izvodi na isti način kao i srednjoročna, sa drugačijim vremenskim obuhvatom. Izrada dokumenta za naredni strateški period takođe slijedi tok aktivnosti inicijalne izrade strategije, ali i korištenje novih podataka i informacija, te redefinisane strateških elemenata, prema novim okolnostima, potrebama i odlukama.

Evaluacija projekata

Evaluacijom projekata se sagledava implementirani projekat iz sljedećih uglova:

- Relevantnosti – koliko je relevantan dati projekat, u odnosu na identifikovane probleme;
- Efikasnosti – koliko efikasno su korišteni projektni resursi pri implementaciji projektnih aktivnosti;
- Efektivnosti – koliko su efektivne projektne aktivnosti u smislu stvaranja željenih promjena kod ciljne grupe;
- Uticaj – u kom obimu su ove promjene uticale na zajednicu na način predviđen projektom;
- Održivost – na koji način će funkcionisati uspostavljeni subjekti i mehanizmi nakon završetka implementacije projekta.

U evaluaciji se koriste materijali prikupljeni tokom monitoringa, ali se prikupljaju i dodatne informacije, putem intervjua, fokus grupa ili eventualno ankete sa relevantnim subjektima, kao što su članovi ciljne grupe ili krajnji korisnici efekata projekta. Evaluacija sagledava kvantitativne, ali i kvalitativne aspekte implementacije, daje jasnu sliku o uticaju projekta na okruženje u kojem je implementiran, te bilježi dobre prakse koje se mogu koristiti u pripremi i implementaciji budućih projekata.

Učenje kroz iskustvo i prilagođavanja plana implementacije

Pored navedenih aktivnosti monitoringa i evaluacije, važno je uspostaviti mehanizme kontinuiranog istraživanja i učenja. Naime, monitoring i evaluacija se provode sa precizno definisanim ciljevima, gdje su istraživanje i učenje zastupljeni, ali često nisu prioritet. S druge strane, implementacija strategije, sa svim aktivnostima koje obuhvata, daje niz prilika za kontinuirano istraživanje i učenje. Stalno posmatranje i komunikacija sa ključnim akterima omogućavaju uvid ne samo u njihove trenutne kapacitete, stavove i motive, nego i posmatranje promjena tokom vremena. Na taj način se može doći do vrlo važnih uvida, koji su od velike koristi u pripremi novih intervencija koje treba da donesu sljedeći korak naprijed u razvoju poslovnog okruženja i samih MSP. Posebno je važno to što je do ovih uvida gotovo nemoguće doći metodama istraživanja koje se obično primjenjuju. Pored toga, često se dešava da se prilike za uvide propuste, jer im jednostavno nije posvećena dovoljna pažnja, nisu uočeni, ako su uočeni, nisu zabilježeni i iskorišteni. Zbog toga je važno uvesti mehanizme refleksije, kako pojedinih članova tima koji mogu da zabilježe izazove i načine njihovog prevazilaženja kao i zanimljive uvide koje su uočili, tako i na nivou tima, gdje se refleksije mogu izvesti putem radionica tokom kojih tim diskutuje o implementiranim aktivnostima, zanimljivim zapažanjima i iskustvima, novim spoznajama i idejama. Takođe, važno je i bilježenje dobrih praksi, kako bi se mogle iskoristiti u budućnosti. Refleksije daju rezultate koji su korisni u osmišljavanju novih intervencija, ali i u izmjeni već identifikovanih intervencija, ukoliko se pokaže da je to potrebno. Na ovaj način se uspostavljaju mehanizmi za istraživanje i učenje koji omogućavaju kontinuirano praćenje ključnih faktora i tako daju osnovu za uspješnu implementaciju identifikovanih intervencija, kao i za dobro definisanje problema i intervencija koje vode njihovom rješavanju.

Prilog 1. Kvantitativni pokazatelji - Alati za obradu i analizu podataka

Excel forma za obradu podataka o pravnim licima

Podaci o pravnim licima (i preduzetnicima) su najčešće dostupni u Excel formi koja obuhvata pojedinačne podatke o preduzećima i koja omogućava osnovni nivo obrade podataka. Ove tabele se mogu koristiti kao osnovni alat za prikupljanje podataka i kontinuirano praćenje stanja i kretanja malih i srednjih preduzeća – pravnih lica.

Primjer Excel podataka o pravnim licima iz baze APIF/FIA										
JIB	Naziv	Opština	Šifra djelatnosti	Zaposleni	Aktiva	Prihod	Izvoz	Rashod	Plate	Amortizacija

Obrada obuhvata predstavljanje apsolutnih i relativnih brojeva i indikatora/pokazatelja tabelarno i putem grafikona.

Apsolutni brojevi pokazuju količinu i vrijednosti posmatrane pojave (npr. prihod preduzeća), dok relativni brojevi pokazuju odnos između posmatranih pojava koji su u međusobnoj suštinskoj vezi (npr. prihod preduzeća po zaposlenom).

Obrada podataka u Excel formi daje mogućnost predstavljanja struktura raspoloživih podataka prema sektorima prerađivačke industrije, što najčešće nije raspoloživo u objavljenim podacima od strane zvaničnih institucija. Predstavljanje stanja i struktura podataka prema sektorima prerađivačke industrije obuhvata razvrstavanje razred/grana prema Klasifikaciji djelatnosti 2010 prema industrijskim sektorima (za podatke od 2012. godine).

Prijedlog razvrstavanja razreda/grana prerađivačke industrije prema industrijskim sektorima, koji prema potrebi može biti korigovan, urađen je grupisanjem šifri razreda/grana iz Klasifikacije djelatnosti 2010 prema industrijskim sektorima:

Sektor prerađivačke industrije	Šifre - Klasifikacija djelatnosti 2010
Hrana i piće	1011 do 1107
Tekstilna industrija	1310 do 1439
Industrija kože i obuće	1511 do 1520
Drvoprerađivačka industrija	1610 do 1629; 3101 do 3109
Bazna metalna industrija	2410 do 2454
Metalska industrija	2811 do 3099; 2511 do 2599
Hemijska i farmaceutska industrija	2011 do 2120
Proizvodnja gume i plastine	2211 do 2229
Proizvodnja nemetalnih mineralnih proizvoda	2311 do 2399
Proizvodnja duhanskih proizvoda	1200
Informaciono komunikacione tehnologije	2611 do 2680; (5811 do 6399)
Elektroindustrija	2711 do 2790
Ostala prerađivačka industrija	1711 do 1920, 3211 do 3299
Ostala prerađivačka industrija – usluge	3311 do 3320

Podaci o malim i srednjim preduzećima prema sektorima su uporedivi po godinama za period od 2012. godine, dok su podaci za period prije 2012. godine (2011. i ranije godine) predstavljeni prema klasifikaciji djelatnosti (KD) koja je bila u primjeni do 2011. godine. Klasifikaciju djelatnosti 2010 (KD 2010) je naravno moguće uporediti sa Klasifikacijom djelatnosti (KD), ali analiza podataka je pokazala velike promjene strukture preduzeća nakon obavezne preregistracije u skladu sa KD 2010 s obzirom na to da su mnoga preduzeća iskoristila ovu obavezu za preregistraciju na drugu „realniju“ djelatnost (npr. sa primarne na sekundarnu obradu drveta).

Podaci o preduzetnicima su dostupni u različitim formama i preporuka je da se podaci unesu, prate i ažuriraju u Excel formi i da se obrada radi na sličan način kao i obrada podataka o pravnim licima.

Pokazatelji poslovanja preduzeća

Kada se govori o uspješnosti poslovanja preduzeća, najčešće se kao glavni kriterij spominju visina prihoda ili ostvarena dobit. Dok visina prihoda odražava tržišnu poziciju preduzeća, dobit je mjera profitabilnosti. Visina prihoda ili ostvarena dobit nisu jedini kriteriji uspješnosti privrede, pa su u nastavku predstavljeni najčešće korišteni pokazatelji uspješnosti poslovanja, koji se mogu pratiti korištenjem Excel forme.

Prihod po zaposlenom pokazuje efikasnost posmatranog preduzeća. Dobija se kao količnik prihoda preduzeća sa prosječnim brojem zaposlenih radnika u jednoj fiskalnoj godini.

$$\text{Prihod po zaposlenom} = \text{prihod} / \text{broj zaposlenih}$$

Dobit po zaposlenom pokazuje profitabilnost rada posmatranih preduzeća. Dobija se kao količnik dobiti preduzeća sa prosječnim brojem zaposlenih radnika u jednoj fiskalnoj godini.

$$\text{Dobit po zaposlenom} = \text{dobit} / \text{broj zaposlenih}$$

Stopa dobiti pokazuje profitabilnost preduzeća i dobija se kao količnik dobiti sa ukupnim prihodom preduzeća.

$$\text{Stopa dobiti} = \text{ukupna dobit} / \text{ukupan prihod}$$

Izvoz u prihodu pokazuje učešće ukupne vrijednosti izvoza u ukupnom prihodu preduzeća. Dobija se kao količnik ukupne vrijednosti izvoza sa ukupnim prihodom preduzeća u jednoj fiskalnoj godini.

$$\text{Izvoz u prihodu} = \text{vrijednost izvoza} / \text{ukupan prihod}$$

Bruto dodana vrijednost (BDV) pokazuje produktivnost, odnosno efikasnost rada. Rast produktivnosti podrazumijeva povećanu vrijednost proizvodnje, a samim tim i povećanje prihoda i dobiti. Dobija se kao zbir ukupne dobiti preduzeća, sume isplaćenih bruto plata i amortizacije za jednu fiskalnu godinu.

$$\text{BDV} = \text{dobit} + \text{suma bruto plata} + \text{amortizacija}$$

Bruto dodana vrijednost po zaposlenom je važan indikator produktivnosti rada preduzeća, što je posebno značajno za analizu ekonomskog rasta i konkurentnosti preduzeća. Dobija se kao količnik bruto dodane vrijednosti sa prosječnim brojem zaposlenih radnika u jednoj fiskalnoj godini.

$$\text{Bruto dodana vrijednost po zaposlenom} = \text{BDV} / \text{broj zaposlenih}$$

Povrat na imovinu (Return on assets – ROA) – povrat na aktivu pokazuje koliko efikasno preduzeća zarađuju novac. Služi kao pokazatelj ostvarenja neto dobiti po osnovu ukupnih sredstava preduzeća izražen u procentima. Dobija se kao količnik dobiti poslije oporezivanja sa aktivom preduzeća.

$$\text{ROA} = \text{dobit poslije oporezivanja} / \text{aktiva}$$

Primjer indikatora u Excelu:

BDV 2016	BDV po radniku 2016	ROA 2016	Izvoz u prihodu 2016	Stopa dobiti 2016	Dobit po radniku 2016
----------	---------------------	----------	----------------------	-------------------	-----------------------

Strukture podataka dobijamo uključivanjem dodatnih kolona u Excel formu koje se odnose na zadane strukture. Uključivanjem opcije filter (Data-Filter) dobijamo mogućnost filtera podataka prema različitim strukturama. Primjer: ukoliko želimo da dobijemo strukturu preduzeća prema veličini prvo uradimo filter koji uključuje npr. mala preduzeća (uključimo sva preduzeća koja imaju manje od 10 zaposlenih) i koloni „Veličina preduzeća“ imenujemo sva selektovana preduzeća u Mala preduzeća. Isto ponavljamo za sve strukture koje želimo da analiziramo.

Primjer dodatnih kolona koje označavaju strukture podataka:

Veličina preduzeća	Teritorijalno područje	Proizvodni i neproizvodni sektori	Industrijski sektori
--------------------	------------------------	-----------------------------------	----------------------

Za analizu je često vrlo korisno uključivanje dodatne kolone koja će u svakoj ćeliji imati upisan broj 1 za sumiranje broja preduzeća za analiziranu strukturu.

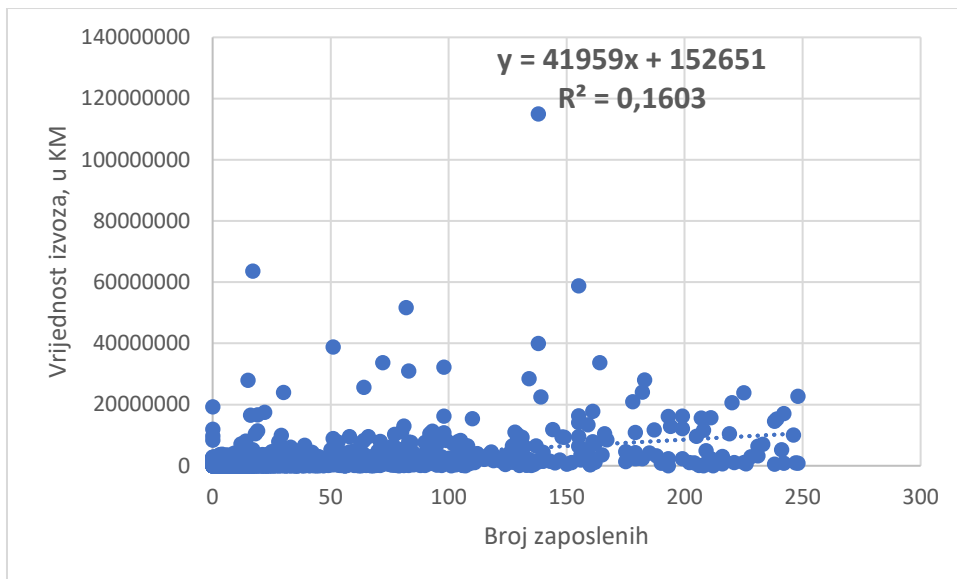
Računanje korelacije

Korelacija pokazuje uticaj posmatranih pojava koje su u međusobnoj suštinskoj vezi, npr. kako izvoz (nezavisna varijabla) utiče na broj zaposlenih radnika (zavisna varijabla) u preduzećima.

Računanje korelacije posmatranih pojava se dobija na sljedeći način:

1. obilježiti dvije varijable, 2. uključiti dijagram rasipanja XY scatter, 3. Add chart elements (dodati elemente grafikona): uključiti trendline linear (linearna linija trenda), 4. Add chart elements (dodati elemente grafikona): More trendline options (više opcija linije trenda), uključiti Display equation on chart (prikažite jednačinu na grafikonu) i Display R-squared value on chart (prikazati reprezentativnost modela).

Primjer: Korelacija izvoza i broja zaposlenih industrijskih izvoznih malih i srednjih preduzeća



Prethodni grafikon pokazuje liniju trenda izvoza i broja zaposlenih radnika u industrijskim izvoznim malim i srednjim preduzećima.

Podatak o reprezentativnosti modela R^2 pokazuje vezu između kretanja prihoda od izvoza preduzeća i kretanja broja zaposlenih u preduzećima. $R^2=0,1603$ u ovom primjeru pokazuje 16,03% ($0,1603 \times 100$) veze između kretanja prihoda od izvoza preduzeća i kretanja broja zaposlenih u preduzećima. Što je R veći, veća je pouzdanost modela. Tokom primjene ovog modela, važno je voditi računa o postojanju suštinske veze između zadanih varijabli, jer model radi bez obzira na potencijalno nepostojanje veze između varijabli.

Mrežno predstavljanje stopa promjena

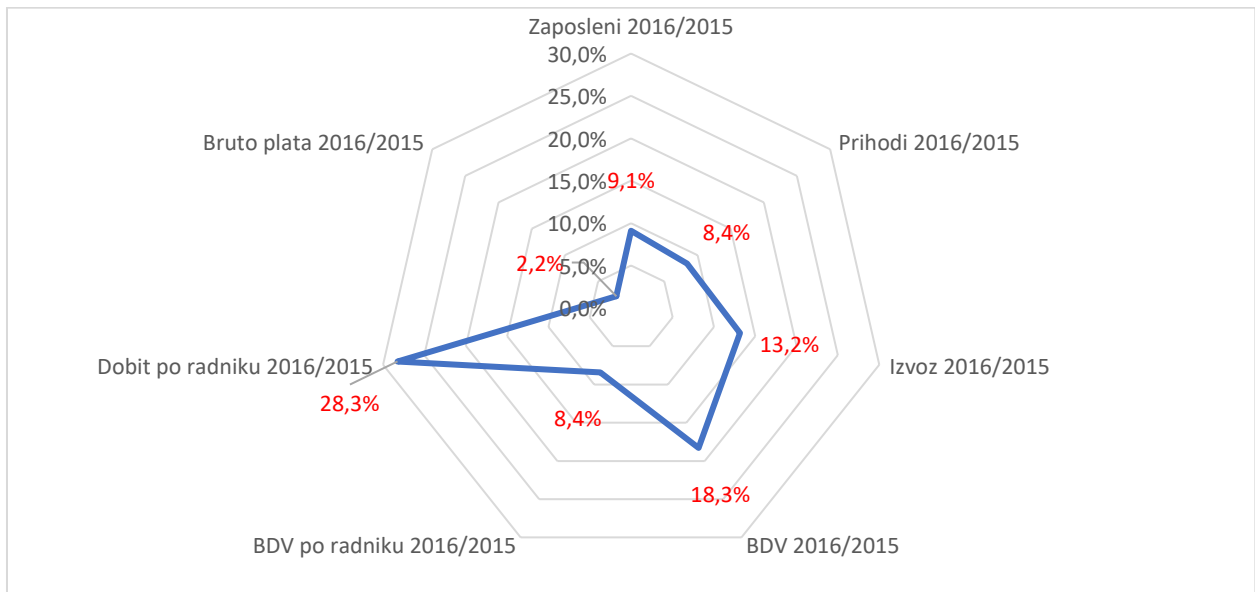
Relativni podaci predstavljeni indeksima daju mogućnost poređenja dinamike različitih pokazatelja u vremenskim razdobljima. Indeksi su relativni pokazatelji dinamike koji pokazuju odnos jedne pojave u različitim vremenskim razdobljima.

Indeksi²¹ se računaju uzimajući u obzir raspoložive podatke po godinama, bazna godina može biti bilo koja godina iz serije podataka koju posjedujemo. Mogućnosti korištenja indeksa su sljedeće:

- Prethodna godina bazna= vrijednost posmatrane godine/vrijednost prethodne godine x 100,
- Indeksi na promjenjivoj bazi (oprez kod izbora bazne godine (bazna godina treba da omogući uporedivost rezultata) i prezentovanja rezultata) - bazna godina se mijenja u zavisnosti od potrebe= vrijednost posmatrane godine / odabrana bazna godina (promjenjiva) x 100,
- Indeksi na stalnoj bazi (oprez kod izbora bazne godine) – odabrana godina konstantno služi kao baza poređenja za različite godine = vrijednost posmatrane godine / odabrana bazna godina (uvijek ista) x 100.

²¹ Alat predstavlja indekse u procentima radi lakšeg prezentovanja rezultata.

Primjer: Indeksi 2016/2015 (predstavljani u %) godina industrijskih izvoznih malih i srednjih preduzeća, prethodna godina = 100



Prethodni grafikon pokazuje promjenu vrijednosti različitih pokazatelja u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu i daje preglednu sliku promjena prema različitim aspektima poslovanja u navedenom vremenskom periodu (npr. primjetno je da je procenat povećanja bruto plata u preduzećima manji od procenta povećanja svih ostalih pokazatelja poslovanja industrijskih preduzeća, gdje dominira dobit po radniku).

Prilog 2. Kvalitativne analize - Alati za prikupljanje i analizu podataka

Fokus grupa

Fokus grupa je moderirana diskusija relevantnih osoba na određenu temu. Na ovaj način se mogu dobiti mišljenja i stavovi određene grupe relevantnih aktera u vezi sa pojedinim aspektima poslovnog okruženja ili nekom drugom temom relevantnom za razvoj MSP.

Preporučuje se da učestvuje između 8 i 12 osoba, kako bi u vremenu od okvirno dva sata mogli da iznesu svoje mišljenje o datoj temi. Tema se definiše od strane istraživača, u skladu sa problemom kojim se istraživač bavi. Učesnici se biraju prema definisanoj temi. Struktura grupe se može kreirati tako da se dobije mišljenje relativno homogene grupe, na primjer, predstavnika preduzeća određenog sektora, a može se obezbijediti i struktura koja omogućava da se dobije mišljenje različitih aktera o određenoj temi, na primjer u slučaju da osim privrednika u grupi budu i predstavnici institucija, razvojnih organizacija i slično. I u slučajevima kada je grupa relativno homogena, mogu se dobiti mišljenja koja se razlikuju, jer su učesnici ipak u određenoj mjeri različiti prema kapacitetima, interesima i drugim karakteristikama. U slučajevima kada je grupa heterogena, moguće je sagledavanje problema iz različitih uglova, to jest iz ugla različitih aktera, što može dati i korisne uvide u interakcije između aktera, na primjer koje su karakteristike saradnje privrednih subjekata i obrazovnih institucija. Poželjno je da učesnici nemaju uticaj jedni na druge.

Pitanja koja se koriste u vođenju fokus grupe se definišu unaprijed, u skladu sa ciljevima istraživanja. Preporučuje se priprema 3-4 pitanja otvorenog tipa, koja služe za usmjeravanje diskusije, pri čemu je poželjno početi sa uopštenim pitanjima i kretati se ka specifičnim. Diskusija se, uz saglasnost učesnika, snima, a ako to nije moguće, zapisuju se iznesena mišljenja i stavovi u vezi sa datom temom.

Važnu ulogu u pripremi i izvođenju fokus grupe ima moderator, koji treba da osigura da svi učesnici dobiju priliku da iznesu svoje mišljenje o svakom od postavljenih pitanja, da ne dođe do konflikta u slučaju suprotstavljenih stavova, te da učesnici iskreno iznesu svoje mišljenje i stavove o određenim temama. Imajući u vidu da je težište na dobijanju različitih mišljenja o određenom problemu, moderator ne treba da utiče na grupu u smislu navođenja na određene zaključke, iako može pomoći u formulaciji zaključaka. Poželjno je da, pored moderatora, za izvođenje fokus grupe bude angažovana još jedna osoba koja vodi zabilješke. Moderator usmjerava diskusiju, ali mora da bude neutralan i nepristrasan.

U okviru pripreme fokus grupe potrebno je izvesti sljedeće korake:

1. Odrediti učesnike, pozvati ih i podsjetiti ih na sastanak,
2. Odabrati ugodnu lokaciju za opuštenu diskusiju,
3. Pripremiti prostoriju, pripremiti kafu ili čaj i vodu,
4. Postaviti sto i stolice tako da se svi učesnici gledaju, kao za okruglim stolom,
5. Dobro pripremiti pravac pitanja.

Sam tok fokus grupe obično se odvija na sljedeći način:

1. Dobrodošlica i zahvala za učestvovanje,
2. Uvod u temu i navođenje svrhe fokus grupe,
3. Informisanje učesnika o pravilima učešća u fokus grupi (kako bi svi učesnici dobili priliku da iznesu svoje mišljenje, poželjno je na početku fokus grupe uvesti pravilo da nijedan učesnik ne govori duže od 3 minuta u kontinuitetu, ali da se može više puta javiti za riječ), informisanje o tom da će se uzimati zabilješke i kako će informacije biti korištene,
4. Objasniti kako fokus grupa funkcioniše
 - Reci šta misliš i slobodno se ne slaži,
 - Cijene se sva stanovišta,
 - Neka opaske budu kratke,

- Dozvoliti svima da govore.

Dakle, moderator objašnjava problem o kojem će grupa raspravljati i osigurava fokusiranu diskusiju. Moderator može postavljati pitanja jedno za drugim, tako što, nakon što grupa odgovori na jedno pitanje, postavlja naredno, a može i upoznati učesnike sa svim pitanjima na početku i dati malo vremena grupi da razmisli, pa potom postavljati pitanja jedno za drugim. Nakon što se dobiju odgovori na sva pitanja i nakon što svi učesnici iznesu svoje mišljenje, moderator formuliše zaključke i usaglašava ih sa grupom, vodeći računa da formulacije ne budu previše uopštene i da u najvećoj mogućoj mjeri koristi formulacije učesnika.

Ukoliko moderator procijeni da se o pojedinim pitanjima može dobiti više informacija, može postaviti dodatna pitanja ili pozvati učesnike da detaljnije objasne svoje stavove, navedu primjere ili na drugi način detaljnije odgovore na pitanje. Moderator ne treba da kritikuje niti ocjenjuje iznesena mišljenja i stavove.

Izveštaj fokus grupe priprema moderator u saradnji sa osobom koja je vodila zabilješke. Izveštaj treba da sadrži sljedeće elemente:

- mjesto i vrijeme održavanja,
- podatke o učesnicima, temu,
- imena i kontakt informacije moderatora i zapisničara,
- ključne nalaze za svako od postavljenih pitanja,
- sažete zaključke / ključna zapažanja u vezi sa diskutovanim problemom.

Intervju

Intervju takođe omogućava dublje razumijevanje određenog problema, pri čemu učesnici obično iznesu i mišljenja koja ne bi iznijeli u javnosti, odnosno u grupi. U odnosu na druge metode, intervju daje mogućnost dobijanja detaljnijih informacija, kao i učešća osoba koje nisu sklone učešću u grupnom radu. S druge strane, ključni nedostatak izvođenja intervju je to što traži dosta vremena za pripremu i izvođenje, što može biti povezano sa višim troškovima putovanja i ljudskih resursa.

Priprema intervju takođe polazi od definisanja problema koji će se istraživati. Nakon toga se priprema labavo strukturiran upitnik fokusiran na definisanu temu, koji se koristi kao okvir za razgovor koji se vodi sa ispitanicima, to jest za izvođenje intervju. Pitanja se mogu grupisati radi lakše obrade po ključnim oblastima, odnosno aspektima sagledavanja problema. Potrebno je definisati i ispitanike, gdje je poželjno da istraživanjem budu obuhvaćeni poznavaoци teme koja se istražuje i koji mogu dati korisne informacije, ali i osobe koje imaju neobičan način razmišljanja, jer se na taj način može doći do inovativnih ideja za rješavanje problema.

U izvođenju intervju, ispitanici se kontaktiraju i zakazuje se razgovor, a poželjno je, pored telefonskog kontakta, poslati i imejl u kojem je ukratko objašnjeno zbog čega se istraživanje provodi i zašto je određen ispitanik odabran (na primjer, zbog svojih znanja i iskustava koji mogu biti zanimljivi za rješavanje problema), uz napomenu o tome da će intervju biti izveden u vrijeme i na mjestu koje odgovara ispitaniku. Istraživač treba da ima u vidu vrijeme potrebno za putovanje do pojedinih ispitanika, kao i to da pojedini intervju mogu da traju duže nego što je predviđeno.

Nakon prikupljanja podataka i informacija, vrši se obrada i analiza, te priprema izvještaj. Izvještaj treba da bude strukturiran prema ključnim oblastima istraživanja, odnosno prema ključnim aspektima problema, što služi i kao okvir za organizovanje i prezentaciju prikupljenih podataka i informacija. Zaključci treba da budu direktno zasnovani na stečenim uvidima, te formulisani tako da jasno predstavljaju istraživani problem posmatran iz nekoliko uglova. Na ovaj način se dobija i dobra osnova za osmišljavanje intervencija kojima će biti ostvarena željena promjena u datoj oblasti.

Kada se govori o pripremi i izvođenju intervjua u oblastima relevantnim za MSP, potrebno je imati u vidu nekoliko stvari:

- što jasnije definisati problem istraživanja i u skladu sa definisanim problemom osmisliti pitanja, koja treba da obezbijede fokus, ali ne i da ograniče ispitanika u iznošenju mišljenja,
- u zavisnosti od problema, definisati ko su ispitanici (na primjer, ako se problem odnosi na donošenje poslovnih odluka, potrebno je intervjuisati donosioce odluka, a ne operativne izvršioce),
- podesiti vrijeme izvođenja i trajanje intervjua prema ispitanicima,
- obezbijediti da osoba koja izvodi intervjua ima određena znanja o problemu koji se istražuje, kao i da ima kapacitet za izvođenje intervjua na način koji omogućava dobijanje što više korisnih podataka i informacija - osoba koja izvodi intervjua ne treba da ubjeđuje i savjetuje ispitanika u vezi sa poslovanjem, već da vodi proces tako da se od ispitanika dobije što više korisnih podataka i informacija, uključujući senzibilitet za prepoznavanje i bilježenje neočekivanih odgovora koji se mogu pokazati veoma korisnim,
- pripremiti izvještaj koji je jasan i obuhvatan i daje jasno formulisane ključne nalaze i uvide u formi pogodnoj za korištenje za osmišljavanje intervencija za podršku MSP.

Anketiranje

Iako se podaci prikupljeni anketiranjem mogu i kvantitativno obraditi, moguća je i kvalitativna obrada. Provođenje ankete takođe uključuje korištenje upitnika za prikupljanje podataka i informacija od određene ciljne grupe ispitanika, koji se definišu u skladu sa istraživanim problemom. Iako se mogu angažovati anketari koji prikupljaju podatke u direktnoj komunikaciji sa ispitanicima, u praksi se često koristi upitnik u pisanoj formi koji se šalje poštom, a u posljednje vrijeme elektronskom poštom ili korištenjem nekog od onlajn alata ili se anketa provodi telefonski. U odnosu na intervjua, ovakav način prikupljanja podataka je brži i jeftiniji, što predstavlja i osnovne prednosti ankete. Anketom je moguće u kraćem vremenu prikupiti podatke od većeg broja ispitanika na širem geografskom području. Pošto kod ovakvog načina prikupljanja podataka obično nema direktnog kontakta izvođača istraživanja i ispitanika, izuzetno je važno da su pitanja jasno formulisana, kao i ponuđeni odgovori u slučaju da se radi o zatvorenim pitanjima. Takođe, treba imati u vidu da je stopa odgovora ispitanika kojima se pošalje upitnik vrlo često niska, pa je potrebno definisati dodatne mjere koje osiguravaju prikupljanje dovoljnog broja odgovora, kao što su podsjećanje putem imejla ili telefona, napomena da mogu dobiti rezultate istraživanja ukoliko se procijeni da su im zanimljivi i slično.

Podaci prikupljeni anketiranjem se mogu i kvantitativno i kvalitativno obraditi. Ukoliko je korišten upitnik sa otvorenim pitanjima, može se primijeniti kvalitativna obrada. U slučajevima korištenja upitnika sa ponuđenim odgovorima, to jest zatvorenih pitanja, moguća je kvantitativna, ali i kvalitativna obrada, gdje se često zanimljivi uvidi mogu ostvariti ukrštanjima odgovora na različita pitanja. Na primjer, mogu se posmatrati odgovori koje daju preduzeća određenog broja zaposlenih u vezi sa potrebama za unapređenjem tehnologije i slično.

Korištenje prilika za dodatna kvalitativna istraživanja

Pored navedenih načina prikupljanja i analize podataka i informacija, u praksi se javljaju i prilike kada je moguće steći vrlo korisne uvide u određene pojave, a koje nisu rezultat planiranih istraživanja. Ipak, potrebna je istraživačka radoznalost i pažnja da bi se ovakve prilike iskoristile. Na primjer, ako tokom posjete sajmu slušate komentare privrednika o predstavljenoj opremi možete dobiti uvide o tome kako vide važnost nove tehnologije u preduzećima, da li je smatraju potrebnom, da li imaju namjeru i sredstva za nabavku tehnologije, da li smatraju da niži stepen tehnologije mogu nadomjestiti radnom snagom i slično. To su uvidi koji mogu biti od koristi kod razmatranja različitih mjera podrške za MSP, gdje je moguće donijeti bolje odluke ne samo o tome koje su intervencije potrebne, nego i o tome koje neće donijeti značajnije rezultate. Da bi se ovakve prilike iskoristile, potrebno je aktivno slušati i u

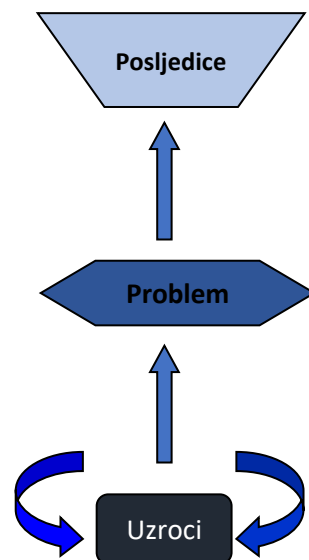
najkraćoj formi bilježiti zanimljive uvide, čak i ako u trenutku bilježenja nema jasne predstave kad i kako će se moći primijeniti. Za bilježenje se može koristiti, na primjer, format mape uma koji omogućava da se dodaju novi elementi i da se prikažu veze između pojedinih subjekata, što je korisno kod prikupljanja podataka i informacija u dužem vremenskom periodu, gdje se slika vremenom sklapa i razjašnjava. Takođe, ovakvi formati omogućavaju da se sagledaju svi važni subjekti i interakcije, što može voditi idejama za unapređenja pojedinih oblasti podrške MSP.

Analiza putem stabla problema

Pri otkrivanju veze između uzroka i posljedica nerijetko se koristi analiza stabla problema. Identifikuju se ključni problemi i ograničenja, pri čemu se uočavaju uzročno-posljedične veze između identifikovanih problema²². Analiza problema se odvija kroz sljedeće korake:

1. Definisanje okvira i predmeta analize,
2. Identifikacija ključnih problema sa kojima se suočavaju ciljna grupa i krajnji korisnici - identifikuju se problemi u određenoj oblasti i definiše koji problem treba prvo rješavati, koji postaje *polazni problem*,
3. Vizualizacija problema u formi *stabla problema* ili *hijerarhija problema* koja olakšava uočavanje i prikaz uzročno-posljedičnih veza, a koja nastaje tako da se identifikuju povezani problemi, to jest uzroci i posljedice polaznog problema i prikazuju tako da se posljedice polaznog problema obično prikazuju prema vrhu, a ispod polaznog problema se navode uzroci. Ako se može identifikovati više od jednog uzroka koji dovode do određenog problema, prikazuju se na istom nivou. Proces se vodi pitanjem: „Šta je uzrok tome?“

Analiza problema se može pripremiti tokom moderirane diskusije, gdje se problemi zapisuju na kartice kako bi se mogle složiti u stablo problema prema kriterijumu uzročno-posljedičnih veza. Sastav grupe utiče na kvalitet rezultata, kao i kapacitet moderatora. U slučaju složenih problema, može se organizovati nekoliko diskusija koje će osvijetliti problem sa različitih strana.

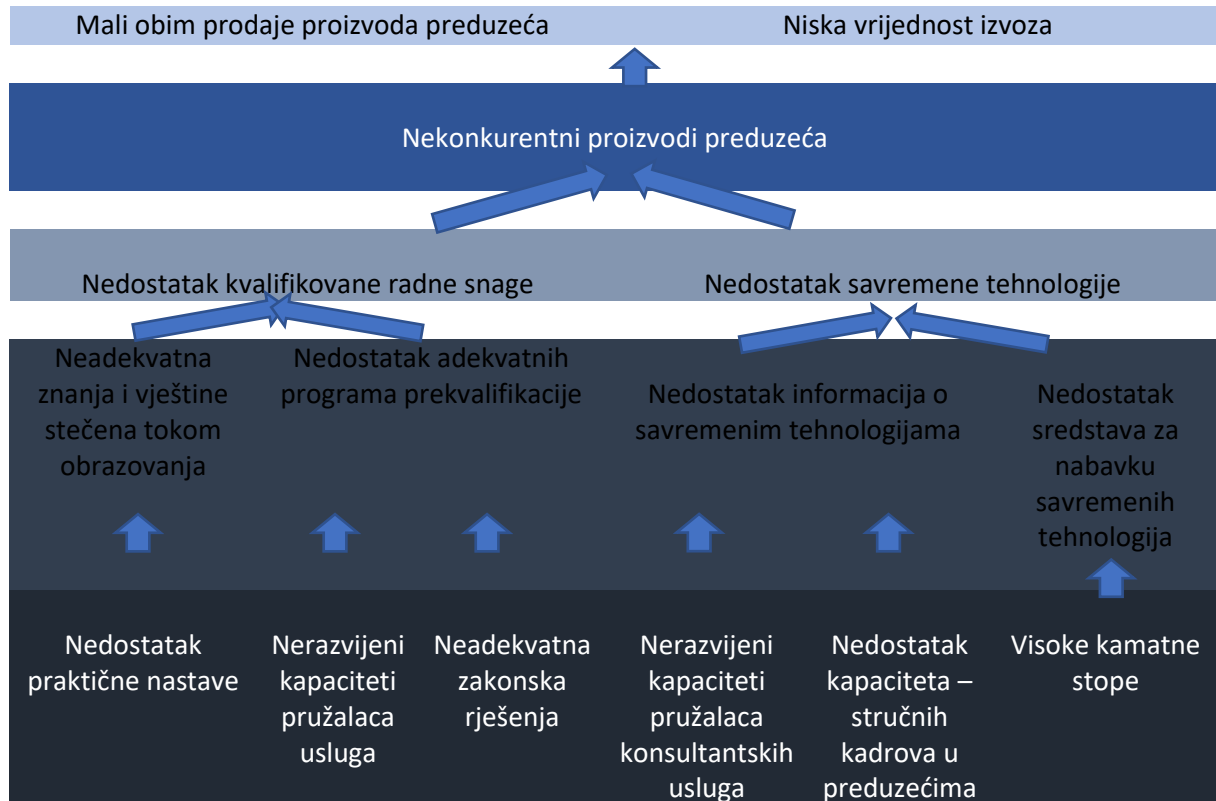


Dobro pripremljena analiza problema predstavlja osnovu za fokusiranje intervencija i formulaciju ciljeva projekta/mjere, ali i programske oblasti i strategije u cjelini. Analiza problema takođe upućuje

²² U pripremi ovog dijela metodologije korišteni su materijali iz Project Cycle Management Guidelines, European Commission, 2004.

na veze između sredstava i rezultata, povezuje projekat sa širim kontekstom, te inicira analizu rizika i povećava mogućnost preciznog definisanja uloga i odgovornosti u pripremi i izvođenju projekta.

Primjer stabla problema



Istraživanja u kompleksnim situacijama

Do sada navedene metode i tehnike koriste se u situacijama u kojima se može otkriti veza između uzroka i posljedica putem analize.

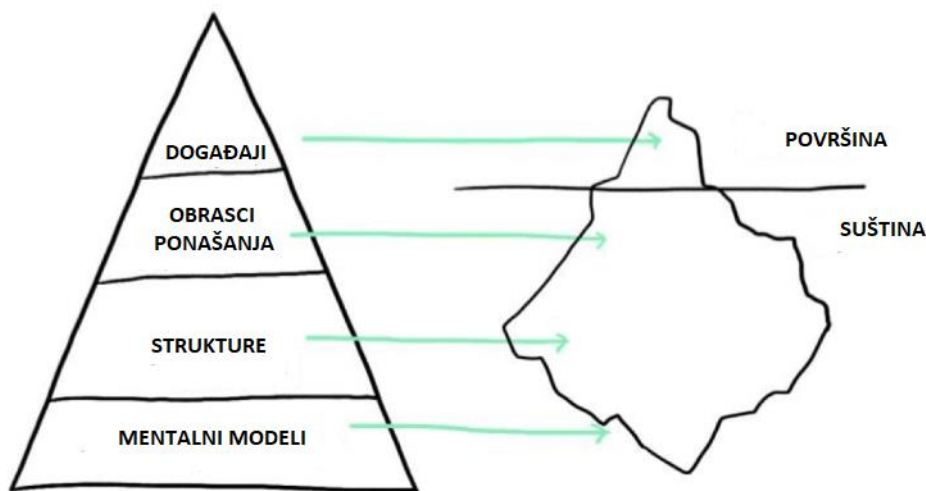
U nizu situacija sa kojima se susreću kreatori politika podrške za MSP do sada navedene metode i alati nisu dovoljni, jer se radi o kompleksnim situacijama, u kojima odnos između uzroka i posljedice, onoga što preduzimamo i efekata do kojih to može da dovede, ne može da se sazna unaprijed. U takvim situacijama analiza ne pomaže, jer ne možemo da govorimo o uzrocima i posljedicama, već o mnogobrojnim interakcijama i obrascima ponašanja koji se iz njih vremenom formiraju.

Naša dosadašnja praksa nije na odgovarajući način tretirala kompleksne situacije skoro ni u jednoj oblasti, pa ni u oblasti podrške za MSP. Ipak, novi pristupi i alati koji se razvijaju na globalnom planu omogućuju da se i kod nas otpočne sa njihovom primjenom. U uvodnom dijelu metodologije već je ukratko opisan Cynefin (kanevin) kao konceptualni okvir za razumijevanje i uvažanje kompleksnosti u sklopu standardizovane metodologije strateškog planiranja razvoja MSP. U ovom dijelu ukratko će se predstaviti SenseMaker kao istraživački alat sa odgovarajućom programskom podrškom koji omogućuje hvatanje u koštac sa kompleksnim situacijama.

SenseMaker

SenseMaker je istraživački alat za kvalitativna istraživanja, koji se koristi u situacijama povećane kompleksnosti. Drugim riječima, koristi se u situacijama kada nije moguće predvidjeti do čega će dovesti intervencije u pojedinim oblastima, kao što su to u ovom slučaju neki od problema u vezi sa MSP u BiH. To su najčešće situacije u kojima se neki projekat ili mjera sprovodi prvi put.

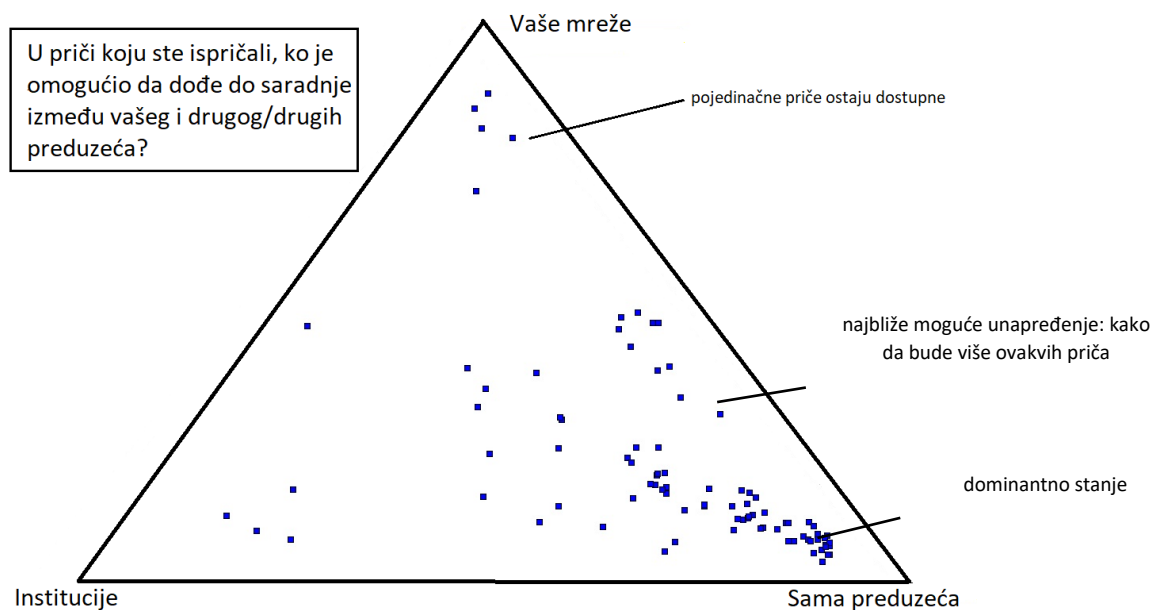
Radi se o alatu koji daje odgovor na pitanja: (1) **Šta se ovdje stvarno dešava** i (2) **Gdje se nalazi najbliže ostvarivo unapređenje**. SenseMaker objašnjava veze između pojava i aktera (otkriva obrasce ponašanja) i ukazuje na tihe signale – tinjajuće početke koji ukazuju u kom pravcu je moguće napraviti pozitivnu promjenu. Time nam omogućuje da zaronimo ispod površine lako vidljivog, odnosno da otkrijemo šta utiče na aktere (firme, institucije podrške, partnere, itd), a nije lako vidljivo: koji su to važeći obrasci ponašanja, strukture (šta objašnjava ove obrasce) i mentalni modeli (duboko ukorijenjena uvjerenja koja usmjeravaju ponašanje). Novi uvidi će nas usmjeriti u kom pravcu i oblasti da planiramo safe-to-fail²³ intervencije.



Model ledenog brijega

SenseMaker istraživanje je bazirano na velikom broju priča (mikro-narativa), odnosno iskustvima ispitanika. Ispitanici dijele sa istraživačem jedno od svojih iskustava u oblasti MSP, u skladu sa temom istraživanja. Na primjer: saradnji sa drugim preduzećima, izvozu, korištenju podsticajnih sredstava, itd. Potom mu, koristeći grafičke okvire sa graničnim vrijednostima i pitanja sa ponuđenim odgovorima, sami daju značenje, što smanjuje mogućnost da to značenje bude promijenjeno interpretacijom istraživača. Grupisanjem svih priča u grafičke okvire, i uz pomoć ukrštanja sa pitanjima sa više ponuđenih odgovora, stvaraju se reljefi iskustava u kojim je moguće uočiti određene obrasce, koji su inače vrlo teško uočljivi.

²³ Za izraz *safe-to-fail* još nema odgovarajućeg prevoda. Opisno, radi se o intervencijama kod kojih unaprijed računamo sa greškom, da neke stvari neće uspjeti, ali da neće izazvati ozbiljnije negativne posljedice.



Primjer trijade – grafički predstavljenog reljefa, u kom ispitanici postavljaju svoje priče unutar graničnih vrijednosti

U grupama grafički predstavljenih priča, istraživač može dublje uroniti tako što će pročitati o čemu se konkretno radi u svakoj od pojedinačnih priča. Takođe, interesantne su i one priče koje su daleko od grupacija. To su izuzeci (outliers) koji pokazuju da se stvari mogu raditi i drugačije od uobičajenog.

U konkretnom primjeru iznad, u istraživanju koje se bavilo istraživanjem umrežavanja preduzeća, iz jedne od trijada je vidljivo je da su u većini priča za saradnju bila zaslužena sama preduzeća. Međutim, vidljivo je i da su u nekim slučajevima za saradnju bile zaslužene i mreže, odnosno institucije. Ako uzmemo pretpostavku da su to poželjni slučajevi, moguće je otvoriti te priče i vidjeti detaljnije o čemu se tu radi ili koristiti filtere i vidjeti da li te firme imaju određene sličnosti. Ovo nam pomaže da odgovorimo na pitanje (1) Šta se ovdje stvarno dešava. Drugo pitanje, (2) Gdje se nalazi najbliže ostvarivo unapređenje, nam sugerise da posmatramo grupu priča koje su pozicionirane između odgovora *Sama preduzeća* i *Vaše mreže / Institucije* i planiramo intervencije vodeći se mišlju: „Kako da bude više ovakvih priča?“

Sprovedenje SenseMaker istraživanja

SenseMaker istraživanje započinje konsultovanjem dostupnih informacija i teorijskog znanja. Definiše se šta je potrebno saznati istraživanjem. Na osnovu toga se definišu sljedeći osnovni elementi upitnika:

- **uvodno pitanje**, koje služi da potakne ispitanika na razmišljanje o ranijim iskustvima. Ono ne smije uticati na ispitanika da razmišlja u nekom konkretnom smijeru, kao što su loša ili dobra iskustva. Primjer dobrog uvodnog pitanja je: „*Vaše preduzeće je ranije koristilo podsticajna sredstva. Prisjetite se jednog slučaja i ispričajte nam šta se desilo.*“

- **trijade**, odnosno jednakostranični trouglovi u kojim svaki krak predstavlja određenu vrijednost, predstavljaju najizazovniji dio upitnika. Njihov izgled zavisi od toga šta je potrebno saznati istraživanjem i potrebno ih je pažljivo formulisati, da bi se kombinovanjem sa filterima (pitanjima sa više ponuđenih odgovora) moglo uočiti što više.

- **dijade** su prave sa dva dvije granične vrijednosti, u kojima ispitanik označava gdje se na pravo, u odnosu na granične vrijednosti, nalazi njegova priča.

- „stones“ pitanje nastaje ukrštanjem. Na primjer, može se ukrstiti veličina preduzeća i svrha korištenja podsticajnih sredstava.

- **pitanja sa više ponuđenih odgovora** nam govore više o ispitanicima.

Priče se mogu prikupljati u papirnoj formi, koristeći aplikacije za tablete ili otvaranjem upitnika na računaru (e-mail). Preporučuje se da se istraživanje vrši kontinuirano, da bi se na taj način moglo pratiti kako se stanje mijenja u vremenu, tj. u ranijem primjeru – da li se vremenom, u toku intervencija, povećava broj saradnji za koje su zaslužene mreže ili institucije, i ako da – kako i koje su to priče?

Prilog 3. Kombinovanje analiza

Pri izradi analitičkog dijela strategije razvoja MSP neohodno je da se kombinuju različite metode i tehnike analize. Neki od sve češće korišćenih primjera kombinovanih analiza su: analiza lanca vrijednosti (ALV) i GAP analiza, koje donosiocima odluka omogućavaju uvide iz različitih perspektiva.

Analiza lanca vrijednosti

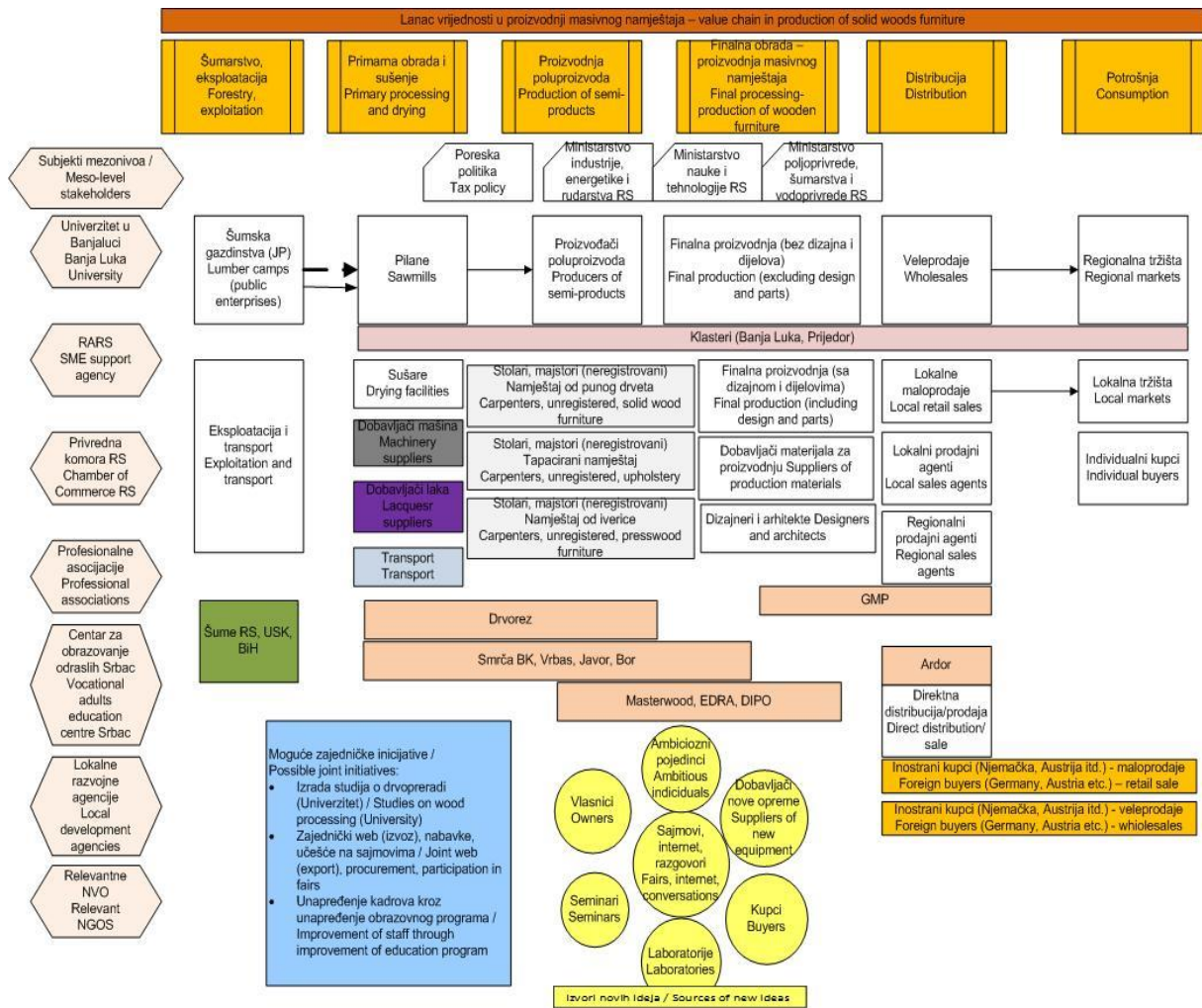
ALV vizuelno pregledno mapira cijeli lanac vrijednosti, od nabavke, preko proizvodnje i distribucije, do krajnjeg potrošača, pri čemu je perspektiva potražnje (kupaca) odlučujuća za otkrivanje najslabije karike u lancu i uočavanje potreba i mogućnosti za poboljšanja. Ona predstavlja veoma korisno analitičko sredstvo i za MSP i za kreatore politika, pomažući im da racionalizuju odluke o tome kako i šta da unaprijede (MSP u pogledu svoje poslovne politike, a kreatori javnih politika u pogledu politika i instrumenata podrške za MSP).

Generička mapa lanca vrijednosti za sektor drvoprerade izgleda ovako:



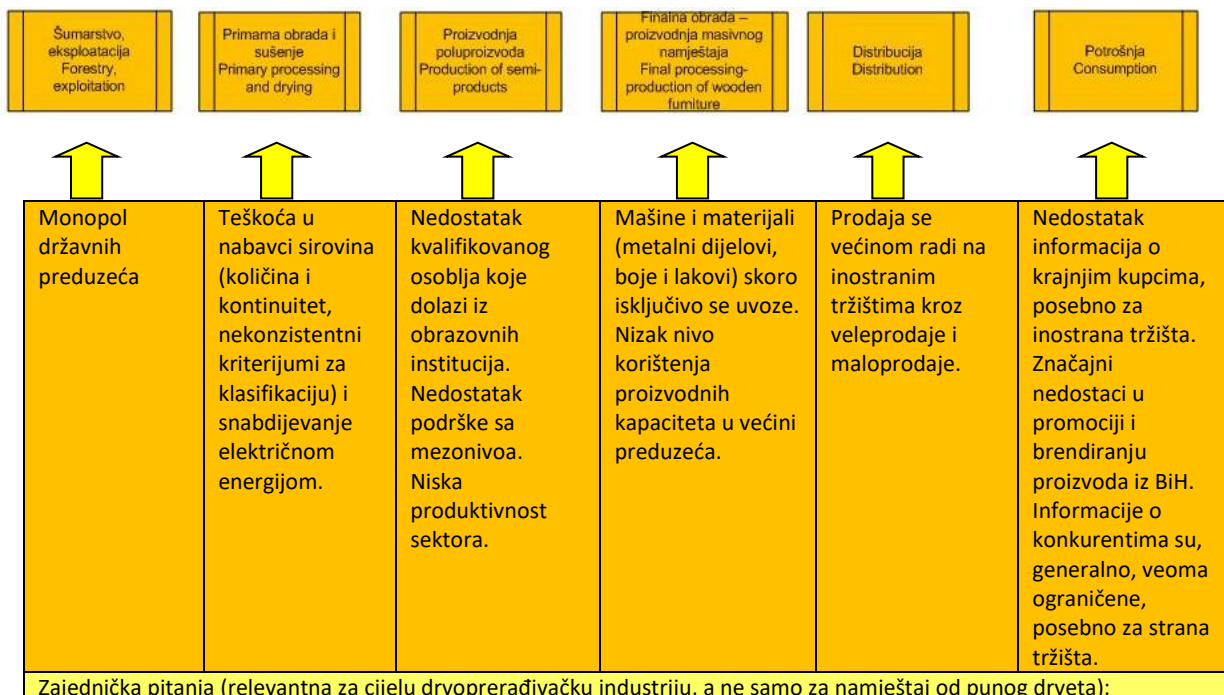
Analiza lanca vrijednosti se ne radi na nivou cijelog sektora (npr. drvoprerade) već na nivou specifične grupe proizvoda (npr. namještaj od masivnog drveta). Pritom se dolazi do znatno složenije slike koja obuhvata različite učesnike u različitim fazama lanca nabave, proizvodnje i prodaje, kreatore politika podrške, institucije podrške, asocijacije, zajedničke inicijative, regulatore... kao što je prikazano na slici na sljedećoj strani²⁴. Do informacija na osnovu kojih je sačinjena ova mapa došlo se putem obrade niza sekundarnih podataka i dokumenata, intervjua sa preduzećima, radionica sa eksperima za ovu oblast, te zajedničkih radionica na kojima su učestvovali predstavnici MSP, eksperti i kreatori politika.

²⁴ Izvor: <https://edabl.org/analiza-lanca-vrijednosti-za-namjestaj-od-punog-drveta/>



Analiza lanca vrijednosti za proizvodnju masivnog namještaja (projekat CREDO Krajina)

Zaključci do kojih se dođe kroz ALV mogu se sažeto predstaviti na sljedeći način:



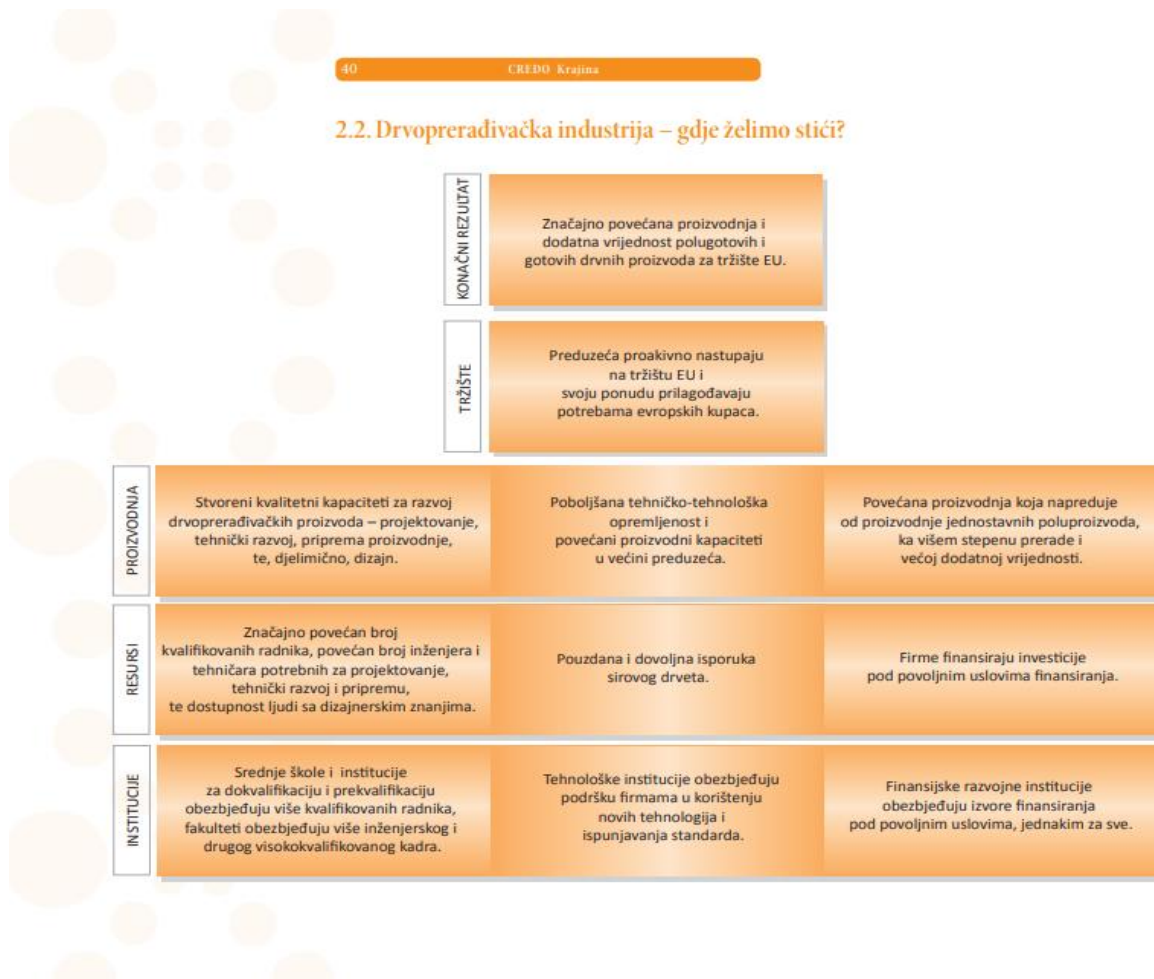
- poslovno okruženje kasni u poređenju sa susjednim državama (npr. raspoloživost i kriterijumi za subvencije, podrška od institucija u korištenju međunarodnih trgovinskih sporazuma);
- usluge kao što je transport, održavanje, istraživanje i razvoj, obuka i konsultantske usluge nisu dovoljno dobre, u smislu raspoloživosti i karakteristika;
- očekivane promjene mogu biti uzrokovane dizajnom, materijalima, tehnologijom, ali proizvođači ne naglašavaju moguće promjene kada je riječ o razlozima za promjene u poslovanju, što ukazuje da je fokus na proizvodima i da postoji nedostatak informacija o tržištu;
- institucije sa mezonivoa obezbjeđuju podršku (subvencije se vide kao najkorisnija podrška, ali i informacije, uvođenje standarda, posjete sajmovima, itd.), ali je opšti utisak da bi one trebalo da budu aktivnije i da je potrebno poboljšati saradnju između proizvođača i relevantnih strana.

Na osnovu kvalitetno urađene ALV može se doći do niza dobro ciljanih preporuka za unapređenja, kako u samom MSP, tako i pogledu politika i instrumenata podrške njihovom razvoju.

GAP analiza

GAP analiza omogućuje perspektivu poređenja trenutne realnosti sa poželjnim mogućnostima koje se pružaju na tržištu. GAP (jaz, procjep, razlika) analiza je alat poslovne analize koji podrazumijeva definisanje razlike između trenutnog i željenog stanja te načina funkcionisanja određene oblasti.

Željeno stanje može da bude predstavljeno na sljedeći način²⁵:



Neki od jazova-raskoraka između sadašnjeg i željenog stanja mogu da se izraze ovako:

²⁵ Izvor: <https://edabl.org/gap-analiza-kljucnih-privrednih-sektora/>

Aspekt	Zašto je važno?	Uočeni nedostaci	Glavni akteri	Područja djelovanja i potencijalne intervencije
JAZ – TRŽIŠTE				
<ul style="list-style-type: none"> pristup i nastup na tržištu (veći i bolji izvozni aranžmani) 	<ul style="list-style-type: none"> ključno za dalje poboljšanje konkurentnosti, povećanje obima prodaje i zaposlenosti 	<ul style="list-style-type: none"> njemački i dr. kupci iz EU ne dobijaju dovoljno informacija o našim firmama, o njihovim kapacitetima za plasman na tržište EU u većini firmi vlasnici/direktori obavljaju glavnu poslu u prodaji i ne koriste komercijaliste koji dobro poznaju zahtjeve i uslove tržišta nema dovoljno znanja o tržištima i izvorima informacija 	<ul style="list-style-type: none"> Njemačka privredna komora (AHK) i slična udruženja GIZ (CIM eksperti i podrška izvozu) privredna predstavništva firme sa pozitivnim iskustvima 	<ul style="list-style-type: none"> kako izvoziti u EU, posebno na njemačko tržište (kako uspostaviti i ojačati veze sa njemačkim firmama) organizovati događaje na kojim bi se susretale domaće firme i potencijalni strani partneri podrška direktnom povezivanju i promociji firmi preko programa GIZ i preko Njemačke privredne komore organizovati događaje za razmjenu iskustava i znanja za direktore
<ul style="list-style-type: none"> uvodenje standarda i certifikacija proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> svaka firma mora posjedovati FSC znak CE je preduslov za izvoz nekih proizvoda (dječiji krevetići i dr.) za pojedina tržišta postoje posebni standardi (za Njemačku GS, DIPT,..) 	<ul style="list-style-type: none"> veliki broj malih firmi ima mogućnost da izvozi, ali su im pojedini standardi prepreka (FSC, CE, GS, DIPT i dr.) nedostaju domaće laboratorije za testiranje i certifikaciju (korištenje stranih je skupo, a domaće bi, prema procjenama, mogle biti mnogo jeftinije) 	<ul style="list-style-type: none"> firme i eksperti iz okruženja sa dobrim iskustvima u ovoj oblasti Mašinski fakultet laboratorija za testiranje i certifikaciju u Zenici (u nastajanju) 	<ul style="list-style-type: none"> podrška firmama u uvođenju standarda i certifikaciji proizvoda (ova mjera će se konkretnije razraditi u skladu sa konkretnim zahtjevima preduzeća)
JAZ – LJUDI I ZNANJE				
<ul style="list-style-type: none"> ključne vještine – inženjeri 	<ul style="list-style-type: none"> važni su za razvoj novih proizvoda i korištenje boljih i novijih tehnologija 	<ul style="list-style-type: none"> fakultet(i) ne proizvode dovoljno inženjera za industriju mala i srednja preduzeća ne zapošljavaju dovoljno inženjera 	<ul style="list-style-type: none"> mašinski fakulteti u Banjoj Luci i Bihaću uvlasnici /direktori MSP 	<ul style="list-style-type: none"> iniciranje saradnje i podrška zajedničkim aktivnostima mašinskih fakulteta (Banja Luka i Bihać) i preduzeća promocija važnosti zaposlenja tehničkih kadrova za postizanje konkurentnosti firme promovisanje zapošljavanja u drvnoj industriji kod mladih
<ul style="list-style-type: none"> ključne vještine – tehničari i CNC programeri 	<ul style="list-style-type: none"> tehničari su često oni koji „nose“ proizvodnje 	<ul style="list-style-type: none"> srednje stručno obrazovanje ne proizvodi tehničare sa praktičnim vještinama (uključujući CNC programiranje) nema dobro organizovane i stalne (praktične) obuke tehničara 	<ul style="list-style-type: none"> Srednja tehnička škola Banja Luka WMTA akademija, Srbac zainteresovana preduzeća 	<ul style="list-style-type: none"> iniciranje saradnje i podrška zajedničkim aktivnostima centara za obrazovanje odraslih (WMTA akademija Srbac i dr.) i preduzeća iniciranje saradnje i podrška zajedničkim aktivnostima srednjih stručnih škola i preduzeća
<ul style="list-style-type: none"> ključne vještine – stolari i CNC operateri 	<ul style="list-style-type: none"> rast sektora uslovljen raspoloživošću kvalifikovane radne snage 	<ul style="list-style-type: none"> srednje stručno obrazovanje ne proizvodi majstore sa praktičnim vještinama nema dobro organizovane i stalne (praktične) obuke majstora 	<ul style="list-style-type: none"> srednje tehničke škole (Banja Luka i Bihać) WMTA akademija, Srbac preduzeća zainteresovana da organizuju obuku 	<ul style="list-style-type: none"> iniciranje saradnje i podrška zajedničkim aktivnostima centara za prekvalifikaciju odraslih (WMTA akademija Srbac i dr.) i preduzeća iniciranje saradnje i podrška zajedničkim aktivnostima srednjih stručnih škola i preduzeća
<ul style="list-style-type: none"> upravljanje ljudskim resursima 	<ul style="list-style-type: none"> značajan dio konkurentnosti se zasniva na ključnim stručnjacima (inženjerima i majstorima) 	<ul style="list-style-type: none"> tretman „uravnolovke“ (ne izdvajaju ključne stručnjake) ključni stručnjaci prelaze u druge firme, odlaze u inostranstvo ili u javni sektor 	<ul style="list-style-type: none"> konsultanti iz ove oblasti firme (kojima su ključni ljudi otišli i one koje ih drže zadovoljnim) 	<ul style="list-style-type: none"> organizovati događaje za razmjenu iskustava i znanja za direktore otvoriti mogućnost za konsalting u upravljanju ljudskim resursima

Rezultati i preporuke ALV i GAP analize obično se međusobno nadopunjuju i prepliću.

Važno je istaći da pri izradi analitičkog dijela nije neophodno da se samo za tu svrhu i priliku izvode analize lanca vrijednosti i GAP analiza, jer se radi o pitanju resursa za njihovo izvođenje (imamo li dovoljno vremena i sredstava), ali i preduslova za njihovo fokusiranje i korišćenje rezultata. Naime, bilo bi potrebno mnogo analiza lanca vrijednosti, jer se one fokusiraju na proizvode, i GAP analiza, jer se one fokusiraju na sektore, kako bi se osigurao obuhvat koji bi imao značaja za izradu strategije razvoja MSP. Umjesto toga, preporučuje se korišćenje do tada urađenih, a još uvijek aktuelnih analiza, koje se rade češće u okviru međunarodnih projekata, a rjeđe u okviru programskih aktivnosti institucija, ili izvođenje ovih analiza za proizvode i sektore za koje druge analize pokazuju potencijale rasta.

Uvid u rezultate i preporuke ovih analiza može se izvršiti na više načina: pažljivim pregledom dokumenata i sažetim prikazivanjem njihovih rezultata ili putem pažljivo pripremljenih i moderiranih radionica na kojima će oni koji su ih pripremali sažeto predstaviti one nalaze i preporuke koji, po njihovim informacijama i procjenama, još uvijek važe. Ti rezultati se mogu objediniti i prikazati putem okvira sistemske konkurentnosti.

Prilog 4. Procjena mogućnosti finansiranja implementacije strategije

Pregled okvirne procjene po glavnim izvorima finansiranja, u KM

Izvori finansiranja strategije		Okvirna procjena po godinama					UKUPNO
		Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	
Iz budžeta (Brčko Distrikt, kantoni, entiteti, država)							
Iz eksternih izvora	Kredit, javna preduzeća i investitori/ privatni izvori						
	IPA, donatori, grantovi						
UKUPNO							

Napomene /obrazloženja

Izvori finansiranja strategije	Napomene/obrazloženje procjene po glavnim izvorima finansiranja strategije
Iz budžeta (Brčko Distrikt, entiteti, kantoni, država)	
Eksterni izvori (kredit, javna preduzeća i privatni izvori)	
Eksterni izvori (IPA, donatori i ostalo)	

Okvirna raspodjela finansiranja po strateškim ciljevima, u KM

Strateški cilj 1	Strateški cilj 2	Strateški cilj 3	Ukupno