

MENADŽMENT INFORMACIONI SISTEMI I MALA I SREDNJA PREDUZEĆA

MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS AND SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Ana Skorup¹, Milan Krstić², Radomir Bojković³

Rezime: Mala i srednja preduzeća (MSP) su važni privredni subjekti, jer šire preduzetnički duh i doprinose podizanju ukupnog nivoa konkurentnosti nacionalne privrede. Iako pojedinačno nemaju veliki broj zaposlenih, zbog njihove masovnosti, u ukupnoj sumi obično zapošljavaju većinu radno sposobne snage. U uslovima globalne konkurencije, sa ciljem da zadrže poziciju na tržištu, ali i osiguraju dugoročni rast i razvoj, MSP moraju u velikom stepenu zadovoljiti zahteve u pogledu efektivnosti i efikasnosti poslovanja. Konkurentnost MSP se može dodatno unaprediti intenzivnom primenom savremenih informacionih tehnologija i informacionih sistema. Iskustva su pokazala da složeni informacioni sistemi za MSP često predstavljaju poduhvate visokog rizika, posebno ukoliko njihova cena nadmašuje očekivanu vrednost. MSP, u odnosu na velika preduzeća, zbog ograničenih resursa imaju znatno manje mogućnosti da se oporave od neuspešne implementacije informacionih sistema, koja se može odraziti na prekoračenje budžeta, rokova, loše poslovanje preduzeća, nepouzdanost i nestabilnost sistema, nizak stepen integracije i fleksibilnosti. MSP imaju potrebu za univerzalnim, fleksibilnim i nadogradivim informacionim sistemom, a ne za izolovanim aplikacijama koje rešavaju parcijalne probleme. Primenom integrisanih menadžment informacionih sistema (MIS), MSP mogu u značajnoj meri automatizovati i unaprediti ključne poslovne procese. Razvoj MIS poslednjih godina je intenziviran, posebno onih zasnovanih na otvorenim platformama sa slobodno dostupnim izvornim programima, koje karakteriše odsustvo troškova nabavke i instalacije softvera, redukcija operativnih troškova održavanja i efikasna adaptacija/nadgradnja u skladu sa specifičnim potrebama MSP.

Ključne reči: konkurentnost, menadžment informacioni sistem, mala i srednja preduzeća

Abstract: Small and medium enterprises (SMEs) are important economic entities, because they spread entrepreneurial spirit and contribute to raising the overall level of national competitiveness. Although they individually don't have a large number of employees, because of their mass, in a lump sum they usually employ the most work force. In terms of global competition, in order to maintain market position, and also ensure long-term growth and development, SMEs must meet the requirements in terms of effectiveness and efficiency of operations. Competitiveness of SMEs can be further improved with intensive application of modern information technologies and information systems. Experience has shown that complex information systems for SMEs are often high-risk ventures, particularly if their cost exceeds the expected value. SMEs compared to large companies, because of their limited resources, are less able to recover from a failed implementation of information systems, which can affect the budget overrun, deadlines, bad business enterprise, system unreliability and instability, low level of integration and flexibility. SMEs have a need for a universal, flexible and expandable information system, and not for isolated applications that solve partial problems. Using integrated management information systems (MIS), SMEs can significantly improve and automate key business processes. Development of MIS in recent years has intensified, especially those based on open platforms with freely available source programs, which are characterized by the absence of costs of purchasing and installing the software, the reduction of operational costs of maintenance and efficient adaptation/upgrades to the specific needs of SMEs.

¹ Dr Ana Skorup, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd, anaskorup@gmail.com

² Dr Milan Krstić, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd, mykrstic@gmail.com

³ Dr Radomir Bojković, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd, bojkovicks@gmail.com

Key words: competitiveness, management information system, small and medium enterprises.

1. UVOD

U savremenom privrednom okruženju, preduzeće je suočeno sa dinamičnim uslovima poslovanja. Iz tog razloga je sve veća potreba preduzeća za informacionim sistemima koji mogu zadovoljiti potrebe menadžera za informacijama. Informacioni sistemi koji obezbeđuju menadžerima izveštaje i direktan pristup podacima o sadašnjem i prošlom poslovanju preduzeća, potrebnim za efikasnije donošenje poslovnih odluka, nazivaju se **menadžment informacioni sistemi** (MIS). U odnosu na prvobitne informacione sisteme kojima su se samo pratili poslovni procesi i aktivnosti, MIS predstavljaju za preduzeće vrlo veliki kvalitativni napredak, jer se fokusiraju na povećanje efikasnosti menadžment funkcije. MIS predstavljaju glavnu komunikacionu platformu, koja smanjuje zavisnost menadžera od informacija iz drugih organizacionih celina u preduzeću. Informacija postaje svima dostupna i koristi se u svrhu optimalnog poslovanja celokupnog preduzeća, a ne pojedinih njegovih organizacionih delova. [11]

Danas se u literaturi nailazi na odstupanja i razlike u pogledu definisanja pojma MIS od strane različitih autora. MIS se, prema [8], definiše kao "skup postupaka za sakupljanje, obradu, memorisanje i diseminaciju informacija, koji treba da omogući menadžerima i analitičarima brz, razumljiv i konzistentan uvid u informacije relevantne za donošenje poslovnih odluka, predviđanja i prognoze". U istom izvoru se navodi definicija koju su dali autori Kroenke D. i Hatch R., prema kojoj je MIS „informacioni sistem koji unapređuje menadžment, proizvodeći definisane izveštaje na propisan način i sa sistemskim upravljanjem“. Autori Turban E. i saradnici daju drugačiju definiciju, i to: „sistemi koji podržavaju menadžment u funkcionalnim područjima nazivaju se MIS“.

U uslovima globalne konkurencije, u cilju održanja dostignute pozicije na tržištu, kao i osiguranja dugoročnog rasta i razvoja, preduzeća moraju u velikom stepenu zadovoljiti zahteve u pogledu efektivnosti i efikasnosti poslovanja. Kada se radi o **malim i srednjim preduzećima** (MSP), dokazano je da se konkurentnost može i dodatno unaprediti intenzivnom primenom savremenih informacionih tehnologija i informacionih sistema. MSP imaju potrebu za univerzalnim, fleksibilnim i nadogradivim informacionim sistemom koji će najuspešnije integrisati čitavo poslovanje datog preduzeća, a ne za izolovanim aplikacijama koje rešavaju parcijalne probleme. Međutim, finansijska sredstva kojima MSP raspolažu najčešće nisu u skladu sa njihovim potrebama, budući da MSP u savremenim uslovima poslovanja imaju potrebu za sve većom funkcionalnošću informacionog sistema, za šta su potrebna dodatna sredstva.

Uvažavajući iznete odlike poslovnog okruženja MSP, u ovom radu se daje prikaz menadžment informacionih sistema namenjenih MSP. U radu se najpre prezentuju osnovne karakteristike i specifičnosti strukture i poslovanja ovih preduzeća, sa ciljem da se ukaže na razliku u informacionim potrebama menadžera u odnosu na menadžere velikih preduzeća. Nadalje se razmatraju specifičnosti integrisanih menadžment informacionih sistema (MIS) projektovanih za MSP, čija primena može u značajnoj meri automatizovati i unaprediti ključne poslovne procese MSP.

2. KARAKTERISTIKE I SPECIFIČNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Ne postoji jedinstvena definicija MSP, međutim, kao osnovni, ali ne i jedini kriterijum za definisanje MSP u većini zemalja koristi se broj zaposlenih u preduzeću. Generalno, MSP se smatraju nezavisnim poslovnim subjektima koji upošljavaju manje od zadanog broja zaposlenih. Taj broj se razlikuje od zemlje do zemlje, ali najčešća gornja granica koja određuje MSP je 250 zaposlenih (u SAD taj broj je 500).

Prema preporuci Evropske komisije 2003/361/EC od 6. maja 2003. godine [2], koja važi u Evropskoj ekonomskoj oblasti⁴, MSP dele se na mikro, mala i srednja preduzeća. Kategorija mikro, malih i srednjih preduzeća sastoji se od preduzeća koja upošljavaju manje od 250 lica i koja imaju godišnji promet koji ne prelazi 50 miliona EUR i/ili koja poseduju ukupnu poslovnu imovinu čija vrednost ne prelazi 43 miliona EUR. U okviru te kategorije, malo preduzeće se definiše kao preduzeće koje upošljava manje od 50 lica i čiji godišnji promet i/ili vrednost ukupne poslovne imovine ne prelazi 10 miliona EUR, a mikro preduzeće – kao preduzeće koje upošljava manje od 10 lica i čiji godišnji promet i/ili vrednost ukupne poslovne imovine ne prelazi 2 miliona EUR. Pored ispunjenja kriterijuma u vezi sa brojem zaposlenih i jednog od dva finansijska limita, MSP mora biti nezavisno. U

⁴ Zemlje članice Evropske unije i zemlje članice EFTA (Evropske zone slobodne trgovine)

tom smislu, evropska definicija pravi razliku između autonomnog preduzeća, partnerskih preduzeća i povezanih preduzeća.

U Srbiji se preduzeća, tj. privredna društva razvrstavaju u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji [10]. Prema tom zakonu, pravna lica se razvrstavaju na mala, srednja i velika, u zavisnosti od prosečnog broja zaposlenih, godišnjeg prihoda i vrednosti imovine utvrđene na dan sastavljanja finansijskih izveštaja u poslovnoj godini. U srednja privredna društva razvrstavaju se ona koja na dan sastavljanja finansijskih izveštaja ispunjavaju najmanje dva od sledećih kriterijuma: 1) da je prosečan broj zaposlenih u godini za koju se podnosi godišnji izveštaj od 50 do 250; 2) da je godišnji prihod od 2.500.000 EUR do 10.000.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti; 3) da je prosečna vrednost poslovne imovine (na početku i na kraju poslovne godine) od 1.000.000 EUR do 5.000.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti. Pravna lica koja imaju niže od najnižih iznosa u pokazateljima kod najmanje dva od navedenih kriterijuma za srednja preduzeća, razvrstavaju se u mala preduzeća, a pravna lica koja imaju veće iznose od najvećih u pokazateljima kod najmanje dva od navedenih kriterijuma, razvrstavaju se u velika preduzeća.

Veličina preduzeća je jedan od kontigentnih faktora koji utiču na njegovo celokupno delovanje, strategiju i uređenje. Sa tog aspekta, mala dimenzija MSP ima određene prednosti, i to: visok nivo fleksibilnosti, razvijen preduzetnički duh, precizno definisano jezgro kompetencija, lakoća upravljanja, i dr.. Sa druge strane, nedostaci su nemogućnost pristupa velikim tržištima, nepostojanje ekonomije obima, nedostatak novčanih sredstava, manjak stručnih kadrova, itd.

Neke od odlika strukture MSP, koje između ostalog određuju informacione potrebe menadžera ovih preduzeća, su:

- mali broj manjih organizacionih jedinica, što olakšava koordinaciju, a samim tim i upravljanje ovim preduzećima,
- mali raspon menadžmenta, što olakšava kontrolu zaposlenih,
- visok stepen centralizacije odlučivanja (usled male dimenzije preduzeća), što omogućava menadžerima uvid u sve zadatke i olakšava donošenje odluka,
- relativno nizak stepen specijalizacije zadataka, tako da zaposleni na svim pozicijama pokrivaju veliki broj zadataka (zaposleni univerzalisti).
- organska (fleksibilna) strukture MSP, što im omogućava da opstanu u uslovima diskontinuiteta u okruženju,
- informacije se prenose brže i bez deformacija, što olakšava dvosmernu vertikalnu komunikaciju, zbog malog broja nivoa hijerarhije,
- menadžment brže uočava relevantne promene na tržištu i može brže da odgovori promenom kursa preduzeća.

Sve ove specifičnosti ukazuju na potrebu projektovanja specifičnog informacionog sistema prilagođenog MSP, o čemu će biti više reči u nastavku rada.

3. MENADŽMENT INFORMACIONI SISTEMI ZA MALA I SREDNJA PREDUZEĆA

U skladu sa napred iznetim, evidentno je da se preduzeća međusobno razlikuju po nizu obeležja, od kojih su najvažnija: misija, ciljevi, društvena uloga, delatnost, organizacija i rukovođenje. To znači da je svako preduzeće relativno jedinstvena kombinacija strukture, rukovođenja, ljudi, ciljeva i uticaja okruženja. Upravo zato, informacioni sistem projektovan za jednu kategoriju preduzeća ne može direktno biti upotrebljen od strane druge kategorije preduzeća. Pritom treba imati u vidu da se i informacioni zahtevi menadžmenta svakog konkretnog preduzeća u određenoj meri razlikuju. Dakle, informacioni sistem mora da uvažava specifičnosti i karakteristike preduzeća za koje se projektuje, što važi i za kategoriju MSP.

Sa druge strane, MSP poseduju ograničena finansijska sredstva za uvođenje informacionih sistema, a često nisu u stanju da predvide i ograniče svoje troškove za tu priliku. Zato se MSP često suočavaju sa dodatnim informatičkim troškovima koji sa vremenom nepredvidivo rastu.

Ukupne troškove uvođenja informacionih sistema u MSP formiraju sledeći elementi:

- troškovi nabavke,
- troškovi neophodne platforme,
- troškovi održavanja,
- troškovi implementacije,
- troškovi prilagođavanja,

- troškovi održavanja softvera. [3]

Troškovi nabavke. MSP tržište diktira vrednost softvera, pa se danas cene, uprkos različitim pristupima njihovom određivanju, ne razlikuju znatnije od proizvoda do proizvoda. Neki isporučioци softvera njegovu cenu definišu odmah prilikom isporuke, dok drugi naplaćuju samo upotrebu i korišćenje određenog softverskog paketa.

Troškovi neophodne platforme. Svaki informacioni sistem zahteva odgovarajuću platformu na kojoj će raditi. Neretko se dešava da je u preduzeću potrebna hardverska dogradnja sa uvođenjem novog informacionog sistema ili njegove nove verzije. To je često i glavna stavka kod razmatranja ukupnog troška uvođenja informacionog sistema u MSP.

Troškovi održavanja su godišnji troškovi tekućeg održavanja i podrške sistemu. U većini MSP ovi troškovi iznose 17 - 20 % od troškova nabavke na godišnjem nivou.

Troškovi implementacije su troškovi uvođenja sistema, do nivoa njegove spremnosti za rad. Ovi troškovi mogu biti veoma različiti, što zavisi od primenjene aplikacije. Komponente tih troškova su usluge migracije podataka, integracije sistema, obuke, konsaltinga itd.

Troškovi prilagođavanja podrazumevaju troškove koje sa sobom nosi manji ili veći stepen prilagođavanja poslovnog softvera konkretnom poslovnom okruženju. To može biti značajna troškovna komponenta preduzeća, zavisno od složenosti, ali i mogućnosti i fleksibilnosti odgovarajućeg informacionog sistema.

Troškovi održavanja softvera su često najveći pojedinačni trošak u utvrđivanju dugoročnog troška preduzeća. Za razliku od prilagođavanja aplikacije, održavanje softvera podrazumeva održavanje prilagođene aplikacije u ažurnom stanju. MSP mogu kontinuirano ulagati finansijska sredstva u nastojanju da poseduju ažurne verzije raznih proizvoda koje koriste, ili mogu odlučiti da "zamrzu" postojeće verzije proizvoda radi ograničenja troškova održavanja. "Zamrzavanjem" verzija propuštaju povoljnosti u ceni novih funkcija koje dolaze u budućnosti. Na taj način, gube eventualno unapređenje produktivnosti, koje bi se ostvarilo prilagođavanjem sistema.

Pobrojane stavke predstavljaju primarne troškove uvođenja informacionog sistema i automatizacije MSP. Očigledan je trošak na početku projekta, koji pored troška nabavke, uključuje i rad na obuci osoblja, kao i integraciji sistema. Potom troškovi padaju do nivoa tekuće hardverske i softverske podrške, uvećane za eventualne naknade za pretplate i/ili troškove komunikacione linije. Međutim, kratko vreme nakon uspostavljanja sistema, troškovi počinju da rastu sa porastom troškova održavanja, zbog neophodnog prilagođavanja i raznih zadataka u integraciji sistema.

Kao što je već rečeno, u uslovima globalne konkurencije, veoma je mala razlika između zahteva sa kojima se suočavaju MSP i onih sa kojima se sučeljavaju velika preduzeća. Na nivou poslovnih procesa i operativnosti, MSP moraju zadovoljiti sledeće zahteve u pogledu svoje konkurentnosti:

- maksimalna operativna efikasnost i korišćenje resursa,
- smanjenje operativnih troškova,
- efikasno izveštavanje,
- poštovanje pravila i standarda Evropske unije,
- orijentisanost prema kupcu,
- poznavanje poslovnog okruženja u realnom vremenu i brzo prilagođavanje promenama, kako bi se maksimalno iskoristile tržišne prilike.

U skladu sa tim zahtevima, potrebe MSP u pogledu informatičke infrastrukture i informacionih sistema su:

- stabilna i zrela poslovna rešenja, a ne izolovane aplikacije koje rešavaju pojedinačne probleme,
- fleksibilan i nadogradiv informacioni sistem na kome preduzeće može ustanoviti svoj rast,
- pristup poslovnim modelima koje koriste najuspešnija MSP,
- dokazana metodologija implementacije,
- prihvatljiva cena.

Jedna od kategorija informacionih sistema, nazvana **sistemi za planiranje resursa preduzeća** (*Enterprise Resource Planning, ERP*), koji u osnovi predstavljaju integrisane menadžment informacione sisteme, objedinjuje pokušaje MSP da efikasno ostvare pobrojane zahteve i iskoriste dostupne informacije, kao podršku strateškom i taktičkom odlučivanju i integrisanju informacija u poslovnom sistemu. ERP sistemi

su nastali evolucijom koncepta koji je prvobitno obuhvatao samo planiranje potreba za materijalima (*Material Resource Planning, MRP*). Proširenjem prvobitnog koncepta planiranja proizvodnih resursa, razvijeni su MRP II sistemi. Dalja istraživanja u oblasti informacionih sistema i poslovnih modela rezultovala su razvojem koncepta kompjuterski integrisane proizvodnje (*Computer Integrated Manufacturing, CIM*, a potom i E-CIM) i obezbedila tehnološki osnov za postepenu integraciju heterogenih oblasti poslovanja i odgovarajućih podataka.

ERP sistem sadrži softverske module, kao što su: marketing, prodaja, podrška korisnicima, nabavka, distribucija, upravljanje industrijskim resursima, projektovanje i razvoj procesa, proizvodnja, kvalitet, ljudski resursi, finansije i računovodstvo, informacioni servisi. Nova generacija ERP sistema pretpostavlja integraciju poslovnih procesa sa komunikacionom infrastrukturom preduzeća, najčešće planiranjem resursa preduzeća integrisanim pomoću Web-a, što može obuhvatati kolaborativno poslovanje, elektronsku naplatu i dr.

Iskustva su pokazala da složeni informacioni sistemi za MSP često predstavljaju poduhvate visokog rizika, posebno ukoliko njihova cena nadmašuje očekivanu vrednost. MSP, u odnosu na velika preduzeća, zbog ograničenih resursa, imaju znatno manje mogućnosti da se oporave od neuspešne implementacije informacionih sistema, koja se može odraziti na prekoračenje budžeta, rokova, loše poslovanje preduzeća, nepouzdanost i nestabilnost sistema, nizak stepen integracije i fleksibilnosti. Uzroci neuspeha obično se traže u lošem upravljanju ERP projektom. Zbog toga je razvijeno više metoda i tehnika upravljanja rizikom, koje su se pokazale efikasnim u upravljanju ERP projektima. One obuhvataju dva koraka:

1. metod analize rizika specifičnih za konkretno preduzeće (*Risk Analysis Method, RAM*) i
2. metod analize karakteristika (*Characteristics Analysis Method, CAM*), na osnovu koga se definiše preporuka kako podeliti konkretan ERP projekat u nekoliko upravljivih podprojekata. [1]

Široko primenjena komercijalna ERP rešenja za MSP su proizvodi kompanija SAP, Oracle, PeopleSoft, SAGE, Microsoft i dr.

SAP Business All-in-One paket za MSP sadrži najvažnije funkcionalnosti potrebne svakom preduzeću, kao što su finansijsko računovodstvo, upravljačko računovodstvo, prodaja i distribucija, nabavka, skladištenje i logistika, proizvodnja, kao i upravljanje kvalitetom. Korišćenjem stabilnog, nadogradivog i integrisanog SAP Business All-in-One paketa, MSP mogu automatizovati ključne poslovne procese i povećati efikasnost poslovanja. Ovaj paket je lokalizovan za Srbiju i prilagođen zakonima i pravnoj regulativi naše zemlje. [6]

I kompanija Microsoft je za MSP ponudila kompletno ERP rešenje pod nazivom **MS Dynamics NAV**, koji je prvenstveno namenjen MSP koja žele da standardizuju poslovne procese i da u svakom trenutku imaju tačne podatke o svom poslovanju. NAV pruža veliki broj funkcionalnosti koje su potrebne MSP u poslovanju. Sve funkcionalnosti su podeljene u module, a moduli dalje po organizacionim jedinicama koje obavljaju te poslove. Osnovni moduli funkcionalnosti NAV-a su: upravljanje finansijama, vođenje prodaje i marketinga, nabavka, vođenje magacina, planiranje resursa, kadrovska evidencija, servis i proizvodnja. Glavne prednosti ove platforme su otvorenost koda poslovne logike (što znači da je moguće dodati nove funkcionalnosti ili izmeniti i prilagoditi postojeće), modularnost sistema i integrisano razvojno okruženje. Sistem je u potpunosti lokalizovan za naše govorno područje i takođe prilagođen domaćim propisima i zakonima. [9]

Poslednjih godina je intenziviran i razvoj ERP sistema baziranih na otvorenim platformama sa dostupnim izvornim kodom, tzv. **FOS** (*Free and Open Source*). Izvestan broj proizvoda iz ove grupe proizvoda, kao što su Openbravo, Tiny ERP, Adempiere i dr., je uspešno primenjen u praksi [1]. FOS ERP predstavljaju perspektivno rešenje za MSP, zahvaljujući brojnim prednostima, i to:

- odsustvo troškova nabavke i instalacije softvera,
- redukcija operativnih troškova i
- efikasna adaptacija/nadgradnja u skladu sa specifičnim potrebama preduzeća.

Kada je reč o razvoju Web baziranih ERP sistema, od posebnog značaja je pitanje zaštite informacija. Ranije je zaštita ERP sistema bila bazirana na internim mehanizmima za kontrolu prava pristupa korisnika pojedinim informacijama. Međutim, informacioni sistemi sa visokim stepenom integracije zahtevaju efikasne metode zaštite infrastrukture mreže, kao i zaštite na nivou transakcija. Ostaje otvoreno pitanje da li su FOS ERP sistemi manje bezbedni i osetljiviji na napade od komercijalnih sistema, prvenstveno zbog toga što različiti korisnici i okruženja obično postavljaju različite zahteve u pogledu zaštite.

4. ZAKLJUČAK

Ubrzani razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija je informacione sisteme učinio dostupnim i manjim privrednim subjektima, tj. malim i srednjim preduzećima. U savremenom (informacionom) društvu je poslovanje ovih preduzeća, kao i velikih, postalo nezamislivo bez informacionih sistema. Više se ne postavlja pitanje da li je preduzeću potreban informacioni sistem, već za koji sistem se odlučiti.

Rezultati istraživanja koje je sprovedla Svetska Banka (The Investment Climate Survey, januar 2006.) – ukazuju na podatak da kompanije koje u većoj meri koriste informacione i komunikacione tehnologije beleže porast od 3,8% godišnje, u poređenju sa 0,4% u slučaju onih koje ih ne koriste [12].

Očekivani efekti implementacije integrisanih menadžment informacionih sistema u MSP su u literaturi poznati kao "zlatna pravila uspešnosti u elektronskom poslovanju":

1. jačanje sopstvenog položaja i prisustva na tržištu,
2. pronalaženje sopstvenog tržišnog "utočišta" i stvaranje tržišne slike,
3. smanjenje troškova poslovanja,
4. jačanje poslovnih veza,
5. brža i kvalitetnija reakcija na promene i nove zahteve tržišta,
6. ponuda novih usluga i pokretanje novih tipova poslova,
7. bolje upravljanje zalihama,
8. praćenje tehnološkog napretka,
9. ponašanje u skladu s aktuelnim tržišnim trendovima,
10. zaštita od finansijskih promašaja. [3]

LITERATURA

- [1] Aćimović-Raspopović V., Stojanović, M.: Informaciono-komunikacione tehnologije za mala i srednja preduzeća, Telekomunikacije – stručno-naučni časopis Republičke agencije za elektronske komunikacije, broj 6, http://www.telekomunikacije.rs/arhiva_brojeva/sesti_broj.337.html
- [2] European Commission: Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC), Official Journal of the European Union, L 124, 20 May 2003, p. 36
- [3] Habibović, Š., Mala i srednja preduzeća, Modeliranje organizacionih struktura, informacionih tokova i baza podataka, <http://www.scribd.com/doc/58972502/Seminar-Ski-Rad-Mala-i-Srednja-Preduzeca>
- [4] Krstić M., Krstić I., 2010.: Standardizacija i mala i srednja preduzeca, XII naučno-stručni skup, "Sistem kvaliteta za uspešno poslovanje i konkurentnost", Vrnjačka Banja 25.-26.11.2010. godine, str. 171-177, ISBN 978-86-909341-1-9
- [5] Krstić M., Skorup A., 2011.: Teorija inovacija, ICIM, Kruševac, ISBN 978-86-7566-035-4
- [6] SAP Business All-In-One, <http://www.sap.com/westbalkans/solutions/businessallinone/index.epx>
- [7] Skorup A., Krstić M., 2009.: Informaciono-komunikacione tehnologije generator inovacija u poslovnom sistemu, V Majska Konferencija o strategijskom menadžmentu, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Zaječar, 29 - 31. 05. 2009.
- [8] Veljović, A. Radojičić, M., Vesić, J., 2006.: Menadžment informacioni sistemi, ICIM, Kruševac, ISBN 86-7566-027-8
- [9] Vučeković, M.: MS Dynamics NAV – ERP rešenje za mala i srednja preduzeća, blog, <http://msacademic.rs/Blog.aspx?id=96>
- [10] Zakon o računovodstvu i reviziji, „Službeni glasnik RS”, br. 46/06 i 111/09
- [11] Živadinović J., 2011: Menadžment informacioni sistemi, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd
- [12] <http://wbi.worldbank.org/wbi/>