



УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУМУ

Пословни факултет Ваљево

MASTER RAD

Tema: **Strategije rasta i razvoja malih preduzeća u Srbiji**

Mentor:

Prof. dr Zoran Jović

Student:

Miroslav Pimić

Br.indeksa 510146/2012

Valjevo, 2014.

Sadržaj master rada

1. Uvod.....	4
2. Preduzetnički menadžment	8
2.1. Stanje u oblasti malih preduzeća u Srbiji i regionu.....	10
2.2. Mala preduzeća i ograničavajući faktori	14
2.3. Šanse za stvaranje uslova za razvoj malih preduzeća.....	16
2.4. SWOT analiza malih preduzeća u Srbiji.....	19
3. Menadžment malih preduzeća.....	20
3.1.Obrazovanje preduzetnika i menadžera malih preduzeća	20
3.2.Značaj profesionalnog menadžmenta	25
3.3. Uspešnost menadžmenta malog preduzeća	30
4. Konkurentnost malih preduzeća u Srbiji.....	32
4.1. Poslovno okruženje.....	32
4.2. Strateški i institucionalni okvir preduzetništva u Srbiji.....	34
4.3. Poreska politika, inspekcije, poslovni saveti i obuka u oblasti malih preduzeća	34
4.4. Stav prosvete i nauke prema preduzetništvu u Srbiji	35
4.5. Poslovni inkubatori i industrijski parkovi u Srbiji.....	36
4.6. Preduzetnički propisi u Srbiji.....	36
5. Finansiranje malih preduzeća	38
5.1. Finansiranje malih preduzeća u različitim fazama životnog ciklusa	38
5.2. Strategijski pristup finansiranja preduzeća.....	43
5.3. Specifičnosti u obezbeđivanju izvora finansiranja za mala preduzeća.....	48
6. Rast i razvoj malih preduzeća.....	53
6.1. Mala preduzeća i privredni rast.....	53
6.2. Sposobnost investiranja u rast	60

6.3. Modeli rasta preduzeća	62
6.3.1. Greiner – ov model rasta.....	62
6.3.2. Churchill-ov i Lewis-ov modell rasta	63
7. Strategije rasta malih preduzeća.....	64
7.1. Strategija stabilnog rasta	64
7.1.1. Strategija postepenog rasta	64
7.1.2. Strategija žetve (profita)	65
7.1.3. Strategija održivog rasta	67
7.2. Strategije ubrzanog rasta malih preduzeća.....	67
7.2.1. Strategija penetracije tržišta	68
7.2.2. Strategija proširivanja tržišta.....	71
7.2.3. Strategija razvoja proizvoda.....	74
7.3.Strategija diversifikacije malih preduzeća	76
7.3.1.Strategija povezane diversifikacije	78
7.3.2. Strategija nepovezane diversifikacije.....	81
7.4.Generičke strategije za nivo biznisa malih preduzeća	82
7.4.1.Strategija niskih troškova.....	83
7.4.2.Strategija diferenciranja.....	85
7.4.3.Strategije fokusiranja.....	86
8. Zaključak	87
9. Indeks tabela	91
10. Indeks slika	92
11. Literatura.....	93

Uvod

Mala preduzeća i preduzetnici predstavljaju najefikasniji segment privreda u gotovo svim zemljama sveta. Pojedinačno posmatrano, ova preduzeća ostvaruju najveći doprinos povećanju zaposlenosti, bruto dodate vrednosti i prometa zbog čega se smatraju okosnicom rasta i razvoja nacionalnih ekonomija. Njihova uloga posebno je značajna u zemljama u tranziciji koje se suočavaju sa problemima visoke nezaposlenosti, niskog stepena privredne aktivnosti, nedovoljne konkurentnosti i nedostatka investicija u kojima su još uvek prisutna velika neefikasna državna preduzeća. Kao stabilan izvor kreiranja novih radnih mesta, mala preduzeća ostvaruju i važnu socijalnu funkciju tako što apsorbuju viškove radne snage nastale u procesima tranzicije i svojinske transformacije državnih i društvenih preduzeća.

Osnovne karakteristike malih preduzeća i preduzetnika, pri čemu se pre svega misli na njihovu veličinu, fleksibilnost, sklonost ka inovativnim i rizičnim poduhvatima i veću mogućnost za specijalizaciju, omogućavaju ovim preduzećima da se mnogo lakše od velikih poslovnih sistema prilagode kontinuiranim promenama u zahtevima potrošača i uslovima poslovanja na globalnom tržištu. Na taj način mala preduzeća podstiču jačanje konkurencije koja za posledicu ima unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga i snižavanje cena, razvoja inovacija i novih tehnologija i privredni rast nacionalnih ekonomija uopšte.

U Srbiji mala preduzeća i preduzetnici značajno doprinose privrednom rastu poslednjih godina. Dakle, ostvaren je dinamičan rast zaposlenosti, bruto dodate vrednosti i izvoza. Mala preduzeća su važan faktor u procesu približavanja srpske privrede razvijenim tržišnim ekonomijama, kao i na putu integracija u EU. Posledično, podsticanje razvoja malih preduzeća definisano je kao jedan od prioritarnih ciljeva ekonomske politike Srbije.

Opstanak, rast i razvoj malih preduzeća je primarno determinisan mogućnostima finansiranja iz povoljnih izvora. Ograničen pristup izvorima finansiranja i na tržištu novca i na tržištu kapitala, naročito u pogledu cene i uslova korišćenja, predstavlja možda najvažniju odliku i najveći problem ovih preduzeća. U nastojanju da se potrebna finansijska sredstva obezbede iz najpovoljnijih izvora, preduzeća se tokom svog životnog veka suočavaju sa sledećim dilemama: *da li investicije i razvoj poslovanja finansirati iz sopstvenih ili pozajmljenih izvora, koliko kapitala pribaviti iz pozajmljenih izvora, da li kapital obezbediti putem banaka i drugih finansijskih institucija na tržištu hartija od vrednosti ili privlačenjem formalnih ili neformalnih investitora i kakva je željena struktura kapitala preduzeća.* U zavisnosti od ciljeva rasta i razvoja, faze u životnom ciklusu, finansijskog položaja, karaktera poslovnih aktivnosti i strukture

ulaganja, stabilnosti novčanih tokova, odnosa menadžmenta prema riziku i dostupnosti pojedinih izvora, preduzeća se opredeljuju za pribavljanje kapitala iz jednog ili kombinacije više izvora finansiranja, pri čemu teže optimalnoj strukturi kapitala. Broj raspoloživih izvora finansiranja malih preduzeća je mali, i ona mnogo teže od velikih poslovnih sistema zadovoljavaju svoje potrebe za kapitalom.

U uslovima pomenutih ograničenja i pristupa izvorima finansiranja, od izuzetne važnosti je da mala preduzeća budu upoznata sa svim dostupnim alternativama, kao i njihovim pojedinačnim prednostima i nedostacima.

Predmet rada

Predmet našeg istraživanja u ovom rada su instrumenti rasta malih preduzeća u Srbiji. Kroz rad je prikazana implementacija profesionalnog menadžmenta, konkurentnost malih preduzeća u Srbiji, kao i mogućnosti njihovog finansiranja, elementarni okviri rasta i razvoja malih preduzeća, kao i mogućnosti primene strategija rasta u malim preduzećima.

Cilevi istraživanja

Ciljevi istraživanja su naučni i društveni. Naučni cilj je:

- ❖ Naučni opis je sistematizacija dosadašnjih znanja u oblasti poslovanja malih preduzeća.

Društveni ciljevi ovog rada su:

- ❖ Opisati specifičnosti i problematiku profesionalnog menadžmenta.
- ❖ Utvrditi uslove za konkurentnost malih preduzeća.
- ❖ Prikazati mogućnosti koje dovode do rasta i razvoja malih preduzeća.
- ❖ Ukazati na značaj pravilnog izbora finansiranja malih preduzeća i strategija rasta u istim.

Hipoteze istraživanja

Iz ključnih odrednica problema i predmeta istraživanja istih, dolazimo do osnovne hipoteze koja glasi:

H1: Sposobnost upravljanja malim preduzećima u današnjem okruženju je preduslov za održivu konkurentsku poziciju i dugoročni rast. Iz ovoga prozilaži važnost profesionalnog menadžmenta u savremenim uslovima poslovanja, pa mu se iz tog razloga posvećuje posebna pažnja.

Osnovnu hipotezu proveravamo i pomoću sledećih pomoćnih hipoteza:

H2: Adekvatna finansijska podrška i sposobnost investiranja u rast predstavljaju važne faktore profitabilnosti preduzeća.

H3: Poslovanje zasnovano na savremenim principima menadžmenta, pre svega na strategijskom menadžmentu je temelj rasta uspešnog malog preduzeća, kao i osnova za postizanje i održavanje konkurentske prednosti.

Metode istraživanja

Primenom odgovarajućih metoda naučnog istraživanja moguće je uspešno dokazati prethodno navedene istraživačke hipoteze i izvesti pouzdane zaključke o ulozi i značaju menadžmenta u ukupnom poslovanju malih preduzeća.

Rad polazi od osnovnih i opštih metoda, pre svega od deduktivne i induktivne. Primenjene su metode analize kojom se objašnjava struktura menadžmenta u malim preduzećima i sinteze kojom prilazi proučavanju problema uvažavajući celinu svih delova.

Struktura rada:

Rad se sastoji iz jedanaest delova.

- ❖ U prvom delu, **Uvod**, izneli smo predmet i polazište istraživanja, ukazali na njihov značaj i aktuelnost, ustanovili naučni i društveni cilj, postavili hipotezu, izneli metode istraživanja i opisali strukturu rada.
- ❖ U drugom delu, pod nazivom **Preduzetnički menadžment**, data je slika stanja, problema i potreba malih preduzeća u Srbiji.
- ❖ U trećem delu, **Menadžment malih preduzeća**, tu smo se bavili problematikom obrazovanja preduzetnika i menadžera malih preduzeća, izneli značaj profesionalnog menadžmenta i sagledali uspešnost menadžmenta malog preduzeća putem efikasnosti i efektivnosti.
- ❖ U četvrtom delu, **Konkurentnost malih preduzeća u Srbiji**, tu smo ukazali na značaj poslovnog okruženja, a nakon toga smo obrađivali strateški i institucionalni okvir preduzetništva u Srbiji. Dalje u radu smo sagledali poresku politiku, inspekcije, poslovne savete i obuku u oblasti malih preduzeća. Takođe, kroz rad smo se bavili stavom prosvete i nauke prema preduzetništvu u našoj zemlji. U ovom delu smo obradili i značaj poslovnih inkubatora i industrijskih parkova kod nas, kao i važeće preduzetničke propise
- ❖ U petom delu, **Finansiranje malih preduzeća**, u ovom delu smo obrađivali finansiranje malih preduzeća u različitim fazama životnog ciklusa, sagledali strategijski pristup

finansiranja preduzeća, kao i specifičnosti u obezbeđivanju izvora finansiranja za mala preduzeća.

- ❖ U šestom delu, ***Rast i razvoj malih preduzeća***, definisani su pojmovi rast i razvoj, potom je opisana finansijska podrška koja je neophodna da bi do njih došlo sa osvrtom na našu i svetsku praksu. Opisan je značaj sposobnosti preduzeća da investira u rast. Predstavljeni su modeli rasta preduzeća.
- ❖ U sedmom delu, ***Strategije rasta malih preduzeća***, detaljno su opisane strategije koje preduzeće može da koristi ako pri tom ima adekvatno razvijen strategijski menadžment.
- ❖ U osmom delu rada, ***Zaključak***, izveden je zaključak u skladu sa prethodno izvedenom teorijom i analizom postojećeg stanja u ovoj oblasti. Tu smo došli do zaključka da mala preduzeća imaju ključnu ulogu u razvoju srpske privrede i društva, kao i da su na putu naše zemlje ka evropskim integracijama veoma važan faktor koji reprezentativno predstavlja zemlju koja treba da se ugleda na zemlje EU u kojima su ona posebno razvijena.
- ❖ U devetom delu ***Indeks tabela*** – izložili smo spisak tabela koje se nalaze u radu.
- ❖ U desetom delu pod nazivom ***Indeks slika*** – izložili smo spisak slika koje se nalaze u radu.
- ❖ U jedanaestom delu pod nazivom ***Literatura*** – izložili smo korišćenu literaturu.

2. Preduzetnički menadžment

Prateći pozitivna i negativna iskustva zemalja u tranziciji moguće je zaključiti da Srbija ne može unaprediti svoju privredu na dugi rok bez temeljnog restrukturiranja i uključivanja u globalne ekonomske tokove. Preovladava shvatanje da se uspešno sprovođenje procesa tranzicije ne može ostvariti bez stvaranja podsticajnog poslovnog ambijenta koji treba da omogući uslove za razvoj preduzetništva, priliv stranog kapitala, kao i uspostavljanje odnosa sa međunarodnim finansijskim institucijama.

Za razliku od razvijenih zemalja i uspešnih zemalja u tranziciji, gde su male porodične firme tj. mali poslodavci faktor ekonomske i socijalne ravnoteže – nedostatak političke volje, sporost u realizaciji temeljnih reformskih inicijativa i narastajuće socijalne tenzije posebno nepovoljno deluju na opstanak i razvoj malih preduzeća u Srbiji.

O značaju malih preduzeća za društveni i ekonomski razvoj svake zemlje, bez obzira na nivo razvijenosti, svedoče brojni primeri u novijoj prošlosti. Funkcionisanje savremene svetske privrede je u direktnoj zavisnosti od malog privatnog preduzetništva. Značaj malih preduzeća za Evropsku uniju i zemlje članice konstantno raste, što je potvrđeno praktičnim politikama koje sprovode Evropska komisija i zemlje članice. Društveni značaj malih preduzeća ogleda se u tome što ona predstavlja okosnicu zaposlenosti, kreiranja novih radnih mesta i ključni akter u kreiranju i održanju blagostanja i regionalnih zajednica. Dakle, blagostanje malih preduzeća predstavlja ključni element za budući rast ekonomije EU, ali i za kreiranje tzv. ekonomije znanja. U Evropi mala preduzeća čine 99,8% ukupnog broja kompanija, zapošljavaju 67,1% radnika u privatnom sektoru, a Evropska investiciona banka je u 2011. godini ova preduzeća finansirala sa približno 30 milijardi evra.

Ključnu ulogu u ekonomskoj tranziciji naše zemlje odigrala su mala preduzeća. Posledica restrukturiranja velikih, finansijski propalih privrednih sistema bilo je izmeštanje radne snage, kapitala i drugih resursa u oblasti veće efikasnosti i konkurentnosti. Mala privatna preduzeća bila su ključni element u procesu tranzicije i privatizacije. O značaju ovog sektora najbolje govori u činjenica da je u Srbiji približno 303.000 privrednih subjekata i da je među njima oko 1.800 srednjih preduzeća i mali broj velikih sistema. Pritom, od ostatka tog broja više od 95% svih subjekata predstavljaju mikropreduzeća (do 10 zaposlenih). Tu grupu čini više od 270.000 privatnih preduzetnika i mikroprivrednih društava.

Polazna tačka razvoja preduzetništva u Srbiji se, donkle, razlikuje od ostalih tranzicionih privreda. Znatan broj malih preduzeća u Srbiji egzistira još od osamdesetih godina, tako da ne predstavljaju novinu u današnjim uslovima privređivanja. Poslednjih godina sektor malih preduzeća pokazuju zabrinjavajući nedostatak dinamichnosti poslovanja. U Srbiji, prema zvaničnim podacima, postoji kontinuirana stagnacija ili čak smanjenje broja malih i preduzeća.

Sa stanovišta razvijenosti preduzetništva u regionima u Srbiji postoje određena područja s jačom preduzetničkom tradicijom.

Visok stepen tržišne fleksibilnosti i niski troškovi poslovanja predstavljaju značajnu odrednicu i komparativnu prednost malih preduzeća. Ona su često izvor inovacija i kao takva doprinose ubrzanijem privrednom razvoju. U ovim preduzećima dolazi do izražaja preduzetnička inicijativa, profitabilnost ulaganja kapitala, inovativnost i kreativnost. U cilju sagledavanja realnog odnosa poslovne politike poslovnog subjekta prema inovativnim aktivnostima Republički zavod za statistiku je sproveo istraživanje o inovativnim aktivnostima malih poslovnih subjekata u Republici Srbiji za period 2008 – 2010. godine na uzorku od 3.982 poslovna subjekta. Inovativni poslovni subjekti definisani su kao poslovni subjekti koji su u posmatranom periodu uveli inovaciju proizvoda ili procesa, inovaciju u organizaciji ili marketinšku inovaciju.

Tabela br. 1: Zastupljenost poslovnih subjekata prema veličini (na osnovu broja zaposlenih)

	Ukupno	Inovatori	Poslovni subjekti koji nisu inovirali	Učešće inovatora (%)
Ukupno	12.141	5.812	6.329	47,9
Mali poslovni subjekti	9.347	4.143	5.204	44,3
Srednji poslovni subjekti	2.237	1.280	957	57,2
Veliki poslovni subjekti	557	389	167	69,8
Proizvodni poslovni subjekti	4.141	2.314	1.827	55,9
Uslužni poslovni subjekti	8.000	3.498	4.502	43,7

Izvor: Republički zavod za statistiku: Saopštenje IA01, broj 347, god. LXI, 2011

Istraživanje je pokazalo da je učešće poslovnih subjekata sa bar jednom od navedenih vrsta inovacija približno 47%. Ovim istraživanjem dobijeni su podaci o aktivnostima poslovnih subjekata na inovacijama proizvoda/usluga, inovacijama procesa, inovacijama u organizaciji poslovnog subjekta i inovacijama u marketingu. Veličina poslovnog subjekta je ključni faktor za njihove inovativne aktivnosti. Inovativno je skoro 70% velikih poslovnih subjekata, nešto više od polovine srednjih poslovnih subjekata i više od jedne trećine malih poslovnih subjekata.

Inovativne aktivnosti su zastupljene kod proizvodnih poslovnih subjekata, gde je inovacije uvelo više od polovine, dok je kod uslužnih poslovnih subjekata inovacije uvelo više od 40%.¹

Važan činilac koji situaciju čini složenijom tiče se odnosa malih preduzeća prema sivoj ekonomiji i državnom i društvenom sektoru. U takvim uslovima delatnosti mnogih registrovanih i neregistrovanih malih preduzeća prirodno gravitiraju ka sivoj ekonomiji, uključujući sisteme za izvlačenje i preusmeravanje sredstava i subvencija iz zvaničnog sektora. Ministarstvo finansija Republike Srbije primenjuje dvojnu strategiju. Ono namerava da smanji obim sive ekonomije i ograniči subvencije državnom i društvenom sektoru, uz istovremeno poboljšanje uslova za poslovanje legitimnih privatnih preduzeća male veličine.

Mala preduzeća u Srbiji su najviše pogođena krizom i trenutno su u veoma teškom položaju. Ona nisu dovoljno fleksibilna na velike udare usled čega je finansijska kriza, koja traje već nekoliko godina, istrošila gotovo sve njihove rezerve. Mala preduzeća moraju agresivnije da rade na podizanju konkurentnosti svojih proizvoda i usluga kako bi mogla da izvoze, posebno ako se ima u vidu činjenica da više od 99% ukupne privrede Republike Srbije čine mala preduzeća. U ovom sektoru radi dve trećine ukupnog broja zaposlenih, on donosi dve trećine ukupnog prometa u privredi i učestvuje u stvaranju približno 60% bruto društvenog proizvoda Srbije. Dakle, mala preduzeća predstavljaju generator razvoja Srbije.

Ovaj deo privrede ima i mnogo problema koji se ne rešavaju, već gomilaju, kao što su veliko prisustvo sive ekonomije i tokova novca, zatim nelikvidnosti jer se obaveze prema ovim preduzećima izmiruju u roku od 120 do 180 dana, nedovoljna kupovna moć potrošača, rast troškova inputa, nedovoljna obrtna sredstva, nepovoljni krediti, snažna konkurencija, visoki porezi. Preduzetnici su istakli tri najteža problema rangirana prema ozbiljnosti s kojima su bili suočeni u osnivanju i vođenju svog preduzeća. Najveći problem preduzetnika bili su: slaba kupovna moć, nedostupnost obrtnog kapitala i kredita i visoki troškovi reproduktionog materijala. Poseban problem odnosi se na slabo širenje poslova i nemogućnosti nabavke nove opreme što je, svakako, u vezi sa niskom likvidnošću i profitabilnošću.

2.1. Stanje u oblasti malih preduzeća u Srbiji i regionu

Ekonomski napredak i razvoj Republike Srbije zahteva potrebu razvoja konkretne ekonomije zasnovane na znanju, novim tehnologijama i inovativnosti. U ostvarivanju tog cilja,

¹ www.doingbusiness.org/SEE, decembar 2012.

od preduzetnika se očekuje važan doprinos u ekonomskom i društvenom razvoju, a naročito u zemljama u tranziciji, kao što je Republika Srbija.²

Pri tome od prosečnog značaja je spremnost malih preduzeća za brže ostvarivanje tržišta Evropske unije, usvajanje potrebnih standarda i smanjivanje razlika u nivou razvijenosti. Razmena iskustva u sprovedenim reformama predstavlja šansu da se unapredi nacionalna i regionalna konkurentnost.

Prema novom izveštaju Svetske banke i IFC-a, reforma poslovne regulative širom Jugoistočne Evrope doprinela je značajnijim uštedama lokalnim preduzetnicima. Objavljeni drugi dokument Doing Business in Southeast Europe 2011 analizira poslovanje u najvećim gradovima zemalja okruženja.³ Navedeni izveštaj ukazuje na prednosti i poteškoće koje se javljaju prilikom pokretanja posla za lokalne preduzetnike pomenutih zemalja. Doing Business proučava poslovne propise malih lokalnih preduzeća u okviru 183 zemlje širom svet; meri i prati promene koje utiču na deset oblasti poslovanja: osnivanje preduzeća, pribavljanje građevinskih dozvola, dobijanje električne energije, upis nepokretnosti, dobijanje kredita, zaštita investitora, plaćanje poreza, izvoz, izvršenje ugovora i rešavanje nesolventnosti.

Zemlje Jugoistočne Evrope nastavile su da primenjuju reformu poslovnih propisa uprkos globalnoj finansijskoj krizi. Rezultati pokazuju da su u svih 19 gradova u izveštaju iz 2008. godine napravljeni pomaci makar u jednoj od četiri oblasti koje su u to vreme analizirane: osnivanje preduzeća, pribavljanje građevinskih dozvola, upis nepokretnosti i izvršenje ugovora. Širom regiona, prosečni troškovi osnivanja preduzeća smanjili su se sa 22% na 13% prosečnog prihoda po stanovniku. Prosečno vreme za pribavljanje građevinskih dozvola i registrovanje nepokretnosti smanjeno je za više od mesec dana.

U svim gradovima u kojima je po drugi put vršeno merenje olakšano je pokretanje poslovanja. Najpopularnija start – up reforma od 2008. godine je uvođenje ili unapređenje jednošalterskog sistema (one – stop shops), kao što se može videti u 10 gradova. Na primer, u Beogradu (Srbija) registracija kod različitih agencija je objedinjena. Potvrda o registraciji preduzeća, poreski identifikacioni broj, potvrda od Fonda za penzijsko osiguranje i potvrda od Fonda za zdravstveno osiguranje dobija se od Agencije za privredne registre. U međuvremenu, ostali gradovi u Republici Srbiji koji su uključeni u ovaj izveštaj još uvek rade na potpunoj implementaciji jednošalterskih sistema, tj. registracije kod penzijskog i zdravstvenog fonda odnosno se još uvek obavljaju odvojeno. Bez obzira na to, period za pokretanje poslovanja u

² Vlada RS: Strategija razvoja konkurentnih i inovativnih MSP za period od 2008. do 2013. godine, „Službeni glasnik RS“, br. 55/05, 71/05 – ispravka, 101/07 i 65/08.

³ Izveštaj o poslovanju u Jugoistočnoj Evropi 2011. analizira poslovnu regulativu iz ugla lokalnih malih preduzeća. Izveštaj je sačinjen uz finansijsku podršku Švajcarskog sekretarijata za ekonomske poslove (SECO), Austrijske vlade i Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID); www.doingbusiness.org/SEE, decembar 2012.

svim Srpskim gradovima značajno je skraćen, najviše u Zrenjaninu gde je period od 37 dana 2008. godine skraćen 17 dana 2011. godine.

Podaci u godišnjem Izveštaju o poslovanju (Doing Business) pokazuje da je za osnivanje preduzeća u svakoj zemlji u regionu neophodno sagledati: broj procedura, vreme, troškove i minimalni osnivački kapital. Poređenjem ovih pokazatelja u regionu i sa prosekom regiona mogu se dobiti korisne informacije.

Kada je reč o dobijanju građevinskih dozvola, 9 gradova upoređivanih 2008. i 2011. imalo je koristi od reformi u vidu digitalizacije katastra, donošenja novih zakona o izgradnji i efikasne inspekcije. U Srbiji je Zakon o planiranju i izgradnji iz 2009. pojednostavio proceduru za dobijanje građevinskih dozvola i one su prenosive na investitore u toku izgradnje. Učinak novog zakona varira od grada do grada. Primera radi, u Vranju se građevinska dozvola može dobiti za 6 meseci, što je 3 meseca brže nego 2008. godine. S druge strane, u Beogradu isti proces traje skoro godinu dana odnosno 5 meseci duže nego 2008. godine. Najveći problem u implementaciji ovog zakona je primena odredaba koje se tiču konverzije „*prava korišćenja*“ u vlasnička prava.

Reforme u oblasti registracije vlasništva donele su značajne uštede u 12 do 19 upoređivanih gradova u 2008. i 2011. godini. Vlade u regionu su digitalizovale zemljišne knjige i učinile upis zemljišta efikasnim kroz zakonske i administrativne reforme. Kao rezultat, prosečno vreme za registraciju vlasništva u gradovima jugoistočne Evrope skraćeno je za 1 mesec od 2008. godine. Slični naporu su preduzeti i u Srbiji. Zajedno sa digitalizacijom katastarskih mapa, ove reforme su smanjile vreme za registraciju vlasništva u najvećim gradovima.

Prema indikatoru registracije vlasništva, u Republici Srbiji je potrebno 6 različitih procedura, 11 dana i 2,8% bruto domaćeg proizvoda po stanovniku. Ekonomije širom sveta su stvorile olakšavajuće okolnosti za registraciju i prenos imovine za preduzetnike, poput kompjuterizacije zemljišnih knjiga, uvođenja vremenskih ograničenja za procedure i ukupnog vremena za registraciju vlasništva. Značajan deo reformi u ovoj oblasti rezultirao je smanjenjem poreza na prenos imovine sa 5% na 2,5%.

Izvršenje ugovora postalo je brže, jeftinije i/ili manje komplikovano u 8 od 19 gradova upoređivanih u 2008. i 2011. Sudovi u ovim gradovima implementirali su administrativne ili zakonske reforme kako bi se smanjilo vreme ili troškovi rešavanja privrednih sporova. U Vranju su ručno vođeni sudski zapisi i standardni dosijei zamenjeni elektronskim dostupnim online. Pored toga, kompjuterizovani sistem nasumično dodeljuje predmete sudijama i tako sprečava propuste, korupciju skraćuje trajanje sudskih postupaka.

Protekla decenija iskustva poslovanja malih preduzeća i preduzetnika bila je u znaku čestih izmena, lutanja pa i „*zakonskih nedorečenosti*“. Mala preduzeća imaju važnu ulogu u ekonomiji Republike Srbije. Kao ilustracija stanja u tom domenu može se napomenuti da je

učešće ovog sektora u 2010. godini iznosilo 99,8% (318.540 preduzeća) od ukupno 319.044 preduzeća. Mala preduzeća generišu 66,4% zaposlenih (814.585), 65,3% prometa (4.678 mlrd. dinara) i 55,9% BDV (817,4 mlrd. dinara) nefinansijskog sektora u 2010 godini. Mala preduzeća angažuju 45,4% ukupne zaposlenosti, ostvaruju 44,5% izvoza, 52,3% uvoza, generišu 63,3% spoljnotrgovinskog deficita privrede Srbije i učestvuju sa približno 33% u BDP Republike.⁴

Efekti ekonomske krize na razvoj malih preduzeća u 2010. u odnosu na 2009. godinu su:

- ❖ Povećanje broja malih preduzeća (za 3.713) rezultat je povećanja broja preduzetnika (za 2.439) i mikropreduzeća (za 1.746) – što predstavlja pokazatelj slabe ekonomske snage sektora.
- ❖ Nastavljen trend smanjenja neto efekata (odnos broja osnovanih i ugašenih preduzeća i radnji) – na deset ugašenih preduzeća osnovano je deset (28 u 2009. godini), a na deset radnji koje su prestale da rade osnovano je devet novih.
- ❖ Smanjenje broja zaposlenih za 57.955 radnika (ili 6,6%) čini 71,8% smanjenja zaposlenosti nefinansijskog sektora, čime je nastavljen trend smanjenja značaja malih preduzeća na ublažavanje ukupne nezaposlenosti u zemlji.
- ❖ Ispod prosečni rast poslovne aktivnosti (0,3% prema 12,2% kod velikih preduzeća i 4,1% u nefinansijskom sektoru), uticao je na pad ostvarene bruto dodate vrednosti za 1,4% (rast BDV u velikim preduzećima od 12,2% a u nefinansijskom sektoru od 3,6%).
- ❖ Niži rast produktivnosti, meren vrednošću BDV po zaposlenom, nego u nefinansijskom sektoru (5,7% prema 7,4%, respektivno), uprkos višoj stopi smanjenja zaposlenosti (- 6,6% prema -6,2% respektivno).
- ❖ Najneprofitabilniji deo privrede (stopa profitabilnosti je 36,1% prema 43,0% u velikim preduzećima i 39,2% u nefinansijskom sektoru), i pored činjenice da je u poređenju sa 2009. godinom profit sektora malih preduzeća realno veći za 8,6%, a profitna stopa za 10,1%. Najveću stopu profitabilnosti imaju mala preduzeća (45,9%).
- ❖ Nepromenjena je sektorska koncentracija malih preduzeća – prerađivačka industrija, trgovina na veliko i malo, građevinarstvo i stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti.
- ❖ Nepromenjene regionalne disproporcije. Nivo razvijenosti sektora malih preduzeća po oblastima u Srbiji, meren indikatorima BDV po zaposlenom,

⁴ Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja: Izveštaj o MSP i preduzetništvu u 2010, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Beograd, 2011.

ukazuje da je odnos oblasti sa najrazvijenijim (grad Beograd) i sa najrazvijenijim sektorom (Pčinjska) 2,4 : 1 (2,3 : 1 u 2009), a u profitabilnosti 2,1 : 1 u 2010. prema 2,9 :1 u 2009. godini.

Istraživanja Svetske banke, prezentovana u Doing Business 2012, pokazuje pogoršanje u lakoći obavljanja posla (ease of doing business) privrede Republike Srbije i 92. poziciju na rang-listi od 183. zemlje. Od zemalja regiona, Republika Srbija ima bolju poziciju od BiH (125), a slabiju od Makedonije (22), Crne Gore (56), Rumunije (72) i Hrvatske (80).

Za osnivanje preduzeća u Republici Srbiji potrebno je 7 različitih procedura, 13 dana i 7,8% bruto domaćeg proizvoda po stanovniku. Za dobijanje različitih vrsta dozvola (za gradnju, priključak za struju, telefon, odobrenja od inspekcije ili drugih organa, da bi prekinuli poslovanje i sl.), preduzeća se susreću sa 19 procedura, za čije ispunjavanje utroše 279 dana.

Prema indikatorima dsobijanja kredita, Republika Srbija zauzima 24. poziciju, a kao rezultat kreditne reforme uvela je novi Zakon o zaštiti ličnih podataka koji garantuje da zajmoprimci mogu da pregledaju svoje podatke, čime se poboljšava pristup kreditnim informacijama.

Republika Srbija spada u grupu zemalja sa složenim sistemom plaćanja poreza i taksi – broj godišnjih plaćanja je 66 puta (u Švedskoj dva puta), odnosno za pripremu, obračun i plaćanje poreza i drugih obaveznih davanja preduzeća potroše čak 279 sati.

Mala preduzeća su istovremeno okosnica zaposlenosti, kreiranja novih radnih mesta i značajan akter u kreiranju i održavanju i blagostanju regiona. Stvaranje podsticajnog ambijenta za poslovanje malih preduzeća predstavlja ključni element za budući privredni rast. Republika Srbija nastoji da okonča proces liberalizacije i da stvori makroekonomsku stabilnost privrede kako bi prevazišla stanje dugogodišnje krize. Rešavanje akumuliranih problema u malim preduzećima je preduslov za budući privredni oporavak.

2.2. Mala preduzeća i ograničavajući faktori

Političke prilike i poslovni ambijent ne deluju podsticajno na razvoj malih preduzeća u Srbiji. Sporost i odsustvo temeljnih reformskih inicijativa učinili su da startne tranzicione teškoće traju, čime se nadopunjuje višedecenijsko negativno nasleđe – što objektivno udaljuje Srbiju od svetskih integracionih tokova. Ovu činjenicu potvrđuje brojnost i status aktivnih privrednih subjekata (300.000 malih i približno 15.000 većih firmi sa 1.200.000 zaposlenih), dok je u odnosu na demografski kapacitet taj broj u razvijenim zemljama dvostruko veći. Slične trendove prati gotovo nulta ekonomska efikasnost preduzeća u Srbiji (gde su rashodi veći od prihoda), suprotno od prilika u razvijenim zemljama gde je rentabilnost iznad nivoa 10%. Problem ekonomske efikasnosti je utoliko komplikovaniji, jer mala preduzeća obuhvataju 95%

ukupnih firmi i apsorbuju 54% zaposlenih u Srbiji. To su glavni razlozi koji Srbiju svrstavaju u malu grupu najnerazvijenih evropskih zemalja.

Poseban problem koji otežava opstanak malih preduzeća na domaćem tržištu predstavljaju brojne mesečne, kvartalne i godišnje obaveze legalnih privrednih subjekata prema Republici Srbiji, lokalnim samoupravama, sudovima i drugim organizacijama koje imaju javna ovlašćenja da ubiraju određene naknade. Značajno opterećenje u poslovanju legalnih preduzeća i preduzetnika predstavlja 56 različitih obaveza koje se odnose na PDV (mesečno i kvartalno), poreze i doprinose na zarade, poreze i doprinose na osnovu ugovora o delu, poreze i doprinose na autorske honorare, poreze na dobit preduzeća, komunalne takse za isticanje firme, ostale naknade, troškove i provizije na svim nivoima itd.

Privredni subjekti koji posluju na crno nemaju ovih 56 obaveza, s tim što treba naglasiti da je ukupan broj obaveza i veći u zavisnosti od privredne grane i delatnosti preduzeća i preduzetnika. Prikazan broj obaveza ilustruje u kolikoj je prednosti siva zona u odnosu na legalno registrovane firme.

Budući da je osnovna intencija domaćeg ekonomskog sistema jačanje sistema zasnovanog na delovanju i razvijanju tržišta kapitala i njegovih instrumenata, i to prvenstveno na razvoju svih tržišnih mehanizama, konkurenciji, kao i razvijanju i tržišnom proveravanju široke lepeze finansijskih instrumenata, to bi prioritet u procesu stvaranja povoljnijeg privrednog ambijenta trebalo da bude pronalaženje odgovarajućeg načina finansiranja za malih preduzeća.

Veliki problem za funkcionisanje i razvoj malih preduzeća predstavlja nedostatak kapitala. Različite faze u životnom ciklusu preduzeća zahtevaju različite izvore finansiranja. Premalo je raspoloživih fondova, kako domaćih tako i stranih. Jedan od načina finansiranja, koji uveliko funkcioniše u razvijenim tržišnim ekonomijama je finansiranje putem fondova privatnog akcijskog kapitala. Ovi fondovi kupuju akcije preduzeća i time obezbeđuju kapital za start novih kompanija, ekspanziju porodičnih firmi ili poboljšanje efikasnosti kompanija koje imaju dobar proizvod ili tržište ali i loš menadžment, pa im je potrebna reorganizacija. Paket akcija obično je manjinski, ali Fond ima tzv. prioritetne akcije u strateškom odlučivanju firme (kupovina druge firme, uzimenje kredita ili reorganizacija) i svoje ljude u upravnom odboru. Dakle, nije reč o klasičnom kreditiranju već o investiranju kroz dokapitalizaciju, kupovinu akcija ili kombinaciju ova dva modela, sa učešćem fonda 25% do 40%, i to na rok 3 – 7 godina. Nakon tog perioda Fond svoje učešće prodaje strateškom partneru ili na berzi. SEAF (Small Enterprise Assistance Funds – Fond za podršku malim preduzećima) radi samo u zemljama u tranziciji, gde je u poslednjoj deceniji u 175 kompanija uložio 150.000.000\$. Uslov za investiranje fonda predstavlja jasan biznis plan i pouzdane finansijske informacije.

Posebnu ulogu u daljem razvoju malih preduzeća imaju specijalizovane institucije koje se bave prikupljanjem sredstava i njihovim dugoročnim investiranjem na tržištu kapitala tj. „*biznis*

(poslovni) andjeli“. U EU, kada se radi o finansiranju malih preduzeća, na trećem mestu nalaze se biznis andjeli. Reč je o pojedincima koji svoj kapital i uticaj vezuju za jedno preduzeće, u čijem radu aktivno učestvuju. Ovaj način finansiranja je doživeo bum jer je stvorena mreža za podršku angažovanja biznis anđela, koji u krajnjoj liniji za mala preduzeća smanjuju pritisak kod finansiranja projekata i svojim angažovanjem podižu kredibilitet preduzeća. Takvu mrežu bilo bi neophodno stvoriti u Srbiji. Za sada, „poslovni andjeli“ nastupaju, uglavnom, kao venture kapitalisti. U zemljama bivšeg SSSR počeli su da primenjuju atraktivne akvizicije u saradnji sa osiguravajućim kompanijama. U Srbiji ima primera da su u 2007. i 2008. godini nastupali kao privatni investicioni fondovi preko dokapitalizacije privatnih preduzeća koja se ne kotiraju na berzi.

Imajući u vidu navedeno proizilazi da je izlazak iz krize i budući ekonomski rast Srbije povezan sa suzbijanjem sive ekonomije i stvaranjem podsticajnog privrednog ambijenta za razvoj malih preduzeća. Osnovni uzroci ostvarenih nepovoljnih rezultata poslodavaca odnose se, pre svega, na nepodsticajne uslove privredjivanja, tj. velika poreska opterećenja, otežano kreditiranje razvoja i prateću pravnu nesigurnost. Navedenim razlozima treba dodati loše materijalno stanje poslodavaca u smislu opreme i obrtnih sredstava, što je u najvećem delu, takođe, povezano sa uticajem dugogodišnjih teških uslova privređivanja.

2.3. Šanse za stvaranje uslova za razvoj malih preduzeća

Analiza postojećeg stanja domaće privrede ukazuje na to da su uslovi za razvoj preduzetništva u Srbiji otežani u odnosu na istorodne uslove u razvijenim, kao i u ostalim tranzicionim zemljama. U cilju prevazilaženja postojećih ograničenja, potrebno je usvojiti mere ekonomske politike kojima će se unaprediti uslovi poslovanja i postojeći privredni ambijent. One bi trebale da obuhvate sledeće:

1. Suzbijanje sive ekonomije koja je najizraženija u poljoprivredi, trgovini, zanatstvu i tekstilnoj industriji i predstavlja enormnu nelojalnu konkurenciju svim drugim privrednim subjektima koji svoju delatnost obavljaju legalno. Smanjenjem sive ekonomije u budžet Srbije bi se slila određena sredstva koja bi nadoknadila manjak nastao potencijalnom i nužnom poreskom reformom i redukcijom opterećenja privrede.
2. Reforma poreskog sistema kroz napuštanje sistema lineranog oporezivanja putem smanjenja stope poreza i doprinosa na zarade za 50% za niskoprofitne privredne grane u kojima je „sive ekonomije“ mnogo u prve dve godine, kao stimulaciju za legalno poslovanje i zapošljavanje; obračun PDV na bazi naplaćene a ne fakturisane realizacije, čime bi se smanjila nelikvidnost, zaduživanje i poreski prekršaji. Obaveza uplate PDV pre trenutka naplate prinudila je desetine hiljada preduzeća u Srbiji da se zadužuju kod banaka i podižu skupe kredite sa kamatama

od 6% do 30%. Na ovaj način država je preduzeća uvela u nelikvidnost, a posledica višemesečne nelikvidnosti kod mnogih, u situaciji kada su rokovi prosečnog plaćanja bili 130 dana (u 2010. godini), bio je stečaj preduzeća.

3. Reforma javnog sektora koja podrazumeva smanjenje zaposlenih kroz programe prekvalifikacije, ukidanje monopola, uvođenje profesionalnog rukovodstva, smanjenje subvencija, suzbijanje korupcije u domenu javnih nabavki, ukidanje zastarelih propisa i uvođenje elektronske uprave, određivanje lokalnih komunalnih taksi na bazi razvijenosti gradova i opština, smanjuje broj državnih agencija (kojih trenutno u Srbiji ima 128 a u Hrvatskoj 47), i slično. U javnom sektoru Srbije zaposleno je 535.000 ljudi, odnosno 30,6% od ukupnog broja zaposlenih u Srbiji, što je gotovo trostruko više od proseka u zemljama EU. sprovođenjem dugoročnog programa premeštanja zaposlenih iz javnog sektora u realan sektor obezbedilo bi, po procenama eksperata EU, godišnji višak u budžetu od milijardu evra, a taj novac mogao bi da bude upotrebljen za kreditne linije buduće razvojne banke Srbije.
4. Povećanje zaposlenosti kroz nove oblike podsticaja za otvaranje radnih mesta, uvođenje preduzetništva i praktične nastave u osnovne i srednje škole, formiranje Centra za edukaciju državnih i činovnika u lokalnim samoupravama za učešće u projektima UN, EU i drugim fondovima.
5. Uvođenje reda u sistem plaćanja – U Srbiji do skora nije postojao zakon kojim bi se ograničio rok za naplatu potraživanja, tako da se na nedavno objavljenoj listi Eurostata, Evropskog instituta za studije u privredi, Srbija sa 128 dana, koliko prosečno traje isplata duga, našla na poslednjem mestu u Evropi, iza Albanije, Bosne i Hercegovine i Makedonije. U Srbiji, izgleda svi svima duguju, a ekonomska kriza je dodatno pogoršala situaciju.⁵ Mnoge zemlje EU, kao i one u okruženju, našle su način da uvedu red u sistem potraživanja, bilo donošenjem konkretnih zakonskih propisa za regulisanje potraživanja, bilo efikasnijim radom državnih institucija, posebno trgovinskih sudova. Međuti, vlada Srbije i finansijske institucije, osim subvencionisanih kredita, nisu sprovele nikakve druge mere kojima bi najveće dužnike naterale da plate.

Tabela br. 2: Rokovi plaćanja u Evropi

Nemačka	18 dana
Francuska	24 dana

⁵ <http://www.market-srbija.com/rubrike-u-asopisu/tema/836-ogranjenje-rokova-plaanja/>, decembar 2012.

Španija	32 dana
Grčka	37 dana
Bugarska	44 dana
Slovenija	39 dana
Hrvatska	34 dana
Makedonija	76 dana
BiH	104 dana
Albanija	127 dana
Srbija	128 dana

Najnovijim zakonskim propisima rokovi plaćanja u Republici Srbiji ograničeni su na maksimalno 60 dana od dana ispostavljanja profakture za isporučenu robu ili obavljene usluge. U cilju efikasne primene pomenutog propisa, potrebno je uvesti oštrije prekšajne sankcije po uzoru na Slovačku, Češku i druge zemlje koje su ovaj problem uspešno rešile.

6. Podrška izvoznim delatnostima kroz osnivanje Razvojne banke; supstituciju uvoznih proizvoda domaćim proizvodima; podsticanje stvaranja strateških partnerstava; ograničenje liberalizacije tržišta; izradu Nacionalnog izvoznog plana; okupljanje manjih proizvođača u klastere i proizvodne grupe; formiranje Centralnog registra za uvezenu robu da bi se na taj način kontrolisao ulaz robe na graničnim prelazima i njena distribucija do skladišta i prodajnih centara, i onemogućilo paralelno knjigovodstvo i distribuciju pojave robe na ulicama.
7. Stvaranje podsticajnog razvojnog ambijenta kroz domaće i strane investicije putem: smanjenja političkih i makroekonomskih rizika, redefinisavanja sistema privlačenja i podsticanja stranih investicija; pojednostavljena procedura oko dobijanja građevinskih dozvola i ukidanja taksi za promenu namene zemljišta za investitore u proizvodnju; unapređenja opšte investicione klime; podsticanja ulaganja kroz tzv. grinfild investicije; izgradnje povoljne slike o Srbiji u inostranstvu u cilju privlačenja novih ulaganja i stvaranje boljih uslova za investiranje.

Primenom navedenih mera moguće je obezbediti podizanje ekonomske efikasnosti poslodavaca u Srbiji preko poboljšanja opštih uslova privređivanja, kombinovanih sa podizanjem konkurentnosti malih preduzeća.

Dakle, preduzeća različite veličine se svojim ulogama i karakteristikama u privređivanju međusobno dopunjavaju. Privreda u kojoj postoji optimalna struktura preduzeća različite veličine, poseduje neophodnu fleksibilnost i adaptivnost. Takva situacija bi bila potrebna i u privredi Republike Srbije.

Efekti svetske krize uticali su na i pogoršanje preduzetničke klime – u odnosu na 2009. godinu, te su tako mala preduzeća iskazala ispodprosečne rezultate poslovanja, smanjen je broj novoosnovanih, a povećan je broj ugašenih malih preduzeća. Smanjenje broja zaposlenih u 2010. godini za 57. 955 radnika (ili 6,6%) čini 71,8% smanjenja zaposlenosti nefinansijskog sektora, čime se nastavlja trend smanjenja značaja malih preduzeća na ublažavanju ukupne zaposlenosti.

Za mala preduzeća je bilo izuzetno teško da se razvijaju poslednjih godina u Srbiji te su stoga, u velikoj meri, prelazila na sivu ekonomiju ili paralelno opstajala u formalnoj i sivoj zoni. Mala preduzeća su opterećena nizom problema, što za posledicu ima nezadovoljavajući kvalitet proizvoda i usluga, čime se umanjuju konkurentnost na domaćem i ino-tržištu. U tom cilju potrebno je stvoriti podsticajan privredni ambijent za funkcionisanje i razvoj preduzetništva.

2.4. SWOT analiza malih preduzeća u Srbiji

SNAGE • Duža preduzetnička tradicija u poređenju sa drugim tranzicionim ekonomijama • Prilično veliki broj registrovanih malih preduzeća i preduzetnika • Relativno dobri finansijski rezultati postojećih malih preduzeća • Jaka institucionalna struktura	SLABOSTI • Oskudica finansijskih izvora • Neadekvatna poreska politika i administrativne barijere • Nedostatak novih tehnologija i znanja • Koncentracija na trgovinu pre nego na proizvodnju
ŠANSE • Proces trajanja privatizacije	PRETNJE • Nedostatak stimulativnog poslovnog

• Izvozne šanse • Kvalifikovana radna snaga • Razvoj domaćeg tržišta • Politike i mere preduzete od Vlade Srbije u cilju promovisanja malih preduzeća	okruženja • Siva ekonomija • Liberalizacija strane trgovine, tj. povećanje konkurentnosti na domaćem tržištu • Dolazak stranih kompanija na domaće tržište
--	---

3. Menadžment malih preduzeća

3.1. Obrazovanje preduzetnika i menadžera malih preduzeća

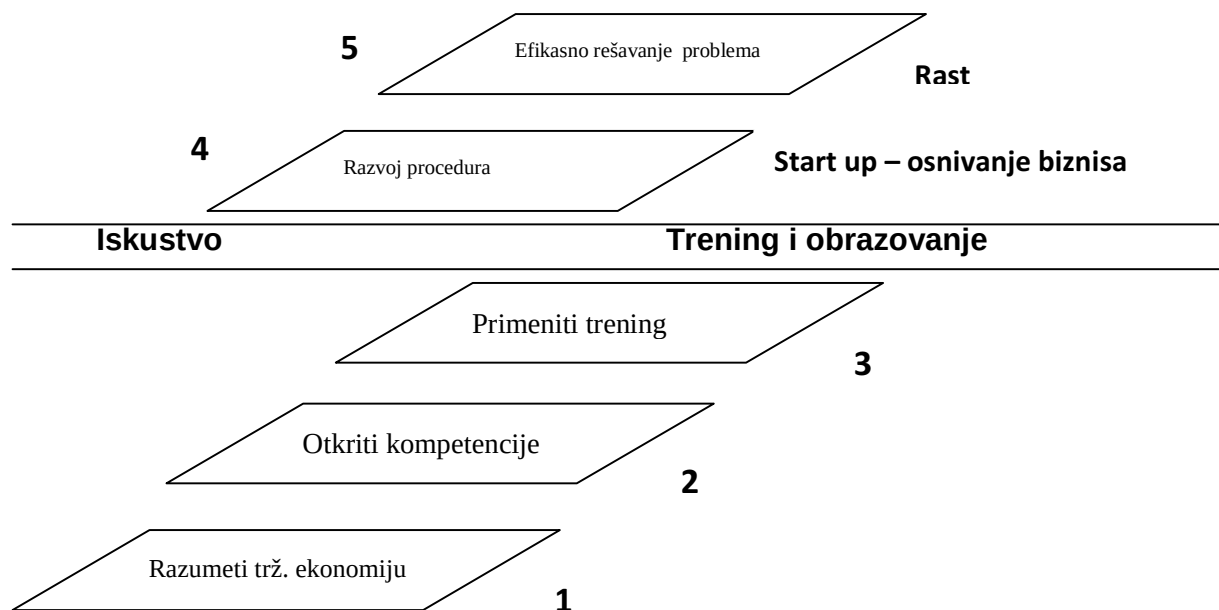
Nacionalni standardi sadržaja obrazovanja preduzetnik (*National Content Standards for Entrepreneurship Education*) su preporučeni standardi konzorcijuma za edukaciju preduzetnika koji sadrže oblasti znanja i veština koji su potrebni preduzetnicima. Ovo je jedan od mnogih pristupa edukaciji preduzetnika koji su zbog svoje sveobuhvatnosti korišćeni kao primer znanja koji su potrebni preduzetnicima.⁶

Smatra se da će podstrekivanje zdrave preduzetničke kulture maksimizirati individualni i kolektivni ekonomski i socijalni uspeh na lokalnom, nacionalnom i globalnom nivou. Ovo je bila osnova razvoja Nacionalnih standarda obrazovanja preduzetnika kako bi pripremili omladinu da uspeju u preduzetničkoj ekonomiji.

Obrazovanje preduzetnika je proces koji traje ceo život, počev od osnovnog obrazovanja pa dalje kroz sve nivoe obrazovanja. Ovaj program je okvir za profesore za kreiranje odgovarajućih ciljeva i obrazovnih aktivnosti. Polazeći kroz ovaj program studenti stiču znanja koja će omogućiti da se preduzetničke šanse realizuju kroz osnivanje i vođenje sopstvenog biznisa.

⁶Avlijaš, R. (2006): Istraživanje i unapređenje faktora uspešnosti preduzetništva i menadžmenta malih i srednjih preduzeća (doktorska disertacija), FTN, Novi Sad, str. 62

Ovaj program je kreiran na tome da je obrazovanje preduzetnika tzv. **Lifelong proces** koji ima najmanje pet odvojenih faza ravoja, a koje se mogu videti na Slici br. 1.⁷



Slika br. 1: Faze Lifelong modela obrazovanja preduzetnika

Postoji 15 glavnih standarda podeljenih u 3 segmenta, a oni su.

1. Preduzetničke veštine – Jednostavne crte, ponašanje i procesi koji diferenciraju preduzetnika od radnika do menadžera.
2. Pripremne veštine – Poslovne, ili preduzetničko znanje i veštine koje su preduslov i neophodnost uspešnog preduzetništva.
3. Poslovne funkcije – Poslovne aktivnosti koje se obavljaju u toku biznisa.

U Tabeli br. 3 su prikazani standardi sa osnovnim sadržajima koji obuhvataju.

⁷Avlijaš, R. (2006): Istraživanje i unapređenje faktora uspešnosti preduzetništva i menadžmenta malih i srednjih preduzeća (doktorska disertacija), FTN, Novi Sad, str. 63

Tabela br. 3: Standardi edukacije preduzetnika⁸

Preduzetničke veštine	
Proces i crte/ponašanje koji su povezani sa preduzetničkim uspehom	
A. Preduzetnički procesi – Razumevanje koncepta i procesa koji su povezani sa uspešnim preduzetničkim performansama. Faze preduzetničkog procesa: Otkrivanje, razvoj koncepta, Identifikovanje resursa, Aktualizacija i Žetva.	
B. Preduzetničke crte/ponašanje	
Liderstvo	
Lično procenjivanje	
Lični menadžment	
Pripremne veštine	
Poslovna znanja i veštine koja su preduslov ili neophodnost uspešnog preduzetništva	
C. Osnivanje biznisa	
Pojam biznisa	
Poslovne aktivnosti	
D. Komunikacione i interpersonalne veštine	
Osnove poslovnih komunikacija	
Komunikacija zaposlenih	
Etika u komunikaciji	
Međuljudski odnosi u grupi	

⁸ Avlijaš, R. (2006): Istraživanje i unapređenje faktora uspešnosti preduzetništva i menadžmenta malih i srednjih preduzeća (doktorska disertacija), FTN, Novi Sad, str. 63 - 66

Upravljanje konfliktom
E. Računarske veštine
Računarske osnove
Računarske aplikacije
F. Ekonomija
Opšti koncept – Razlika između ekonomskih dobara i usluga; Faktori proizvodnje; Koncept deficita; Priroda ekonomije i ekonomskih aktivnosti; Oblici ekonomskih aktivnosti kreirani poslovnim aktivnostima; Zakon ponude i tražnje; Teorija cena.
Relacija trošak-profit – Koncept produktivnosti; Cost/benefit analiza; Uticaj specijalizacije na produktivnost; Ekonomija obima.
Ekonomski indikatori/trendovi – Mere za analizu ekonomskih uslova; Priroda indeksa cena; Koncept bruto društvenog proizvoda; Uticaj poslovnih ciklusa na poslovne aktivnosti.
Ekonomski sistemi – Tipovi ekonomskih sistema; Povezanost Vlade i biznisa; Uticaj aktivnosti Vlade na poslovna ulaganja; Koncept privatnih preduzeća; Procen faktora koji utiču na poslovni profit; Faktori poslovnog rizika; Pojam konkurentnosti; Tipovi tržišnih struktura; Uticaj malih preduzeća i preduzetništva na tržišnu ekonomiju.
Međunarodni koncepti – Međunarodna trgovina; Šanse malih preduzeća u međunarodnoj trgovini; Uticaj kulturološkog i socijalnog okruženja na svetsku trgovinu; Uticaj kursnih razlika na svetsku trgovinu.
G. Finansijska pismenost
Osnove novca – Oblici finansijske razmene (gotovina, krediti...); Funkcija novca (sredstvo razmene, jedinica mere, jedinica vrednosti); Izvori priliva; Oblici novca (papirni novac, banknote, obveznice...); Vremenska vrednost novca.
Finansijske usluge – Usluge finansijskih institucija; Zakonske obaveze finansijskih institucija; Troškovi vezani za korišćenje finansijskih usluga; Izbor finansijske institucije.
Upravljanje ličnim novcem – Postavljanje finansijskih ciljeva, Razvoj plana čuvanja i trošenja novca.
H. Profesionalni razvoj
Planiranje karijere – Evaluacija šansi u karijeri na osnovu sadašnja/buduća ekonomija;

Očekivanja radnika u poslovnom okruženju; Prava radnika; Interesovanja; Šanse u preduzetništvu.
Veštine traženja posla
Poslovne funkcije
Poslovne aktivnosti koje preduzetnik obavlja u upravljanju biznisom
I. Finansijski menadžment
Računovodstvo – Računovodstveni standardi; Priprema procenjenih/projektovanih prihoda; Procena cash-flow potreba; Priprema procenjenih/projektovanih bilansa; Finansijska racija; Porezi i doprinosi, obračuni.
Finansije – Finansijske potrebe osnivanja biznisa; Izvori finansiranja; Zajmovi kod finansijskih institucija.
Upravljanje novcem – Uspostavljanje finansijskih ciljeva; Razvoj i praćenje budžeta; Upravljanje tokovima gotovine; Priroda kapitalnih investicija; Podstrekivanje pozitivne finansijske reputacije; Upravljanje dugom.
J. Upravljanje ljudskim resursima
Orgaizovanje – Plan organizovanja radnika; Sistem praćenja i nagrađivanja; Delegiranje odgovornosti; Opisi poslova.
Stafing – Determinisanje potreba za novim radnicima; Selekcija; Izbor; Otpuštanje.
Trening/razvoj
Moral/motivacija – Organizaciona kultura; Liderstvo; Timske vrenosti.
Procena – Moral; Trud; Performanse.
K. Upravljanje informacijama
Čuvanje podataka – Priroda poslovnih podataka i njihovo čuvanje.
Tehnologija
Akvizacija sticanja informacija
L. Marketing menadžment
Kreiranje proizvoda/usluga – Metode generisanja ideja novih proizvoda/usluga; Određivanje

potreba potrošača; Plan proizvoda, proizvodni miks; Brendiranje i pozicioniranje.
Upravljanje marketing informacijama – Situaciona analiza; Segmentacija tržišta; Marketing strategije; Marketing planiranje.
Promocija
Cena – Prelomna tačka; Politika cena.
Prodaja
M. Operacion menadžment
Poslovni sistemi
Upravljanje kanalima poslovanja
Nabavka
Upravljanje dnevnim operacijama
N. Upravljanje rizikom
Poslovni rizici
Pravne važnosti
O. Strateški menadžment
Planiranje
Kontrola

3.2.Značaj profesionalnog menadžmenta

Kada govorimo o malim preduzećima, nemoguće je a da ne pomenemo preduzetništvo i preduzetnika. Preduzetnik je osoba koja je vođena unutrašnjim psihološkim potrebama i koja eksperimentiše u okviru biznisa. Preduzetnici su kreativne osobe, za njih se može reći i da su vizionari koji su orjentisani kako na sadašnje tako i na buduće događaje. To su osobe koje iniciraju i preduzimaju poduhvate, aktivni su i sposobni su da brzo odlučuju. Preduzetnici su osobe koje preuzimaju rizik na sebe jer ulažu finansijska sredstva u otpočinjanju poslovanja.⁹

⁹ Avlijaš, R. (2006): Istraživanje i unapređenje faktora uspešnosti preduzetništva i menadžmenta malih i srednjih preduzeća (doktorska disertacija), FTN, Novi Sad, str. 68 – 73.

Pod preduzetništvom podrazumevamo društvenu funkciju kreiranja i stvaranja novih vrednosti putem kreativnog kombinovanja poslovnih resursa. Ispoljava se kao spremnost za preduzimanje inicijative, aktiviranje društveno - ekonomskih mehanizama i svesno izlaganje riziku prilikom transfera ideje u poslovne poduhvate. Ostvaruje se kao proces definisanja i realizovanja promena radi obezbeđivanja novih profitabilnih poslova i/ili načina poslovanja, proizvoda i usluga.

Preduzetnik je osoba koja primenom nove ideje ili inovacije i preuzimanjem poslovnog rizika u preduzeću plasira svoje proizvode/usluge na tržište radi sticanja profita. Njihova specifičnost se ogleda u tome što oni mogu da uzmu faktore za proizvodnju (zemlju, rad, kapital) i upotrebe ih da stvore novu robu ili uslugu. Preduzetnik je ambiciozni pojedinac koji ulaže svoj kapital radi otpočinanja i vođenja samostalnog biznisa. On postavlja ciljeve, donosi odluke, odnosno upravlja celokupnim poslovanjem. Samostalni preduzenik koji autonomno donosi upravljačke odluke i lično ih sprovodi, mora razmišljati i preduzetnički i menadžerski. Ovo je moguće u situacijama kada je preduzeće nerazvijeno, veoma malo, odnosno u situacijama kada je jedna osoba osnivač - preduzetnik i mora sama da obavlja sve aktivnosti. Pod tim aktivnostima podrazumeva se polje finansija, tehnologije i marketinga. Preduzetnik se pre svega poistovećuje sa preduzećem koje vodi i njegove uspehe ili neuspehe u celini prihvata kao svoje uspehe ili neuspehe. Preduzetnik se tako posmatra kao intuitivna osoba, koja uviđa šanse i pretnje u domenu posla i emotivno apeluje na druge da mu se pridruže i da zajedno realizuju ukazuju priliku.

Jedna priča ilustruje dve vrste ljudi koji vode većinu preduzeća a to su - preduzetnici i menadžeri. Preduzetnik živi za nove stvari. On vidi šanse za novi proizvod ili posao svake nedelje i krene za istim bez obzira na profitabilnost ili gubitak. Menadžer na primer ne bi mogao da počne sa pravljenjem cedene pomorandže u pustinji tokom žed i okružen milionerima, ali ako neko otpočne sa pravljenjem cedene pomorandže, on to može učiniti veoma profitabilno. Na pitanje ko je bolji biznismen preduzetnik ili menadžer, odgovor je da su preduzećima potrebni oboje, i to u pravom broju i u pravo vreme. Takođe je potrebna i osoba koja će integrisati naizgled suprotne polaritete preduzetnika i menadžera.

Kako preduzeće raste osnivači nailaze na sve veće probleme koji se tiču novih menadžerskih znanja i veština. Naravno rast i razvoj preduzeća podrazumeva zapošljavanje novih ljudi, profesionalaca, odnosno profesionalnih menadžera koji će preduzeće voditi u nova iskušenja i izazove. Naravno, ne treba da zaboravimo osnivače koji je na primer pre osnivanja preduzeća imao bekgraund u marketingu, te on može razviti i usavršiti one menadžerske veštine i znanja koja se tiču vođenja te funkcije. Za druge funkcije u firmu mogu biti dovedeni i pojedinci spolja, koje kako smo naglasili nazivamo profesionalnim menadžerima. Ovi pojedinci nemaju interesa u preduzeću. Možda u preduzeću ima pojedinaca koji se trenutno ne nalaze na

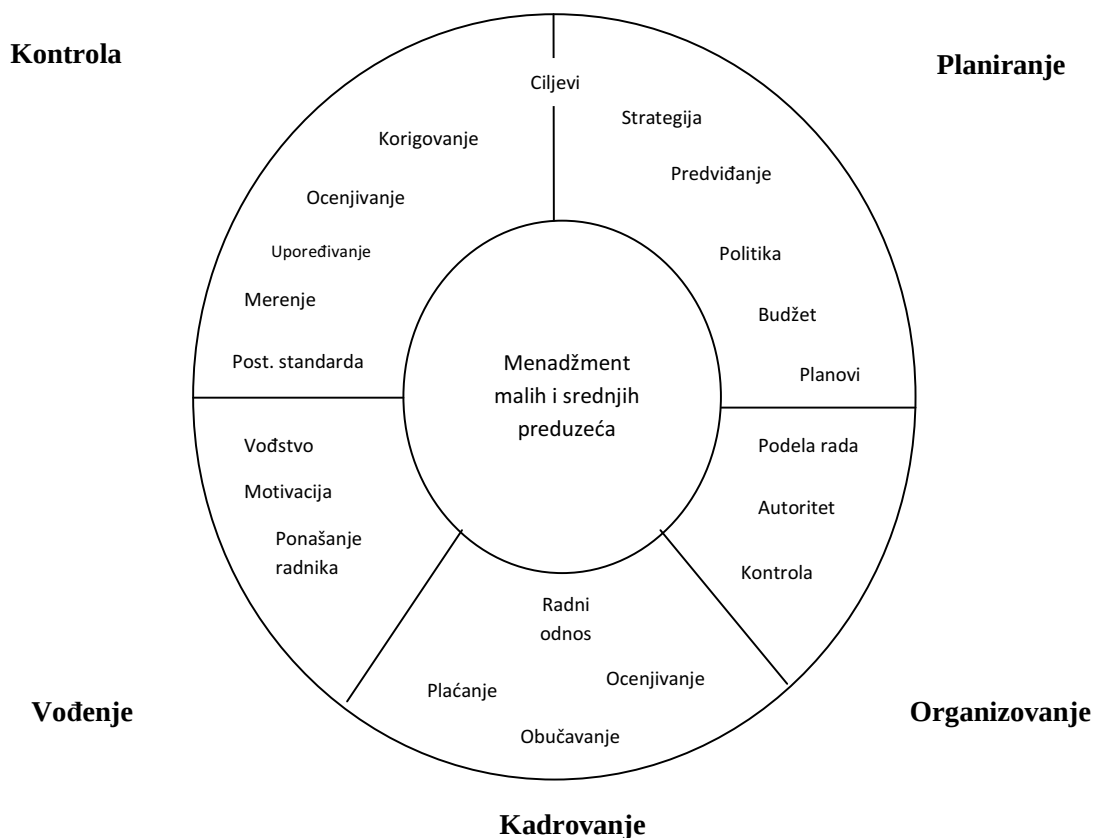
menadžerskim pozicijama, ali koji će biti u narednom periodu unapređeni na menadžerske pozicije. To su pojedinci koji su u preduzeću izvesno vreme i čije su funkcije i odgovornosti ujedno narsle uporedo sa rastom preduzeća. Oni se mogu smatrati „organskim menadžmentom“.

Rast i razvoj preduzeća uslovljava nova znanja i veštine koje profesionalni menadžeri nose sa sobom. Naravno, u početnim fazama životnog ciklusa svakog preduzeća, organizacija je neformalna, nema napisanih procedura i pravila. Rast organizacije uslovljava otklanjanje entropije iz organizacionih sistema i uvođenje takve organizacije koja će obezbediti efikasno funkcionisanje celog sistema. Za razliku od preduzetnika koji se poistovećuje sa firmom, profesionalni menadžer se poistovećuje sa funkcijom koju obavlja u preduzeću. On ne razmišlja emotivno, već racionalno i on se u obavljanju svog posla koncentriše na dva cilja, a to su efikasno i efektivno obavljanje radnih zadataka. Kako Isak Adižes kaže: *“Menadžment ne znači izvesti sistem iz stadijuma gde postoji problem i uvesti ga u stadijum u kome ne postoji problem. On znači uzdići se do sledećeg nivoa problema, do sledeće generacije problema.”* To znači da se profesionalni menadžeri svaki put sreću sa novim i kompleksnijim problemima u odnosu na postojeće probleme.

Posebno ovde treba istaći da se ovde ne radi o apriori razdvajanju menadžmenta na dve ličnosti. Ovo je moguće ako se preduzetnik i menadžer posmatraju u okviru određene faze u razvoju poslovanja i njihovog primarnog interesa iskazanog određenim prioritetnim ciljevima. Uloga preduzetnika je naravno važnija u početnim fazama životnog ciklusa preduzeća dok je u narednim fazama značajnija uloga menadžera. Ovde se radi o svojevrsnoj simbiozi liderstva, preduzetničkog duha i menadžerskih znanja i veština koje su potrebne za uspešno vođenje preduzeća. Preduzetnik mora da poseduje neka osnovna znanja i veštine menadžmenta dok menadžer pod prinudom zakona koji vladaju na tržištu, mora da modifikuje i inovira svoj tradicionalni način upravljanja, pri čemu poprima elemente „*preduzetničkog menadžmenta*“. Takav menadžer spoznaje šanse u okruženju, adekvatno kombinuje resurse kojima preduzeće raspolaže i svojom harizmom doprinosi da pojedinci koji rade u preduzeću ulože veliki napor u dostizanju postavljenih ciljeva.

Postoje tri vrste veština koje profesionalni menadžment treba da poseduje. Ove veštine se razlikuju u odnosu na hijerarhijski nivo na kome se određeni menadžer nalazi. Tako da kod top menadžmenta dominiraju konceptualne veličine, koje podrazumevaju sposobnost za koordinaciju i integraciju svih interesa i aktivnosti jednog preduzeća. Srednji nivo menadžmenta treba da poseduje razvijene ljudske veštine koje podrazumevaju razumevanje, saradnju i motivisanje drugih ljudi bilo kao pojedinaca ili u okviru grupe. Menadžment prve linije treba da poseduje tehničke veštine koje podrazumevaju sposobnost da se koriste procedure, tehnike i znanja jedne specijalizovne oblasti.

Proces menadžmenta obuhvata pet funkcija koje su prikazane na Slici br. 2.¹⁰ Svaki menadžer koji profesionalno obavlja svoje obaveze, mora da obavlja sve funkcije. Funkcije koje čine proces menadžmenta daju osnovu za analizu, proučavanje i obavljanje posla menadžera.



Slika br. 2: Proces menadžmenta

Planiranje je biranje jednog efikasnog pravca delovanja između više alternativa. Zadatak menadžera malih preduzeća je da postavi ciljeve i da razvije strategije kojima će te ciljeve ostvariti. Ciljevi se postavljaju u odnosu na procenjenju tražnju za određenim proizvodom odnosno uslugom. U celini planovi organizacije predstavljaju primarno sredstvo pripreme preduzeća za suočavanje sa promenljivim okruženjem. Planiranje obavljaju menadžeri na svim nivoima organizacije. Planiranje je neophodno zbog činjenice da je poslovno okruženje izuzetno turbulentno, da su u savremenom poslovanju promene česte, ponekad i teško predvidive, pa ako preduzeće želi da ostvari stabilno poslovanje, mora da deluje tako što će da smanji uticaj promena i nepredvidljivih dejstava iz okruženja na svoje poslovanje. Plansko reagovanje podrazumeva preduzimanje akcija unapred na osnovu analize stanaja i procene različitih

¹⁰ Avlijaš, R. (2006): Istraživanje i unapređenje faktora uspešnosti preduzetništva i menadžmenta malih i srednjih preduzeća (doktorska disertacija), FTN, Novi Sad, str. 70

strategijskih varijanti delovanja na konkretno stanje. U tom smislu, biznis plan ili poslovni plan predstavljaju definisan pravac akcije u određenom vremenskom periodu kojim se ostvaruju ciljevi poslovanja preduzeća, odnosno odabranog koncepta poslovanja. Postojanje adekvatnog biznis plana predstavlja osnovni preduslov za uspešno vođenje malog biznisa. Biznis plan, kao osnovni alat preduzetnika, treba da odredi načine realizovanja postavljenih ciljeva poslovanja. Izradom biznis plana smanjuje se mogućnost tržišnih grešaka, jer se prethodnom analizom tržišta uočavaju svi rizici i određuju načini njihovog izbegavanja.

Organizovanje se odnosi na izbor prave organizacione strukture i na kombinovanje svih resursa da bi se postigli projektovani ciljevi preduzeća. Funkcija organizacije vrši raspodelu posla na pojedince i uspostavlja međuzavisnost između njih.

Kadrovanje podrazumeva regrutovanje, izbor i obuku zaposlenih kako bi mogli da pružaju očekivane radne učinke. Mora se obezbediti način ocenjivanja rada ljudi, naknada za njihov rad, zaštita na radu, kao i briga o njihovom zdravlju.

Vođenje predstavlja niz aktivnosti vezanih za odnos menadžera i zaposlenih radi postizanja ciljeva preduzeća. Menadžeri definišu zadatke i zahtevaju rezultate. Međutim, vođenje podrazumeva više od toga – usmeravanje i motivisanje zaposlenih da rade u najboljem interesu za preduzeće. Vođenje je bitno zbog uloge koju vođa ima na efektivnost organizovanja.

Kontrolisanje kao proces menadžmenta se uspostavlja kako bi se obezbedilo da se planirani i stvarni rezultati poslovanja poklapaju. Kada je plan usvojen i dat članovima preduzeća, menadžer mora vršiti kontrolu kako bi bio siguran da se posao obavlja kako treba. Na ovaj način kontrolisanje zatvara krug koji je prikazan na prethodnoj slici i šalje feedback informaciju o tome koliko preduzeće uspešno realizuje postavljene ciljeve i sa kojim uspehom ljudi razvijaju svoje potencijale.

Kada govorimo o profesionalnom menadžmentu moramo i da pomenemo određene osobine koje bi jedan menadžer malog preduzeća trebao da poseduje. On mora pre svega da bude vredan, inteligentan, pošten, ambiciozan, energičan, entuzijasta, fleksibilan, maštovit, optimista, hrabar, jaka i stabilna ličnost.

Pored toga potrebno je da se definišu i znanja koja jedan menadžer malog preduzeća treba da poseduje. Generalno gledano on treba da poseduje:

- ❖ tehnička znanja
- ❖ znanja iz oblasti tehničkih nauka
- ❖ konceptijska znanja.

Savremena teorija menadžmenta ukazuje da moderan menadžer treba da poseduje sledeća znanja:

- ❖ funkcionalna znanja
- ❖ sistemska znanja
- ❖ znanja iz situacione analize.

Takođe menadžer treba da poseduje i sledeće sposobnosti:

- ❖ upravljačke sposobnosti
- ❖ organizacione sposobnosti
- ❖ rukovodilačke sposobnosti
- ❖ liderske sposobnosti.

Naravno, sve navedene osobine, znanja i sposobnosti ne može da poseduje jedan menadžer. Zbog nepostojanja takvog idealnog menadžera, formiraju se menadžment timovi, gde kroz sinergetsko delovanje svih menadžera preduzeće uspeva da dostigne postavljene ciljeve.

3.3. Uspešnost menadžmenta malog preduzeća

Kada govorimo o profesionalizaciji menadžmenta nemoguće je a da se ne pomene njihova uspešnost. Efikasnost i efektivnost su pokazatelji uspešnosti svakog preduzeća, te je njihovo utvrđivanje neophodno za uvid u trenutno stanje u preduzeću, a predstavljaju i osnovu za definisanje smernica za budućnost.

Efikasnost je reč latinskog porekla i znači uspešan. Ona se izražava odnosom proizvoda i resursa, odnosno odnosom outputa i inputa. Ona se može definisati i kao „*raditi stvari na pravi način*“. Za razliku od toga efektivnost znači „*raditi prave stvari*“. Ona se odnosi na izbor adekvatnih ciljeva od strane menadžera kao i sredstava za dostizanje tih ciljeva. Efektivnost je osnova uspeha, a efikasnost je minimalan uslov za opstanak kada je uspeh već postignut.

Poslovni uspeh malog preduzeća je presudno uslovljen znanjem, sposobnostima i drugim ličnim karakteristikama vodećih ljudi u preduzeću. Pored toga mala preduzeća odlikuje izuzetan uticaj ličnih ciljeva i motiva preduzetnika i/ili vlasnika – menadžera na ciljeve samog preduzeća, pa samim tim imamo i različite pristupe za ocenu efikasnosti i efektivnosti.

Pristup ostvarenja cilja je najšire korišćen metod za ocenu efikasnosti preduzeća. U suštini ovaj metod se svodi na ocenjivanje stepena ostvarljivosti definisanih ciljeva. Što je ovaj stepen veći, veća je i efikasnost preduzeća. Iako je za mala preduzeća ovaj pristup nesumljivo veliki značaj, kod ovih preduzeća se može postaviti pitanje specifičnosti karaktera njihovih

ciljeva, a samim tim i specifično shvatanje poslovnog uspeha. Uobičajeno je da se za uspeh koriste računovodstveni izveštaji i da se na osnovu finansijske analize utvrde parametri uspeha odnosno neuspeha. Samo određivanje uspeha ili neuspeha je složenije kod malih preduzeća nego kod ostalih jer se u obzir moraju uzeti personalna uslovljenost ovih preduzeća tj. individualni kriterijumi. Zbog svega toga za mala preduzeća treba prihvatiti i pristup stejkholdera.

Prema ***pristupu stejkholdera*** uspešnost preduzeća se izražava sposobnošću preduzeća da zadovolji interese i ciljeve ključnih stejkholdera. To dalje implicira da je neophodno da se identifikuju ključni stejkholderi, da se utvrde njihovi interesi i ciljevi. Polazeći od same prirode malog preduzeća, ključni stejkholder je preduzetnik ili vlasnik – menadžer. Zbog toga treba poći od njegovih shvatanja uspeha/neuspeha. Ciljevi drugih stejkholdera nisu ništa manje lični nego ciljevi preduzetnika, što dovodi do širokog skupa kriterijuma za ocenu uspešnosti malog preduzeća. Može se zaključiti da visoka personalizovanost procesa upravljanja dovodi do izjednačavanja značaja kvantitativnih i kvalitativnih kriterijuma uspešnosti preduzeća.

Prema ***pristupu sistema resursa*** efektivnost i efikasnost preduzeća zavise od sposobnosti da preduzeće pribavi retke i vredne resurse, a to podrazumeva da se ovaj pristup zasniva na tome da preduzeće koje želi da bude efektivno mora biti sposobno da iskoristi mogućnosti koje mu pruža okruženje i pribavi vredne i retke resurse. Pošto je oskudica resursa karakteristična za mala preduzeća, to ovaj pristup dobija na značaju u merenju uspešnosti ovih preduzeća. Mana ovog pristupa je prenaplašen značaj pribavljanja resursa u odnosu na značaj njihove upotrebe. Zbog toga se teško može smatrati efektivnim ono preduzeće koje efikasno pribavlja neophodne resurse, ali ih ne koristi na način koji omogućava realizaciju ciljeva. Ovaj značaj ima smisla kao dopunski pokazatelj drugim pokazateljima ili u slučaju da ne postoje drugi pokazatelji za uspešnost preduzeća.

Prema ***pristupu internih interesa*** uspešnost preduzeća se izražava efikasnošću internih transformacionih procesa, kao i stanjem internog ambijenta. U istraživanju uspešnosti preduzeća koriste se dve velike grupe pokazatelja. Prvu grupu pokazatelja čine indikatori stanja internog ambijenta, kao što su timski rad, radna klima, poverenje i saradnja. Drugu grupu čine pokazatelji efikasnosti (odnos outputa i inputa), odnosno pokazatelji ekonomičnosti, produktivnosti i rentabilnosti. Zbog same specifičnosti malih preduzeća može se zaključiti da prva grupa pokazatelja ima veliki značaj za ocenu uspešnosti.

Pristup konkurentskih vrednosti odlikuje nastojanje da se kompleksnije izrazi ekonomska uspešnost kombinujući više pokazatelja uspešnosti. Prema ovom modelu postoje četiri modela efektivnosti preduzeća, sa odgovarajućim skupovima pokazatelja uspešnosti preduzeća. Ti modeli su ljudskih odnosa, otvorenog sistema, internog procesa i racionalnog cilja, koji odgovaraju preduzećima u različitim fazama životnog ciklusa.

Može se zaključiti da prilikom izbora kriterijuma za ocenu poslovne uspešnosti malog preduzeća moraju se uvažavati specifičnosti ovih preduzeća u pogledu načina upravljanja, ciljeva i sl. Ostali kriterijum nemaju veliki značaj za merenje uspešnosti malih preduzeća.

4. Konkurentnost malih preduzeća u Srbiji

4.1. Poslovno okruženje

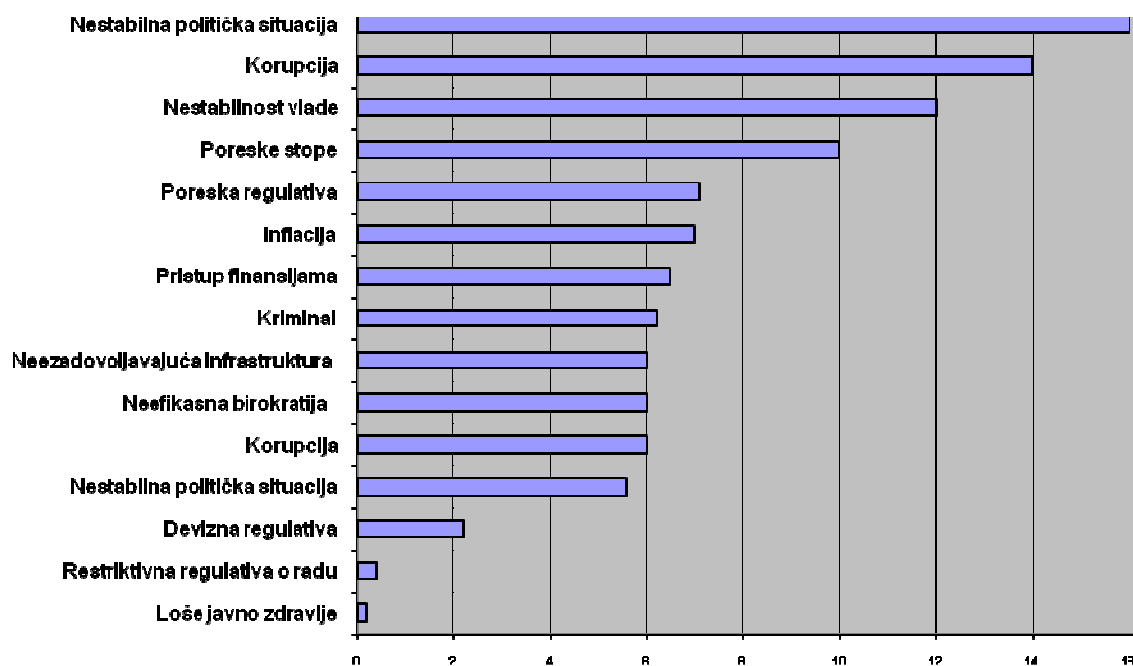
Ekonomski razvoj kroz reforme, privlačenje stranih ulaganja i razvoj preduzetništva, ispostavilo se kao jedan od prirodnih prioriteta Srbije pri njenom uključivanju u proces evropskih integracija. Krupni koraci su učinjeni ka unapređenju investicione klime u Srbiji, a samim tim i celokupnog poslovnog okruženja. Tome su doprineli usvojeni brojni zakonski akti iz ove oblasti. Predstavnici stranih ulagača kao što su Savet stranih ulagača, Američka privredna komora i druga strana privredna udruženja i ekonomski diplomatski predstavnici aktivno su doprinosili unapređenju poslovne klime u Srbiji. „*Bela knjiga*“ Saveta stranih ulagača naročito je značajna u ovom pogledu, kao dokument koji ukazuje na postojeće slabosti i predlaže mere za poboljšanje uslova za strana ulaganja i poslovanje preduzeća u Srbiji. Prvi put se daje glas malim preduzećima da ukažu na potrebne izmene u poslovnoj klimi Srbije 2008. godine sa kampanjom Nacionalne alijanse za lokalni ekonomski razvoj – NALED.¹¹

Dakle, za unapređenje poslovnog okruženja potrebno je stvoriti uslove za sve privrednike – strane i domaće, veće i manje. Kako bi stvorili najbolje poslovno okruženje treba da radimo na stvaranju povoljnih uslova za rad malih preduzeća, bez obzira odakle dolaze, istovremeno nastavljajući da pridajemo poseban značaj stranim ulagačima kao posebnoj grupi privrednika koji donose našoj zemlji preko potreban kapital, nove tehnologije, pristup stranim tržištima, savremeni način poslovanja a sa tim i veće poslovne i izvozne mogućnosti.

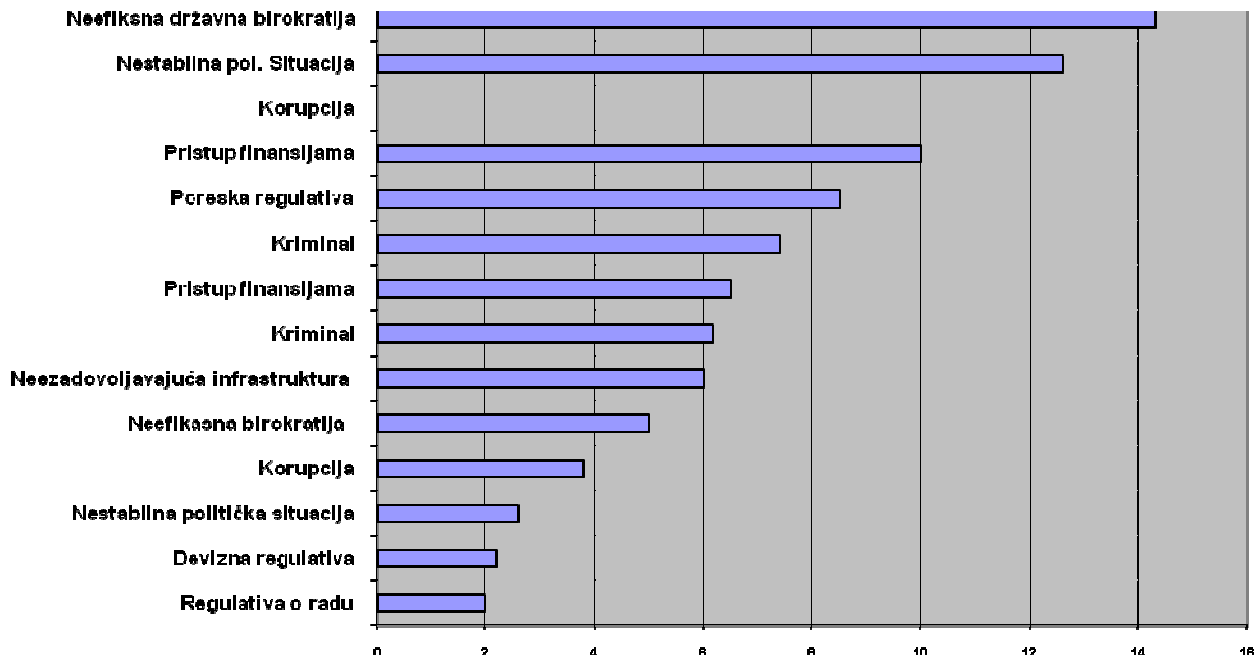
Na narednim slikama prikazani su faktori koje su preduzeća navela kao najproblematičnije za poslovanje u anketama u periodu 2008 – 2009 godina. Za preduzeća je najveća poteškoća politička nestabilnost. Na drugom mestu je korupcija, a odmah iza toga neefikasnost „*državne birokratije*“. Odgovori na ovo pitanje jasno ukazuju da, uprkos određenim pomacima, ostaje još mnogo toga da se uradi kako bi javna uprava stvorila povoljno poslovno okruženje.¹²

¹¹ <http://www.naled-serbia.org>, maj 2013.

¹² Ibid



Slika br. 3: Najproblematičniji faktori za poslovanje malih preduzeća u Srbiji



Slika br. 4: Najproblematičniji faktori za poslovanje malih preduzeća u EU

Po proceni Evropske banke za obnovu i razvoj (EBOR), Srbija se nalazi na pola puta tranzicije, tj. prelaska na delotvornu tržišnu privredu. Na to ukazuje rastuća nezaposlenost u Srbiji, a ključna pretpostavka za uspešno okončanje tranzicije jeste veći broj novih radnih mesta. Po pokazateljima EBOR Srbija je dalje od ovog cilja od većine svojih suseda, a posebno onih koji su već pristupili EU.¹³ Iako je Srbija među prvima u regionu po pitanju rasta, EBOR ističe da je jedan od razloga za to niska osnovica, podsećajući da Srbiju i dalje terete makroekonomski i strukturni problemi i naglašavajući da je prvi prioritet Srbije restrukturiranje javnih preduzeća. Zabrinjava i to da pored ovog problema, Srbija beleži i relativno nizak stepen tranzicije po pitanju reforme infrastrukture i podsticanja konkurencija.

4.2. Strateški i institucionalni okvir preduzetništva u Srbiji

Srbija je 2003. godine pristupila Evropskoj povelji za mala preduzeća koja podrazumeva vrlo jasne smernice za razvoj malog preduzetništva.¹⁴ Vlada RS usvojila je više strateških dokumenata iz ove oblasti, a pozitivno je što je usvojena Strategija razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća.¹⁵ Cilj strategije je „*razvoj preduzetničke ekonomije, zasnovane na znanju i inovativnosti, koja stvara snažan, konkurentan i izvozno orjentisan sektor MSP, ali i značajno doprinosi povećanju životnog standarda u zemlji*“. Primena strategije u narednom periodu treba da omogući stvaranje efikasnijeg okruženja za poslovanje malih i srednjih preduzeća, uravnoteženost ovog broja preduzeća i podsticanje njihovog razvoja. Ona je u potpunosti usklađena sa Zakonom o malim preduzećima (Small Business Act), dokumentom koji je usvojila Evropska komisija u junu 2008. godine.

Dakle, nadležnost u Vladi RS za podsticanje konkurentnosti i preduzetništva pripada Ministarstvu za ekonomiju i regionalni razvoj, odnosno Sektoru za mala i srednja preduzeća ovog ministarstva. Postoji i još jedna institucija za podsticanje preduzetništva u našoj zemlji a to je Nacionalni savet za konkurentnost Srbije.

4.3. Poreska politika, inspekcije, poslovni saveti i obuka u oblasti malih preduzeća

Iako je poreska politika značajno unapređena u Srbiji, a fiskalna decentralizacija i umanjeње poreza na plate naročito olakšala i podstakla poslovanje malih preduzeća postoji još mesta za reforme u ovom sektoru. Poreski sistem trenutno ne omogućava jednostavniji postupak poreske prijave za male preduzetnike, a njihovo poresko opterećenje i dalje je relativno visoko. Zabrinjava i činjenica da preduzetnici ne znaju da izračunaju svoje poreske obaveze. Poreski

¹³ European Bank for Reconstruction and Development, Transition Report 2008.

¹⁴ SME Policy Index 2009, <http://www.investmentcompact.org/dataoecd/7/25/43084042.pdf>, maj 2013.

¹⁵ Usvojene su i druge strategije iz ove oblasti, kao što su Strategija privrednog razvoja, Strategija za podsticanje i razvoj stranih ulaganja, Strategija za pridruživanje Evropskoj uniji i Strategija povećanja izvoza RS.

sistem bi svakako trebao da se dodatno prilagodi ograničenjima ovog sektora kroz uspostavljanje jednostavnijeg postupka za mala preduzeća i pružanje poreskih saveta.

Reforma inspekcijskih službi jedan je od prioriteta za unapređenje opšteg poslovnog okruženja u Srbiji. Trošak koji nosi inspekcija naročito opterećuje mala preduzeća oduzimajući im vreme koje bi inače posvetili poslu. Vlasnici malih preduzeća su manje upoznati sa nadležnostima inspekcija i sa svojim obavezama što može predstavljati izvor korupcije.

U Srbiji se izvodi veliki broj obuka za mala preduzeća, ali različitog kvaliteta. Postojeći centri za obuku treba da se vrednuju i da se uspostavi sistem kvaliteta, što može da se dodatno podstakne sistemom vaučera preko kojih korisnik bira gde ide na obuku koju finansira država. Takođe treba učiniti da ova preduzeća dobiju odgovarajuće poslovne savete. Pozitivno je to što je otvorena Evropska mreža preduzetništva u Srbiji (EEN), u okviru Agencije za mala i srednja preduzeća RS.¹⁶ Poslovni centri za mala preduzeća trebaju biti razvijeni i na nivou opština, a Agencije za MSP treba stalno unapređivati u pogledu kvaliteta usluga koje pružaju preduzećima.

4.4. Stav prosvete i nauke prema preduzetništvu u Srbiji

Srbija nije dovoljno napredovala u oblasti upotrebe tehnologija u privredi, naročito kada su u pitanju mala preduzeća. Radi prevazilaženja ovog nedostatka, pored promena u pravnom okviru, potrebno je otkloniti i prepreke kao što su nedostatak znanja i finansijsko ograničenje malih preduzeća. Dodatni problem predstavlja činjenica da se „odliv mozgova“ nastavlja. Mnogi visoko obrazovani ljudi i dalje napuštaju našu zemlju radi zaposlenja u inostranstvu, te su zato bitni programi poput Fonda za mlade talente. Nije poznato koliki su sadašnji kapaciteti srpskih univerziteta i istraživačkih instituta za primenjeno, komercijalno istraživanje i neophodno je uraditi procenu njihovih rezultata i mogućnosti. Komercijalno istraživanje treba podržati kroz razvoj odgovarajuće infrastrukture, naročito telekomunikacija. Jedan vid podsticanja komercijalnog istraživanja predstavljaju tehnološki parkovi. U Srbiji je tehnološki park u Novom Sadu najbliži sprovođenju ovog koncepta koji pretpostavlja osnivanje preduzeća koja koriste visoke tehnologije (telekomunikacije, računarske programe, biotehnologiju) u okviru univerzitetskog centra. Novi Zakon o inovacionim delatnostima izmenio je način dodele finansijske podrške istraživačima kako bi se podstaklo komercijalno istraživanje. U prilog ovome ide i usvojena Strategija naučnog i tehnološkog razvoja u periodu od 2009. do 2014. godine, a ona ima za cilj da se bar polovina naučnih kapaciteta zaposli u privatnim preduzećima. Prioritetne oblast ulaganja su biomedicina, novi materijali, zaštita životne sredine, razvoj informativnih tehnologija, kao i energetska efikasnost.¹⁷

¹⁶ <http://www.een-srbija.rs>, maj 2013.

¹⁷ <http://www.nauka.gov.rs>, maj 2013.

Svakako, zahvaljujući snažnoj stručnoj i finansijskoj podršci Evropske unije i drugih međunarodnih partnera, Srbija je učinila veliki napredak u razvoju srednjeg stručnog obrazovanja i podsticanju preduzetništva kroz srednje stručno obrazovanje.

Veza između privrede i prosvete je izuzetno tanka kada je u pitanju visoko obrazovanje u Srbiji, iako su ekonomisti mišljenja da je ona presudna za razvoj srpske privrede. Odnos prema visokom obrazovanju odrediće da li će Srbija biti konkurentna u svetu. Preko potrebna je i ozbiljna reforma istraživačkog rada, oslanjajući se na neke od preduzetih koraka kao što je program podsticanja inovacija kroz finansijsko nagrađivanje timova naučnika i malih preduzeća na osnovu javnog takmičenja.¹⁸¹⁹

Obuka zaposlenih, odnosno stalno usavršavanje, takođe imaju ulogu u razvoju konkurentnosti, kao i privlačenju novih ulaganja, što je među prvima prepoznala opština Indija.

4.5. Poslovni inkubatori i industrijski parkovi u Srbiji

Poslovni inkubatori, odnosno prostor za razvoj novih preduzeća, a naročito onih koja koriste visoke tehnologije, počeli su da niču u Srbiji, a program Vlade Norveške – Entrance pomogao je izradu Programa razvoja poslovnih inkubatora i klastera u RS. Nacionalni investicioni plan predvideo je podršku poslovnim inkubatorima i industrijskim parkovima.

Pozitivno je da sve veći broj opština u Srbiji uviđa prednost industrijskog parka, bar u najjednostavnijem obliku industrijske zone koja ima svu potrebnu infrastrukturu, privlačeći ulaganja tako što smanjuje potrebno vreme za otpočinjanje proizvodnje i sam trošak izgradnje fabrike. U Srbiji industrijski parkovi imaju prednost i zbog činjenice da se njima zaobilaze mnoge poteškoće u vezi zemljišta (svojinska prava i izdavanje dozvola), koje i dalje predstavljaju najveću prepreku podsticanju stranih ulaganja.

4.6. Predtetički propisi u Srbiji

Određeni administrativni postupci koji se odvijaju u opštinama već su pojednostavljeni u pojedinim mestima, a ostale opštine, sa željom da podstaknu ulaganja i preduzetništvu, nastoje da slede njihov primer, omogućavajući efikasnije izdavanje građevinskih i drugih dozvola za rad. Dodatni podstrek će dati mogućnost elektronskog poslovanja na osnovu Zakona o elektronskom potpisu. Iako je navedeni zakon usvojen još 2004. godine, on je tek krajem 2008. godine postao primenljiv, jer se kasnilo u donošenju podzakonskih akata i određivanju ustanove koja će izdavati potrebne potvrde. U 2009. godini donet je Zakon o elektronskom dokumentu koji ima za cilj da se unapredi primena računara i Interneta u malim preduzećima.

¹⁸ <http://www.inovacija.org>, maj 2013.

¹⁹ USAID Competitiveness Project, Skills Gap Analysis in Four Sectors of Serbian Economy 2008, <http://www.compete.rs>, maj 2013.

Sa ciljem da se pojednostavi i smanji obim propisa, Srbija je započela i Analizu uticaja propisa na privredu, ali ona zbog nedostatka stručnosti u javnoj upravi da proceni ekonomski uticaj propisa, nije vrlo delotvorna. Vlada RS je usvojila i Strategiju regulatorne reforme²⁰, koja predviđa sveobuhvatnu reformu propisa usmerenu na propise koji se odnose na privredu i imaju za cilj smanjenje administrativnih troškova poslovanja za najmanje 25%. Međutim, početn faza ove reforme je arhiviranje svih propisa, što će trajati oko godinu dana, dok su privrednici kroz kampanju nevladine organizacije NALED već ukazali na propise, koji najviše ometaju njihovo poslovanje, a koji su usmereni na unapređenje poslovne klime.

Udruženje privrednih komora Evrope – Eurochambres je u dogovoru sa Privrednom komorom Srbije predstavilo plan sprovođenja predloga Eurochambres za praćenje primene Zakona o malim preduzećima u Srbiji. Postoje tri prioriteta. Prvi je poboljšanje pristupa mlim preduzećima izvorima finansiranja. Kako bi se ostvario taj cilj, predlažu se sledeće mere:

- ❖ odloženo plaćanje,
- ❖ podsticanje banaka da ne ograničavaju dostupnost kreditima za mala preduzeća, i
- ❖ razvijanje programa za ulaganje.

Sledeći prioritet jeste regulativa koja odgovara na potrebe malih preduzeća. Kako bi se razvila i unapredla mala preduzeća u ovom pogledu, neophodno je sprovođenje načela „*Prvo misli u manjim razmerama*“, kao i pojačavanje napora da se dostigne smanjenje od 25% za administrativne troškove za firme, smanjenje vremena za započinjanje poslovanja na 3 dana i promovisanja „*druge šanse*“ za preduzetnike. *Jačanje pristupa tržištu za mala preduzeća* je treći prioritet, a glavne mere u tom pogledu su obezbeđivanje blagovremene primene Direktive usluga, rešenja za pristup malih preduzeća elektronskim uslugama drugih zemalja članica i promocija primene Evropskog kodeksa za najbolje prakse kojima se olakšava pristup javnim nabavkama malih preduzeća. Ukratko, pristupanje Evropskoj uniji je i sinonim za poboljšanje poslovanja za mala preduzeća.

Svetska banka poručuje da treba otkloniti što je moguće više nepotrebnih administrativnih procedura odnosno pojednostaviti propise, da treba što više propisa objaviti i standardizovati, te da treba u što većoj meri koristiti Internet kao alatku koja smanjuje frustraciju koju sa sobom nosi primena propisa, a da istovremeno ne menja duh propisa i njihovu krajnju svrhu.²¹ Četiri glavne, a međusobno povezane poruke su:

- ❖ hrabro krenuti u reforme na početku mandata,

²⁰ <http://www.srp.gov.rs>, maj 2013.

²¹ The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Doing Business 2007: How to reform; comparing regulation in 175 economies, 2006, 5.

- ❖ podsticati javnost propisa,
- ❖ smanjiti i olakšati administraciju propisa, te tako stvoriti elektronsku vladu.

Posebnu pažnju treba posvetiti malim preduzećima, naročito u pogledu finansiranja u našoj zemlji. U srednjem roku, za podsticanje preduzetništva i stvaranje konkurentne Srbije, glavni naglasak se mora staviti na jačanje veza između prosvete i privrede.

5. Finansiranje malih preduzeća

5.1. Finansiranje malih preduzeća u različitim fazama životnog ciklusa

Finansiranje je značajan faktor koji determiniše opstanak i rast malih preduzeća. Osnivanje preduzeća, širenje poslovnih aktivnosti, razvoj novih proizvoda i investicije u postrojenja, opremu i ljudske resurse direktno je uslovljeno sa mogućnošću preduzeća da zadovolji potrebe za kapitalom. Mala preduzeća po pravilu, osniva pojedinac (preduzetnik) ili grupa od nekoliko ljudi koji imaju preduzetničku ideju, raspolažu sopstvenim sredstvima i/ili imaju finansijsku pomoć porodice ili prijatelja u zamenu za učešće u preduzeću. Ukoliko je preduzeće uspešno vrlo brzo će se javiti potreba za širenjem biznisa i inovacijama. Tada nastupaju problemi iz razloga što je obezbeđivanje finansijskih sredstava mnogo teže za mala nego za velika preduzeća.

Mala preduzeća se obično suočavaju sa ograničenim pristupom povoljnim izvorima finansiranja i na tržištu novca i na tržištu kapitala, i to posebno u pogledu uslova i cene njihovog korišćenja. Otežano finansiranje je najveća prepreka rastu i razvoju malih preduzeća. U početnim fazama rasta, većina malih preduzeća se oslanja na sopstvene izvore finansiranja. U kasnijim fazama životnog ciklusa potrebe za kapitalom prevazilaze interne mogućnosti vlasnika, i on tada mora da razmotri korišćenje eksternih izvora finansiranja kako bi obezbedio sredstva za neophodne investicije i razvoj poslovanja. Finansiranje iz eksternih izvora posebno je problematično za start-up i veoma mlada preduzeća koja nemaju istoriju poslovanja i nedostaju im sredstva obezbeđenja, kao i za inovativna preduzeća čiji poslovni poduhvati su veoma rizični. Za obezbeđivanje finansijskih sredstava, mala preduzeća mogu koristiti interne i eksterne izvore, kao i različite njihove kombinacije. Mala preduzeća najčešće koriste interne izvore finansiranja pod kojima se podrazumevaju sopstvena novačana sredstva, sredstva od neraspoređene dobiti i/ili od prodaje imovine. Među eksternim izvorima razlikuju se neformalni i formalni izvori finansiranja. Neformalni izvori su sredstva prikupljena od porodice, prijatelja i bogatih pojedinaca – tzv. poslovnih anđela, dok formalni izvori obuhvataju različite vidove tradicionalnog zaduživanja (kredit komercijalnih banaka i drugih finansijskih institucija, mikrokreditiranje), kao i fondove rizičnog kapitala, faktoring, trgovačke kredite itd. Preduzeća najčešće koriste kombinaciju više različitih izvora finansiranja, vodeći pritom uvek računa o

odnosu između sopstvenog i pozajmljenog kapitala. Dostupnost različitih izvora finansiranja se menja tokom životnog ciklusa preduzeća u zavisnosti od faze rasta, ciljeva i potencijala rasta, sektora u kojem preduzeće posluje i odnosa menadžmenta prema riziku.²²

U nastojanju da potrebna finansijska sredstva obezbede iz najpovoljnijih izvora, preduzeća se tokom čitavog životnog veka suočavaju sa dilemom: *vlasnički kapital ili zaduživanje?* Imajući u vidu brojne prednosti i nedostatke obe alternative, optimalna struktura finansiranja u velikoj meri je determinisana ciljevima rasta i razvoja svakog preduzeća. U pogledu vlasničkog kapitala, malim preduzećima su na raspolaganju sledeća četiri izvora:²³

- ❖ sopstvena sredstva,
- ❖ sredstva porodice i prijatelja,
- ❖ sredstva neformalnih investitora – bogatih pojedinaca tzv. poslovni anđeli, i
- ❖ sredstva formalnih investitora – fondovi rizičnog kapitala odnosno venture capital fondovi ili korporacije.

Na početku životnog veka preduzeća, broj raspoloživih izvora finansiranja je mali. Usled ograničenosti pouzdanih podataka o finansijskim i drugim karakteristikama poslovnog poduhvata, privlačenje eksternih finansijera je otežano. Istovremeno, kreditna sposobnost malih preduzeća je izrazito slaba. Kako preduzeće postaje veće i starije, dolazi do diversifikacije dostupnih izvora finansiranja. U ranim fazama, preduzeće se u najvećoj meri oslanja na sopstvena sredstva i pozajmice od prijatelja i porodice. Sa rastom preduzeća, interne finansijske mogućnosti se iscrpljuju a povećavaju se mogućnosti korišćenja spoljnog kapitala u različitim formama – poslovni anđeli, formalni investicioni fondovi, korporativne investicije, pozajmice banaka, itd. Finansiranje u velikoj meri zavisi i od tipa preduzeća, odnosno da li su u pitanju tradicionalna mala preduzeća osnovana sa ciljem obezbeđenja prihoda za pojedinca, porodicu ili manju grupu zaposlenih, ili inovativno i preduzeće sa srednjem ili visokom potencijalom za rast.

U fazi početka i start-up fazi, lična ušteđevina i pozajmice od porodice i prijatelja predstavljaju najznačajniji izvor finansiranja za većinu preduzetnika. Finansiranje zaduživanjem kod komercijalnih banaka i drugih finansijskih institucija se koristi samo ako je to nužno neophodno i pod uslovom da je dostupno. Zaduhivanje u ovoj fazi je izuzetno problematično usled visokog stepena rizika i neizvesnosti ishoda poslovnih poduhvata. Preduzetnici preferiraju finansijsku fleksibilnost zbog čega nastoje da izbegnu plaćanje anuiteta, kao i visoke troškove

²² Grupa autora, Cyclicity of SME Finance, EIM Business and Policy Research, 2009, pages 21.

²³ Market Failure in the Provision of Equity to SMEs, pages 171,
<http://www.hmtreasury.gov.uk/d/Bankreviewchapsix.pdf>

koji prate zaduživanje. Različiti programi državne podrške početnicima u biznisu takođe su značajan izvor obezbeđivanja finansijskih sredstava u ranim fazama razvoja.

Tabela br. 4: Izvori finansiranja malih preduzeća po fazama životnog ciklusa

Tip preduzeća	Faza početka i start-up faza	Faza rasta	Faza zrelosti
Preduzeća sa malim potencijalom za rast	Individualna uštedevina, kapital u nekretninama, uštedevina porodice i prijatelja, državna pomoć, krediti komercijalnih banaka	Faktoring, lizing, trgovački krediti, zaduživanje kod banaka	Neraspoređena dobit, zaduživanje kod banaka
Preduzeća sa umerenim potencijalom za rast i preduzeća sa potencijalom za brz rast	Individualna uštedevina, uštedevina porodice i prijatelja, neformalni investitori – poslovni anđeli, fondovi „venture capital“, korporativne investicije	Venture capital, zatvorena/privatna ponuda akcija, inicijalna javna ponuda akcija, zaduživanje kod banaka, korporativne investicije	Korporacije, zaduživanje kod banaka, fondovi obveznica sa visokim prinosom, penzioni fondovi, inicijalna javna ponuda akcija (IPO)

Za preduzetnike koji imaju inovativne poslovne ideje i koncepte, poslovni anđeli predstavljaju jeftiniji i dostupni izvor pribavljanja kapitala od formalnih investitora. U ovoj fazi, poslovni projekti su rizični, sa visokim potencijalnim stopama neuspaha i još uvek su nedovoljno atraktivni za venture capital fondove i korporacije. Poslovni anđeli ne samo što obezbeđuju kapital već i neophodno iskustvo i veštine, zbog čega se u ranim fazama razvoja smatraju jednim od najznačajnijih izvora finansiranja inovativnih i brzorastućih malih preduzeća.

U fazi rasta, novčana sredstva preduzetnika su uglavnom iscrpljena zbog čega finansiranje iz eksternih izvora dobija na značaju. Sa rastom malih preduzeća, zaduživanje i venture capital postaju atraktivniji izvori finansiranja. Zaduhivanje, međutim predstavlja izrazito skup izvor finansiranja. Kreditiranje malih preduzeća nije profitabilno za banke zbog izraženog rizika povraćaja sredstava, visokih administrativnih i troškova obrade zahteva, kao i zato što mala preduzeća obično nemaju adekvatnu knjigovodstvenu evidenciju, finansijske izveštaje i biznis planove. Tradicionalna mala preduzeća u ovoj fazi rasta često koriste faktoring, lizing i trgovačke kredite. Faktoring predstavlja prodaju potraživanja od kupaca specijalizovanim finansijskim institucijama pre roka dospeća za naplatu, uz diskont odnosno umanjenja za kamatu. Lizing je veoma čest izvor finansiranja u zemljama u tranziciji u kojima preduzeća nemaju dovoljno novčanih sredstava za kupovinu opreme i tehnologije. U pitanju je ugovoreni odnos između lizing kompanije i primaoca lizinga na određeni vremenski period uz naknadu. Trgovački krediti, kao oblik kratkoročnog finansiranja, su krediti koje dobavljači odobravaju kupcima kada im omoguće odloženo plaćanje kupljenih proizvoda i usluga. Oni su važan instrument upravljanja novčanim tokovima.

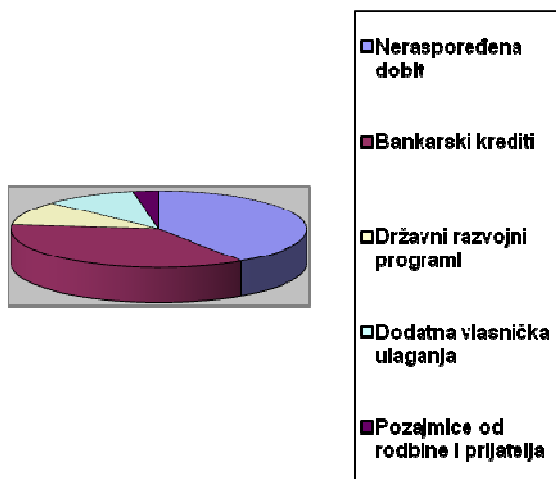
Za preduzeća sa srednjim potencijalom za rast i za brzorastuća mala preduzeća, rizični kapital odnosno venture capital je pogodniji izvor finansiranja rasta od zaduživanje kod banaka. Venture capital fondovi ulažu kapital u privatna preduzeća sa visokim potencijalom za rast, u zamenu za udeo u vlasničkoj strukturi. Za razliku od finansiranja korišćenjem bankarskih kredita, kada obaveza po osnovu kredita opterećuju novčani tok preduzeća tokom čitavog perioda trajanja kredita, a u slučaju finansiranja putem fondova rizičnog kapitala dividende vlasnicima se isplaćuju samo ako je preduzeće ostvarilo profit. U slučaju finansiranja putem rizičnog kapitala nisu potrebna sredstva obezbeđenja, kao kod zaduživanja banaka, što je inače jedan od najvećih problema malih preduzeća. Visoko potencijalna preduzeća imaju najšire mogućnosti kombinovanja različitih izvora finansiranja. Od ostalih preduzeća razlikuju se po tome što imaju realne šanse da kapital pribavljaju javnim pozivom za otkup akcija.²⁴

Za preduzeća sa malim potencijalom za rast je karakteristično da im je tokom čitavog životnog ciklusa dostupan ograničen broj izvora finansiranja. U fazi zrelosti, ova preduzeća se dominantno oslanjaju na sredstva od neraspoređene dobiti i na zaduživanje kod banaka. Preduzeća sa visokim potencijalom za rast takođe koriste kredite komercijalnih banaka i drugih finansijskih institucija, ali u ovoj fazi neophodna sredstva se prikupljaju i emisijom akcija, kao i od različitih investitora.

U Srbiji, prema rezultatima istraživanja, 28% anketiranih malih preduzeća rast i razvoj finansira sredstvima iz neraspoređene dobiti, 25% iz bankarskih kredita, 11% iz državnih razvojnih programa, 7% od dodatnog vlasničkog ulaganja i 2% koristi pozajmice od rodbine i prijatelja.

²⁴ Paunović, B., Novaković, N. (2003): Mogućnosti i uslovi finansiranja malih i srednjih preduzeća, Časopis za procesnu tehniku i energetiku u poljoprivredi / PTEP, vol. 7, br. 1 – 2.

Slika br. 6: Finansiranje rasta i razvoja u malim preduzećima



Prema istraživanjima koja je sproveda Evropska asocijacija za private equity i venture capital²⁵, adekvatnost pojedinih izvora finansiranja u različitim fazama razvoja malih preduzeća prikazana je u narednoj tabeli.

Tabela br. 5: Adekvatnost izvora finansiranja malih preduzeća u različitim fazama razvoja²⁶

Faza u životnom ciklusu malih preduzeća	Adekvatan izvor finansiranja
faza začetka	Neformalni akcijiski kapital i pozajmice od osnivača i saradnika. Krediti banaka ukoliko je to neophodno i pod uslovima da su dostupni.
start-up faza	Neformalni akcijiski kapital i pozajmice od osnivača i saradnika. Krediti banaka ukoliko su dostupni. Lizing za opremu.
faza ekspanzije	Akcijiski kspital iz orginalnih izvora, venture capital, pozajmice od banaka. Drugi izvori finansiranja kao što su lizing i faktoring. Neraspoređena dobit.
zamena kapitala	Venture capital, inicijalna javna ponuda (IPO).

²⁵ European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA), <http://www.evca.eu/knowledgecenter/statistics.aspx?id=410>

²⁶ Cyclicalitity of SME Finance, EIM Business and Policy Research, 2009, pages 22.

Kreditni banaka su još uvek najznačajniji izvor eksternog finansiranja tokom životnog veka najvećeg broja malih preduzeća. Na ovaj način preduzeća finansiraju investicije, obrtna sredstva i zalihe. Uslovi kreditiranja malih preduzeća se razlikuju po zemljama ali su uvek manje povoljni od onih pod kojim se zadužuju velika preduzeća. Razloge tome treba tražiti u činjenici da su kreditne potrebe ove dve grupe preduzeća veoma različite, odnosno da manji iznosi kredita koji se odobravaju malim preduzećima nužno zahtevaju i više kamatne stope kako bi banke obezbedile željenu profitabilnost. Najveći problemi bankama prilikom odobravanja kredita malim preduzećima odnose se na: nedostatak adekvatne knjigovodstvene evidencije, problem obezbeđenja kredita i nepovoljan kreditni rejting preduzeća. Najveći problem malih preduzeća prilikom korišćenja ovog izvora finansiranja su: visoke kamatne stope, limitirani iznosi kredita, duge i skupe procedure obrade zahteva i odobravanje kredita, problematična sredstva obezbeđenja.

Tabela br. 6: Struktura odgovora na pitanje: „Prilikom korišćenja bankarskih kredita najveći problem/i su mi:“

Problem	Frekvencija odgovora
Visoke kamate	45
Obezbeđenje kredita	26
Visoki bankarski troškovi	11
Spora i duga procedura obrade zahteva i odobravanja kredita	9
Limitiran iznos kredita	7
Nedovoljna informisanost	2
Nedovoljna mreža ekspozitura	0
Nešto drugo	0

Prema rezultatima istraživanja, 45% anketiranih domaćih malih preduzeća je kao osnovni problem navelo visoke kamate, 26% obezbeđenje kredita, 11% visoke bankarske troškove, 9% spore i duge procedure obrade zahteva i odobravanja kredita, 7% limitiran iznos kredita i 2% nedovoljnu informisanost.

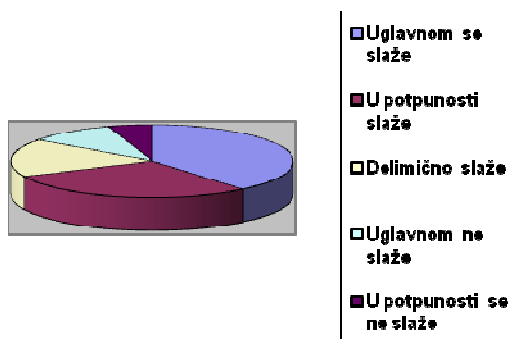
5.2. Strategijski pristup finansiranja preduzeća

Izbor adekvatnih izvora finansiranja za svaku privrednu organizaciju predstavlja jedno od posebno osetljivih pitanja. Odluka o tome na koji način i iz kojih izvora finansirati svakodnevni biznis, investicije, rast i razvoj ima strateški značaj za bilo kog vlasnika, preduzetnika ili menadžera. Od te odluke vrlo često zavisi čitav niz drugih, kako finansijskih, tako i poslovnih odluka. Visok nivo međuzavisnosti i uslovljenosti između različitih tipova odluka utiče da na

ovom pitanju dolazi do svojevrsnog susretanja najmanje dve ekonomske oblasti, a to su finansijski i strategijski menadžment.

Kako mala preduzeća u Srbiji percipiraju značaj finansijskog menadžmenta za ostvarivanje profita može se videti na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja. Sa tvrdnjom da je finansijski menadžment značajan preduslov ostvarivanja profita, uglavnom se slaže 39% ispitanika, 29% se u potpunosti slaže, 17% se delimično slaže, 10% se uglavnom ne slaže i 5% se uopšte ne slaže.

Slika br. 7: Značaj finansijskog menadžmenta za ostvarenje profita



Da bi se najbolje razumeo strategijski značaj pristupa finansiranju preduzeća, mora se objasniti par osnovnih pojmova u okviru finansijskog menadžmenta (poslovnih – korporativnih finansija), a vezani su za izvore finansiranja.

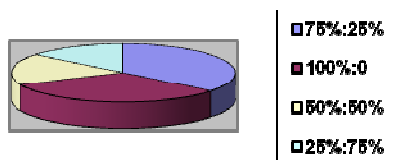
Postoji više pristupa klasifikaciji potencijalnih izvora finansiranja. Najčešće svi se mogu svrstati u kratkoročne i dugoročne. **Kratkoročni** su oni čiji je rok dospeća kraći od jedne godine i u njih se najčešće ubrajaju: obaveze prema dobavljačima, kratkoročne pozajmice, emitovane kratkoročne hartije od vrednosti i tome slično. **Dugoročni** izvori su posebno značajni, pošto utiču na dugoročnu stbilnost finansiranja. Oni odražavaju strukturu kapitala (capital structure), koja se u osnovi sastoji iz dve velike grupe izvora:

- ❖ **pozajmljenih sredstava** – krediti, hartije od vrednosti, i
- ❖ **sopstvenih sredstava** – sopstvena sredstva osnivača – vlasnika, udela partnera, emitovanih, običnih ili preferencijalnih akcija, itd. Ovaj izvor sredstava se nadalje može podeliti na unutrašnja i spoljašnja sredstva.

- **Unutrašnja sopstven sredstva** su ono što generira sama organizacija tokom svog životnog veka. To je deo dobiti koju vlasnik zadržava u formi zadržane ili neraspoređene dobiti (retained earnings) koju ne želi sebi isplatiti u formi dividende.
- **Spoljašnja sopstvena sredstva** znače prikupljanje dodatnog kapitala izvan organizacije na tržištu emisijom novih udela (novim suvlasnicima u slučaju društva sa ograničenom odgovornošću – DOO) ili vlasničkih hartija od vrednosti (akcija, deonica u formi akcionarskog društva – AD).

Rezultati sprovedenog istraživanja pokazuju da je najveći broj anketiranih malih preduzeća u Srbiji u finansiranju tekućeg poslovanja koristi sopstvene izvore finansiranja. Kod 35% ispitanika odnos između sopstvenih (internih) izvora finansiranja je 75% : 25%, dok je kod 32% anketiranih taj odnos 100% : 0%. Samo 17% ispitanika koristi podjednako sredstva iz sopstvenih i pozajmljenih izvora, dok je kod 14% anketiranih malih preduzeća taj odnos 25% : 75%.

Slika br. 8: Finansiranje tekućeg poslovanja u malim preduzećima (odnos sopstvenih i pozajmljenih izvora)

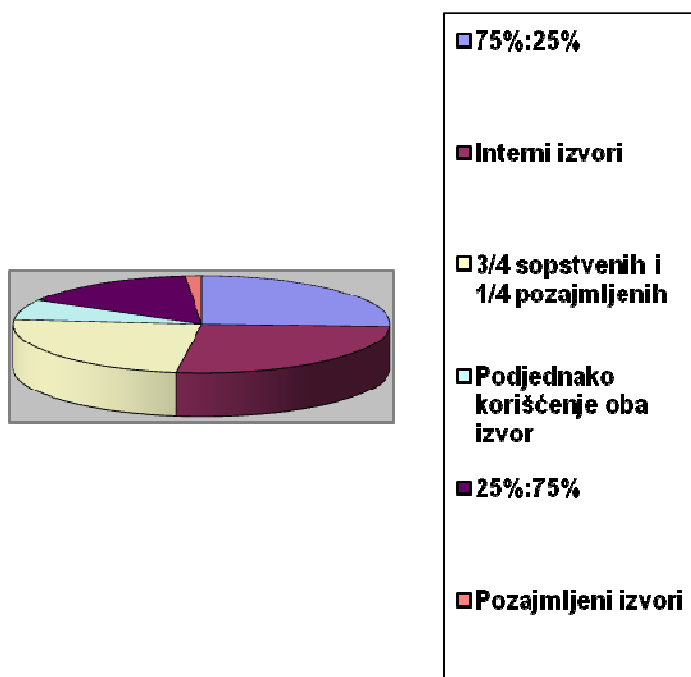


Kad su u pitanju finansiranja investicija, 50% ispitanika dominantno koristi sopstvene izvore. Preciznije kod ¼ ispitanika odnos između internih i eksternih izvora je 75% : 25%, dok je kod podjednakog broja anketiranih taj odnos 100% : 0%. Kod 22% ispitanika pomenuti odnos je 25% : 75%, dok 15% anketiranih ravnomerno koristi sredstva iz oba izvora. Samo 13% anketiranih malih preduzeća finansira investicije u potpunosti iz pozajmljenih izvora.

U finansiranju obrtnih sredstava preovlađuje učešće sopstvenih izvora. Od ukupnog broja, 36% ispitanika obrtna sredstva finansira u potpunosti iz internih izvora, dok 33% anketiranih preduzeća za tu svrhu koristi ¾ sopstvenih i ¼ pozajmljenih sredstava. Podjednako se koriste sredstva iz pomenuta dva izvora kod 9% ispitanika, dok je odnos 25% : 75% između

internih i eksternih izvora zastupljen kod 21% anketiranih malih preduzeća. Samo 2% ispitanika obrtna sredstva finansira iz pozajmljenih izvora.

Slika br. 9: Finansiranje obrtnih sredstava u malim preduzećima

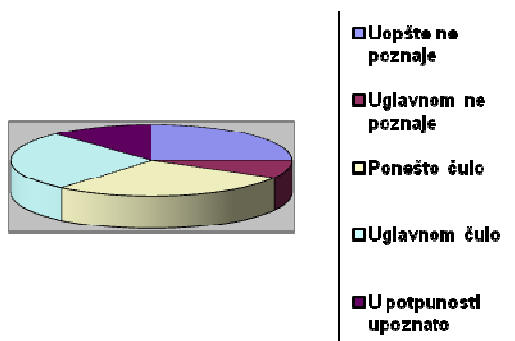


Svaki od pojedinačnih izvora (kako kratkoročnih, tako i dugoročnih) ima svoju cenu, koja za privrednu organizaciju predstavlja specifičnu vrstu troškova. Posebno su značajni troškovi dugoročnih izvora, pošto direktno utiču na ukupnu stabilnost poslovanja preduzeća. Troškovi dugoročnih izvora finansiranja se označavaju pojmom – troškovi kapitala. Njih određuje visina pojedinačnih izvora koji sačinjavaju strukturu kapitala. Troškovi pozajmljenih izvora su određeni visinom kamatne stope na uzete kredite ili emitovane hartije od vrednosti (obveznice, bondove, itd.). Troškovi sopstvenih sredstava su nešto teži za određivanje i povezani su ili sa visinom dividendne stope (ukoliko organizacija isplaćuje dividendu na emitovane akcije) ili konceptom zahtevane stope prinosa vlasnika organizacije. Po pravilu pozajmljena sredstva imaju nešto niže troškove, ali su ograničena kreditnom sposobnošću firme i nose značajnu dozu rizika u slučaju problema sa nemogućnošću njihovog vraćanja. Odluka koje izvore koristiti je vrlo složena. Jedno od najosetljivijih pitanja za svako preduzeće je definisanje optimalne strukture kapitala, tj. optimalnog nivoa korišćenja pozajmljenih i sopstvenih sredstava.

Teorijski, optimalna struktura kapitala je ona pri kojoj su troškovi kapitala najniži. Reč je više o teorijskom nego praktičnom konceptu, koji nas međutim uvodi u još jedno važno pitanje za svaku organizaciju. Reč je o visini prosečnih ponderisanih troškova kapitala. Da bi ih odredili pored troškova svakog pojedinačnog izvora neophodno je da znamo i proporciju u korišćenju ove dve grupe izvora finansiranja.

O tome koliko su preduzetnici u Srbiji upoznati sa konceptom troškova kapitala svedoče rezultati sprovedenog istraživanja prema kojima 25% anketiranih malih preduzeća uopšte ne poznaje, a 8% uglavnom ne poznaje pomenuti koncept. Da je ponešto o njemu čulo navelo je 28% ispitanika, dok 27% smatra da je uglavnom, a 12% da je u potpunosti upoznato sa ovim konceptom.

Slika br. 10: Koliko su preduzetnici upoznati sa konceptom troškova kapitala u Srbiji



Cenntralno pitanje na ovome mestu jeste kako odluka o izvorima finansiranja utiče na investicionu aktivnost? Odgovor na ovo pitanje upravo tražimo u razumevanju koncepta strukture kapitala i troškova kapitala? Naime, visina prosečnih ponderisanih troškova kapitala (WACC) vrlo često je ključni paramater koji se uzima u oceni investicionih projekata. Da bi se donela pravilna investiciona odluka neophodno je formulisati investicioni projekat koji se sastoji iz više različitih elemenata – strategijskog, tržišnog (marketinškog), tehničko – tehnološkog, građevinskog, pravnog, ekološkog i naravno ekonomskog. Ekonomisti su razvili niz tehnika koje koriste u oceni ekonomske efektivnosti investicionih projekata. Na našim prostorima to je odomaćen termin za analizu čija suština treba da se sastoji u pokušaju identifikovanja svih budućih ekonomskih efekata koje jedan projekat treba da donese. Te koristi se manifestuju u određenom gotovinskom toku finansijskih sredstava kroz realizaciju investicije (veća

proizvodnja, prodaja, promet, itd.). Na zapadu u knjigama iz ove oblasti finansija za tu analizu se koristi pojam – **kapitalno budžetiranje**.

Iz pomenutih razloga, velika pažnja mora da se posvećuje pravilnom struktuiranju izvora finansiranja. Od njihove kompozicije najdirektnije zavisi visina prosečnih ponderisnih troškova kapitala (WACC). Sa svoje strane WACC predstavlja donji prag rentabilnosti u prihvatanju i odabiru investicionih projekata. Otuda koncept troškova kapitala značajno doprinosi efikasnijem investicionom odlučivanju i donošenju pravilnijih poslovnih odluka.

Strategijski značaj donošenja odluka o izvorima finansiranja se ne sastoji samo u domenu investicionog odlučivanja, već i u upravljanju obrtnim sredstvima. Iako po svojoj prirodi obrtna sredstva su kratkoročna, zdrav pristup njihovom upravljanju sugerise da ih ne treba isključivo finansirati iz kratkoročnih izvora finansiranja. Ukoliko se jedan deo tih sredstava finansira iz dugoročnih izvora to privrednoj organizaciji daje veći stepen stabilnosti i bolje performanse u upravljanju gotovinom i likvidnošću. Deo obrtnih sredstava koji se finansira iz dugoročnih izvora naziva se **neto obrtni fond**. Ukoliko je on negativan, što je vrlo često slučaj (kada nedostaju dugoročni izvori za finansiranje obrtnih sredstava) mogu nastati krupni problemi u poslovanju. Mnogo slučajeva blokada računa, bankrotstva i stečaja na našim prostorima, koji su posebno intezivirani sa jačanjem negativnih uticaja globalne krize, nastali su upravo iz neuvažavanja koncepta neto obrtnog fonda i neadekvatnog upravljanja obrtnim sredstvima.

5.3. Specifičnosti u obezbeđivanju izvora finansiranja za mala preduzeća

Ukazivanje na strategijski značaj analize izvora finansiranja imalo je za cilj da nas uvede u osnovne kategorije koje se pojavljuju pri donošenju finansijskih i strategijskih odluka za svaku organizaciju. *Pitanje koje se ovde nameće jeste da li postoje određene specifičnosti vezane isključivo za finansiranje malih preduzeća?* Opšti principi su zajednički za sve privredne organizacije bez obzira na njihovu veličinu ili pravnu formu. Naravno, bez ikakve dileme odgovor na gornje pitanje je potvrđan. Postoje odgovarajuće specifičnosti koje su vezane samo za mala preduzeća. Pre svega, izvori finansiranja za ova preduzeća su značajno limitirani. Pošto su ova preduzeća najčešće registrovana u pravnoj formi privatnog preduzetnika (samostalne radnje) ili društva sa neograničenom ili ograničenom odgovornošću (češći slučaj – DOO) pojedini izvori iz kategorije sopstvenih sredstava im prosto nisu dostupni. Veća preduzeća tipa akcionarskih društava (AD) mogu emisijom običnih ili preferencijalnih akcija da sakupljaju dodatni kapital kao oblik sopstvenih sredstava dok malim preduzećima u navedenim formama to nije omogućeno.

Veličina preduzeća je bitan faktor i kod pristupa pojedinim finansijskim institucijama. Veća organizacija sa većim bilansnim parametrima iz svojih finansijskih izveštaja može biti atraktivnija za banku od male organizacije koja je tek u početnoj fazi životnog ciklusa. Pored

toga, veća organizacija ima više mogućnosti da dodatna finansijska sredstva i kapital sakupi emisijom drugih hartija od vrednosti, kao što su zapisi, obveznice. Sa druge strane, manje organizacije su limitirane. Konačno, čak i u slučaju prikupljanja kapitala emitovanjem hartija od vrednosti postoje određeni transakcioni troškovi, koji su značajno viši u slučaju malih emisija, što je opet prepreka za mala preduzeća.

Finansiranje predstavlja sigurno jedan od najvećih problema sa kojima se suočavaju mala preduzeća. Lepeza mogućih izvora finansiranja u velikoj meri zavisi od stepena privredne razvijenosti i to posebno razvijenosti finansijskog sistema i finansijskih tržišta. Razvijeniji sistemi su oni koji imaju razvijene mehanizme tzv. indirektno finansiranje gde postoji više finansijskih institucija i posrednika.

Postoji čitav niz specifičnosti koje su vezane za finansiranje isključivo malog biznisa. Mnoge od ovih firmi nastaju kao rezultat preduzetničke aktivnosti. U njenoj osnovi je želja za inovativnošću i spremnost da se prihvati rizik. Čim postoji znatna doza rizika teže je obezbediti pojedine izvore finansiranja. Otuda, posebni problemi za preduzetnike i vlasnike malog biznisa su vezani upravo za finansiranje investicija i posebno inovacija istraživanja i razvoja. Prema pojedinim shvatanjima postoji nekoliko karakterističnih razlika između klasičnih korporativnih (poslovnih) finansija i finansiranja preduzetnika i malog biznisa (*kako pomenuti autori nazivaju preduzetničkog finansiranja*).²⁷ Te razlike ćemo pokušati u nastavku rada da elaboriramo.

- ❖ Nemogućnost odvajanja investicionih od finansijskih odluka – kod velikih organizacija ta dva tipa odluka su razdvojena. Oni koji donose investicione odluke ne moraju uvek da budu u poziciji onih koji razmišljaju kako će cela organizacija ili svaka pojedinačna investicija da se finansira. Između ove dve vrste odluka postoji uvek visok stepen međuzavisnosti, ali ona je kod malih biznisa mnogo više izražena. Kod velikih organizacija pojedine investicione projekte je u potpunosti moguće izfinansirati iz sopstvenih izvora (na primer nerapstoređene dobiti). Kod manjih organizacija ne postoje takve unutrašnje rezerve i veće investicije po pravilu zahtevaju angažovanje spoljnih izvora finansiranja.
- ❖ Manja mogućnost diversifikacije rizika – mala preduzeća imaju mnogo manje šansi da izvrše diversifikaciju proizvoda, tržišta i plasmana tako da su značajno više izložena delovanju faktora rizika od sektora velikih preduzeća.
- ❖ Mogućnost uključivanja u menadžment spoljnih investitora – kod velikih organizacija tipa AD investitori u akcije koji su istovremeno „suvlasnici“ kompanije najčešće su pasivni, to jest nisu uključeni u svakodnevni menadžment

²⁷ Erić, D., Beraha, I., Đuričin, S. (2011): Financing innovative small and medium – sized enterprises in times of crisis, Romanian Journal of Economics, Institute of National Economy, Bucurest, vol. 33, issue 2 (42), pages 59 - 74.

proces. Sa druge strane, pronalaženje alternativnih partnera koji bi uložili sopstveni kapital u mali biznis (novi partneri, privatni akcionarski kapital, poslovni anđeli) podrazumevaju značajno veću involviranost kako u strategijski, tako i operativni menadžment. Ovo samo još jednom potvrđuje da je kod malih preduzeća jako teško razdvojiti odluke o finansiranju od odluka o investiranju.

- ❖ Informacioni problemi u realizaciji investicionih projekata – sa aspekta korporativnih finansija za spoljne investitore najvažniji su ukupne poslovne pereformanse kompanije, merene na primer kroz različite vrste racija – likvidnosti, aktivnosti, zaduženosti ili profitabilnosti. Ukoliko ti parametri pokazuju zadovoljavajuće vrednosti, na primer rast racija profitabilnosti prinosa na aktivu ili prinosa na akcijski kapital, spoljni investitori se obično zadovoljavaju javno objavljenim podacima iz finansijskih izveštaja. Pored toga, mnogi investicioni projekti su relativno mali u odnosu na ukupnu vrednost kompanije, pa se spoljni investitori ne udubljujući previše u detalje i ne mešaju suviše u pojedinačne poslovne odluke. Ponekad se čak kaže da je forma AD (javnih kompanija) dizajnirana „*sa namerom da ograniči potrebu menadžera da ubeđuju spoljne investitore u vrednost novog projekta*“. Za razliku od velikih preduzeća, kod malih preduzeća pojedini investicioni projekti mogu imati relativno veliki udeo u odnosu na ukupnu vrednost malog biznisa, pa je otuda za spoljne investitore potrebno obezbediti značajno više informacija kako bi ih ubedili da je projekat vredno preduzimati.
- ❖ Značaj realnih opcija kao determinantne vrednosti – U savremenoj literaturi iz oblasti korporativnih finansija donošenje investicionih odluka se vrlo često posmatra u relacijama postojanja realnih opcija. Vrednost realne opcije u investicijama zavisi od nivoa neizvesnosti koju one nose. Za pojedine manje investicione projekte, kao što su na primer zamena opreme i nabavka nove, nivo neizvesnosti je relativno mali, pa je samim tim mala i vrednost realnih opcija. Kod velikih kompanija vrlo često postoje takve odluke, mnoge od njih su rutinskog karaktera, pa realne opcije nemaju značaj kao determinantne vrednosti kao što je slučaj za mnoge firme. Kod malog biznisa skoro svaka investiciona odluka može biti „sudbonosna“, tj. od nje može zavisti budućnost, egzistencija i/ili uspeh, tj. neuspeh firme. Otuda, realne opcije imaju mnogo veći uticaj na vrednost malih preduzeća u odnosu na velike kompanije.
- ❖ Značaj mogućnosti napuštanja posla kao aspekt određivanja vrednosti u investicionim odlukama. U teoriji investiranja u hartije od vrednosti korporativnim finansijama vlasnici akcija velikih kompanija su slobodni da prodaju svoje akcije na berzanskom ili vanberzanskom tržištu kada god to zažele. Njihova odluka o prodaji vlasničkog udela u kompanije ne mora da ima tesnu i

direktnu povezanost sa tekućim poslovanjem kompanije, već sa njihovim ličnim razlozima, procenama i interesima. U slučaju malog biznisa ne postoji takva situacija u pogledu napuštanja posla. Naime, ne postoje akcije kao finansijski instrument finansiranja, kao ni visoka likvidnost i sloboda njihove prodaje kao kod velikih kompanija. Vremenski horizont vlasnika je često vezan za period realizacije određenog investicionog projekta, pa tek nakon ostvarivanja određenih rezultata moguće je tražiti „izlaz“ kroz takozvanu strategiju napuštanje ili „žetve“.

- ❖ Različiti pogled na vrhovnu ciljnu funkciju preduzeća – kreiranje vrednosti vlasnika. Od sredine 80 – ih godina XX veka kao dominantna ciljna funkcija savremenih privrednih organizacija prihvaćeno je shvatanje o maksimiranju vrednosti vlasnika. U velikim kompanijama tipa AD vrlo često postoji pojava odvajanja funkcije vlasništva i upravljanja, gde su menadžeri viđeni kao agenti vlasnika akcija koji polažu prava na buduće prihode koje kompanija ostvaruje. Njihov zadatak jeste da donese takve odluke kojima se uvećava tržišna cena akcija i stvara dobit koja može biti isplaćena u vidu dividendi. Kod malih preduzeća, međutim u najvećem broju slučajeva ne postoji pojava odvajanja funkcija vlasništva i menadžmenta, pošto su obično vlasnici malog biznisa ujedno i menadžeri. Njihova orijentacija ne može biti samo usmerena ka maksimiranju finansijske dimenzije poslovanja, pošto postoji čitav niz drugih ciljeva koji moraju biti uvaženi da bi biznis uopšte opstao i da bi mogao da raste i da se dalje razvija. Pored toga, isključiva orijentacija ka maksimiranju vrednosti vlasnika za preduzetnike bi mogla da znači vrlo visoke plate za njih i ostale pogodnosti, koje ne bi uvek doprinosile napretku posla. Otuda, pogled na vrhovnu ciljnu funkciju kod malih preduzeća je malo drugačiji u odnosu na velika preduzeća.

U pogledu dve osnovne grupe izvora finansiranja za mala preduzeća postoje takođe određene specifičnosti.

- ❖ Finansiranje sopstvenim sredstvima – bazira na samofinansiranju preduzetnika, korišćenju sredstava porodice i bliskih prijatelja. Vrlo često su u finansiranje uključeni i zaposleni, neretko kroz niže plate u početku. Postoje i izvori u vidu franšizinga, faktoringa, zalgaganja imovine, itd. Kod sopstvenih izvora dominiraju interni sopstveni izvori, što znači da se sva ostvarena dobit reinvestira, posebno u početnim fazama razvoja biznisa. Spoljni sopstveni izvori su pak značajno limitirani i nemoguće ih je pribaviti bez promene pravne forme, bilo kroz uključivanje novih partnera u formi društva sa ograničenom odgovornošću (DOO), bilo kroz preregistraciju firme iz DOO u AD kako bi bilo moguće emitovati akcije.

- ❖ Finansiranjem putem pozajmljenih sredstava – vrlo limitirane mogućnosti, usled malog kapitala i vrednosti firme. U početnim fazama ne postoje ni finansijski izveštaji za prethodne godine, pa je fokus vrlo limitiran na mikro finansiranje (u pojedinim zemljama gotovo da ne postoji – primer Srbije, ili je izuzetno skupo, kao u nekim zemljama neposrednog okruženja – Crna Gora, Bosna i Hercegovina), bankarske kredite (različitih formi), državne razvojne programe (razne forme), lizing, hartije od vrednosti duga, itd.

Pojedinačne alternativne načine finansiranja možemo svrstati u pet osnovnih grupa i to:

1. Sopstvena sredstva osnivača i vlasnika.
2. Pozajmljeni izvori u koje možemo uključiti privatne pozajmice, bankarske kredite različitih vrsta, kao i emisiju hartija od vrednosti instrumenata duga.
3. Nacionalni programi podrške – šeme državne pomoći – koji uključuju veliki broj različitih programa koji kreira svaka vlada u zavisnosti od potreba i mogućnosti. U ovu grupu možemo uključiti i međunarodne programe za finansijsku podršku malim preduzećima koji za pojedine zemlje kao što je naša nisu zanemarljivi. Po svojoj suštini ova grupa izvora spada u kategoriju pozajmljenih, pošto najveći deo ovih programa zasnovan je na kreditnoj formi. Međutim, s obzirom na njihov značaj i činjenicu da su značajno povoljniji u pogledu rokova i visine kamatne stope ističemo ih kao posebnu grupu.
4. Nove forme finansiranja na bazi učešća u vlasništvu povezane sa mehanizmima razvojnog finansijskog tržišta, kao što su: Venture Capital Firms, Business Angels, Private Equity Funds, IPOs, itd. Većina od ovih izvora po svojoj prirodi se može uključiti u prvu grupu, sopstvenih izvora zasnovanih na prodaji dela vlasništva u biznisu ili poslovnom entitetu.
5. Emisija akcija kao oblik sakupljanja dodatnog kapitala u višim fazama razvoja i životnog ciklusa preduzeća.

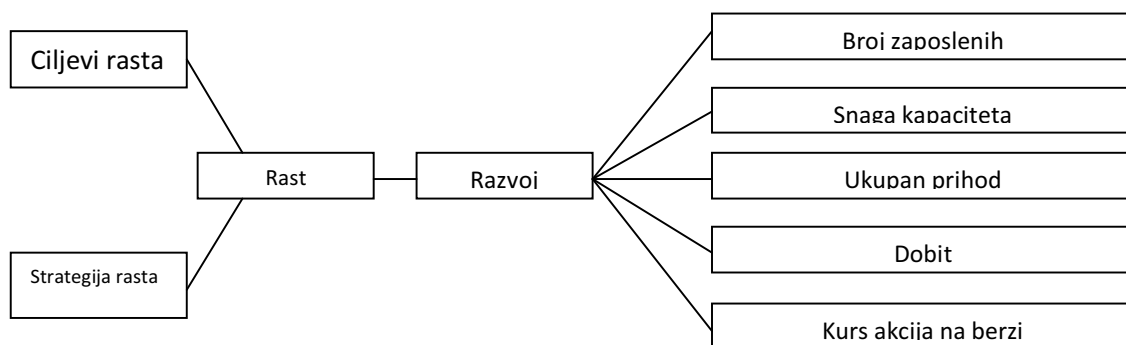
6. Rast i razvoj malih preduzeća

6.1. Mala preduzeća i privredni rast

Savremeni uslovi poslovanja karakterišu se dinamičnim i kontinuiranim promenama koje neminovno utiču na preduzeće, njegovu efikasnost kao i na strateške odluke i strategiju koju menadžment mora sprovoditi. U uslovima u kojima se mora „trčati da bi se stajalo u mestu“ menadžment je obavezan da osmisli najbolji način da preduzeće prevaziđe sve teškoće i dostigne ciljeve koji su postavljeni. Naravno, kao jedan od bazičnih ciljeva svakog preduzeća je njegov razvoj. Kada se kaže razvoj to podrazumeva pozitivnu promenu i kvalitativnih i kvantitativnih osobina preduzeća. Često se dešava da struktura menadžmenta nema potrebne sposobnosti ili osećaj odgovornosti da proceni posledice promena koje se dešavaju, jer je siromašan sadržaj njihovih vizija i dijapazon gledanja unapred. U turbulentnim uslovima privređivanja, preduzeće mora očekivati „žilavost“ kako bi odolelo pritiscima iz okruženja i brzo stvaralo i koristilo šanse za rast. Međutim, politika rasta treba da pravi razliku između zdravog, odnosno pravilnog rasta i štednog, degenerativnog rasta. Osobine zdravog rasta su opšta produktivnost svih kombinovanih produktivnih resursa u koje spadaju kapital, fizički resursi, ljudski resursi i vreme. Rast koji rezultira samo kvantitativnim dimenzijama i ne može tokom kratkog perioda da povećava opštu produktivnost resursa je degenerativan (kancerogeni) rast. Svako razvojno ponašanje koje se temelji na izvesnim prednostima, pri čemu se kroz promenu veličine, strukture delatnosti, organizacione strukture i stila upravljanja obezbeđuje strategijski leveridž, kao i da održava zdrav rast. Dinamičnost okruženja nameće shvatanje da će preduzeće opstati i biti toliko živo, dok pronalazi određene strategije svog rasta.

Kada se govori o međuzavisnosti rasta i razvoja preduzeća, treba napomenuti i koji su to materijalni, opipljivi, sadržaji rasta i razvoja. Da bi se odredio materijalni sadržaj rasta i razvoja upotrebljavaju se razne veličine. Najzastupljenije veličine koje se upotrebljavaju da bi se izrazio rast i razvoj preduzeća su ukupan prohod, imovina (sredstva), broj zaposlenih, dobit, kurs akcija na berzi.

Slika br. 11: Međuzavisnost rasta i razvoja i njihovo izražavanje²⁸



U odabiru prave strategije za ostvarivanje preduzeća, važno je napraviti razliku između dva posebna aspekta svake strategije alternativnih pravaca u kojima preduzeće može da se razvija i alternativnih metoda kojima se može ostvariti odabrani pravac rasta. Neki autori Zapadne literature često ne prave jasnu razliku između pravca rasta. Plan razvoja, odnosno rasta može da obuhvati neki od sledećih opcija prikazanih u narednoj tabeli.

Tabela br. 7: Različite metode i pravci rasta

Pravac rasta	Brzina	Rizik	Potencijal	Finansijska sredstva
• Penetracija na postojeće tržište postojećim proizvodima	mala	nizak	striktno ograničen	mala-velika
• Nova tržišta	umerena	nizak	ograničen	mala-velika
• Novi proizvod/usluga	umerena	srednji	ograničen	mala
• Diversifikacija	umerena-velika	visok	veliki	velika
Metod rasta	Brzina	Rizik	Potencijal	Finansijska sredstva
• Merdžer/Akvizicija	velika	visok	neograničen	mala-velika
• Uzimanje licenci	umerena	nizak	razumno veliki	umerena

²⁸ Đurić, Ž. (2004): Menadžment malih i srednjih preduzeća, Ekonomski fakultet, Priština.

• Davanje licenci	umerena-velika	nizak	veliki	mala
• Franšizing	velika	nizak	ograničen-veliki	mala-velika
• Racionalizacija	umerena	nizak	ograničen	mala

Odluku o pravcu razvojnog ponašanja preduzeće mora meriti i sa aspekta efikasnosti načina njihovog izvođenja. Ostvarivanje zdravog rasta podrazumeva odgovor na pitanje da li određeni pravac rasta zasnivati na sopstvenom razvoju proizvoda i izgradnje novih kapaciteta, da li se spajati i preuzimati veće postojeće pogone i proizvode ili to ostvariti raznim oblicima saradnje. Metod rasta podrazumeva način na koji će preduzeće realizovati razvojne aktivnosti koje determinišu pojedini pravci rasta. Možemo još reći da svaki rast može biti:

1. interni rast,
2. eksterni rast
3. kombinacija ova dva metoda.

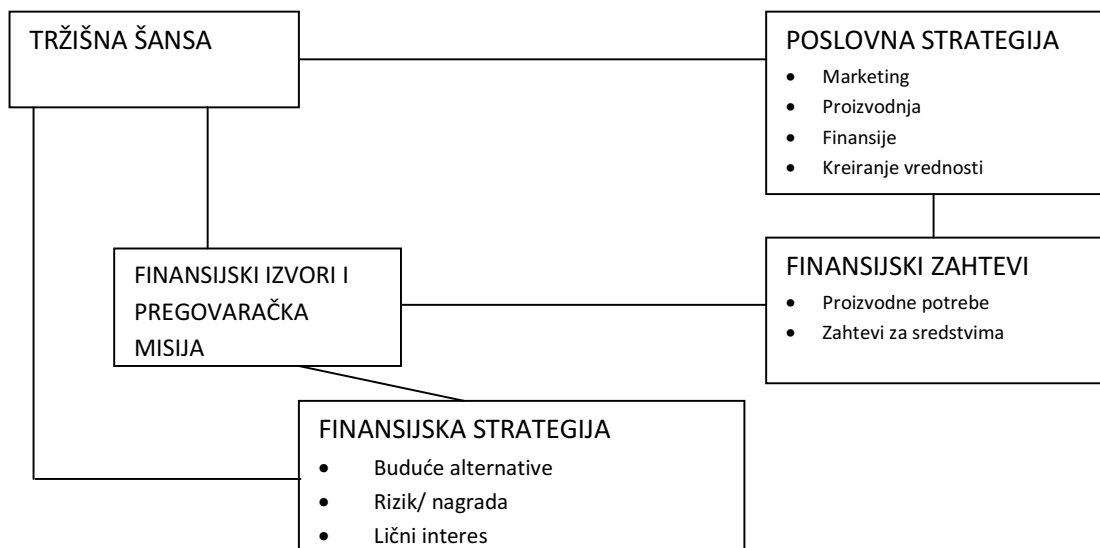
Interni rast preduzeće pokušava da ostvari kroz pojedine pravce rasta sopstvenim snagama, odnosno da razvije sopstvene proizvode, usluge ili tehnologije. Ovaj metod se još naziva i prirodnim rastom i preduzeće ga može samofinansirati ukoliko ima toliku finansijsku snagu ili se može zasnivati na nekom obliku spoljnog finansiranja.

Eksterni rast uglavnom determiniše integraciju, tj. spajanje ili udruživanje sa preduzećem ili pojedinim njihovim delovima, kao i kupovinu celog preduzeća ili nekog njegovog dela koji predstavlja zaokruženu organizaciono – tehničku celinu.

Preduzeća u istoj grani delatnosti često imaju sasvim različite preferencije što se tiče razvoja, neka preferiraju interni razvoj dok druga rast putem akvizicija. Treba napomenuti da nije uvek moguće imati izbor što se tiče budućeg rasta jer uvek postoje izvesna ograničenja, pa je nekada moguće rast ostvariti isključivo internim ili eksternim rastom, dok su ređi slučajevi da je to moguće na oba načina. Različiti metodi pogodni su za različite svrhe i svaki od njih ima svoje prednosti i nedostatke.

Kada se uoči tržišna šansa i razradi strategija da bi se ona iskorisrila pristupa se razradi finansijskih zahteva u pogledu operativnih odnosno proizvodnih potreba (obrtnih sredstava) i potreba za tim sredstvima („start up“ projekti, ekspanzija poslovne aktivnosti, ulaganje u proizvodnu opremu, istraživanje i razvoj i dr.). Prethodno navedene aktivnosti predstavljaju osnovu za formiranje finansijske strategije, indentifikovanje izvora finansijskih sredstava, definisanje plana pribavljenih potrebnih sredstava i struktura pregovaračke misije. Na slici br. 12 prikazan je okvir za modeliranje finansijske strategije

Slika br. 12: Finansijska strategija²⁹



Svaka alternativa u okviru izbora strategije za pribavljanje potrebnih finansijskih sredstava stvara određene troškove što može biti veoma bitan element u donošenju odluke ovakve prirode. Paralelno ovome svaki potencijalni izvor proizvodi određene zahteve i troškove što dalje ima implikacije na finansijsku strategiju. Zato je veoma bitno da menadžment ozbiljno pristupa problematici selekcije, izbora i pregovora sa potencijalnim finansijerima. Kod naših malih preduzeća ovaj problem posebno izražen i treba mu posvetiti veliku pažnju. Nije moguće dati univerzalno rešenje već je potrebno tražiti ga za svaki pojedinačni slučaj. Takođe pojedine strategije poslovne ekspanzije zahtevaju relativno male troškove. Neki od njih su:

- ❖ davanje licence,
- ❖ određene forme strategijskih alijansa, i
- ❖ pojedini oblici franšizinga.

Za razliku od ovih većina drugih strategija poslovne ekspanzije zahtevaju značajno veća finansijska sredstva koja je potrebno obezbediti na duži vremenski period. Pre svega se misli na:

- ❖ razvoj tržišta,
- ❖ generički rast,
- ❖ strategijske alijanse,

²⁹ Penezić, N. (1998): Upravljanje razvojem malih preduzeća, Zadužbina Andrejević, Beograd.

- ❖ određene forme franšizinga, i
- ❖ specifičan vid otkupa preduzeća (leveraged buyout).

Nešto veća finansijska sredstva od prethodno pomenutih strategija zahtevaju:

- ❖ diversifikacija,
- ❖ uzimanje licenci,
- ❖ pojedine strategije razvoja proizvoda,
- ❖ određene forme akvizicije, i
- ❖ franšizing.

Na kraju treba pomenuti i one strategije koje zahtevaju izuzetna velika finansijska sredstva:

- ❖ pojedini oblici akvizicije,
- ❖ određeni pravci razvoja proizvoda, i
- ❖ izvesne forme diversifikacije.

Sam proces privlačenja finansijskih sredstava treba da bude zasnovan na metodologiji postupnosti ili „step by step“ kako se naziva u stranoj literaturi. Ovakva metodologija pretpostavlja sledeće korake:

- 1. Pravilna procena zahteva za finansijskim sredstvima.** Osnovu za ovo čini poslovni plan, odnosno plan akcije za odabranu strategiju, zajedno sa računom dobitka/gubitka, kao i projektovanim bilansom i tokovima gotovine. Projekcija tokova gotovine ili „cash – flow“ je nesumljivo potreban i koristan sa analitičkog stanovišta. Novi projekat poslovnog procesa mora da bude sposoban da proizvodi dovoljnu količinu novca i to u što kraćim periodima. Posedovanje većeg broja informacija o izvorima i upotrebi gotovine omogućava pravilniju procenu zahteva za finansijskim sredstvima, kao i kvalitetniju interpretaciju tokova gotovine sa stanovišta finansijskog upravljanja i kontrole. Upravljanje gotovinom je od presudne važnosti za realizaciju poslovne ekspanzije. Likvidnost i dobit su međuzavisni ciljevi. Većina malih preduzeća je motivisana da plasira što više robe (usluga) te su prinuđeni da prodaju na kredit (sa odloženim plaćanjem) te neminovno dolazi do nedostatka gotovine. U našoj privredi ovaj problem je multipliciran i dodatnim teškoćama u naplati prodane robe ili usluga. Za izvesno vreme što je

više nenaplaćenih potraživanja i robe prodate na kredit, manje će biti gotovog novca na računu. Preduzeće će neminovno doći u krizu likvidnosti, što može implicirati i krizu solventnosti i tešku finansijsku krizu. Iz tog razloga je potrebno posvetiti ogromnu pažnju studioznom planiranju i predviđanju problema unapred koje ostavlja mogućnost za korektivne akcije.

2. Analiza i procena sopstvenih resursa. U ovoj fazi se vrši procena sopstvenih mogućnosti i u principu se svodi na odgovor na sledeća pitanja:

- ❖ Da li je preduzeće (preduzetnik) spreman da uloži lična sredstva, odnosno gotovinu?
- ❖ Da li je moguće izvršiti jači pritisak na dužnike?
- ❖ Da li je moguće smanjiti period naplate od kupaca i eventualno produžiti period plaćanja prema dobavljačima?
- ❖ Da li je moguće preuzimanje debitorskih obaveza kroz faktoring?
- ❖ Da li je moguća prodaja dela poslovnih sredstava koja nisu u funkciji kako bi se oslobodila novčana sredstva?

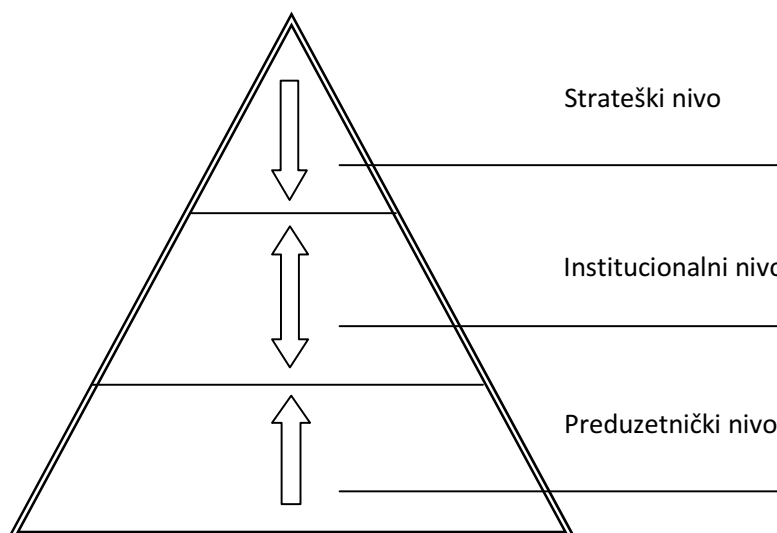
3. Kontakti sa konsultantskom kućom ili profesionalnim savetnikom. Veći deo prethodno navedenih aktivnosti će realizovati sam menadžment, međutim u pojedinim slučajevima neophodno je kontaktirati i spoljne konsultante ili svoju banku i razmotriti mogućnosti za pribavljanje potrebnih sredstava.

4. Identifikovanje i procena dostupnosti pojedinih izvora finansiranja. Tržišno orijentisane privrede daju mogućnost dva načina finansiranja novih poslova, a to su zaduživanje (debts) i ulaganje, odnosno stvaranje osnivačkog uloga (equites) od sopstvenih i tuđih sredstava. Sredstva koja su uzeta na zajam se vraćaju sa ugovorenom kamatom iz prihoda od posla, dok osnivački ulog obezbeđuje ulagaču deo vlasništva, odnosno udeo u profitu. Najčešća pojava je da se poslovi finansiraju kombinacijom oba načina.

U principu razvojni programi i novi projekti spadaju u veoma profitabilne ali takođe i visoko rizične, pa im finansijske institucije nerado izlaze u susret bez odgovarajućih sredstava obezbeđenja. Ulagači u perspektivne poslove odnosno preduzeća ne moraju biti samo finansijske institucije kao što su razne vrste banaka, već to mogu biti državni i korporativni investicioni fondovi, bogati pojedinci, osiguravajuća društva i drugi. Za naša mala preduzeća neki od ovih izvora su i dalje teško dostupni. Kao primer se mogu uzeti krediti Fonda za razvoj RS koji se daju po izuzetno povoljnim kamatnim stopama na duži vremenski period i sa grejs periodom do dve godine. Međutim jedan od uslova je obezbeđenje bankraske garancije ili aval menica.

Ovakve usluge banke naplaćuju i do 4% na godišnjem nivou uz obavezno davanje hipoteke i obezbeđenje jednog jemca ukoliko se radi o start-up projektima. Najveći broj uglavnom malih ali perspektivnih preduzeća i preduzetnika ove uslove ne mogu ispuniti tako da su prinuđeni da traže alternativne izvore finansiranja svog razvoja.

Slika br. 13: Piramida razvoja malih preduzeća³⁰



Ovi nivoi kreiraju tzv. „*Piramidu razvoja malih preduzeća*“ u kojoj je strateški nivo najvećeg prioriteta i lociran je na vrhu piramide. Institucionalni nivo se nalazi u sredini i on je međusobno povezan sa oba nivoa, i sa kreatorima strategija na vrhu i sa preduzetnicima na dnu kojima su strategije namenjene i kojima se pruža podrška. Treći nivo je osnova cele piramide, oni su glavni akteri malih preduzeća čije performanse, ponašanje, efikasnost i neefikasnost se reflektuju u ogledalu ekonomske transformacije. Cela struktura efektivno funkcioniše sama kada postoji uzajamni razvoj i kooperacija sva tri nivoa.

U većini zemalja u tranziciji nerazvijenost jednog ili više nivoa ili nesaradnja i neusklađenost, pa se često susreće situacija da i ako je Vlada postavila cilj razvoja malih preduzeća, podrška istom je još uvek slaba i još uvek u početničkoj fazi.

Do sada je zemljama u tranziciji nedostatak sveobuhvatnog zakonodavstva vezanog za razvoj preduzetništva i malih preduzeća – uglavnom sputavao njihov razvoj. Ključni uslov za uspeh je pravljenje i usvajanje koherentnog i transparentnog programa razvoja malih preduzeća, pomoć i promocija, kako bi se pravni, tehnički i finansijski uslovi primenjivali sveobuhvatno i na komplementaran način. U mnogim slučajevima, zemlje u tranziciji mešaju ova dva termina, neki put se pojavljuje promotivni program za mala preduzeća pre nego što je on detaljno obrađen i

³⁰ United nations economic commission for Europe (2006): Small and medium-sized enterprises in countries in transition.

usvojen. Međunarodno ko – finansiranje nacionalnih programa za razvoj malih preduzeća je važno, jer smanjuje rizik da ovi programi ostanu bez potrebnih sredstava za njihovu implementaciju, a takođe donosi i strani know – how. Nije dovoljno samo preslikati iskustva zapadnih zemalja zbog različitosti nacionalnih kultura. Razvojne programe za mala preduzeća ne treba da vode stranci. Zemlje u tranziciji moraju da shvate da je ovo njihov problem i ako ne uspeju da su one same krive za to. Razvoj nacionalnih institucija za podršku malim preduzećima i mrežu institucija je sledeći važan ključ za uspeh. Obezbeđivanje informacija o propisima, standardima, porezima, carinama i marketinškim pitanjima.

Interesovanje za ulogu malih preduzeća u procesu tranzicije naglo je poraslo poslednjih godina i sada vlada opšta saglasnost da mala preduzeća mogu da odigraju ključnu ulogu u procesu tranzicije. Suštinu tranzicije čini realokacija resursa iz državnog u privatni sektor u kombinaciji sa restrukturiranjem preduzeća. Osnivanje novih preduzeća predstavlja ključni mehanizam kroz koji proces realokacije može da donese rezultate. Kada se ova preduzeća formiraju, njihovim razvojem utire se dalji put kojim realokacija može da se nastavi. Proces tranzicije može da naiđe na prepreke, da se uspori ili čak u potpunosti obustavi, ukoliko se blokira realokacija resursa ka privatnom sektoru. Do toga između ostalog, može da dođe i ako postoje značajne prepreke ulasku malih preduzeća. Međutim, u najvećem broju ekonomija u tranziciji ne samo da do toga ne dolazi, već postoji i višak preduzeća koja ulaze na tržište. Ozbiljniji potencijalni problem koji može da uspori tranziciju jeste postojanje prepreka razvoju preduzeća, a naročito onih sa potencijalno dinamičnim i brzim rastom, koja će u budućnosti u najvećoj meri obezbediti rast zaposlenosti i predstavljati začetak uspešnih velikih preduzeća buduće ekonomije.

6.2. Sposobnost investiranja u rast

Može se slobodno reći da je upravo finansijska stabilnost, odnosno nestabilnost najveći problem malih preduzeća, pogotovo onih tek formiranih tj. u ranim fazama životnog ciklusa. Nedostatak odgovarajućeg finansijskog fokusa i adekvatne finansijske strategije i politike, predstavlja najveću pretnju daljem razvoju preduzeća. Što je uspešnije novo preduzeće to je opasnije nepostojanje finansijskog predviđanja.

Preduzetnici koji započinju nove poslovne aktivnosti svog novog preduzeća, retko kada ne vode računa o novcu, naprotiv, oni čak pokazuju tendenciju da budu gramzivi. Stoga su oni zaista koncentrisani na ostvarenje profita. Međutim, upravo to pogrešno fokusiranje u slučaju novih preduzeća, u najmanju ruku, treba da dođe kao poslednje fokusiranje, a ne kao prvo. Mnogo ranije koncentracija pažnje treba da bude usmerena na obezbeđenje gotovog novca, kapitala i kontrole ukupnog poslovanja. Bez tih prethodno ispunjenih uslova, profit ostaje samo pusta fikcija odnosno eventualno može da se ostvaruje još nekih dvanaest do osamnaest meseci, posle čega potpuno nestaje. Razvoj i rast preduzeća je nemoguće ostvariti bez finansijske stabilnosti, ali takođe i bez dodatnih finansijskih resursa, a nikako njihovog trenutnog odlivanja.

Ukoliko novo preduzeće koje raste odmah iskazuje profit, onda je to zapravo iluzija: knjigovodstvena knjiženja vode se na taj način samo da izbalansiraju račune. Kako se porezi plaćaju na tu iluziju, time se ne stvara „višak”, već obaveza - pasiva i odliv gotovog novca.

Najveći broj odluka koje se donose u preduzeću bilo da su to strateške, operativne, marketing ili proizvodne sadrže značajnu finansijsku komponentu. Uopšte uzev, sve odluke koje se donose u okviru finansija, odnosno finansijske funkcije, bi se mogle klasifikovati kao investicione, finansijske i odluke o dividendama.

Investicione odluke su one odluke koje omogućavaju ostvarenje prihoda i profita (npr. uvođenje proizvodne linije) kao i one na osnovu koje se ostvaruje ušteda (npr. izgradnja savremenijeg sistema distribucije). Važnost ovakvih odluka se ogleda u karakterističnosti nedostataka kapitala preduzećima, koji iz tog razloga treba biti alociran tamo gde će dati najveći prinos i biti najefikasniji. Jedan od osnovnih uloga finansijske funkcije je da stvori okvir za racionalno donošenje investicionih odluka. Odluke o tome koliko i koju vrstu zaliha držati i da li i u kojoj visini odobriti kredit kupcima, takođe predstavljaju investicione odluke. Čak se i strateške odluke o tome na koja tržišta ući i da li se pripojiti drugom preduzeću mogu smatrati investicionim odlukama.

Finansijske odluke za rezultat daju odgovor na pitanje kako pribaviti dodatni kapital za finansiranje opstanka, rasta i razvoja preduzeća. Generalno gledano preduzeće može do potrebnih ili nedostajućih sredstava doći iz sopstvenih i pozajmljenih izvora (zaduživanjem). Najbitnija razlika između ova dva izvora je ta što pozajmljena sredstva imaju svoju cenu, odnosno na njih se plaća kamata i moraju se vratiti u unapred utvrđenom roku. Najveća dilema koja stoji pred menadžmentom preduzeća jeste da li postoji optimalan odnos između sopstvenih i pozajmljenih izvora i koja je optimalna struktura kapitala? Korišćenje pozajmljenih izvora omogućuje preduzeću korišćenje „poreskog štita” jer se kamata na dug ne oporezuje, a istovremeno dolazi do povećanja discipline prilikom, što menadžment tera da ulaže u dobre projekte. Elem, zaduživanje povećava očekivane troškove stečaja i može dovesti do konflikta između poverioca i dužnika. Iz tog razloga korišćenje pozajmljenih izvora ima logike sve dok su marginalne koristi od zaduživanja veće od marginalnih troškova. Kvalitetno vođenje finansija preduzeću pomaže da odluči o tome da li će ili ne koristiti pozajmljena sredstva, ali i daje uvid u različite vrste pozajmljenih izvora, tj. dugoročni ili kratkoročni krediti, krediti sa fiksnom ili varijabilnom kamatnom stopom, čist ili konvertibilni dug i dr. Jedno od možda najvažnijih karakteristika pozajmljenih i sopstvenih izvora je da budu slične karakteristikama sredstava koja se njima finansiraju. To je takozvano „zlatno bilansno pravilo” i kaže da se dugoročna sredstva finansiraju iz dugoročnih, a kratkoročna iz kratkoročnih izvora.

Odluke o dividendama su odluke koje se odnose na dividendu kao prinos na akcije preduzeća. Sa tim u vezi mala preduzeća, moraju doneti o tome koji deo dobiti će biti reinvestiran u poslovanje, odnosno koji deo profita će biti isplaćen kroz dividendu akcionarima.

Isplata većeg dela dobiti u vidu dividendi omogućava akcionarima veću mogućnost zadovoljenja nekih ličnih potreba. Sa druge strane oni će morati da plate porez na prinos koji je u obliku dividende. Iz ugla preduzeća reinvestiranje manjeg dela dobiti znači sporiji rast i nižu vrednost. Ovaj takozvani „*propušteni rast*” će biti još veći kod preduzeća koja imaju dobre mogućnosti za investiranje, jer će rast biti delimično iskorišćen zbog nedovoljnog reinvestiranja.

6.3. Modeli rasta preduzeća

6.3.1. Greiner – ov model rasta

Jedan od široko prihvaćenih modela rasta je Greiner-ov model. Ovaj model se sastoji iz pet faza. Svaka od ovih faza ima poseban stil menadžmenta, suočava se sa datim problemima menadžmenta i karakteriše se krizom pre nego što biznis bude mogao da krene napred. Ono što je ovde karakteristično je da se rast odnosi na granu odnosno delatnost u kojem preduzeće posluje. U granama koje brzo rastu, ove faze su veoma kratke i obrnuto.

Svakom fazom dominira određeni stil menadžmenta pomoću koga se postiže rast. Revolucionarni periodi su vreme kada menadžment nailazi na krize koje treba da prevaziđe. Prve tri faze se samo odnose na manje firme. U nastavku sledi kratak prikaz pojedinih faza. Neki autori ovaj model rasta nazivaju „*profesionalizacija*” preduzetnika i organizacije.

Rast kroz kreativnost je prva faza u ovom modelu. Lider zanemaruje menadžerske aktivnosti i njegovi fokus je na razvoju proizvoda/usluga. Organizaciona struktura je nerazvijena, veoma niska specijalizacija, a visoka centralizacija, takođe je i formalizacija niska jer nema procedura i pravila, komunikacije između lidera i zaposlenih su neformalne i veoma česte, radni elan je na visokom nivou, često se ostaje i duže na poslu dok su plate umerene. Lider odluke donosi na osnovu informacija sa tržišta do kojih je lako doći a ne na osnovu analize. **Kriza liderstva** nastaje jer se broj odluka koje treba donet drastično uvećava. Lider ne stiže da donese svoje važne odluke, tako da se odluke gomilaju jer niko drugi nema nadležnosti da donosi odluke sem lidera. Neformalna komunikacija postaje neefikasna, raste konfuzija u pogledu podele zadataka i u pogledu odlučivanja. Lider ima takozvanu psihološku barijeru jer treba da delegira ovlašćenja na njemu podređene. Izlaz iz ove krize je formiranje profesionalnog menadžmenta.

Rast kroz upravljanje je druga faza i nju karakteriše: profesionalizacija menadžmenta, izgradnja funkcionalne organizacije, povećanje specijalizacije i formalizacije, razvoj sistema planiranja, informisanja i kontrole, povećanje broja hijerarhijskih nivoa i efikasnosti organizacije, počinju da se primenjuju strategije širenja proizvoda/tržišta. **Kriza samostalnosti** nastaje jer se top menadžeri sve više distanciraju iz operativnih problema, oni imaju autoritet, posao se širi, ali se odluke i dalje donose centralizovano, srednji i niži nivoi traže veću autonomiju. Izlaz iz ove krize je delegiranje autoriteta i izgradnja efikasnog sistema kontrole delegiranih odluka.

Rast kroz davanje ovlašćenja ogleda se u izgradnji decentralizovane organizacione strukture, izdvajaju se poluautonomne organizacione jedinice na osnovu proizvoda ili tržišta koja se tretiraju kao profitni centri, strateške odluke se i dalje donose na vrhu dok se na srednji menadžment delegiraju odluke operativnog karaktera, sistem nagrađivanja se bazira na profitu. organizacija dobija novi polet i fleksibilnost, potencijal razvoja u ovoj fazi je preduzetnički duh srednjeg nivoa menadžmenta praćenja strateškom kompetencijom vrha organizacije. U ovoj trećoj fazi nastaje **kriza nadzora** jer je problem kontrolisati donete odluke koje su delegirane na niže nivoe. Izlaz iz ove krize je izgranja složenog i sofisticiranog sistema plaćanja i kontrole.

Rast kroz usklađivanje ogleda se u izgradnji divizionog modela ili potpuno birokratskog modela. Ključnu ulogu igra razvijeni sistem praćenja i kontrole tako da organizacija postaje sve više mehanistička i birokratska. **Kriza birokratije** nastaje jer procedure planiranja postaju važnije od rezultata, veliku moć dobijaju birokrate koje su veoma udaljene od poslovanja preduzeća, dok je proces odlučivanja veoma spor jer treba da prati sve propisane procedure.

Rast kroz saradnju karakteriše organizacioni model koji postaje sve više matrični i timski, horizontalne komunikacije postaju veoma intezivne, informacioni sistem je veoma razvijen tako da obezbeđuje kako horizontalni tako i vertikalni protok informacija. Ovde se preduzeće suočava sa **krizom** koja se odnosi na nemogućnost rasta u okviru jedne organizacije. Grainer ne može da nađe ni jedan empirijski dokaz koji će uputiti na prirodu krize i na sledeću šestu fazu. Zapravo, Grainer smatra da ova kriza nastaje usled „psihološke saturacije zaposlenih” koja je zapravo logičan rezultat informacione ere.

6.3.2. Churchill-ov i Lewis-ov model rasta

Takođe ovaj model kao i prethodni sastoji se iz pet faza. Zapravo ovaj model treba da pokaže vezu između marketing menadžmenta, menadžmenta ljudskim resursima i finansijskog menadžmenta. Na sledećoj slici dat je prikaz svih pet faza ovog modela, s tim što se treća faza koja se naziva „uspeh” deli na dva dela, fazu rasta i fazu dezangažovanja, tako da ovaj model praktično poseduje šest faza. Ovaj model posmatra problem rasta pomoću dva faktora, starosti organizacije na jednoj strani i horizontalnoj i vertikalnoj kompleksnosti, disperziji i veličini na drugoj strani.

Postojanje. U ovom periodu cilj je da preduzeće preživi, odnosno da nađe potrošače koji su spremni da kupe određeni proizvod i isporuči taj proizvod na vreme. Organizacija je jednostavna, planiranje je na veoma niskom nivou tj. gotova i da ne postoji, a vlasnik je taj koji obavlja sve poslove.

Preživljavanje. Cilj u ovom periodu je da se uspostavi baza potražaca i da se formira portfolio proizvoda. Preduzeće mora ne prestano da dokazuje da je poseduje posao koji može da se održi u životu. Kontrola priliva i odliva novca treba da se konstantno vrši kako bi preduzeće

održalo novčani tok. Vlasnik je još uvek „biznis”. Organizacija je i dalje dosta jednostavna, a planiranje se svodi samo u najboljem slučaju na planiranje novčanog toka.

Uspeh. Preduzeće je već steklo kod potrošača određeno poverenje, jer su prodaja a i broj potrošača na visokom nivou. Vlasnik više nije „biznis” jer je angažovao menadžere pojedinih funkcija kao što su finansije, marketing. Ovakvo preduzeće ima dve strategijske alternative. Prva alternativa je dezangažovanje koja podrazumeva da ako preduzeće može da održi svoju tržišnu nišu ili da se prilagodi okolnostima koje se menjaju, može još dugo da ostane takvo. U suprotnom, preduzeće će ili oslabiti ili se vratiti u fazu preživljavanja. Druga strategijska alternativa je rast. Ako vlasnik preduzeća konsoliduje svoju viziju i osigura da se svi resursi usmeravaju prema rastu, uvodi se strategijsko planiranje da bi se ta vizija ostvarila. Ono što je veoma bitno da poslovanje ostati profitabilno.

Skok. Ova faza je veoma kritična. Ukoliko vlasnik uspe da zadovolji finansije i menadžment, preduzeće može da postane veoma veliko.

Zrelost resursa. Karakteristike ove faze su: da je preduzeće veoma stabilno, da poseduje profesionalni menadžment i da ima dobar interni informacioni sistem koji će obezbeđivati adekvatne informacije koje su potrebne za proces planiranja i donošenja odluka. Čak i kada se biznis etabilira u ovoj etapi, preduzetnički duh vlasnik da gleda unapred još uvek je presudna za razvoj poslovanja.

7. Strategije rasta malih preduzeća

7.1. Strategija stabilnog rasta

Strategija stabilnog rasta se ponekad naziva i strategijom status quo- a, ili strategijom „*ne raditi ništa*”, jer ne podrazumeva značajne promene, i zato što je naglasak na tome da se ništa bitnije ne menja ili radi drugačije nego do sada. Ove strategije mogu biti efektivne za uspešna preduzeća u industrijama koje ostvaruju rast u okruženju koje je predvidljivo i u kom se ne očekuju značajne promene.³¹

Kao strategije stabilnog rasta navode se: strategija postepenog rasta, strategija žetve (profita), i strategija održivog rasta.

7.1.1. Strategija postepenog rasta

Preduzeća koja koriste strategiju postepenog rasta obično se koncentrišu na jedan proizvod ili uslugu zadržavajući istu misiju i slične ciljeve. Relativna stabilnost konkurentske pozicije u industrijama koje se suočavaju sa malim promenama može da ohrabri preduzeće da nastavi sa dosadašnjim kursom, uz manje modifikacije ciljeva u pogledu prodaje i profita zbog inflacije.

³¹ Lynch, R. (2000): Corporate Strategy, Prentice-Hall, New Jersey

Ova preduzeća ostvaruju rast održavajući tržišno učešće na tržištu koje ostvaruje rast ili tako što postepeno povećavaju svoje tržišno učešće. Orientacija je na poslove na kojima se i do sada radilo u želji da se održi ili poboljša konkurentska pozicija. Za mnoga preduzeća postepeni rast može da predstavlja najlogičniju i najbolju strategijsku opciju. Tako na primer, preduzeća iz oblasti komunalnih usluga, transporta, i osiguranja, često koriste strategije postepenog rasta. Većina malih trgovina u manjim mestima sledila je ovu strategiju do pojave “mega marketa”. Uopšteno govoreći strategija postepenog rasta se smatra održivom u kratkom vremenskom period, ali je malo verovatno da je korisna ili prihvatljiva u dužem roku, jer je primerena sporomenjajućem i stabilnom okruženju.

Strategija postepenog rasta se može okarakterisati na sledeći način:

- ❖ preduzeće se zadovoljava ranije ostvarenim performansama i odlučuje da nastavi da sledi iste ili slične ciljeve;
- ❖ svake godine se ostvareni efekti uvećavaju za okvirno isti procenat;
- ❖ preduzeće nastavlja da opslužuje svoje kupce sa istim ili vrlo sličnim proizvodima i uslugama koji su se koristili i u prošlosti.

Neki od razloga zašto koristiti strategiju stabilnog rasta su:

- ❖ Menadžment ne želi da preuzme rizik radikalne promene već korišćene strategije. Promena predstavlja pretnju za kadrove koji primenjuju prethodno stečena znanja tamo gde se traže nova. Takođe predstavlja pretnju za stare pozicije uticaja. Osim toga, rukovodstvo jednog uspešnog preduzeća često misli da će strategije koje su u prošlosti bile uspešne to biti i u budućnosti;
- ❖ Promene u strategiji zahtevaju promene i u alokaciji resursa. Promene načina alokacije resursa u jednoj uređenoj organizaciji se teško postižu i zahtevaju mnogo vremena;
- ❖ Suviše brz rast može da dovede do situacije da obim i nivo aktivnosti preduzeća prevazilazi njegove administrativne resurse. U takvim situacijama brzo može da se javi problem neefikasnosti.³²

7.1.2. Strategija žetve (profita)

Za strategiju žetve se koristi i naziv strategija profita. Većina proizvoda i usluga dolaze u fazu kada nije moguće na njima bazirati rentabilan rast. Razlozi za to mogu biti nova

³² Byars, L.L., Rue, L.W. and Zahra, S.A. (1996): Strategic Management, Irwin, Chicago, str. 108-109

konkurencija, promene u ukusima potrošača, ili neki drugi slični faktori. Kada se to dogodi, preduzeće može pokušati da izvuče (požanje) što je moguće više od svojih proizvoda ili usluga. Ova strategija predstavlja pokušaj da se u kratkom roku održi stvaranje profita kada prodaja u preduzeću počinje da opada tako što će se smanjiti investicije i troškovi. Cilj ove strategije je stvaranje profita, gotovine, koji može da se korisri za različite svrhe u preduzeću ili za određene stejk holdere. Umesto da akcionarima i investitorima saopšte da je preduzeće u lošoj situaciji, menadžment može doći u iskušenje da upotrebi ovu, na prvi pogled primamljivu strategiju. Pri tome može, krivicu za evidentne probleme prebaciti na nepovoljno okruženje, npr. politika vlade, nelojalna konkurencija, izbirljivi kupci. U cilju stabilizovanja profita moguće je ići i na prodaju neke od proizvodnih linija. Ostvarujući ovakav cilj, može se žrtvovati budući rast. Naime, cena kratkoročnog uspeha može biti u stagnaciji, ili neuspeh u dugom roku. Strategija žetve generalno ima za posledicu pad obima prodaje, i ili tržišnog učešća, stim da to ne mora da ima za posledicu opadanje ukupnih prihoda. Različite strategije se koriste za ostvarivanje ovih ciljeva. Jedan od načina je selektivno povećanje cena. Smanjenje troškova bez smanjenja cena predstavlja novi način.

Strategija žetve može uspešno da se koristi kada su ispunjeni mnogi ili većina sledećih uslova:

- ❖ proizvod se nalazi na stabilnom ili opadajućem tržištu;
- ❖ ostvaruje se malo tržišno učešće, a ulaganje u njegovo povećanje nije isplativo, ili je u pitanju situacija kada visoko tržišno učešće nije moguće zadržati;
- ❖ ne ostvaruje se zadovoljavajući iznos profita;
- ❖ prodaja neće značajno opadati kao rezultat smanjenja investicija;
- ❖ slobodna novčana sredstva je moguće ulagati u druge svrhe;
- ❖ u portfoliju poslova, proizvodi ne doprinose značajno ukupnim prihodima;
- ❖ proizvodi ne doprinose dovoljno ostvarivanju željenih svojstava portfolia poslova, kao što su stabilnost prodaje i prestiž.³³

Koristeći strategiju žetve preduzeće nastoji da optimizira novčani tok, cash-flow iz posla. Ovo se postiže eliminisanjem ili značajnim smanjenjem novih investicija, smanjenjem troškova održavanja opreme, korišćenjem već ostvarenih prednosti i tržišne pozicije, bilo za povećanje cena ili za smanjenje ulaganja u istraživanje i propagandu. Ostale uobičajena akcije uključuju:

³³ Kotler, P. (1978): Harvesting Strategies for Weak Products, Business Horizons, August., str. 152

smanjenje broja modela, sužavanje kanala distribucije, eliminisanje malih kupaca, smanjivanje usluga vezanih za vreme isporuke zaliha, brzinu popravke ili pomoći u prodaji.³⁴

Naime strategija žetve predstavlja strategijsku alternativu koja se može sa uspehom primeniti na tržištu čiji se rast usporava ili smanjuje. Jedna od najtežih strategijskih odluka je koliko se dugo zadržati na tržištima koja su u fazi opadanja. Ukoliko nije moguće uspešno primeniti ovu strategiju sledi dezinvestiranje, koje podrazumeva prodaju imovine preduzeća, ili prestanak poslovanja.³⁵

7.1.3. Strategija održivog rasta

Strategiju održivog rasta karakteriše spor rast i izražena opreznost, jer se procenjuje da preomene u ekstremnom okruženju stvaraju brojne pretnje i ograničenja rastu preduzeća. To može na primer biti nestašica potrebnih resursa, loša ekonomska situacija, pravna regulativa, ekološki, tehnološki i demografski faktori. Strategijom održivog rasta se definiše povećanje mogućnosti preduzeća u skladu sa povećanjem mogućnosti koje stvara njegovo eksterno okruženje. Povećanje mogućnosti rasta preduzeća koje nije praćeno srazmernim povećanjem mogućnosti u eksternom okruženju predstavlja “ekspanziju”. Ovaj vid “ekspanzije” nije održiv u dugom roku ništa više nego što je kontinuelno duvanje vazduha u balon. Kada se poveća količina vazduha u balonu koja prevazilazi njegov kapacitet neminovno sledi njegova eksplozija.

Dva su osnovna razloga koja, pe ili kasnije, ograničavajuće deluju na rast preduzeća:

- ❖ Limiti koji se nameću sami po sebi. U pitanju je odnos veličine i rentabilnosti. Istraživanja, naime, pokazuju da kad veličina pređe određene granice rentabilitet se pogoršava;
- ❖ Limiti koje nameće samo okruženje. Eksterno okruženje preduzeća određuje granice njegovog rasta. Ono „stvara ili razara preduzeće“. Povoljne prilike u okruženju stvaraju šansu za rast, a pretnje ograničavaju rast preduzeća.³⁶

7.2. Strategije ubrzanog rasta malih preduzeća

Na slici br. 14 prikazan je jaz ili gep koji treba popuniti novim mogućnostima ukoliko se žele ostvariti planirani ciljevi rasta. Relevantni pokazatelji rasta su ukupan prihod, dobit, obim prodaje, tržišno učešće, instalirani kapaciteti. Razmak ili gep je omeđen praktično sa dva ekstrema. Jedan predstavlja rast koji bi se ostvario nastavljajući poslovanje na postojeći način i uz korišćenje postojećih strategija. Drugi ekstrem predstavlja željeni rast i izražava nivo aspiracija i planirane ciljeve u nekom vremenskom periodu. Za popunjavanje i eliminisanje

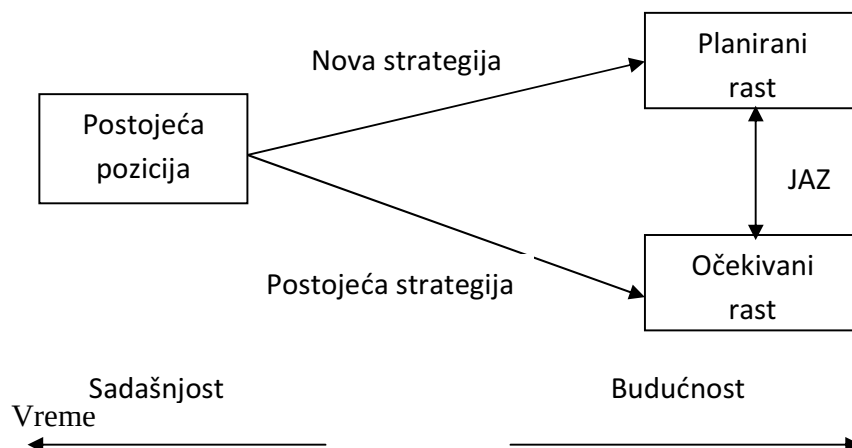
³⁴ Porter, M. (1980): Competitive Strategy (Techniques for Analyzing Industries and Competitors), str. 269

³⁵ Harigan, K.R. (1982): Strategic Planning for Endgame, Long Range Planning, December, str. 105

³⁶ Glueck, W.F. (1980): Strategic Management und Business Policy, McGraw-Hill Book Company, New York, str. 246

razmaka moguće je koristiti različite strategije. U prvoj grupi su strategije koje su usmerene na što potpunije korišćenje mogućnosti preduzeća vezanih za postojeći domen poslovanja (strategije intenzivnog rasta). Coca Cola i Wal Mart su dva u svetu poznata primera uspešnog korišćenja ovih strategija. Druga grupa strategija je usmerena na korišćenje dodatnih mogućnosti rasta koje su izvan postojećeg domena poslovanja.

Slika br. 14: Analiza jaza³⁷



U nastavku izlaganja u okviru ovog poglavlja pažnja je posvećena strategijama ubrzanog rasta ili ekspanzije: penetracija tržišta, proširivanje tržišta i razvoj proizvoda. Ove strategije nisu u potpunosti jedna od druge odvojene i nezavisne. Njihove ideje vodilje su tesno povezane, i zato ih je ponekad teško razgraničiti.

7.2.1. Strategija penetracije tržišta

Penetracija tržišta je strategija kojom se, pre svega povećava tržišno učešće postojećih proizvoda ili usluga na postojećim tržištima kroz veće marketing napore. Najčešće podrazumeva konkurentsko nadmetanje sa ostalim proizvođačima u grani. Logika ove strategije je u usmeravanju resursa preduzeća na povećanje prodaje sadašnjeg proizvoda/usluge, ili manji broj usko povezanih proizvoda, usluga, na postojećem tržištu i uz korišćenje jedne dominantne tehnologije. Ova strategija rasta vezuje se za izbegavanje situacija koje zahtevaju znanje i veštine koje nisu razvijene, kao što je pružanje usluga novim kupcima i na novim tržištima, usvajanje novih tehnologija, izgradnju novih kanala distribucije, razvoj novih promotivnih sposobnosti i suočavanje sa novom konkurencijom.

Strategija penetracije posebno je primenljiva za male biznise koji svoje napore koncentrišu na specifične tržišne segmente. Zahvaljujući posedovanju najsvežijih znanja i velike posvećenosti zadovoljavanju specifičnih potreba kupaca, mnoga preduzeća su postala moćni

³⁷ Đuričin, D. i Janošević, S. (2005): Menadžment i strategija, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 289.

konkurenti na svojem tržištu. Ograničeni resursi i nepostojanje velikog rizika je ono što čini ovu strategiju poželjnom kod preduzeća sa limitiranim sredstvima.

Strategija penetracije ima dva šira cilja. Povećanje tržišnog učešća je jedan od osnovnih ciljeva. Zahvaljujući povećanju prodaje iznad stope rasta tržišta, preduzeće povećava svoje tržišno učešće, a ukoliko je tržište u rastu preduzeće može lakše da poveća svoju prodaju i tržišno učešće. Drugi cilj se odnosi na zadržavanje postojećih kupaca metodama koncentracije, specijalizacije i konsolidacije. Ovaj drugi cilj uključuje i angažovanje na poboljšanju onoga što se već dobro radi, vrlo često obuhvata i investiranje u robnu marku, brend, i njegov identitet. Kompetencije koje odražavaju u poboljšavaju kvalitet, inovativnost, ili povećavaju marketing aktivnosti mogu da predstavljaju sredstva za postizanje penetracije tržišta. Mada ovo može izgledati slično drugim strategijskim opcijama, ovde je cilj rast i implicitno se traga za načinima kojima će se doprineti da se stvari odvijaju efektivnije.³⁸

Preduzeće koje koristi ovu strategiju gradi svoje kompetentnosti i postiže konkurentsku prednost, fokusirajući se na segment proizvoda i tržišta koja najbolje poznaje. Strategija penetracije tržišta ima za rezultat unapređenje performansi preduzeća. Sposobnost da se procene potrebe tržišta, iskustvo u proizvodnji i sa kupcima i efektivna promocija su kompetentnosti na kojima se bazira ova strategija. Određeni uslovi u okruženju pogoduju uspešnoj primeni strategije penetracije tržišta.³⁹

Prvi uslov koji podsticajno deluje se odnosi na situacije kada je proizvod u fazi kasnog rasta, ili zrelosti na tržištima gde je tražnja za proizvodima stabilna, stim da su ulazne barijere (kapitalizacija) visoki. Dobar primer predstavljaju mašine u industriji proizvodnje papira u kojoj se bazična tehnologija nije menjala više od jednog veka.

Drugi podsticajni uslov predstavlja slučaj kad tražnja za proizvodima na određenim ciljnim tržištima preduzeća nije zadovoljena.

Treći uslov koji podržava ovu strategiju postoji kada je preduzeće već ostvarilo značajno tržišno učešće tako da to odvraća konkurente od pokušaja da atakuju na to tržište.

Četvrti pogodan uslov postoji kada su imputi preduzeća stabilni u pogledu cene i količine, i kada je obezbeđena njihova dostupnost u pogledu vremena korišćenja.

Peti uslov koji podsticajno deluje na primenu strategije penetracije tržišta je postojanje tržišta koje nije podložno sezonskim i cikličnim kolebanjima.

³⁸ Thompson, J.L. (1997): Strategic Management (Awareness and Change), International Thompsons Business Press, London, str. 520

³⁹ Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (1997): Strategic Management (Formulation, Implementation, and Control), Irwin, Chicago, str. 219-221

Šesti podsticaj se odnosi na situaciju kada preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost na bazi efikasne proizvodnje i kanala distribucije. Ova prednost omogućava ostvarivanje konkurentске prednosti nižim cenama. Zato poseban značaj za uspešnu primenu ima osetljivost kupaca na cenu, a ukoliko je efikasna proizvodnja podržana od marketinga to može stvoriti značajnu lojalnost kupaca.

Dve su glavne prednosti strategije penetracije tržišta. Prvo, bazira se na postojećim znanjima i mogućnostima i u tom pogledu pretpostavlja mali rizik. Drugo, s obzirom da su proizvodna i marketinška znanja preduzeća koncentrisana na specijalizovane (a ne diversifikovane) proizvode i njihove kupce, ova znanja i veštine se mogu razviti i poboljšati tako da mogu obezbediti konkurentsku prednost. Preduzeće ima mogućnost da se više posveti zadovoljenju potreba kupaca, i da po tom osnovu gradi svoju reputaciju.⁴⁰ U određenim okolnostima, strategija penetracije tržišta može da predstavlja bolju alternativu od većine drugih, ali pri tome treba voditi računa o njenim ograničenjima. Sa kojom će lakoćom neko preduzeće moći da sledi strategiju penetracije tržišta zavisi od prirode tržišta, resursa preduzeća, i njegovog jezgra kompetentnosti, kao i od toga u kojoj se meri oni mogu razviti. U stabilnim uslovima penetracija tržišta je manji rizik od većine drugih strategija, odnosno u promenljivim uslovima preduzeće koje se opredeli za ovu strategiju suočava se sa velikim rizikom. Preduzeće je ranjivo na promene, jer je rast fokusiran na postojeći proizvod i tržište. Ovo se posebno odnosi na situacije kada je proizvod izložen pretnjama zastarelosti, promenljivosti tržišta, novih modifikacija, promenama u tehnologiji, ili potrebama potrošača. Svaki promašaj u predviđanju glavnih promena u konkurentskoj strukturi grane delatnosti može rezultirati gubicima. Mnogi proizvođači jeftinijih digitalnih ručnih satova bili su primorani da bankrotira jer su bili propustili da predvide konkurenciju koju su nametnuli Swatch i Guess i drugi proizvođači ručnih satova iz modne industrije. Isto tako preduzeće koje sledi strategiju penetracije tržišta je ranjivo na visoke troškove koji su rezultat ostajanja na tržištu specifičnih proizvoda i ignorisanja drugih opcija koje su mogle rentabilnije angažovati resurse preduzeća.

Strategija penetracije tržišta se može sprovoditi na različite načine. To su:

- ❖ Povećanje korišćenja proizvoda ili usluge kod postojećih korisnika. Da bi se povećala prodaja, može se ići na podsticanje kupaca da proizvod koriste u većoj količini. To se može ostvariti proširivanjem upotrebe proizvoda, povećanjem nivoa potrošnje proizvoda i podsticanjem brže zamene proizvoda. Koristeći mogućnosti nove primene za postojeće proizvode, preduzeće može značajno da poveća prodaju i produži životni vek proizvoda. Najlon i nerđajući čelik su dobra ilustracija rasta ekspanzivnog proširivanja upotrebe postojećih proizvoda. Povećanje nivoa potrošnje proizvoda može da se ostvari

⁴⁰ Thompson, J.L. (1997): Strategic Management (Awareness and Change), International Thompsons Business Press, London, str. 521

bilo stimulisanjem korisnika da proizvod koristi češće ili u većoj količini u jednoj upotrebi.

- ❖ Privlačenje novih korisnika ili potrošača. Samo do određenih granica je moguće ostvariti rast podsticanjem sadašnjih korisnika da inezviraju korišćenje proizvoda. Zato je jedna od mogućnosti da se poveća prodaja postojećeg proizvoda na postojećem tržištu privlačenjem onih koji do sada nisu koristili proizvod preduzeća. Na različite načine se mogu stimulisati oni koji do sada nisu koristili proizvod da počnu da ga koriste. Jedan od načina je da se kupci upoznaju sa karakteristikama proizvoda i koristima koje se ostvaruju njegovim korišćenjem. Na taj način se povećava spremnost za kupovinu. Spremnost se povećava produžavanjem linija proizvoda. U tom cilju se može ponuditi varijanta proizvoda prilagođenja potrebama novih potencijalnih kupaca.
- ❖ Preuzimanje potrošača koji su proizvod kupovali od konkurencije. Poslovni uspeh je rezultat sticanja konkurentske prednosti. U želji da preuzme kupce koji su proizvod kupovali kod konkurenata, preduzeće pokušava da stekne prednost bilo tako što proizvod diferencira, ili prodaje po nižoj ceni. Najznačajniji ne cenovni instrumenti konkurencije su: kvalitet, dizajn, imidž marke, korišćena tehnologija, prodajne usluge i korišćeni kanali prodaje. Ova strategijska opcija, prema tome podrazumeva direktnu konkurenciju u dotičnoj grani na povećanju tržišnog učešća. Uspeh se mora bazirati na agresivnoj strategiji, kvalitetnom marketing miksu i aktiviranju različitih strategijskih inputa svojstvenih ponašanju učesnika u "igri". U meri u kojoj preduzeće uspeh gradi na resursima koji su retki, skupi, koji se teško kopiraju, verovatnije je da će se proizvod uspešno diferencirati.

7.2.2. Strategija proširivanja tržišta

Strategija proširivanja tržišta pretpostavlja rast preduzeća povećanjem prodaje postojećeg proizvoda na novim tržištima. Ostvaruje se ne samo putem geografskog širenja tržišta, već i iznalaženjem novih tržišnih segmenata na postojećoj teritoriji. Coca Cola je primer preduzeća koje uspešno sprovodi strategiju rasta baziranu na širenju u nova geografska područja. Za uspešno sprovođenje ove strategije bitno je dobro poznavanje tržišta i identifikovanje tržišnih segmenata koji nisu adekvatno pokriveni. Stoga je jasno da se kod ove strategije radi o primene modifikacije u cilju strategijskog pozicioniranja.

Prednosti i nedostaci ove strategije su slični prednostima i nedostacima strategije penetracije tržišta. Strategija proširivanja tržišta je posebno dobra u uslovima kada preduzeće:

- ❖ raspolaže sa kanalima distribucije koji su pouzdani, ekonomični i dobrog kvaliteta;
- ❖ ostavljuje značajnu efektivnost i efikasnost;
- ❖ može da zadovolji potrebe na nepokrivenim i nezasićenim tržištima;
- ❖ raspolaže potrebnim kapitalom i ljudskim resursima koji se neophodni za poslovanje koje se širi;
- ❖ nedovoljno koristi kapacitete.⁴¹

Kod strategijske opcije proširivanja tržišta, rast se ostvaruje putem:

- ❖ Ekspanzija na nova geografska područja. Širenje poslovanja na nova geografska tržišta može biti regionalnog, nacionalnog i globalnog karaktera. Strategija poslovanja na lokalnom ili regionalnom tržištu prihvatljiva je u kratkom roku, u početnim fazama životnog veka preduzeća, i u granama koje karakteriše odsustvo ekonomije obima, visoki transportni troškovi, raznorodnost tržišnih potreba po geografskim segmentima, prisustvo lokalne i / ili regionalne regulative i u novim granama delatnosti, u kojima ni jedno preduzeće ne ostvaruje značajno tržišno učešće. Regionalna ekspanzija može biti nužan odgovor na konkurentske pritiske. Mogućnosti rasta se značajno povećavaju ekspanzijom sa regionalnog na nacionalno tržište. Uspostavljanje odgovarajućeg tržišnog učešća može značajno da doprinese rastu preduzeća i povećanju rentabiliteta.
- ❖ Međunarodno tržište je posebno značajna mogućnost za rast preduzeća. Poslednjih godina postaje sve više nužnost a sve manje stvar izbora. Veća participacija na globalnom tržištu, nasuprot jednostavne prodaje veće količine robe u nekoliko novih zemalja, zahteva od preduzeća da razmotre sledeć tri bitna elementa.⁴² Prvo, koristi od većeg tržišnog učešća na globalnim tržištima mogu biti još značajnije od koristi većeg tržišnog učešća unutar jedne zemlje. Drugo, veće globalno tržišno učešće je važno ali nije dovoljno. Upravo je ovo jedna od karakteristika koja razlikuje japanske kompanije na globalnom tržištu od njihovih konkurenata. Na primer, u automobilske industriji, kompanije Toyota i Nissan ostvaruju značajno prisustvo na tri glavna tržišta, kao što su Severna Amerika, Evropa i pacifička Azija. Nasuprot njima, vodeće američke kompanije su jake samo na dva tržišta (Severna Amerika i Evropa), dok su vodeći evropski

⁴¹ David, F.R. (1988): How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies?, Managerial Planning, October, str. 15-16

⁴² Johnson, G. And Scholes, K. (1999): Exploring Corporate Strategy, fifth edition, Prentice-Hall Europe, London, str. 322-323

proizvođači automobila (Peugeot) jaki samo u Evropi. Treće, takođe postoji potreba da se učestvuje na globalnim stratezijskim tržištima. To su zemlje koje same po sebi mogu biti značajne iz više razloga. Na primer, biti prisutan na bar jednom velikom tržištu može biti od suštinske važnosti za sagledavanje strukture troškova, ili obezbeđivanju iskustva koje se može upotrebiti na drugom tržištu. Isto tako, može biti neophodno da se ostvari prisustvo na domaćem tržištu globalnih potrošača da bi se obezbedio pristup ili kredibilitet kod njihovih filijala ili ogranaka. Konačno, neko tržište može biti stratezijski važno jer predstavlja izbor industrijskih inovacija (npr. SAD za kompjuterki softver, Nemačka za industrijsku robotiku, ili Velika Britanija za pop muziku).

- ❖ Ekspanzija na inostrana tržišta može se ostvariti korišćenjem različitih pristupa.⁴³ Prva mogućnost je etnocentrični pristup. Prodaja proizvoda na inostranom tržištu se bitnije ne razlikuje od prodaje na domaćem i svojevrsan je njen nastavak. Druga mogućnost je orijentacija na policentričnu ekspanziju kojom se uspostavljaju razlike između domaćeg i međunarodnog tržišta. Za svaku zemlju se vrši istraživanje tržišta i analiziraju uslovi poslovanja. Treći pristup, pristup koji predstavlja regiocentričnu i geocentričnu ekspanziju ignoriše postojanje granica između pojedinih zemalja. Na taj način razvijaju se standardizovani proizvodi za regionalno ili svetsko tržište. Strategija promocije se formuliše za regionalne ili globalne potrebe. Na sličnoj osnovi se formuliše i politika cena, kao i razvoj regionalnih i globalnih kanala distribucije.
- ❖ Širenje na tržišne segmente koji se trenutno ne opslužuju. Prema⁴⁴, širenje na tržišne segmente koji se trenutno ne pokrivaju se postiže: a) razvojem verzije proizvoda koji se prihvata na većem broju tržišnih segmenata, b) korišćenjem novih kanala distribucije i c) promocijom preko drugih medija. Preduzeće može da posluje i na regionalnom i na nacionalnom nivou, a da ne pokriva celokupno tržište. Prisustvo različitih tržišnih niša može da predstavlja značajnu mogućnost rasta. Razlog zbog čega ovi segmenti nisu ranije bili obuhvaćeni ponudom preduzeća mogu biti u njihovom nedovoljnom potencijalu, ili što preduzeće treba prvo da konsoliduje svoju poziciju na ostalim segmentima, pa da se onda konfrontira sa konkurencijom.
- ❖ Usmeravanjem preduzeća na tržište na kojima ranije nije bilo prisutno predstavlja snažan izazov za marketing i finansije, ali reklo bi se da tehnologija ostaje skoro netaknuta. Ovo preusmeravanje može da obuhvati proširivanje ponude proizvoda

⁴³ Wind, Y., Douglas, S.P. and Perimutter, H.V. (1973): Guidelines for Developing International Market Strategies, Journal of Marketing, April, str. 14-22

⁴⁴ Kotler, P. (1980): Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 5th edition, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 73-74

na nove tipove kupaca, kao u slučaju prodaje aparata za domaćinstvo na brzo rastućem tržištu mobilnih kuća. Ovakve promene zahtevaju identifikovanje nove vrste kupaca. Nova struktura cena i verovatno čak modifikovana linija proizvoda sigurno će biti nužna da bi se podmirile određene potrebe kupaca, stim da se potrebe za tehnološkim inovacijama ipak minimalne.⁴⁵

7.2.3. Strategija razvoja proizvoda

Strategija razvoja proizvoda predstavlja nastojanje preduzeća da poveća prodaju poboljšanih ili modifikovanih postojećih proizvoda na njegovim sadašnjim tržištima. Kod ove strategije, napor je usmeren ka tome da se osnovni proizvod ili usluga promeni ili da se razvije proizvod koji ima jasnu vezu sa postojećom proizvodnom linijom. Povezuje se sa pokušajem produžavanja životnog veka postojećeg proizvoda. Značajnu podršku za sprovođenje ove strategije predstavljaju postojeći kanali distribucije. Strategijom razvoja proizvoda preduzeće ostvaruje ekspanziju u oblasti gde već raspolaže sa različitim kompetentnostima u proizvodnji i distribuciji. Uspešne strategije razvoja često se baziraju na poslovnoj reputaciji preduzeća, ili proizvoda. Ideja je da se izmenama na proizvodu privuku zadovoljni kupci na osnovu njihovih pozitivnih iskustava u korišćenju prvobitnih verzija proizvoda. Sposobnost da se uoče i prihvate promene u potrebama kupaca predstavljaju ključnu kompetentnost za uspešno korišćenje ove strategije. Zato u ovoj strategiji često diktiraju kupci. Na primer, preduzeća iz oblasti maloprodaje prate promene potreba svojih kupaca kontinuiranom politikom uvođenja novih proizvodnih linija.

Kako se životni ciklus proizvoda skraćuje i kako vreme postaje sve važniji faktor konkurentnosti (na primer u oblasti elektronike) ova strategija postaje sve značajnija. Preduzeće može preferirati strategiju razvoja proizvoda jer ostvaruje ključnu kompetentnost u oblasti istraživanja i razvoja. Stoga ova strategija može biti uspešna u granama koje beleže visoku stopu rasta i ako preduzeće ima kvalitetno istraživanje i razvoj. Značajan podsticaj korišćenju ove strategije je situacija kada konkurenti nude bolji kvalitet po istim cenama. Tipični primeri strategije razvoja proizvoda bi bili: izmenjeno izdanje nekog poznatog udžbenika, razvijanje gaziranih voćnih napitaka ili ponovno lansiranje palete kozmetičkih proizvoda sa poboljšanjima koja povećavaju vrednost.

Kotler⁴⁶ navodi tri mogućnosti za korišćenje ove strategije:

- ❖ Razvoj novih karakteristika ili sadržaja proizvoda u nastajanju da se on: adaptira, modifikuje, poveća, umanja, zameni, rearanžira, preokrene ili kroz kombinovanje postojećih osobina;

⁴⁵ Senić, R. (1993): Upravljanje rastom i razvojem preduzeća, Savremena administracija, Beograd, str. 321

⁴⁶ Kotler, P. (1980): Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 5th edition, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 74

- ❖ Stvaranje većeg broja verzija proizvoda različitig kvaliteta;
- ❖ Razvoj dodatnih modela i veličina.

Odluke o oblikovanju proizvoda podrazumevaju izbore između brojnih funkcionalnih, strukturnih i estetskih karakteristika koje su tesno međusobno povezane. Funkcionalne karakteristike su vezane za koristi koje kupac očekuje od proizvoda (na primer. mobilni telefon može da obavlja i neke druge funkcije). Ova svojstva se mogu ostvariti na različite načine, preko različitih strukturnih karakteristika. Strukturne karakteristike obuhvataju faktore kao što su veličina, oblik, forma, boja, materijal, ukus, miris i opipljiv kvalitet. Razlike u strukturnim karakteristikama mogu biti osnov za razvoj velikog broja povezanih u okviru postojeće linije. Estetske karakteristike obuhvataju i sadašnji dizajn, oblik, boje, i druga manje jasno određena “ornamentalna” svojstva koja zajedno doprinose stvaranju privlačnog, vizuelno atraktivnog i različitog proizvoda.⁴⁷

Uprkos brojnih prednosti, strategija razvoja proizvoda krije u sebi i određene opasnosti. Dok novi proizvodi mogu da budu od suštinskog značaja za preduzeće, proces stvaranja široke linije proizvoda je skup, rizičan i potencijalno neprofitabilan. Modifikovanje i unapređenje postojećih proizvoda može zahtevati opredeljenost preduzeća na velika ulaganja u istraživanje i razvoj.

Pored napred nabrojanih mogućnosti, strategija obuhvata:

1. *Produžavanje postojećih linija proizvoda.* Produžavanje linije proizvoda se ostvaruje putem:
 - ❖ dodavanje različitih veličina ili modela istog tipa proizvoda;
 - ❖ uključivanje modela po cenama koje su više ili niže od cene postojećeg modela;
 - ❖ uključivane proizvoda koji se razlikuje od proizvoda koji se nalaze u liniji proizvoda, ali se mogu sa njima istovremeno koristiti ili imati povezanu upotrebu;
 - ❖ obuhvatanjem proizvoda koji su povezani sa postojećim proizvodima preko korišćenih sirovina, procesa proizvodnje ili kanala distribucije.
2. *Popunjavanje postojećih linija proizvoda.* Produžavanje linije proizvoda treba razlikovati od popunjavanja linija. Produžavanjem linija se dodaju različite verzije proizvoda van postojećeg okvira, dok se popunjavanjem linija proizvoda uključuju specifične verzije proizvoda u okviru datih ekstrema ili dužine linija proizvoda, koja predstavlja grupu tesno povezanih proizvoda koji zadovoljavaju određenu vrstu potreba. Na taj način

⁴⁷ Wind, Y.J. (1982): *Product Policy: Concepts, Methods, and Strategy*, Addison Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, u Senić, R. (2004): *Marketing menadžment*, četvrto izdanje, <http://move.to/senic>, str. 448

preduzeće obezbeđuje veću povezanost proizvoda u liniji proizvoda. Razlozi za ovo mogu biti u želji za ostvarenjem veće dobiti, boljem korišćenju kapaciteta, i mogućnosti da se unapredi konkurentnost putem veće povezanosti proizvoda i šireg opsluživanja tržišta.

3. *Inovacija je povezana sa strategijom razvoja proizvoda.* Liniju razgraničenja između novog proizvoda i njegove modifikovane varijante je veoma teško odrediti. Kao strategija, ona može obuhvatiti izamenu postojećih proizvoda proizvodima koji su stvarno novi, kao suprotnost modifikovanim, i koji podrazumevaju novi životni vek proizvoda. Upravo zahvaljujući uvođenju novih proizvoda pre konkurenata i orijentacijom na proizvodnju i marketing u cilju uspostavljanja i konsolidovanja snažne pozicije na tržištu preduzeća ostvaruju uspeh. Pri tome se svo vreme mora tragati za novim prilikama za uvođenje inovacija i sticanje konkurentske prednosti.

7.3. Strategija diversifikacije malih preduzeća

Diversifikacija predstavlja uvođenje novih proizvoda na nova tržišta. Na Ansoffolovoj matrici proizvod/ tržište, strategija diversifikacije se nalazi u donjem desnom kvadratu.

Za diversifikaciju je karakteristično postojanje većeg broja proizvoda u proizvodnom programu između kojih postoji izražen tržišni i tehnološki disparitet. Dva osnovna obeležja diversifikacije, novi proizvod i novo tržište se međusobno uslovljavaju. Diversifikacija ima za rezultat heterogeni proizvodni program, povećanjem veličine preduzeća i njegove fleksibilnosti.

Prema⁴⁸, razlozi zašto jedno preduzeće koristi diversifikaciju su mnogobrojni i različiti, ali najčešće se vezuju za preraspodelu rizika. Za merenje diversifikovanosti mogu se koristiti različiti koncepti. Za svrhu empirijskih istraživanja, razvijen je pristup koji diversifikovana preduzeća razlikuje prema nivou diversifikacije i vrsti povezanih poslova. Polazeći od nivoa diversifikacije, pravi se razlika između niskog nivoa diversifikacije, osrednjeg do višeg nivoa diversifikacije, i jako visokog nivoa diversifikacije. Prema obimu diversifikacije, pravi se razlika između: pojedinačnog posla, dominantnog posla, uslovljene povezanosti, mešovito povezanih i ne povezanih poslova, i ne povezanih poslova. Na slici br. 15⁴⁹ dat je pregled mogućih nivoa i tipova diversifikacije. Osnova ove stratifikacije je racio specijalizacije (prodaja najveće grupe proizvoda) kroz ukupna preduzeća.

Slika br. 15: Nivoi i tipovi diversifikacije

⁴⁸ Collins, E. I Devanna, M. (2002): Izazovi menadžmenta u XXI. Stoljeću, prevod, Mate d.o.o., Zagreb str 115

⁴⁹ Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskinsson, R.E. (1996): Strategic Management, 2nd edition, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul, str. 184

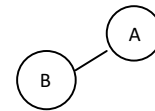
Pojedinačan posao:

Više od 95% prihoda se ostvaruje iz pojedinačnog posla



Dominantan posao:

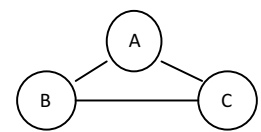
Između 70% i 95% prihoda se ostvaruje iz pojedinačnog posla



OSREDNJI VIŠI NIVOI DIVERSIFIKACIJE

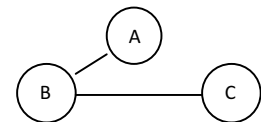
Uslovljena povezanost:

Manje od 70% prihoda se ostvaruje iz dominantnog posla i povezanost poslova je po osnovu proizvodne tehnologije i distribucije



Mešovito povezani i nepovezani poslovi:

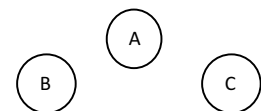
Manje od 70% prihoda se ostvaruje od dominantnog posla i mala je povezanost između poslova



JAKO VISOK NIVO DIVERSIFIKACIJE

Nepovezani poslovi

Manje od 70% prihoda se ostvaruje od dominantnog posla i ne postoji povezanost između poslova



Korišćenej strategije diversifikacije predstavlja veliki izazov za upravu preduzeća. Brojni su primeri uspešnog rasta zahvaljujući startegiji diversifikacije, ali i primeri neuspešnog

korišćenja jer na pravi način nisu sagledani rizici kojima ova strategija obiluje. Predlaže se ⁵⁰ sledeća lista ključnih pitanja pomoću kojih je moguće oceniti rizik vezan za strategiju diversifikacije:

- ❖ Sta preduzeće može bolje da uradi od bilo kog drugog konkurenta na postojećim tržištima? Smisao ovog pitanja je da se indentifikuju jedinstvena strategijska sredstva preduzeća.
- ❖ Koja strategijska sredstva su neophodna da bi se uspelo na tržištu? Posedovanje nekih od veština neophodnih za uspešno osvajanje novih tržišta nije dovoljno. Potrebno je posedovati, ili moći obezbediti, potrebne veštine.
- ❖ Da li preduzeće može dostići ili prestići konkurenta? Ako preduzeće ne raspolaže sa potrebnim veštinama za uspeh na novim tržištima, mora znati kako da ih kupi, razvije ili da ih učini nepotrebnim menjajući pravila konkurencije.
- ❖ Da li će diversifikacija onemogućiti zajedničko korišćenje određenih sredstava? Ovo iz razloga što deljenje sredstava može dovesti do gubitka sinergije.
- ❖ Da li će preduzeće biti samo jedan od učesnika u konkurentskom nadmetanju na tržištu ili će biti pobednik?
- ❖ Šta preduzeće može da nauči kroz diversifikaciju i da li je organizovano za učenje?

7.3.1.Strategija povezane diversifikacije

Putem strategije povezane diversifikacije razvoj se ostvaruje izvan postojećeg proizvoda i tržišta, ali još uvek unutar širih granica industrije, odnosno lanca vrednosti u okviru kog preduzeće posluje. Na prime, Unilever je diversifikovana korporacija, ali svi njeni interesi se, u osnovi, ostvaruju u industriji potrošnih dobara koja beleži brze promene. Povezana diversifikacija može da predstavlja podesnu strategiju za preduzeće koja imaju snažnu konkurentsku poziciju u industriji koja nije dovoljno razvojno atraktivna. Ovaj rast se može ostvariti ili inernim načinom, širenjem postojećih operacija, ili eksterno, putem preuzimanja drugih preduzeća. Fokusirajući se na sposobnosti koje su obezbedile prepoznatljivu kompetentost, preduzeće može da nastoji da iskoristi svoje jake strane kao sredstvo za diversifikaciju. Preduzeće faktički pokušava da obezbedi strategijsku osposobljenost u novoj industriji gde dobro može iskoristiti svoje znanje o proizvodima i različite proizvodne i

⁵⁰ De Kluyver, C.A. and Pearce II, J.A. (2003): Strategy (A View from the Top), Prentice –Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str .101

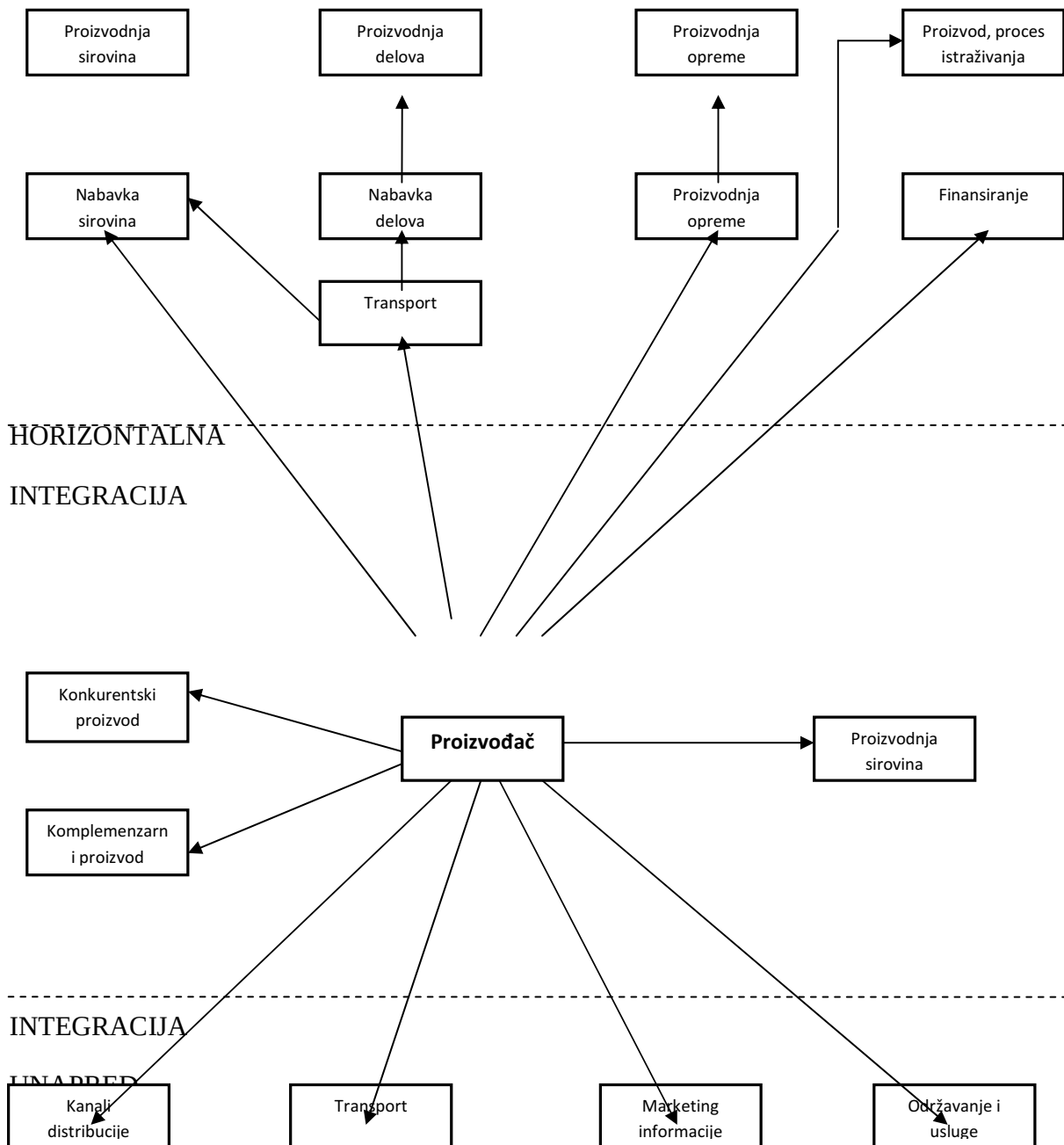
marketinške sposobnosti, koje su, inače, efikasno korišćene u prvobitnoj industriji. Proizvodni procesi su dakle, povezani na više načina, jer poseduju neku zajedničku nit. Preduzeće koje pribegava povezanoj diversifikaciji iznalazi mogućnosti za rast tamo gde su u pitanju očigledno srodni proizvodi, tržišta, distributivni kanali, tehnologije i zahtevi za resursima. Koristi su jasno uočljive, i treba da omoguće ostvarivanje sinergije koja obezbeđuje veći profit od onog koji bi se ostvario u slučaju odvojene proizvodnje i prodaje u zasebnim preduzećima. Povezana diversifikacija se, međutim, može primenjivati i kao način da se otklone slabosti ili prethodne greške u odlučivanju. Povezana diversifikacija se ostvaruje horizontalnom i vertikalnom integracijom (diversifikacijom). Na slici br. 16⁵¹ su prikazane moguće opcije povezane diversifikacije.

⁵¹ Porter, M., (1985): Competitive Advantage (Creating and Sustaining Superior Performance) The Free Press, New York Strategy, str. 325

Slika br. 16: Opcije povezane diversifikacije proizvođača

INTEGRACIJA

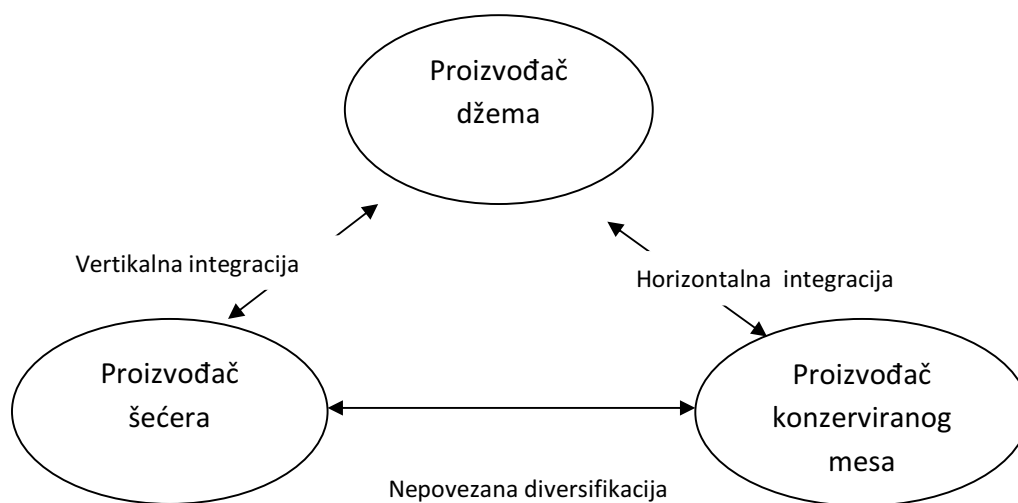
UNAZAD



7.3.2. Strategija nepovezane diversifikacije

Kada postojeća industrija postane neatraktivna, i kada preduzeću nedostaju izuzetne sposobnosti ili veštine koje bi mogle da se iskoriste unutar širih granica postojeće industrije, onda se najčešće pribegava nepovezanoj (kongloameratskoj) diversifikaciji. Neki autori za ovu vrstu diversifikacije koriste izraz lateralna ili pobočna diversifikacija. Nepovezana diversifikacija podrazumeva dodavanje u proizvodni program proizvoda ili usluga koji se značajno razlikuju od postojećih. Proizvodi pripadaju različitim granama delatnosti tako da se ostvaruju maksimalni tržišni i tehnološki dispariteti između proizvoda. Veza između postojećih i novih proizvoda, tržišta i tehnologija nije jasno uočljiva. Za nepovezanu diversifikaciju je karakteristično da se javlja opasnost da se sinergija u mnogim oblastima izgubi. Nepovezana diversifikacija je podsticana pre svega potrebom stvaranja većeg broja nezavisnih alternativa. Veći broj alternativa obezbeđuje sinergiju u oblasti finansija. Disperzijom rizika se povećava eksterna fleksibilnost. Strategija nepovezane diversifikacije se može ostvariti korišćenjem različitih metoda rasta (organski rast, eksterni rast ili rast na bazi zajedničkih ulaganja) stom da se najčešće koristi spajanje i preuzimanje i zajednička ulaganja. Na slici broj. 17 dat je primer povezane i nepovezane diversifikacije.

Slika br. 17: Primer nepovezane i povezane diversifikacije⁵²



⁵² Đuričin, D. i Janošević, S. (2005): Menadžment i strategija, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 306.

7.4. Generičke strategije za nivo biznisa malih preduzeća

Strategije koje se baziraju na izvorima konkurentske prednosti (niski troškovi i diferenciranje) nazivaju se “generičke” zbog toga što ih može primenjivati svako preduzeće (ili poslovna jedinica) nezavisno od veličine i performansi uključujući i neprofitne organizacije. Strategija niskih troškova za posledicu ima sposobnost preduzeća ili njegovog biznisa da efikasnije konstruiše proizvode i distribuirati proizvod koji uporediv sa proizvodima neproizvodnih konkurenata. Strategija diferenciranja treba da dovede do jedinstvene i superiorne vredosti za kupca povodom kvaliteta, stepena individualizacije i posleprodajnih usluga.

Na strategiju utiče i konkurentski obuhvat, širina ciljanih tržišta. Pre nego što izabere generičku strategiju, preduzeće (ili poslovna jedinica) mora da odgovori na pitanja koja se podnose na stepen varijeteta proizvoda, ciljane grupe kupaca, geografsku prisutnost kao i druge grane u kojima će takođe konkurisati. Alternative su : 1) široka meta (masovno tržište), 2) uska meta (tržišna niša).

Kombinujući izvore konkurentske prednosti sa ciljanim tržištima dobijaju se četiri generičke strategije:

1. strategija niskih troškova
2. strategija diferenciranja
3. strategija fokusiranja na troškove
4. strategija fokusiranja na diferenciranje.

Kada se na masovnom tržištu primenjuju niski troškovi ili diferenciranje kao izvor konkurentske prednosti, odgovarajuće strategije se zovu strategija niskih troškova (ili vodstva u troškovima) i strategija diferenciranja, respektivna. Kada se u tržišnim nišama koriste niski troškovi i diferenciranje, odgovarajuće strategije se zovu strategije fokusiranja na troškove i strategija fokusiranja na diferenciranje.

Na slici br. 18 prikazani su osnovni modaliteti generičke strategije prema M. Porter⁵³.

⁵³ Porter, M., (1985): Competitive Strategy (Techniques for Analyzing Industries and Competitors), str. 39

Slika br. 18: Generičke strategije⁵⁴

		Konkurentska prednost	
		Personalizovan proizvod	Standardni proizvod
Konkurentski obuhvat	Grana	Diferenciranje proizvoda	Niski troškovi
	Segment	Fokus na diferenciranje proizvoda	Fokus na niske troškove

7.4.1.Strategija niskih troškova

Troškovi su bitan element konkurentske pozicije. Pre svega, niski troškovi su jedan od izvora konkurentske prednosti preduzeća. Takođe, troškovi su povezani sa nivoom diferenciranja, drugim izvorom konkurentske prednosti, pošto diferenciran konkurent nije slobodan da neograničeno povećava troškove diferenciranja. Ukoliko rast cene ne uspe da prevaziđe troškove diferenciranja, diferenciran konkurent neće ostvariti konkurentsku prednost. Konačno, nivo troškova i tendencije njihovog kretanja su bitna strukturna karakteristika svake grane.

Postoji više razloga zašto različiti konkurenti proizvodeći isti proizvod imaju različite troškove. U najvažnije razloge spadaju: 1) razlike u veličini kapaciteta koju prouzrokuju efekat ekonomije obima, 2) razlike u veličini kapaciteta koje prouzrokuju efekat diseconomije obima, 3) efekat krive učenja, 4) položajna renta (razlike u pristupima faktorima proizvodnje), 5) tehnološka promena.

Prema⁵⁵, pokretači troškova predstavljaju strukturne determinante koje utiču na troškove jedne aktivnosti. Na troškove jedne aktivnosti utiče više pokretača. Pokretači odražavaju veze i odnose koji postoje između aktivnosti unutar preduzeća i između preduzeća i njegovog okruženja. Kumulanta troškova bitnih diskretnih aktivnosti određuje relativnu troškovnu

⁵⁴ Porter, M. (1985): Competitive Strategy, The Free Press, New York, str.39

⁵⁵ Porter, M. (1986): Competition in global industries: A conceptual framework, in M. Porter (ed),, Competition in Global Industries: Harvard Business School Press, Boston, str. 63

poziciju. Prednost u troškovima postoji ukoliko preduzeće ima nižu kumulantu troškova aktivnosti iz lanca vrednosti u odnosu na svoje neposredne konkurente.

Postoji više pokretača troškova. Glavni su:

- ❖ (dis)ekonomija obima
- ❖ ekonomija iskustva
- ❖ nivo fiksnih troškova
- ❖ veze unutar lanca vrednosti i unutar sistema vrednosti
- ❖ lokacija i raspored opreme.

Alokacijom troškova i sredstava na aktivnosti dobija se lanac vrednosti koji prikazuje distribuciju troškova. Za potrebe strategijske analize korisno je razdvojiti troškove svake aktivnosti na tri kategorije:

- ❖ nabavljene količine imputa
- ❖ troškovi humanog kapitala
- ❖ kapitalna sredstva.

Prednost u troškovima se ostvaruje ukoliko je kumulanta troškova obavljanja svih aktivnosti u lancu aktivnosti manja od troškova konkurenta. Strategijska vrednost prednosti u troškovima postoji ukoliko je ona trajnog karaktera. Prema⁵⁶, trajnost prednosti u troškovima postoji ukoliko su izvori prednosti u troškovima neuobičajeni ili ukoliko se teško limitiraju, odnosno, povezani su sa visokim troškovima limitiranja. Prednost u troškovima vodi ka superiornim performansama ukoliko je istovremeno pružena superiorna vrednost za kupca (životna vrednost) tako da prednost u troškovima nije anulirana potrebom sniženja cena zbog neadekvatnih performansi.

Strategija niskih troškova može se ostvariti na dva načina:

- ❖ Strategija kontrole pokretača troškova. Ovde se primenjuje princip izuzetka u kontroli, u smislu da se kontrola obavlja samo u vezi sa pokretačima troškova koji utiču na aktivnosti u lancu vrednosti koje imaju značajan uticaj na ukupne troškove ili promenu strukture troškova.

⁵⁶ Barney, J.B. (1997): Gaining and Sustaining Competitive, Addison-Wesley, New York, str.218

- ❖ Strategija rekonfiguracije lanca vrednosti. Promene u lancu vrednosti treba da omoguće uštede u troškovima po pojedinačnim aktivnostima bez uticaj za vrednost za kupca.

7.4.2.Strategija diferenciranja

Strategija diferenciranja je strategija za nivo biznisa kojom se nastoji da se ostvari konkurentska prednost povećanjem stepena dodate vrednosti u odnosu na ostale konkurente. Pod konkurentima se podrazumevaju ne samo konkurenti u grani, već i konkurenti koji proizvode supstitute kao i novopridošli konkurenti.

Iako je diferenciranje stvar prihvatanja kupaca, preduzeće ima različite načine da utiče na prihvatanje. Odgovarajuće aktivnosti predstavljaju osnovu diferenciranja proizvoda. Diferenciranje se može opisati pomoću konceptualnih razlika. M. Porter ⁵⁷ kao osnovu diferenciranja navodi sledeće karakteristike:

- ❖ karakteristike proizvoda
- ❖ veze između poslovnih funkcija
- ❖ tajming
- ❖ lokacija
- ❖ proizvodni program
- ❖ veze sa drugim preduzećima
- ❖ reputacija.

Normalno je da prethodne karakteristike moraju da se upare sa strukturnim karakteristikama grane (pretnjam i šansama) kako bi mogle da predstavljaju osnovu za izbor strategije. Međutim u primeni pristupa javljaju se problemi. Praksa je pokazala da je pristup dobar za ex post opis izvora diferenciranja, međutim malo govori o faktorima koji treba da omoguće primenu strategije diferenciranja. Pomeranje interesa prema faktorima koji se mogu koristiti pri formulisanju strategije diferenciranja afirmisalo je dve grupe tehnika:

- ❖ Metod glavnih komponenta (pozicione mape). Ovaj metod je tehnika analize prihvaćenih sličnosti odabranog skupa proizvoda, a da bi se mogao primeniti metod neophodno je da se uzorak kupca intervjuiše kako bi se dobili odgovarajući

⁵⁷ Porter, M., (1985): Competitive Strategy (Techniques for Analyzing Industries and Competitors)

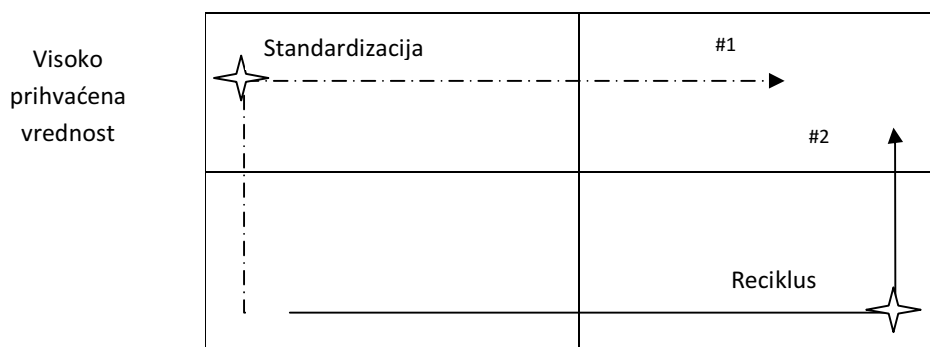
podaci. Podaci su, odgovori na pitanja koja tretiraju stepen sličnosti proizvoda koji se prodaju na istom tržištu.

- ❖ Regresiona analiza. Za razliku od pozicione mape koja je induktivna tehnika određivanje kriterijuma diferenciranja regresiona analiza je deduktivna tehnika. Suština je testiranje hipoteza metodom regresione analize da jedna ili više determinatni cene proizvoda dovede do diferenciranja. Ovaj regresioni model procenjuje uticaj svakog atributa na cenu proizvoda. Postojanje koeficijenta koji je statistički značajan govori da karakteristika proizvoda ima značajan uticaj na cenu proizvoda te se može smatrati bazom diferenciranja. Uvid u podatke sa poslednje ilustracije govori da ubrzanje, sigurnost i veličina karoserije značajno utiču na cenu automobila, te se može smatrati da ove karakteristike čine bazu diferenciranja.

7.4.3.Strategije fokusiranja

Na slici br. 19 prikazane su dve strategije fokusiranja. Obe strategije započinju lansiranjem proizvoda koji ima nizak stepen prihvaćene vrednosti i visoke troškove. Strategija #1 se prvo fokusira na dodavanje vrednosti, a zatim prenosi težište na smanjenje troškova. Dodavanje vrednosti ide do nivoa kada proizvod postane industrijski standard. Posle toga se koriste klasične strategije smanjenja troškova koje, uglavnom, baštine efekat obima. Strategija #2 se prvo fokusira na troškove, a posle na prihvaćenu vrednost. Kritična tačka u ovoj strategiji je tačka u kojoj otpočinje reciklus proizvoda na bazi radikalne inovacije koja suštinski povećava uloženu vrednost.

Slika br. 19: Strategija fokusiranja⁵⁸



⁵⁸ Đuričin, D. i Janošević, S. (2005): Menadžment i strategija, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 318

8. Zaključak

Dakle, mala preduzeća imaju ključnu ulogu u razvoju srpske privrede i društva. Ona predstavljaju najveći i najbolji izvor za kreiranje novih radnih mesta i posredstvom inovacija i učenja mogu da prošire ekonomsku bazu oko glavnih stranih ulaganja. Mala preduzeća imaju fleksibilnost i sposobnost brzog reagovanja na promene, čime mogu da olakšaju ekonomsku transformaciju. Ona doprinose razvoju zajednice tako što zapošljavaju radnike sa nižim kvalifikacijama, pružaju obuku, šire distribuciju dohotka i grade društveni kapital. Mala preduzeća treba da budu viđena kao važan deo vizije Vlade Republike Srbije za stvaranje konkurentne i izvozno orjentisane privrede.

Međutim, za ogromnu većinu malih preduzeća u Srbiji pristup izvorima finansiranja radi investiranja i rasta veoma je ograničen i nepredvidiv. Čak i oni koji uzimaju kredite to čine u malom obimu, dok se u rast ulaže veoma malo. Mnogi proizvođači koji nude zajmodavci ne odgovaraju potrebama malih preduzeća, a imaju i sužen izbor finansijskih institucija kod kojih mogu da se zadužuju.

Ovakvo stanje ima ozbiljne posledice po privredni oporavak i razvoj Srbije. I dok se većina zemalja EU sve više fokusira na ulogu koju će mala preduzeća odigrati u budućnosti u podsticanju privrednog oporavka, mnoga mala preduzeća u Srbiji prisiljena su da se usled lošeg pristupa finansiranju okrenu sopstvenim, unutrašnjim izvorima finansiranja. Tako ona postaju zavisna od privrednog oporavka. A dok čekaju da se stvari promene, mala preduzeća stagniraju ili smanjuju obim poslovanja. Ona gube konkurentnost tako što ne inoviraju ili ne ulažu u dobre poslovne prilike. Ona ne otvaraju nova radna mesta u privatnom sektoru koja su u Srbiji preko potrebna. Time ne doprinose u dovoljnoj meri privrednom oporavku ili reindustrijalizaciji zemlje. U nekim slučajevima, ona čak u potpunosti napuštaju formalnu ekonomiju tako što zaobilaze propise i plaćanje poreza, čime se nanosi zlo konkurentnim preduzećima koja posluju legitimno.

Kroz rad je potvrđena polazna hipoteza.

Glavni nalazi istraživanja predstavljenog i argumentovanog u ovom radu su sledeći:

- ❖ Loš pristup izvorima finansiranja i način na koji se odražava na rast malih preduzeća mogao bi da ima ozbiljne posledice po privredni oporavak i razvoj Srbije.
- ❖ Da bi se omogućio širi i održivi pristup izvorima finansiranja, neophodno je umanjiti tržišne barijere koje sprečavaju priliv privatnog kapitala u mala preduzeća.

- ❖ Neophodno je obezbediti dovoljno izvora finansiranja kojima se mogu zadovoljiti potrebe rasta ekonomski produktivnih malih preduzeća.
- ❖ Važno je da se omogući malim preduzećima pristup izvorima finansiranja po razumnoj ceni i pod uslovima koji odgovaraju njihovim poslovnim potrebama.
- ❖ Mala preduzeća se suočavaju sa troškovima finansiranja koji su među najvećima u regionu.
- ❖ Regulatorni podsticaji za kreditiranje malih preduzeća se poboljšavaju, ali su i dalje neadekvatni.
- ❖ Uprkos ograničenoj ponudi finansiranja koju pružaju banke, nisu su se pojavili drugi značajniji alternativni kanali za pristup finansiranju.

Dakle, iz svega prethodno izloženog može se videti da postoje velika ograničenja kako na strani ponude, tako i na strani tražnje sa kojima se mala preduzeća suočavaju u pristupu formalnim izvorima finansiranja, uključujući ograničenja u pogledu propisa i zakona, tržišnih i ekonomskih barijera infrastrukturnih službi za pružanje podrške, kao i psiholoških barijera koje utiču na stavove i averziju prema preuzimanju rizika. Prema tome, vlasnicima malih biznisa u Srbiji je od velike važnosti naredna tabela kako bi uspešno poslovali.

Tabela br. 8: Ograničenja na strani ponude i infrastrukture malih preduzeća u Srbiji

Neefikasan izvršni postupak	Visoki troškovi finansiranja	Regulatorne prepreke	Nizak stepen prilagođenosti proizvoda i usluga	Malo alternativnih izvora finansiranja	Slabost službi koje pružaju podršku	Uloga podrške i donatora u poboljšanju pristupa izvorima finansiranja
Neefikasnost pravosuđa	Spoljni faktori	Nepovoljni propisi vezani za procenjene gubitke	Neodgovarajući poslovni modeli	Odsustvo propisa o nebankarskim finansijskim institucijama	Nerazvijene usluge procene imovine	Ograničena efikasnost državnih programa finansijske podrške
Izazovi u pogledu založnog prava	Cena poštovanja propisa	Nepovoljni propisi vezani za sadržaj kreditnog dosijea	Nedovoljno poznavanje malih preduzeća	Zakonske prepreke za lizing	Nerazvijena infrastruktura za profesije računovode i revizora	
Izazovi u pogledu hipoteka	Mala ekonomija obima	Favorizovanje određenih sredstava	Nepovoljna struktura finansiranja	Nerazvijeno tržište dugova		

		obezbeđenja				
Zloupotreba stečajnog postupka		Praćenje poštovanja poreskih propisa	Nedostatak mehanizama za upravljanje rizikom	Nerazvijeno tržište finansiranja među firmama		
Neka sredstva obezbeđenja nisu pravilno regulisana		Neizvestan uticaj standarda adekvatnosti kapitala				

Jedan od osnovnih rezultata analize sprovedene u ovom radu jeste da rešenje za ekonomske probleme koji potresaju našu privredu treba tražiti u pravcu razvoja malih preduzeća odnosno preduzetničke ekonomije u kojoj su osnovni nosioci investivni ljudi, tj. slobodni preduzetnici. U preduzetničkoj ekonomiji država nije preduzetnik, već pre svega svojom pravnom snagom štiti svaki poslovni poduhvat. Država odnosno njene institucije i službenici nisu naredbodavci ljudima iz biznisa, već naprotiv oni su neophodan administrativni servis uspešnom biznisu. Jedan od osnovnih reformskih ciljeva je da se unapređenjem institucionalnih uslova i privredno – sistemskog ambijenta, stimulativnim merama ekonomske politike i uspostavljanja institucionalne infrastrukture, obezbedi razvojna podrška malim preduzećima, pre svega, u funkciji otvaranja novih radnih mesta i povećanja stepena fleksibilnosti i tržišne utemeljenosti privredne strukture.

Kako je iz iskustva razvijenih zemalja i iskustva zemalja koje su privredu uspešno transformisale u okviru tržišnih oblika privređivanja zaključeno da su mala preduzeća bitna komponenta privrednog sistema, te njihov razvoj nije taktički potez u sadašnjem aktuelnom privrednom trenutku, već pre svega bitan uslov za efikasan ekonomski razvoj i rešavanje mnogih socijalnih pitanja.

Dakle, samo razumevanje problematike *Instrumenta rasta malih preduzeća* je od velike važnosti za svakog preduzetnika koji želi da bude konkurentan na tržištu. Ono što našim preduzetnicima najviše nedostaje, to su menadžerska znanja i veštine i adekvatan sistem obrazovanja koji će sve to da podrži. Mala preduzeća vode menadžeri koji nemaju formalno stečena znanja iz preduzetničkog menadžmenta što predstavlja veliki problem pri donošenju strateških odluka pa je stoga potrebna intenzivnija obuka istih. Međutim trening i obuka su od ključnog značaja u početnim fazama životnog ciklusa preduzeća, dok je u kasnijim fazama neophodno angažovati profesionalne menadžere. Dugoročno gledano neophodno je kreiranje i implementacija obrazovnog sistema na svim nivoima obrazovanja koji će uticati na stvaranje preduzetničkog društva i klime.

U narednom periodu najveći izazov za naša mala preduzeća će predstavljati integracija Srbije u EU i internacionalizacija poslovanja. Problemi koji će se javljati u tom periodu odnose se pre svega na usklađivanje sa standardima poslovanja u okviru EU.

8. Indeks tabela

Tabela br. 1	Zastupljenost poslovnih subjekata prema veličini (na osnovu broja zaposlenih)	9
Tabela br. 2	Rokovi plaćanja u Evropi	17
Tabela br. 3	Standardi edukacije preduzetnika	22
Tabela br. 4	Izvori finansiranja malih preduzeća po fazama životnog ciklusa	40
Tabela br. 5	Aktuelnost izvora finansiranja malih preduzeća u različitim fazama razvoja	42
Tabela br. 6	Struktura odgovora na pitanje: "Prilikom korišćenja bankarskih kredita najveći problem/i su mi:"	43
Tabela br. 7	Različite metode i pravci rasta	54
Tabela br. 8	Ograničenja na strani ponude i infrastrukture malih preduzeća u Srbiji	89

9. Indeks slika

Slika br. 1	Faze Lifelong modela obrazovanja preduzetnika	21
Slika br. 2	Proces menadžmenta	28
Slika br. 3	Najproblematičniji faktori za poslovanje malih preduzeća u Srbiji	33
Slika br. 4	Najproblematičniji faktori za poslovanje malih preduzeća u EU	33
Slika br. 6	Finansiranje rasta i razvoja u malim preduzećima	42
Slika br. 7	Značaj finansijskog menadžmenta za ostvarenje profita	44
Slika br. 8	Finansiranje tekućeg poslovanja u malim preduzećima (odnos sopstvenih i pozajmljenih izvora)	45
Slika br. 9	Finansiranje obrtnih sredstva u malim preduzećima	46
Slika br. 10	Koliko su preduzetnici upoznati sa konceptom troškova kapitala u Srbiji	47
Slika br. 11	Međuzavisnost rasta i razvoja i njihovo istraživanje	54
Slika br. 12	Finansijska strategija	56
Slika br. 13	Piramida razvoja malih preduzeća	59
Slika br. 14	Analiza jaza	68
Slika br. 15	Nivo i tipovi diversifikacije	77
Slika br. 16	Opcije povezane diversifikacije proizvođača	80
Slika br. 17	Primer nepovezane i povezane diversifikacije	81
Slika br. 18	Generičke strategije	83
Slika br. 19	Strategija fokusiranja	86

10. Literatura

1. Avlijaš, R. (2006): Istraživanje i unapređenje faktora uspešnosti preduzetništva i menadžmenta malih i srednjih preduzeća (doktorska disertacija), FTN, Novi Sad
2. Barney, J.B. (1997): Gaining and Sustaining Competitive, Addison-Wesley, New York
3. Byars, L.L., Rue, L.W. and Zahra, S.A. (1996): Strategic Management
4. Collins, E. I Devanna, M. (2002): Izazovi menadžmenta u XXI. Stoljeću, prevod, Mate d.o.o., Zagreb
5. Cyclicity of SME Finance, EIM Business and Policy Research, 2009
6. David, F.R. (1988): How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies?, Managerial Planning, October
7. De Kluyver, C.A. and Pearce II, J.A. (2003): Strategy (A View from the Top), Prentice – Hall, Upper Saddle River, New Jersey
8. Đurić, Ž. (2004): Menadžment malih i srednjih preduzeća, Ekonomski fakultet, Priština.
9. Đurić, D. i Janošević, S. (2005): Menadžment i strategija, Ekonomski fakultet, Beograd
10. Erić, D., Beraha, I., Đurić, S. (2011): Financing innovative small and medium – sized enterprises in times of crisis, Romanian Journal of Economics, Institute of National Economy, Bucurest, vol. 33, issue 2 (42), pages 59 -74.
11. European Bank for Reconstruction and Development, Transition Report 2008.
12. European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA), <http://www.evca.eu/knowledgecenter/statistics.aspx?id=410>
13. Glueck, W.F. (1980): Strategic Management und Business Policy, McGraw-Hill Book Company, New York
14. Grupa aztora, Cyclicity of SME Finance, EIM Business and Policy Research, 2009
15. Harigan, K.R. (1982): Strategic Planning for Endgame, Long Range Planning, December
16. Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskinsson, R.E. (1996): Strategic Management, 2nd edition, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul
17. Ibid
18. Izveštaj o poslovanju u Jugoistočnoj Evropi 2011. analizira poslovnu regulativu iz ugla lokalnih malih preduzeća. Izveštaj je sačinjen uz finansijsku podršku Švajcarskog sekretarijata za ekonomske poslove (SECO), Austrijske vlade i Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID); www.doingbusiness.org/SEE
19. Johnson, G. And Scholes, K. (1999): Exploring Corporate Strategy, fifth edition, Prentice-Hall Europe, London
20. Kotler, P. (1978): Harvesting Strategies for Weak Products, Business Horizons, August
21. Kotler, P. (1980): Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 5th edition, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey
22. Lynch, R. (2000): Corporate Strategy, Prentice-Hall, New Jersey
23. Market Failure in the Provision of Equity to SMEs, pages 171, <http://www.hmtreasury.gov.uk/d/Bankreviewchapsix.pdf>
24. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja: Izveštaj o MSP i preduzetništvu u 2010, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Beograd, 2011.

25. Paunović, B., Novaković, N. (2003): Mogućnosti i uslovi finansiranja malih i srednjih preduzeća, Časopis za procesnu tehniku i energetiku u poljoprivredi / PTEP, vol. 7, br. 1 – 2.
26. Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (1997): Strategic Management (Formulation, Implementation, and Control), Irwin, Chicago
27. Penezić, N. (1998): Upravljanje razvojem malih preduzeća, Zadužbina Andrejević, Beograd.
28. Porter, M. (1980): Competitive Strategy (Techniques for Analyzing Industries and Competitors)
29. Porter, M. (1985): Competitive Strategy, The Free Press, New York
30. Porter, M. (1986): Competition in global industries: A conceptual framework, in M. Porter (ed), Competition in Global Industries: Harvard Business School Press, Boston
31. Porter, M., (1985): Competitive Advantage (Creating and Sustaining Superior Performance) The Free Press, New York
32. Porter, M., (1985): Competitive Strategy (Techniques for Analyzing Industries and Competitors)
33. Senić, R. (1993): Upravljanje rastom i razvojem preduzeća, Savremena administracija, Beograd
34. SME Policy Index 2009, <http://www.investmentcompact.org/dataoecd/7/25/43084042.pdf>, maj 2013.
35. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Doing Business 2007: How to reform; comparing regulation in 175 economies, 2006, 5.
36. Thompson, J.L. (1997): Strategic Management (Awareness and Change), International Thompsons Business Press, London.
37. United nations economic commission for Europe (2006): Small and medium-sized enterprises in countries in transition.
38. USAID Competitiveness Project, Skills Gap Analysis in Four Sectors of Serbian Economy 2008, <http://www.compete.rs>, maj 2013.
39. Usvojene su i druge strategije iz ove oblasti, kao što su Strategija privrednog razvoja, Strategija za podsticanje i razvoj stranih ulaganja, Strategija za pridruživanje Evropskoj uniji i Strategija povećanja izvoza RS.
40. Vlada RS: Strategija razvoja konkurentnih i inovativnih MSP za period od 2008. do 2013. godine, „Službeni glasnik RS“, br. 55/05, 71/05 – ispravka, 101/07 i 65/08.
41. Wind, Y., Douglas, S.P. and Perimutter, H.V. (1973): Guidelines for Developing International Market Strategies, Journal of Marketing, April
42. Wind, Y.J. (1982): Product Policy: Concepts, Methods, and Strategy, Addison Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, u Senić, R. (2004): Marketing menadžment, četvrto izdanje, <http://move.to/senic>

Korišćeni sajтови:

1. <http://www.een-srbija.rs>., Maj 2013.
2. <http://www.inovacija.org>, Maj 2013.
3. <http://www.market-srbija.com/rubrike-u-asopisu/tema/836-ogranjenje-rokova-plaanja/>,
decembar 2012.
4. <http://www.naled-serbia.org>, April 2014.
5. <http://www.nauka.gov.rs> , maj 2013
6. <http://www.srp.gov.rs>., maj 2013
7. www.doingbusiness.org/SEE, decembar 2012.