



УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ  
ПРАВНИ ФАКУЛТЕТ

**Предузетничке стратегије развоја малих и средњих  
предузећа у Србији**

(мастер рад)

Ментор:  
Проф. др Милена Јовановић-Zattila

Студент:  
Ана Стаменов  
Број индекса: 048/16-О

Ниш, 2018.

## Садржај

Увод.....	4
1. Мала и средња предузећа – дефиниција и значај.....	6
2. Предузетништво као пословни подухват у Србији.....	8
2.1. Заступљеност сектора малих и средњих предузећа у привреди Републике Србије.....	9
2.2. Стратешки и институционални оквир предузетништва у Републици Србији.....	13
2.3. Развојне стратегије раста малих и средњих предузећа у Републици Србији.....	16
2.4. Предузетничке стратегије-оснивање новог подухвата.....	16
2.5. Фазе предузетничких стратегија.....	17
3. Иновација као најзначајнији сегмент предузетничких стратегија.....	20
4. Стратегијски приступ инвестирању у раст.....	21
4.1. Стратегије раста малих и средњих предузећа.....	23
4.1.1. Стратегија стабилног раста.....	23
4.1.2. Стратегија постепеног раста.....	24
4.1.3. Стратегија жетве (профита).....	25
4.1.4. Стратегија одрживог раста.....	27
5. Стратегије убрзаног раста малих и средњих предузећа.....	28
5.1. Стратегија пенетрације тржишта.....	29
5.2. Стратегија проширивања тржишта.....	33
5.3. Стратегија развоја производа.....	36
6. Спровођење предузетничких стратегија у Србији и региону.....	39
6.1. Шансе за стварање услова за развој малих и средњих предузећа .....	39
7. Стратегијски приступ финансирању предузећа.....	43
8. Раст и развој малих предузећа на примеру „ Плави камен доо “ из Врања.....	46
8.1. Историјат фирме.....	46
8.2. Развој фирме у смислу величине – обима посла.....	47

8.3. Привредни раст и развој предузећа „Плави камен доо“.....	48
9.Иновација као најзначајнији сегмент предузетничких стратегија.....	49
Закључак.....	51
Литература.....	54
САЖЕТАК.....	55
Биографија.....	56

## Увод

У савременим условима пословања, где се свакодневно води борба за тржишни опстанак, предузећа се суочавају са тим да финансијско пословање не трпи грешке, као и са тим да се репутација тешко стиче, а лако губи, како би са максималном одговорношћу улазила у сваки нови подухват. С обзиром да је предузеће основни субјект привређивања и темељ целокупног привредног и друштвеног развоја, неопходно је најпре установити његов организациони, финансијски и циљни аспект. У законодавству Републике Србије је широко заступљен *појам предузећа* којем се признаје правни субјективитет без обзира на својински облик и врсту.

Скраћеница МСП<sup>1</sup> (енг. Small and medium-sized enterprises) је веома заступљен појам у предузетничкој литератури и често се може прочитати у штампаним медијима или на сајтовима, па чак чути и преко електронских медија. МСП представљају 99% свих предузећа у ЕУ. Дефиниција МСП је важна за приступ финансијама и програме подршке ЕУ усмереним на ова предузећа. Према неким истраживањима, није мали број људи ни међу онима који прате медије и желе да буду информисани, а који не знају или нису сигурни да поменута скраћеница означава један од најважнијих сектора привреде, и то такозвана мала и средња предузећа. У раду ће првенствено бити објашњен појам малих и средњих предузећа, појам који представља најзначајнији стуб на којем почива целокупан економски развој државе.

Централни део рада је посвећен улози и значају малих и средњих предузећа, као важном фактору утицаја на пораст бруто домаћег производа. У њима је запослен највећи проценат радно способног становништва и на тај начин утичу на решавање проблема незапослености. Поред тога, биће указано на то да поменута предузећа ојачавају међународну конкурентност једне државе кроз извозне послове, али и на то да МСП у нашој држави немају завидан тржишан положај, као ни технички и иновативни ниво, какав би требало да има привреда једне државе.

Такође указаћемо на то да један од кључних фактора који би утицао на опоравак сектора МСП у Србији јесте управо развој и унапређење иновативности, због тога што иновативна МСП јесу најефикаснији и најфлексибилнији део савременог тржишта, фактор

---

<sup>1</sup> У даљем тексту појам малих и средњих предузећа и скраћеницу МСП користимо као синониме

јачања конкурентности и услов заступљености државе у иностраним тржишним амбијентима.

Коначно, указаћемо на чињеницу да је за пораст и развој сектора малих и средњих предузећа у Србији неопходно деловати у неколико смера, а један од врло значајних јесте развој конкурентности предузећа. Опстанак и развој малих и средњих предузећа је примарно у корелацији са могућношћу финансирања из повољних извора. Настојећи да се потребна финансијска средства прибаве из најповољнијих извора, МСП се у току пословања суочавају са одређеним детерминантама које одређују успешан односно неуспешни пословни подухват: да ли је потребно да се предузетничка активност финансира из сопствених или позајмљених извора, колико капитала је потребно прибавити из позајмљених извора, да ли је ефикасније доћи до капитала процесом кредитирања од стране банака или других фондова за развој малих и средњих предузећа на тржишту хартија од вредности или пак обезбедити капитал привлачењем домаћих или страних инвеститора и на тај начин поспешити конкурентност предузећа.

Циљ ове теме јесте да се на основу теоретских сазнања из ове области изврши анализа стања предузетништва у Републици Србији и утврди утицај предузетничких стратегија на раст и развој МСП, односно да ли је и колико привреда Републике Србије препознала предузетништво као виталну компоненту свог развоја и да ли МСП могу бити важан фактор развоја привреде у Србији.

## 1. Мала и средња предузећа – дефиниција и значај

Мала и средња предузећа (МСП) не представљају новину у економији, већ их прати дуг развој кроз историју који карактерише повремено ширење, али и стагнација, са друге стране. Највећу експанзију мала и средња предузећа доживљавају у новије време, почетком 70-их година прошлог века, а временом су постала све више конкурентна великим предузећима, да би данас имала најзначајнију улогу у тржишној утакмици и међународној размени.

У литератури не постоји јединствена дефиниција појма малих и средњих предузећа. До доношења заједничке дефиниције на нивоу Европске Уније, свака држава понаособ се ослањала на своје законодавство у дефинисању овог појма. Из тог разлога је дефиниција на нивоу ЕУ од суштинске важности, због тога што она служи као основа за доношење одлука у законодавству ЕУ о стратегијама за развој, као и о структурним фондовима и државној помоћи. Ова заједничка дефиниција појма малих и средњих предузећа обезбеђује здраву тржишну утакмицу и обезбеђује правну сигурност овим субјектима.

Унутар ЕУ у јуну 2002. год. усвојена је *Европска повеља за мала предузећа* и на тај начин земље чланице ЕУ и Европска комисија су посредно позване да пруже подршку и помоћ малим предузећима у најважнијим областима, као што је образовање кадрова и обучавање предузетника стварајући ефикасније законодавство и регулаторне прописе и обезбеђивање продуктивности пореског и финансијског система. Самим тим је призната важност малим и средњим предузећима и предузетницима и назначен је њихов допринос развоју конкурентности и запослености у оквиру Европске Уније. Доношењем поменуте повеље започет је процес унапређивања и усаглашавања терминологије МСП-а, па је Европска комисија у мају 2003. год. прихватила препоруку о доношењу нове дефиниције МСП-а која је истакнута у Препоруци 96/280 ЕЗ, која се односи на привредне субјекте, занемарујући њихов правни статус. Једна од новијих дефиниција појма МСП ступила је на снагу 2005. год. и представља најзначајнији корак ка побољшању предузетништва, инвестиција и раста МСП<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> [www.doingbusiness.org/SEE](http://www.doingbusiness.org/SEE), децембар 2012.

Предузећа се, имајући у виду три критеријума могу поделити на микро, мала и средња, узимајући у обзир укупан број запослених и укупан годишњи приход.

*Микро предузећа* се дефинишу као фирме које имају мање од 10 запослених, а укупан годишњи приход не прелази 2 милиона евра.

*Мала предузећа* се дефинишу као фирме у којима је број запослених од 10 до 49, са укупним годишњим приходом до 10 милиона евра.

*Средња предузећа* се дефинишу као фирме у којима је број запослених већи од 49, а мањи од 250, а укупан годишњи приход је мањи од 50 милиона евра.

Табела 1. Критеријуми за дефинисање микро, малих и средњих предузећа<sup>3</sup>:

<i>Дефиниција ЕУ</i>	<i>Микро</i>	<i>Мала</i>	<i>Средња</i>
Број запослених	< 10	< 50	< 250
Укупан приход		< 7 мил. €	< 40 мил. €
Укупна средства (актива)		< 5 мил. €	< 27 мил. €
<i>Дефиниција Светске банке</i>	<i>Микро</i>	<i>Мала</i>	<i>Средња</i>
Број запослених	< 10	< 50	< 300
Укупан приход	< 0.1 мил. €	< 3 мил. €	< 15 мил. €
Укупна средства(актива)	< 0.1 мил. €	< 3 мил. €	< 15 мил. €
<i>Наше законодавство</i>		<i>Мала</i>	<i>Средња</i>
Број запослених		< 50	< 250
Укупан приход		< 1.65 мил. €	< 8.25 мил. €
Укупна средства (актива)		< 1.24 мил. €	< 6.2 мил. €

<sup>3</sup> <http://www.indmanager.edu.rs/site/pdf/b-2.pdf>

Поред дефиниције на нивоу ЕУ, у литератури је заступљена и дефиниција Светске банке, која предузећа сврстава под одређене категорије у зависности од критеријума приказаним у табели 1.

Наше законодавство такође регулише мала и средња предузећа Законом о рачуноводству и ревизији на тај начин што у средња правна лица сврстава сва она правна лица која на дан састављања финансијских извештаја задовољавају најмање два од следећих услова<sup>4</sup>:

1. просечан број запослених у години за који се подноси извештај од 50 до 250;
2. укупан годишњи приход од 2.500.000 еура до 10.000.000 еура у динарској противвредности;
3. да је просечна вредност пословне имовине (на почетку и на крају пословања године) од 1.000.000 еура до 5.000.000 еура у динарској противвредности.

## **2. Предузетништво као пословни подухват у Србији**

Имајући у виду позитивна и негативна искуства земаља у транзицији долази се до закључка да Србија може унапредити своју привреду на дуги рок темељним реструктурирањем и укључивањем у глобалне тржишне токове. Преовладава схватање да се успешно спровођење процеса транзиције може остварити креирањем пословног амбијента који делује подстицајно и који омогућава услове за експанзију предузетништва, привлачење страног капитала, као и успостављање дугорочне сарадње са међународним фондовима и другим финансијским институцијама.

Економски развијене државе али и државе које су успешно окончале процес транзиције карактерише присуство малих породичних фирми, тј. мала и средња предузећа су језгро економске и социјалне равнотеже. Са друге стране мањак политичке воље, неефикасност у реализовању суштинских реформских иницијатива, затим нарастајуће економске и социјалне тензије нарочито угрожавају опстанак и развој малих и средњих предузећа у Србији.

Значај малих и средњих предузећа за социјални и економски напредак сваке земље је од суштинског значаја.. Дакле, развој малих и средњих предузећа је главни фактор

---

<sup>4</sup> Закон о рачуноводству и ревизији, Службени гласник РС, бр. 104/2009, 99/2011-др. закон, 71/2012-одлука УС и 83/2014



експанзије тржишне привреде Европске уније<sup>5</sup>. У Европи заступљеност малих и средњих предузећа на тржишту је 97,8% свеукупног броја европских компанија, запошљавајући 68,1% радника у приватном сектору, а Европска инвестициона банка је у 2012. години ова предузећа финансирала са приближно 32 милијарде евра<sup>6</sup>.

Мала и средња предузећа у Србији су погођена економском кризом и тренутно су у јако тешком положају. Она су недовољно флексибилна, услед чега је поменута криза, која траје читав низ година, потрошила углавном све њихове резерве. Управо из тог разлога ова предузећа морају бити агресивнија у процесу подизања нивоа конкурентности и иновирањем како би успела да своје производе пласирају на инострано тржиште. Томе у прилог иде и чињеница да огроман проценат укупне привреде наше државе чине мала и средња предузећа. Овај сектор запошљава две трећине укупног броја радно способног становништва, омогућава две трећине укупног промета и креира око 60% бруто друштвеног производа Републике Србије. Можемо закључити да ова предузећа чине окосницу привредног развоја Србије.

## **2.1. Заступљеност сектора малих и средњих предузећа у привреди Републике Србије**

Стратегија раста и развоја сектора МСП у Републици Србији ослања се на чињеницу да МСП теже да постану окосница развоја привреде. На тај начин се настоји надокнадити стагнација и вакуум српске привреде, до кога је дошло свеопштим колапсом најважнијих великих предузећа. Након што је дошло до побољшања општих привредних услова, предузимањем подстицајних мера у сектору МСП од локалног нивоа власти, па све до државног, резултат свега тога је јачање овог сектора од 2000. године. Најважнији корак ка томе јесте креирати стимулативно пословно окружење и обезбедити финансијску подршку расту сектора МСП и предузетништва. Иако се промене нису одвијале предвиђеним темпом и биле су незнатне, биле су примећене на међународном плану.

---

<sup>5</sup> Министарство економије и регионалног развоја: Извештај о МСП и предузетништву у 2010, Национална агенција за регионални развој, Београд, 2011

<sup>6</sup> Васиљевић М., Компанијско и трговинско право, Приручници за полагање правосудног испита, Београд 2015, стр.233

Позитивна тенденција раста и развоја МСП и утицаја овог сектора привреде на ублажавање процеса транзиције, приказана је у годишњим извештајима ЕУ о стању привреде у Србији. У извештајима се дошло до закључка да је Србија направила знатан напредак, те је 2005. године наша земља доспела у групацију држава са брзим привредним развојем. Регулаторне реформе на територији Србије праћене су извештајима Светске банке и Међународне финансијске корпорације. 2005. Године наша земља је проглашена за лидера у том процесу спровођења реформи и на тај начин се 2006. приближила новијим чланицама ЕУ. Сектор МСП у привреди Србије је јако важан, због чињенице да представља 97,8% укупног броја предузећа која су у нефинансијском сектору. Према извештају Привредне коморе Републике Србије, у овом сектору има 950.000 запослених, а то је 67% укупног броја запослених у нефинансијском сектору и 43% радно активног становништва у нашој земљи. Ова предузећа су одиграла важну улогу у процесу смањења незапослености на начин што су омогућила отварање нових радних места, а 50% укупног извоза Србије чини делатност МСП, а у 2007. години нашој држави је донело 225 милијарди динара<sup>7</sup>. Економски значај и раст МСП у периоду од 2004. до 2007. године представљено је у Табели 2.

**Табела 2.** Схема учешћа сектора МСП у привреди за период 2004-2007. године кроз број запослених и број предузећа:

	2004.	2005.	2006.	2007.	Учешће МСПП у привредним друштвима (%)			
					2004.	2005.	2006.	2007.
<b>Број предузећа</b>	285.139	276.695	268.515	296.086	99,7	99,7	99,8	99,8
<b>Број запослених</b>	752.740	810.862	870.979	906.669	54,7	59	63,1	65,5
<b>Промет у млрд. дин.</b>	2.497	2.772	3.589	4.107	68,2	65,5	67,5	67,6
<b>Извоз у млрд. дин.</b>		115	182	226		39,6	43,6	50,2
<b>Увоз у млрд. дин.</b>		391	503	651		64	59,2	64

<sup>7</sup> Влада РС: Стратегија развоја конкурентних и иновативних МСП за период од 2008. до 2013. године, „Службени гласник РС“, бр. 55/05, 71/05 – исправка, 101/07 и 65/08.

Упоређујући сектор МСП Србије и ЕУ, разматрајући густину МСП на 1.000 становника, добија се резултат да је то на нивоу ЕУ просека, што значи 41 МСП на 1.000 становника. Међутим, и међу земљама ЕУ постоји различита заступљеност овог сектора у привреди - на пример, Чешка има чак 90 предузећа на 1.000 становника, а из тога произлази да на тржишту има доста простора за развој нових предузећа из овог сектора. Треба напоменути и то да се, у условима транзиције, економске нестабилности и смањења броја радних места јача опредељеност незапослених да покрену самостални посао<sup>8</sup>.

Истраживање Републичке агенције за развој малих и средњих предузећа и предузетништва показало је да су у 2016. години предузетници се највише бавили гранама привреде као што је занатство, а правна лица прехрамбеном производњом<sup>9</sup>. МСП се у овом периоду појављује и у области туризма, образовања, дрвне индустрије и металургије. Из свих ових наведених разлога не постоји равномерна заступљеност МСП у свим привредним делатностима, а то је и приказано у Табели 3.

Поменута истраживања указују и на појаву велике регионалне неравномерности развијености МСП на територији Републике Србије. Од броја укупно регистрованих МСП 40% налази се на територији града Београда и Јужнобачком округу, а најмање регистрованих МСП је на територији Топличког округа, само 2%. Ова драстична неравномерност настоји се ублажити кроз програме Владе Републике Србије давањем бесповратних кредита за овог типа предузетништва у недовољно развијеним општинама.

Бесповратни кредити и позајмице за МСП у 2016. години су реализовани у сарадњи са Европском агенцијом за реконструкцију. Број појединачних кредита и њихов износ креће се у распону од 20.000 до 250.000 евра, са роком отплате од 5 година и грејс периодом од годину дана. Битно је поменути и средства Фонда за развој, али и донације Европске агенције за реконструкцију<sup>10</sup>. Њихова средства до јуна 2016. Године искористио је велики број малих и средњих предузећа, њих 406, а укупан износ је 40,6 милиона евра. На тај начин посредно је пружена подршка како развоју ових предузећа, тако и конкурентности МСП.

---

<sup>8</sup> Авлијаш, Р. (2006): Истраживање и унапређење фактора успешности предузетништва и менаџмента малих и средњих предузећа (докторска дисертација), ФТН, Нови Сад, стр. 62.

<sup>9</sup> Закон о регионалном развоју, "Сл. гласник РС", бр. 51/2009, 30/2010 и 89/2015.

<sup>10</sup> European Perspective: All Change in Germany - A New Era in German Insolvency Law, Corporate Rescue and Insolvency, London, 2012

Табела 3. Заступљеност малих и средњих предузећа и предузетника по гранама делатности

ДЕЛАТНОСТ МСПП	У (%)
Угоститељство (ресторани, кафићи, хотели)	5,94
Услуге одржавања возила (перионице и ауто-сервиси)	0,88
Интелектуалне услуге (агенције за консалтинг, преводиоци)	3,48
Превоз робе и путника	4,35
Грађевинарство	9,15
Информационе технологије	1,45
Графичка делатност	1,52
Посредник у промету некретнинама	1,69
Здравствене услуге ( укључујући апотеке и стоматолошке ординације)	0,30
Образовање и васпитање (вртићи и приватне школе)	0,17
Остало	3,75

Извор: Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа и предузетништва

Предузетници неоправдано страхују да неће бити новчаних средстава за улагање у развој МСП, из разлога што се реформом банкарског система за врло кратак временски период дошло до стварања банака специјализованих мање или више за финансирање МСП, као и развоја целокупног система финансијског посредовања. То се види из статистичких података Фонда за развој, где укупан пласман банкарских кредита сектору малих и средњих

предузећа константно расте, тако што се од апсолутне нуле из 2000. године, преко 200 милијарди динара у 2008.године, дошло до преко 690 милијарди динара у 2014.години.

Са друге стране, Фонд за развој указује на то да у нашој земљи нема још увек повољних извора финансирања, постоји врло отежана наплата доспелих потраживања, као и непраћење стандарда квалитета у пословању, недостатак стручно квалификованих радника, непоштовање пореских прописа због незадовољства прописима у области опорезивања. Неопходно је пружити могућност малим и средњим предузећима да буду довољно информисана о томе које услове морају испунити да би се пробила на европско тржиште и на тај начин остварити сарадњу са европским партнерима.

## **2.2.Стратешки и институционални оквир предузетништва у Србији**

Србија је 2003. године приступила *Европској повељи за мала предузећа* која подразумева врло јасне смернице за развој малог предузетништва<sup>11</sup>. Влада РС усвојила је више стратешких докумената из ове области, а позитивно је што је усвојена *Стратегија развоја конкурентних и иновативних малих и средњих предузећа*<sup>12</sup>. Циљ стратегије је „развој предузетничке економије, засноване на знању и иновативности, која ствара снажан, конкурентан и извозно оријентисан сектор МСП, али и значајно доприноси повећању животног стандарда у земљи “. Примена стратегије у наредном периоду треба да омогући стварање ефикаснијег окружења за пословање малих и средњих предузећа, уравнотеженост овог броја предузећа и подстицање њиховог развоја. Она је у потпуности усклађена са Законом о малим предузећима (Small Business Act), документом који је усвојила Европска комисија у јуну 2008. године.

Дакле, надлежност у Влади РС за подстицање конкурентности и предузетништва припада Министарству за економију и регионални развој, односно Сектору за мала и средња предузећа овог министарства. Постоји и још једна институција за подстицање предузетништва у нашој земљи а то је Национални савет за конкурентност Србије.

---

<sup>11</sup> SME Policy Index 2009, <http://www.investmentcompact.org/dataoecd/7/25/43084042.pdf>, мај 2014..

<sup>12</sup> Усвојене су и друге стратегије из ове области, као што су Стратегија привредног развоја, Стратегија за подстицање и развој страних улагања, Стратегија за придруживање Европској унији и Стратегија повећања извоза РС.

Одређени административни поступци који се одвијају у општинама већ су поједностављени у појединим местима, а остале општине, са жељом да подстакну улагања и предузетништвуо, настоје да следе њихов пример, омогућавајући ефикасније издавање грађевинских и других дозвола за рад. Додатни подстрек ће дати могућност електронског пословања на основу *Закона о електронском потпису*. Иако је наведени закон усвојен још 2004. године, он је тек крајем 2008. године постао применљив, јер се каснило у доношењу подзаконских аката и одређивању установе која ће издавати потребне потврде. У 2009. години донет је *Закон о електронском документу* који има за циљ да се унапреди примена рачунара и Интернета у малим предузећима<sup>13</sup>.

Са циљем да се поједностави и смањи обим прописа, Србија је започела и Анализу утицаја прописа на привреду, али она због недостатка стручности у јавној управи да процени економски утицај прописа, није врло делотворна. Влада РС је усвојила и Стратегију регулаторне реформе<sup>14</sup>, која предвиђа свеобухватну реформу прописа усмерену на прописе који се односе на привреду и имају за циљ смањење административних трошкова пословања за најмање 25%. Међутим, почетн фаза ове реформе је архивирање свих прописа, што ће трајати око годину дана, док су привредници кроз капапању невладине организације НАЛЕД већ указали на прописе, који највише ометају њихово пословање, а који су усмерени на унапређење пословне климе<sup>15</sup>.

Удружење привредних комора Европе – Eurochambers је у договору са Привредном комором Србије представило план спровођења предлога Eurochambers за праћење примене Закона о малим предузећима у Србији. Постоје три приоритета.

Први је побољшање приступа малим предузећима изворима финансирања. Како би се остварио тај циљ, предлажу се следеће мере:

- 1) одложено плаћање;

---

<sup>13</sup> <http://www.inovacija.org>, мај 2014.

<sup>14</sup> <http://www.srp.gov.rs>, septembar 2013.

<sup>15</sup> USAID Competitiveness Project, Skills Gap Analysis in Four Sectors of Serbian Economy 2008, <http://www.compete.rs>, јун 2013.

- 2) подстицање банака да не ограничавају доступност кредитима за мала предузећа;
- 3) развијање програма за улагање.

Следећи приоритет јесте регулатива која одговара на потребе малих предузећа. Како би се развила и унапредила мала предузећа у овом погледу, неопходно је спровођење начела „ Прво мисли у мањим размерама “, као и појачавање напора да се достигне смањење од 25% за административне трошкове за фирме, смањење времена за започињање пословања на 3 дана и промовисања „ друге шансе “за предузетнике. Јачање приступа тржишту за мала предузећа је трећи приоритет, а главне мере у том погледу су обезбеђивање благовремене примене Директиве услуга, решења за приступ малих предузећа електронским услугама других земаља чланица и промоција примене Европског кодекса за најбоље праксе којима се олакшава приступ јавним набавкама малих предузећа. Укратко, приступање Европској унији је и синоним за побољшање пословања за мала предузећа.

Светска банка поручује да треба отклонити што је могуће више непотребних административних процедура односно поједноставити прописе, да треба што више прописа објавити и стандардизовати, те да треба у што већој мери користити Интернет као алатку која смањује фрустрацију коју са собом носи примена прописа, а да истовремено не мења дух прописа и њихову крајњу сврху<sup>16</sup>. Четири главне, а међусобно повезане поруке су:

- 1) храбро кренути у реформе на почетку мандата,
- 2) подстицати јавност прописа,
- 3) смањити и олакшати администрацију прописа, те тако створити електронску владу.

Посебну пажњу треба посветити малим предузећима, нарочито у погледу финансирања у нашој земљи. У средњем року, за подстицање предузетништва и стварање конкурентне Србије, главни нагласак се мора ставити на јачање веза између просвете и привреде.

### **2.3.Развојне стратегије раста малих и средњих предузећа у Србији**

---

<sup>16</sup> The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Doing Business 2007: How to reform; comparing regulation in 175 economies, 2006, 5.

У процесу транзиција, привреда државе која се не налази на листи земаља Европске уније мора константно тежити да се приближи тржишту ЕУ и на тај начин успешно оконча процес европских интеграција. У ову групу спада Република Србија, чија се привреда заснива на приватној предузетничкој иницијативи, развоју и примени нових знања у области технологија и усвајање иновативних процеса.

Влада Републике Србије, Министарство привреде доноси *Стратегију за подршку развоја малих и средњих предузећа*, предузетништва и конкурентности за период од 2015. до 2020. године. Поред тога донет је и *Акциони план за спровођење стратегије за подршку развоја малих и средњих предузећа, предузетништва и конкурентности*. Овим актима Владе утврђују се циљеви, оквир, стратегије за поспешивање развоја МСП и предузетништва у предстојећем периоду.

Поменута Стратегија је део једног стратешког оквира који се тиче развоја конкурентности привреде наше земље заједно са Стратегијом за развој индустрије Републике Србије за период од 2011. до 2015. године („Службени гласник РС“, број 55/11). Оба документа тичу се услова за унапређење развоја и конкурентности МСП. Њиховом применом наставља се принцип давања првенства политици Европске Уније, као и давање предности свим њеним документима у области предузетништва и то Стратегије Европа 2020 и Акта о малим предузећима<sup>17</sup>.

## **2.4.Предузетничке стратегије-оснивање новог подухвата**

Континуирано предузимање нових стратегија у предузетништву, а поготово у пословању МСП је кључни потез у предузетништву, а односи се на:

- Нови производ на постојећем/новом тржишту

---

<sup>17</sup> Стратегија за подршку развоја малих и средњих предузећа, предузетништва и конкурентности за период од 2015. до 2020. године и Акциони план за спровођење Стратегије за подршку развоја малих и средњих предузећа, предузетништва и конкурентности за 2015. са пројекцијом за 2016., „Службени гласник РС”, бр. 55/05, 71/05 - исправка, 101/07, 65/08, 16/11, 68/12 - УС, 72/12, 7/14 - УС и 44/14



- Постојећи производ на новом тржишту
- Стварање нове организације

Предузетничка стратегија представља скупину одлука и активности која се састоји из две фазе. Те фазе су креирање подухвата и управљање новим подухватом, чиме се обезбеђује максимално искоришћавање бенефиција које са собом носи иновативни процес<sup>18</sup>.

Предузетнички ресурс представља способност креирања али и прекомбиновања већ створеног пакета ресурса. Срж предузетничког ресурса је знање као покретач било каквог подухвата, а у комбинацији са вишегодишњим искуством је врло тешко пренети или имитирати. Са друге стране управо искуство у пословању показује да предузетници без икаквог искуства врло често доносе оне иновације које су најпримећеније и најрадикалније.

Потребе тржишта није лако препознати, па је неопходно доћи у посед нових информација, технологија, као и вештина којима се обезбеђује увид у тражњу и понуду на тржишту. На тај начин се долази до покретања подухвата у предузетништву, као реакција на сазнање о потребама купаца и осцилацијама на постојећем тржишту. Врло битан сегмент јесте и то како створити ново знање које ће довести до технолошких напредака, тако што ће се креирати потпуно нова технологија, непозната тржишту.

## **2.5. Фазе предузетничких стратегија**

Савремени услови пословања карактеришу се динамичним и континуираним променама које неминовно утичу на предузеће, његову ефикасност као и на стратешке одлуке и стратегију коју менаџмент мора спроводити. У условима у којима се мора „трчати да би се стајало у месту“ менаџмент је обавезан да осмисли најбољи начин да предузеће превазиђе све тешкоће и достигне циљеве који су постављени. Наравно, као један од

---

<sup>18</sup> Lynch, R. (2000): Corporate Strategy, Prentice-Hall, New Jersey

базичних циљева сваког предузећа је његов развој. Када се каже развој то подразумева позитивну промену и квалитативних и квантитативних особина предузећа. Често се дешава да структура менаџмента нема потребне способности или осећај одговорности да процени последице промена које се дешавају, јер је сиромашан садржај њихових визија и дијапазон гледања унапред. У турбулентним условима привређивања, предузеће мора очекивати „жилавост“ како би одолело притисцима из окружења и брзо стварало и користило шансе за раст. Међутим, политика раста треба да прави разлику између здравог, односно правилног раста и штедног, дегенеративног раста. Особине здравог раста су општа продуктивност свих комбинованих продуктивних ресурса у које спадају капитал, физички ресурси, људски ресурси и време. Раст који резултира само квантитативним димензијама и не може током кратког периода да повећава општу продуктивност ресурса је дегенеративан (канцерогени) раст. Динамичност окружења намеће схватање да ће предузеће опстати и бити толико живо, док пронајде одређене стратегије свог раста<sup>19</sup>.

Када се говори о међузависности раста и развоја предузећа, треба напоменути и који су то материјални, опипљиви, садржаји раста и развоја. Да би се одредио материјални садржај раста и развоја употребљавају се разне величине. Најзаступљеније величине које се употребљавају да би се изразио раст и развој предузећа су укупан приход, имовина (средства), број запослених, добит, курс акција на берзи<sup>20</sup>:

- *Обезбеђивање услова за нови подухват* – комбиновано искоришћавање дотадашњег знања, али и осталих ресурса које је тешко ископирати на тржишту. Ресурси представљају срж функционисања подухвата, а поменути пакет ресурса је могућност једног предузећа да оствари перформансе који су натпросечни, тако што је идеја као покретач врло вредна, ретка и тешка за копирање или имитирање.
- *Процена привлачности идеје за нови производ или ново тржиште* – представља могућност искоришћавања већ постојећег знања, тако што знање у комбинацији са искуством даје одличне резултате када је потребно проценити прилику. Период процене и анализе не треба да буде превише дуг,

---

<sup>19</sup> Ђурић, Ж. (2004): Менаџмент малих и средњих предузећа, Економски факултет, Приштина

<sup>20</sup> Пенезић, Н. (1998): Управљање развојем малих предузећа, Задужбина Андрејевић, Београд

из разлога што може имати за резултат пропуштenu шансу. Поред тога, потребно је и време за деловање, у ком периоду треба извршити процену да ли има повољних услова за покретање новог пословног подухвата, односно настанак новог производа или његов улазак на ново тржиште. Међутим ни овај временски период не сме бити превише дуг, из разлога што конкурент може већ ући на тржиште и подићи улазне баријере.

- *Способност одлучивања у условима неизвесности* – представља дилему у тренутку када постоји пуно информација, а мало времена за чињење подухвата. Уколико дође до претераног одуговлачења, може доћи до пропуштања, због оклевања са предузимањем подухвата, али на крају долази до закључка да је пропустио прилику.

Након ове фазе доноси се одлука да ли започети нови подухват или не. Поменута способност одлучивања представља уверење предузетника да ће то имати успех као резултат.

- *Пионирски подухват као улазна стратегија* може имати за последицу читав низ предности, као што је мноштво покушаја и грешака да би се дошло до успеха, због тога што трошкови опадају све већом и континуираном производњом. Овом методом сталних покушаја и грешака доводи до доношења драгоцених закључака за будућност. Друга предност је мање конкуренције, као последица правилно оцењене шансе, због тога што ће онда тржиште расти. Још неке од предности пионирског уласка на тржиште јесте развијање јаких веза са најважнијим добављачима и дистрибутерима и на тај начин се ствара блокада за потенцијалне конкуренте.
- *Стратегија управљања ризиком нове идеје или подухвата* је карактеристична по томе што се њоме избева ризик суочавања са великим тржишним „играчима“, већ је заступљена јако сужена палета производа малом броју купаца. Овом врстом стратегије пружа се висок квалитет производа који су прилагођени потребама тржишта и тиме се оваквом типу производа пружа предност која се стиче изградњом специјализованог знања. Лоша страна ове стратегије јесте што се може догодити да цена стално расте,

сразмерно континуираном побољшању квалитета, али можда купци то неће препознати или неће бити спремни да плате. Такође треба напоменути да је јако честа појава да тражња за оваквим производима мала, па то може довести до значајних губитака. Ова стратегија представља „ све или ништа “.

### **3. Иновација као најзначајнији сегмент предузетничких стратегија**

Предузећа у нашој земљи немају довољно искуства са иновацијама и иновативним процесима у развоју пословања. Онда када се говори о иновацији, МСП сматрају да се ради о новој технологији, а иновативни процес подразумева унапређење начина пословања, организационе структуре, креирање нових производа и производних процеса, као и излазак на нова тржишта. Способност да се овај тип предузећа прилагоди променама јесте један од најкрупнијих изазова у њиховом пословању који они сматрају ризиком, али у томе се огледа њихова одлика високог нивоа флексибилности.

Иновативност представља један од најзначајнијих фактора раста, развоја и уопште опстанка предузећа, због тога што имају кључну улогу у развоју предузећа, затим националне привреде као и друштва у целини. Процес иновирања представља константну примену нових подухвата и идеја како би се унапредило пословање, пратећи потребе тржишта.

Иновативни процес подразумева трагање за новим решењима уводећи нове или унапређујући постојеће производе и на тај начин доводи до раста продуктивности<sup>21</sup>. Тиме се постиже увођење потпуно новог начина пословања и доводи се до смањења постојећих трошкова производње увећањем ефикасности рада. Иновације представљају извор конкурентске предности самосталног бизниса. Оне су један ефикасан начин за одрживо просперирање економије као целине кроз кредитирање и опорезивање.

---

<sup>21</sup> United nations economic commission for Europe (2006): Small and medium-sized enterprises in countries in transition.

Иновирањем се повећава ефикасност побољшањем како интерних процеса, тако и екстерних кроз умрежавање са купцима и добављачима. Према подацима OECD (2005) постоје следеће врсте иновација:

1. Технолошке иновације, које се у литератури најчешће дефинишу као технолошки нови производни процеси и производи и побољшања тих процеса;
2. Маркетинг иновације, као имплементација нових метода у маркетингу
3. Организационе иновације, као имплементација нових метода у организационом пословању предузећа.

Постоје многи фактори који могу утицати на степен иновативности МСП. Међу њима два најбитнији фактори су најпре они који се односе на организациону структуру и културу и могућност предузећа да у условима криза и неизвесности донесе логичне одлуке. Други фактор тиче се финансирања иновативних пројеката.

Према подацима OECD (2005)<sup>22</sup> постоје четири врсте предузећа иноватора:

- *Иноватори „истраживачи“*, који имају главну улогу у креирању нових идеја
- *Иноватори „имплементатори“*, који фокус стављају на усвајање идеја из других привредних сектора и те идеје имплементирају у своје пословање;
- *„Прогресивни“ иноватори*, који иновацију користе као средство за тражење неискоришћеног тржишта
- *Иноватори „имитатори“*, који копирају и усвајају иновације које је њихова конкуренција већ пласирала на тржиште.

#### **4. Стратегијски приступ инвестирању у раст**

Може се слободно рећи да је управо финансијска стабилност, односно нестабилност највећи проблем малих предузећа, поготово оних тек формираних тј. у раним фазама животног циклуса. Недостатак одговарајућег финансијског фокуса и адекватне финансијске

---

<sup>22</sup> B. R. Levin, A. Ranney-Marinelli, „The Creeping Repeal of Chapter 11: The Significant Business Provisions of the Bankruptcy Abuse Prevention and Consumer Protection Act of 2005“, American Bankruptcy Law Journal 79/2005, стр. 630–631

стратегије и политике, представља највећу претњу даљем развоју предузећа. Што је успешније ново предузеће то је опасније непостојање финансијског предвиђања.

Предузетници који започињу нове пословне активности свог новог предузећа, ретко када не воде рачуна о новцу, напротив, они чак показују тенденцију да буду грамзиви. Стога су они заиста концентрисани на остварење профита. Међутим, управо то погрешно фокусирање у случају нових предузећа, у најмању руку, треба да дође као последње фокусирање, а не као прво. Много раније концентрација пажње треба да буде усмерена на обезбеђење готовог новца, капитала и контроле укупног пословања. Без тих претходно испуњених услова, профит остаје само пуста фикција односно евентуално може да се остварује још неких дванаест до осамнаест месеци, после чега потпуно нестаје. Развој и раст предузећа је немогуће остварити без финансијске стабилности, али такође и без додатних финансијских ресурса, а никако њиховог тренутног одливања<sup>23</sup>.

Уколико ново предузеће које расте одмах исказује профит, онда је то заправо илузија: књиговодствена књижења воде се на тај начин само да избалансирају рачуне. Како се порези плаћају на ту илузију, тиме се не ствара „вишак”, већ обавеза - пасива и одлив готовог новца.

Највећи број одлука које се доносе у предузећу било да су то стратешке, оперативне, маркетинг или производне садрже значајну финансијску компоненту. Уопште узев, све одлуке које се доносе у оквиру финансија, односно финансијске функције, би се могле класификовати као инвестиционе, финансијске и одлуке о дивидендама.

Инвестиционе одлуке су оне одлуке које омогућавају остварење прихода и профита (нпр. увођење производне линије) као и оне на основу које се остварује уштеда (нпр. изградња савременијег система дистрибуције). Важност оваквих одлука се огледа у карактеристичности недостатака капитала предузећима, који из тог разлога треба бити алоциран тамо где ће дати највећи принос и бити најефикаснији. Један од основних улога финансијске функције је да створи оквир за рационално доношење инвестиционих одлука. Одлуке о томе колико и коју врсту залиха држати и да ли и у којој висини одобрити кредит

---

<sup>23</sup> Stuart C. Gilson, Edward I. Altman, *Creating Value Through Corporate Restructuring: Case Studies in Bankruptcies, Buyouts and Breakups*, Hoboken, N.J., 2010, str. 54-55

купцима, такође представљају инвестиционе одлуке. Чак се и стратешке одлуке о томе на која тржишта ући и да ли се припојити другом предузећу могу сматрати инвестиционим одлукама.

Финансијске одлуке за резултат дају одговор на питање како прибавити додатни капитал за финансирање опстанка, раста и развоја предузећа. Генерално гледано предузеће може до потребних или недостајућих средстава доћи из сопствених и позајмљених извора (задуживањем). Најбитнија разлика између ова два извора је та што позајмљена средства имају своју цену, односно на њих се плаћа камата и морају се вратити у унапред утврђеном року. Највећа дилема која стоји пред менаџментом предузећа јесте да ли постоји оптималан однос између сопствених и позајмљених извора и која је оптимална структура капитала? Коришћење позајмљених извора омогућује предузећу коришћење „пореског штита” јер се камата на дуг не опорезује, а истовремено долази до повећања дисциплине приликом, што менаџмент тера да улаже у добре пројекте. Задуживање повећава очекиване трошкове стечаја и може довести до конфликта између повериоца и дужника. Из тог разлога коришћење позајмљених извора има логике све док су маргиналне користи од задуживања веће од маргиналних трошкова. Квалитетно вођење финансија предузећу помаже да одлучи о томе да ли ће или не користити позајмљена средства, али и даје увид у различите врсте позајмљених извора, тј. дугорочни или краткорочни кредити, кредити са фиксном или варијабилном каматном стопом, чист или конвертибилни дуг и др.

Одлуке о дивидендама су одлуке које се односе на дивиденду као принос на акције предузећа. Са тим у вези мала предузећа, морају донети о томе који део добити ће бити реинвестиран у пословање, односно који део профита ће бити исплаћен кроз дивиденду акционарима.

Исплата већег дела добити у виду дивиденди омогућава акционарима већу могућност задовољења неких личних потреба. Са друге стране они ће морати да плате порез на принос који је у облику дивиденде. Из угла предузећа реинвестирање мањег дела добити значи спорији раст и нижу вредност. Овај такозвани „пропуштени раст” ће бити још већи код предузећа која имају добре могућности за инвестирање, јер ће раст бити делимично искоришћен због недовољног реинвестирања.

## 4.1. Стратегије раста малих и средњих предузећа

### 4.1.1. Стратегија стабилног раста

Стратегија стабилног раста се понекад назива и стратегијом статус quo-а, или стратегијом „не радити ништа”, јер не подразумева значајне промене, и зато што је нагласак на томе да се ништа битније не мења или ради другачије него до сада. Ове стратегије могу бити ефективне за успешна предузећа у индустријама које остварују раст у окружењу које је предвидљиво и у ком се не очекују значајне промене<sup>24</sup>.

Као стратегије стабилног раста наводе се: стратегија постепеног раста, стратегија жетве (профита), и стратегија одрживог раста.

### 4.1.2. Стратегија постепеног раста

Предузећа која користе стратегију постепеног раста обично се концентришу на један производ или услугу задржавајући исту мисију и сличне циљеве. Релативна стабилност конкурентске позиције у индустријама које се суочавају са малим променама може да охрабри предузеће да настави са досадашњим курсом, уз мање модификације циљева у погледу продаје и профита због инфлације.

Ова предузећа остварују раст одржавајући тржишно учешће на тржишту које остварује раст или тако што постепено повећавају своје тржишно учешће. Оријентација је на послове на којима се и до сада радило у жељи да се одржи или побољша конкурентска позиција. За многа предузећа постепени раст може да представља најлогичнију и најбољу стратегијску опцију. Тако на пример, предузећа из области комуналних услуга, транспорта, и осигурања, често користе стратегије постепеног раста. Већина малих трговина у мањим местима следила је ову стратегију до појаве “мега маркета”. Уопштено говорећи стратегија постепеног раста се сматра одрживом у кратком временском период, али је мало вероватно

---

<sup>24</sup> United nations economic commission for Europe (2006): Small and medium-sized enterprises in countries in transition



да је корисна или прихватљива у дужем року, јер је примерена споромењајућем и стабилном окружењу<sup>25</sup>.

Стратегија постепеног раста се може окарактерисати на следећи начин:

- предузеће се задовољава раније оствареним перформансама и одлучује да настави да следи исте или сличне циљеве;
- сваке године се остварени ефекти увећавају за оквирно исти проценат;
- предузеће наставља да опслужује своје купце са истим или врло сличним производима и услугама који су се користили и у прошлости.

Неки од разлога зашто користити стратегију стабилног раста су:

- Менаџмент не жели да преузме ризик радикалне промене већ коришћене стратегије. Промена представља претњу за кадрове који примењују претходно стечена знања тамо где се траже нова. Такође представља претњу за старе позиције утицаја. Осим тога, руководство једног успешног предузећа често мисли да ће стратегије које су у прошлости биле успешне то бити и у будућности;
- Промене у стратегији захтевају промене и у алокацији ресурса. Промене начина алокације ресурса у једној уређеној организацији се тешко постижу и захтевају много времена;
- Сувише брз раст може да доведе до ситуације да обим и ниво активности предузећа превазилази његове административне ресурсе. У таквим ситуацијама брзо може да се јави проблем неефикасности<sup>26</sup>

#### 4.1.3. Стратегија жетве (профита)

За стратегију жетве се користи и назив стратегија профита. Већина производа и услуга долазе у фазу када није могуће на њима базирати рентабилан раст. Разлози за то могу бити нова конкуренција, промене у укусима потрошача, или неки други слични фактори.

---

<sup>25</sup> Lynch, R. (2000): Corporate Strategy, Prentice-Hall, New Jersey

<sup>26</sup> Byars, L.L., Rue, L.W. and Zahra, S.A. (1996): Strategic Management, Irwin, Chicago, str. 108-109

Када се то догоди, предузеће може покушати да извуче (пожање) што је могуће више од својих производа или услуга. Ова стратегија представља покушај да се у кратком року одржи стварање профита када продаја у предузећу почиње да опада тако што ће се смањити инвестиције и трошкови. Циљ ове стратегије је стварање профита, готовине, који може да се користи за различите сврхе у предузећу. Уместо да акционарима и инвеститорима саопште да је предузеће у лошој ситуацији, менаџмент може доћи у искушење да употреби ову, на први поглед примамљиву стратегију. При томе може, кривицу за евидентне проблеме пребацити на неповољно окружење, нпр. политика владе, нелојална конкуренција, избирљиви купци. У циљу стабиловања профита могуће је ићи и на продају неке од производних линија. Остварујући овакав циљ, може се жртвовати будући раст. Наиме, цена краткорочног успеха може бити у стагнацији, или неуспех у дугом року. Стратегија жетве генерално има за последицу пад обима продаје, и или тржишног учешћа, стим да то не мора да има за последицу опадање укупних прихода. Различите стратегије се користе за остваривање ових циљева. Један од начина је селективно повећање цена. Смањење трошкова без смањења цена представља нови начин.

Стратегија жетве може успешно да се користи када су испуњени многи или већина следећих услова:

- производ се налази на стабилном или опадајућем тржишту;
- остварује се мало тржишно учешће, а улагање у његово повећање није исплативо или је у питању ситуација када високо тржишно учешће није могуће задржати;
- не остварује се задовољавајући износ профита;
- продаја неће значајно опадати као резултат смањења инвестиција;
- слободна новчана средства је могуће улагати у друге сврхе;
- у портфолиу послова, производи не доприносе значајно укупним приходима;
- производи не доприносе довољно остваривању жељених својстава портфолиа послова, као што су стабилност продаје и престиж<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Kotler, P. (1978): Harvesting Strategies for Weak Products, Business Horizons, August., str. 15

Користећи стратегију жетве предузеће настоји да оптимизира новчани ток из посла. Ово се постиже елиминисањем или значајним смањењем нових инвестиција, смањењем трошкова одржавања опреме, коришћењем већ остварених предности и тржишне позиције, било за повећање цена или за смањење улагања у истраживање и пропаганду. Остале уобичајена акције укључују: смањење броја модела, сужавање канала дистрибуције, елиминисање малих купаца, смањивање услуга везаних за време испоруке залиха, брзину поправке или помоћи у продаји.

Наиме стратегија жетве представља стратегијску алтернативу која се може са успехом применити на тржишту чији се раст успорава или смањује. Једна од најтежих стратегијских одлука је колико се дуго задржати на тржиштима која су у фази опадања. Уколико није могуће успешно применити ову стратегију следи дезинвестирање, које подразумева продају имовине предузећа, или престанак пословања<sup>28</sup>.

#### 4.1.4. Стратегија одрживог раста

Стратегију одрживог раста карактерише спор раст и изражена опрезност, јер се процењује да преомене у екстерном окружењу стварају бројне претње и ограничења расту предузећа. То може на пример бити несташица потребних ресурса, лоша економска ситуација, правна регулатива, еколошки, технолошки и демографски фактори. Стратегијом одрживог раста се дефинише повећање могућности предузећа у складу са повећањем могућности које ствара његово екстерно окружење. Повећање могућности раста предузећа које није праћено сразмерним повећањем могућности у екстерном окружењу представља “експанзију”. Овај вид “експанзије” није одржив у дугом року ништа више него што је континуелно дување ваздуха у балон. Када се повећа количина ваздуха у балону која превазилази његов капацитет неминовно следи његова експлозија<sup>29</sup>.

Два су основна разлога која, пе или касније, ограничавајуће делују на раст предузећа:

---

<sup>28</sup> Porter, M. (1980): *Competitive Strategy (Techniques for Analyzing Industries and Competitors)*, str. 269

<sup>29</sup> Радуловић Б., Стечај у Србији-чињенице, заблуде и ненамераване последице, Економска политика Србије у 2014: Могућности привредног раста у условима реформи и фискалне консолидације, Економски факултет Универзитета у Београду, Београд 2014, стр.134

- ❖ Лимити који се намећу сами по себи. У питању је однос величине и рентабилности. Истраживања, наиме, показују да кад величина пређе одређене границе, рентабилитет се погоршава;
- ❖ Лимити које намеће само окружење. Екстерно окружење предузећа одређује границе његовог раста. Оно „ствара или разара предузеће“. Повољне прилике у окружењу стварају шансу за раст, а претње ограничавају раст предузећа<sup>30</sup>.

### **5. Стратегије убрзаног раста малих и средњих предузећа**

Релевантни показатељи раста су укупан приход, добит, обим продаје, тржишно учешће, инсталирани капацитети. Ови показатељи су ограничени са два екстрема. Један представља раст који би се остварио настављајући пословање на постојећи начин и уз коришћење постојећих стратегија. Други екстрем представља жељени раст и изражава ниво аспирација и планиране циљеве у неком временском периоду. За попуњавање и елиминисање размака могуће је користити различите стратегије. У првој групи су стратегије које су усмерене на што потпуније коришћење могућности предузећа везаних за постојећи домен пословања (стратегије интензивног раста). Соса Cola и Wal Mart су два у свету позната примера успешног коришћења ових стратегија. Друга група стратегија је усмерена на коришћење додатних могућности раста које су изван постојећег домена пословања.

У наставку излагања у оквиру овог поглавља пажња је посвећена стратегијама убрзаног раста или експанзије: пенетрација тржишта, проширивање тржишта и развој производа<sup>31</sup>. Ове стратегије нису у потпуности једна од друге одвојене и независне. Њихове идеје водиле су тесно повезане, и зато их је понекад тешко разграничити.

---

<sup>30</sup> Glueck, W.F. (1980): Strategic Management und Business Policy, McGraw-Hill Book Company, New York, str. 246

<sup>31</sup> Narigan, K.R. (1982): Strategic Planning for Endgame, Long Range Planning, December, str. 105

## 5.1. Стратегија пенетрације тржишта

Пенетрација тржишта је стратегија којом се, пре свега повећава тржишно учешће постојећих производа или услуга на постојећим тржиштима кроз веће маркетинг напоре. Најчешће подразумева конкурентско надметање са осталим произвођачима у грани. Логика ове стратегије је у усмеравању ресурса предузећа на повећање продаје садашњег производа/услуге, или мањи број уско повезаних производа, услуга, на постојећем тржишту и уз коришћење једне доминантне технологије. Ова стратегија раста везује се за избегавање ситуација које захтевају знање и вештине које нису развијене, као што је пружање услуга новим купцима и на новим тржиштима, усвајање нових технологија, изградњу нових канала дистрибуције, развој нових промотивних способности и суочавање са новом конкуренцијом.

Стратегија пенетрације посебно је применљива за мале бизнисе који своје напоре концентришу на специфичне тржишне сегменте. Захваљујући поседовању најсвежијих знања и велике посвећености задовољавању специфичних потреба купаца, многа предузећа су постала моћни конкуренти на својем тржишту<sup>32</sup>. Ограничени ресурси и непостојање великог ризика је оно што чини ову стратегију пожељном код предузећа са лимитираним средствима.

Стратегија пенетрације има два шира циља. Повећање тржишног учешћа је један од основних циљева. Захваљујући повећању продаје изнад стопе раста тржишта, предузеће повећава своје тржишно учешће, а уколико је тржиште у расту предузеће може лакше да повећа своју продају и тржишно учешће. Други циљ се односи на задржавање постојећих купаца методама концентрације, специјализације и консолидације. Овај други циљ укључује и ангажовање на побољшању онога што се већ добро ради, врло често обухвата и инвестирање у робну марку, бренд, и његов идентитет. Компетенције које одражавају у побољшавају квалитет, иновативност, или повећавају маркетинг активности могу да представљају средства за постизање пенетрације тржишта. Мада ово може изгледати

---

<sup>32</sup>Ђуричин, Д. и Јаношевић, С. (2005): Менаџмент и стратегија, Економски факултет, Београд, стр. 289.

слично другим стратегијским опцијама, овде је циљ раст и имплицитно се трага за начинима којима ће се допринети да се ствари одвијају ефективније<sup>33</sup>.

Предузеће које користи ову стратегију гради своје компетентности и постиже конкурентску предност, фокусирајући се на сегмент производа и тржишта која најбоље познаје. Стратегија пенетрације тржишта има за резултат унапређење перформанси предузећа. Способност да се процене потребе тржишта, искуство у производњи и са купцима и ефективна промоција су компетентности на којима се базира ова стратегија. Одређени услови у окружењу погодују успешној примени стратегије пенетрације тржишта<sup>34</sup>.

Први услов који подстицајно делује се односи на ситуације када је производ у фази касног раста, или зрелости на тржиштима где је тражња за производима стабилна, стим да су улазне баријере (капитализација) високи. Дobar пример представљају машине у индустрији производње папира у којој се базична технологија није мењала више од једног века.

Други подстицајни услов представља случај кад тражња за производима на одређеним циљним тржиштима предузећа није задовољена.

Трећи услов који подржава ову стратегију постоји када је предузеће већ остварило значајно тржишно учешће тако да то одвраћа конкуренте од покушаја да атакују на то тржиште.

Четврти погодан услов постоји када су импути предузећа стабилни у погледу цене и количине, и када је обезбеђена њихова доступност у погледу времена коришћења.

Пети услов који подстицајно делује на примену стратегије пенетрације тржишта је постојање тржишта које није подложно сезонским и цикличним колебањима.

Шести подстицај се односи на ситуацију када предузеће остварује конкурентску предност на бази ефикасне производње и канала дистрибуције. Ова предност омогућава

---

<sup>33</sup> Thompson, J.L. (1997): Strategic Management (Awareness and Change), International Thompsons Business Press, London, str. 520

<sup>34</sup> Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (1997): Strategic Management (Formulation, Implementation, and Control), Irwin, Chicago, str. 219-221

остваривање конкурентске предности нижим ценама. Зато посебан значај за успешну примену има осетљивост купаца на цену, а ukoliko је ефикасна производња подржана од маркетинга то може створити значајну лојалност купаца.

Две су главне предности стратегије пенетрације тржишта. Прво, базира се на постојећим знањима и могућностима и у том погледу претпоставља мали ризик. Друго, с обзиром да су производна и маркетиншка знања предузећа концентрисана на специјализоване производе и њихове купце, ова знања и вештине се могу развити и побољшати тако да могу обезбедити конкурентску предност. Предузеће има могућност да се више посвети задовољењу потреба купаца, и да по том основу гради своју репутацију<sup>35</sup>. У одређеним околностима, стратегија пенетрације тржишта може да представља бољу алтернативу од већине других, али при томе треба водити рачуна о њеним ограничењима. Са којом ће лакоћом неко предузеће моћи да следи стратегију пенетрације тржишта зависи од природе тржишта, ресурса предузећа, и његовог језгра компетентности, као и од тога у којој се мери они могу развити. У стабилним условима пенетрација тржишта је мањи ризик од већине других стратегија, односно у променљивим условима предузеће које се определи за ову стратегију суочава се са великим ризиком.

Предузеће је рањиво на промене, јер је раст фокусиран на постојећи производ и тржиште. Ово се посебно односи на ситуације када је производ изложен претњама застарелости, променљивости тржишта, нових модификација, променама у технологији, или потребама потрошача. Сваки промашај у предвиђању главних промена у конкурентској структури гране делатности може резултирати губицима. Многи произвођачи јефтинијих дигиталних ручних сатова били су приморани да банкротира јер су били пропустили да предвиде конкуренцију коју су наметнули Swatch и Guess и други произвођачи ручних сатова из модне индустрије. Исто тако предузеће које следи стратегију пенетрације тржишта је рањиво на високе трошкове који су резултат остајања на тржишту специфичних производа и игнорисања других опција које су могле рентабилније ангажовати ресурсе предузећа.

---

<sup>35</sup> Thompson, J.L. (1997): Strategic Management (Awareness and Change), International Thompsons Business Press, London, str. 521

Стратегија пенетрације тржишта се може спроводити на различите начине. То су:

- Повећање коришћења производа или услуге код постојећих корисника. Да би се повећала продаја, може се ићи на подстицање купаца да производ користе у већој количини. То се може остварити проширивањем употребе производа, повећањем нивоа потрошње производа и подстицањем брже замене производа. Користећи могућности нове примене за постојеће производе, предузеће може значајно да повећа продају и продужи животни век производа. Најлон и нерђајући челик су добра илустрација раста експанзивног проширивања употребе постојећих производа. Повећање нивоа потрошње производа може да се оствари било стимулисањем корисника да производ користи чешће или у већој количини у једној употреби.
- Привлачење нових корисника или потрошача. Једна од могућности да се повећа продаја постојећег производа на постојећем тржишту привлачењем оних који до сада нису користили производ предузећа. На различите начине се могу стимулисати они који до сада нису користили производ да почну да га користе. Један од начина је да се купци упознају са карактеристикама производа и користима које се остварују његовим коришћењем. На тај начин се повећава спремност за куповину. Спремност се повећава продужавањем линија производа. У том циљу се може понудити варијанта производа прилагођења потребама нових потенцијалних купаца.
- Преузимање потрошача који су производ куповали од конкуренције. Пословни успех је резултат стицања конкурентске предности. У жељи да преузме купце који су производ куповали код конкурената, предузеће покушава да стекне предност било тако што производ диференцира, или продаје по нижој цени. Најзначајнији не ценовни инструменти конкуренције су: квалитет, дизајн, имиџ марке, коришћена технологија, продајне услуге и коришћени канали продаје. Ова стратегијска опција, према томе подразумева директну конкуренцију у дотичној грани на повећању тржишног учешћа. Успех се мора базирати на агресивној стратегији, квалитетном маркетинг миксу и активирању различитих стратегијских инпута својствених понашању учесника у “игри”. У мери у којој предузеће успех гради на ресурсима који су ретки, скупи, који се тешко копирају, вероватније је да ће се производ успешно диференцирати.



## 5.2. Стратегија проширивања тржишта

Стратегија проширивања тржишта претпоставља раст предузећа повећањем продаје постојећег производа на новим тржиштима. Остварује се не само путем географског ширења тржишта, већ и изналажењем нових тржишних сегмената на постојећој територији. Соса Сола је пример предузећа које успешно спроводи стратегију раста базирану на ширењу у нова географска подручја. За успешно спровођење ове стратегије битно је добро познавање тржишта и идентификовање тржишних сегмената који нису адекватно покривени. Стога је јасно да се код ове стратегије ради о примене модификације у циљу стратегијскиг позиционирања.

Предности и недостаци ове стратегије су слични предностима и недостацима стратегије пенетрације тржишта<sup>36</sup>. Стратегија проширивања тржишта је посебо добра у условима када предузеће:

- располаже са каналима дистрибуције који су поуздани, економични и доброг квалитета;
- оставрује значајну ефективност и ефикасност;
- може да задовољи потребе на непокривеним и незасићеним тржиштима;
- располаже потребним капиталом и људским ресурсима који се неопходни за пословање које се шири;
- недовољно користи капацитете

Код стратегијске опције проширивања тржишта, раст се остварује путем:

- Експанзије на нова географска подручја. Ширење пословања на нова географска тржишта може бити регионалног, националног и глобалног карактера. Стратегија пословања на локалном или регионалном тржишту прихватљива је у кратком року, у почетним фазама животног века предузећа, и у гранама које карактерише одсуство

---

<sup>36</sup> David, F.R. (1988): How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies? Managerial Planning, October, str. 15-16

економије обима, високи транспортни трошкови, разнородност тржишних потреба по географским сегментима, присуство локалне и / или регионалне регулативе и у новим гранама делатности, у којима ни једно предузеће не остварује значајно тржишно учешће. Регионална експанзија може бити нужан одговор на конкурентске притиске. Могућности раста се значајно повећавају експанзијом са регионалног на национално тржиште. Успостављање одговарајућег тржишног учешћа може значајно да допринесе расту предузећа и повећању рентабилитета.

- Међународно тржиште је посебно значајна могућност за раст предузећа. Последњих година постаје све више нужност а све мање ствар избора. Већа партиципација на глобалном тржишту, насупрот једноставне продаје веће количине робе у неколико нових земаља, захтева од предузећа да размотре следећ три битна елемента<sup>37</sup>. Прво, користи од већег тржишног учешћа на глобалним тржиштима могу бити још значајније од користи већег тржишног учешћа унутар једне земље. Друго, веће глобално тржишно учешће је важно али није довољно. Управо је ово једна од карактеристика која разликује јапанске компаније на глобалном тржишту од њихових конкурената. На пример, у аутомобилској индустрији, компаније Toyota и Nissan остварују значајно присуство на три главна тржишта, као што су Северна Америка, Европа и пацифичка Азија. Насупрот њима, водеће америчке компаније су јакe само на два тржишта (Северна Америка и Европа), док су водећи европски произвођачи аутомобила (Peugeot) јаки само у Европи. Треће, такође постоји потреба да се учествује на глобалним стратегијским тржиштима. То су земље које саме по себи могу бити значајне из више разлога. На пример, бити присутан на бар једном великом тржишту може бити од суштинске важности за сагледавање структуре трошкова, или обезбеђивању искуства које се може употребити на другом тржишту. Исто тако, може бити неопходно да се оствари присуство на домаћем тржишту глобалних потрошача да би се обезбедио приступ или кредибилитет код њихових филијала или огранака. Коначно, неко тржиште може бити стратегијски важно јер

---

<sup>37</sup> Kotler, P. (1980): Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 5<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 73-74

представља избор индустријских иновација (нпр. САД за компјутерски софтвер, Немачка за индустријску роботiku, или Велика Британија за поп музику).

- Експанзија на инострана тржишта може се остварити коришћењем различитих приступа<sup>38</sup>. Прва могућност је етноцентрични приступ. Продаја производа на иностраном тржишту се битније не разликује од продаје на домаћем и својеврстан је њен наставак. Друга могућност је орјентација на полицентричну експанзију којом се успостављају разлике између домаћег и међународног тржишта. За сваку земљу се врши истраживање тржишта и анализирају услови пословања. Трећи приступ, приступ који представља региоцентричну и геоцентричну експанзију игнорише постојање граница између појединих земаља. На тај начин развијају се стандардизовани производи за регионално или светско тржиште. Стратегија промоције се формулише за регионалне или глобалне потребе. На сличној основи се формулише и политика цена, као и развој регионалних и глобалних канала дистрибуције.
- Ширење на тржишне сегменте који се тренутно не опслужују. Ширење на тржишне сегменте који се тренутно не покривају се постиже: а) развојем верзије производа који се прихвата на већем броју тржишних сегмената, б) коришћењем нових канала дистрибуције и ц) промоцијом преко других медија. Предузеће може да послује и на регионалном и на националном нивоу, а да не покрива целокупно тржиште. Присуство различитих тржишних ниша може да представља значајну могућност раста. Разлог због чега ови сегменти нису раније били обухваћени понудом предузећа могу бити у њиховом недовољном потенцијалу, или што предузеће треба прво да консолидује своју позицију на осталим сегментима, па да се онда конфронтира са конкуренцијом.
- Усмеравањем предузећа на тржиште на којима раније није било присутно представља снажан изазов за маркетинг и финансије, али рекло би се да технологија остаје скоро нетакнута. Ово преусмеравање може да обухвати проширивање понуде производа на нове типове купаца, као у случају продаје апарата за домаћинство на брзо растућем тржишту мобилних кућа. Овакве промене захтевају идентификовање

---

<sup>38</sup> Wind, Y., Douglas, S.P. and Perimutter, H.V. (1973): Guidelines for Developing International Market Strategies, Journal of Marketing, April, str. 14-22

нове врсте купаца. Нова структура цена и вероватно чак модификована линија производа сигурно ће бити нужна да би се подмириле одређене поитребе купаца, стим да се потребе за технолошким иновацијама ипак минималне<sup>39</sup>.

### 5.3. Стратегија развоја производа

Стратегија развоја производа представља настојање предузећа да повећа продају побољшаних или модификованих постојећих производа на његовим садашњим тржиштима. Код ове стратегије, напор је усмерен ка томе да се основни производ или услуга промени или да се развије производ који има јасну везу са постојећом производном линијом. Повезује се са покушајем продужавања животног века постојећег производа. Значајну подршку за спровођење ове стратегије представљају постојећи канали дистрибуције. Стратегијом развоја производа предузеће остварује експанзију у области где већ располаже са различитим компетентностима у производњи и дистрибуцији. Успешне стратегије развоја често се базирају на пословној репутацији предузећа, или производа. Идеја је да се изменама на производу привуку задовољни купци на основу њихових позитивних искустава у коришћењу првобитних верзија производа. Способност да се уоче и прихвате промене у потребама купаца представљају кључну компетентност за успешно коришћење ове стратегије. Зато воу стратегију често диктирају купци. На пример, предузећа из области малопродаје прате промене потреба својих купаца континуираном политиком увођења нових производних линија.

Како се животни циклус производа скраћује и како време постаје све важнији фактор конкурентности (на пример у области електронике) ова стратегија постаје све значајнија. Предузеће може преферирати стратегију развоја производа јер остварује кључну компетентност у области истраживања и развоја. Стога ова стратегија може бити успешна у гранама које бележе високу стопу раста и ако предузеће има квалитетно истраживање и развој. Значајан подстицај коришћењу ове стратегије је ситуација када конкуренти нуде бољи квалитет по истим ценама. Типични примери стратегије развоја производа би били: измењено издање неког познатог уџбеника, развијање газираних воћних напитака или

---

<sup>39</sup> Сенић, Р. (1993): Управљање растом и развојем предузећа, Савремена администрација, Београд, стр. 323

поновно лансирање палете козметичких производа са побољшањима која повећавају вредност<sup>40</sup>. Котлер наводи три могућности за коришћење ове стратегије:

- Развој нових карактеристика или садржаја производа у настајању да се он: адаптира, модификује, повећа, умањи, замени, реаранжира, преокрене или кроз комбиновање постојећих особина;
- Стварање већег броја верзија производа различитог квалитета;
- Развој додатних модела и величина.

Одлуке о обликовању производа подразумевају изборе између бројних функционалних, структурних и естетских карактеристика које су тесно међусобно повезане. Функционалне карактеристике су везане за користи које купац очекује од производа (на пример. мобилни телефон може да обавља и неке друге функције). Ова својства се могу остварити на различите начине, преко различитих структурних карактеристика. Структурне карактеристике обухватају факторе као што су величина, облик, форма, боја, материјал, укус, мирис и опипљив квалитет. Разлике у структурним карактеристикама могу бити основ за развој великог броја повезаних у оквиру постојеће линије. Естетске карактеристике обухватају и садашњи дизајн, облик, боје, и друга мање јасно одређена “орнаментална” својства која заједно доприносе стварању привлачног, визуелно атрактивног И различитог производа<sup>41</sup>.

Упркос бројних предности, стратегија развоја производа крије у себи и одређене опасности. Док нови производи могу да буду од суштинског значаја за предузеће, процес стварања широке линије производа је скуп, ризичан и потенцијално непрофитабилан. Модификовање и унапређење постојећих производа може захтевати одређеност предузећа на велика улагања у истраживање и развој<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Kotler, P. (1980): Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 5<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 74

<sup>41</sup> 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

<sup>42</sup> Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskinsson, R.E. (1996): Strategic Management, 2<sup>nd</sup> edition, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul, str. 184

Поред напред набројаних могућности, стратегија обухвата:

- 1) Продужавање постојећих линија производа. Продужавање линије производа се остварује путем:
  - додавања различитих величина или модела истог типа производа;
  - укључивање модела по ценама које су више или ниже од цене постојећег модела;
  - укључиване производа који се разликује од производа који се налазе у линији производа, али се могу са њима истовремено користити или имати повезану употребу;
  - обухватањем производа који су повезани са постојећим производима преко коришћених сировина, процеса производње или канала дистрибуције.
- 2) Попуњавање постојећих линија производа. Продужавање линије производа треба разликовати од попуњавања линија. Придужавањем линија се додају различите верзије производа ван постојећег оквира, док се попуњавањем линија производа укључују специфичне верзије производа у оквиру датих екстрема или дужине линија производа, која представља групу тесно повезаних производа који задовољавају одређену врсту потреба. На тај начин предузеће обезбеђује већу повезаност производа у линији производа. Разлози за ово могу бити у жељи за остварењем веће добити, бољем коришћењу капацитета, и могућности да се унапреди конкурентност путем веће повезаности производа и ширег опслуживања тржишта.
- 3) Иновација је повезана са стратегијом развоја производа. Линију разграничења између новог производа и његове модификоване варијанте је веома тешко одредити. Као стратегија, она може обухватити изамену постојећих производа производима који су стварно нови, као супротност модификованим, и који подразумевају нови животни век производа. Управо захваљујући увођењу нових производа пре конкурената и орјентацијом на производњу и маркетинг у циљу успостављања и консолидовања снажне позиције на тржишту предузећа остварују успех. При томе се сво време мора трагати за новим приликама за увођење иновација и стицање конкурентске предности<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Collins, E. I Devanna, M. (2002): Izazovi menadžmenta u XXI. Stoljeću, prevod, Mate d.o.o., Zagreb str 115

## 6. Спровођење предузетничких стратегија у Србији и региону

Државе Југоисточне Европе наставиле су са применом реформи пословних прописа упркос постојању глобалне финансијске кризе. Резултати ових подухвата указују на то да је 18 градова у извештају из 2009. године направило помак у једној од четири области које су у то време биле предмет анализе: упис непокретности, оснивање предузећа, прибављање грађевинских дозвола и извршење уговора. Широм региона, просечни трошкови оснивања предузећа смањени су са 23% на 12% просечног прихода по становнику. Просечан период за прибављање грађевинских дозвола и регистровање непокретности смањено је за више од месец дана<sup>44</sup>.

Једна од најпопуларнијих и најефикаснијих такосваних реформи од 2008. године је креирање или унапређење постојећег једношалтерског система, што се може видети у 10 градова у Србији. На пример, у Београду је регистрација код различитих агенција обједињена. Потврда о регистровању предузећа, порески идентификациони број, потврда од Фонда за пензијско осигурање и потврда од Фонда за здравствено осигурање се прибавља од Агенције за привредне регистре. Остали градови у нашој земљи који су укључени у овај процес још увек раде на потпуном имплементирању једношалтерских система, тј. регистровање код пензијског и здравственог фонда још увек се обавља одвојено. Без обзира на то, период за покретање пословања у већини градова значајно је скраћен, највише у Зрењанину где је период од 38 дана 2007. године скраћен на период од 18 дана 2012. године.

### 6.1. Шансе за стварање услова за развој малих и средњих предузећа

Анализа постојећег стања домаће привреде указује на то да су услови за развој предузетништва у Србији отежани у односу на истородне услове у развијеним, као и у осталим транзиционим земљама. У циљу превазилажења постојећих ограничења, потребно је усвојити мере економске политике којима ће се унапредити услови пословања и постојећи привредни амбијент. Оне би требале да обухвате следеће:

---

<sup>44</sup> Извештај о пословању у Југоисточној Европи 2011. анализира пословну регулативу из угла локалних малих предузећа. Извештај је сачињен уз финансијску подршку Швајцарског секретаријата за економске послове (СЕЦО), Аустријске владе и Америчке агенције за међународни развој (УСАИД); [www.doingbusiness/CEE](http://www.doingbusiness/CEE), децембар 2012.

- 1) Сузбијање сиве економије која је најизраженија у пољопривреди, трговини, занатству и текстилној индустрији и представља енормну нелојалну конкуренцију свим другим привредним субјектима који своју делатност обављају легално. Смањењем сиве економије у буџет Србије би се слила одређена средства која би надокнадила мањак настао потенцијалном и нужном пореском реформом и редукцијом оптерећења привреде.
- 2) Реформа пореског система кроз напуштање система линераног опорезивања путем смањења стопе пореза и доприноса на зараде за 50% за нископрофитне привредне гране у којима је „ сиве економије “ много у прве две године, као стимулацију за легално пословање и запошљавање; обрачун ПДВ на бази наплаћене а не фактурисане реализације, чиме би се смањила неликвидност, задуживање и порески прекршаји. Обавеза уплате ПДВ пре тренутка наплате принудила је десетине хиљада предузећа у Србији да се задужују код банака и подижу скупе кредите са каматама од 6% до 30%. На овај начин држава је предузећа увела у неликвидност, а последица вишемесечне неликвидности код многих, у ситуацији када су рокови просечног плаћања били 130 дана (у 2010. години), био је стечај предузећа.
- 3) Реформа јавног сектора која подразумева смањење запослених кроз програме преквалификације, укидање монопола, увођење професионалног руководства, смањење субвенција, сузбијање корупције у домену јавних набавки, укидање застарелих прописа и увођење електронске управе, одређивање локалних комуналних такси на бази развијености градова и општина, смањује број државних агенција (којих тренутно у Србији има 128 а у Хрватској 47), и слично. У јавном сектору Србије запослено је 535.000 људи, односно 30,6% од укупног броја запослених у Србији, што је готово троструко више од просека у земљама ЕУ. спровођењем дугорочног програма премештања запослених из јавног сектора у реалан сектор обезбедило би, по проценама експерата ЕУ, годишњи вишак у буџету од милијарду евра, а тај новац могао би да буде употребљен за кредитне линије будуће развојне банке Србије.
- 4) Повећање запослености кроз нове облике подстицаја за отварање радних места, увођење предузетништва и практичне наставе у основне и средње школе, формирање



Центра за едукацију државних и чиновника у локалним самоуправама за учешће у пројектима УН, ЕУ и другим фондовима.

- 5) Увођење реда у систем плаћања – У Србији до скоро није постојао закон којим би се ограничио рок за наплату потраживања, тако да се на недавно објављеној листи Еуростата, Европског института за студије у привреди, Србија са 128 дана, колико просечно траје исплата дуга, нашла на последњем месту у Европи, иза Албаније, Босне и Херцеговине и Македоније. У Србији, изгледа сви свима дугују, а економска криза је додатно погоршала ситуацију. Многе земље ЕУ, као и оне у окружењу, нашле су начин да уведу ред у систем потраживања, било доношењем конкретних законских прописа за регулисање потраживања, било ефикаснијим радом државних институција, посебно трговинских судова. Међути, влада Србије и финансијске институције, осим субвенционисаних кредита, нису спровеле никакве друге мере којима би највеће дужнике натерале да плате.

Табела бр. 4: Рокови плаћања у Европи<sup>45</sup>

Немачка	18 дана
Француска	24 дана
Грчка	37 дана
Бугарска	44 дана
Словенија	39 дана
Хрватска	34 дана
Македонија	76 дана
БиХ	104 дана
Албанија	127 дана
Србија	128 дана

<sup>45</sup> <http://www.market-srbija.com/rubrike-u-casopisu/tema/836-ogranicenje-rokova-placanja/>, децембар 2012.

Најновијим законским прописима рокови плаћања у Републици Србији ограничени су на максимално 60 дана од дана испостављања профактуре за испоручену робу или обављене услуге. У циљу ефикасне примене поменутог прописа, потребно је увести оштрије прекшајне санкције по узору на Словачку, Чешку и друге земље које су овај проблем успешно решиле<sup>46</sup>.

- 6) Подршка извозним делатностима кроз оснивање Развојне банке; супституцију увозних производа домаћим производима; подстицање стварања стратешких партнерстава; ограничење либерализације тржишта; израду Националног извозног плана; окупљање мањих произвођача у кластере и производне групе; формирање Централног регистра за увезену робу да би се на тај начин контролисао улаз робе на граничним прелазима и њена дистрибуција до складишта и продајних центара, и онемогућило паралелно књиговодство и дистрибуцију појаве робе на улицама.
- 7) Стварање подстицајног развојног амбијента кроз домаће и стране инвестиције путем: смањења политичких и макроекономских ризика, редефинисања система привлачења и подстицања страних инвестиција; поједностављена процедура око добијања грађевинских дозвола и укидања такси за промену намене земљишта за инвеститоре у производњу; унапређења опште инвестиционе климе; подстицања улагања кроз тзв. гринфилд инвестиције; изградње повољне слике о Србији у иностранству у циљу привлачења нових улагања и стварање бољих услова за инвестирање.

Применом наведених мера могуће је обезбедити подизање економске ефикасности послодаваца у Србији преко побољшања општих услова привређивања, комбинованих са подизањем конкурентности малих предузећа.

Дакле, предузећа различите величине се својим улогама и карактеристикама у привређивању међусобно допуњавају. Привреда у којој постоји оптимална структура поседује неопходну флексибилност и адаптивност. Таква ситуација би била потребна и у привреди Републике Србије.

---

<sup>46</sup> Porter, M., (1985): Competitive Strategy (Techniques for Analyzing Industries and Competitors)

Ефекти светске кризе утицали су на и погоршање предузетничке климе – у односу на 2009. годину, те су тако мала предузећа исказала исподпросечне резултате пословања, смањен је број новооснованих, а повећан је број угашених малих предузећа. Смањење броја запослених у 2010. години за 57. 955 радника (или 6,6%) чини 71,8% смањења запослености нефинансијског сектора, чиме се наставља тренд смањења значаја малих предузећа на ублажавању укупне запослености.

За мала предузећа је било изузетно тешко да се развијају последњих година у Србији те су стога, у великој мери, прелазила на сиву економију или паралелно опстајала у формалној и сивој зони. Мала предузећа су оптерећена низом проблема, што за последицу има незадовољавајући квалитет производа и услуга, чиме се умањују конкурентност на домаћем и ино-тржишту. У том циљу потребно је створити подстицајан привредни амбијент за функционисање и развој предузетништва.

## **7. Стратегијски приступ финансирању предузећа**

Избор адекватних извора финансирања за сваку привредну организацију представља једно од посебно осетљивих питања. Одлука о томе на који начин и из којих извора финансирати свакодневни бизнис, инвестиције, раст и развој има стратегијски значај за било ког власника, предузетника или менаџера. Од те одлуке врло често зависи читав низ других, како финансијских, тако и пословних одлука. Висок ниво међузависности и условљености између различитих типова одлука утиче да на овом питању долази до својеврсног сусретања најмање две економске области, а то су финансијски и стратегијски менаџмент<sup>47</sup>.

Како мала предузећа у Србији перципирају значај финансијског менаџмента за остваривање профита може се видети на основу резултата спроведеног истраживања. Са тврдњом да је финансијски менаџмент значајан предуслов остваривања профита, углавном

---

<sup>47</sup> 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

се слаже 39% испитаника, 29% се у потпуности слаже, 17% се делимично слаже, 10% се углавном не слаже и 5% се уопште не слаже<sup>48</sup>.

Да би се најбоље разумео стратегијски значај приступа финансирању предузећа, мора се објаснити пар основних појмова у оквиру финансијског менаџмента (пословних – корпоративних финансија), а везани су за изворе финансирања.

Постоји више приступа класификацији потенцијалних извора финансирања. Најчешће сви се могу сврстати у краткорочне и дугорочне. Краткорочни су они чији је рок доспећа краћи од једне године и у њих се најчешће убрајају: обавезе према добављачима, краткорочне позајмице, емитоване краткорочне хартије од вредности и томе слично. Дугорочни извори су посебно значајни, пошто утичу на дугорочну стбилност финансирања. Они одражавају структуру капитала, која се у основи састоји из две велике групе извора:

- позајмљених средстава – кредити, хартије од вредности, и
- сопствених средстава – сопствена средства оснивача – власника, удела партнера, емитованих, обичних или преференцијалних акција, итд.

Резултати спроведеног истраживања показују да је највећи број анкетираних малих и средњих предузећа у Србији у финансирању текућег пословања користи сопствене изворе финансирања. Код 35% испитаника однос између сопствених (интерних) извора финансирања је 75% : 25%, док је код 32% анкетираних тај однос 100% : 0%. Само 17% испитаника користи подједнако средства из сопствених и позајмљених извора, док је код 14% анкетираних малих предузећа тај однос 25% : 75%.

Кад су у питању финансирања инвестиција, 50% испитаника доминантно користи сопствене изворе. Прецизније код  $\frac{1}{4}$  испитаника однос између интерних и екстерних извора је 75% : 25%, док је код подједнаког броја анкетираних тај однос 100% : 0%. Код 22% испитаника поменути однос је 25% : 75%, док 15% анкетираних равномерно користи

---

<sup>48</sup> Barney, J.B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive*, Addison-Wesley, New York, str.218

средства из оба извора. Само 13% анкетираних малих предузећа финансира инвестиције у потпуности из позајмљених извора<sup>49</sup>.

У финансирању обртних средстава преовлађује учешће сопствених извора. Од укупног броја, 36% испитаника обртна средства финансира у потпуности из интерних извора, док 33% анкетираних предузећа за ту сврху корист  $\frac{3}{4}$  сопствених и  $\frac{1}{4}$  позајмљених средстава. Подједнако се користе средства из поменутих два извора код 9% испитаника, док је однос 25% : 75% између интерних и екстерних извора заступљен код 21% анкетираних малих предузећа. Само 2% испитаника обртна средства финансира из позајмљених извора.

Централно питање на овоме месту јесте како одлука о изворима финансирања утиче на инвестициону активност? Одговор на ово питање управо тражимо у разумевању концепта структуре капитала и трошкова капитала? Да би се донела правилна инвестициона одлука неопходно је формулисати инвестициони пројекат који се састоји из више различитих елемената – стратегијског, тржишног (маркетиншког), техничко – технолошког, грађевинског, правног, еколошког и наравно економског. Економисти су развили низ техника које користе у оцени економске ефективности инвестиционих пројеката. На нашим просторима то је одомаћен термин за анализу чија суштина треба да се састоји у покушају идентификовања свих будућих економских ефеката које један пројекат треба да донесе. Те користи се манифестују у одређеном готовинском току финансијских средстава кроз реализацију инвестиције (већа производња, продаја, промет, итд.). На западу у книгама из ове области финансија за ту анализу се користи појам – капитално буџетирање.

Из поменутих разлога, велика пажња мора да се посвећује правилном структурирању извора финансирања. Стратегијски значај доношења одлука о изворима финансирања се не састоји само у домену инвестиционог одлучивања, већ и у управљању обртним средствима. Иако по својој природи обртна средства су краткорочна, здрав приступ њиховом управљању сугерише да их не треба искључиво финансирати из краткорочних извора финансирања. Уколико се један део тих средстава финансира из дугорочних извора то привредној организацији даје већи степен стабилности и боље перформансе у управљању готовином и

---

<sup>49</sup> Porter, M. (1986): Competition in global industries: A conceptual framework, in M. Porter (ed),, Competition in Global Industries: Harvard Business Schooll Press, Boston, str. 63

ликвидношћу. Део обртних средстава који се финансира из дугорочних извора назива се нето обртни фонд. Уколико је он негативан, што је врло често случај (када недостају дугорочни извори за финансирање обртних средстава) могу настати крупни проблеми у пословању. Много случајева блокада рачуна, банкротства и стечаја на нашим просторима, који су посебно интензивирани са јачањем негативних утицаја глобалне кризе, настали су управо из неуважавања концепта нето обртног фонда и неадекватног управљања обртним средствима.

## **8. Раст и развој малих предузећа на примеру „Плави камен“ доо из Врања**

### **8.1. Историјат фирме**

- Предузеће „ПЛАВИ КАМЕН“ Д.О.О. Врање почело је са радом 1991. године као пољопривредна апотека. У годинама које су следиле отворено је још шест малопродајних објеката у Врању, Бујановцу и Владичином Хану у којима се може наћи богат асортиман семенске робе, вештачких ђубрива, сточне хране, пестицида, пољопривредних алата и механизације, кућне хемије, шецера, уља и брашна. Данас фирма запошљава 53 радника и поседује магацински простор од преко 1000 м<sup>2</sup>, производну халу од 400 м<sup>2</sup> и возни парк од пет возила;
- Од 2002 год. почео је са радом погон кондиторских производа који се под робном марком „Amoretti“ могу наћи у свим већим градовима Србије. У изузетно јакој конкуренцији која влада на тржишту слаткиша, „Amoretti“ осваја врхунским укусом, препознатљивим дизајном и квалитетом од кога се не одступа;
- Плави камен је добитник бронзане медаље за квалитет Новосадског сајма за 2007. годину за производ Amoretti- Принцеза са укусом павлаке;
- У децембру 2007. године погон кондиторских производа аморетти добија сертификат за стандарде Nassr и Iso 9001, што ће свим купцима бити својеврсна гаранција квалитета, а у децембру 2008. Плави камен добија признање Привредне коморе Лесковац за изузетне

результате у производњи, коришћењу капацитета, организацији и технологији рада и пословања;

- Плави камен је добитник златне медаље за квалитет Новосадског сајма за 2008. год. за производ Аморетти крем.

## 8.2 Развој фирме у смислу величине – обима посла

Предузеће “Плави камен” Д.О.О Врање основано је 1991. године као пољопривредна аптека (СТР), а основала су га 2 власника која су била и сами радници тог малопродајног објекта. У тој пољопривредној апотеци могао се наћи богат асортиман семенске робе, вештачких ђубрива, сточне хране, пестицида, пољопривредних алата и механизације. У периоду од 1991. до 1997. године оствариван је стални напредак тако да је 1997. године било 9 малопродајних објеката, од тога 3 пољопривредне апотеке и 6 објеката мешовите робе. Ови малопродајни објекти се нису налазили само у Врању већ и у Бујановцу и Владичином Хану. Те исте године организован је транспорт сопствене робе, купљена су сопствена транспортна средства, изграђени су магацински простори и кренуло се са велепродајом тј. предузеће је променило правну форму у приватно трговинско предузеће (ПТП).

Током 2002. године изграђена је фабрика кекса и колача и кренула производња кекса „Amoretti“. У изузетно јакој конкуренцији која влада на тржишту слаткиша, „Amoretti“ осваја купце врхунским укусом, препознатљивим дизајном и квалитетом од кога се не одступа. Продаја кондиторских производа је на самом почетку била везана за Пчињски округ и ужи део Србије, а последњих година се извози у Македонију, Босну и Херцеговину и Црну Гору. Од 2002. године оствариван је константан раст у погледу повећања капацитета, куповином нових машина, забележен је значајан успех овог бренда. Такође из године у годину растао је физички обим производње, а самим тим и приходи. Предузеће је један од лидера у снабдевању репроматеријала за производњу.

У 2007. години производни простор је повећан за 450м<sup>2</sup> и отворено представништво у Лесковцу, а током 2008. године повећан је магацински простор за трговинску робу за 200м<sup>2</sup> и отворено представништво у Новом Саду.

Предузеће данас упошљава 84 радника, што је знатно више него на самом почетку. У будућности предузеће ће настојати да повећа тржишно учешће и да постане један од лидера у производњи и продаји кондиторских производа, као и улазак на нова инострана тржишта (земље ЦЕФТЕ).

### 8.3. Привредни раст и развој предузећа „Плави камен доо“

Савремени услови пословања карактеришу се динамичним и континуираним променама које неминовно утичу на предузеће, његову ефикасност као и на стратешке одлуке и стратегију коју менаџмент мора спроводити. У условима у којима се мора „трчати да би се стајало у месту“, менаџмент је обавезан да осмисли најбољи начин да предузеће превазиђе све тешкоће и достигне циљеве који су постављени. Наравно, као један од базичних циљева сваког предузећа је његов развој. Када се каже развој то подразумева позитивну промену и квалитативних и квантитативних особина предузећа. Често се дешава да структура менаџмента нема потребне способности или осећај одговорности да процени последице промена које се дешавају, јер је сиромашан садржај њихових визија и дијапазон гледања унапред. У турбулентним условима привређивања, предузеће мора очекивати „жилавост“ како би одолело притисцима из окружења и брзо стварало и користило шансе за раст. Управо на тај начин је „Плави камен“ успео да у условима економске кризе успе да превазиђе препреке и постане главни конкурент гиганту српске привреде, фабрици кондиторских производа „Таково“. Међутим, политика раста треба да прави разлику између здравог, односно правилног раста и штедног, дегенеративног раста. Особине здравог раста су свеопшта продуктивност свих комбинованих продуктивних ресурса у које спадају капитал, физички ресурси, људски ресурси и време. Раст који резултира само квантитативним димензијама и не може током кратког периода да повећава општу продуктивност ресурса је дегенеративан (канцерогени) раст. Свако развојно понашање које се темељи на извесним предностима, при чему се кроз промену величине, структуре делатности, организационе структуре и стила управљања обезбеђује стратегијски леверџ, као и да одржава здрав раст. Динамичност окружења намеће схватање да ће предузеће опстати и бити толико живо, док проанализи одређене стратегије свог раста.



Када се говори о међузависности раста и развоја предузећа, треба напоменути и који су то материјални, опипљиви, садржаји раста и развоја. Да би се одредио материјални садржај раста и развоја употребљавају се разне величине. Најзаступљеније величине које се употребљавају да би се изразио раст и развој предузећа су укупан проход, имовина (средства), број запослених, добит, курс акција на берзи.

## **9. Иновација као најзначајнији сегмент предузетничких стратегија**

Предузећа у нашој земљи немају довољно искуства са иновацијама и иновативним процесима у развоју пословања. Онда када се говори о иновацији, МСП сматрају да се ради о новој технологији, а иновативни процес подразумева унапређење начина пословања, организационе структуре, креирање нових производа и производних процеса, као и излазак на нова тржишта. Способност да се овај тип предузећа прилагоди променама јесте један од најкрупнијих изазова у њиховом пословању који они сматрају ризиком, али у томе се огледа њихова одлика високог нивоа флексибилности.

Иновативност представља један од најзначајнијих фактора раста, развоја и уопште опстанка предузећа, због тога што имају кључну улогу у развоју предузећа, затим националне привреде као и друштва у целини. Процес иновирања представља константну примену нових подухвата и идеја како би се унапредило пословање, пратећи потребе тржишта.

Иновативни процес подразумева трагање за новим решењима уводећи нове или унапређујући постојеће производе и на тај начин доводи до раста продуктивности. Тиме се постиже увођење потпуно новог начина пословања и доводи се до смањења постојећих трошкова производње увећањем ефикасности рада. Управо на тај начин предузеће „Плави камен доо“ стално улаже у своје пословање, праћењем најновијих технологија и процеса производње и константном иновацијом. Менаџмент ове фирме то оправдава чињеницом да свако улагање у нове производне процесе и куповина најновијих машина, може само донети обрт и добит.

Иновације представљају извор конкурентске предности самосталног бизниса. Оне су један ефикасан начин за одрживо просперирање економије као целине кроз кредитирање и опорезивање. Иновирањем се повећава ефикасност побољшањем како интерних процеса, тако и екстерних кроз умрежавање са купцима и добављачима. Према подацима ОЕСД (2005) постоје следеће врсте иновација<sup>50</sup>:

- Технолошке иновације, које се у литератури најчешће дефинишу као технолошки нови производни процеси и производи и побољшања тих процеса;
- Маркетинг иновације, као имплементација нових метода у маркетингу
- Организационе иновације, као имплементација нових метода у организационом пословању предузећа.

Постоје многи фактори који могу утицати на степен иновативности МСП. Међу њима два најбитнији фактори су најпре они који се односе на организациону структуру и културу и могућност предузећа да у условима криза и неизвесности донесе логичне одлуке. Други фактор тиче се финансирања иновативних пројеката.

Према подацима ОЕСД<sup>51</sup> (2005) постоје четири врсте предузећа иноватора:

- *Иноватори „истраживачи“*, који имају главну улогу у креирању нових идеја
- *Иноватори „имплементатори“*, који фокус стављају на усвајање идеја из других привредних сектора и те идеје имплементирају у своје пословање;
- *„Прогресивни“ иноватори*, који иновацију користе као средство за тражење неискоришћеног тржишта
- *Иноватори „имитатори“*, који копирају и усвајају иновације које је њихова конкуренција већ пласирала на тржиште.

---

<sup>50</sup> Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskinsson, R.E. (1996): Strategic Management, 2<sup>nd</sup> edition, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul, str. 184

<sup>51</sup> B. R. Levin, A. Ranney-Marinelli, „The Creeping Repeal of Chapter 11: The Significant Business Provisions of the Bankruptcy Abuse Prevention and Consumer Protection Act of 2005“, American Bankruptcy Law Journal 79/2005, стр. 630–631

## Закључак

Мала и средња предузећа имају кључну улогу у развоју српске привреде и друштва. Она представљају највећи и најбољи извор за креирање нових радних места и посредством иновација и учења могу да прошире економску базу око главних страних улагања. Мала и средња предузећа имају флексибилност и способност брзог реаговања на промене, чиме могу да олакшају економску трансформацију. Она доприносе развоју заједнице тако што запошљавају раднике са нижим квалификацијама, пружају обуку, шире дистрибуцију дохотка и граде друштвени капитал. Ова предузећа треба да буду виђена као важан део визије Владе Републике Србије за стварање конкурентне и извозно оријентисане привреде.

Међутим, за огромну већину малих предузећа у Србији приступ изворима финансирања ради инвестирања и раста веома је ограничен и непредвидив. Чак и они који узимају кредите то чине у малом обиму, док се у раст улаже веома мало. Многи производи који нуде зајмодавци не одговарају потребама малих предузећа, а имају и сужен избор финансијских институција код којих могу да се задужеју.

Овакво стање има озбиљне последице по привредни опоравак и развој Србије. И док се већина земаља ЕУ све више фокусира на улогу коју ће мала предузећа одиграти у будућности у подстицању привредног опоравка, многа мала предузећа у Србији присиљена су да се услед лошег приступа финансирању окрену сопственим, унутрашњим изворима финансирања. Тако она постају зависна од привредног опоравка. А док чекају да се ствари промене, мала предузећа стагнирају или смањују обим пословања. Она губе конкурентност тако што не иновирају или не улажу у добре пословне прилике. Она не отварају нова радна места у приватном сектору која су у Србији преко потребна. Тиме не доприносе у довољној мери привредном опоравку или реиндустријализацији земље. У неким случајевима, она чак у потпуности напуштају формалну економију тако што заобилазе прописе и плаћање пореза, чиме се наноси зло конкурентним предузећима која послују легитимно.

Главни налази истраживања представљеног и аргументованог у овом раду су следећи:

- 1) Лош приступ изворима финансирања и начин на који се одражава на раст малих предузећа могао би да има озбиљне последице по привредни опоравак и развој Србије.
- 2) Да би се омогућио шири и одрживи приступ изворима финансирања, неопходно је умањити тржишне баријере које спречавају прилив приватног капитала у мала предузећа.
- 3) Неопходно је обезбедити довољно извора финансирања којима се могу задовољити потребе раста економски продуктивних малих предузећа.
- 4) Важно је да се омогући малим предузећима приступ изворима финансирања по разумној цени и под условима који одговарају њиховим пословним потребама.
- 5) Мала предузећа се суочавају са трошковима финансирања који су међу највећима у региону.
- 6) Регулаторни подстицаји за кредитирање малих предузећа се побољшавају, али су и даље неадекватни.
- 7) Упркос ограниченој понуди финансирања коју пружају банке, нису су се појавили други значајнији алтернативни канали за приступ финансирању.

Дакле, из свега претходно изложеног може се видети да постоје велика ограничења како на страни понуде, тако и на страни тражње са којима се мала предузећа суочавају у приступу формалним изворима финансирања, укључујући ограничења у погледу прописа и закона, тржишних и економских баријера инфраструктурних служби за пружање подршке, као и психолошких баријера које утичу на ставове и аверзију према преузимању ризика. Према томе, власницима малих бизниса у Србији је од велике важности наредна табела како би успешно пословали.

Један од основних резултата анализе спроведене у овом раду јесте да решење за економске проблеме који потресају нашу привреду треба тражити у правцу развоја малих предузећа односно предузетничке економије у којој су основни носиоци инветивни људи, тј. слободни предузетници. У предузетничкој економији држава није предузетник, већ пре свега својом правном снагом штити сваки пословни подухват. Држава односно њене институције и службеници нису наредбодавци људима из бизниса, већ напротив они су

неопходан административни сервис успешном бизнису. Један од основних реформских циљева је да се унапређењем институционалних услова и привредно – системског амбијента, стимулативним мерама економске политике и успостављања институционалне инфраструктуре, обезбеди развојна подршка малим предузећима, пре свега, у функцији отварања нових радних места и повећања степена флексибилности и тржишне утемељености привредне структуре.

Како је из искуства развијених земаља и искуства земаља које су привреду успешно трансформисале у оквиру тржишних облика привређивања закључено да су мала предузећа битна компонента привредног система, те њихов развој није тактички потез у садашњем актуелном привредном тренутку, већ пре свега битан услов за ефикасан економски развој и решавање многих социјалних питања.

Дакле, само разумевање проблематике инструмената раста малих предузећа је од велике важности за сваког предузетника који жели да буде конкурентан на тржишту. Оно што нашим предузетницима највише недостаје, то су менаџерска знања и вештине и адекватан систем образовања који ће све то да подржи. Мала предузећа воде менаџери који немају формално стечена знања из предузетничког менаџмента што представља велики проблем при доношењу стратешких одлука па је стога потребна интензивнија обука истих. Међутим тренинг и обука су од кључног значаја у почетним фазама животног циклуса предузећа, док је у каснијим фазама неопходно ангажовати професионалне менаџере. Дугорочно гледано неопходно је креирање и имплементација образовног система на свим нивоима образовања који ће утицати на стварање предузетничког друштва и климе.

## Литература

- 1.Ахметагић, Д. и Фазекас Т. (2010): Неке детерминанте иновационог успеха, Економски факултет, Суботица
- 2.Авлијаш, Р. (2006): Истраживање и унапређење фактора успешности предузетништва и менаџмента малих и средњих предузећа, ФТН, Нови Сад
- 3.Авлијаш, Р. (2008), Предузетништво и менаџмент малих и средњих предузећа, Универзитет у Новом Саду
- 4.Бољевић А. И Стругар М. (2008): Критични фактори успеха новог производа у пословном портфолиу предузећа, Мајска конференција о стратегијском менаџменту, 7-8. јун 2008., Зајечар, Србија
- 5.Cameron, K. Quinn R. (2011): *Diagnosing and changing Organisational Culture*, 3th Edition, John Wiley and Sons, San Francisco, str. 247
- 6.Castells, M. (2000): Информацијско доба – економија, друштво и култура, успон умреженог друштва, Голден маркетинг, Загреб стр. 41
- 7.Џвијић, М. Бороцки, Ј. Лалић, Д. (2009): Отворени модели иновација, Факултет техничких наука, Нови Сад
- 8.Dess G., Lumpkin G., Eisner A. (2007): Стратегијски менаџмент - теорија и случајеви, ИИИ издање, Београд: Дата Статус
- 9.Дежељин, Ј. И други (2002): Подузетнички менаџмент, М.Е.Р. CONSULT, Загреб
- 10.Драшковић С. (2011): Иновативност, успех и руковођење, Доба факултет
- 11.Dutta, S. (2012): *Global Innovation Index 2011/12*, INSEAD and WIPO
- 12.Dutta, S. (2012): *The Global Innovation Index 2012*, INSEAD, The Business School for the World (on-line) [http://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2016/article\\_0008.html](http://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2016/article_0008.html), доступно 09.07.2018.
- 13.Ђурићин, Д. и Јаношевић, С. (2005): Менаџмент и стратегија, Економски факултет, Београд
- 14.Ерић Д., Бехара И., Ђурићин С., Кеџман Н., Јакшић Б., (2012): Финансирање малих и средњих предузећа у Србији, Привредна комора Србије, Београд
- 15.Innovation fund, (2014), *Innovation Serbia Project*, (on-line) <http://documents.worldbank.org/curated/en/394131476361888907/Serbia-Innovation-Serbia-Project>, доступно 01.05.2018.
- 16.Johnson, G. And Scholes, K. (1999): *Exploring Corporate Strategy*, fifth edition, Prentice-Hall Europe, London
- 17.Leadership, Bussiness group, (2014), *Purificacao Tavares – Emerging Technology Leader*, (on-line) [http://www.leadership-bg.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=663%3Apurificacao-tavares-lider-nas-novas-tecnologias&catid=3&Itemid=427&lang=en](http://www.leadership-bg.com/index.php?option=com_content&view=article&id=663%3Apurificacao-tavares-lider-nas-novas-tecnologias&catid=3&Itemid=427&lang=en), доступно 23.07.2018.
- 18.Станивуковић Д., СД, (2003): Логистика, организација и менаџмент, Факултет техничких наука, Нови Сад
- 19.Закон о иновационој делатности ( Сл.гласник РС, БР. 110/2005 и 18/2010 )
- 20.Kotler, P. (1978): *Harvesting Strategies for Weak Products*, Business Horizons, August
- 21.Kotler, P. (1980): *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 5<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey
- 22.Влада РС: Стратегија развоја конкурентних и иновативних МСП за период од 2008. до 2013. године, „Службени гласник РС“, бр. 55/05, 71/05 – исправка, 101/07 и 65/08.

## Остали извори

- 1.<http://www.een-srbija.rs>
- 2.<http://www.inovacija.org>
- 3.[http://www.godinapreduzetnistva.rs/Documents/MSP2015\\_2020.pdf](http://www.godinapreduzetnistva.rs/Documents/MSP2015_2020.pdf)

## САЖЕТАК

### ПРЕДУЗЕТНИЧКЕ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У СРБИЈИ

*Савремено предузетништво има доминантан значај у привреди и друштву те се често назива предузетничком економијом. Оно игра важну улогу у привредном и друштвеном развоју. У земљама у транзицији (земље Средње и Источне Европе) које осим економских, доживљавају и дубоке политичке промене, оно је ослонац за повезивањем са светским процесима глобализације. Постоје бројни проблеми који су прерасли из последица у узроке и обрнуто. Циљ ове теме је да се на основу теоретских сазнања из ове области изврши анализа стања предузетништва у Републици Србији, и утврди утицај предузетништва на стратегије раста и развоја малих и средњих предузећа, односно да ли је и колико привреда Републике Србије препознала предузетништво као виталну компоненту свог развоја и да ли мала и средња предузећа могу бити важан фактор развоја привреде у Србији.*

Кључне речи: предузетништво, мала и средња предузећа, предузетничке стратегије

### ENTREPRENEURSHIP STRATEGIES FOR DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN SERBIA

*Contemporary entrepreneurship has a dominant role in the economy and society and is often referred to the entrepreneurial economy. It plays an important role in economic and social development. In countries in transition (countries of Central and Eastern Europe), which, besides the economic ones, experience deep political changes, it is the basis for linking with the processes of globalization. There are numerous problems that have escalated from consequences to causes and vice versa. The aim of this topic is to analyze the state of entrepreneurship in the Republic of Serbia on the basis of theoretical knowledge in this field and to determine the influence of entrepreneurship on the growth and development strategies of small and medium enterprises, ie whether and how many enterprises of the Republic of Serbia have recognized entrepreneurship as a vital component of their development and whether small and medium-sized enterprises can be an important factor in the development of the economy in Serbia.*

Key words: entrepreneurship, small and medium enterprises, entrepreneurial strategies

## Биографија

Кандидат Ана Стаменов рођена је 20.04.1992. године у Врању. Основну школу и гимназију завршила је у Врању. Била је учесник Међународне Биос Олимпијаде у Санкт Петербургу, где је освојила прво место у области биомедицине. Дипломирала је на Правном факултету Универзитета у Нишу 08.12.2016. године, са просечном оценом 8.79. Школске 2016/2017. године уписала је мастер студије на Правном факултету Универзитета у Нишу, на општем смеру, ужа трговинскоправна научна област. Као студент мастер студија, била је стипендиста Европске комисије на Масариковом Уинверзитету у Брну, у Републици Чешкој. Ана Стаменов тренутно обавља приправнички стаж у Адвокатској канцеларији у Нишу, почев од марта 2017. године. Од знања страних језика, кандидат истиче енглески, руски и шпански језик.