



UNIVERZITET U NOVOM SADU
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA
DEPARTMAN ZA INDUSTRIJSKO
INŽENJERSTVO I MENADŽMENT



RAZVOJ MODELA KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U TRANZICIONIM USLOVIMA

DOKTORSKA DISERTACIJA

MENTOR
Prof. dr Ilija Ćosić

KANDIDAT
Mr Danica Zrnić

Novi Sad, 2014. godine

UNIVERZITET U NOVOM SADU
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA
NOVI SAD

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

| | |
|---|---|
| Redni broj: RBR | |
| Identifikacioni broj: IBR | |
| Tip dokumentacije: TD | Monografska dokumentacija |
| Tip zapisa: TZ | Tekstualni štampani materijal |
| Vrsta rada (dipl., mag., dokt.): VR | Doktorska disertacija |
| Ime i prezime autora: AU | Danica Zrnić |
| Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN | Prof. dr Ilija Čosić |
| Naslov rada: NR | Razvoj modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima |
| Jezik publikacije: JP | Srpski |
| Jezik izvoda: JI | srpski / engleski |
| Zemlja publikovanja: ZP | Republika Srbija |
| Uže geografsko područje: UGP | AP Vojvodina |
| Godina: GO | 2014. |
| Izdavač: IZ | autorski reprint |
| Mesto i adresa: MA | Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6 |
| Fizički opis rada: FO | (broj poglavlja / stranica / slika / grafikona / referenci / priloga) 11/238/64/-/269/6 |
| Naučna oblast: NO | Tehničko-tehnološke nauke |
| Naučna disciplina: ND | Inženjerski menadžment |

| | |
|--|---|
| Predmetna odrednica, ključne reči: PO | Model konkurentnosti, Mala i srednja preduzeća, Merenje performansi |
| UDK | |
| Čuva se: ČU | Biblioteka Fakulteta tehničkih nauka |
| Važna napomena: VN | |
| Izvod: IZ | U disertaciji je kreiran novi model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima u funkciji optimizacije performansi, održanja i sticanja konkurentnosti. Istraživanje omogućuje identifikovanje ključnih indikatora konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, ali i njihovu evaluaciju, na taj način pružajući malim i srednjim preduzećima neophodan alat koji omogućuje efikasno praćenje i procenu konkurentnosti, merenje efikasnosti poslovanja, upoređivanje sa konkurentima, kao i formulisanje adekvatne konkurentne strategije. U disertaciji se na odgovarajući način može sagledati signifikantnost eksternih faktora okruženja, kao i konkurentskih strategija i njihova korelacija sa identifikovanim ključnim indikatorima konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, čime se uspostavlja veza između konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima i primene odgovarajućih strategija u poslovanju. |
| Datum prihvatanja teme od strane NN veća: DP | |
| Datum odbrane: DO | |
| Članovi komisije: (ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status) KO | Prof. dr Rado Maksimović, FTN, predsednik Prof. dr Ilija Kovačević, FTN, član Prof. dr Jelena Borocki, FTN, član Prof. dr Božidar Leković, Ekonomski fakultet, član Prof. dr Ilija Ćosić, FTN, mentor |

UNIVERSITY OF NOVI SAD
FACULTY OF TECHNICAL SCIENCES
NOVI SAD

KEY WORD DOCUMENTATION

| | |
|--------------------------------|--|
| Accession number: ANO | |
| Identification number: INO | |
| Document type: DT | Monograph documentation |
| Type of record: TR | Textual printed material |
| Contents code: CC | |
| Author: AU | Danica Zrnčić |
| Mentor: MN | Prof. Ilija Čosić, PhD |
| Title: TI | Development of Competitiveness Model of Small and Medium Sized Enterprises in Transitional Context |
| Language of text: LT | Serbian |
| Language of abstract: LA | Serbian / English |
| Country of publication: CP | Republic of Serbia |
| Locality of publication: LP | AP Vojvodina |
| Publication year: PY | 2014. |
| Publisher: PU | author's reprint |
| Publication place: PP | Novi Sad |
| Physical description: PD | (No. of chapters/ pages/ figures/ graphs/ tables/ references/ appendices) 11/238/64/-/269/6) |
| Scientific field SF | Technical-technological sciences |
| Scientific discipline SD | Engineering Management |

| | |
|--|---|
| Subject, Key words SKW | Competitiveness Model, Small and Medium Sized Enterprises, Performance Measurement |
| UC | |
| Holding data: HD | Library of Faculty of Technical Sciences |
| Note: N | |
| Abstract: AB | <p>A new competitiveness model of small and medium sized enterprises in transitional context has been created in this dissertation, as a function of performance optimization, maintenance and acquisition of competitiveness. This research enables identification of key competitiveness indicators of small and medium sized enterprises in transition economies, as well as their evaluation, thus providing small and medium sized enterprises with a necessary tool for efficient monitoring and assessment of competitiveness, business efficiency measurement, benchmarking, as well as formulation of adequate competitive strategies. The significance of external environmental factors, as well as of competitive strategies, and their correlation with the identified key competitiveness indicators of small and medium sized enterprises in the transitional context can be adequately observed, thus establishing the relationship between competitiveness of small and medium sized enterprises in transition economies and implementation of adequate business strategies.</p> |
| Accepted on Scientific Board on: AS | |
| Defended: DE | |
| Thesis Defend Board: DB | <p>Prof. Rado Maksimović, PhD, Faculty of Technical Sciences, president Prof. Ilija Kovačević, PhD, Faculty of Technical Sciences, member Prof. Jelena Borocki, PhD, Faculty of Technical Sciences, member Prof. Božidar Leković, PhD, Faculty of Economics, member Prof. Ilija Ćosić, PhD, Faculty of Technical Sciences, mentor</p> |

SAŽETAK

Mala i srednja preduzeća u tranziciji moraju posedovati odgovarajuće kompetencije da bi opstala u dinamičnom okruženju u kom posluju. Za održivi rast i visoko konkurentno globalno tržište, merenje performansi je postala ključna komponenta u razvoju strategije malih i srednjih preduzeća. Iz toga proizilazi neophodnost identifikovanja ključnih faktora konkurentnosti i njihova evaluaciju u funkciji dobijanja ocene (indeksa) konkurentnosti malih i srednjih preduzeća. Ovaj indeks konkurentnosti je zapravo nosilac informacije o trenutnom stanju preduzeća. Osim toga, neophodno je istražiti signifikantnost veze između identifikovanih faktora konkurentnosti i primene određenih strategija sa ciljem da se definišu ključne strategije za sticanje konkurentske prednosti.

Cilj ovog istraživanja jeste stvaranje realnih, naučno verifikovanih i pragmatski testiranih pretpostavki, koje omogućavaju kreiranje modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima u funkciji optimizacije performansi, održanja i sticanja konkurentnosti.

Obzirom da su faktori i indikatori koji se koriste za merenje performansi i konkurentnosti preduzeća zapravo beskonačni, cilj ovog istraživanja je da ih sistematizuje u funkciji pogodnosti primene razvijenog modela od strane malih i srednjih preduzeća, što podrazumeva jednostavnost i brzinu, pri tom ne narušavajući validnost i efikasnost razvijenog modela.

Predmet istraživanja ove disertacije je merenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, a u funkciji formulisanja strategija koje će dovesti do optimizacije poslovanja i jačanja njihove konkurentnosti. Na taj način ovo istraživanje uspostavlja vezu između konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima i primene odgovarajućih strategija u poslovanju.

Motivi za ovo istraživanje su niska konkurentska pozicija malih i srednjih preduzeća zemalja u tranziciji koja nailaze na velike prepreke na putu jačanja svoje konkurentske pozicije na tržištu. Osnovni cilj istraživanja je da se kreira novi model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima koji bi doveo do poboljšanja konkurentnosti ovih preduzeća na tržištu.

Detaljna analiza teorijskih znanja iz oblasti konkurentnosti malih i srednjih preduzeća, kao i analiza postojećih sistema i rešenja za jačanje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima bili su neophodna priprema u sistematizaciji znanja potrebnih za konstruisanje modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Empirijsko istraživanje se fokusira na mala i srednja preduzeća u Republici Srbiji, Bosni i

Hercegovini i Republici Makedoniji, pri čemu je anketirano 151 malo i srednje preduzeće. Statistička obrada podataka je obuhvatila pojedine metode deskriptivne i komparativne statističke analize. Nakon što je utvrđeno da na dobijene podatke treba primeniti neparametarske statističke metode, korišćen je Spirmenov koeficijenti korelacije za određivanje stepena povezanosti dve varijable.

Na osnovu sprovedenog istraživanja može se na odgovarajući način sagledati signifikantnost eksternih faktora okruženja, kao i konkurentskih strategija i njihova korelacija sa identifikovanim ključnim indikatorima konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Na taj način, prilagođavanjem okruženja, odnosno otklanjanjem ključnih prepreka u okruženju putem implementacije odgovarajuće konkurentske strategije, kreiraju se adekvatne pretpostavke za strateško pozicioniranje malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima u funkciji povećanja njihove konkurentnosti.

Istraživanje omogućuje sagledavanje problematike konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, njenog merenja i monitoringa, odnosno pruža nov, naučno zasnovan model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Naime, istraživanje omogućuje identifikovanje ključnih faktora konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, ali i njihovu evaluaciju, na taj način pružajući malim i srednjim preduzećima neophodan alat koji omogućuje efikasno praćenje i procenu konkurentnosti, merenje efikasnosti poslovanja, upoređivanje sa konkurentima, kao i formulisanje adekvatne konkurentske strategije u funkciji sticanja, održanja i unapređenja konkurentnosti ovih preduzeća.

Ključne reči: model konkurentnosti, merenje performansi, mala i srednja preduzeća

ABSTRACT

Small and medium sized enterprises in transition economies must possess adequate competences in order to survive the dynamic environment in which they operate. Performance measurement has become one of the critical components in the strategy development of small and medium sized enterprises in order to achieve sustainable growth on the highly competitive global market. Thus, it is necessary to identify critical competitiveness factors and to evaluate them in order to obtain the competitiveness index of small and medium sized enterprises. This index is de facto an information carrier about the current state of the enterprise. Besides, it is necessary to investigate the significance of the relationship between the identified competitiveness factors and application of certain strategies with an objective to define key strategies for obtaining competitive advantage.

The research objective is to create real, scientifically verified and pragmatically tested assumptions enabling creation of the competitiveness model of small and medium sized enterprises in the transition economies as a function of performance optimization, maintenance and acquisition of competitiveness.

Since the factors and indicators for measuring performance and competitiveness are actually infinite, the research objective was to systemize them in order to fit the needs, resources and capacities of small and medium sized enterprises. This implies the fast and simple implementation by the users, without violation of the validity and efficiency of the developed model.

This dissertation measures the competitiveness of small and medium sized enterprises in transitional context in order to formulate strategies leading to the optimization of their performance and strengthening their competitiveness. Thus, the research creates a relationship between competitiveness of small and medium sized enterprises in transition economies and application of adequate business strategies.

The motive for this research is a low level of competitiveness of small and medium sized enterprises in the transition economies facing many obstacles on their way to achieve higher competitive position on the market. The main research objective is to create a new model of competitiveness of small and medium sized enterprises in transitional context leading to the greater competitiveness of these enterprises.

An elaborate analysis of the theoretical knowledge in the field of competitiveness of small and medium sized enterprises, as well as the analysis of the existing systems and solutions for achieving higher levels of competitiveness of small and medium sized enterprises in transition economies, were the necessary preparation in the systematisation of knowledge required for the design of the competitiveness model of small and medium sized enterprises in transitional context. The empirical research is focused on the small and medium sized enterprises in the Republic of Serbia, Bosnia and Hercegovina, and the Republic of Macedonia, where 151 small and medium sized enterprises took part in the specially designed questionnaire. Statistical data processing included methods of descriptive and comparative statistical analysis. After it was determined that non-parametric statistical methods should be applied to the obtained data, the Spearman's rank correlation coefficient was used to determine the degree of correlation between the two variables.

Based on this research, the significance of the external environmental factors, as well as of the competitiveness strategies and their correlation with the identifies critical competitiveness indicators of small and medium sized enterprises in the transition economies can be adequately observed. Thus, by adapting to the environment, that is, by removing the key obstacles in the environment by implementation of adequate competitive strategies, adequate assumptions for the strategic positioning of small and medium sized enterprises in the transitional context are being created in order to improve their competitiveness.

The research offers an overview of the competitiveness issues of small and medium sized enterprises in transistional economies, measurement and monitoring of competitiveness, providing a new, scientifically based competitiveness model of small and medium sized enterprises in transition economies. Namely, the research identifies critical competitiveness factors of small and medium sized enterprises in transition economies, and evaluates them, thus providing small and medium sized enterprises with a necessary tool for efficient monitoring and assessment of their competitiveness, measurement of the performance efficiency, benchmarking, as well as formulation of adequate competitive strategy in order to acquire, maintaine and improve their competitivess.

Key words: competitiveness model, performance measurement, small and medium sized enterprises

Predgovor

Disertacija pripada naučnoj oblasti Tehničko-tehnološke nauke, uža oblast Inženjerski menadžment. U disertaciji je razvijen model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima koji se zasniva na Balanced Scorecard indikatorima i benčmarkingu. Razvijeni model omogućuje efikasno praćenje i procenu konkurentnosti, merenje efikasnosti poslovanja, upoređivanje sa konkurentima, kao i formulisanje adekvatne konkurentske strategije u funkciji sticanja, održanja i unapređenja konkurentnosti ovih preduzeća.

Disertacija sarži sledeća poglavlja:

1. Uvod
 2. Značaj konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima
 3. Strateški pristup u funkciji sticanja, održanja i jačanja konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima
 4. Razvoj modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima
 5. Analiza internog okruženja i ključni faktori konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima
 6. Merenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća
 7. Analiza Kompozitnog indeksa konkurentnosti, eksternog okruženja i strategija u funkciji sticanja, održanja i unapređenja konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima
 8. Testiranje modela u praksi na izabranim malim i srednjih preduzećima, implementacija strategija i evaluacija konkurentnosti
 9. Diskusija
 10. Zaključak
 11. Literatura
- Prilozi

Prvo poglavlje daje pregled trenutnog stanja u oblasti istraživanja, daje opis predmeta istraživanja, ciljeve i hipoteze istraživanja, metodologiju istraživanja, očekivane rezultate, njihov značaj i mogućnost primene, naučni doprinos istraživanja i strukturu rada.

U drugom i trećem poglavlju dat je teorijski okvir istraživanju iz kog proizilazi nužnost kreiranja novog modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima.

U četvrtom poglavlju predstavljen je novi model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, koji je detaljno kreiran, analiziran i testiran kroz peto, šesto i sedmo poglavlje, što predstavlja empirijski deo istraživanja.

Deveto poglavlje predstavlja diskusiju i dodatne analize rezultata, kao i dokaz opravdanosti postavljenih hipoteza.

Deseto poglavlje predstavlja zaključak uz ocenu postignutih rezultata, ograničenja i smernice za dalja istraživanja.

Na kraju se nalazi spisak korišćene literature i prilozi istraživanja.

Novi Sad,
april, 2014.

Danica Zrnić

*Mojoj deci -
Aljoši, Verici i Tatjani*

ZAHVALNOST

Ova disertacija je rezultat četvorogodišnjeg istraživanja – poduhvata u kom nisam bila usamljena zbog ljudi kojima dugujem veliku zahvalnost. Posebno se zahvaljujem mom mentoru Prof. dr Iliji Ćosiću na pažnji, razumevanju, sugestijama i smernicama u izradi ove disertacije. Veliku zahvalnost dugujem i rukovodećim kadrovima malih i srednjih preduzeća koja su učestvovala u ovom istraživanju, bez čije saradnje ovo istraživanje ne bi bilo izvodljivo. Takođe se zahvaljujem prijateljima i porodici na pruženoj pomoći i podršci tokom svih ovih godina. Njihov doprinos, iako je nevidljiv, mnogo mi je značio i pomogao u ostvarenju mojih ličnih i akademskih ciljeva.

Danica Zrnić

SADRŽAJ

| | |
|--|-----------|
| 1. UVOD | 23 |
| 1.1. Pregled stanja istraživanja..... | 23 |
| 1.2. Predmet istraživanja | 25 |
| 1.3. Ciljevi i hipoteze istraživanja..... | 27 |
| 1.4. Metodologija istraživanja..... | 29 |
| 1.5. Očekivani rezultati, njihov značaj i mogućnost primene..... | 30 |
| 1.6. Naučni doprinos istraživanja..... | 30 |
| 1.7. Pregled sadržaja disertacije..... | 31 |
| 2. ZNAČAJ KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U TRANZICIONIM USLOVIMA | 32 |
| 2.1. Udeo i značaj malih i srednjih preduzeća u tranzicionoj privredi i Evropskoj uniji | 32 |
| 2.2. Osobnosti zemalja u tranziciji u kontekstu malih i srednjih preduzeća..... | 36 |
| 2.2.1. Primeri nekih zemalja u tranziciji..... | 36 |
| 2.2.2. Trendovi razvoja zemalja u tranziciji u kontekstu konkurentnosti malih i srednjih preduzeća..... | 38 |
| 2.2.3. Ocena konkurentnosti zemalja u tranziciji..... | 40 |
| 2.3. Poslovno okruženje - okvir poslovanja malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima | 45 |
| 2.4. Globalizacija i razvoj malih i srednjih preduzeća | 47 |
| 2.5. Međunarodni trgovinski sporazumi – šansa za uspeh malih i srednjih preduzeća tranzicionih zemalja na međunarodnom tržištu? | 50 |
| 2.5.1. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju Evropskim zajednicama i njihovim državama članicama | 51 |
| 2.5.2. Evropsko udruženje slobodne trgovine - EFTA..... | 52 |
| 2.5.3. Sporazum o slobodnoj trgovini u Centralnoj Evropi – CEFTA | 53 |
| 3. STRATEŠKI PRISTUP U FUNKCIJI STICANJA, ODRŽANJA I JAČANJA KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U TRANZICIONIM USLOVIMA | 54 |
| 3.1. Vrste konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u funkciji podizanja komparativnih prednosti zemalja u tranziciji na globalnom tržištu | 54 |
| 3.2. Faktori okruženja koji opredeljujuće utiču na konkurentnost malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima..... | 60 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.3. | SWOT analiza – osnovni strateški okvir za uspešno pozicioniranje malih i srednjih preduzeća u funkciji jačanja njihove konkurentnosti..... | 64 |
| 3.4. | Mesto, uloga i značaj konkurentskih strategija u pozicioniranju malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima..... | 66 |
| 3.5. | Osvrt na dosadašnje modele merenja performansi..... | 69 |
| 3.5.1. | EFQM model (European Foundation for Quality Management) | 69 |
| 3.5.2. | Balanced Scorecard (BSC) model..... | 70 |
| 3.5.3. | Matrica merenja performansi (Performance Measurement Matrix)..... | 72 |
| 3.5.4. | Teorija ograničenja | 73 |
| 3.5.5. | Prizma performansi..... | 73 |
| 3.5.6. | Kanjijev sistem merenja poslovne izvrsnosti – KBEMS (Kanji’s Business Excellence Measurement System) | 74 |
| 3.5.7. | Benčmarking modeli..... | 76 |
| 3.6. | Potreba za razvojem novog modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima | 76 |
| 4. | RAZVOJ MODELA KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U TRANZICIONIM USLOVIMA | 79 |
| 5. | ANALIZA INTERNOG OKRUŽENJA I KLJUČNI FAKTORI KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U TRANZICIONIM USLOVIMA | 86 |
| 5.1. | Izbor indikatora (ulaza) za Model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima i analiza internog okruženja | 86 |
| 5.2. | Prikupljanje ulaznih podataka putem upitnika..... | 90 |
| 5.3. | Izbor uzorka malih i srednjih preduzeća u funkciji kreiranja modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima | 91 |
| 5.4. | Opis uzorka malih i srednjih preduzeća u istraživanju..... | 92 |
| 5.5. | Analiza internih faktora okruženja uzorka..... | 95 |
| 5.5.1. | Analiza izvoznih mogućnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima | 96 |
| 5.5.2. | Analiza uvoznika malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima | 98 |
| 5.5.3. | Analiza broja zaposlenih u malim i srednjim preduzećima | 100 |
| 5.5.4. | Analiza finansijskih faktora malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima | 102 |

| | |
|--|------------|
| 5.5.5. Analiza nefinansijskih faktora malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima | 106 |
| 6. MERENJE KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA | 109 |
| 6.1. Transformacija ireverzibilnih podataka i standardizacija podataka | 109 |
| 6.2. Ponderisanje standardizovanih podataka i formiranje kompozitnih podindeksa ... | 110 |
| 6.3. Ponderisanje kompozitnih podindeksa i formiranje Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti malih i srednjih preduzeća | 114 |
| 7. ANALIZA KOMPOZITNOG INDEKSA KONKURENTNOSTI, EKSTERNOG OKRUŽENJA I STRATEGIJA U FUNKCIJI STICANJA, ODRŽANJA I UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U TRANZICIONIM USLOVIMA | 123 |
| 7.1. Raspodela Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima | 123 |
| 7.2. Benčmarking mogućnosti modela | 126 |
| 7.3. Analiza eksternog okruženja malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima | 129 |
| 7.4. Analiza strategija u funkciji sticanja, održanja i unapređenja konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima | 131 |
| 7.5. Korelacije uticaja konkurentskih strategija na ulazne Indikatore, Podindeks i Indeks Konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima..... | 143 |
| 8. TESTIRANJE MODELA U PRAKSI NA IZABRANIM MALIM I SREDNJIH PREDUZEĆIMA, IMPLEMENTACIJA STRATEGIJA I EVALUACIJA KONKURENTNOSTI | 152 |
| 8.1. Testiranje modela u praksi | 152 |
| 8.1.1. Preduzeće pod rednim brojem 32 | 152 |
| 8.1.2. Preduzeće pod rednim brojem 31 | 154 |
| 8.2. Verifikacija modela | 157 |
| 9. DISKUSIJA | 160 |
| 9.1. Implikacije modela | 160 |
| 9.2. Mogućnosti modela | 160 |
| 9.3. Najznačajnije vs najuticajnije konkurentne strategije malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima | 165 |
| 9.4. Dokaz opravdanosti postavljene hipoteze..... | 166 |
| 10. ZAKLJUČAK | 171 |
| 10.1. Kvantitativne i kvalitativne preporuke | 171 |

| | |
|--|------------|
| 10.2. Ograničenja modela..... | 177 |
| 10.3. Smernice za dalja istraživanja..... | 177 |
| 11. LITERATURA..... | 179 |
| PRILOZI..... | 200 |
| P.1. UPITNIK ZA DOBIJANJE ULAZNIH PARAMETARA U ISTRAŽIVANJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA | 200 |
| P.2. Deskriptivna statistika za interne faktore okruženja | 207 |
| P.3. Standardizacija podataka | 208 |
| P.4. Ponderisane vrednosti i kompozitni podindeksi | 221 |
| P.5. Kolmogorov Smirnof test i Pirsonov hi-kvadrat test - utvrđivanje saglasnosti sa normalnom raspodelom | 234 |
| P.6. Korelacije konkurentskih strategija i indikatora, podindeksa i indeksa | 237 |

Spisak slika

| | |
|--|----|
| Slika 1: Udeo i značaj malih i srednjih preduzeća zemalja u tranziciji u odnosu na EU | 37 |
| Slika 2: 12 kategorija privredne konkurentnosti i karakteristike privrede (www.weforum.org) | 41 |
| Slika 3: Trend Indeksa globalne konkurentnosti od 2007-2013 | 44 |
| Slika 4: Tok osvajanja konkurentnosti | 60 |
| Slika 5: Slojevi u okruženju | 61 |
| Slika 6: Sistematski pristup u proceni okruženja i strateškom planiranju (Jain, 1985)..... | 63 |
| Slika 7: SWOT analiza (Anđelić, 2007)..... | 64 |
| Slika 8: Snage koje pokreću konkurenciju u grani..... | 67 |
| Slika 9: Donošenje strategijskih odluka (Daft, 2002) | 68 |
| Slika 10: Okvir Balanced scorecard-a (Kaplan i Norton, 1996)..... | 71 |
| Slika 11: Matrica za merenje performansi (Keegan et al, 1989)..... | 72 |
| Slika 12: Prizma performansi (Neely et al. 2002)..... | 74 |
| Slika 13: Kanjijev sistem merenja poslovne izvrsnosti (KBEMS) (Kanji, 2002)..... | 75 |
| Slika 14: Model za merenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima | 83 |
| Slika 15: Informaciona piramida (Rostek, 2012)..... | 84 |
| Slika 16: Opis uzorka malih i srednjih preduzeća u istraživanju | 92 |
| Slika 17: Opis uzroka malih i srednjih preduzeća u istraživanju po geografskoj raspodeli.... | 93 |
| Slika 18: Opis uzorka malih i srednjih preduzeća u istraživanju prema pretežnoj delatnosti . | 93 |
| Slika 19: Opis uzorka malih i srednjih preduzeća u istraživanju prema vrsti delatnosti..... | 94 |
| Slika 20: Raspodela malih i srednjih preduzeća prema dužini poslovanja..... | 95 |
| Slika 21: Realizacija izvoza malih i srednjih preduzeća | 96 |
| Slika 22: Odnos malih i srednjih preduzeća prema izvozu u tri najzastupljenije delatnosti ... | 97 |
| Slika 23: Uticaj dužine poslovanja na izvozno opredeljenje malih i srednjih preduzeća..... | 97 |
| Slika 24: Uticaj dužine poslovanja na izvozno opredeljenje malih i srednjih preduzeća kod najzastupljenijih delatnosti | 98 |
| Slika 25: Odnos uvoznika malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima | 98 |
| Slika 26: Uticaj dužine poslovanja na uvozno opredeljenje malih i srednjih preduzeća kod najzastupljenijih delatnosti | 99 |

| | |
|--|-----|
| Slika 27: Odnos izvoznika i uvoznika malih i srednjih preduzeća prema pretežnoj delatnosti | 100 |
| Slika 28: Odnos broja zaposlenih u malim i srednjim preduzećima u istraživanju | 100 |
| Slika 29: Odnos malih i srednjih preduzeća po broju zaposlenih | 101 |
| Slika 30: Predviđanje broja zaposlenih u preduzeću u narednoj godini..... | 102 |
| Slika 31: Poslovni prihodi malih i srednjih preduzeća u 2012. godini | 103 |
| Slika 32: Prosečna vrednost poslovne imovine malih i srednjih preduzeća u 2012. godini.. | 104 |
| Slika 33: Promena prihoda malih i srednjih preduzeća u istraživanju tokom prethodne tri godine | 104 |
| Slika 34: Zavisnost poslovanja malih i srednjih preduzeća od banaka | 105 |
| Slika 35: Cena proizvoda i usluga malih i srednjih preduzeća u odnosu na konkurenciju ... | 105 |
| Slika 36: Implementacija međunarodnih standarda u poslovanje malih i srednjih preduzeća | 106 |
| Slika 37: Uticaj veličine preduzeća na implementaciju međunarodnih standarda..... | 106 |
| Slika 38: Obuka zaposlenih u malim i srednjim preduzećima u prethodne tri godine..... | 107 |
| Slika 39: Oblasti obuke i podrške za unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima..... | 108 |
| Slika 40: Formiranje kompozitnog Podindeksa Finansijski Indikatori | 111 |
| Slika 41: Formiranje kompozitnog Podindeksa Zadovoljstvo Kupaca | 112 |
| Slika 42: Formiranje kompozitnog Podindeksa Unutrašnji Prosesi..... | 112 |
| Slika 43: Formiranje kompozitnog Podindeksa Učenje i Rast Zaposlenih | 113 |
| Slika 44: Prosečna ocena značaja svake grupe indikatora za mala i srednja preduzeća u tranzicionim uslovima | 114 |
| Slika 45: Formiranje Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima..... | 115 |
| Slika 46: Raspodela Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti po rangovima | 124 |
| Slika 47: Prikaz raspodele ponderisanih podindeksa u poređenju dva proizvodna preduzeća nižeg ranga | 127 |
| Slika 48: Prikaz raspodele Indikatora Unutrašnjeg Procesu u poređenju dva proizvodna preduzeća nižeg ranga | 128 |
| Slika 49: Najznačajniji faktori okruženja u poslovanju malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima..... | 131 |
| Slika 50: Okvir za analizu konkurentnosti malih i srednjih preduzeća | 132 |

| | |
|--|-----|
| Slika 51: Stepen značaja konkurentskih strategija u trenutnom poslovanju malih i srednjih preduzeća u istraživanju..... | 142 |
| Slika 52: Uticaj strategije: Primena najnovije tehnologije na konkurentnost preduzeća pod rednim brojem 32..... | 154 |
| Slika 53: Prikaz raspodele ponderisanih podindeksa u poređenju dva proizvodna preduzeća (pod rednim brojem 31 i 121)..... | 155 |
| Slika 54: Uticaj strategije: Ulaganje u istraživanje i razvoj na konkurentnost preduzeća pod rednim brojem 31..... | 157 |
| Slika 55: Vrednosti indikatora u okviru Podindeksa Finansijski Indikatori..... | 161 |
| Slika 56: Vrednosti indikatora u okviru Podindeksa Zadovoljstvo Kupaca..... | 162 |
| Slika 57: Vrednosti indikatora u okviru Podindeksa Unutrašnji Procesi | 162 |
| Slika 58: Vrednosti indikatora u okviru Podindeksa Učenje i Rast Zaposlenih..... | 163 |
| Slika P.5.1.: Raspodela Finansijskih Indikatora..... | 234 |
| Slika P.5.2.: Raspodela Indikatora Zadovoljstva Kupaca..... | 234 |
| Slika P.5.3.: Raspodela Indikatora Unutrašnjeg Procesu..... | 235 |
| Slika P.5.4.: Raspodela Indikatora Učenja i Rasta Zaposlenih..... | 235 |
| Slika P.5.5.: Raspodela Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti..... | 236 |
| Slika P.5.5.1.: Raspodela Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti – zumirano..... | 236 |

Spisak tabela

| | |
|--|-----|
| Tabela 1: Indeks globalne konkurentnosti (2007-2013) | 43 |
| Tabela 2: Rang zemalja prema Indeksu globalne konkurentnosti (2007-2013)..... | 43 |
| Tabela 3: Kriterijumi za razvrstavanje preduzeća po veličini | 91 |
| Tabela 4: Kompozitni Podindeksi – standardizovane i ponderisane vrednosti indikatora i rangovi..... | 116 |
| Tabela 5: Kompozitni Indeks Konkurentnosti – ponderisanje podindeksa i formiranje Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima | 119 |
| Tabela 6: Raspodela malih i srednjih preduzeća u istraživanju po rangui..... | 125 |
| Tabela 7: Uticaj faktora okruženja na poslovanje malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima | 130 |
| Tabela 8: Ocena značaja konkurentskih strategija u trenutnom poslovanju preduzeća..... | 141 |
| Tabela 9: Korelacija uticaja konkurentskih strategija na ulazne indikatore malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima za $p < 0,01$ | 144 |
| Tabela 10: Korelacija uticaja konkurentski strategija na Podindekse i Indeks Konkurentnosti | 147 |
| Tabela 11: Vrednosti Podindeksa i Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti testiranih preduzeća za 2012. i 2013. godinu | 158 |
| Tabela 12: Rang Podindeksa i Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti testiranih preduzeća za 2012. i 2013. godinu | 158 |
| Tabela 13: Najznačajnije vs. najuticajnije konkurentske strategije | 166 |
| Tabela P.3.1.: Podindeks Finansijski Indikatori - standardizovani podaci..... | 208 |
| Tabela P.3.2.: Podindeks Zadovoljstvo Kupaca - standardizovani podaci..... | 211 |
| Tabela P.3.3.: Podindeks Unutrašnji Procesi - standardizovani podaci..... | 214 |
| Tabela P.3.4.: Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih - standardizovani podaci..... | 217 |
| Tabela P.4.1.: Podindeks Finansijski Indikatori - ponderisane vrednosti i kompozitni podindeks..... | 221 |
| Tabela P.4.2.: Podindeks Zadovoljstvo Kupaca - ponderisane vrednosti i kompozitni podindeks..... | 224 |
| Tabela P.4.3.: Podindeks Unutrašnji Procesi - ponderisane vrednosti i kompozitni podindeks..... | 227 |

| | |
|--|-----|
| Tabela P.4.4.: Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih - ponderisane vrednosti i kompozitni podindeks..... | 230 |
| Tabela P.6.1.: Sprimenova korelacija ranga ocene konkurentskih strategija (KS) i indikatora (S)..... | 237 |
| Tabela P.6.2.: Sprimenova korelacija ranga ocene konkurentskih strategija (KS) i (pod)indeksa..... | 238 |

Spisak skraćenica

BSC – *Balanced Scorecard*

CE – *European Conformity* – oznaka proizvođača da je proizvod u skladu sa smernicama i normama Evropske unije

CEFTA – *Central European Free Trade Agreement* – Centralnoevropski sporazum o slobodnoj trgovini

CEKAL – renomirana organizacija za sertifikaciju usklađenosti sa evropskim standardima

EFQM – *European Foundation for Quality Management* – Evropska fondacija za menadžment kvalitetom

EFTA – *European Free Trade Association* – Evropska asocijacija za slobodnu trgovinu

EN – evropski standardi

ERP – *Enterprise Resource Planning* – Planiranje resursa u preduzeću

FI – Podindeks Finansijski Indikatori

HACCP – *Hazard analysis and critical control points* – Sistem bezbednosti hrane zasnovan na analizi i kontroli potencijalnih opasnosti

ISO standards– *Standards of International Organization for Standardization* – Standardi Međunarodne organizacije za standardizaciju

KBEMS – *Kanji's Business Excellence Measurement System* – Kanjijev sistem merenja poslovne izvrsnosti

KIK – Kompozitni indeks konkurentnosti

KPI – Kompozitni podindeks

KS – Konkurentske strategije

OHSAS – *Occupational Health & Safety Advisory Services* – Sistemi upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu

S - Indikator

SWOT – *Strength-Weakness- Opportunities-Threats* – Snage-Slabosti-Šanse-Pretnje

TOC – *Theory of Constraints* – Teorija ograničenja

UP – Podindeks Unutrašnji Procesi

URZ – Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih

ZK – Podindeks Zadovoljstvo Kupaca

1. UVOD

1.1. Pregled stanja istraživanja

Mala i srednja preduzeća predstavljaju ključni element razvoja privrede gotovo svih zemalja sveta, a poseban značaj imaju u zemljama u tranziciji koje se suočavaju sa visokom stopom nezaposlenosti, niskim stepenom privredne aktivnosti, nedovoljnom konkurentnosti i nedostatkom investicija i gde su još uvek prisutna velika neefikasna državna preduzeća. Osim toga, mala i srednja preduzeća zemalja u tranziciji posluju u nestabilnim uslovima privređivanja što podrazumeva poslovanje u okruženju koje karakterišu problemi u investiranju, skupi krediti, problemi naplate potraživanja, zastarela tehnologija u proizvodnji, nestabilni devizni kurs, visok nivo korupcije, visok nivo birokratije, kao i politička nestabilnost.

Viškovi radne snage, nastali kao posledica svojinske transformacije državnih i društvenih preduzeća, prelili su se na mala i srednja preduzeća, čime se pored ekonomskog, ističe i njihov socijalni značaj. Ova preduzeća čine preko 99% svih preduzeća, zapošljavaju preko dve trećine ukupno zaposlenih, ostvaruju 45% ukupnog izvoza i generišu isto toliko ukupnih investicija.

Budući da je spoljno-trgovinski deficit i platnobilansni deficit visok kod većine zemalja u tranziciji, ova problematika predstavlja jedan od prioriteta ekonomske održivosti, gde mala i srednja preduzeća igraju ključnu ulogu. U funkciji savladavanja ovih izazova, visoke performanse i konkurentnost malih i srednjih preduzeća postaju imperativ.

U današnjem kompleksnom poslovnom svetu, performanse su nezaobilazni vodič za bilo koje preduzeće koje analizira svoj nivo uspeha kako na domaćem tako i na inostranom tržištu. U preduzećima koja imaju dobre performanse, mogućnost za poboljšanje performansi se posmatra više kao diskretna mogućnost, dok su menadžeri preduzeća sa lošim performansama posvećeniji poboljšanju jer je to od vitalnog značaja za opstanak preduzeća. Kada preduzeće nema dobre rezultate, menadžeri moraju da budu posvećeni implementiranju određenih strategija i diskriminatornih odluka i da ulože dodatne napore da donesu prave odluke (Lages i Lages, 2004).

Istraživački intervjui Lagesa i Melewara (2000) su otkrili da su mala i srednja preduzeća posebno reaktivna, pre nego proaktivna, jer imaju ograničene finansijske resurse i opstanak im mnogo više zavisi od kratkoročnih rezultata. Zbog ovoga, mnoga mala i srednja preduzeća

ulaze u začaran krug, gde nisu u mogućnosti da dugoročno poboljšaju svoje performanse jer reaguju previše brzo u kratkom roku, bez sagledavanja uticaja njihove strategije na dugi rok.

O'Reagan je 2006. uočio da preduzeća sa velikim rastom stavljaju akcenat na eksterne pokretače kao što su strateška orijentacija, njihovo radno okruženje i korišćenje e-trgovine u odnosu na preduzeća čija prodaja stagnira ili opada. Konkurentnost preduzeća uglavnom je zavisna od svoje sposobnosti da dobro posluje u domenu troškova, kvaliteta, isporuke, pouzdanosti, brzine, inovacije i fleksibilnosti da se prilagodi promenama u tražnji (Carpinetti et al., 2000). Pošto se mala i srednja preduzeća redovno suočavaju sa nepoznatim proizvodima i procesima, ona moraju da razvijaju programe za poboljšanje svojih veština i kompetencija (Fuller-Love, 2006). Mogu da stiču konkurentsku prednost razvojem internih i eksternih sposobnosti (Lai-Yu, 2001), a kako je usklađivanje proizvodne funkcije sa strateškim prioritetima izuzetno značajno za konkurentnost, stalno unapređenje proizvodnih funkcija igra važnu komplementarnu ulogu u osvajanju dugoročne konkurentnosti. Odatle proizilazi da preduzeća treba da usmere svoju energiju i resurse ka inovaciji proizvoda i njegovim nišama, ali i da budu fleksibilna u razvoju strategija (Singh et al. 2006).

Na konkurentnost preduzeća pored eksternih utiču i interni faktori. Ovi faktori su dosta istraživani u literaturi. Tokom prethodnih decenija, istraživanjima se došlo do jasnih saznanja da osim "klasičnih" konkurentskih prednosti, u koje se svrstavaju manja potrošnja, niža cena, bolji kvalitet, bolji marketing, viši nivo usluge, itd., postoje i "novi tipovi" konkurentskih prednosti koji određuju konkurentsku poziciju preduzeća. U njih se svrstavaju koncentracija kapitala, trendovi u razvoju tehnologija, struktura globalnog tržišta, neopipljiva imovina poput iskusne i obučene radne snage, patentni, know-how, software, čvrsti odnosi sa kupcima, brendovi, jedinstveni organizacioni model, spremnost menadžmenta da blagovremeno identifikuje promene u okruženju i da ima sposobnost brzog reagovanja na promene.

Mala i srednja preduzeća u tranziciji moraju da poseduju odgovarajuće kompetencije da bi opstala u dinamičnom okruženju u kom posluju. Za održivi rast i visoko konkurentno globalno tržište merenje performansi je postala ključna komponenta u razvoju strategije kod malih i srednjih preduzeća. Sistem merenja efektivnih performansi ima značajnu ulogu u podršci menadžerskom razvoju u preduzeću (Garengo et al., 2005). Iz toga proizilazi potreba za razvojem modela ključnih faktora konkurentnosti koji pruža podršku donošenju strateških odluka u funkciji održavanja i sticanja konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Ključne faktore konkurentnosti je neophodno identifikovati, izvršiti njihovu evaluaciju u funkciji dobijanja ocene (indeksa) konkurentnosti malih i srednjih

preduzeća. Ovaj indeks konkurentnosti je zapravo nosilac informacije o trenutnom stanju preduzeća. Zatim je neophodno istražiti signifikantnost veze između identifikovanih faktora konkurentnosti i primene određenih strategija sa ciljem da se definišu ključne strategije za sticanje konkurentske prednosti. Cilj ovog istraživanja jeste stvaranje realnih, naučno verifikovanih i pragmatski testiranih pretpostavki, koje omogućavaju kreiranje modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima u funkciji optimizacije performansi, održanja i sticanja konkurentnosti.

U literaturi postoji nekoliko različitih metoda merenja konkurentnosti. Modelovanje i evaluacija konkurentnosti se vrši na nivou zemalja (Huggins i Izushi, 2002; Koa et al., 2008; Freudenberg, 2003), na nivou industrije (Min i Galle, 1996; Tan et al., 2007) ili na nivou tržišnog sektora (Denkena, 2006). Najmanje je istraživanja na nivou samog preduzeća ili grupe preduzeća, iako većina preduzeća, posebno malih i srednjih, retko ima pozitivan stav vezano za opšta rešenja, ističući svoju autonomiju i jedinstvenost u odnosu na velika preduzeća.

Merenje performansi se definiše kao proces kvantifikacije efikasnosti i efektivnosti proizvodnog sistema. Performanse preduzeća se često mere kao odnos ulaza i izlaza. Izlazi se sastoje od proizvoda preduzeća, a ulazi su resursi koje preduzeće koristi (Choudhary, 2001). Ključno je da svi faktori, kako opipljivi tako i nevidljivi, budu uključeni u analizu organizacionih performansi. Obzirom da su faktori i indikatori koji se koriste za merenje performansi i konkurentnosti preduzeća zapravo beskonačni, cilj ovog istraživanja nije da ih sve obuhvati, već da ih sistematizuje u funkciji pogodnosti primene razvijenog modela od strane malih i srednjih preduzeća, što podrazumeva jednostavnost i brzinu, pri tom ne narušavajući validnost i efikasnost razvijenog modela.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ove disertacije je merenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, a u funkciji formulisanja strategija koje će dovesti do optimizacije poslovanja i jačanja njihove konkurentnosti. Motivi za ovo istraživanje su niska konkurentska pozicija malih i srednjih preduzeća zemalja u tranziciji koja nailaze na velike prepreke na putu jačanja svoje konkurentske pozicije na tržištu.

Mala i srednja preduzeća zemalja u tranziciji posluju u izrazito promenljivim uslovima privređivanja koje karakterišu problemi u investiranju, problemi naplate potraživanja,

zastarela tehnologija u proizvodnji, nestabilan devizni kurs, visok nivo korupcije, visok nivo birokratije, kao i politička nestabilnost. Iz tog razloga je važno identifikovati ključne faktore koji utiču na konkurentnost ovih preduzeća, izvršiti njihovu kvantifikaciju i evaluaciju, iz čega će proizilaziti nužnost primene određenih strategija u funkciji jačanja njihove konkurentnosti. Merenje konkurentnosti preduzeća je važno ne samo radi kvantifikacije efikasnosti poslovanja, već i zbog implikacija koje merenje ima na nedovoljno iskorišćene potencijale preduzeća. Prema tome, uži fokus ovog istraživanja jeste stvaranje kvalitetnih podloga za formulisanje adekvatne konkurentne strategije malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima.

Pitanja koja se u istraživanju postavljaju su:

- Kakav je značaj malih i srednjih preduzeća zemalja u tranziciji?
- Koji su najznačajniji interni i eksterni faktori koji utiču na konkurentnost malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima?
- Kako se konkurentnost ovih preduzeća može izmeriti?
- Kako se konkurentnost ovih preduzeća može unaprediti?
- Kakve su implikacije primene određenih strategija u poslovanju ovih preduzeća?

Dinamično poslovno okruženje nameće potrebu konstantnog jačanja konkurentnosti preduzeća. Mala i srednja preduzeća s jedne strane predstavljaju značajan segment privrede, ali s druge strane takva preduzeća se svakodnevno susreću sa problemima od kojih zavisi njihov opstanak na tržištu usled dinamičnog okruženja. Zbog svoje veličine, često nisu u mogućnosti da imaju pravu i blagovremenu informaciju o svojoj konkurentskoj poziciji na tržištu koje je pod uticajem stalnih promena.

Istraživanje koje će omogućiti identifikovanje ključnih faktora konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, ali i njihovu evaluaciju, neophodno je iz više razloga. Naime, malim i srednjim preduzećima je neophodan alat koji će im omogućiti da efikasno prate i procenjuju svoju konkurentnost iz čega proizilazi i nužnost primene određenih strategija u funkciji sticanja, održanja i unapređenja konkurentnosti ovih preduzeća. Postojanje ovakvog alata konkretnom preduzeću omogućuje merenje efikasnosti svog poslovanja, ali i pruža mogućnost poređenja sa svojim konkurentima, kao i formulisanja adekvatne konkurentne strategije. Ovo istraživanje uspostavlja vezu između konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima i primene odogvarajućih strategija u poslovanju.

Istraživanje će dati odgovor na sledeća pitanja:

1. Koji su ključni faktori konkurentnosti za mala i srednja preduzeća koja posluju u tranzicionim uslovima?
2. Kako izmeriti konkurentnost ovih preduzeća?
3. Na koji način ova preduzeća mogu da se uporede sa svojom konkurencijom?
4. Koje strategije konkurentnosti mogu dovesti do optimizacije poslovanja ovih preduzeća?

Ukoliko se istraživanjem potvrdi korisnost i relevantnost modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, isti će biti moguće direktno primeniti na merenje konkurentnosti sektora malih i srednjih preduzeća, što predstavlja podlogu za formulisanje razvojnih strategija u funkciji povećanja konkurentnosti na nacionalnom nivou zemalja u tranziciji.

1.3. Ciljevi i hipoteze istraživanja

Osnovni cilj istraživanja ove disertacije je da se kreira novi model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima koji bi doveo do poboljšanja konkurentnosti ovih preduzeća na tržištu. Istraživanje se fokusira na mala i srednja preduzeća u Republici Srbiji, Bosni i Hercegovini i Republici Makedoniji. U funkciji ostvarenja osnovnog cilja istraživanja profilisu se još i sledeći ciljevi koji se ovim istraživanjem teže ostvariti:

1. istraživanje ključnih faktora konkurentnosti malih i srednjih preduzeća koja posluju u tranzicionim uslovima;
2. razvoj takvog modela konkurentnosti, koji omogućuje merenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća na osnovu ključnih faktora konkurentnosti iz čega proizilaze određene strategije za optimizaciju i unapređenje poslovanja ovih preduzeća u tranzicionim uslovima;
3. istraživanje međuzavisnosti i uticaja faktora konkurentnosti identifikovanih u tački 1;
4. ispitivanje uzroka niske konkurentnosti malih i srednjih preduzeća zemalja u tranziciji kao posledica okruženja u kom posluju i nedostatka formulisanja jasne konkurentske strategije;

5. uspostavljanje veze između nivoa konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima i primene određenih konkurentskih strategija;
6. projektovanje konkurentskih strategija malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima koje bi doprinele unapređenju njihovog poslovanja i jačanju konkurentnosti, što će imati pozitivne efekte na konkurentnost zemalja u tranziciji.

Detaljna analiza teorijskih znanja iz oblasti konkurentnosti malih i srednjih preduzeća, kao i analiza postojećih sistema i rešenja za jačanje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima neophodna su priprema u sistematizaciji znanja potrebnih za konstruisanje modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Naime, iz teorijskih osnova proizilaze ključni faktori konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima koji se mere u istraživanju, a koji su polazna osnova u kreiranju modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima.

Disertacijom je obuhvaćeno empirijsko istraživanje mogućnosti primene predloženog modela na uzorku malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, čime se stvaraju realne, naučno verifikovane i pragmatski testirane pretpostavke modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u funkciji optimizacije performansi, održanja i sticanja konkurentnosti ovih preduzeća.

Uz uvažavanje navedenih činjenica o predmetu istraživanja, u istraživanju se postavljaju i testiraju sledeće hipoteze:

H1: Konkurentnost preduzeća se može izmeriti evaluacijom ključnih faktora unutar preduzeća.

H2: Moguće je razviti model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima privređivanja.

H3: Primenom razvijenog modela za merenje konkurentnosti može se povećati nivo konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima implementacijom određenih strategija.

Dokazivanje predloženih hipoteza istraživanja omogućuje empirijsku verifikaciju predloženog modela.

1.4. Metodologija istraživanja

Složenost predmeta istraživanja i postavljeni ciljevi iziskuju primenu većeg broja istraživačkih metoda i tehnika: metod analize i sinteze, metod indukcije i dedukcije, statističko-matematički metod, odnosno kvalitativno-kvantitativne metode obrade podataka, kao i metod anketiranja putem upitnika.

Teorijsko istraživanje obuhvata naučno opisivanje (deskripcija), naučno razvrstavanje (klasifikacija), naučno objašnjenje (eksplanacija) i naučno predviđanje (prognoza), kao i metode koje su primerene ovim segmentima naučno-istraživačkog rada. U istraživanju se takođe koriste sekundarni podaci, uglavnom statistički izveštaji, u funkciji dopune nedostajućih podataka, ali i prilikom analize konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima.

Uzorak koji obuhvata 151 malo i srednje preduzeće iz Republike Srbije, Bosne i Hercegovine i Makedonije je relevantan i prilagođen tipu empirijskog istraživanja. Prilikom realizacije empirijskog istraživanja, uzorak malih i srednjih preduzeća je anketiran putem specijalno sastavljenog upitnika koji je prethodno testiran na manjem broju preduzeća. Statistička obrada dobijenih podataka obuhvatila je pojedine metode deskriptivne i komparativne statističke analize. Primenjeni su sledeći statistički postupci obrade podataka:

- Deskriptivna statistika za opis uzorka na ispitivanim varijablama: aritmetička sredina, standardna devijacija, medijana, modus, minimum i maksimum za numeričke i ordinalne varijable i procenti za kategoričke varijable;
- Pirsonov hi-kvadrat test i test Kolmogorov Smirofa su korišćeni za utvrđivanje saglasnosti posmatranih obeležja sa normalnom raspodelom, a u svrhu validnog odabira metoda komparativne statistike (parametarske ili neparametarske).

Nakon što je utvrđeno da na podatke treba primeniti neparametarske statističke metode, korišćen je Spirmenov koeficijenti korelacije za određivanje stepena povezanosti dve varijable.

Zbog velikog broja vršenih testova na istom uzorku postavljeni su nešto strožiji kriterijumi za utvrđivanje statističke značajnosti testa u odnosu na standardne. Stoga su u svim analizama dobijene razlike tumačene kao statistički značajne ako je p-vrednost manja od 0,01. U ostalim slučajevima dobijenim razlikama nije pripisana statistička značajnost.

Podaci su obrađeni u StatSoftovom računarskom programskom paketu *Statistica 10.0*. Rezultati istraživanja prikazani su u formi analitičkih tabela i grafikona, ali i na konkretnim primerima u praksi.

1.5. Očekivani rezultati, njihov značaj i mogućnost primene

Značaj rezultata disertacije prvenstveno se ogleda u mogućnosti njihove praktične primene od strane malih i srednjih preduzeća, a u funkciji povećanja njihove konkurentnosti. Disertacija omogućuje sagledavanje signifikantnosti eksternih faktora okruženja, kao i konkurentskih strategija i njihove korelacije sa identifikovanim ključnim indikatorima konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Ovime se kreiraju adekvatne pretpostavke za strateško pozicioniranje malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima u funkciji povećanja njihove konkurentnosti, a samim tim i u funkciji razvoja sektora malih i srednjih preduzeća na nacionalnom nivou.

Značaj disertacije takođe se ogleda u pružanju relevantnih informacija domaćim i stranim investitorima vezano za položaj, najvažnije faktore internog i eksternog okruženja malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, kao i konkurentskim strategijama koje imaju najvećeg uticaja na poboljšanje konkurentnosti ovih preduzeća, što predstavlja osnov za donošenje odluka o investiranju.

Prema tome, očekivani rezultati istraživanja pružaju značajan doprinos razvoju teorijskog i praktičnog znanja u oblasti istraživanja konkurentnosti i performansi malih i srednjih preduzeća.

1.6. Naučni doprinos istraživanja

Konkretan naučni doprinos istraživanja je u sagledavanju problematike konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, njenog merenja i monitoringa, što je od posebnog značaja za naučne i istraživačke radnike koji izučavaju ovu oblast. Rezultati istraživanja predstavljaju nov, naučno zasnovan model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Ovaj model je inovativan alat za merenje i praćenje performansi čija implementacija dovodi do povećanja konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima.

1.7. Pregled sadržaja disertacije

Disertacija obuhvata 12 celina. U uvodnom delu predstavljen je pregled stanja istraživanja, predmet istraživanja, ciljevi i hipoteze istraživanja, metodologija istraživanja, očekivani rezultati, njihov značaj i mogućnost primene, naučni doprinos istraživanja i struktura rada. Teorijski deo disertacije pruža uvid u značaj konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, a zatim i u strateški pristup uz objašnjenje vrsta konkurentnosti, faktora okruženja, SWOT analize, konkurentskih strategija, kao i dosadašnjih razvijenih modela za merenje performansi. U četvrtom poglavlju razvija se novi model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima koji je zasnovan na Balanced Scorecard indikatorima i benčmarkingu. U petom poglavlju se analiziraju ključni faktori konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima putem analize internog okruženja malih i srednjih preduzeća obuhvaćenih empirijskim istraživanjem. Na osnovu toga u narednom poglavlju se vrši merenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća putem posebno razvijene metodologije. U sedmom poglavlju se vrši analiza dobijenog Kompozitnog indeksa konkurentnosti, ali i eksternog okruženja i strategija koja istraživana preduzeća primenjuju. Tu su predstavljene utvrđene korelacije uticaja konkurentskih strategija na ključne faktore konkurentnosti u funkciji sticanja, održanja i unapređenja konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. U osmom poglavlju model se testira u praksi na izabranim malim i srednjim preduzećima i vrši se verifikacija predloženog modela. Zatim sledi diskusija vezana za dobijene rezultate, kao i dokaz o opravdanosti postavljenih hipoteza. Na kraju je dat zaključak rada uz ograničenja modela i smernice za dalja istraživanja, kao i pregled korišćene literature i prilozi.

2. ZNAČAJ KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U TRANZICIONIM USLOVIMA

2.1. Udeo i značaj malih i srednjih preduzeća u tranzicionoj privredi i Evropskoj uniji

Mala i srednja preduzeća su odavno prisutna u razvijenim zemljama, a izuzetno veliku ulogu imaju u procesu tranzicije nerazvijenih zemalja. Njihova uloga ogleda se u zapošljavanju novih radnika i doprinošenju stabilizacije zemalja u razvoju. Usled osnivanja malih i srednjih preduzeća dolazi do privatizacije i liberalizacije privrednog sektora, dok se mere razvoja sektora malih i srednjih preduzeća uglavnom baziraju na pozitivnim iskustvima zemalja Evropske unije i zemalja u tranziciji.

U Evropskoj uniji postoji dvadeset miliona preduzeća od čega je oko 99% malih i srednjih preduzeća, gde čak 93% malih i srednjih preduzeća ima manje od 10 zaposlenih. Mala i srednja preduzeća su primarno zaslužna za bogatstvo i ekonomski rast, pored svoje ključne uloge u inovacijama i istraživanju i razvoju (Evropska komisija).

- Obezbeđuju preko 86 miliona radnih mesta, odnosno zaposleni u malim i srednjim preduzećima čine preko dve trećine ukupnog broja zaposlenih u privatnom sektoru Evropske unije,
- Sektor malih i srednjih preduzeća učestvuje sa 57,6% u bruto dodatoj vrednosti Evropske unije u 2012. godini.
- Sektor malih i srednjih preduzeća doprinosi 60% ukupnom bruto društvenom proizvodu Evropske unije.

Razlozi za stratešku važnost malih i srednjih preduzeća su:

- Mala i srednja preduzeća doprinose porastu zaposlenosti mnogo više nego velike firme i mogu na duži rok da obezbede veoma značajan udeo svih zaposlenih;

- Mala i srednja preduzeća mogu da pomognu u restrukturiranju tako što apsorbuju suvišne radnike;
- Mala i srednja preduzeća povećavaju konkurenciju na tržištu.

Evropska strategija 2020 i evropska privreda značajno se oslanjaju na mala i srednja preduzeća u cilju dostizanja svog punog potencijala. U martu 2002. godine tokom Samita šefova vlada Evropske unije u Lisabonu, sektor malih i srednjih preduzeća je označen kao jedan od stubova u postizanju cilja da Evropska unija postane “najkonkurentnija i najdinamičnija privreda u svetu do 2010.godine”.

U junu 2002. godine, lideri Evropske unije su usvojili Evropsku povelju za mala preduzeća, kojom se pozivaju zemlje članice Evropske unije i Evropska komisija da pruže podršku i pomognu malim i srednjim preduzećima u brojnim ključnim oblastima, poput obrazovanja i obuke preduzetnika, kao i stvaranjem efikasnijeg zakonodavstva, propisa, poreskog i finansijskog sistema. Na taj način u potpunosti je priznat značaj malih preduzeća i preduzetnika za razvoj, međunarodnu konkurentnost i zaposlenost u Evropskoj uniji. Od 2008. do 2010. Evropska komisija i zemlje članice Evropske unije implementirale su mere predviđene Evropskom poveljom za mala preduzeća kako bi ukinule administrativne prepreke, poboljšale pristup malih i srednjih preduzeća finansijama i kako bi podržali njihov pristup novim tržištima. 2010. godine Evropska komisija je donela novu strategiju (Strategy Europe 2020) koja se značajno oslanja na mala i srednja preduzeća. Potpredsednik Evropske komisije Antonio Tajani je izjavio da su “mala i srednja preduzeća motor koji pokreće privredu i koji se mora održavati jakim, konkurentnim i inovativnim. Zemlje članice Evropske unije moraju reagovati brzo kako bi obezbedile potpunu implementaciju Evropske povelje za mala preduzeća.”

Uprkos tome, efekti svetske ekonomske krize još uvek su prisutni u sektoru malih i srednjih preduzeća. U 2012. godini bruto domaći proizvod Evropske unije je imao pad od 0,3%. Osim toga bruto domaći proizvod Evropske unije nije dostigao nivo iz 2007/2008. godine. Međutim, uloga malih i srednjih preduzeća je ključna u ekonomskom oporavku evropske privrede. Obezbeđivanje odgovarajućih uslova za razvoj malih i srednjih preduzeća je prioritet u obezbeđivanju održivog oporavka i ostvarivanju prosperiteta za građane Evropske unije.

Sedamdesetih godina prošlog veka razvijeni deo sveta je putem različitih organizacija pri Ujedinjenim nacijama i Svetskoj banci počeo da pokazuje interes za dinamičniji razvoja zemalja u ravoju. U sklopu ovih aktivnosti afirmisala su se dva pravca razvoja ovih zemalja.

Prvi se odnosi na intenziviranje stranih ulaganja, koncesije i dugoročna proizvodna partnerstava lokalnih preduzeća iz razvijenog dela sveta. Drugi pravac se odnosi na samozapošljavanje ili otvaranje malih preduzeća. Interes razvijenog sveta za dinamičniji privredni razvoj manje razvijenih zemalja je brzo splasnuo i zadržao se na rešavanjima problema siromaštva u ovim zemljama. Jedna od mera na kojoj se i danas insistira ne samo u krugu ovih zemalja već i zemalja u tranziciji je da se kroz samozapošljavanje ili razvoj mikropreduzeća rešava problem nezaposlenosti.

Model samoupravne-tržišne privrede u bivšoj Jugoslaviji nije činio pogodan ambijent za razvoj male privrede. U privrednom razvoju akcenat je bio na razvoju velikih sistema, stvarajući veliku tržišnu prazninu koju su mala i srednja preduzeća trebala da popune.

Naime, zemlje u tranziciji su počele od planirane i centralizovane ka tržišno orjentisanoj ekonomiji. Tokom perioda centralne i planirane ekonomije većina državnih preduzeća funkcionisala je u veštačkom i odbrambeno orjentisanom ekonomskom ambijentu koji im nije dao priliku da nauče da se ponašaju tržišno. Transformacija državnih preduzeća u privatne nije nužno vodilo u stvaranje profitabilnih kompanija jer preduzetništvo pre svega podrazumeva spremnost da se preuzme rizik, a potom treba posedovati i iskustvo i izoštren osećaj za posao.

Sa druge strane veoma je važno stvaranje pozitivnog političkog i ekonomskog ambijenta pogodnog za stvaranje jakog sektora malih i srednjih preduzeća. To je jedan od glavnih zadataka vlada zemalja u tranziciji i u skladu sa tim tranzicione promene u većini zemalja u znaku su promena u političkom sistemu, privredno-sistemskim uslovima poslovanja (liberalizacija tržišta i harmonizacija propisa s propisima u Evropskoj uniji) i u znaku privatizacije državnih i društvenih preduzeća.

Brnjas (1999) navodi nove tipove privatnih preduzeća koji su se razvili kao posledica privatizacije:

1. tradicionalna privatna preduzeća nastala za vreme socijalizma pod sintagmom male privrede, organizovanih najčešće u obliku radnji za zanatsku proizvodnju i usluge;
2. fantomska ili papirna preduzeća sa jednim zaposlenim i najčešće praznim ili blokiranim računima u banci;
3. privatna preduzeća osnovana kao forma za obavljanje dopunskih poslova;
4. privatna preduzeća nastala restrukturiranjima velikih državnih ili društvenih preduzeća ili izdvajanjima iz sistema;
5. privatna preduzeća koja su formirana na legalnim ili polulegalnim poslovima ili izrasla iz sive i/ili crne ekonomije;

6. privatizovana društva i državna preduzeća;
7. preduzetnički orijentisana privatna preduzeća osnovana sa namerom da dugo traju, rastu i razvijaju se.

Zbog toga razvoj sektora malih i srednjih preduzeća u privredama u tranziciji prate brojne specifičnosti:

- U slučaju velikog broja državnih i društvenih malih i srednjih preduzeća stečajni su bili obavezna faza koja je prethodila njihovoj privatizaciji.
- Vlasnici privatizovanih malih i srednjih preduzeća raspolažu kapitalom, ali često ne raspolažu kompetentnim kadrovima i znanjima za vođenje ovih preduzeća. Istovremeno imaju odbojan stav prema angažovanju kompetentnih pojedinaca.
- Veliki broj novoosnovanih radnji i preduzeća nastao je kao rezultat mnogo manje preduzetničke erudicije njenih osnivača, a mnogo više iz potrebe da se rešava osnovni egzistencijalni problem.
- Najveći broj novoosnovanih preduzeća je u sektoru trgovine i usluga i to lokalnog značaja. Malo je novoosnovanih preduzeća u oblasti proizvodnje i izvozno orijentisane proizvodnje.
- Dolazi do razvoja porodičnih preduzeća, gde se jedan član usmerava na upravljanje preduzećem, dok ostali članovi porodice pomažu u vidu dopunskog zanimanja.
- Najveći broj autohtono razvijanih privatnih preduzeća ima samo jednog vlasnika, što ukazuje na nepoverenje u suvlasnike i partnere.
- Novoosnovana preduzeća i najveći broj mikro preduzeća karakteriše zadržavanje na jednom zaposlenom.
- Veliki deo aktivnosti ostaje u domenu sive i/ili crne ekonomije i ne prelazi u tokove legalne trgovine.

Većina zemalja u tranziciji prihvatila je mala i srednja preduzeća kao suštinski deo ekonomskih reformi. Od njih se očekuje da uz strane direktne investicije i proces restrukturiranja i privatizacije velikih preduzeća treba da doprinesu smanjenju nezaposlenosti, povećanju izvoza i ravnomernijem regionalnom razvoju. Tako se strateški značaj malih i srednjih preduzeća zemalja u tranziciji ogleda u sledećem:

- Mala i srednja preduzeća doprinose rastu zaposlenosti u većoj meri nego velika preduzeća.

- Privatni sektor, a posebno mala i srednja preduzeća predstavljaju kičmu tržišne privrede i za tranzicione privrede na dugi rok mogu da zaposle najviše radnika. Podaci Svetske banke pokazuju da je intenzitet zapošljavanja radne snage u malim i srednjim preduzećima četiri puta veći nego što je to slučaj u velikim preduzećima.
- Podrška sektoru malih i srednjih preduzeća pomoći će i restrukturiranju velikih preduzeća koja mogu svoje aktivnosti da delegiraju na mala i srednja preduzeća. Na taj način i veliko preduzeće efikasnije posluje.
- Mala i srednja preduzeća nude komplementarne proizvode u odnosu na velika preduzeća i absorbuju fluktuacije moderne privrede.
- Putem međusobne saradnje, mala i srednja preduzeća podižu nivo stručnosti svojom fleksibilnošću i inovativnošću. Na taj način mala i srednja preduzeća mogu da steknu važne prednosti u pogledu kreiranja stručne industrijske osnove i razvoja dobro pripremljenog uslužnog sektora koji može doprineti bruto domaćem proizvodu kroz višu dodatnu vrednost.
- Strukturna promena sa bivših velikih državnih preduzeća na manja privatna mala i srednja preduzeća dovodi do povećanog broja vlasnika, koji preuzimaju veću odgovornost i posvećenost poslu, nego što je to bio slučaj u nekadašnjim sistemima sa centralnim upravljanjem.
- Povećan broj malih i srednjih preduzeća će pružiti više fleksibilnosti društvu i privredi i može dovesti do stvaranja tehnoloških inovacija, kao i pružanja značajnih mogućnosti za razvoj novih ideja i veština.
- Lak ulazak i izlazak malih i srednjih preduzeća na tržište, čine ga fleksibilnijim i konkurentnijim.
- Mala i srednja preduzeća utiču na smanjenje siromaštva, jer često zapošljavaju siromašno stanovništvo. Mala i srednja preduzeća su u siromašnim i ruralnim oblastima često jedini poslodavci.

2.2. Osobnosti zemalja u tranziciji u kontekstu malih i srednjih preduzeća

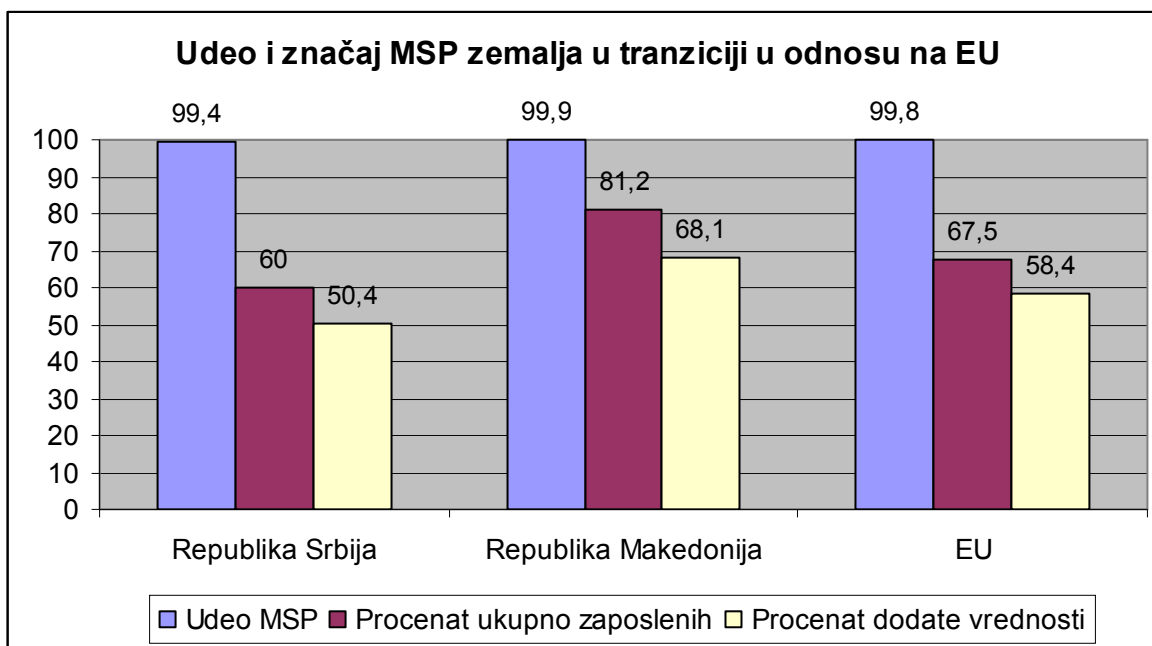
2.2.1. Primeri nekih zemalja u tranziciji

Kada su zemlje u tranziciji u pitanju, analizirane su Republika Srbija i Republika Makedonija. Broj malih i srednjih preduzeća u Republici Makedoniji je imao tendenciju rasta

do 2010. godine, ali je počeo da opada u 2011. godini. Pozitivan trend zapošljavanja u makedonskim malim i srednjim preduzećima je prisutan od 2008. godine. Međutim, stopa nezaposlenost je bila ekstremno visoka u 2012. godini – 30%. Rast bruto dodate vrednosti u 2010. i 2011. je bio 15% iznad nivoa od 2008. godine. Jedan od razloga je što postoji mali broj malih i srednjih preduzeća, malo zaposlenih i malo dodate vrednosti u makedonskim malim i srednjim preduzećima (Evropska komisija).

U srpskoj privredi se beleži stalni rast broja malih i srednjih preduzeća u periodu 2008.-2011. godine. Međutim, gubitak zaposlenosti u sektoru malih i srednjih preduzeća u Srbiji je izraženiji nego u malim i srednjim preduzećima u Evropskoj uniji. U Srbiji je 2010. godine dodata vrednost bila 18% niža u odnosu na 2008. godinu. Naredne godine je došlo do rasta u dodatoj vrednosti od 8,6%. Razlozi za ovakve performanse malih i srednjih preduzeća mogu se pripisati promenljivom poslovnom okruženju kojeg karakteriše nestabilan finansijski sektor i niska tražnja.

Analogno Evropskoj uniji, u zemljama u tranziciji je takođe izraženo prisustvo i značaj sektora malih i srednjih preduzeća za celokupan razvoj privrede (Slika 1).



Slika 1: Udeo i značaj malih i srednjih preduzeća zemalja u tranziciji u odnosu na EU

2.2.2. Trendovi razvoja zemalja u tranziciji u kontekstu konkurentnosti malih i srednjih preduzeća

Aktuelno stanje privredne i industrijske osnove zemalja u tranziciji karakteriše tehnološko-ekonomsko zaostajanje većine instaliranih kapaciteta, dominantna zastupljenost tradicionalne industrijske produkcije (standardizovani proizvodi), izvozni asortiman bez postojanja prepoznatljivog proizvoda koji je u dosadašnjem periodu u značajnom stepenu bio namenjen promenljivim kupcima i plasiran na ograničenom broju destinacija, što predstavlja otežavajuću okolnost.

Pored toga, dominirajuća poslovna praksa zasniva se na tradicionalnom spoljnotrgovinskom konceptu, a prisutni su i problemi izvesnog zaostajanja u procesu privatizacije, nerazvijenost adekvatnih institucija privredne infrastrukture i nezaokruženost bankarskog sistema (posebno finansijskih institucija tržišnog profila). Dugo odsustvo tranzicionih privreda odnosno industrijskih preduzeća sa svetskog tržišta, koje je u međuvremenu pretrpelo značajne promene, predstavlja značajan operativni i strateški problem s obzirom na iskustvo iz savremene poslovne prakse da se odnos u naporu i troškovima preduzeća između održavanja i osvajanja novih tržišta kreće u rasponu 1:3.

Nasleđene duboke strukturne disproporcije su rezultat višegodišnjih uticaja onih faktora koji su svojstveni sistemu političkog usmeravanja privrede. Struktura kapaciteta izgrađena do kraja sedamdesetih godina bila je opredeljena ovim faktorima, a posmatrano prema nameni proizvoda, odgovarala je strukturi upotrebe društvenog proizvoda - oko 40% industrijske proizvodnje i njenih kapaciteta bilo je namenjeno investicionoj tražnji polazeći od koncepta tzv. jedinstvenog jugoslovenskog tržišta.

Problem obrtnog kapitala rešavan je kreditiranjem koje je uključivalo i novčanu ekspanziju, a odnosi cena bili su nekompatibilni sa cenovnim relacijama na svetskom tržištu. Dugoročno postavljena razvojna strategija zasnivala se na krupnim investicijama oslonjenim na obilno zaduživanje u inostranstvu i visok stepen zatvorenosti tržišta prema konkurenciji iz inostranstva. Profil i struktura ponude, kao i raspoloživost ostalim resursima nije u skladu sa dinamičnim zahtevima savremenog tržišta.

Razvojno efikasne i međunarodno konkurentne nacionalne privredne sisteme karakteriše okruženje u kom se njihovi delovi, odnosno preduzeća, ponašaju koliko konkurentno toliko i kooperativno, jer im međuzavisnost u takvoj političkoj i ekonomskoj areni, omogućuje da ostvare rastuće prinose po osnovu kooperacije. Izvori tih rastućih prinosa su u efektima učenja i beneficijama i eksternalizacije i kooperacije. U takvoj sredini tokom vremena se kreiraju mreže, institucije, norme ponašanja, sistemski režimi i drugo, koji su važniji za ukupne

performanse privrede nego što su kursevi valuta, efikasnost alokacije resursa, nivo nadnica i sl. Problemi informisanja, komuniciranja, koordinacije, zajedničkog razvoja su od onog značaja za konkurentne i razvojne performanse privrede koji se obično pripisuje značaju ekonomije obima, novim investicijama i štednji.

Matejić (1995) navodi osnovne parametre od kojih zavisi kvalitet okruženja u kom se nalazi pojedinačno preduzeće, a koji doređuju performanse privrede u celini i nalaze se u nepoželjnom stanju u privrednom i institucionalnom sistemu u Republici Srbiji, a može se proširiti i na zemlje u tranziciji:

1. Vremenski horizont koji upravlja donošenjem odluka

Poželjno je da ovaj vremenski horizont bude što duži (osnovni kriterijum i cilj jednog japanskog proizvođača je rast tržišnog učešća, za razliku od rasta profita, kao duboko usađenog tradicionalnog kriterijuma i cilja kapitalizma) dok je isti, u našoj nacionalnoj privredi svega 15 dana (prikupljanje novca za isplate primanja zaposlenih) ili, opet svega godinu dana u većem delu novopreduzetničke privrede.

2. Subjektivne diskontne stope privrednih i drugih aktera

Poželjno je da ove stupe budu što manje jer time budućnost dobija na značaju pa se sadašnje politike i odluke zasnivaju više na slikama budućnosti nego prošlosti, više su vučene budućnošću nego što su gurane prošlošću. Preovlađujuće subjektivne diskontne stope u tranzicionom društvu su veoma visoke i one svako ulaganje za budućnost veoma potcenjuju u odnosu na potrošnju danas.

3. Struktura podsticaja

Podsticaji su dobri:

- ako podržavaju kooperaciju radi razvoja i kažnjavaju alijanse radi očuvanja interesa bez rasta produktivnosti;
- ako podržavaju razvoj poslovnog poverenja, a kažnjavaju poslovni nemoral;
- ako nagrađuju napor i uspeh, a kažnjavaju neposvećenost i neobazrivost pri pravljenju neuspeha itd.

U slučaju zemalja u tranziciji izvesno je da postojeći sistem podsticaja ima razvojno retrogradni karakter.

4. Priroda i stepen vladinih intervencija

Poželjne su vladine intervencije koje delovanjem na vremenski horizont, sistem podsticaja, subjektivne diskontne stope, troškove komunikacija i informacija, troškove koordinacije i slično podstiču kooperaciju i rast produktivnosti, a kažnjavaju zatvaranje i očuvanje pozicija bez rasta produktivnosti. Nije poželjno da vladine intervencije budu usmerene na stvaranje okruženja za безусловnu kooperaciju, jer ovaj tip kooperacije izaziva više gramzivost nego saradnju.

Jedno od osnovnih obeležja makroekonomskih kretanja zemalja u tranziciji je visok spoljnotrgovinski deficit, odnosno deficit tekućeg dela platnog bilansa preteći da naruši makroekonomsku stabilnost i izazove platnobilansnu, odnosno valutnu krizu. Uzrok tome je niska konkurentnost tranzicionih privreda, što za posledicu ima nedovoljan nivo investicija, nizak stepen privredne aktivnosti merene visinom bruto domaćeg proizvoda po stanovniku i nizak nivo izvoza po glavi stanovnika.

2.2.3. Ocena konkurentnosti zemalja u tranziciji

Global Competitiveness Report je godišnji izveštaj o ekonomskoj politici i vodič za donošenje investicionih odluka širom sveta. On već dugo rangira zemlje po konkurentnosti i predstavlja alat za identifikaciju snaga i slabosti neke zemlje.

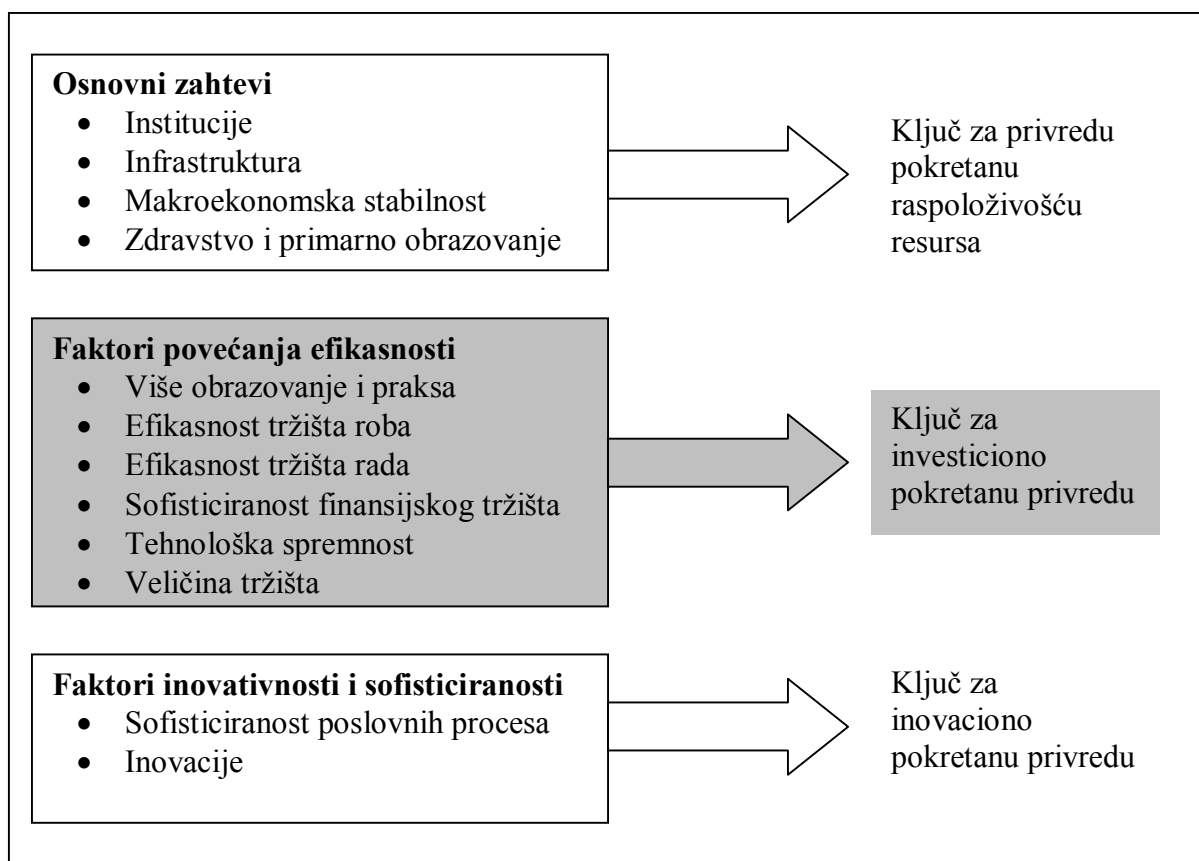
Indeks globalne konkurentnosti je alat kojim se ocenjuje konkurentnost neke privrede. On ocenjuje različite komponente, od kojih svaka predstavlja jedan aspekt kompleksne realnosti u funkciji konkurentnosti. Ove komponente su grupisane u 12 kategorija privredne konkurentnosti:

- 1) Institucije
- 2) Infrastruktura
- 3) Makroekonomska stabilnost
- 4) Zdravstvo i primarno obrazovanje
- 5) Više obrazovanje i praksa
- 6) Efikasnost tržišta roba
- 7) Efikasnost tržišta rada
- 8) Sofisticiranost finansijskog tržišta

- 9) Tehnološka spremnost
- 10) Veličina tržišta
- 11) Sofisticiranost poslovnih procesa
- 12) Inovacije

Ovim kategorijama obuhvaćeni su mikroekonomski i makroekonomski faktori kao i faktori razvoja institucija koji uzeti zajedno određuju konkurentnost nacionalne privrede. Indeks globalne konkurentnosti, kao kompozitni indeks, formira se kao ponderisani prosek vrednosti svake od navedenih kategorija. Inače, svaka od navedenih kategorija sama po sebi predstavlja kompozitni indeks koji se formira kao ponderisani prosek podindikatora.

Svaki od ovih faktora varira od zemlje do zemlje u zavisnosti od stepena ekonomske razvijenosti. U zavisnosti od toga koje kategorije prevladavaju u oceni privredne konkurentnosti, privreda države se može svrstati prema svojim pokretačima (Slika 2).



Slika 2: 12 kategorija privredne konkurentnosti i karakteristike privrede (www.weforum.org)

Uspešan ekonomski razvoj je proces postepenog dograđivanja, u kome nacionalno poslovno okruženje evoluirala. Iz početne faze koja je vođena raspoloživošću resursa ulazi se u investiciono vođenu fazu, da bi se na kraju ušlo u inovaciono vođenu fazu.

U početnoj fazi, osnovni uslovi korišćenja faktora proizvodnje i raspoloživost resursa (kao što su niska cena rada i neiskorišćeni prirodni resursi) su dominantan izvor kompetitivnih prednosti i osnov povećanja izvoza. Preduzeća proizvode robe ili relativno jednostavne proizvode dizajnirane u drugim, razvijenim zemljama. Tehnologija je asimilirana kroz uvoz, ugovor o isporuci, strane direktne investicije i imitaciju. U toj fazi, preduzeća konkurišu cenom i oskudevaju u direktnom pristupu potrošaču. One imaju ograničenu ulogu u lancu vrednosti, usmerene su na sklapanje, radno-intenzivnu proizvodnju i iskorišćavanje resursa. Ovaj tip privrede je visoko osetljiv na svestske ekonomske cikluse, cene roba i fluktuacije deviznog kursa.

U višoj, investiciono vođenoj fazi, efikasnost u zadovoljavanju standarda proizvodnje roba i usluga postaje dominantan izvor konkurentske prednosti. Obimne investicije u infrastrukturu, "prijateljsku" po biznis državnu administraciju, jaki investicioni podsticaju i bolji pristup kapitalu omogućavaju bitna unapređenja produktivnosti. Proizvedene robe i usluge su sofisticiranije, ali tehnologija i dizajn dolaze još uvek uglavnom iz inostranstva. Tehnologija je usvojena kroz licence, zajednička ulaganja, direktne strane investicije i imitacije. Međutim, nacija na tom stupnju razvoja nije samo asimilator strane tehnologije već takođe počinje da razvija kapacitete da ove unapredi. Investiciono vođena ekonomija je koncentrisana na preradu i podugovaranje izvoznih usluga.

Srbija se, primera radi, prema vrednosti BDP po stanovniku svrstava u zemlje na srednjem nivou razvijenosti, gde se kao ključni pokretači konkurentnosti nalaze kategorije iz grupacije „Faktora povećanja efikasnosti“.

U najvišoj, inovaciono vođenoj fazi, sposobnost za proizvodnju inovativnih proizvoda i usluga, koristeći najnaprednije metode, postaje dominantan izvor konkurentske prednosti (Savić, 2005).

Izveštaj Svetskog ekonomskog foruma za 2013. godinu obuhvata 148 zemalja. Izveštajem se zemlje rangiraju shodno vrednosti Indeksa globalne konkurentnosti koja se teorijski kreće u intervalu od 1 do 7.

U Tabelama 1 i 2 prikazane su vrednosti Indeksa globalne konkurentnosti Srbije i zemalja iz njenog okruženja za period od 2007. do 2013. godine. Tabela je obuhvaćeno 11 zemalja i to: Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Grčka, Mađarska, Makedonija, Crna Gora, Rumunija, Srbija, Slovačka i Slovenija.

Tabela 1: Indeks globalne konkurentnosti (2007-2013)

| | 2007. | 2008. | 2009. | 2010. | 2011. | 2012. | 2013. |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Albanija | 3,48 | 3,55 | 3,72 | 3,94 | 4,06 | 3,91 | 3,85 |
| BiH | 3,55 | 3,56 | 3,53 | 3,70 | 3,83 | 3,93 | 4,02 |
| Hrvatska | 4,20 | 4,22 | 4,03 | 4,04 | 4,08 | 4,04 | 4,13 |
| Grčka | 4,08 | 4,11 | 4,04 | 3,99 | 3,92 | 3,86 | 3,93 |
| Mađarska | 4,35 | 4,22 | 4,22 | 4,33 | 4,36 | 4,30 | 4,25 |
| Makedonija | 3,73 | 3,87 | 3,95 | 4,02 | 4,05 | 4,04 | 4,14 |
| Crna Gora | 3,91 | 4,11 | 4,16 | 4,36 | 4,27 | 4,14 | 4,20 |
| Rumunija | 3,97 | 4,10 | 4,11 | 4,16 | 4,08 | 4,07 | 4,13 |
| Srbija | 3,78 | 3,90 | 3,77 | 3,84 | 3,88 | 3,87 | 3,77 |
| Slovačka | 4,45 | 4,40 | 4,31 | 4,25 | 4,19 | 4,14 | 4,10 |
| Slovenija | 4,48 | 4,50 | 4,55 | 4,42 | 4,30 | 4,34 | 4,25 |

Izvor: WEF (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

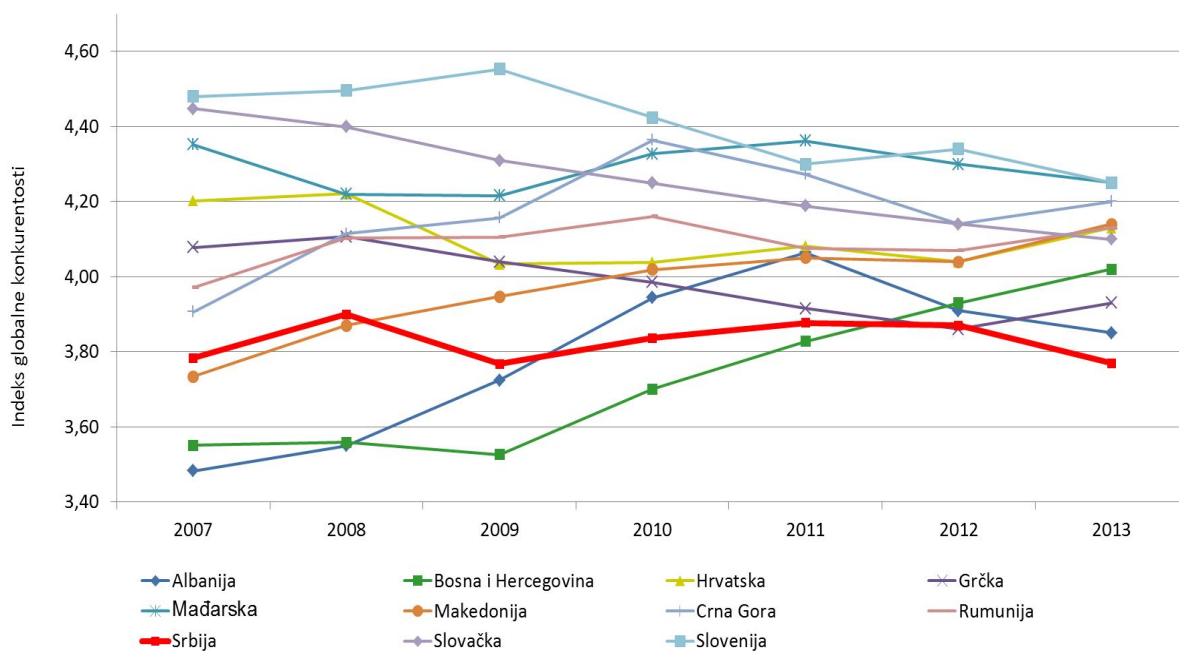
Tabela 2: Rang zemalja prema Indeksu globalne konkurentnosti (2007-2013)

| | 2007. ¹⁾ | 2008. ²⁾ | 2009. ³⁾ | 2010. ⁴⁾ | 2011. ⁵⁾ | 2012. ⁶⁾ | 2013. ⁷⁾ |
|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Albanija | 109 | 108 | 96 | 88 | 78 | 89 | 95 |
| BiH | 106 | 107 | 109 | 102 | 100 | 88 | 87 |
| Hrvatska | 57 | 61 | 72 | 77 | 76 | 81 | 75 |
| Grčka | 65 | 67 | 71 | 83 | 90 | 96 | 91 |
| Mađarska | 47 | 62 | 58 | 52 | 48 | 60 | 63 |
| Makedonija | 94 | 89 | 84 | 79 | 79 | 80 | 73 |
| Crna Gora | 82 | 65 | 62 | 49 | 60 | 72 | 67 |
| Rumunija | 74 | 68 | 64 | 67 | 77 | 78 | 76 |
| Srbija | 91 | 85 | 93 | 96 | 95 | 95 | 101 |
| Slovačka | 41 | 46 | 47 | 60 | 69 | 71 | 78 |
| Slovenija | 39 | 42 | 37 | 45 | 57 | 56 | 62 |

1) izveštaj obuhvata 131 zemlju; 2) izveštaj obuhvata 134 zemlje; 3) izveštaj obuhvata 133 zemlje; 4) izveštaj obuhvata 139 zemlje; 5) izveštaj obuhvata 142 zemlje; 6) izveštaj obuhvata 144 zemlje; 7) izveštaj obuhvata 148 zemalja

Izvor: WEF (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

Za razliku od prethodne godine, gde smo mogli da konstatujemo zanemarljiv pad vrednosti Indeksa globalne konkurentnosti od 0,01, ove godine pad bi se mogao okarakterisati kao značajan, budući da je ostvarena vrednost Indeksa globalne konkurentnosti na nivou istorijskog minimuma u sedmogodišnjem periodu od 2007. do 2013. godine. Takođe, ako se ovaj rezultat posmatra relativno u međunarodnom kontekstu, zabeležena 101. pozicija nedvosmisleno predstavlja istorijski minimum kada je rang Srbije u pitanju.



Slika 3: Trend Indeksa globalne konkurentnosti od 2007-2013

Izvor: WEF (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

Prema ukupnoj konkurentnosti, merenom Indeksom globalne konkurentnosti u 2013. godini Srbija se nalazi na začelju navedene grupe zemalja. Pored Srbije, u ovoj godini, značajne padove na listi zabeležile su Albanija, Slovačka i Slovenija, dok su značajan napredak na listi ostvarile Hrvatska, Grčka, Makedonija i Crna Gora. Na osnovu Slike 3 može se primetiti da je u poslednje tri godine izražen trend konvergencije vrednosti Indeksa globalne konkurentnosti za izabranu grupu zemalja. Uglavnom zemlje sa relativno visokim vrednostima Indeksa globalne konkurentnosti u odnosu na Srbiju beleže pad vrednosti, dok zemlje sa niskim vrednostima beleže rast. Kod zemalja sa visokim vrednostima Indeksa globalne konkurentnosti redukcija vrednosti nastupila je kao rezultat neodrživosti osvojenih pozicija, usled naleta krize, te pogoršanja vitalnih parametara koji se oslikavaju kroz kvantitativne podatke, ali i kroz pogoršanu percepciju konkurentnosti zemlje ispitanih top menadžera, što zajednički formira kompozitnu vrednost Indeksa globalne konkurentnosti. Sa druge strane, zemlje koje su i pored udara krize u poslednje tri godine ostvarile značajan napredak i pored pogoršanja kvantitativnih pokazatelja konkurentnosti svoj napredak duguju pre svega optimističnim rezultatima dobijenim anketom.

Kao što se po kratkom postupku od nerazvijene privrede ne može načiniti razvijena, tako ne postoje prečice kojima bi se omogućilo da se od nekonkurentne privrede napravi konkurentna. Za stvaranje konkurentne prednosti treba mnogo vremena i ulaganja. Nagla

promena globalnih finansijskih uslova uzrokovala je smanjenje tražnje i pad cena izvoznih proizvoda privreda u tranziciji, što zahteva veća realna i finansijska prilagođavanja (Bošnjak, 2008).

Za zemlje u tranziciji je bitna reforma na mikroekonomskom nivou i jačanje konkurentnosti preduzeća. Stabilne političke, pravne i socijalne institucije i zdrave makroekonomske politike stvaraju dobar potencijal za unapređenje nacionalnog prosperiteta. Međutim, bogatstvo se stvara na mikroekonomskom nivou - u sposobnosti preduzeća da proizvode vredne robe i usluge na efikasan način. Produktivnost zemlje je oslonjena na produktivnost njenih preduzeća. Privreda ne može biti konkurentna sve dok preduzeća koja posluju u njoj nisu konkurentna.

2.3. Poslovno okruženje - okvir poslovanja malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

Globalizacija svestike privrede, intenzivirana od 80-ih godina prošlog veka, nameće potrebu svim zemljama za veće uključanje u svetske tokove, odnosno razmenu roba, usluga, rada i kapitala. Prilagođavanje izazovima globalizacije važan je zadatak svih država kako bi se mogao ostvariti rast životnog standarda svih građana.

Jedna od osnovnih karakteristika globalizacije u svetskoj privredi je nova međunarodna raspodela ekonomske i finansijske moći, što je uslovalo i novu međunarodnu podelu rada gde svaka nacionalna privreda nastoji da ostvari što bolju poziciju, odnosno da bude što konkurentnija u odnosu na privrede drugih zemalja. To znači da privrede pojedinačnih zemalja žele da na svetskom tržištu prodaju što više svojih proizvoda po što povoljnijim cenama u odnosu na privrede drugih zemalja.

Globalizacija, kao i sve prisutnije inovacije na polju tehnologije bitno su promenile uslove poslovanja na svetskom tržištu i uvele novine u poslovnoj orijentaciji preduzeća. Borba za osvajanje tržišnog prostora postaje agresivnija i dinamičnija i u njoj opstaju samo ona preduzeća koja su u poslovni ambijent ugradila visok nivo fleksibilnosti i inovativnosti. Nova marketing orijentacija preduzeća znači pomeranje fokusa sa proizvodnje na potrošača ali i na sve druge aktere sa tržišta, posebno na konkurenciju. Pitanje konkurentnosti postaje ključno za opstanak i razvoj ne samo preduzeća, već i privrede jedne države.

U ovakvim okolnostima rastuća liberalizacija trgovinskih i investicionih režima, zasnovana na davanju prednosti tržišnim podsticajima i izvozno orijentisanim programima, ključni je okvir izgrađivanja kompatibilnosti sa svetskim ekonomskim okruženjem.

Realna posledica delovanja ovih faktora u svetskoj ekonomiji uslovlila je pomeranje naglasaka u donošenju ekonomskih odluka ne samo ka preduzetničkom konceptu ponašanja, nego i značajnom pomeranju poslovnog fokusa sa makroekonomskog na mikroekonomski nivo. Pomeranje ka preduzeću kao ekonomskom entitetu je unelo izmene i u shvatanju međunarodne podele rada i promenilo kurs odvijanja međunarodnog poslovanja preduzeća ka uspostavljanju ili sve izraženijem afirmisanju koncepta globalnog ekonomskog integrisanja na planu proizvodnje i razmene.

Posmatrano sa poslovnog aspekta, preduzeća se uvek pomeraju tamo gde su njihova tržišta, jer to podrazumeva njihovu proizvodnju. Jedini način na koji se može unaprediti konkurentnost preduzeća jeste putem podizanja produktivnosti i/ili kvaliteta proizvoda. Pri tome, u međunarodnom kontekstu dodatno treba imati u vidu da u savremenim uslovima, osposobljenost preduzeća za diferenciranje proizvoda, uspostavljanje mrežnih veza ili davanje naglasaka na intelektualnu svojinu ima izražen uticaj na cenu i kvalitet proizvoda.

U današnje vreme treba imati u vidu da tržišni napadi putem inovacija i udari konkurencije ne dolaze samo usled menjanja ili primene raznovrsnih korporativnih strategija nego u praksi imaju čak i različito geografsko poreklo. Izmenjeni uslovi i profil svetskog tržišta zahtevaju da preduzeće razvije svoju konkurentsku poziciju putem snažnije međunarodne orijentacije, a ne oslanjanjem na tradicionalne forme poslovanja i klasičnu monetarnu podršku države (stimulacije, devizni kurs), budući da su njene mogućnosti u novim uslovima relativno ograničene.

Opređenje za dublje, intenzivnije, odlučnije i potpunije uključivanje na svetsko tržište na bazi kompleksnijeg preduzetničkog i marketing angažovanja predstavlja jedino rešenje za preduzeća koje žele da opstanu u novim uslovima privređivanja, bez obzira na njihovu veličinu. Ovde se radi o uspostavljanju prakse potpunijeg tržišnog opredeljenja u razvijanju poslovnih aktivnosti preduzeća na bazi koncepta dublje ekonomske integracije sa svetskim tržištem.

Mala i srednja preduzeća zemalja u tranziciji koja imaju limitirani tržišni potencijal mogu steći veliki broj prednosti po osnovu ostvarene uključenosti u međunarodne poslovne tokove. U tradicionalnom, spoljno-trgovinskom smislu, međunarodna ekonomska integracija se često posmatra kroz širenje tržišnih veza na bazi povećanja obima trgovinske i faktorske razmene sa jedne strane, i aktivnosti države u cilju reduciranja prepreka za ove tokove kao glavnog

stimulansa u povećanju stepena integracije sa druge strane. Ovaj tip integracije zapostavlja učešće u međunarodnoj podeli rada i na nivou proizvodnje. Reč je o međunarodnoj proizvodnji što u principu podrazumeva da preduzeće ima kontrolu nad izvesnom produktivnom aktivom u više nego jednoj zemlji, koja se obično stvara putem angažovanja stranih direktnih investicija, ali i putem različitih nevlasničkih modaliteta angažovanja. Ovakvo uključivanje na svetsko tržište i ostvarivanje veza preko nacionalnih granica, menja karakter i profil međunarodne ekonomske integracije preduzeća usmeravajući ga na dublju međunarodnu integrisanost sa svetskim tržištem. Ulaganja u inostranstvu i iz inostranstva, za razliku od čiste trgovinske razmene, ne završavaju samo inicijalnim transakcijama već imaju širi horizont budući da označavaju opredeljenje za dugoročnije veze između nosilaca operativnog poslovanja lociranih u različitim zemljama.

2.4. Globalizacija i razvoj malih i srednjih preduzeća

Izvesno je da proces globalizacije ne sputava razvoj malih i srednjih preduzeća. Pošto u globalnim poslovnim i trgovniskim operacijama dominiraju velike multinacionalne, transnacionalne i globalne kompanije iz razvijenih i novoindustrijalizovanih zemalja, položaj malih i srednjih preduzeća u velikoj meri zavisi od globalnog pozicioniranja velikih preduzeća. Danas se mogu uočiti tri trenda globalne transformacije vodećih međunarodnih konkurenata (Rakita, 2003):

1. centralizovana decentralizacija i "daunsajzing" velikih, uključivanjem ili formiranjem malih i srednjih preduzeća u okviru korporativnog sistema,
2. transformacija velikih u svojevrsne konfederacije malih, autonomnih, preduzetnički i akciono orijentisanih firmi,
3. trend alijansnog povezivanja.

Međutim, svetsko tržište pruža velike šanse i dosta slobodnog prostora za uspešan izvoz i druge forme međunarodnog poslovanja preduzeća male i srednje veličine. Globalna strategija je samo jedna od mogućih i nije uvek najbolje rešenje, niti je uvek racionalno primenjiva na nivou preduzeća. Mnogo je veći broj izvozno i međunarodno orijentisanih malih i srednjih preduzeća nego što je broj globalnih preduzeća. Promene u globalnom poslovnom okruženju su opšteg karaktera i odražavaju se na poziciju svih učesnika na svetskom tržištu, pa i na izvoznu i međunarodnu poziciju malih i srednjih preduzeća. Povoljne mogućnosti globalizacije nisu rezervisane samo za velike multinacionalne i transnacionalne kompanije.

Paralelno i sve češće se pojavljuju preduzeća srednje veličine koje otvaraju svoje fabrike, filijale, istraživačke laboratorije i prodajna predstavništva širom sveta, koja se specijalizuju za određene tržišne niše u svetskim razmerama. Uglavnom se vezuju za sektor usluga, softvera, specijalizovanih proizvoda ili proizvoda visoke tehnologije.

Kategorija malih i srednjih preduzeća se po pravilu suočava sa pet tipova izvoznih teškoća i problema:

1. Problemi logističke prirode – počev od transporta, skladištenja, preko pakovanja, obezbeđivanja izvozne dokumentacije, do osiguranja tovara i zaliha;
2. Problemi pravno proceduralnog karaktera – od praćenja i uvažavanja državnih propisa i regulativa, preko propisnog obeležavanja i markiranja, pa do obezbeđivanja prava po osnovu industrijske i intelektualne svojine;
3. Teškoće servisiranja i obezbeđivanja posleprodajnih usluga u inostranstvu;
4. Problemi promocije i optimalnog kombinovanja pojedinih vrsta promotivnih aktivnosti;
5. Problemi vezani za istraživanje inostranih tržišta i prikupljanje adekvatnih marketing informacija.

Veliki broj malih i srednjih preduzeća je nedovoljno osposobljeno za samostalno bavljenje vitalnim poslovima međunarodnog menadžmenta i marketinga. Zbog toga je u svetu afirmisana praksa povezivanja i udruživanja preduzeća, uključivanja u državne izvozne programe i slično, a sve u cilju razrešavanja problema međunarodnog poslovanja i ostvarivanja što bolje promocije izvoza zemlje.

Kako bi najbolje iskoristila svoje prednosti i minimizirala svoje nedostatke, mala i srednja preduzeća u procesu internacionalizacije treba da koriste određene partnerske i kooperativne izvozne aranžmane. Partnerstvo i kooperacija se mogu razvijati neposredno i unutar kategorije malih i srednjih preduzeća, uz pomoć države i privrednih komora, kao i u raznim satelitskim formama uz velike kompanije i međunarodno afirmisane konkurente. Partnerske i kooperativne aranžmane je moguće uspostavljati sa zainteresovanim učesnicima u zemlji, ali i sa odgovarajućim preduzećima i posrednicima u inostranstvu. Tradicionalne i klasične forme indirektnog izvoza, koje su bile najviše zastupljene, i dalje su na raspolaganju, ali teško mogu dovesti do aktivnije izvozne uloge i željene prepoznatljivosti u inostranstvu. Konkretno forme izvoznog angažovanja malih i srednjih preduzeća su mnogobrojne i treba u svakom pojedinačnom slučaju da budu podvrgnute objektivnoj i detaljnoj SWOT analizi. Pogrešna je predstava da mala i srednja preduzeća ne mogu da postignu veći međunarodni

status i rejting od statusa indirektnog izvoznika. Pred nekim malim i srednjim preduzećima su otvorena sva vrata i svi mogući nivoi i forme internacionalizacije poslovanja. Poznati su već primeri preduzeća sa nekoliko desetina zaposlenih, koja mogu imati obeležje globalno orijentisanih preduzeća (Rakita, 2003).

Prema UNIDO-u (United Nations Industrial Development Organization, www.unido.org), integracije u globalnu privredu putem ekonomske liberalizacije, deregulacije i demokratizacije, jedini je pravi put ka pobedi nad siromaštvom i nejednakostima. Za ovaj proces je od izuzetnog značaja razvoj privatnog sektora u kom mala i srednja preduzeća imaju centralnu ulogu.

Većina trenutno velikih preduzeća imala su svoj početak kao malo i srednje preduzeće. Mala i srednja preduzeća se razlikuju od velikih u tri glavna aspekta: neizvesnost, inovacije i evolucija. Mala i srednja preduzeća su početna tačka razvoja privrede prema industrijalizaciji. Ona imaju značajne efekte na raspodelu nadnica, prihode od poreza, zaposlenost, efikasno korišćenje resursa i stabilnost prihoda.

Mala i srednja preduzeća više implementiraju radno intenzivne proizvodne procese u odnosu na velika preduzeća. Rezultat toga je da mala i srednja preduzeća značajno doprinose merama produktivnih mogućnosti zapošljavanja, generisanju prihoda i konačno smanjenju siromaštva. Ona takođe omogućuju ekspanziju sistemskih proizvodnih mogućnosti i pomažu da se proizvodni resursi absorbuju na svim nivoima privrede i da doprinesu formiranju fleksibilnog privrednog sistema u kom su mala i srednja preduzeća međusobno povezana sa velikim preduzećima. Ove veze su od ključnog značaja za privlačenje stranih investicija. Investicione transnacionalne korporacije traže dobre domaće snabdevače za njihov lanac snabdevanja.

Zbog toga je neophodno istrajati u preciznoj politici i reformama kako bi mala i srednja preduzeća postala efikasan instrument za razvoj ekonomskog rasta i zapošljavanja. Okruženje malih i srednjih preduzeća se stalno menja, posebno u kontekstu globalizacije i slobodnih tržišta. Prema tome, razvojni put malih i srednjih preduzeća treba da bude određen na dug rok uzimajući u obzir predvidivo ponašanje svih faktora na tržištu.

Slaba konkurentnost većine domaćih preduzeća, odnosno njihovih proizvoda i usluga na stranim, ali sve više i na domaćem tržištu, jedan je od najvećih problema u tranzicionim privredama. Brojni spoljni i unutrašnji faktori utiču na konkurentnost malih i srednjih preduzeća, od kojih su najbitniji (Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji 2003-2008, 2003):

a.) Razvoj menadžmenta

Jaka, konkurentna i efikasna preduzeća zahtevaju efikasne i dobro obučene menadžere. Razvoj menadžment veština i sposobnosti predstavlja prioritet strategije razvoja malih i srednjih preduzeća. Širok spektar usluga baziranih na pružanju informacija, poslovnih saveta i programa obuke namenjenih razvoju menadžmenta obezbeđuju se kroz regionalne agencije i centre za razvoj sektora malih i srednjih preduzeća. U većini zemalja, specijalizovani poslovni konsultanti predstavljaju glavne pružaoce ovih usluga u oblastima kao što su finansijski menadžment i planiranje, marketing, kvalitet i sl. Tržište konsultantskih usluga za mala i srednja preduzeća u ovom trenutku nije dovoljno razvijeno u zemljama u tranziciji.

b.) Sistem kvaliteta

Praktično je standardan zahtev za sva mala i srednja preduzeća koja izvoze u zemlje članice Evropske unije da imaju potvrdu o uvedenom sistemu kvaliteta. Pitanje standarda kvaliteta veoma je značajno za sektor malih i srednjih preduzeća zemalja u tranziciji i efikasan program uvođenja sistema kvaliteta dostupan svim zainteresovanim u sektoru malih i srednjih preduzeća je jedan od prioriteta.

c.) Inovacije

Inovacije treba shvatiti kao kontinuirano poboljšanje proizvoda, usluga i procesa unutar preduzeća. U poslednjih nekoliko godina veliki broj preduzeća zemalja u tranziciji bio je u situaciji da se bori za opstanak na tržištu i nije imalo resurse za investiranje u poboljšanje i razvoj proizvoda i usluga. Odatle proizilazi neophodnost kreiranja programa za podršku preduzećima u razvoju i testiranju novih proizvoda ili poboljšanju postojećih proizvoda.

2.5. Međunarodni trgovinski sporazumi – šansa za uspeh malih i srednjih preduzeća tranzicionih zemalja na međunarodnom tržištu?

U nastojanju da pospeše svetsku razmenu, nacije su kreirale niz trgovinskih sporazuma poslednjih godina. Dok se stotine sporazuma zalažu za slobodnije tržište u svetu, neki od najznačajnijih za zemlje u tranziciji su: Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju Evropskim zajednicama i njihovim državama članicama, EFTA i CEFTA.

2.5.1. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju Evropskim zajednicama i njihovim državama članicama

Ovaj sporazum predstavlja kvalitativno novi nivo u odnosima zemalja potpisnica i Evropske unije, budući da njime zemlje potpisnice i Evropska unija prvi put ulaze u fazu odnosa uređenih jednim sveobuhvatnim ugovorom. Ovim Sporazumom se regulišu skoro svi aspekti međusobnih odnosa EU i zemalja potpisnica, a iznad svega međusobni ekonomski odnosi. Svrha ovog Sporazuma jeste da se državi koja ga potpisuje garantuje perspektiva za članstvo u Evropskoj uniji, što je osnovna razlika između sporazuma o pridruživanju i svih drugih sporazuma koje Evropske zajednice zaključuju sa trećim državama.

Ako se izuzme politički momenat Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, suštinski element ovog Sporazuma je stvaranje zone slobodne trgovine između Evropske unije i država koje ga potpisuju. Naime, ovim Sporazumom se obezbeđuje slobodan pristup tržištu Evropske unije robi poreklom iz država koje su sporazum potpisale. To neminovno dovodi do promene u načinu poslovanja i pozicioniranju preduzeća iz ovih država na tržištu Evropske unije. Sporazum takođe predviđa ukidanje carinske zaštite za uvoz robe iz Evropske unije, što utiče na stanje na tržištu i povećava konkurenciju.

Kako bi omogućile funkcionisanje zone slobodne trgovine, države koje su ga potpisale obavezale su se da sa svoje strane usklade zakonodavstvo sa propisima Evropske unije.

Generalno se može konstatovati da je izvoz u Evropsku uniju nedovoljan zbog:

- uske i nedovoljne proizvodne strukture i niskog kvaliteta proizvoda zemalja u tranziciji,
- složenih procedura uspostavljanja administrativno-tehničke saradnje za izvoz tzv. osetljivih proizvoda (poljoprivredni i prehrambeni proizvodi).

Institucionalizovanje odnosa sa Evropskom unijom kroz Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju nosi sa sobom različite pozitivne i negativne posledice. Negativne posledice sporazuma i stvaranja zone slobodne trgovine sa Evropskom unijom se ogledaju u sledećem:

- porast uvoza,
- rast trgovinskog deficita,
- fiskalni efekti iskazani kroz smanjenje carinskih prohoda, što se otklanja adekvatnom poreskom politikom i efikasnom naplatom poreza,
- različiti troškovi prilagođavanja srpske privrede povećanoj konkurenciji iz Evropske unije (troškovi restrukturiranja i likvidacije preduzeća, troškovi usklađivanja standarda i zaštite životne sredine i u drugim oblastima),

- socijalni troškovi, troškovi socijalnih programa, rast nezaposlenosti u početnom periodu otvaranja domaćeg tržišta.

Pozitivne posledice Sporazuma o stvaranju zone slobodne trgovine sa Evropskom unijom se ogledaju u sledećem:

- dugoročni, stabilni, ugovorni preferencijalni pristup tržištu Evropske unije,
- povećan priliv stranih direktnih investicija, uslovljen obezbeđenim tržištem za plasman robe, stabilnim i prepoznatljivim institucijama i reformskim rešenjima,
- specijalizacija privrede,
- rast ukupne trgovine sa visokom stopom rasta izvoza uz posebno podsticanje međunarodne konkurentnosti i produktivnosti izvoznog sektora,
- rast zaposlenosti u drugoj fazi procesa liberalizacije usled jačanja privatnog sektora i otvaranja novih radnih mesta uslovljenih rastom izvoza i uslužnog sektora,
- pozitivni efekti na tekući bilans zemlje usled rasta izvoza,
- veća mogućnost izbora roba i usluga za domaće potrošače,
- veća integracija u ekonomiju Evropske unije, a potom i u međunarodnu trgovinu.

Mnoge analize domaćih i stranih stručnjaka, kao i međunarodnih institucija koje se bave pitanjima ekonomije, a posebno trgovine i liberalizacije trgovine kroz procese integracije na regionalnom i međunarodnom nivou, pokazuju da se u prvom periodu i na kratak rok pokazuju određeni troškovi trgovinske liberalizacije koju plaća država i njeni građani. Te studije takođe nedvosmisleno pokazuju da su dugoročno koristi u društvu koje je otvoreno u ekonomiji daleko veće od početnih troškova. Naročito je dokazano u praksi zemalja koje su bile privrede u tranziciji, a potom postale članice Evropske unije da su prvobitni sporazumi o stabilizaciji i pridruživanju predstavljali efikasan instrument strukturne reforme njihovih trgovinskih politika. Praksa je takođe pokazala direktnu vezu između liberalizacije trgovine i rasta bruto nacionalnog dohotka, što je takođe praćeno rastom izvoza i direktnih stranih investicija.

2.5.2. Evropsko udruženje slobodne trgovine - EFTA

EFTA je osnovana 1960. godine Stokholmskom konvencijom. Zemlje osnivači su bile Austrija, Danska, Norveška, Portugal, Švedska, Švajcarska i Velika Britanija, a naknadno su im se priključili Island i Finska. S obzirom da su članice koje su pristupile Evropskoj uniji napustile EFTA, ona danas ima četiri članice - Island, Lihtenštajn, Norvešku i Švajcarsku.

EFTA je zaključila 18 sporazuma o slobodnoj trgovini sa drugim zemljama (npr. Albanija, Kanada, Čile, Hrvatska, Egipat, Izrael, Liban, Makedonija, Meksiko, Singapore, Srbija...). Potpisivanje ugovora sa EFTA jeste još jedan korak ka boljem pozicioniranju ovih zemalja u režimu slobodne trgovine.

Ovaj sporazum omogućava izvoz proizvoda država potpisnica bez carine na tržište koje broji 13 miliona stanovnika i to je velika šansa ne samo za proizvođače i izvoznike, već i šansa za privlačenje novih stranih investicija.

2.5.3. Sporazum o slobodnoj trgovini u Centralnoj Evropi – CEFTA

CEFTA je sporazum o slobodnoj trgovini između zemalja Centralne i Jugoistočne Evrope. Ovaj sporazum je od 1. maja 2007. godine zamenio bilateralne sporazume između: Albanije, Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Makedonije, Moldavije, Crne Gore, Republike Srbije i UNMIK na Kosovu. Ovaj sporazum propisuje da se neće uvoditi nove uvozne carine, odnosno da se postojeće carine neće povećavati.

Takođe, sporazum određuje uslove akumulacije porekla proizvoda. Primera radi, u tom smislu se smatra da proizvodi izvezeni iz naše zemlje imaju poreklo iz Republike Srbije ako sastavni materijali potiču iz zemalja CEFTA, Evropske unije, Islanda, Norveške, Švajcarske (uključujući i Lihtenštajn), ili Turske, ali da se takvi proizvodi dodatno obrađuju u Republici Srbiji, tako da je dodata količina materijala veća od količine materijala ugrađenog u drugim zemljama. Ovaj sporazum čini domaći proizvod konkurentnijim na pomenutim tržištima i na taj način utiče na povećanje tražnje za proizvodima iz Republike Srbije.

3. STRATEŠKI PRISTUP U FUNKCIJI STICANJA, ODRŽANJA I JAČANJA KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U TRANZICIONIM USLOVIMA

3.1. Vrste konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u funkciji podizanja komparativnih prednosti zemalja u tranziciji na globalnom tržištu

Konkurentna prednost predstavlja način na koji preduzeće želi da se nadmeće na odabranom tržištu proizvoda kako bi ostvarila svoje posebno definisane ciljeve. Promenjena logika svetskog tržišta uslovlila je da se najvažniji izvori konkurentne prednosti moraju aktivno i permanentno tražiti i koristiti za razliku od poslovanja baziranom jedino na niskim troškovima na osnovu jeftine radne snage ili sirovina. Stvaranje konkurentskih prednosti je posebno bitno na nivou preduzeća iako su aktivnosti potrebne za njihovo stvaranje i održavanje u međunarodnim uslovima veoma intenzivne i kompleksne. Ovo je posebno izraženo u pojedinim granama koje su se uveliko globalizovale ili su na putu globalizacije. Stoga su strateški okviri konkurentne prednosti izuzetno značajni kako za efektivno tako i za efikasno odnosno rentabilno poslovanje. Naime, nisu sva preduzeća jednako osjetljiva i sposobna da kreiraju ili reaguju na izazove globalnog okruženja i iskoriste njegove šanse.

Globalno orijentisana preduzeća-lideri su najsposobnija u kreiranju izazova globalnog okruženja i iskorišćenju njegovih šansi. Ona su strategijski opredeljena za globalno poslovanje, a za strategijski prioritet imaju globalno tržište ili njegov segment. Zbog toga su u prednosti u odnosu na druga preduzeća jer ih njihovo opredeljenje čini sposobnim da kreiraju izazove u okruženju, predviđaju buduće tokove i uslove poslovanja za sva preduzeća koja učestvuju na globalnom tržištu.

Preduzeća izazivači takođe su strategijski opredeljena za globalno poslovanje vezujući svoje strategijske prioritete za segmente globalnog tržišta ili njegov deo. Kada konkurentsku prednost ostvaruju na segmentima globalnog tržišta, ispoljavaju ponašanje osobeno za globalnog konkurenta, a kada konkurentsku prednost ostvaruju na užim delovima globalnog tržišta-regionu, ispoljavaju ponašanje osobeno za regionalnog konkurenta.

Ukoliko je preduzeće značajno slabije u odnosu na preduzeće lidera, a njegovo strategijsko opredeljenje je inotržište, tada preduzeće pretenduje status pratioca. Konkurentska uloga pratioca je manja u odnosu na ulogu lidera onoliko koliko je njegova snaga slabija u odnosu na snagu lidera. Ukoliko su preduzeća-pratioci nacionalno orijentisana, utoliko su sposobna da svoju konkurentnost ispolje samo na nacionalnom tržištu ili manjem broju inostranih tržišta. U tom slučaju ova preduzeća ispoljavaju ponašanje osobeno za lokalnog konkurenta.

Nacionalno orijentisana preduzeća nisu osposobljena za opažanje i praćenje globalnih trendova. Zato su veoma ranjiva čak i na nacionalnom tržištu jer se na njemu sukobljavaju sa globalnim konkurentima. Veliki broj preduzeća u zemljama u tranziciji čine nacionalno orijentisana preduzeća. Njihova budućnost je neizvesna jer slede nacionalno opredeljenje uprkos intenzivnoj globalizaciji grane delatnosti u kojoj posluju. Iako nacionalno orijentisana preduzeća posluju na nacionalnom tržištu, inostrano tržište je vizija njihove budućnosti.

Nacionalno zatvorena preduzeća su strategijski opredeljena na nacionalno tržište ili njegov deo. Ona nisu snažna, niti sposobna da sopstveni rast i razvoj ostvaruju na globalnom tržištu. Nacionalno definisano opredeljenje ne sprečava već pojačava negativno dejstvo globalnih trendova na konkurentsku poziciju preduzeća. To što preduzeća nisu internacionalna ne znači da će se za tržišnu poziciju boriti isključivo sa nacionalnim konkurentima. Zbog toga su nacionalne kompanije najviše ranjive na izazove globalnog okruženja.

Za mala i srednja preduzeća je značajno da se kontinuirano repositioniraju da bi mogla odgovoriti na poteze konkurencije (Selvin i Covin, 1995), a process osvajanja konkurentnosti je pod snažnim uticajem ključnog igrača, odnosno najčešće vlasnika preduzeća, jer je u njemu koncentrisana najveća moć odlučivanja i na taj način najviše utiče na celokupnu strategiju preduzeća. Najistaknutije kompetencije malih i srednjih preduzeća su iskustvo, znanje i veštine vlasnika i radnika.

U praksi preduzeća postoje i drugi ili zaobilazni načini postizanja rentabilnosti kao što je traženje državne zaštite, ostvarivanje profita i dobiti na tržištu kroz nedovoljna ulaganja ili

generalno izbegavanje globalnih industrijskih grana, što je slučaj kod najmanje razvijenih zemalja. Međutim, to su rešenja koja kasnije imaju veliku cenu.

Snage koje predodređuju konkurentski status preduzeća su odraz interne i potvrda eksterne konkurentne prednosti preduzeća. Interna prednost preduzeća se ogleda u njegovoj sposobnosti da efektivno i efikasno upotrebi spostvenu stručnost i raspoložive resurse. Potvrdu eksterne prednosti preduzeće dobija na tržištu ukoliko ponuda vrednosti za potrošače uz date troškove rezultira zadovoljstvom potrošača, prodajom, profitabilnošću preduzeća i značajnim tržišnim učešćem.

Ključni faktori konkurentnosti koji proističu iz internog okruženja preduzeća mogu se posmatrati kroz potencijal, procese i performanse (Buckley et al, 1988). Mala i srednja preduzeća treba da zadovolje četiri uslova: održivost, kontrolisanost, relativnost i dinamizam. Performanse preduzeća se često smatraju kao ključni kriterijum. Demografske, psihološke i karakteristike ponašanja menadžera, kao i njegove veštine i tehnički know-how često se smatra najuticajnijim faktorima za performanse malih i srednjih preduzeća.

Barney (1991) navodi da održiva konkurentna prednost proizilazi iz resursa i sposobnosti koje preduzeće kontroliše, a koji su vredni, retki, ne mogu se potpuno imitirati i nisu zamenjivi. Ovi resursi i sposobnosti mogu se posmatrati kao skup opipljive i neopipljive imovine, uključujući menadžment veštine, preduzeća, njegove organizacione procese i rutine i informacije i znanje koje kontroliše.

Mnogobrojni resursi preduzeća mogu se klasifikovati u tri kategorije: fizički kapital, ljudski resursi i organizacioni kapital. Fizički kapital obuhvata fizičku tehnologiju koja se koristi u preduzeću, postrojenja i opremu preduzeća, geografsku lokaciju i pristup prirodnim resursima. Ljudski resursi obuhvataju trening, iskustvo, prosuđivanje, inteligenciju, odnose i uvid menadžera i radnika pojedinačno u preduzeće. Organizacioni kapital obuhvata strukturu formalnog izveštavanja u preduzeću, formalno i neformalno planiranje, kontrolu i koordinaciju sistema, kao i neformalne odnose između grupa u preduzeću i između preduzeća i njegovog okruženja.

Da bi preduzeće imalo potencijal za održivu konkurentsku prednost, neophodno je da poseduje četiri osobine:

- 1) mora biti vredno u smislu eksploatacije šansi i/ili neutralizacije opasnosti iz okruženja preduzeća,
- 2) mora biti retko među trenutnim i potencijalnim konkurentima preduzeća,
- 3) mora biti teško za imitiranje i

- 4) ne sme biti strateški ekvivalentnih substituta za resurs koji je vredan, ali nije ni redak ni težak za imitaciju.

Preduzeće ima konkurentsku prednost ukoliko implementira strategiju više vrednosti koja se istovremeno ne implementira od strane velikog broja drugih preduzeća. Ukoliko veliki broj drugih preduzeća poseduje određen vredan resurs, tada svako to preduzeće ima sposobnost da eksploatiše resurs na isti način i primenjuje istu strategiju, što preduzeću ne omogućuje konkurentsku prednost.

Resursi preduzeća mogu se teško imitirati iz jednog ili kombinacije sledeća tri razloga:

- a) mogućnosti preduzeća da stekne određeni resurs zahvaljujući jedinstvenim istorijskim okolnostima,
- b) veza između resursa preduzeća i održive konkurentnosti preduzeća nije uzročno-posledično jasna, ili
- c) resurs koji generiše konkurentsku prednost je društveno kompleksne prirode. (Dierickx & Cool, 1989).

Ukoliko preduzeće stekne vredne i retke resurse zbog svoje jedinstvene prošlosti, biće u mogućnosti da eksploatiše te resurse u implementaciji strategije više vrednosti koju ne mogu kopirati druga preduzeća, jer preduzeća koja nisu imala takvu specifičnu prošlost ne mogu da steknu resurs neophodan za implementaciju određene strategije.

Uzročno-posledična dvosmislenost se javlja kada ne može da se razume veza između određenog resursa koji preduzeće kontroliše i njegove održive konkurentne prednosti. Kada se veza između resursa preduzeća i njegove održive konkurentne prednosti teško shvata, preduzeće koje pokušava da kopira strategije uspešnog preduzeća nailazi na poteškoće, jer ne zna koji resurs treba da kopira. Odnosno, imitirajuća preduzeća ne znaju koje korake da preduzmu kako bi kopirala strategije preduzeća sa održivom konkurentskom prednosti. Poslednji razlog za teško kopiranje resursa preduzeća je kada se konkurentnost preduzeća zasniva na veoma složenoj društvenoj pojavi, što se ne može sistematski kontrolisati, niti se na to može uticati od strane drugih konkurenata. Društvena složenost ogleda se u međuljudskim odnosima menadžera u preduzeću, kulturi preduzeća, reputaciji preduzeća među dobavljačima i kupcima.

Ukoliko neko preduzeće ne može da imitira resurse uspešnijeg preduzeća, ono može te resurse da zameni substitutima, odnosno sličnim resursom koji će omogućiti implementaciju iste strategije.

Još jedan izvor konkurentne prednosti za preduzeće je pozitivna reputacija preduzeća među kupcima i dobavljačima (Porter, 1980). Razvoj pozitivne reputacije obično zavisi od specifičnih istorijskih okolnosti koje je teško reprodukovati. U tom slučaju, ukoliko se konkurentna prednost preduzeća zasniva na istorijskim događajima, teško ga je imitirati.

Jedan resurs preduzeća koji je neophodan za implementaciju skoro svih strategija je menadžerski talenat (Hambrick, 1987). Ovi vredni i uobičajeni resursi preduzeća mogu da obezbede preduzeću opstanak kada se eksploatišu radi konkurentne jednakosti u industriji (Braney, 1989). Menadžeri su zapravo ti koji razumeju i opisuju potencijal ekonomskih performansi preduzeća. Bez takve menadžerske analize, održiva konkurentna prednost nije verovatna.

Strategije koje uspešna preduzeća koriste u poslovanju međusobno se razlikuju, ali postoje izvesne sličnosti koje se mogu prepoznati u inovacijama, stalnom poboljšanju, jačanju ukupnog sistema vrednosti i globalnom pristupu:

- **Konkurentna prednost u osnovi nastaje iz poboljšanja, inovacija i promena.** Preduzeća stiču prednost u odnosu na konkurente tako što uviđaju nove osnove za razvijanje konkurentne prednosti ili nalaze nova i bolja sredstva za njeno postizanje na stari način. Inovacija ne obuhvata samo nove tehnologije već i nove metode ili načine na koje se deluje u poslovnoj praksi, kao što su dizajn proizvoda, proces proizvodnje, pristup instrumentima marketinga, novi način obuke ili organizacije pojedinih funkcija ili celog preduzeća. S druge strane, neke inovacije stvaraju konkurentnu prednost kada preduzeće uoči jednu potpuno novu potrebu kupaca ili zadovoljava potrebe nekog tržišnog segmenta koji su konkurenti zanemarili. Inovacije koje omogućavaju postizanje konkurentne prednosti često su zasnovane i na novim metodama ili tehnologijama koje postojeća sredstva i pogone čine zastarelim, a konkurenti ne uspevaju da odgovore usled straha od ubrzanog zastarevanja njihovih ranijih ulaganja.

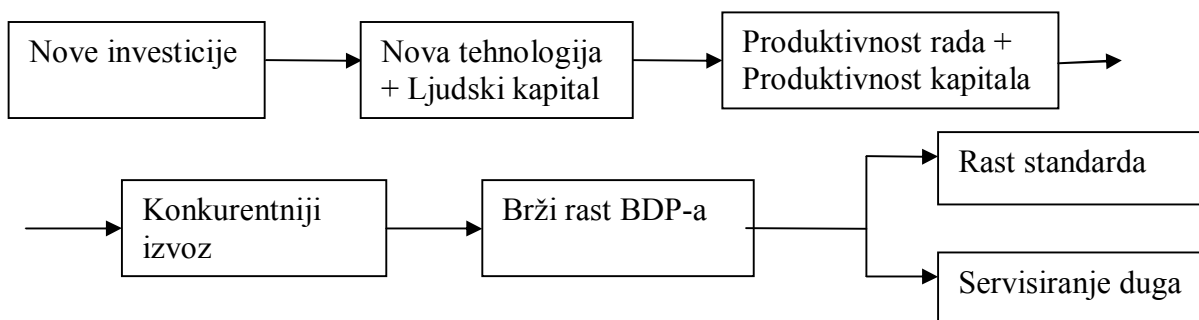
- **Konkurentna prednost obuhvata ukupan sistem vrednosti.** Sistem vrednosti predstavlja čitav niz aktivnosti uključenih u stvaranje i korišćenje proizvoda. Bliska saradnja i stalna razmena sa dobavljačima, kanalima i kupcima uključena je u proces stvaranja i održavanja vrednosti (lanac vrednosti). Konkurentna prednost se često može ostvariti promenom pristupa preduzeća tržištu i organizovanjem čitavog sistema vrednosti.

- **Konkurentna prednost se održava samo putem stalnog poboljšanja.** Malo je konkurentskih prednosti koje se ne mogu kopirati. Zbog toga je bitna karakteristika insistiranja na stalnom poboljšanju postojećeg sistema rada jer konkurenti lako potiskuju

preduzeća koja se ne usavršavaju. Ponekad se utvrđene konkurentske pozicije mogu zadržati godinama i decenijama po prestanku unapređenja na osnovu snage početnih prednosti, kao što su uspostavljene veze sa potrošačima, ekonomija obima u postojećim tehnologijama i lojalnost distribucionih kanala. Uprkos tome, dinamičniji konkurenti postepeno iznalaze način da zaobiđu te prednosti otkrivajući bolje ili jeftinije radne procese i prodore. Trajnije konkurentske prednosti danas dosta zavise i od posedovanja visokokvalifikovane radne snage i opšte tehničke sposobnosti. One zahtevaju stalno ulaganje u specijalizovana znanja i sredstva, kao i stalnu promenu. Iz tih razloga strategije koje uključuju visok kvalitet proizvoda, poboljšanje njihovih karakteristika, visok nivo usluga i niz novih unapređenja proizvoda obično su održivije od strategija zasnovanih na ceni koštanja koje mogu da kopiraju konkurenti koji kupuju najsavremeniju opremu i pogone. Zbog toga je permanentno poboljšavanje ključ ostvarivanja rasta i opstanka preduzeća u savremenim uslovima.

Ali sa druge strane, jednom stečena prednost se održava samo putem stalnog iznalaženja novih ili boljih načina rada ili stalnim promenama ponašanja preduzeća u opštem strateškom kontekstu. Međutim, činjenica je da je potreba za stalnom inovacijom u suprotnosti sa organizacionim normama mnogih preduzeća jer nisu sklona promenama. Sa sazrevanjem organizacije raste potreba za stabilnošću i sigurnošću i zbog toga se preduzeća retko spontano menjaju već ih na to obično prisiljava okruženje.

Investicije u osavremenjivanje opreme i produkcionih procesa ključna su pretpostavka za poboljšanje konkurentnosti i postizanje višeg rasta izvoza. Povećanje izvoza je istovremeno i prvi uslov servisiranja spoljnog duga i obezbeđivanje sredstava za finansiranje uvoza opreme i tehnologije, što je uslov ekonomskog razvoja. Dodatne investicije u savremenu tehnologiju i ljudski kapital (znanje, specijalizacije...) mogu da podignu stopu rasta na viši nivo, a da se istovremeno postignu i sledeća dva cilja: povećanje životnog standarda i regularno ispunjavanje obaveza prema inostranim poveriocima, tj. servisiranje duga (Slika 4).



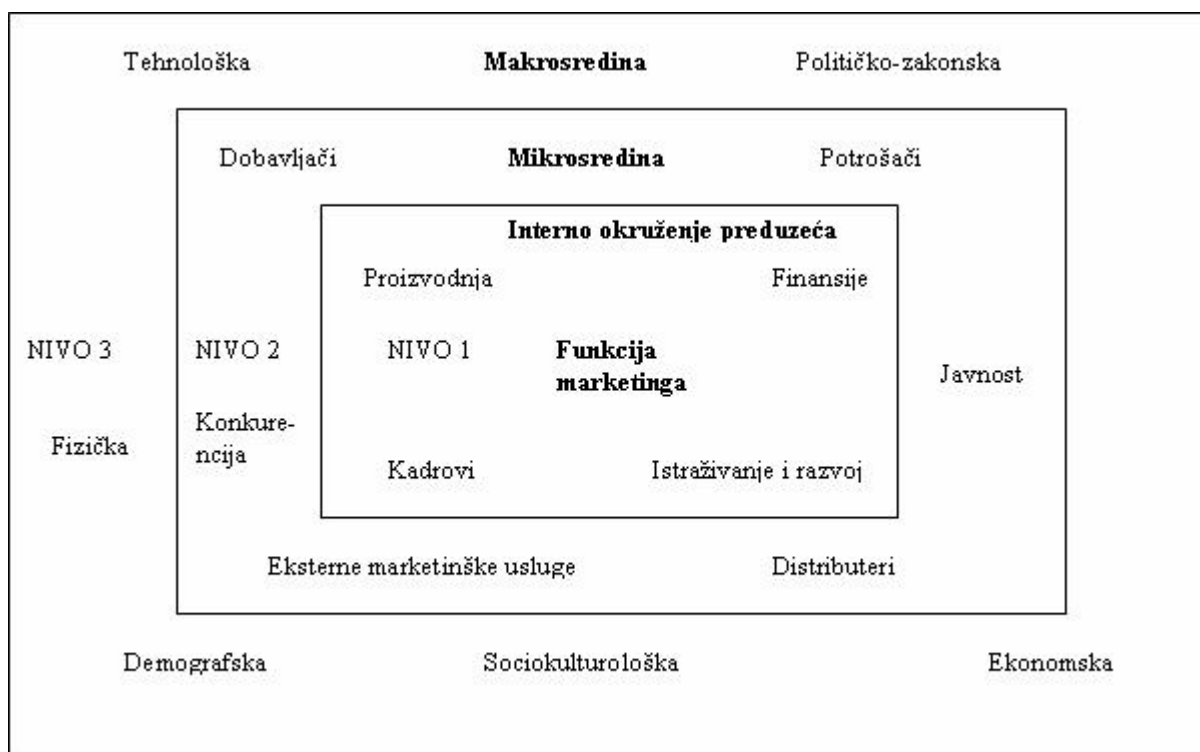
Slika 4: Tok osvajanja konkurentnosti

Postavlja se pitanje šta je moguće učiniti na mikro nivou i kolika je odgovornost menadžera za nizak nivo konkurentnosti, obzirom da se uloga i značaj preduzeća u međunarodnoj razmeni konstantno povećava i da na svetskom tržištu opstaju samo preduzeća koja su uvidela značaj proaktivnog i fleksibilnog reagovanja. U novim i znatno izmenjenim uslovima poslovanja ne postoji jedno pravo i univerzalno ponašanje za sve učesnike na tržištu, već se od menadžera očekuje da na bazi temeljne analize kritičnih faktora poslovanja definiše strategiju koja je u datim okolnostima bitna.

3.2. Faktori okruženja koji opredeljujuće utiču na konkurentnost malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

Analize okruženja imaju poseban značaj u strateškom planiranju. Značaj naročito potencira turbulentnost okruženja u kome se preduzeća nalaze, sa mnoštvom faktora koji ga čine i njihovim međusobnim vezama. Kako oni predstavljaju glavni izvor mogućnosti, ali i opasnosti za sam opstanak preduzeća, permanentno praćenje promena i trendova i blagovremeno prilagođavanje, su imperativni zahtev savremenog poslovanja.

U strateškom planiranju termin okruženje se različito koristi. Kotler, na primer, u definiciji marketinškog okruženja uključuje sve faktore izvan aktivnosti menadžmenta marketinga u preduzeću, što podrazumeva unutrašnje i spoljne uticaje. Razlike između kategorija okruženja ilustruje konceptom slojeva okruženja, koje se nadovezuju jedan na drugi (Slika 5).



Slika 5: Slojevi u okruženju

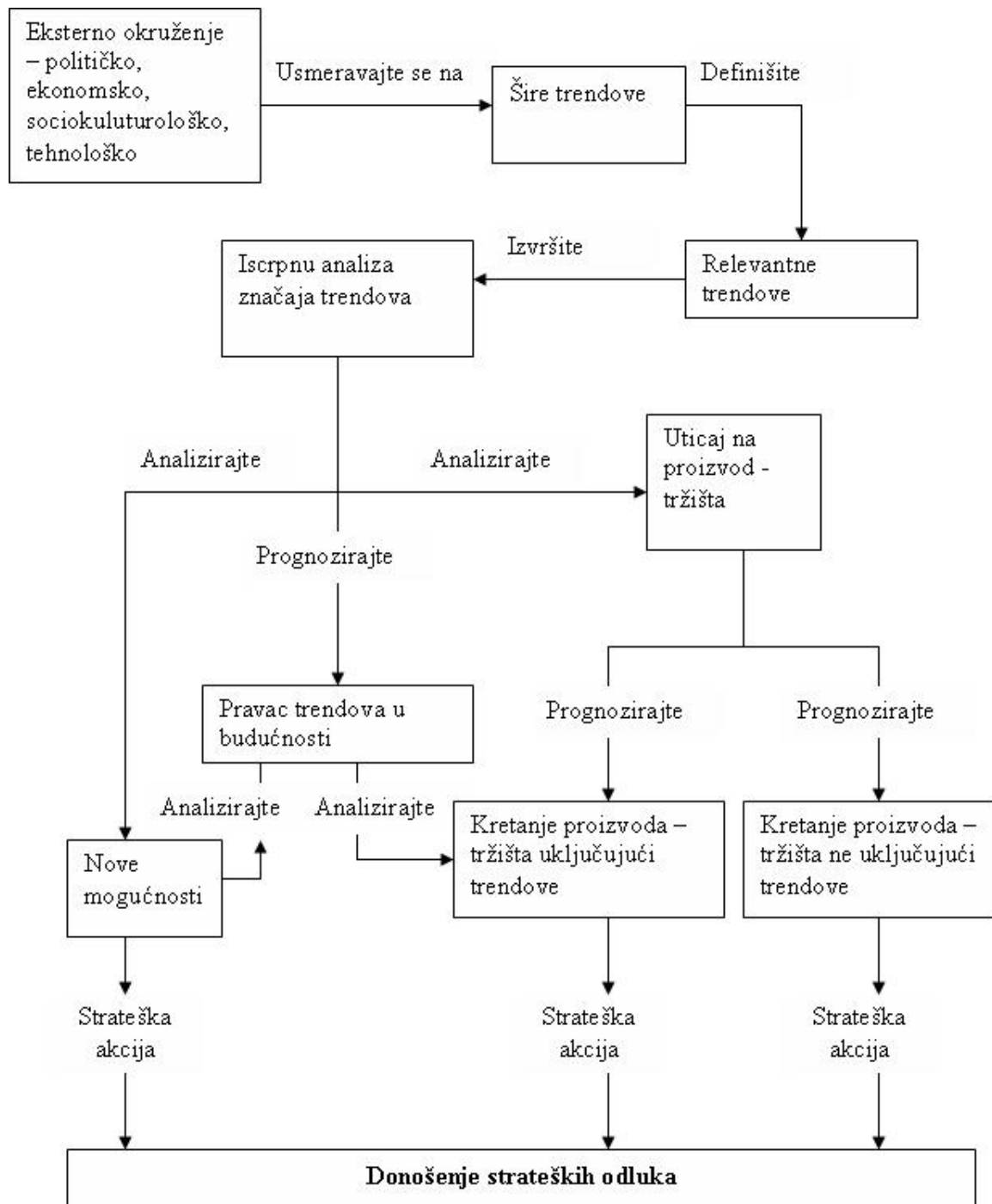
Za primer se uzimaju samo faktori koji su ključni u odnosu na svaki pojedinačni nivo:

- **Interno okruženje** podrazumeva interaktivne odnose međuzavisnosti između marketinga i ostalih aktivnosti menadžmenta (proizvodnja, finansije, kadrovi, istraživanje i razvoj).
- **Mikrosredina**, kao drugi nivo, obuhvata faktore koji utiču na menadžment marketinga, a koji su izvan organizacionih granica preduzeća. Tu spadaju: konkurencija, distribucija, dobavljači, potrošači, eksterne marketinške usluge i javnost.
- **Makrosredina:** Na faktore ovog nivoa pojedinačna organizacija gotovo da nema nikav uticaj. To su: socio-kulturološka sredina, političko-zakonska, ekonomska, tehnološka i fizička. Svaki od njih utiče na strategiju marketinga i zato se moraju sistematski pratiti njihove promene i trendovi.

Da bi sistem procene okruženja bio efikasan treba da obuhvati sledeće aktivnosti: identifikovanje, prognoziranje i procenu. Jednu od najprimenjivijih postavki za procenu okruženja je razvio Jain (1985) (Slika 6).

U sistemu procene Jain sugerise šest ključnih koraka:

- 1) Za svaki ključni faktor okruženja, koji je ranije identifikovan, treba da postoji svest o njegovim trendovima.
- 2) Najrelevantnije trendove za kompaniju treba definisati, a zatim u analizi detaljno ispitati.
- 3) Moguće uticaje izabranih trendova na sadašnje proizvode i tržište na kojima su prisutni, sa stanovišta njihovih mogućnosti i opasnosti.
- 4) Prognozirati buduće kretanje trendova posmatranih izolovano.
- 5) Analizirati dalje moguće efekte prognoziranih trendova na buduća kretanja vezana za proizvod i tržište:
 - a) pod pretpostavkom da se ništa ne preduzima i
 - b) da se na trendove reaguje.
- 6) Poslednji korak je procena implikacije prethodne analize u odnosu na donošenje strateških odluka.

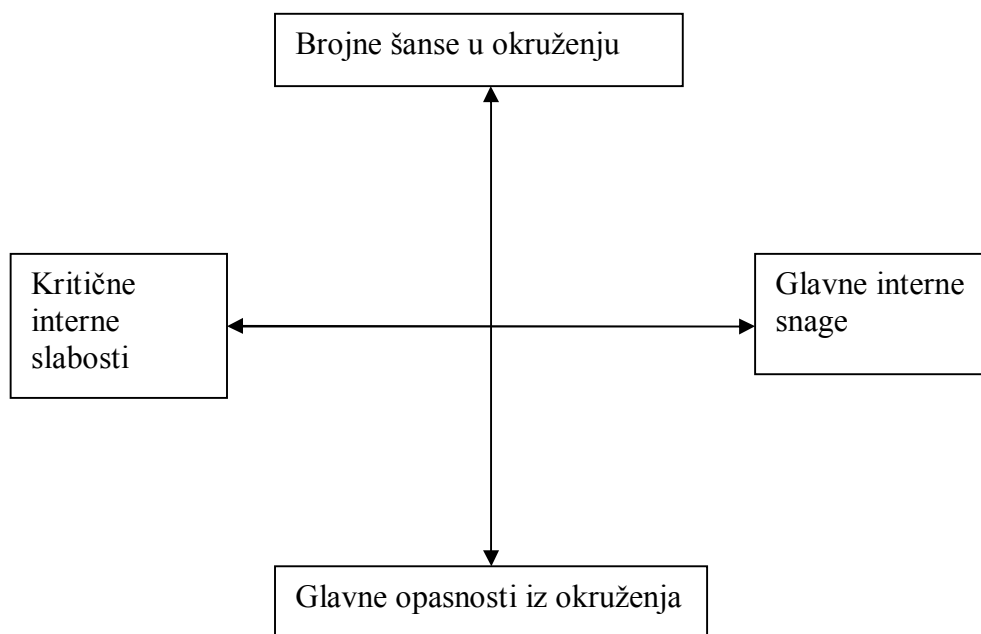


Slika 6: Sistematski pristup u proceni okruženja i strateškom planiranju (Jain, 1985)

3.3. SWOT analiza – osnovni strateški okvir za uspešno pozicioniranje malih i srednjih preduzeća u funkciji jačanja njihove konkurentnosti

Jedan od osnovnih zadataka menadžera u preduzeću je pronalaženje najbolje pozicije preduzeća za ostvarenje ciljeva i sticanje konkurentskih prednosti na tržištu. Da bi se što bolje shvatila pozicija preduzeća, potrebno je ispitati njegov potencijal, što se postiže adekvatnom analizom eksternih mogućnosti i internih sposobnosti preduzeća. SWOT analiza ovo upravo omogućuje.

SWOT analiza daje prikaz prednosti, slabosti, šansi i pretnji za ostvarenje ciljeva. Ona omogućava prepoznavanje pozitivnih i negativnih faktora koji utiču na ostvarenje opredeljenja i uspostavlja ravnotežu između internih sposobnosti i eksternih mogućnosti. Zahvaljujuću SWOT analizi potencijali preduzeća se dovode u vezu sa šansama i pretnjama iz okruženja. Tako preduzeće može da sagleda strategije kojima bi upotrebilo svoje snage da bi iskoristilo šanse iz okruženja, odnosno prevazišlo eventualne slabosti prilikom realizacije datih šansi (Slika 7).



Slika 7: SWOT analiza

Okruženje u kome preduzeća posluju je vrlo kompleksno, jer je broj sila kojima treba upravljati i uzeti ih u obzir velik, pri čemu su njihove međusobne veze i odnosi izuzetno složeni. Istovremeno, okruženje je i vrlo dinamično, jer se sile koje deluju iz okruženja menjaju vrlo brzo, kako kvalitativno, tako i kvantitativno. U tom smislu cilj je ukazati na značaj strategije, kao promenljive kombinacije poslovnih poteza koja će omogućiti da preduzeće uspostavlja profitabilne odnose sa svojim okruženjem i razvija konkurentsku prednost na datom tržištu.

Kotler-Keller (2006) predstavili su elemente makro okruženja kao deo eksternog okruženja u kom preduzeće posluje. Elementi makro okruženja su:

- demografsko okruženje
- ekonomsko okruženje
- društveno i kulturno okruženje
- ekološko okruženje
- tehnološko okruženje
- političko i pravno okruženje

Ove eksterne sile preduzeće ne može kontrolisati, ali je neophodno da ih prepozna u cilju optimizacije svog poslovanja.

Drugi deo eksternih faktora koji utiču na konkurentnost preduzeća potiču od mikro okruženja preduzeća – Porterov dijamant. Ovaj model obuhvata moguće izvore konkurentске prednosti za preduzeća, industrije i klastere. Sledećih pet konkurentskih faktora određuju oštrinu konkurencije u nekim branšama (Porter, 1980):

- konkurencija između preduzeća koja već postoje na tržištu
- opasnost od novih konkurenata
- opasnost od substituta
- pregovaračka pozicija dobavljača
- pregovaračka pozicija kupaca

Obzirom da preduzeće posluje u okruženju koje obiluje šansama i opasnostima, zadatak menadžmenta je da šanse iskoristi, a opasnosti izbegne. Problemi preduzeća su često prerusene šanse, te je neophodno uspostaviti:

- aktivan odnos preduzeća prema okruženju;
- razvijen sistem informacija o postojanju opasnosti iz okruženja;
- blagovremeni uvid u snage i slabosti samog preduzeća.

3.4. Mesto, uloga i značaj konkurentskih strategija u pozicioniranju malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

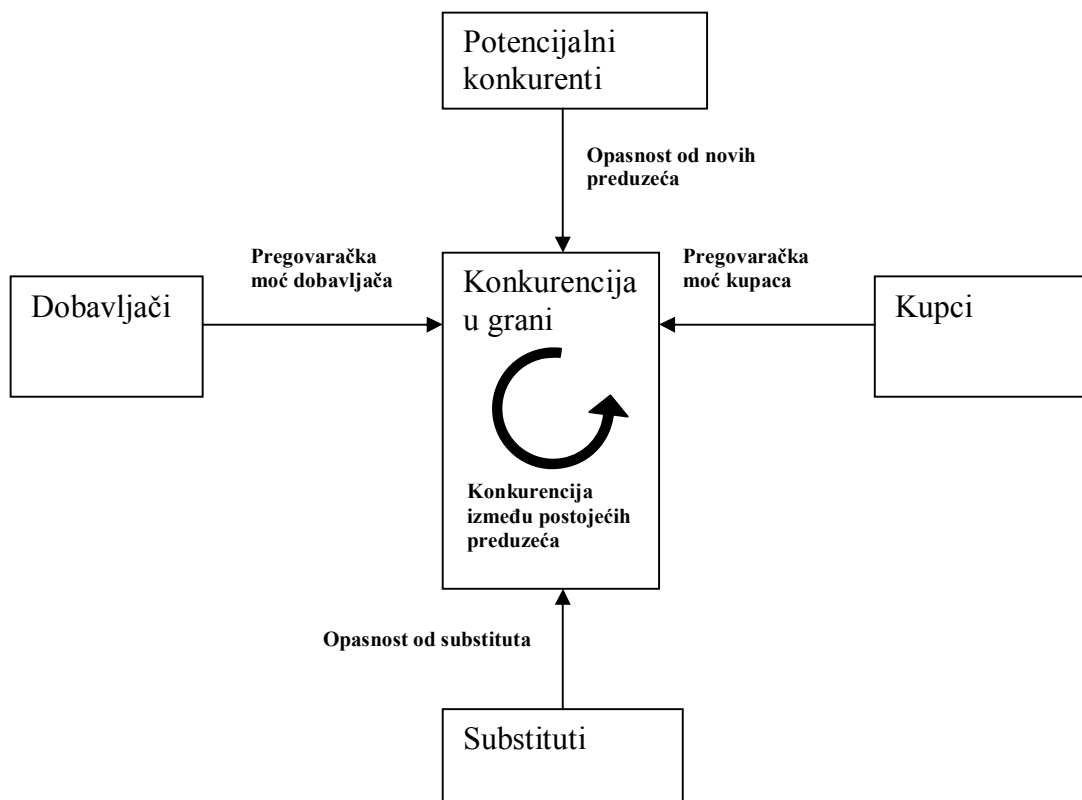
Izbor područja delatnosti i alokacija resursa koji dovode do ostvarenja ciljeva preduzeća predstavlja osnovni problem u poslovanju preduzeća u turbulentnom okruženju. Tako se strategiji danas pristupa kao promišljenom traganju za planskom akcijom koja će se razviti i povećati konkurentsku prednost. Osnovni elementi strategijske konkurencije su:

- sposobnost da se shvati konkurentsko ponašanje kao sistem u kojem se kontinualno ostvaruje interakcija konkurenata, kupaca, novca, ljudi i resursa;
- sposobnost da se ta znanja upotrebe za predviđanje;
- resursi koji se stalno mogu angažovati za nove upotrebe;
- sposobnost da se predvidi rizik i prinos investicija;
- spremnost da se deluje.

Strategija se javlja kao ključni element kojim se obezbeđuje ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća. Može se predstaviti i kao način kako preduzeće vezuje svoje mogućnosti sa šansama i opasnostima u bližem i daljem okruženju. Strategija takođe opisuje način na koji preduzeće ostvaruje svoje ciljeve u datim uslovima okruženja.

Iz svega navedenog, strategija se može definisati kao izbor pravaca, metoda i instrumenata za realizaciju misije i ciljeva preduzeća u datom privrednom ambijentu kako bi se, kroz adekvatno uspostavljen odnos između okruženja i resursnih mogućnosti preduzeća, smanjio ili eliminisao jaz između potencijalnih i stvarnih performansi u poslovanju preduzeća (Anđelić, 2007).

Porter (1980) ukazuje da je svrha konkurentске strategije da se nađe pozicija u grani u kojoj preduzeće može na najbolji način da se odbrani od dejstva konkurentskih snaga (Slika 8). Sa strategijskog stanovišta, ključna snaga ili slabost je pozicija preduzeća u odnosu na dejstvo svake konkurentске snage. Sve efektivne strategije imaju ofanzivan ili defanzivan karakter u cilju stvaranja održive pozicije u odnosu na pet konkurentskih snaga.



Slika 8: Snage koje pokreću konkurenciju u grani

Uspeh ili neuspeh svakog poduhvata zavisi od konkurentne prednosti-ispоруke proizvoda po nižim cenama ili nudeći jedinstvene koristi kupcima da se opravda viša cena. Konkurentna prednost je srž performansi preduzeća na tržištu. Uzrok neuspeha strategija velikog broja preduzeća proizilazi iz nesposobnosti da se opšta strategija preduzeća prevede u specifične faze akcije, potrebne da se stekne konkurentna prednost.

Uspešna konkurentna strategija se stvara na suštini kompetentnosti i konkurentskoj prednosti. Konkurentna prednost je svaki aspekt resursa preduzeća, sposobnosti i kompetentnosti, koji omogućavaju relativno povoljnu poslovnu poziciju. Menadžment preduzeća mora neposredno učestvovati u aktivnostima na jačanju kompetentnosti, da identifikuje postojeće i stvara plan sticanja novih kompetentnosti, da ih efektivno koristi, širi i održava. Svaki učesnik na tržištu treba da ima strategiju da bi zaštitio ili poboljšao svoju strategijsku poziciju. Strategijska pozicija je određena mestom preduzeća na ciljnim tržišnim segmentima. Od strategijske pozicije, potencijala i ciljeva zavisi izbor strategije reagovanja u

odnosu na ostale učesnike u poslovanju. Strategija treba da omogući da preduzeće zauzme, održava ili poboljšava određenu strategijsku poziciju na tržištu.

Strategijska vizija omogućava da se izaberu strategije zasnovane na razumevanju tržišta i korišćenju resursa i sposobnosti preduzeća. Da bi se ostvarila vizija, kao razumna i prihvatljiva slika budućnosti, potrebne su strategije kao logični načini da se stigne do željenog stanja u grani. Strategijska namera, kao element strategijske vizije, bavi se identifikovanjem izvora, sposobnosti i suštine kompetentnosti na kojima preduzeće zasniva strategijsku akciju. Ona reflektuje ono što je preduzeće u stanju da uradi kao rezultat suštine kompetentnosti.

Cilj konkurentske strategije je da više potrošača kupuje proizvod i usluge preduzeća, njihova satisfakcija i lojalnost, što treba da ima za posledicu natprosečnu dobit. Poboljšanje konkurentnosti se stiče isporukom više vrednosti potrošačima, većim tržišnim učešćem i kontrolom troškova.

Menadžment preduzeća, koji donosi strategijske odluke kojima nastoji da održi ili ojača svoju konkurentsku poziciju mora biti veoma oprezan. Kompleksnost strategijskih odluka može se lakše sagledati ukoliko se koristi matrica u kojoj se razmatraju dve dimenzije (Slika 9). Prva je strategijski uticaj donete odluke, koji može biti veliki i mali, a druga sprovodljivost donete odluke, koja može biti teška i laka.

Menadžment na osnovu situacione analize treba da nastoji da donosi strategijske odluke koje imaju veliki uticaj na jačanje konkurentnosti preduzeća, a istovremeno su zbog male složenosti lake za sprovođenje (polje 1). Na drugom mestu su odluke koje imaju mali uticaj na konkurentnost, ali su lake za sprovođenje (polje 2). Na trećem mestu su odluke koje imaju veliki uticaj na konkurentnost, ali su veoma teške za sprovođenje. Situaciona analiza treba da ustanovi da li preduzeće želi i može da prihvati rizik eventualnog poslovnog neuspeha (polje 3). Menadžment treba da izbegava donošenje strategijskih odluka koje imaju mali uticaj na konkurentnost, a veoma su teške za sprovođenje (polje 4).

| | | Sprovodljivost | |
|---------------------|--------|---|--|
| | | Teška | Laka |
| Strategijski uticaj | Veliki | Teška primena, ali sa potencijalom za veliki uspeh (3) | Jednostavne promene koje imaju veliki uticaj – prvo preduzimati ove akcije (1) |
| | Mali | Teške promene sa malo ili nimalo potencijala za uspeh – izbegavati ovu kategoriju (4) | Postepena poboljšanja – ići na njih zbog simbolične vrednosti uspeha (2) |

Slika 9: Donošenje strategijskih odluka (Daft, 2002)

Nacionalna sredina igra značajnu ulogu u konkurentnom uspehu preduzeća. Neke nacionalne sredine su više stimulatívne u odnosu na druge. Konkurentska prednost rezultira iz efektivne kombinacije uslova u nacionalnoj ekonomiji i strategije preduzeća. Uslovi u državi mogu stvoriti okolnosti u kojima preduzeće može da ostvari konkurentsku prednost, ali je na preduzeću da iskoristi tu mogućnost. Konkurentska prednost proističe u osnovi iz poboljšanja, inovacije i promene. Treba anticipirati ne samo domaće potrebe, već i potrebe međunarodnog tržišta. Konkurentska prednost proističe iz čitavog sistema vrednosti. Ona se održava samo putem stalnog poboljšanja (Porter, 1980).

Prilagođavanje resursa i sposobnosti postaje pitanje od strategijskog značaja kao efektivan način sticanja održive konkurentne prednosti. Za razliku od preduzeća koja ulaze na tržište ili onih koja se orijentišu na tržišne niše, postojeća preduzeća u grani se suočavaju sa raznim internim barijerama koje stvaraju inerciju i zadovoljstvo sa postojećom situacijom. Uvek postoji razlika između finansijskog i strategijskog zdravlja preduzeća. Strategijske inovacije zahtevaju vreme i napor da se uradi ono u čemu je preduzeće dobro, što može biti osnova za stvaranje konkurentne prednosti na tržištu.

Inovativno preduzeće mora imati konzistentnu tehnološku strategiju i posmatrati celokupni istraživačko-razvojni proces kao kontinuelni tok dobrih projekata koji doprinose stvaranju kompetentnosti koja je osnov za stvaranje održive konkurentne prednosti, a ne samo seriju nezavisnih projekata. Menadžeri koriste strategijsko planiranje da bi se postepeno stvorila kompetentnost na ciljnim područjima poslovanja. To omogućava da preduzeće u pravo vreme stvara nove proizvode i usluge koje prihvataju ciljna tržišta. U globalnoj privredi konkurencija na osnovu vremena postaje veoma bitna. Uspeh inovativnog poduhvata u globalnoj privredi se ocenjuje na osnovu brzine izlaženja na tržište i rentabilnosti (Zbornik radova, 2005).

3.5. Osvrt na dosadašnje modele merenja performansi

3.5.1. EFQM model (European Foundation for Quality Management)

Ranih osamdesetih godina pojavila se zabrinutost po pitanju lošeg kvaliteta proizvoda, niske produktivnosti i povećane konkurencije na dinamičnom globalnom tržištu. U to vreme SAD su imale glavnu potrebu za prepoznavanjem ovog problema na nacionalnom nivou. Kao posledica toga 1987. godine je došlo do osnivanja "The Malcom Baldrige National Quality

Award''-a odnosno Nagrade Malcolm Baldrige za nacionalni kvalitet. Osnovna struktura ovog modela se sastojala od sedam kategorija koje su se samoocenjivale. Četnaest najvećih evropskih preduzeća je 1988. godine osnovalo Evropsku fondaciju za menadžment kvaliteta (EFQM- European Foundation for Quality Management). Glavna svrha ovog modela je bila da posluži kao referentni model za promociju i nagrađivanje evropskih nagrada za menadžment kvaliteta. Iako preduzeća retko odlučuju da se takmiče za nagradu, top menadžeri su u velikom broju pratili devet kriterijuma propisanih modelom, jer je putem samo-evaluacije moguće identifikovati opšte stanje preduzeća. Dobijeni podaci su predstavljali osnovu za benčmarking i dalje unapređenje procesa. Model omogućuje da se bolje shvati organizacija i usmerava menadžere na postizanje poslovne izvrsnosti (Wongrassamee et al., 2003).

EFQM model karakteriše sledeće:

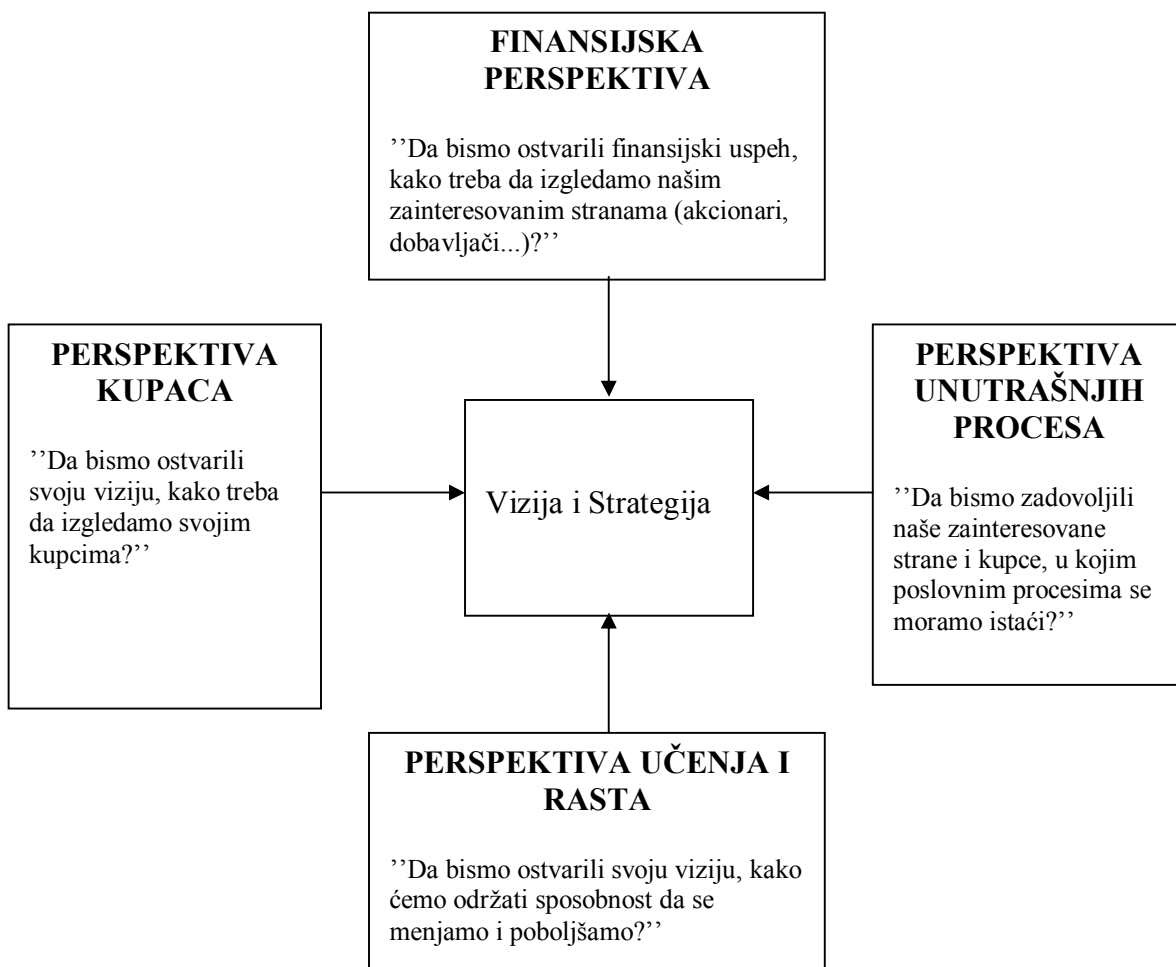
- ne kreira strategiju;
- ne ocenjuje strategiju iako ocenjuje procese za njeno formiranje;
- to je alat kojim se sagledava šta se do sada desilo;
- ne otkriva najbolju niti preferencijalnu praksu u organizacionom kontekstu; i
- samo-ocenjivanje putem poređenja nije pouzdan alat za uvođenje promena.

3.5.2. Balanced Scorecard (BSC) model

Tradicionalni menadžment model oslonjen je na ukorenjeni računovodstveni model preduzeća, koji je razvijen pre nekoliko vekova u okruženju nezavisnih transakcija između nezavisnih preduzeća i zasnovan je na sistemu godišnjih i kvartalnih finansijskih izveštaja. Uprkos tome, većina preduzeća i dalje koristi ovaj model iako je informatičko doba počelo odavno (Elliot, 1992). Ako posmatramo tradicionalni model sa pozitivne tačke gledišta, on bi svakako morao da se proširi za ocenu nedodirljivog i intelektualnog kapitala (Itami, 1987). U preduzećima informatičkog doba, ovaj kapital igra odlučujuću ulogu za uspeh preduzeća u odnosu na tradicionalni opipljivi kapital. Zbog teškoće u određivanju tačne finansijske vrednosti ovog kapitala, on se nikada neće naći u računovodstvenim izveštajima. Međutim, ne može se ignorisati činjenica da ovaj kapital i efikasnost igraju ključnu ulogu u uspehu preduzeća koja posluju u konkurentskom okruženju današnjice i sutrašnjice (Kaplan i Norton, 1996). Bilo je samo pitanje vremena kada će se pojaviti novi model koji će objediniti ova gledišta. To se dogodilo 1990-ih godina sa uvođenjem Balanced Scorecard (BSC) sistema indikatora (Kaplan i Norton, 1996). Sa jedne strane ovaj model je očuvao tradicionalne finansijske indikatore koji otkrivaju prošle događaje, ali sa druge strane model dopunjuje

finansijske indikatore o efikasnosti u prošlosti sa novim indikatorima koji usmeravaju preduzeće ka budućem uspehu.

BSC dizajn identifikuje četiri perspektive (Slika 10): finansijsku perspektivu, perspektivu kupaca, perspektivu unutrašnjih procesa i perspektivu učenja i rasta zaposlenih. Ovakav dizajn obezbeđuje holistički pristup pri kreiranju i implementaciji strategija usklađenih sa vizijom i ciljevima preduzeća.



Slika 10: Okvir Balanced scorecard-a (Kaplan i Norton, 1996)

BSC zahteva da se ključni indikatori performansi klasifikuju unutar ove četiri perspektive i da se razviju mere performansi unutar njih. Tehnika se zasniva na intervjuima sa menadžerima od strane internih ili eksternih konsultanata da bi se identifikovali strateški ciljevi za svaku perspektivu. Onda se putem sastanaka razvijaju određene mere za definisane ciljeve.

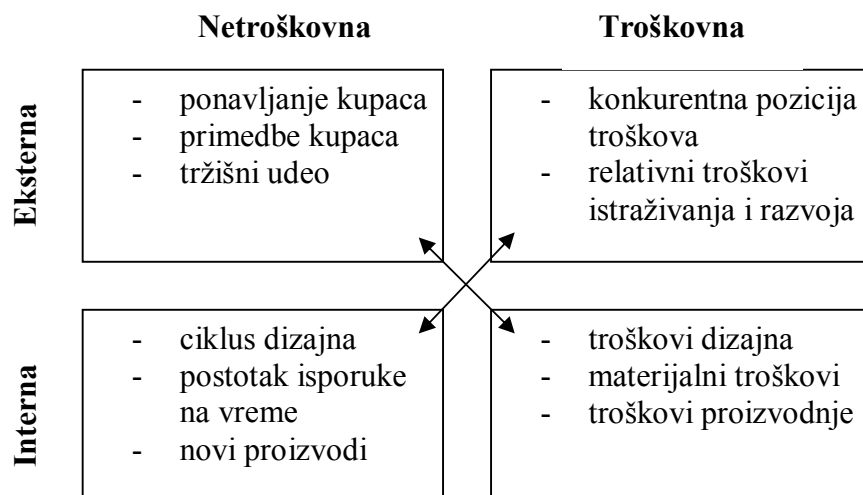
Na Slici 10 može se videti da je cilj BSC pristupa da prevede viziju i strategiju preduzeća u ciljeve i mere unutar četiri perspektive. Finansijska perspektiva identifikuje način na koji preduzeće želi da ga zainteresovane strane posmatraju. Perspektiva kupaca određuje kako preduzeće želi da ga vide kupci. Perspektiva unutrašnjih procesa opisuje procese preduzeća kojima se posebno treba prilagoditi da bi se zadovoljili kupci i zainteresovane strane. Perspektiva učenja i rasta zaposlenih obuhvata promene i poboljšanja koje preduzeće treba da preduzme da bi se ostvarila vizija preduzeća.

Karakteristike BSC modela su sledeće:

- stvoren je za menadžersku organizacionu komunikaciju i ocenu strateških karakteristika preduzeća.
- pruža odgovarajući alat za permanentnu identifikaciju razlika između namera i pojava u preduzeću.

3.5.3. Matrica merenja performansi (Performance Measurement Matrix)

Ovaj model merenja performansi ima sličnosti sa BSC modelom, ali nije toliko opširan. Predložio ga je Keegan et al (1989). Ovaj model integriše četiri različite vrste poslovnih performansi: troškovne i netroškovne, interne i eksterne (Slika 11).



Slika 11: Matrica za merenje performansi (Keegan et al, 1989)

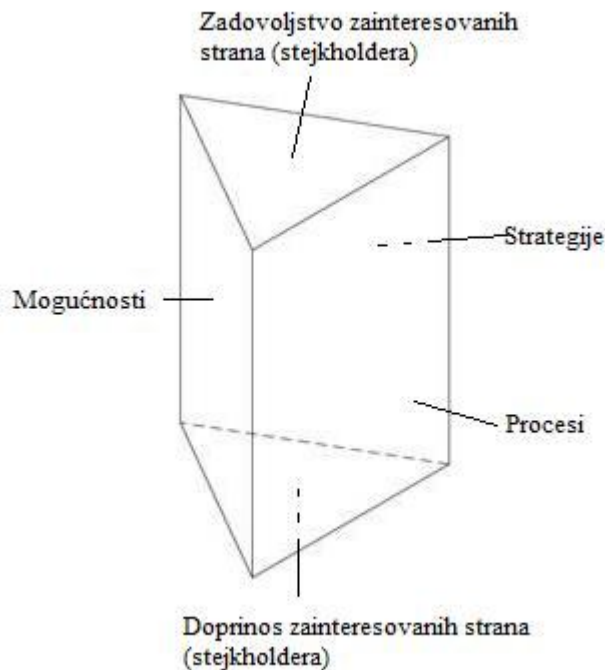
3.5.4. Teorija ograničenja

Teorija ograničenja (TOC – Theory of Constraints) predstavlja proces stalnog poboljšanja (Goldratt, 1990). U okviru sistema, ograničenjem se smatra bilo šta što ograničava sistem u pogledu postizanja višeg nivoa performansi u odnosu na svoju svrhu. TOC pruža sistematičan i fokusiran proces koje preduzeća koriste da uspešno obezbede stalni napredak. Pet koraka fokusiranja u Teoriji ograničenja su:

1. Identifikovati ograničenje sistema
2. Odlučiti na koji način eksploatisati ograničenje sistema
3. Podrediti sve ostalo gore navedenim odlukama
4. Podići ograničenje sistema
5. Kada je ograničenje uklonjeno vratiti se na korak 1

3.5.5. Prizma performansi

Prizma performansi (Neely et al., 2002) predstavlja trodimenzionalni model – trostranu prizmu (Slika 12). Gornja baza prizme predstavlja zadovoljstvo zainteresovanih strana (stejkholdera), a donja uticaj zainteresovanih strana (stejkoldera). Tri strane prizme su strategije, procesi i sposobnosti. Ovakva struktura modela je posledica potrebe za sagledavanjem ključnih zainteresovanih strana (stejkholdera) organizacionog sistema i njihovih potreba. Prilikom definisanja strategija, preduzeće treba da obezbedi ispunjavanje ovih potreba i da analizira koji su im procesi potrebni za realizaciju ove strategije odnosno imaju li sposobnosti za njihovu realizaciju.



Slika 12: Prizma performansi (Neely et al. 2002)

Tako je Prizma performansi alat koji nastoji da integriše pet vezanih perspektiva i pruži strukturu, koja omogućava menadžerima da odgovore na pet osnovnih pitanja:

1. Ko su naše zainteresovane strane (stejkholderi) i šta one žele?
2. Šta želimo i šta očekujemo od naših zainteresovanih strana (stejkholdera)?
3. Koje strategije treba ostvariti da bi se zadovoljili skupovi želja i potreba zainteresovanih strana (stejkholdera)?
4. Kako postaviti procese da bi se omogućilo ostvarenje strategije?
5. Šta je potrebno obezbediti kako bi se omogućilo efikasno funkcionisanje procesa?

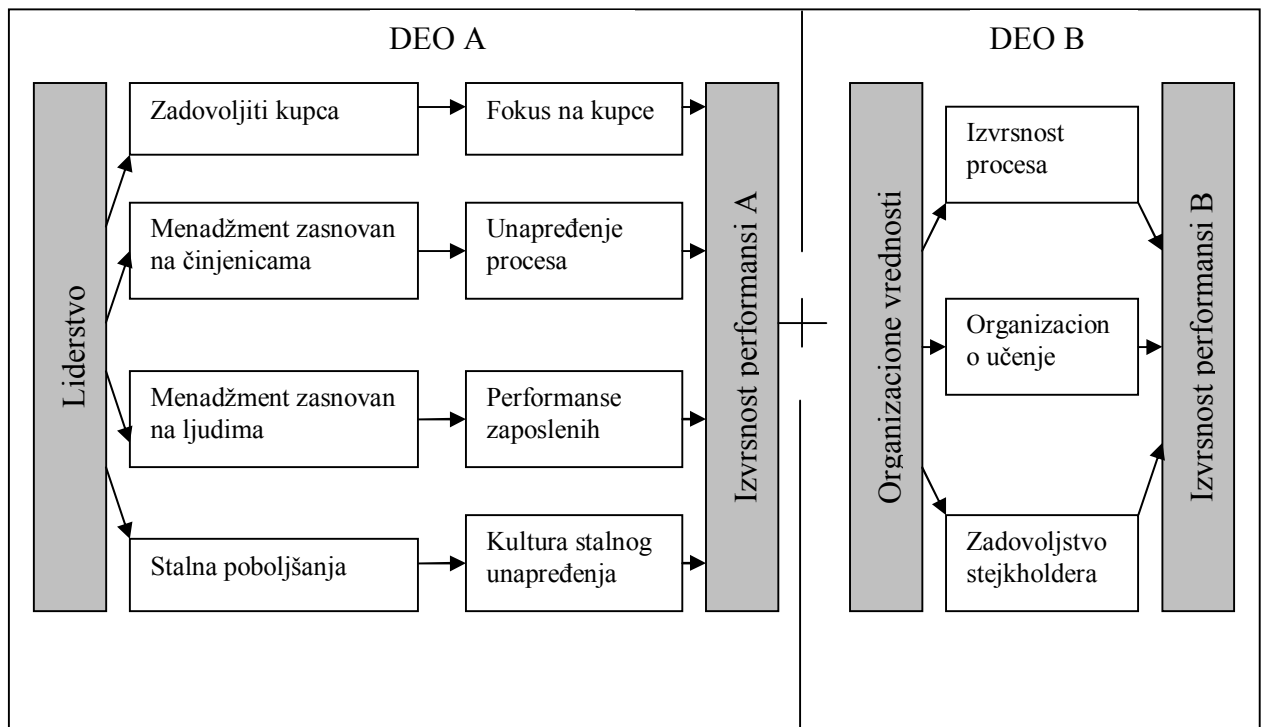
3.5.6. Kanjijev sistem merenja poslovne izvrsnosti – KBEMS (Kanji's Business Excellence Measurement System)

KBEMS se zasniva na principima menadžmenta totalnim kvalitetom (TQM), sa ciljem da se poboljšaju performanse preduzeća. Sistem merenja performansi čine dva dela – deo A i deo B (Slika 13) i primenjuje se simultano obzirom da obrazuju jedinstven i komplementaran pogled na performanse preduzeća (Kanji, 2002).

Liderstvo je primarni aspekt dela A, što znači da su lideri najznačajnija pokretačka sila za poboljšanje kvaliteta i poslovne izvrsnosti. Njihovi stavovi treba da promovišu četiri principa:

zadovoljiti kupca, menadžment zasnovan na činjenicama, menadžment zasnovan na ljudima i stalna poboljšanja. Svaki od principa radi u jednom od ključnih koncepata: fokus na kupce, unapređenje procesa, performanse zaposlenih i kultura stalnog unapređenja.

U delu B, organizacione vrednosti su ključne za izvrsnost procesa, organizaciono učenje i zadovoljstvo zainteresovanih strana (stejkholdera). Efektivan menadžment ovih kritičnih faktora uspeha dovode do visokih performansi izvrsnosti u delu B.



Slika 13: Kanjijev sistem merenja poslovne izvrsnosti (KBEMS) (Kanji, 2002)

Dok se deo A odnosi na merenje internih performansi u odnosu na menadžere i zaposlene, deo B se ocenjuje iz perspektive eksternih zainteresovanih strana (stejkholdera), kao što su kupci, dobavaljači, vlada, finansijske institucije i društvo.

Svaki od elemenata modela se samoocenjaju od strane preduzeća putem popunjavanja upitnika. Neophodno je koristiti softverski alat za izračunavanje Kanjijevog indeksa za merenje performansi. Zatim se može vršiti analiza rezultata po svakom kriterijumu, ukupnom indeksu izvrsnosti i po odnosima među samim kriterijumima.

3.5.7. Benčmarking modeli

Obzirom da su se performanse preduzeća nekada merile samo na osnovu finansijskih indikatora kao što su profit, učešće na tržištu, prodaja i stopa rasta i da je većina malih preduzeća u privatnom vlasništvu, te je malo verovatno da su generalni direktori voljni da pruže detaljan uvid u računovodstvene podatke vezane za performanse preduzeća (Garg et al., 2003), Vastag i Montabon (2001) merili su konkurentsku prednost korišćenjem Likert skale od pet nivoa koja poredi jedinične troškove proizvodnje, brzinu isporuke preduzeća, itd. sa njegovim konkurentima. Ovo poređenje sa najboljim u industriji se naziva benčmarkingom (benchmarking). Suština trenutne interpretacije benčmarkinga prema Denkanu et al. (2006) je:

- Merenje sopstvenog i upoređivanje sa partnerovim nivoom performansi,
- Poređenje nivoa performansi, procesa, praksi, itd.
- Učenje od partnera sa kojim se upoređuje radi uvođenja poboljšanja.
- Poboljšanja, koja su glavni cilj svakog benčmarkinga, odnosno upoređivanja.

Ribeiro i Cabral (2006) su razvili benčmarking metodologiju za metalsku livačku industriju. Model merenje performansi obuhvatao je širok aspekt proizvodnje, fokus na kupce i poslovne rezultate. St-Pierre i Delisle (2006) su razvili sistem ekspertne dijagnoze za benčmarking performansi malih i srednjih preduzeća. Na osnovu podataka skupljenih od 100 malih i srednjih preduzeća, oni su zaključili da benčmarking poboljšava njihove operativne i finansijske performanse. Denkena et al. (2006) su kreirali na znanju zasnovan benčmarking proizvodnih performansi za mala i srednja preduzeća koristeći postojeću evropsku bazu podataka zvanu Banchmark Tool za poboljšanje proizvodnih performansi. U njoj su integrisane kvantitativne i kvalitativne informacije o preduzeću.

3.6. Potreba za razvojem novog modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

Naizgled BSC i EFQM model imaju mnogo sličnosti. Imaju sličnu inspiraciju, koncept, karakteristike i organizacioni okvir. BSC sistem indikatora sa svojim posebnim pristupom merenju menadžment uspeha potpuno je zavisano i zasnovano na pozicioniranju organizacije, njenih poslovnih izazova, konkurentnosti, komparativnih prednosti i strategije preduzeća. Nasuprot ciljanom skupu kriterijuma koji sugerišu načine na koji preduzeće može putem svojih aktivnosti transformisati interne procese da bi dostigao nivo najbolje prakse, EFQM

model i proces samo-evaluacije dovtljivo predstavljaju trenutnu situaciju unutar preduzeća. Model pruža jasnu ocenu trenutnih prednosti preduzeća i oblasti gde je moguće dalje unapređenje. Na kraju pruža smernice koje bi preduzeće moglo pratiti u budućnosti i gde bi moglo usredsrediti deo svojih budućih aktivnosti. Na žalost, orijentacija do koje se dolazi je nezavisna od strategije preduzeća.

BSC identifikuje strateške indikatore koje preduzeće mora da realizuje ili postigne kako bi dostiglo dugoročnu viziju. Tako je ovaj sistem indikatora orijentisan ka budućnosti. U osnovi počinje sa zamišljenom vizijom strateških ciljeva preduzeća i radi unazad. Ovo se najbolje ilustruje primerom: "Šta treba uraditi i koliko dobro mora biti urađeno da bi se postigao strateški i finansijski cilj u sledeće tri godine?" BSC nudi set aktivnosti i faktora koje preduzeće treba da preduzme ukoliko želi da postigne ove strateške ciljeve. Kod BSC-a sadašnje aktivnosti se izvode iz stanja koje će biti nadgledano u budućnosti. Potrebno je definisati intenzitet angažovanja u različitim oblastima u odnosu na sadašnje snage i slabosti. David Norton (1996) je izjavio da "mnoge kompanije kreiraju strategiju i pripadajući BSC. Ali sve što su zapravo učinili je da kreiraju sliku preduzeća u budućnosti. Dok ne budu u mogućnosti da povežu BSC sistem sa menadžment sistemom, ništa značajno se verovatno neće desiti."

Pored toga, BSC model kao alat za merenje performansi veoma je kompleksan i zahteva veliku posvećenost preduzeća njegovoj implementaciji. Iako Kaplan i Norton tvrde da se okvir BSC-a može implementirati u manje organizacije, oni ne nude praktična rešenja za mala i srednja preduzeća gde su ograničeni resursi i nedostatak stručnosti ključni problem. Faktori koji dovode do uspešne implementacije BSC-a nisu dovoljni da garantuju uspeh, jer česte promene u strategijama malih i srednjih preduzeća zahtevaju reviziju BSC-a što značajno utiče na uspeh ili neuspeh njegove implementacije (Rompho, 2011).

TOC model daje fokus u okolnostima velikog broja informacija i jednostavno ga je shvatiti. Međutim, ovaj model je daleko od sveobuhvatnog. Može se reći da TOC model previše uprošćava realnost, pošto je pretpostavka modela da uvek postoji legitimno ograničenje u sistemu, što nije obavezno istina. Osim toga, model uzima u obzir samo finansijske performanse u odnosu na strategiju preduzeća.

Neely et al. (2002.) smatraju Prizmu performansi drugom generacijom alata za upravljanje performansama koji su zamenili prvu generaciju (kao što je BSC) uzimajući u fokus potrebe šireg spektra zainteresovanih strana (stejkholdera), kao i identifikovanje šta preduzeće želi od njih. Međutim, Prizma performsnasi ne uključuje nivo zadovoljstva zainteresovanih strana preduzeća, kao ni prioritizaciju ovih potreba. Naime, nedostaje povrtana sprega koja ukazuje

na nivo uticaja performansi na zadovoljstvo zainteresovanih strana (stejkholdera) preduzeća, odnosno da li je strategija koja počiva na zadovoljenju potreba različitih zainteresovanih strana ispunjena. Osim toga, modelom su nedovoljno definisani načini prevođenja potreba korisnika u strategije.

Kanjijev sistem merenja poslovne izvrsnosti nije široko prihvaćen među istraživačima, niti u praksi. Složenost procesa sistema merenja i nedostatak participacije zaposlenih u poboljšanju poslovnih performansi predstavljaju ključne nedostatke modela.

Gore pomenuti modeli za merenje performansi - Kanjijev sistem merenja poslovne izvrsnosti (Kanji, 2002), Prizma performansi (Neely et al., 2002), Balanced scorecard (Kaplan i Norton, 1992), EFQM, Teorija ograničenja (Goldratt, 1990) i Matrica merenja performansi (Keegan et al., 1989) predlažu načine za analizu performansi ali se uočava jaz između strategije i mera performansi, kao i mogućnosti primene ovih modela u malim i srednjim preduzećima. Hudson et al. (2001) takođe ukazuju na potrebu za novim dizajnom sistema merenja performansi za mala i srednja preduzeća.

Konsekventno stvara se potreba za kreiranjem novog modela konkurentnosti koji će pružiti strukturani i metodološki pristup adekvatan za implementaciju alata merenja konkurentnosti u malim i srednjim preduzećima koja posluju u tranzicionim uslovima, a imajući u vidu prednosti i nedostatke gore navedenih modela.

4. RAZVOJ MODELA KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U TRANZICIONIM USLOVIMA

Ocena performansi je postala jedna od ključnih komponenti u strateškom razvoju malih i srednjih preduzeća za održivi rast na veoma konkurentnom globalnom tržištu. Efektivno merenje performansi ima važnu ulogu u podršci menadžerskom razvoju u preduzeću (Garengo et al., 2005). Mala i srednja preduzeća često ne primenjuju strateško planiranje i ne razumeju u potpunosti faktore koji su ključni za njihov uspeh (Greatbanks i Boaden, 1998). Međutim, od velike je važnosti da svi faktori, kako opipljivi, tako i neopipljivi, budu uključeni u analizu performansi preduzeća. Kaplan i Norton (1996) ističu da implementacija sistema za merenje performansi favorizuje stvaranje procesa učenja, a samim tim i dogovora u vezi sa poboljšanjem određenih procesa. Sistem za merenje performansi se smatra sredstvom za sticanje konkurentne prednosti i za kontinualno reagovanje i prilagođavanje na promene u eksternom i internom okruženju.

Značaj ocene performansi preduzeća je očigledan, posebno za mala i srednja preduzeća (Yusof i AspinWall, 2000). Obzirom da preduzeća posluju pod pojačanim pritiskom u uslovima globalizacije, kao i zbog povećanog nivoa zahteva za kvalitetom i uslugama od strane kupaca (Underdown i Talluri, 2002), mala i srednja preduzeća moraju povećati svoju produktivnost i konkurentnost kako bi opstala i rasla, čak i ako nemaju za cilj da postanu preduzeća svetskog ranga.

Jedan od mogućih pristupa da se ocene performanse preduzeće je poređenje sa grupom sličnih preduzeća - benčmarking. Benčmarking u najširem smislu predstavlja stalni proces unapređenja kojim preduzeće ocenjuje svoje unutrašnje snage i slabosti, vrši evaluaciju komparativnih prednosti vodećih konkurenata, identifikuje najbolju praksu lidera u svojoj branši i uključuje ova saznanja u strateški plan koji treba da obezbedi superiornu poziciju (Min i Galle, 1996). Njime se omogućuje da preduzeće identifikuje potencijalne izvore poboljšanja kako bi pospešilo svoje performanse i konkurentnost (Cassell et al., 2001; Haughton et al., 1999). Osnovni ciljevi benčmarkinga su da identifikuju ključne mere

performansi za sve funkcije poslovnih operacija; da meri nivo performansi pojedinačnog preduzeća kao i vodećih konkurenata; da poredi nivo performansi i identifikuje komparativne prednosti i nedostatke, da implementira programe za smanjivanje jaza između sopstevnih i akcija vodećih konkurenata (Furley, 1987).

Pošto su menadžerski izazovi porasli po pitanju složenosti, benčmarketing je postao strateški alat za preduzeća svih veličina. Sve više se uočavaju koristi od benčmarketinga, mada manje za mala i srednja preduzeća, jer se ređe primenjuje (Prabhu et al., 2000). Mala i srednja preduzeća bi imala velike koristi od benčmarketinga, dobijanjem informacija o tome šta druga, slična preduzeća čine. Međutim, pre svega je važno ubediti preduzetnike u važnost i korisnost ovog menadžment alata kako bi izdvojili vreme za benčmarketing aktivnosti (Monkhouse, 1995). Mnogi preduzetnici odbijaju da koriste ovaj alat zbog nedostatka vremena, resursa, čak i relevantnosti, dok oni koji ga koriste prepoznaju njegovu efektivnost i korist za preduzeće.

Potpuni benčmarketing, koji primenjuju velika preduzeća, nije odgovarajući za mala i srednja preduzeća. Ribeiro i Cabral (2003) su proces benčmarketinga saželi na sledeća četiri koraka:

1. Planiranje – odluka o tome šta će biti predmet benčmarketinga i ko će dati svoj doprinos tome,
2. Prikupljanje informacija da bi se stvorio osnov za poređenje,
3. Analiza jaza između preduzeća i onih sa kojima se poredi na individualnoj i kolektivnoj osnovi i
4. Usvajanje i implementacija promena u preduzeću kako bi se ojačala pozicija.

Ovakav potpuni benčmarketing može da traje između sedam dana i nekoliko nedelja što nije adekvatno za mala i srednja preduzeća. Mala i srednja preduzeća sebe često smatraju specifičnim zbog čega je teško direktno porediti preduzeća, a i njihovi menadžeri često odbijaju da dele poverljive strateške informacije zbog ranjivosti- mala i srednja preduzeća često imaju malo finansijskih i ljudskih resursa da bi se posvetila ovoj aktivnosti, posebno ako očekivani efekti nisu trenutni. Druga kočnica za benčmarketing je odabir kriterijuma koji će se ocenjivati. Ovo je još izraženije kod malih i srednjih preduzeća jer menadžeri i vlasnici ovih preduzeća često nemaju potreban strateški i globalni pogled na svoje preduzeće da bi izvela benčmarketing (Julien, 1998).

Sistem za merenje performansi treba konstantno ažurirati, što je posebno izazovno za mala i srednja preduzeća. U literaturi se pominje pet osnovnih karakteristika malih i srednjih preduzeća vezanih za implementaciju sistema za merenje performansi:

- 1) poteškoće vezane za uključivanje malih i srednjih preduzeća u ovakve projekte za merenje performansi,
- 2) mala i srednja preduzeća najčešće ili ne koriste nijedan model za merenje performansi ili ga koriste pogrešno,
- 3) merenje performansi koje je implementirano u malim i srednjim preduzećima retko podrazumeva "holistički pristup",
- 4) mala i srednja preduzeća imaju neformalan pristup merenju performansi; nije planiran i ne bazira se na prethodno definisanom modelu, i
- 5) mala i srednja preduzeća imaju ograničene resurse za analizu podataka (Garengo et al. 2005).

Zbog svega gore navedenog, vlasnici i menadžeri malih i srednjih preduzeća smatraju da nema mnogo koristi od benčmarkinga (Cassell et al. 2001). Uprkos ovim poteškoćama, moguće je razviti model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća zanosvanom na benčmarkingu ukoliko se u obzir uzmu osobine malih i srednjih preduzeća, kako model ne bi predstavljao jednostavnu minijaturu benčmarking alata koji su razvijeni za velika preduzeća. Različiti strateški ciljevi, složenije poslovno okruženje i ograničeni resursi su sve faktori koji potvrđuju specifičnost benčmarkinga za mala i srednja preduzeća (Hendry et al, 1995; Cassell et al., 2001). Sam pojam benčmarking mora se prilagoditi malim i srednjim preduzećima kako bi bio namenjen onima koji žele da napreduju, a ne samo onima koji žele da postanu preduzeća svetskog ranga, jer postoji relativno mali broj malih i srednjih preduzeća koja sebi postavljaju takve ciljeve posebno u zemljama u tranziciji.

Kako bi model za merenje konkurentnosti preduzeća putem benčmarkinga bio relevantan za mala i srednja preduzeća, akcenat se mora staviti na:

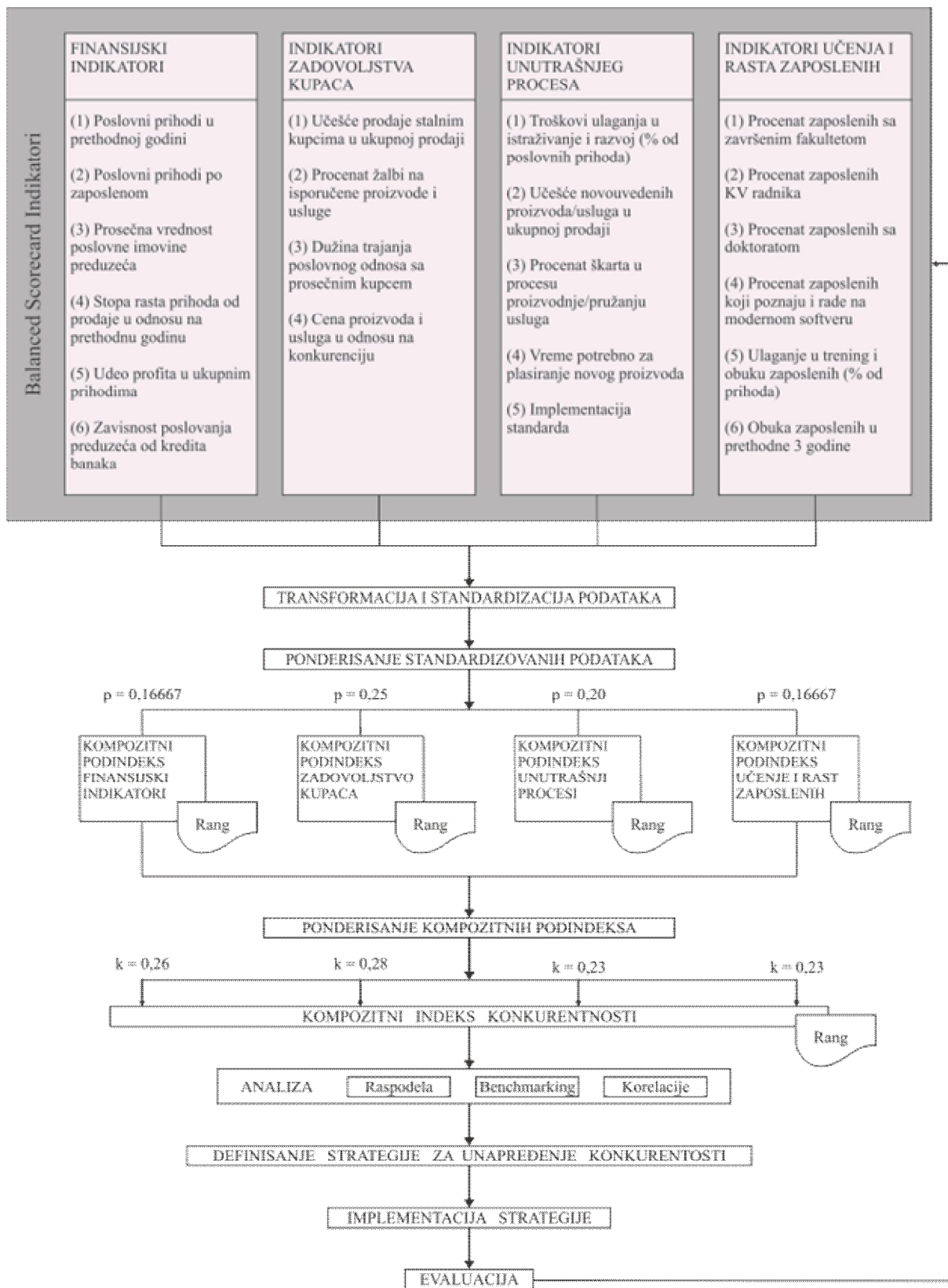
- 1) holistički pristup,
- 2) jednostavnost,
- 3) da alat ne bude previše zahtevan u pogledu resursa,
- 4) da usmerava vlasnike i menadžere prema odgovarajućoj akciji,
- 5) da iskoristi snage i prednosti malih i srednjih preduzeća,
- 6) da omogući relativno brze rezultate.

U funkciji kreiranja ovakvog modela za merenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća, istraživanje na razvoju referentnog modela obuhvatilo je sledeće korake:

1. Analiza literature u oblasti konkurentnosti preduzeća i ključnih faktora konkurentnosti;

2. Kreiranje upitnika za mala i srednja preduzeća u funkciji dobijanja ulaznih parametara, tj. primarnih podataka za istraživanje;
3. Testiranje upitnika na malom uzorku preduzeća u funkciji njegove optimizacije;
4. Realizacija upitnika na potpunom uzorku malih i srednjih preduzeća (151);
5. Analiza rezultata upitnika;
6. Kreiranje naprednog modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima;
7. Testiranje modela u praksi;
8. Donošenje zaključaka vezanih za napredni model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima – verifikacija modela.

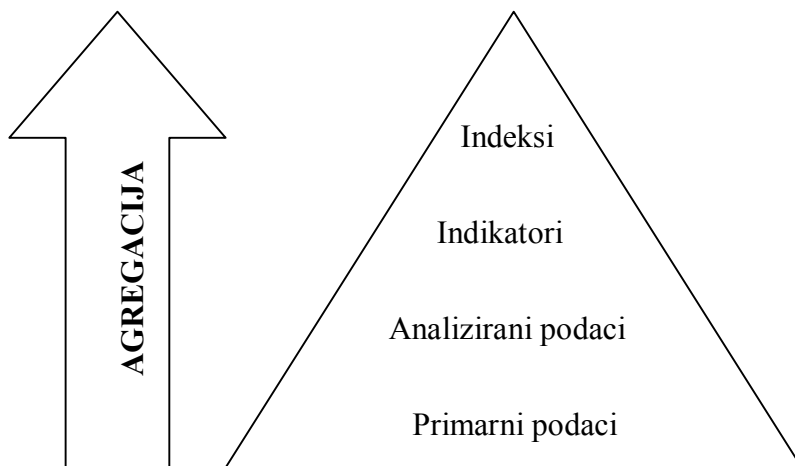
Tako je razvijen model za merenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima zasnovan na Balanced Scorecard Indikatorima i benčmarkingu (Slika 14), koji osim merenja konkurentnosti i mogućnosti upoređivanja sa konkurentnima, definiše i strategije za unapređenje konkurentnosti ovih preduzeća.



Slika 14: Model za merenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

Izvor: Autor

Agregacija kompozitnih podindeksa i indeksa konkurentnosti zasniva se na informacionoj piramidi prikazanoj na Slici 15 (Rostek, 2012). Naime, počev od primarnih podataka, preko njihove analize dolazi se do vrednosti ključnih indikatora, podindeksa i konačno indeksa konkurentnosti.



Slika 15: Informaciona piramida (Rostek, 2012)

Glavne komponente naprednog modela za merenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, prikazanog na Slici 14, su:

1. Ulazni podaci (inputi) – Balanced Scorecard Indikatori - zasnovani na podacima dobijenih putem online upitnika koji popunjava rukovodeći kadar u malim i srednjim preduzećima, kao i podataka dobijenih putem javnih baza podataka o preduzećima (Agencija za privredne registre Republike Srbije...). Ulazni Indikatori konkurentnosti detaljno su razmatrani u Poglavlju 5.
2. Obrada podataka putem softverskih alata – transformacija i standardizacija podataka, njihovo ponderisanje i izračunavanje kompozitnih podindeksa i indeksa konkurentnosti. Detaljan pregled izračunavanja kompozitnih podindeksa i indeksa konkurentnosti, odnosno merenje konkurentnosti prikazano je u Poglavlju 6.
3. Rezultati (outputi) i njihova analiza – obuhvataju ocenu konkurentnosti malih i srednjih preduzeća (kompozitni podindeksi i indeks konkurentnosti sa rangovima) iz čega proističu predlozi za primenu određenih strategija u funkciji održanja i unapređenja konkurentnosti. Detaljna analiza mogućnosti modela, konkurentskih

strategija i njihova korelacija sa indikatorima konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima prikazani su u Poglavlju 7.

4. Testiranje u praksi – implementacija predloženih strategija praćena novom evaluacijom indikatora, što predstavlja početak novog ciklusa merenja konkurentnosti. Testiranje u praksi i verifikacija modela prikazani su u Poglavlju 8.

5. ANALIZA INTERNOG OKRUŽENJA I KLJUČNI FAKTORI KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U TRANZICIONIM USLOVIMA

5.1. Izbor indikatora (ulaza) za Model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima i analiza internog okruženja

Kaplan i Norton (1992) u svom modelu predlažu balansiranje četiri različite perspektive – finansijska, zadovoljstvo kupaca, unutrašnji procesi i učenje i rast zaposlenih. Problem balansa je posebno važan kada su u pitanju mala i srednja preduzeća, jer se ona pretežno fokusiraju na operacioni i finansijski aspekt i tako često mere samo jedan od ovih aspekata. Iako su operativni problemi veoma važni, mala i srednja preduzeća treba da povise svoj strateški menadžerski pristup kako bi procesi odlučivanja bili u skladu sa strateškim ciljevima ovih preduzeća.

Indikatori u finansijskoj perspektivi reflektuju uticaj primenjenih strategija na finansijske rezultate. Indikatori u perspektivi zadovoljstva kupaca predstavljaju ključne faktore koji dovode do poboljšanja u indikatorima prošlog uspeha kod kupaca proizvoda i usluga preduzeća. U perspektivi unutrašnjih procesa identifikuju se ključni procesi kojima se kreira dodatna vrednost za kupce proizvoda i usluga preduzeća. Indikatori u perspektivi učenja i rasta zaposlenih su pokretači prethodne tri perspektive i obezbeđuju održivo poslovanje preduzeća u budućnosti.

Imajući u vidu značaj sveobuhvatnosti indikatora za razvoj modela merenja konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, Balanced Scorecard upravo omogućuje identifikaciju ključnih faktora konkurentnosti unutar četiri perspektive (finansijska, zadovoljstvo kupaca, unutrašnji procesi, učenje i rast zaposlenih).

Iz mnoštva indikatora koji se mogu meriti unutar ove četiri perspektive, a imajući u vidu definisane, teorijski zasnovane pretpostavke za uspešno primenjiv model na malim i srednjim preduzećima, autor se opredelio za merenje sledećih indikatora:

U okviru grupe *Finansijskih Indikatora* (FI):

1. Poslovni prihodi u prethodnoj godini – predstavljaju prihode od redovnog poslovanja preduzeća koji nastaju prodajom proizvoda i usluga u toku prethodne godine.
2. Poslovni prihodi po zaposlenom – predstavljaju odnos između poslovnih prihoda i broja zaposlenih u preduzeću.
3. Prosečna vrednost poslovne imovine preduzeća – predstavlja ukupne zalihe i osnovnih sredstava koji se koriste za vođenje poslovanja ili, u slučaju trgovačkih preduzeća, sredstava koja su u vlasništvu tih preduzeća.
4. Stopa rasta prihoda od prodaje u odnosu na prethodnu godinu – odnos između prihoda od prodaje u posmatranoj i prethodnoj godini iz kojeg se vidi pozitivna ili negativna tendencija u poslovanju preduzeća.
5. Udeo profita u ukupnim prihodima – odnos između profita i ukupnih prihoda kao mera ekonomičnosti poslovanja.
6. Zavisnost poslovanja preduzeća od kredita banaka – govori o učešću pozajmljenih izvora (dugoročnih i kratkoročnih) u strukturi pasive. Što je veće ovo učešće, preduzeće je zaduženije, što znači da ima veće iznose na ime finansijskih rashoda po osnovu kamata i obaveze po osnovu vraćanja glavnice kredita.

U okviru grupe *Indikatora Zadovoljstva Kupaca* (ZK):

7. Učešće prodaje stalnim kupcima u ukupnoj prodaji – predstavlja odnos između prodaje realizovane sa stalnim kupcima i ukupne prodaje, što predstavlja meru stabilnosti u poslovanju i lojalnosti kupaca.
8. Procenat žalbi na isporučene proizvode i usluge – predstavlja meru zadovoljstva kupaca na isporučene proizvode i pružene usluge, s tim da veći procenat žalbi ukazuje na manje zadovoljstvo kupaca i obrnuto.

9. Dužina trajanja poslovnog odnosa sa prosečnim kupcem – predstavlja meru lojalnosti kupaca prema preduzeću, njegovim proizvodima i uslugama.
10. Cena proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju – predstavlja meru većeg zadovoljstva kupaca ukoliko su cene proizvoda i usluga niže u odnosu na konkurenciju.

U okviru grupe *Indikatora Unutrašnjih Procesa* (UP):

11. Troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj (kao procenat od poslovnih prihoda) – predstavlja meru tehnološkog nivoa i napretka, što doprinosi održivom poslovanju preduzeća u budućnosti.
12. Učešće novouvedenih proizvoda/usluga u ukupnoj prodaji – predstavlja učešće novih proizvoda u ukupno realizovanoj prodaji proizvoda i predstavlja meru inovativnosti što doprinosi održivom poslovanju preduzeća u budućnosti.
13. Procenat škarta u procesu proizvodnje/pružanja usluge – predstavlja meru efikasnosti i profitabilnosti unutrašnjih procesa. Što je procenat škarta manji, efikasnost i profitabilnost su veći.
14. Vreme potrebno za plasiranje novog proizvoda – predstavlja sposobnost preduzeća da u određenom roku odgovori na nove zahteve tržišta. Mala i srednja preduzeća karakterišu fleksibilnost, odnosno sposobnost da se brže prilagode stalno promenljivim uslovima na tržištu, što često iziskuje i plasman novog proizvoda. Vreme potrebno za plasiranje novog proizvoda je mera responsivnosti preduzeća na promene u okruženju. Što je vreme za plasiranje novog proizvoda kraće, to je spremnost za promene veća.
15. Implementacija međunarodnih standarda – predstavlja primenu međunarodno priznatih standarda u poslovanju preduzeća, što je značajan pokazatelj međunarodne konkurentnosti nekog preduzeća i njegovih proizvoda.

U okviru grupe *Indikatora Učenja i Rasta Zaposlenih (URZ)*:

16. Procenat zaposlenih sa završenim fakultetom – predstavlja odnos između broja zaposlenih sa završenim fakultetom i ukupnog broja zaposlenih. Visoko obrazovana radna snaga doprinosi većoj vrednosti i učinku preduzeća.
17. Procenat zaposlenih KV radnika – predstavlja odnos između broja zaposlenih kvalifikovanih radnika i ukupnog broja zaposlenih. Kvalifikovana radna snaga utiče na kvalitet unutrašnjih procesa i mera su vrednosti i učinka preduzeća.
18. Procenat zaposlenih sa doktoratom – predstavlja odnos između broja zaposlenih sa doktoratom i ukupnog broja zaposlenih. Doktori nauka su eksperti u svojoj oblasti, inovatori i nosioci pozitivnih promena u preduzeću.
19. Procenat zaposlenih koji poznaju i rade na modernom softveru – predstavlja odnos između broja zaposlenih koji poznaju i rade na modernom softveru i ukupnog broja zaposlenih u preduzeću. Konkurentnost u informatičkom dobu podrazumeva poznavanje i rad na modernom softveru kako za velika, tako i za mala i srednja preduzeća.
20. Ulaganje u trening i obuku zaposlenih (kao procenat od prihoda) – predstavlja odnos između troškova treninga i obuke zaposlenih i prihoda preduzeća. Ulaganjem u trening i obuku zaposlenih stižu se nove kompetencije i znanja zaposlenih što dovodi do stvaranja dodatne vrednosti za preduzeće i njegove kupce, ali i do većeg zadovoljstva zaposlenih.
21. Obuke zaposlenih u prethodne tri godine – predstavlja meru pozitivne prakse preduzeća koje teži ka usavršavanju i jačanju konkurentnosti kroz afirmaciju svojih zaposlenih.

5.2. Prikupljanje ulaznih podataka putem upitnika

Ulazni podaci za model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća, razvijen u Poglavlju 4, prikupljeni su pomoću posebno sastavljenog upitnika koji je sačinjen na osnovu teorijske podloge u funkciji dobijanja relevantnih podataka za testiranje postavljenih hipoteza.

Ovakav pristup uvažava potrebe menadžera i vlasnika da pruženi podaci ostanu poverljivi, kao i da ne izdvajaju puno vremenskih i drugih resursa u primeni ovog alata. Podaci dobijeni iz on-line upitnika direktno su smeštani u bazu podataka, odnosno odgovora, gde se dalje vršila njihova obrada. Koncept upitnika, osim podataka potrebnih za ocenu konkurentnosti malih i srednjih preduzeća koja su učestvovala u istraživanju, omogućuje i sagledavanje i ocenu tranzicionih uslova poslovanja u kojima privređuju ova preduzeća.

Sadržaj Upitnika za dobijanje ulaznih paramtera u istraživanju malih i srednjih preduzeća nalazi se u Prilogu P.1. Upitnik je prethodno testiran od strane manjeg broja preduzeća u funkciji njegovog poboljšanja. U okviru upitnika se može izdvojiti pet celina.

Prvi deo se odnosi na opšte podatke o preduzeću, gde se utvrđuje naziv, sedište, dužina poslovanja, veličina, osnovna i pretežna delatnost i orijentacija na izvoz i/ili uvoz preduzeća. Drugi deo upitnika se odnosi na izabrane indikatore konkurentnosti u okviru četiri perspektive, odnosno četiri grupe indikatora – Finansijski indikatori, Indikatori zadovoljstva kupaca, Indikatori unutrašnjeg procesa i Indikatori učenja i rasta zaposlenih. U ovom delu upitnika, pored 21 indikatora koji su sastavni deo Modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, nalaze se i pitanja vezana za trendove i tendencije preduzeća bazirana na subjektivnoj proceni sa ciljem da se stekne temeljniji uvid u njihovo interno okruženje. Treći deo upitnika se odnosi na ocenu značaja četiri grupe indikatora. Četvrti deo upitnika se odnosi na ocenu značaja pojedinih faktora eksternog okruženja na poslovanje preduzeća. Ovde je ponuđeno 11 faktora koji imaju značajan uticaj na poslovanje preduzeća u današnjim okolnostima. Poslednji, peti deo upitnika, odnosi se na ocenu značaja trenutno dominantne konkurentne strategije za poslovanje preduzeća. U trećem, četvrtom i petom delu upitnika je za ocenjivanje ponuđenih parametara korišćena univerzalna skala od 1 do 5 (1- najmanje značajno, 5- izuzetno značajno).

Na pojedina pitanja, vezana za poslovne prihode preduzeća, kao i za vrednost poslovne imovine preduzeća, nije bilo obavezno odgovoriti, jer stvaraju odbojnost ispitanika prema istraživanju, smatrajući da su ovi podaci poverljivi i da zalaze u domen „poslovne tajne”, iako su javno dostupni i mogu se verifikovati. Zbog toga je bilo neophodno naknadno prikupljanje podataka preko javno dostupnih servisa. Osim egzaktnih podataka vezanih za

poslovne prihode i vrednost poslovne imovine, naknadno su prikupljeni i egzaktni podaci vezani za broj zaposlenih u preduzeću, kako bi model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima bio precizniji, odnosno kako bi se bazirao na preciznijim ulaznim parametrima.

5.3. Izbor uzorka malih i srednjih preduzeća u funkciji kreiranja modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

Uzorak istraživanja je izabran na osnovu kriterijuma ukupnih prihoda i broja zaposlenih u preduzeću, što uzorak svrstava u kategoriju malih i srednjih preduzeća, kao i na osnovu kriterijuma sedišta preduzeća u Republici Srbiji, Bosni i Hercegovini i Republici Makedoniji, što uzorak svrstava u kategoriju preduzeća zemalja u tranziciji. Uzorak je reprezentativan jer je verifikovan uz pomoć zvanične baze podataka Agencije za privredne registre Republike Srbije, Centralnog registra Republike Makedonije, Registra poslovnih subjekata Federacije Bosne i Hercegovine i Registra poslovnih subjekata Republike Srpske.

U istraživanju je primenjeno anketiranje putem online upitnika. Online upitnici imaju nekoliko prednosti u odnosu na tradicionalne upitnike u pogledu troškova, brzine, izgleda, fleksibilnosti i funkcionalnosti i omogućuje kreiranje online upitnika koji kombinuje funkcionalnost tradicionalnog upitnika i Internet stranice (Lumsden, 2007). Online upitnik je sačinjen putem Google Drive Form aplikacije za kreiranje online upitnika i bio je dostupan na srpskom i makedonskom jeziku. Internet adresa online upitnika je prosleđena na hiljade poslovnih adresa malih i srednjih preduzeća iz ove tri države. U skladu sa definicijom malih i srednjih preduzeća prema klasifikaciji u Republici Srbiji, kriterijumi za razvrstavanje po veličini su prikazani u Tabeli 3, pri čemu preduzeće treba da zadovolji minimum dva niža kriterijuma predviđena za tu grupu, uz uslov da ne prelazi dva veća kriterijuma.

Tabela 3: Kriterijumi za razvrstavanje preduzeća po veličini

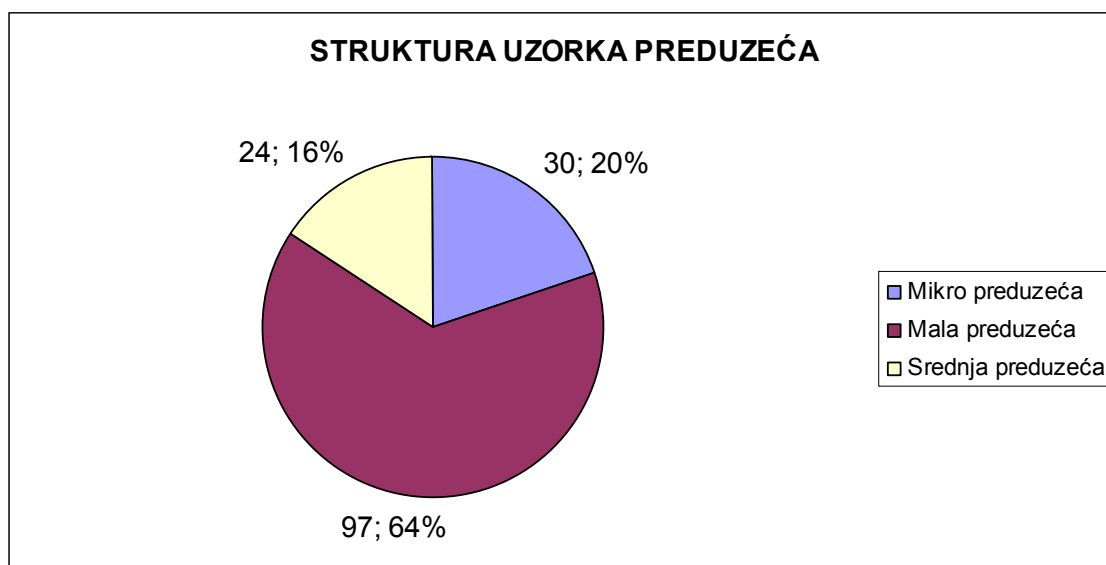
| Rb. | Veličina pravnog lica | Kriterijumi za razvrstavanje | | |
|-----|-----------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| | | Prosečan broj zaposlenih | Poslovni prihodi | Prosečna vrednost poslovne imovine |
| 1. | Mikro pravna lica | <10 | <350.000 € | <175.000 € |
| 2. | Mala pravna lica | >10 <50 | >350.000 € <4.400.000 € | >175.000 € <2.200.000 € |
| 3. | Srednja pravna lica | >50 <250 | >4.400.000 € <17.500.000 € | >2.200.000 € <8.750.000 € |
| 4. | Velika pravna lica | >250 | >17.500.000 € | >8.750.000 € |

Izvor: Privredni savetnik, oktobar 2012.

Anketiranje je počelo u aprilu 2013. godine uz objašnjenje o istraživanju koje se nalazilo na početku upitnika, a završeno je u septembru po pristizanju poslednjeg potpunog odgovora popunjenog od strane rukovodećeg kadra u preduzeću. Konsekventno, reprezentativan uzorak predstavlja 151 malo i srednje preduzeće iz Republike Srbije, Bosne i Hercegovine i Republike Makedonije.

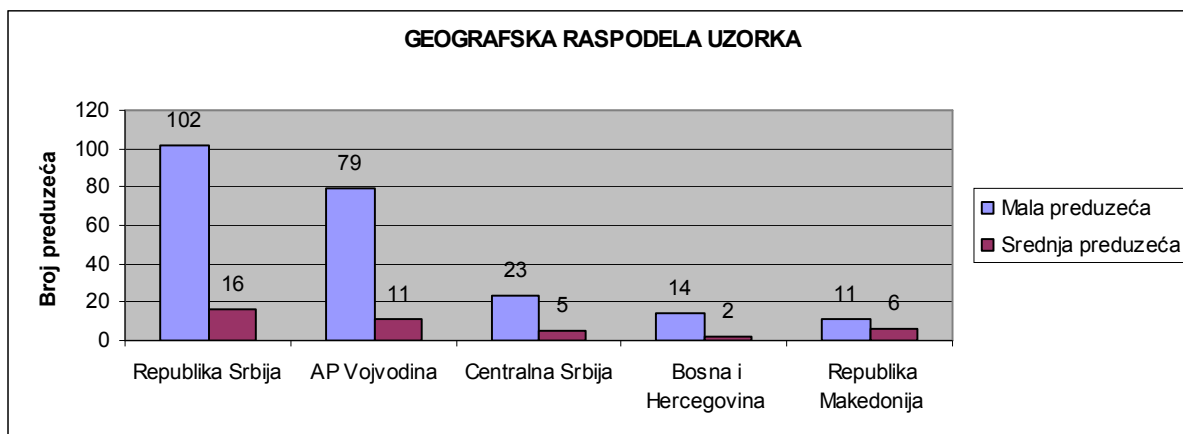
5.4. Opis uzorka malih i srednjih preduzeća u istraživanju

Nakon eliminacije neispravno popunjenih upitnika, kao i upitnika popunjenih od strane velikih preduzeća, uzorak istraživanja je sveden na 151 preduzeće, od kojih je 30 mikro preduzeća, 97 malih preduzeća i 24 srednja preduzeća (Slika 16). Za dalje potrebe disertacije, mikro i mala preduzeća se podvode pod zajednički naziv "mala preduzeća".



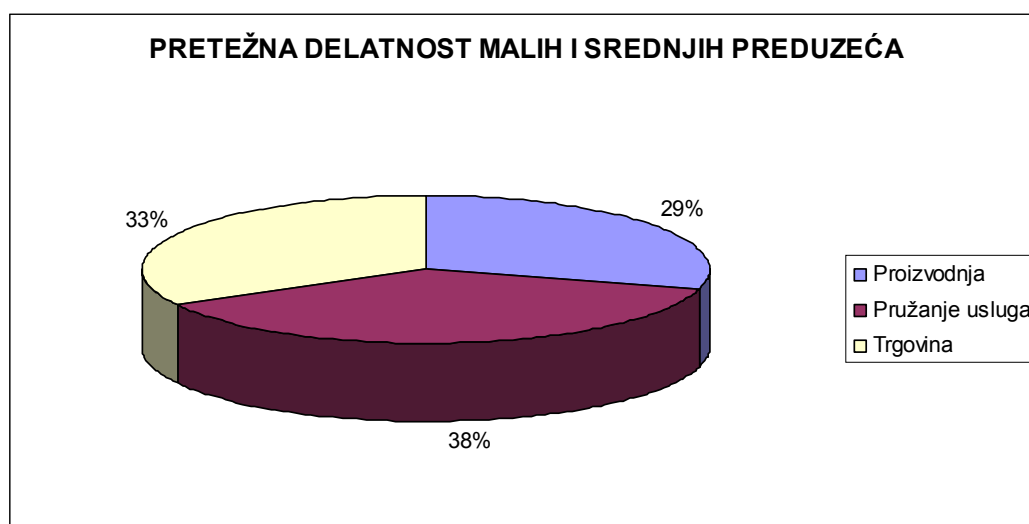
Slika 16: Opis uzorka malih i srednjih preduzeća u istraživanju

Na Slici 17 prikazana je geografska raspodela uzorka, iz koje se vidi da je najveći broj preduzeća u istraživanju iz Republike Srbije – 118, od kojih je 90 iz AP Vojvodine, a 28 iz Centralne Srbije. Iz Bosne i Hercegovine je učestvovalo 16 preduzeća, a iz Republike Makedonije 17 preduzeća, što istraživanju daje međunarodni karakter.



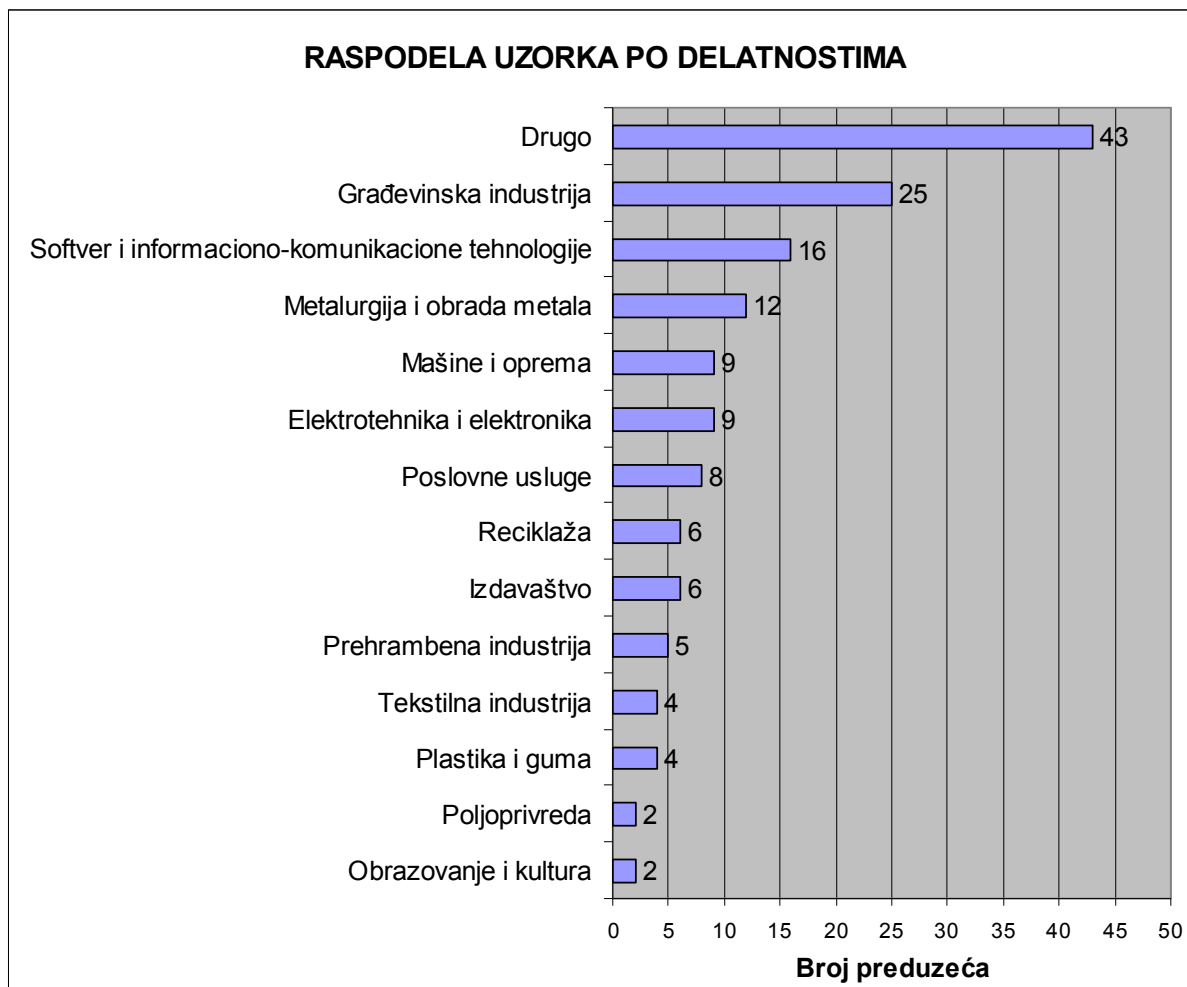
Slika 17: Opis uzorka malih i srednjih preduzeća u istraživanju po geografskoj raspodeli

Pretežna delatnost malih i srednjih preduzeća prikazana je na Slici 18, iz koje se vidi gotovo ravnomerna raspodela preduzeća u proizvodnoj, uslužnoj i trgovinskoj delatnosti.



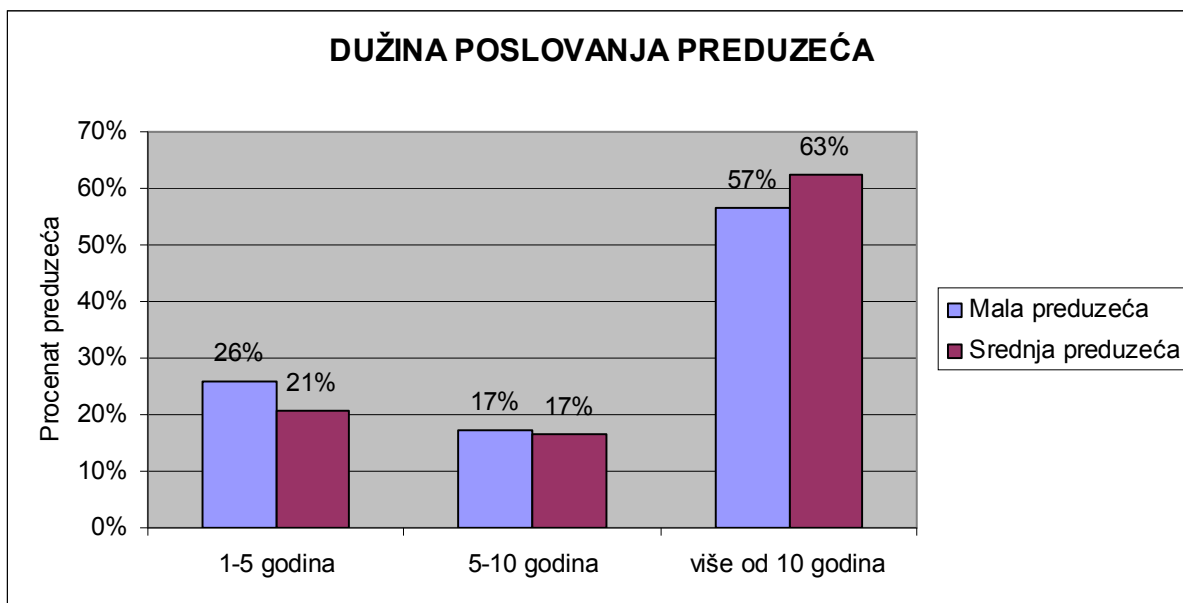
Slika 18: Opis uzorka malih i srednjih preduzeća u istraživanju prema pretežnoj delatnosti

Radi detaljnijeg opisa raspodele malih i srednjih preduzeća, na Slici 19 je prikazana njihova raspodela prema vrsti delatnosti, gde se vidi da su tri najzastupljenije delatnosti u uzorku Građevinska industrija, Softver i informaciono-komunikacione tehnologije i Metalurgija i obrada metala.



Slika 19: Opis uzorka malih i srednjih preduzeća u istraživanju prema vrsti delatnosti

Više od polovine preduzeća koja su učestvovala u istraživanju posluju duže od 10 godina (Slika 20). Može se uočiti da po kriterijumu dužine poslovanja ne postoje bitne razlike između malih i srednjih preduzeća. Tumačenje ovakvog odziva može se temeljiti na pretpostavci da preduzeća koja duže posluju imaju veće iskustvo i izgrađenu reputaciju na tržištu i radije učestvuju u ovakvim istraživanjima u odnosu na preduzeća koja su poslovala kraći period.



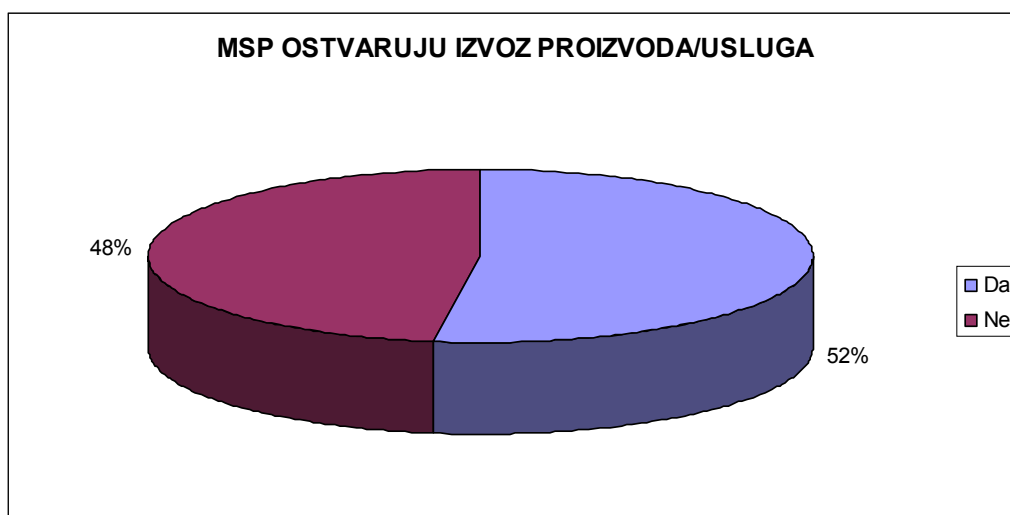
Slika 20: Raspodela malih i srednjih preduzeća prema dužini poslovanja

5.5. Analiza internih faktora okruženja uzorka

U cilju analize internih faktora okruženja, odnosno snaga i slabosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, posmatrani su sledeći faktori: realizacija uvoza i izvoza, uticaj dužine poslovanja i pretežne delatnosti na ove faktore, broj zaposlenih, očekivanja u pogledu broja zaposlenih u narednoj godini, poslovni prihodi preduzeća, prosečna vrednost poslovne imovine preduzeća, stopa rasta prihoda od prodaje u odnosu na prethodnu godinu, trend u pogledu rasta godišnjih prihoda tokom prethodne tri godine, udeo profita u ukupnim prihodima, učešće prihoda od izvoza u ukupnim prihodima, zavisnost preduzeća od kredita banaka, prodaja stalnim kupcima, procenat žalbi na isporučene proizvode/pružene usluge, dužina trajanja poslovnog odnosa sa kupcima, cena proizvoda/usluga u odnosu na konkurenciju, troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj, procenat prodaje novouvedenih proizvoda, procenat škarta u procesu proizvodnje/pružanja usluge, vreme potrebno za plasiranje novog proizvoda, uvođenje međunarodnih standarda, procenat zaposlenih sa završenim fakultetom, procenat zaposlenih KV radnika, procenat zaposlenih sa doktoratom, procenat zaposlenih koji poznaju i rade na modernom softveru, ulaganje u trening i obuku zaposlenih, obuke u prethodne tri godine. Takođe su analizirane oblasti, tj. sfere poslovanja u kojima bi obuka i podrška doprinela većoj konkurentnosti malih i srednjih preduzeća.

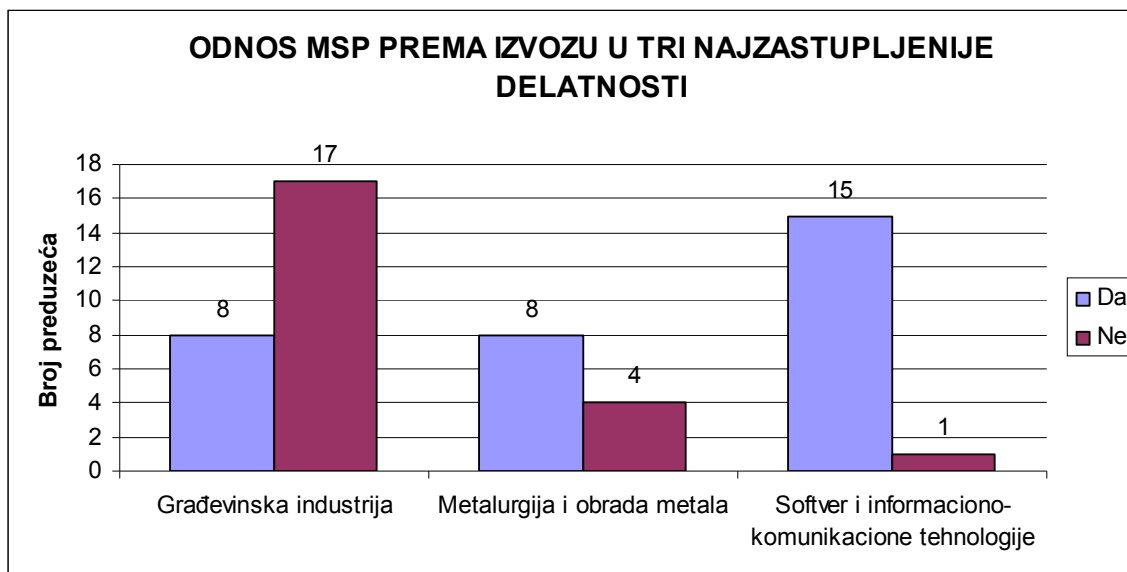
5.5.1. Analiza izvoznih mogućnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

Više od polovine malih i srednjih preduzeća ostvaruje izvoz (Slika 21), odnosno u svom asortimanu imaju proizvod ili uslugu koju plasiraju na međunarodno tržište. Srednja preduzeća procentualno češće ostvaruju izvoz (63%) u poređenju sa malim preduzećima, kod kojih je podjednak broj izvoznika i onih koji izvoz ne realizuju. Najviše je izvoznika u proizvodnoj delatnosti – čak 73% malih i srednjih proizvodnih preduzeća ostvaruje izvoz, odnosno 21% na nivou celog uzorka. U uslužnoj delatnosti 49% malih i srednjih preduzeća ostvaruje izvoz svojih usluga, odnosno 19% na nivou uzorka, dok trgovačka preduzeća imaju najmanjeg učešća u izvoznim poslovima – 38% malih i srednjih trgovačkih preduzeća, odnosno 12% na nivou uzorka.



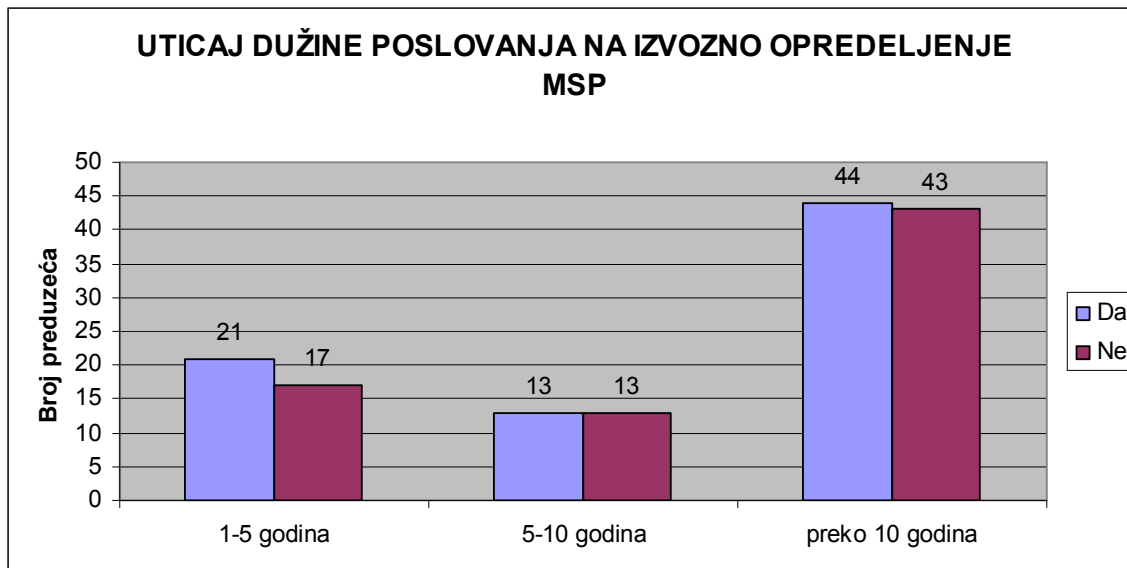
Slika 21: Realizacija izvoza malih i srednjih preduzeća

U pogledu odnosa malih i srednjih preduzeća prema izvozu u tri najzastupljenije delatnosti (Slika 22), vidi se da su gotovo sva preduzeća koja se bave softverom i informaciono-komunikacionim tehnologijama izvoznici. Većina malih i srednjih preduzeća koja se bave metalurgijom i obradom metala ostvaruju izvoz, dok se građevinska preduzeća pretežno opredeljuju za nastup na domaćem tržištu.



Slika 22: Odnos malih i srednjih preduzeća prema izvozu u tri najzastupljenije delatnosti

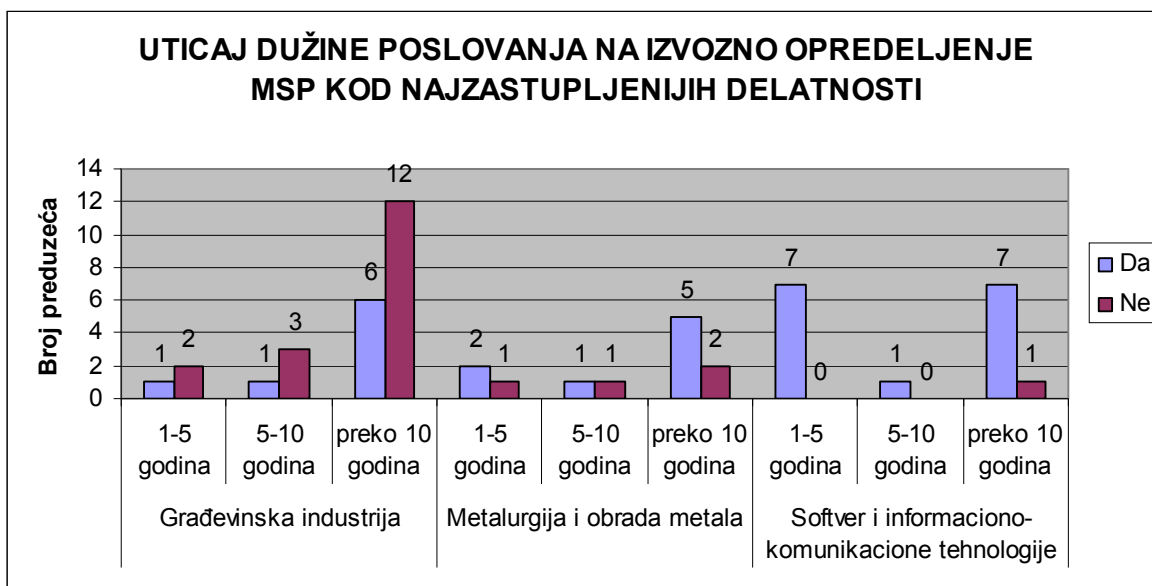
Analizom rezultata takođe se može uočiti da dužina poslovanja malih i srednjih preduzeća nema uticaj na njihovo izvozno opredeljenje. Podjednak broj preduzeća se opredeljuje za izvoz, bilo da se radi o novoosnovanim malim i srednjim preduzećima, onima koji posluju između pet i deset godina i onima koji posluju duže od deset godina (Slika 23).



Slika 23: Uticaj dužine poslovanja na izvozno opredeljenje malih i srednjih preduzeća

Međutim, kada se posmatra uticaj dužine poslovanja na izvozno opredeljenje malih i srednjih preduzeća unutar tri najzastupljenije delatnosti (Slika 24), vidi se da u oblasti metalurgije i obrade metala dugogodišnje iskustvo utiče na donošenje odluke o izvozu, dok se preduzeća koja se bave softverom i informaciono-komunikacionim tehnologijama opredeljuju

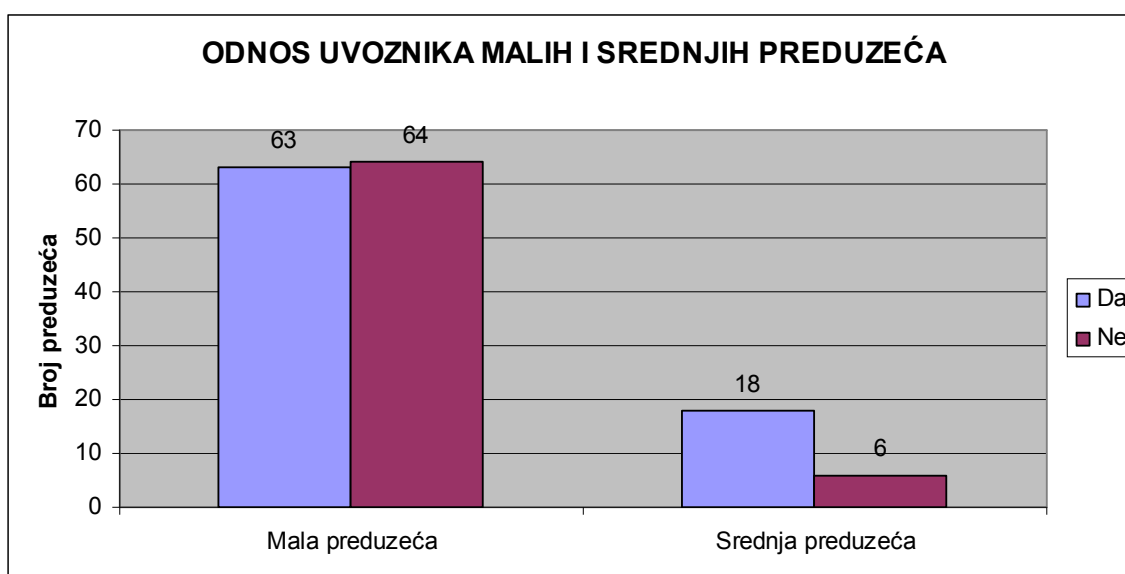
za izvoz nezavisno od dužine poslovanja preduzeća. U građevinskoj industriji dominiraju preduzeća koja ne izvoze, a posluju preko deset godina.



Slika 24: Uticaj dužine poslovanja na izvozno opredeljenje malih i srednjih preduzeća kod najzastupljenijih delatnosti

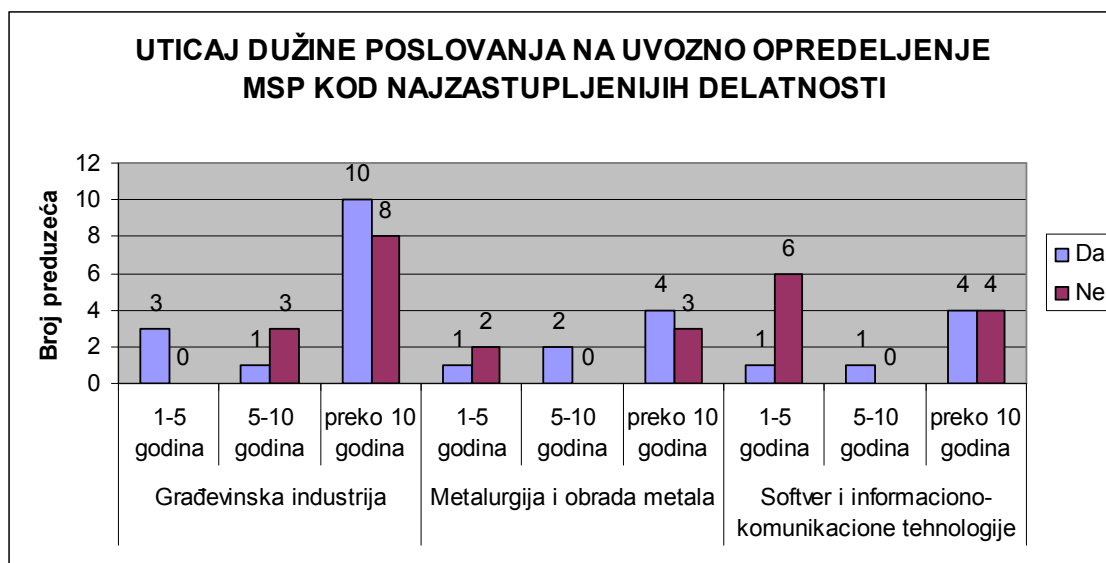
5.5.2. Analiza uvoznika malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

Polovina malih, a čak 75% srednjih preduzeća ostvaruje uvoz proizvoda/usluga (Slika 25).



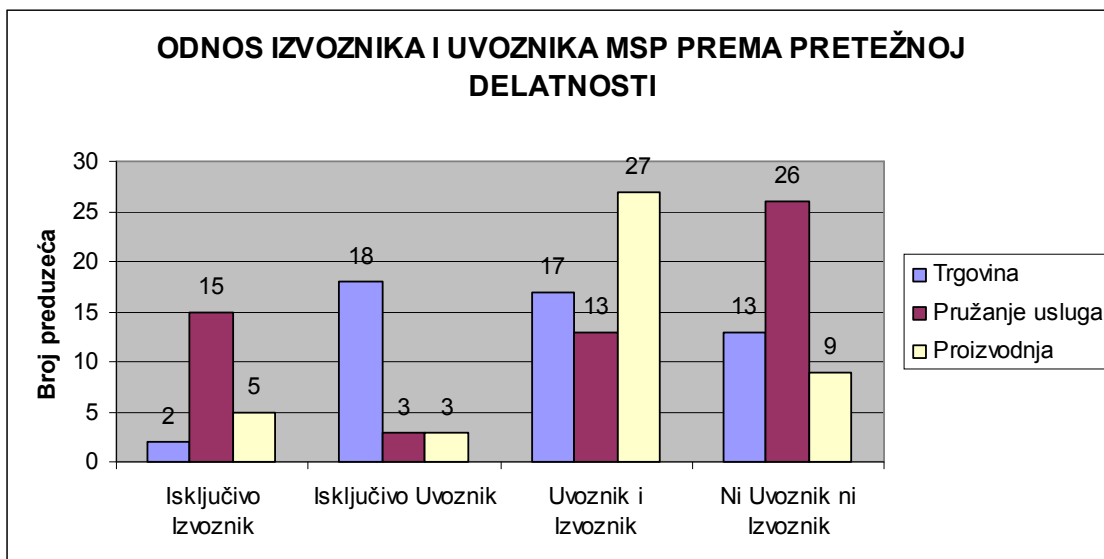
Slika 25: Odnos uvoznika malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

Kada se posmatra uticaj dužine poslovanja na uvozno opredeljenje malih i srednjih preduzeća kod najzastupljenijih delatnosti (Slika 26), uočavamo da se novoosnovana preduzeća u građevinskoj industriji isključivo opredeljuju za uvoz, za razliku od preduzeća koja se bave softverom i informaciono- komunikacionim tehnologijama, gde dominiraju neuvozna preduzeća. Međutim, ove razlike se ne uočavaju kod malih i srednjih preduzeća koja na tržištu posluju duže od 10 godina. Kod ovih preduzeća, nezavisno od delatnosti, javlja se podjednak broj preduzeća koja uvoze i koja ne uvoze proizvode i usluge sa inotrižišta.



Slika 26: Uticaj dužine poslovanja na uvozno opredeljenje malih i srednjih preduzeća kod najzastupljenijih delatnosti

Na Slici 27 prikazan je odnos izvoznika i uvoznika malih i srednjih preduzeća prema pretežnoj delatnosti, gde se uočava da je među isključivim izvoznicima najviše uslužnih preduzeća. Čak 10 malih i srednjih preduzeća, koja isključivo realizuju izvoz svojih proizvoda i usluga, čine preduzeća koja se bave softverom i informaciono-komunikacionim tehnologijama. Među isključivim uvoznicima, uočava se dominacija trgovačkih preduzeća, gde su najzastupljenija preduzeća iz građevinske industrije (29% od isključivih uvoznika). Kod uvozno-izvoznih preduzeća, najzastupljenija su mala i srednja preduzeća koja se bave proizvodnjom (47% od uvozno-izvoznih preduzeća), dok je najveći broj uslužnih preduzeća koja isključivo posluju na domaćem tržištu (54% preduzeća koja nisu ni uvozna ni izvozna).



Slika 27: Odnos izvoznika i uvoznika malih i srednjih preduzeća prema pretežnoj delatnosti

5.5.3. Analiza broja zaposlenih u malim i srednjim preduzećima

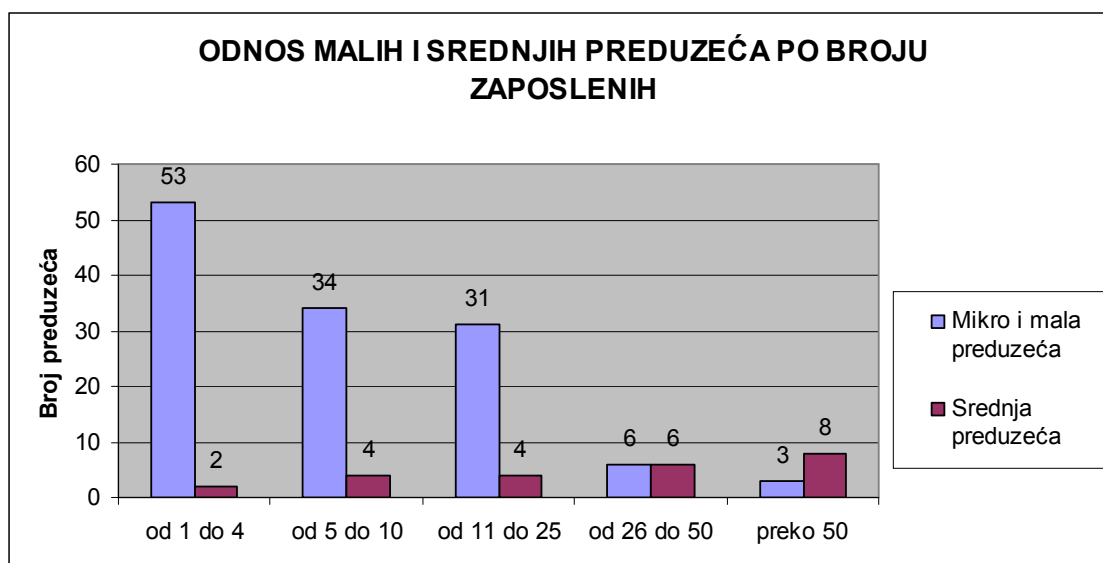
Na Slici 28 prikazan je odnos broja zaposlenih u malim i srednjim preduzećima. Najzastupljenija su preduzeća koja zapošljavaju do 5 zaposlenih (37%), dok preduzeća sa 5 do 10 zaposlenih čine 25%, odnosno preduzeća sa 11-25 zaposlenih 23%. Između 26 i 50 radnika zapošljava 12 preduzeća, odnosno 8%, dok samo 11 preduzeća, odnosno 7% preduzeća ima preko 50 zaposlenih.



Slika 28: Odnos broja zaposlenih u malim i srednjim preduzećima u istraživanju

Očekivano je da se broj malih preduzeća smanjuje sa porastom broja zaposlenih, odnosno da se broj srednjih preduzeća povećava sa brojem zaposlenih (Slika 29), što proizilazi iz same

definicije i klasifikacije malih i srednjih preduzeća prema kojoj se svrstavaju u određenu grupu preduzeća. Međutim, može se uočiti da su ove promene izraženije kod malih preduzeća, gde se broj preduzeća sa porastom zaposlenih značajno smanjuje.

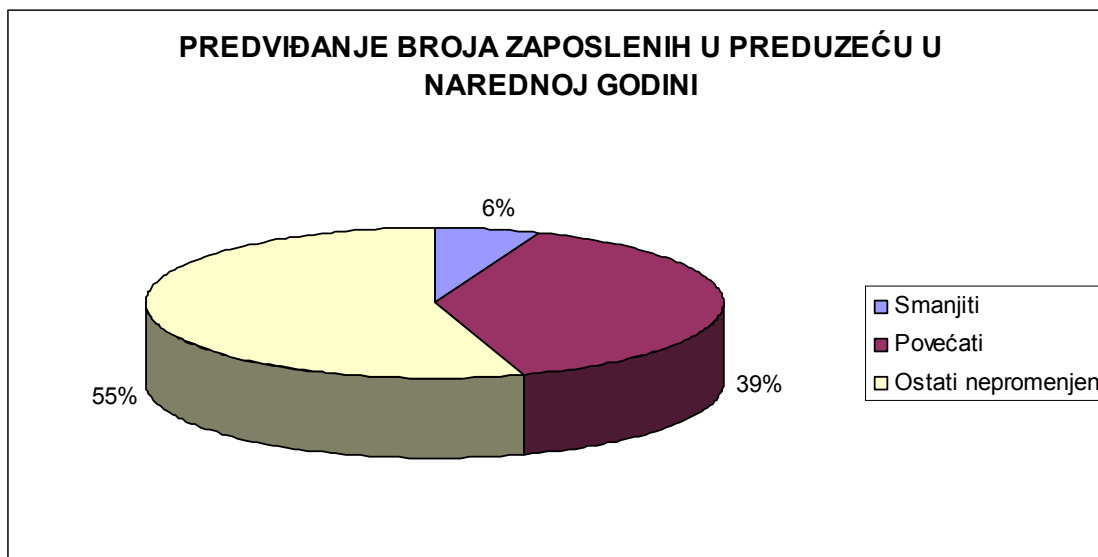


Slika 29: Odnos malih i srednjih preduzeća po broju zaposlenih

Zaposlene u malim i srednjim preduzećima dodatno opisuju i sledeći dobijeni rezultati istraživanja:

- procenat zaposlenih KV radnika je 44,12%,
- procenat zaposlenih sa završenim fakultetom je 40,87%,
- procenat zaposlenih sa doktoratom 1,28%,
- procenat zaposlenih koji rade na modernom softveru 53,34% (Prilog P.2.)

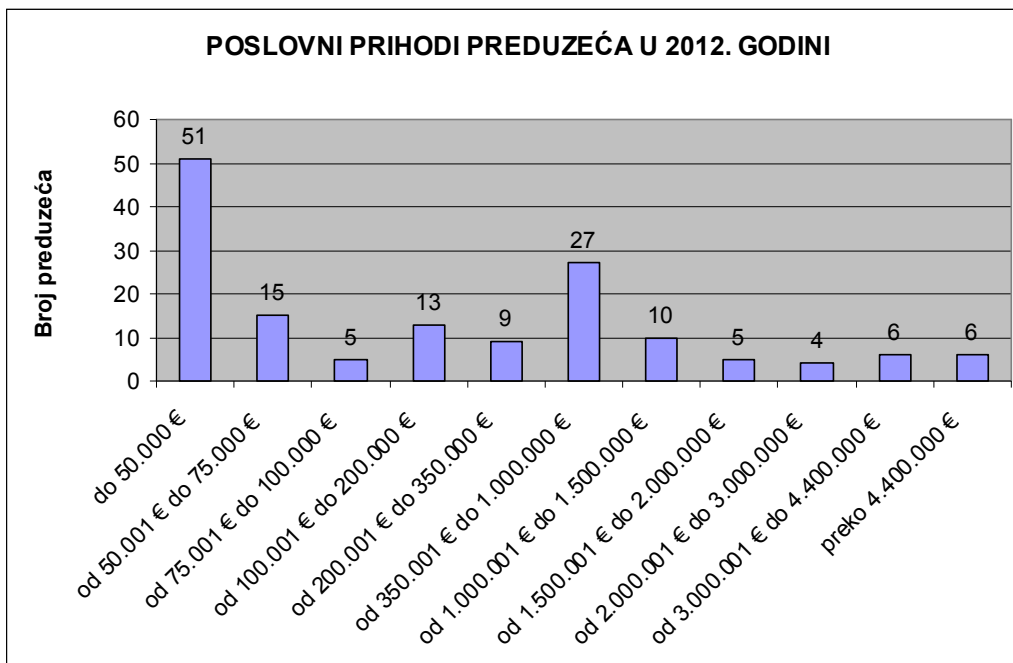
Tendencije u zapošljavanju novih radnika mogu se posmatrati na Slici 30. Više od polovine malih i srednjih preduzeća u istraživanju ne očekuje promenu broja zaposlenih u narednoj godini, dok 39% preduzeća smatra da će se broj zaposlenih povećati u navedenom periodu. Samo 6% malih i srednjih preduzeća očekuje smanjenje broja zaposlenih. Ovakve prognoze su optimistične i ukazuju na spremnost sektora malih i srednjih preduzeća da se bore za rast i razvoj i u periodu teške ekonomske krize koja je trenutno prisutna u zemljama u tranziciji, a i šire.



Slika 30: Predviđanje broja zaposlenih u preduzeću u narednoj godini

5.5.4. Analiza finansijskih faktora malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

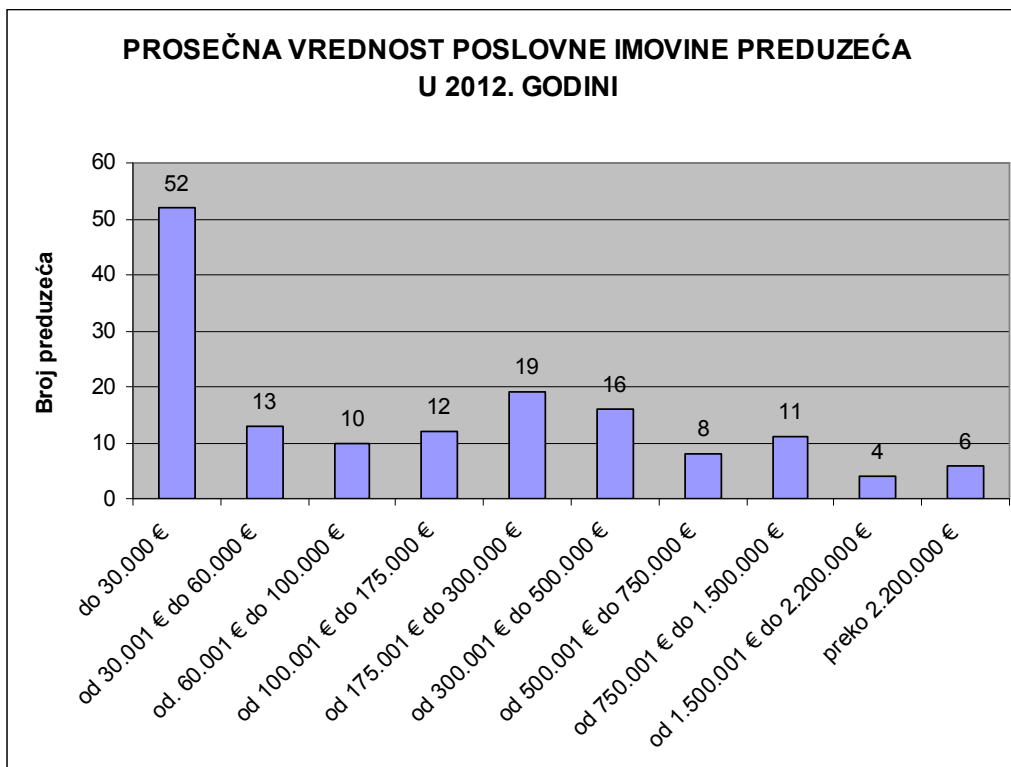
U pogledu finansijskih faktora, analizirani su poslovni prihodi, prosečna vrednost imovine, promena prihoda tokom prethodne tri godine, zavisnost preduzeća od poslovanja banaka, kao i cenovna politika preduzeća. Na Slici 31 prikazani su poslovni prihodi malih i srednjih preduzeća u istraživanju. Vidi se da je više od trećine u kategoriji preduzeća koja ostvaruje godišnje prihode do 50.000 € što ukazuje na veoma ograničene finansijske sposobnosti ovih preduzeća. 46% malih i srednjih preduzeća se svrstava u kategoriju od 50.000 € do 1.000.000 €, a 21% malih i srednjih preduzeća ustvaruje prihode od preko 1.000.000 €.



Slika 31: Poslovni prihodi malih i srednjih preduzeća u 2012. godini

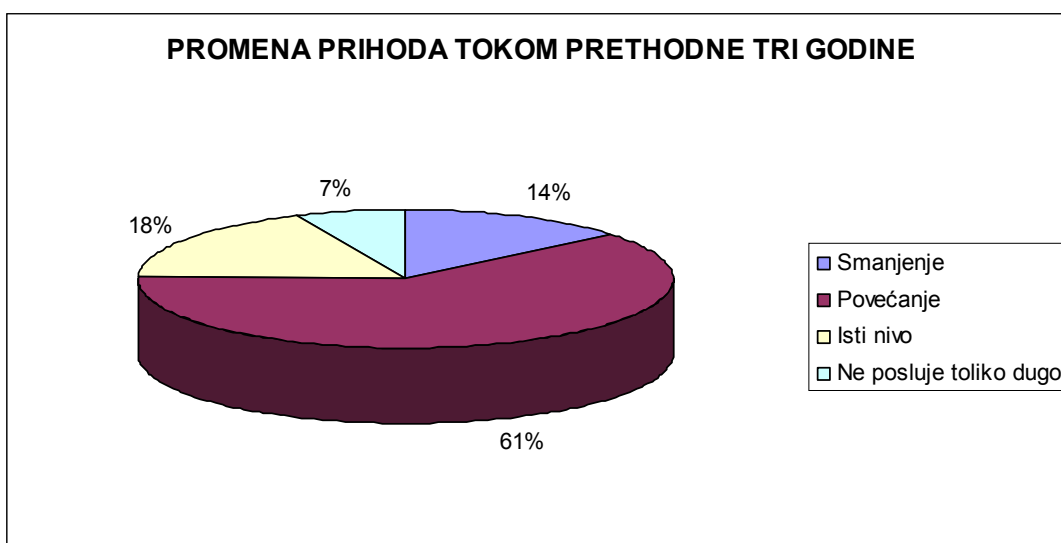
Izvor: Autor

Slična situacija je i u pogledu prosečne vrednosti imovine malih i srednjih preduzeća u 2012. godini (Slika 32). Više od trećine preduzeća ima prosečnu vrednost imovine do 30.000 €, što ukazuje na usitnjenost kapitala ovog sektora i ograničene finansijske sposobnosti. Vrednost imovine između 30.000 € i 300.000 € ima 36% malih i srednjih preduzeća preduzeća, a 29% preduzeća ima prosečnu vrednost imovine preko 300.000 €.



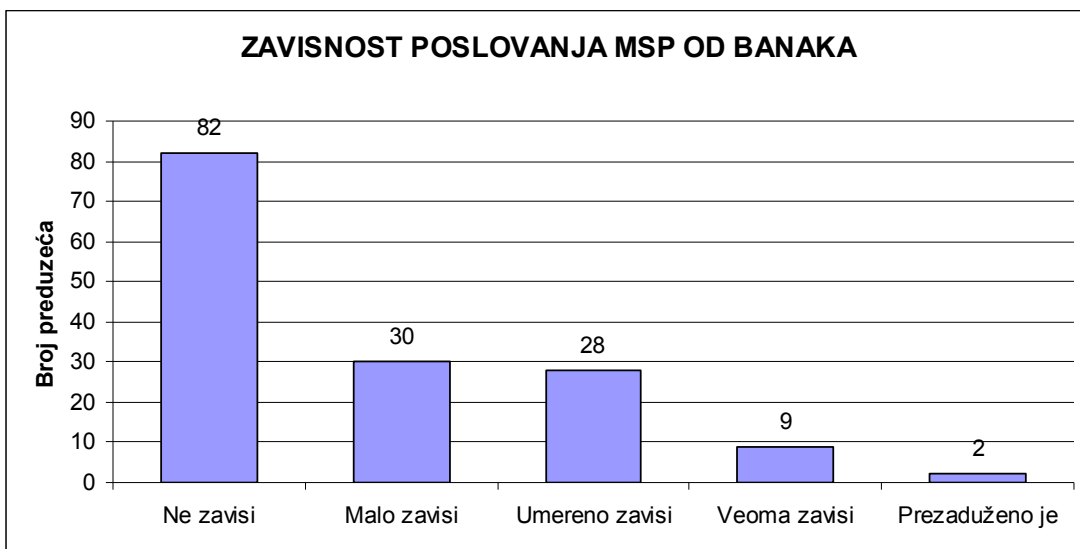
Slika 32: Prosečna vrednost poslovne imovine malih i srednjih preduzeća u 2012. godini
Izvor: Autor

Trend u pogledu promene prihoda tokom prethodne tri godine može se posmatrati na Slici 33, gde se vidi da su se kod 61% preduzeća prihodi tokom ovog perioda povećali, kod 18% preduzeća ostali na istom nivou, a kod 14% preduzeća prihodi su se smanjili. 7% preduzeća ne posluje toliko dugo. Iz ovoga zaključujemo da većina malih i srednjih preduzeća uspeva da ostvari rast prihoda uprkos ekonomskoj krizi, što ukazuje na zdravost ovog sektora.



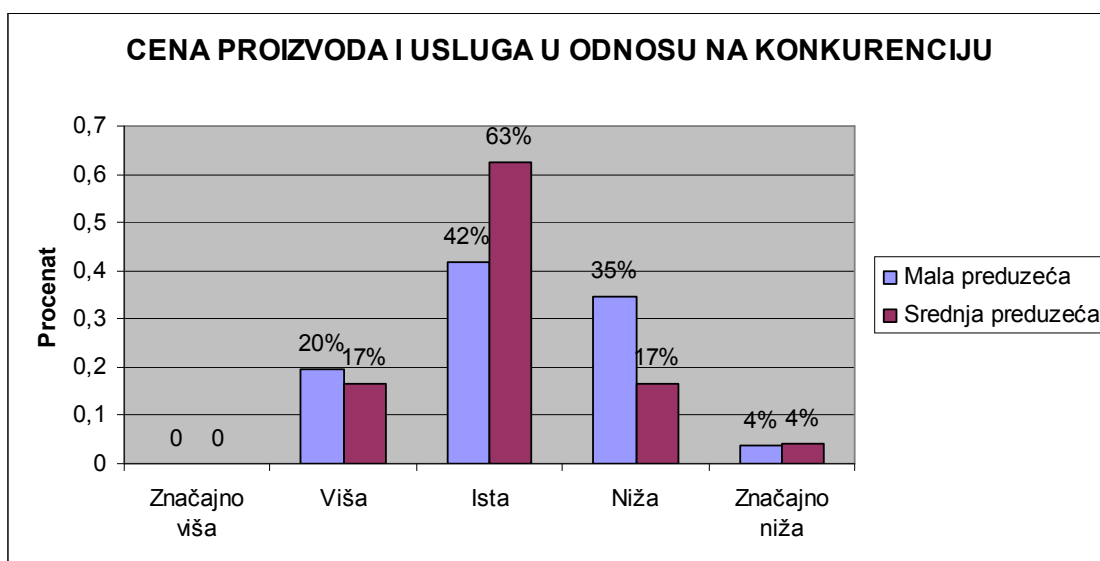
Slika 33: Promena prihoda malih i srednjih preduzeća u istraživanju tokom prethodne tri godine

Na Slici 34 prikazana je zavisnost poslovanja malih i srednjih preduzeća od kredita banaka. Uočavamo da je preko polovine malih i srednjih preduzeća (54%) potpuno nezavisno od kredita banaka. Ovo ukazuje na to da većina preduzeća uspeva da servisira svoje poslovanje iz sopstvenih izvora, ali i na problem "skupih kredita" u ponudi banaka. 20% preduzeća je malo zavisno od banaka, 19% umereno zavisi, 6% veoma zavisi od banaka, a samo 1% je prezaduženih malih i srednjih preduzeća.



Slika 34: Zavisnost poslovanja malih i srednjih preduzeća od banaka

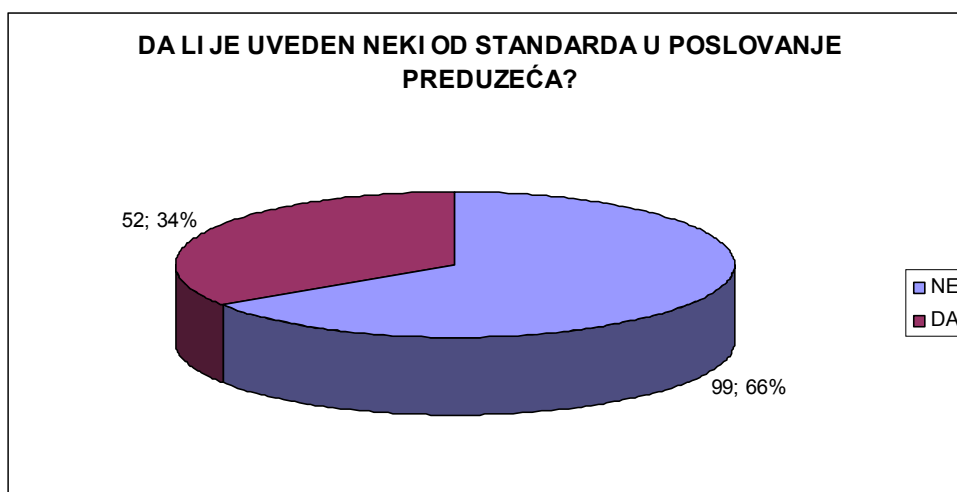
U pogledu cenovne politike preduzeća, većina preduzeća ima nivo cena isti ili približno isti u poređenju sa svojim konkurentima (Slika 35).



Slika 35: Cena proizvoda i usluga malih i srednjih preduzeća u odnosu na konkurenciju

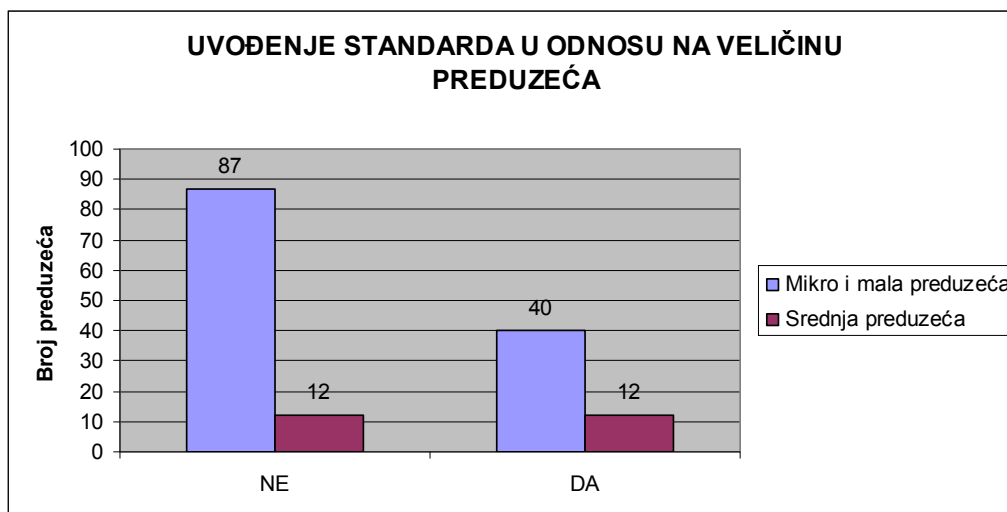
5.5.5. Analiza nefinansijskih faktora malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

Dve trećine malih i srednjih preduzeća u svoje poslovanje nije implementiralo neki od međunarodnih standarda (Slika 36), što je u doba globalizacije poslovanja značajan kriterijum konkurentnosti preduzeća. Samo 34% preduzeća je uvela neki od sledećih standarda: ISO 9001, ISO 14001, ISO 17020, ISO 17025, ISO 18 001, ISO 20000, ISO 20001, ISO 3834 , ISO 13485, ISO 27000, ISO 27001, EN 1090, EN 45011 HACCP, CE znak, CEKAL, OHSAS.



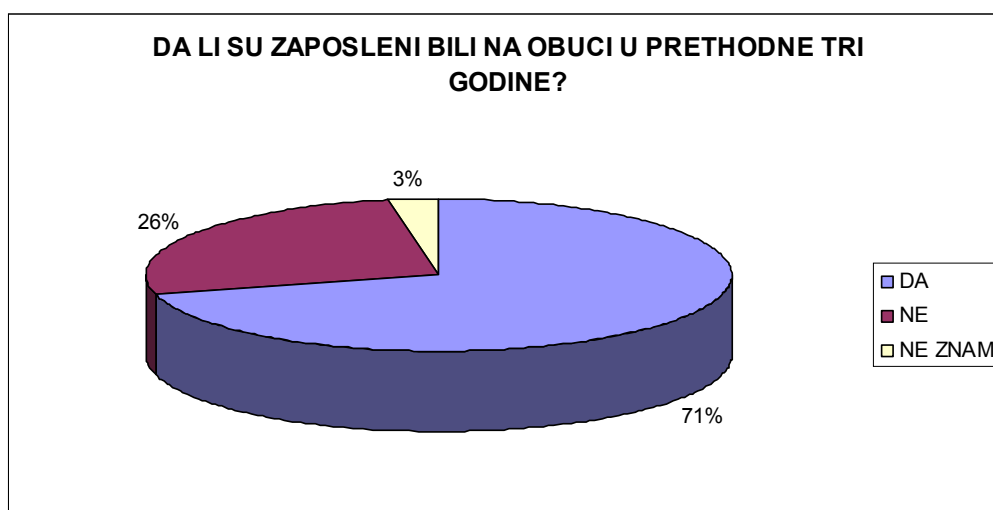
Slika 36: Implementacija međunarodnih standarda u poslovanje malih i srednjih preduzeća

Na implementaciju međunarodnih standarda utiče veličina preduzeća (Slika 37). Na slici uočavamo da je 50% srednjih preduzeća implementiralo neki od međunarodnih standarda u svoje poslovanje, dok je to učinilo samo 31% malih preduzeća.



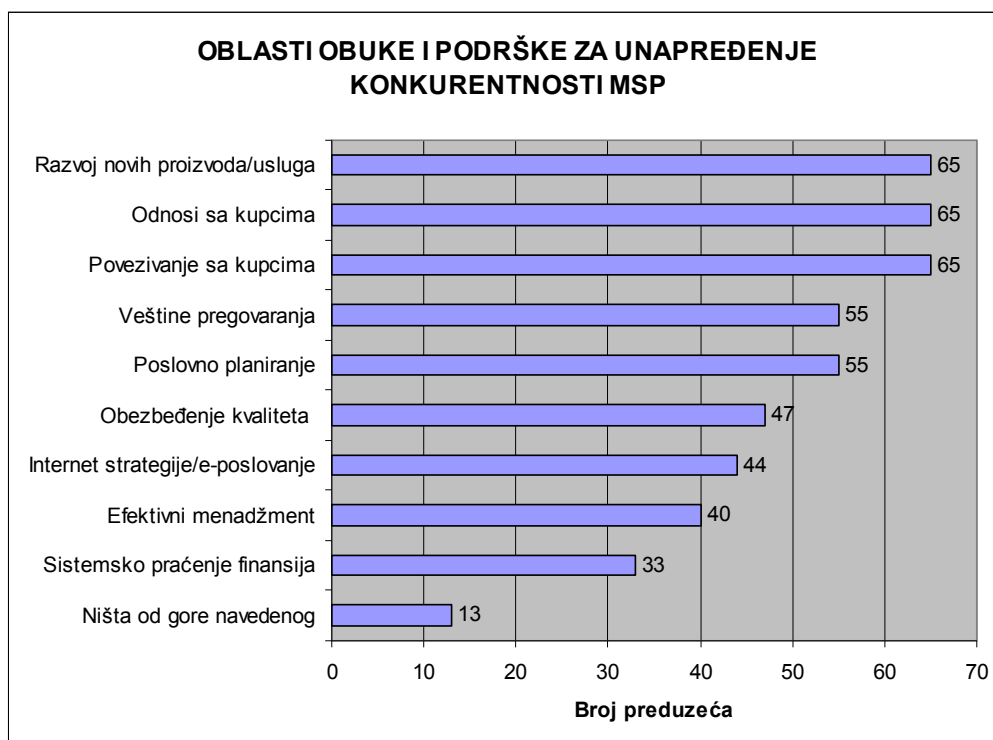
Slika 37: Uticaj veličine preduzeća na implementaciju međunarodnih standarda

Obuka zaposlenih ima važnu ulogu u sticanju i održavanju konkurentne pozicije preduzeća. Na Slici 38 uočavamo da su zaposleni iz 71% malih i srednjih preduzeća u prethodne tri godine išli na različite obuke u cilju usavršavanja i napredovanja. Za ulaganje u trening i obuku zaposlenih se u proseku izdvaja 9,8% od prihoda (Prilog P.2.), što je u okviru preporuka. Međutim, čak 26% ovih preduzeća nije imalo mogućnosti i/ili interesa da svoje zaposlene pošalje na trening ili obuku, što predstavlja veliki propust imajući u vidu brzinu promena u okruženju.



Slika 38: Obuka zaposlenih u malim i srednjim preduzećima u prethodne tri godine

Oblasti obuke i podrške za unapređenje poslovanja i konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima prikazane su na Slici 39. Za mala i srednja preduzeća su razvoj novih proizvoda/usluga, odnosno sa kupcima i povezivanje sa kupcima tri najznačajnije oblasti za unapređenje konkurentnosti. Veštine pregovaranja i poslovno planiranje su na drugom mestu, a potom slede obezbeđenje kvaliteta, internet strategije/e-poslovanje, efektivni menadžment i sistemsko praćenje finansija. Preduzeća su se najčešće opredeljivala za tri vrste od gore navedenih oblasti podrške koje bi imale pozitivan uticaj na njihovu konkurentnost.



Slika 39: Oblasti obuke i podrške za unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

Izvor: Autor

Spremnost malih i srednjih preduzeća da zadovolje potrebe kupaca dobro je opisana sledećim rezultatima:

- procenat žalbi na isporučene proizvode i usluge je u proseku 2,2%,
- dužina poslovnog odnosa sa kupcima u proseku traje šest ipo godina,
- troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj u proseku iznosi 12,3% od poslovnih prihoda,
- prodaja novouvedenih proizvoda u proseku iznosi 16,23% od ukupne prodaje,
- procenat škarta je u proseku 5,9%,
- vreme potrebno za plasiranje novog proizvoda je preko 16 meseci (Prilog P.2.)

Iz ovih rezultata se vidi da je procenat škarta malih i srednjih preduzeća visok, a vreme potrebno za plasiranje novog proizvoda predugačko, te se uviđa potreba za smanjivanjem škarta i skraćivanjem perioda razvoja i plasmana novog proizvoda u funkciji sticanja veće konkurentnosti ovih preduzeća.

6. MERENJE KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Merenje konkurentnosti je složen proces koji zahteva primenu različitih analitičkih i matematičko-statističkih metoda u funkciji dobijanja validnih pokazatelja konkurentnosti iz čega proizilaze strategije za održavanje i/ili sticanje konkurentne pozicije malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Model razvijen u Poglavlju 4 i parametri analizirani u Poglavlju 5 predstavljaju polaznu osnovu za merenje konkurentnosti preduzeća. U ovom poglavlju je opisana metodologija za merenje konkurentnosti, odnosno metodologija dobijanja kompozitnog indeksa konkurentnosti, kompozitnih podindeksa konkurentnosti malih i srednjih preduzeća, kao i njihovi rangovi.

6.1. Transformacija ireverzibilnih podataka i standardizacija podataka

Kod ulaznih indikatora modela, detaljno opisanih u Poglavlju 5, postoje indikatori kod kojih veća vrednost pokazuje niži nivo konkurentnosti i obrnuto. To su sledeća tri indikatora: 8. Procenat žalbi na isporučene proizvode i usluge u grupi Indikatora Zadovoljstva Kupaca, 13. Procenat škarta u procesu proizvodnje/pružanja usluge i 14. Vreme potrebno za plasiranje novog proizvoda u grupi Indikatora Unutrašnjeg Procesu. Neophodno je izvršiti transformaciju ovih podataka pre njihove standardizacije, kako bi veća vrednost ovih indikatora označavala viši nivo konkurentnosti. Transformacija se vrši na sledeći način:

$$X_{transi} = 2 \cdot (X_{max} - X_{min}) - X_i \quad (8.1)$$

gde je:

X_{transi} - vrednost transformisanog indikatora i-tog preduzeća,

X_{max} – maksimalnu vrednost indikatora,

X_{min} – minimalnu vrednost indikatora,

X_i – vrednost indikatora i-tog preduzeća

Ovaj način transformacije ireverzibilnih podataka omogućuje verodostojniji prikaz razmaka između pokazatelja u odnosu na metod transformacije ireverzibilnih podataka putem recipročne vrednosti.

Sledeći korak je standardizacija podataka u cilju dobijanja uporedivih podataka, obzirom da nisu svi indikatori mereni u istim jedinicama i skalama. U istraživanju će se koristiti metod standardizacije merenjem udaljenosti od proseka, gde se srednjoj vrednosti dodeljuje vrednost 100. Standardizacija, odnosno konvertovanje svih indikatora može se iskazati na sledeći način:

$$S_{ij} = \frac{X_{ij}}{\bar{X}_j} \cdot 100 \quad (8.2)$$

gde je:

i – redni broj preduzeća

j – redni broj indikatora

X_{ij} - vrednost j-tog indikatora i-tog preduzeća

\bar{X}_j - prosečna vrednost j-tog indikatora

S_{ij} - standardizovana vrednost j-tog indikatora i-tog preduzeća

Rezultati standardizacije ulaznih indikatora dati su u Prilogu P.3. U Tabelama P.3.1., P.3.2., P.3.3. i P.3.4. prikazani su standardizovani podaci razvrstani u podindekse.

6.2. Ponderisanje standardizovanih podataka i formiranje kompozitnih podindeksa

Radi dobijanja kompozitnih podindeksa za svaku grupu indikatora, sledeći korak je ponderisanje standardizovanih podataka. Obzirom da su indikatori u istraživanju pažljivo odabrani i zasnovani na teorijskim osnovama, izabran je pristup dodeljivanja jednakog značaja, odnosno jednakih pondera indikatorima u okviru iste grupe indikatora. To je istovremeno i najčešća praksa (Freudenberg, 2003), ako se izuzmu slučajevi gde se ponderi

uspostavljaju u saradnji sa zainteresovanim stranama koje su upućene u problem istraživanja. Ukupan zbir pondera u okviru iste grupe indikatora je 1, te se izračunavanje pondera jednakog značaja u modelu vrši pomoću sledećeg izraza:

$$p_g = \frac{1}{n_g}, \quad \sum_{j=1}^{n_g} p_{gj} = 1 \quad (8.3)$$

gde je:

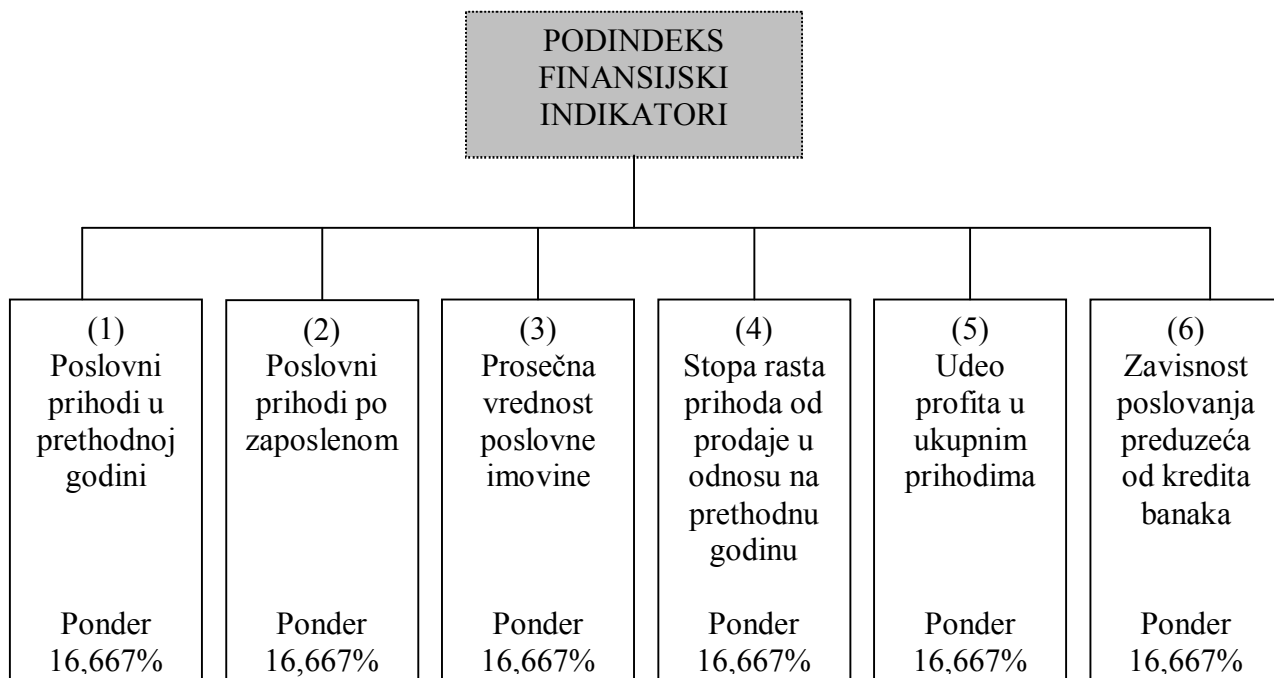
g – redni broj grupe indikatora, $1 \leq g \leq 4$

j – redni broj indikatora

p_g – ponder g -te grupe indikatora

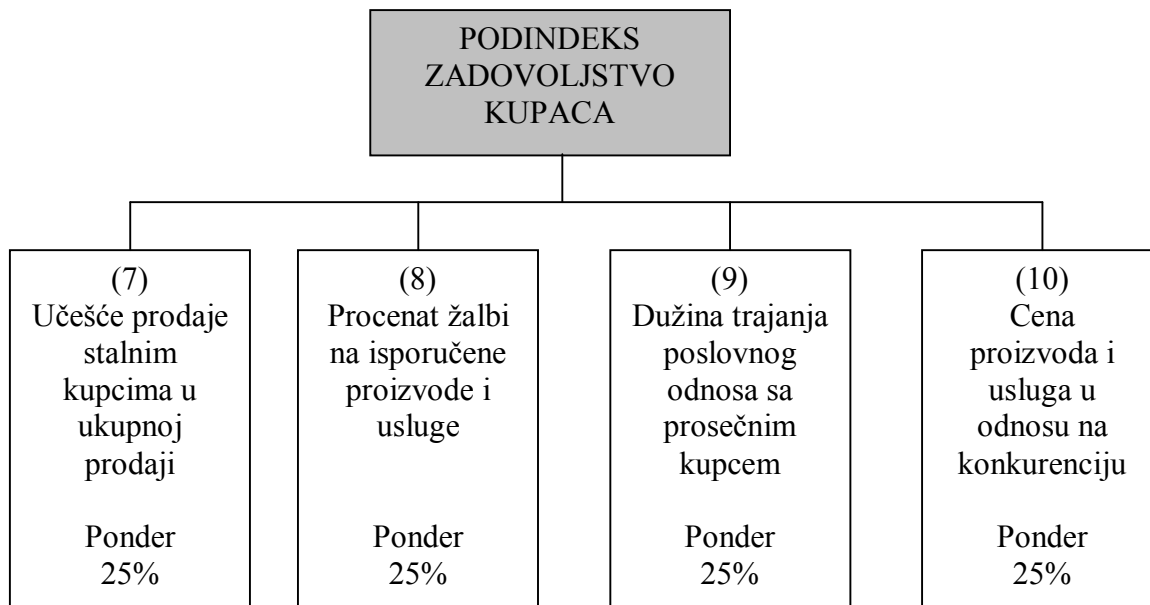
n_g – broj indikatora u g -toj grupi indikatora

Tako je indikatorima iz grupe Finansijski Indikatori dodeljen ponder vrednosti 16,667% (Slika 40).



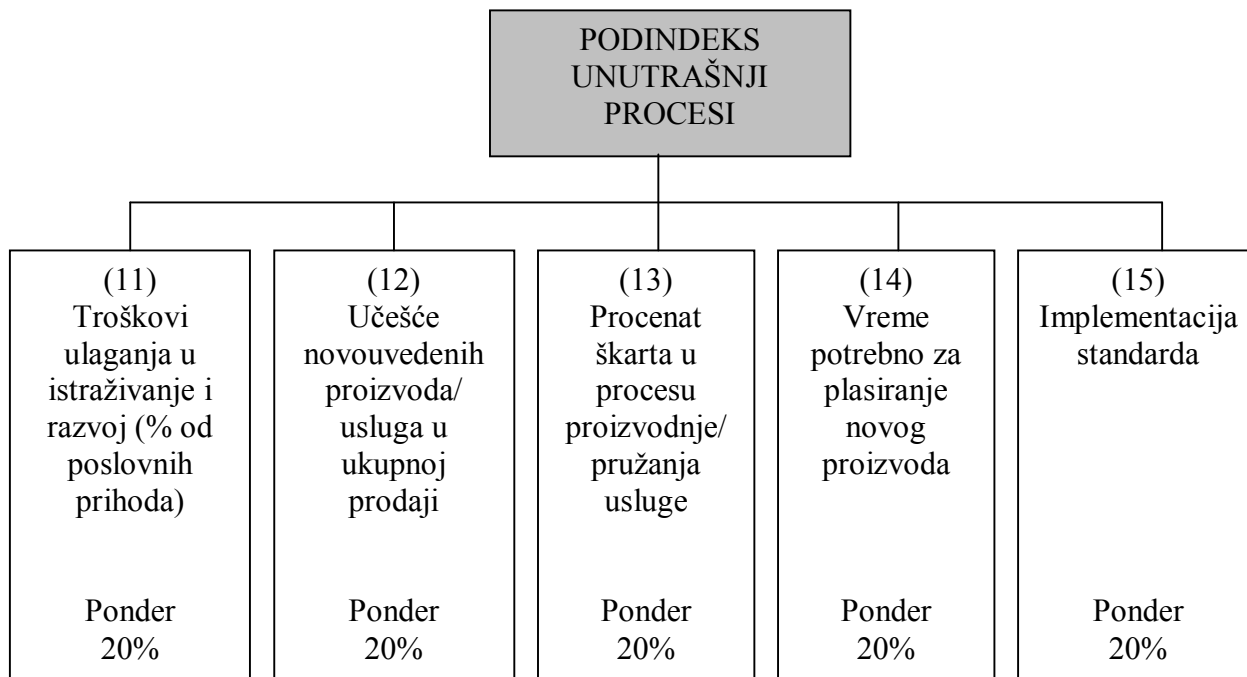
Slika 40: Formiranje kompozitnog Podindeksa Finansijski Indikatori

Indikatorima iz grupe Indikatora Zadovoljstva Kupaca dodeljen je ponder vrednosti 25% (Slika 41).



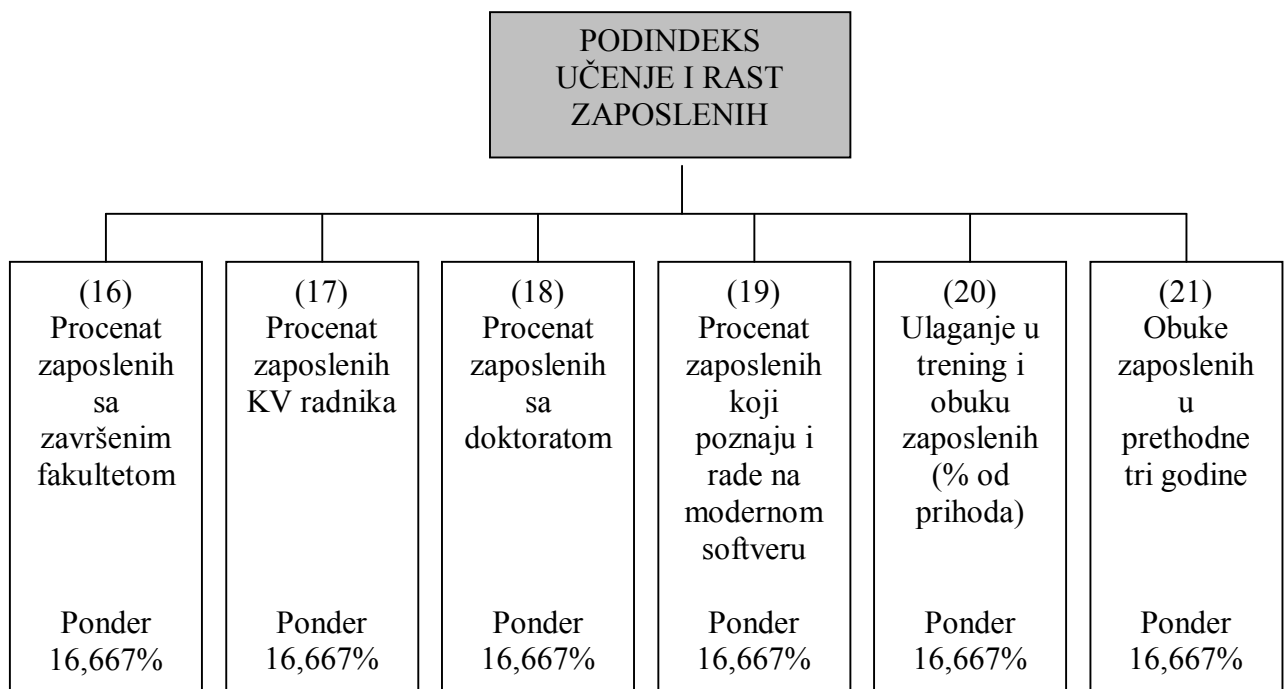
Slika 41: Formiranje kompozitnog Podindeksa Zadovoljstvo Kupaca

Indikatorima iz grupe Indikatora Unutrašnjeg Procesa dodeljen je ponder vrednosti 20% (Slika 42).



Slika 42: Formiranje kompozitnog Podindeksa Unutrašnji Prosesi

Indikatorima iz grupe Indikatora Učenja i Rasta Zaposlenih dodeljen je ponder vrednosti 16,667% (Slika 43).



Slika 43: Formiranje kompozitnog Podindeksa Učenje i Rast Zaposlenih

Formiranje kompozitnih podindeksa dobija se sabiranjem ponderisanih vrednosti unutar svake grupe indikatora, odnosno:

$$KPI_{gi} = \sum_{j=1}^{n_g} p_g S_{ij} \quad (8.4)$$

gde je:

i - redni broj preduzeća

j - redni broj indikatora

g - redni broj grupe indikatora, $1 \leq g \leq 4$

n_g - broj indikatora u g -toj grupi indikatora

p_g - ponder g -te grupe indikatora

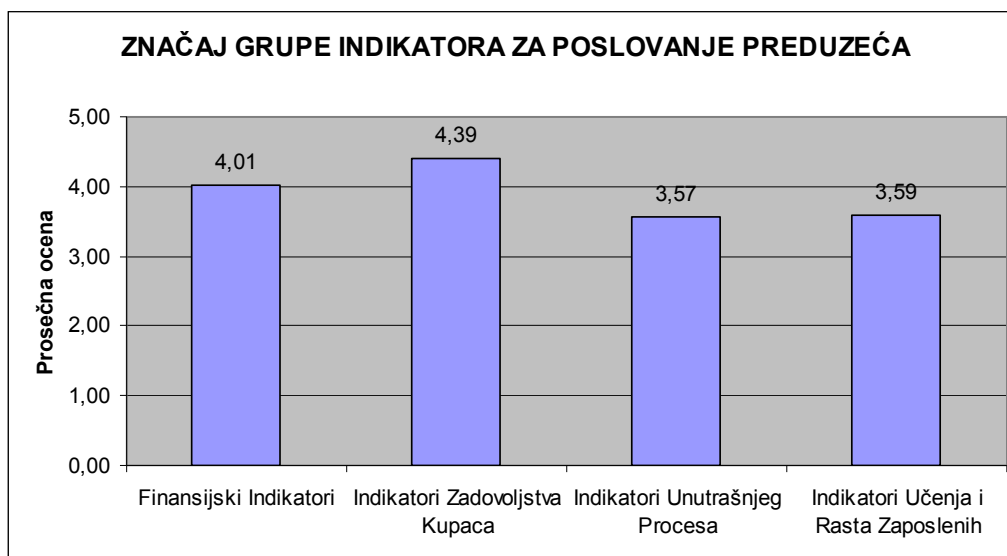
S_{ij} - standardizovana vrednost j -tog indikatora i -tog preduzeća

KPI_{gi} - kompozitni podindeks g -te grupe i -tog preduzeća

Na osnovu dobijenih vrednosti dolazi se i do ranga podindeksa svakog preduzeća, što omogućuje poređenje položaja preduzeća u odnosu na konkurenciju. Ponderisane vrednosti indikatora, vrednosti kompozitnih podindeksa i rangovi preduzeća u okviru svake grupe indikatora prikazani su u Prilogu P.4. u Tabelama P.4.1., P.4.2., P.4.3. i P.4.4.

6.3. Ponderisanje kompozitnih podindeksa i formiranje Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti malih i srednjih preduzeća

Poslednji korak u formiranju Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti malih i srednjih preduzeća je ponderisanje kompozitnih podindeksa i sabiranje njihovih vrednosti. Ponderisanje kompozitnih podindeksa vršeno je na osnovu statističkih rezultata dobijenih anketiranjem malih i srednjih preduzeća. Anketirana preduzeća su u pitanju broj 35 trebala da ocene značaj svake grupe indikatora za poslovanje preduzeća na skali od 1-5. Na Slici 44 prikazani su rezultati anketiranja u pogledu prosečne ocene značaja svake grupe indikatora.



Slika 44: Prosečna ocena značaja svake grupe indikatora za mala i srednja preduzeća u tranzicionim uslovima

Ponderi podindeksa izračunavaju se kao učešće prosečne ocene pojedinačne grupe indikatora u zbiru prosečnih ocena svih grupa indikatora, odnosno:

$$k_g = \frac{m_g}{\sum_{g=1}^4 m_g} \quad , \quad \sum_{g=1}^4 k_g = 1 \quad , \quad 0 \leq k_g \leq 1 \quad (8.5)$$

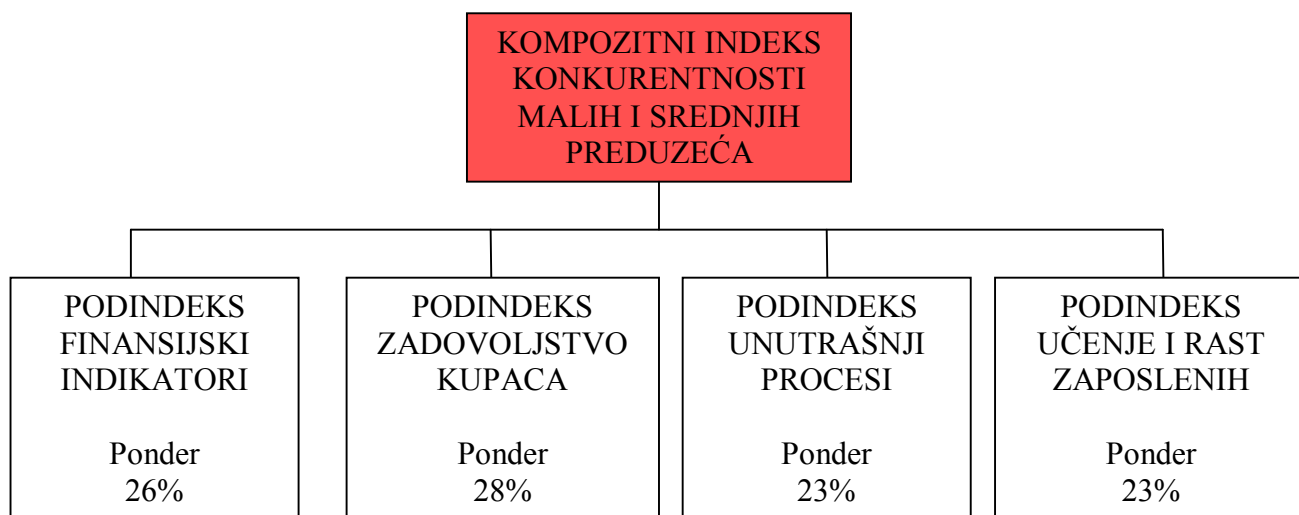
gde je:

g – redni broj grupe indikatora

m_g – prosečna vrednost značaja g -te grupe indikatora

k_g – ponder podindeksa g -te grupe indikatora

Tako ponder za Podindeks Finansijski Indikatori iznosi 26%, ponder za Podindeks Zadovoljstvo Kupaca iznosi 28%, ponder za Podindeks Unutrašnji Procesi iznosi 23% i ponder za Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih iznosi 23%. Zbir ponderisanih Podindeksa predstavlja konačnu vrednost Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima (Slika 45).



Slika 45: Formiranje Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

U Tabeli 4 prikazane su vrednosti podindeksa dobijenih standardizovanjem i ponderisanjem ulaznih indikatora kao i njihov rang. Zatim je u Tabeli 5 prikazano formiranje Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u istraživanju kao zbir ponderisanih Podindeksa konkurentnosti, odnosno:

$$KIK_i = \sum_{g=1}^4 k_g KPI_{gi} \quad (8.6)$$

gde je:

i – redni broj preduzeća

g – redni broj grupe indikatora

k_g – ponder podindeksa g - te grupe indikatora

KPI_{gi} - kompozitni podindeks g -te grupe i -tog preduzeća

KIK_i – kompozitni indeks konkurentnosti i -tog preduzeća

Takođe je prikazan i rang preduzeća u zavisnosti od vrednosti Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti.

Tabela 4: Kompozitni Podindeksi – standardizovane i ponderisane vrednosti indikatora i rangovi

| RB preduzeća | Podindeks Finansijski Indikatori (FI) | RANG (FI) | Podindeks Zadovoljstvo Kupaca (ZK) | RANG (ZK) | Podindeks Unutrašnji Procesi (UP) | RANG (UP) | Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih (URZ) | RANG (URZ) |
|--------------|---------------------------------------|-----------|------------------------------------|-----------|-----------------------------------|-----------|--|------------|
| 1 | 29,5 | 145 | 151,2 | 4 | 48,9 | 146 | 94,5 | 45 |
| 2 | 61,5 | 84 | 102,2 | 62 | 120,5 | 34 | 99,1 | 35 |
| 3 | 110,0 | 34 | 61,5 | 147 | 342,4 | 1 | 92,6 | 46 |
| 4 | 70,3 | 72 | 102,0 | 65 | 67,8 | 115 | 88,4 | 53 |
| 5 | 30,0 | 144 | 146,8 | 5 | 70,8 | 110 | 65,1 | 95 |
| 6 | 55,8 | 99 | 88,1 | 108 | 96,9 | 55 | 48,3 | 137 |
| 7 | -2,4 | 150 | 97,9 | 76 | 93,9 | 56 | 70,9 | 80 |
| 8 | 57,5 | 96 | 107,8 | 47 | 67,0 | 117 | 90,6 | 51 |
| 9 | 71,3 | 69 | 74,7 | 133 | 140,4 | 22 | 53,4 | 124 |
| 10 | 86,4 | 48 | 71,8 | 136 | 128,3 | 31 | 122,4 | 22 |
| 11 | 77,3 | 62 | 58,4 | 144 | 103,5 | 45 | 118,3 | 24 |
| 12 | 40,8 | 129 | 102,0 | 65 | 97,6 | 54 | 56,4 | 117 |
| 13 | 33,0 | 141 | 106,1 | 51 | 65,9 | 122 | 57,2 | 115 |
| 14 | 70,1 | 73 | 97,7 | 77 | 89,1 | 67 | 125,9 | 20 |
| 15 | 51,1 | 109 | 121,2 | 23 | 58,1 | 138 | 47,5 | 139 |
| 16 | 58,5 | 89 | 87,3 | 112 | 84,7 | 79 | 96,2 | 40 |
| 17 | 63,1 | 82 | 84,8 | 119 | 100,4 | 52 | 9,7 | 148 |
| 18 | 36,7 | 139 | 87,3 | 113 | 102,9 | 47 | 109,8 | 25 |
| 19 | 92,6 | 40 | 80,4 | 129 | 131,2 | 29 | 143,8 | 16 |

Razvoj modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

| | | | | | | | | |
|----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|
| 20 | 16,5 | 147 | 83,1 | 123 | 47,3 | 148 | 9,7 | 148 |
| 21 | 45,6 | 120 | 97,4 | 81 | 76,9 | 98 | 9,7 | 148 |
| 22 | 50,3 | 111 | 109,2 | 42 | 61,6 | 134 | 84,8 | 61 |
| 23 | 82,1 | 54 | 117,5 | 29 | 100,4 | 51 | 65,7 | 93 |
| 24 | 56,9 | 98 | 89,6 | 104 | 78,2 | 96 | 83,1 | 64 |
| 25 | 218,4 | 9 | 60,6 | 148 | 239,3 | 4 | 126,8 | 19 |
| 26 | 60,1 | 85 | 90,5 | 99 | 198,0 | 8 | 164,6 | 14 |
| 27 | 91,3 | 42 | 114,5 | 34 | 103,7 | 45 | 64,5 | 99 |
| 28 | 58,3 | 92 | 105,1 | 56 | 108,3 | 38 | 66,7 | 87 |
| 29 | 50,3 | 110 | 63,7 | 144 | 157,7 | 18 | 128,5 | 18 |
| 30 | 45,8 | 119 | 137,4 | 9 | 172,0 | 16 | 85,6 | 58 |
| 31 | 75,6 | 64 | 119,1 | 26 | 137,9 | 26 | 69,4 | 82 |
| 32 | 85,2 | 50 | 100,8 | 70 | 56,5 | 139 | 68,3 | 84 |
| 33 | 123,9 | 28 | 89,3 | 105 | 106,1 | 41 | 69,7 | 81 |
| 34 | 65,5 | 79 | 108,4 | 46 | 84,9 | 77 | 457,5 | 3 |
| 35 | 73,3 | 66 | 93,8 | 90 | 87,1 | 74 | 101,3 | 31 |
| 36 | 39,6 | 133 | 98,0 | 75 | 201,4 | 7 | 98,2 | 37 |
| 37 | 88,8 | 45 | 89,3 | 106 | 92,8 | 60 | 72,4 | 77 |
| 38 | 66,1 | 78 | 83,9 | 121 | 69,8 | 113 | 86,5 | 57 |
| 39 | 110,7 | 33 | 104,1 | 57 | 109,7 | 37 | 58,8 | 111 |
| 40 | 80,1 | 57 | 113,2 | 37 | 80,1 | 88 | 96,2 | 40 |
| 41 | 146,8 | 19 | 90,2 | 102 | 66,6 | 118 | 55,6 | 119 |
| 42 | 41,8 | 125 | 136,4 | 10 | 72,7 | 105 | 36,7 | 143 |
| 43 | 64,0 | 80 | 70,1 | 139 | 93,3 | 59 | 94,7 | 44 |
| 44 | -12,0 | 151 | 79,3 | 130 | 88,2 | 69 | 51,5 | 126 |
| 45 | 92,6 | 41 | 96,8 | 86 | 126,1 | 33 | 118,3 | 23 |
| 46 | 46,6 | 118 | 102,1 | 63 | 106,4 | 40 | 356,4 | 4 |
| 47 | 39,6 | 134 | 117,4 | 32 | 81,8 | 83 | 59,7 | 107 |
| 48 | 66,3 | 77 | 119,8 | 25 | 79,0 | 91 | 84,8 | 60 |
| 49 | 124,3 | 27 | 97,1 | 84 | 83,1 | 80 | 48,6 | 136 |
| 50 | 41,1 | 128 | 97,3 | 82 | 176,4 | 15 | 9,7 | 148 |
| 51 | 318,8 | 4 | 112,6 | 39 | 71,9 | 108 | 69,2 | 83 |
| 52 | 68,3 | 75 | 128,2 | 13 | 78,6 | 94 | 78,6 | 73 |
| 53 | 137,7 | 22 | 97,2 | 83 | 62,7 | 127 | 56,4 | 116 |
| 54 | 57,6 | 95 | 114,4 | 35 | 76,3 | 100 | 62,4 | 103 |
| 55 | 49,1 | 114 | 98,5 | 73 | 61,6 | 135 | 49,4 | 131 |
| 56 | 360,0 | 3 | 82,1 | 126 | 142,1 | 21 | 87,6 | 54 |
| 57 | 123,0 | 31 | 160,7 | 2 | 52,2 | 144 | 66,2 | 91 |
| 58 | 40,7 | 130 | 117,0 | 33 | 143,8 | 20 | 83,1 | 64 |
| 59 | 39,6 | 132 | 111,5 | 40 | 80,9 | 86 | 65,2 | 94 |
| 60 | 59,0 | 88 | 101,6 | 67 | 55,4 | 141 | 85,2 | 59 |
| 61 | 72,9 | 67 | 93,8 | 90 | 67,9 | 114 | 107,2 | 27 |
| 62 | 53,2 | 105 | 100,2 | 71 | 88,2 | 70 | 72,6 | 76 |
| 63 | 83,5 | 52 | 106,2 | 50 | 73,2 | 103 | 80,8 | 70 |
| 64 | 123,6 | 29 | 95,2 | 88 | 139,1 | 25 | 64,3 | 100 |
| 65 | 15,5 | 148 | 104,0 | 58 | 62,6 | 129 | 51,2 | 128 |
| 66 | 74,2 | 65 | 89,3 | 106 | 87,3 | 71 | 59,7 | 108 |
| 67 | 76,7 | 63 | 89,8 | 103 | 79,7 | 89 | 619,3 | 2 |
| 68 | 48,1 | 116 | 124,7 | 17 | 56,5 | 139 | 54,5 | 122 |
| 69 | 49,9 | 113 | 60,1 | 149 | 76,1 | 101 | 64,2 | 102 |
| 70 | 59,3 | 87 | 72,0 | 135 | 192,3 | 10 | 101,5 | 30 |
| 71 | 40,0 | 131 | 91,4 | 97 | 66,4 | 120 | 84,6 | 62 |

| | | | | | | | | |
|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|--------|-----|
| 72 | 225,0 | 8 | 93,4 | 92 | 128,1 | 32 | 64,2 | 101 |
| 73 | 48,5 | 115 | 91,3 | 98 | 90,6 | 64 | 66,6 | 89 |
| 74 | 134,0 | 23 | 71,1 | 138 | 89,1 | 66 | 164,6 | 14 |
| 75 | 44,8 | 122 | 143,9 | 8 | 60,6 | 137 | 80,2 | 71 |
| 76 | 95,9 | 39 | 127,8 | 15 | 93,3 | 57 | 57,3 | 114 |
| 77 | 67,3 | 76 | 109,2 | 43 | 139,6 | 24 | 177,8 | 13 |
| 78 | 30,4 | 143 | 103,4 | 59 | 51,6 | 145 | 79,9 | 72 |
| 79 | 125,4 | 26 | 63,7 | 144 | 64,4 | 124 | 83,1 | 64 |
| 80 | 58,4 | 91 | 90,3 | 100 | 82,9 | 81 | 61,8 | 104 |
| 81 | 47,8 | 117 | 85,6 | 117 | 62,1 | 133 | 46,1 | 140 |
| 82 | 123,0 | 30 | 144,6 | 7 | 81,6 | 84 | 55,0 | 120 |
| 83 | 98,6 | 37 | 113,8 | 36 | 64,2 | 125 | 51,8 | 125 |
| 84 | 30,9 | 142 | 83,8 | 122 | 75,3 | 102 | 48,1 | 138 |
| 85 | 81,3 | 56 | 128,4 | 12 | 140,0 | 23 | 91,6 | 50 |
| 86 | 50,0 | 112 | 107,7 | 48 | 89,3 | 65 | 66,6 | 88 |
| 87 | 63,4 | 81 | 90,2 | 101 | 61,2 | 136 | 54,6 | 121 |
| 88 | 71,6 | 68 | 117,9 | 28 | 79,7 | 90 | 123,8 | 21 |
| 89 | 52,5 | 107 | 85,5 | 118 | 78,8 | 92 | 83,5 | 63 |
| 90 | 90,6 | 43 | 107,7 | 48 | 100,7 | 50 | 71,0 | 79 |
| 91 | 148,7 | 18 | 105,8 | 52 | 62,3 | 130 | 92,4 | 47 |
| 92 | 41,8 | 124 | 110,0 | 41 | 90,8 | 63 | 49,3 | 132 |
| 93 | 85,5 | 49 | 71,4 | 137 | 194,4 | 9 | 51,5 | 126 |
| 94 | 57,7 | 94 | 82,4 | 125 | 85,9 | 76 | 98,0 | 38 |
| 95 | 39,3 | 135 | 102,6 | 60 | 69,9 | 112 | 40,9 | 142 |
| 96 | 71,0 | 70 | 105,1 | 55 | 130,9 | 30 | 81,3 | 68 |
| 97 | 38,3 | 136 | 88,1 | 109 | 47,3 | 148 | 92,3 | 49 |
| 98 | 101,1 | 36 | 123,4 | 18 | 72,5 | 106 | 105,4 | 28 |
| 99 | 84,6 | 51 | 127,7 | 16 | 99,6 | 53 | 95,9 | 42 |
| 100 | 52,8 | 106 | 73,4 | 134 | 76,5 | 99 | 83,1 | 64 |
| 101 | 68,8 | 74 | 117,5 | 29 | 135,8 | 27 | 59,5 | 109 |
| 102 | 58,5 | 90 | 49,9 | 151 | 102,0 | 48 | 196,1 | 11 |
| 103 | 51,2 | 108 | 102,4 | 61 | 190,3 | 11 | 98,6 | 36 |
| 104 | 53,9 | 104 | 97,6 | 79 | 73,1 | 104 | 71,9 | 78 |
| 105 | 258,2 | 7 | 101,3 | 68 | 171,7 | 17 | 245,8 | 8 |
| 106 | 81,4 | 55 | 102,1 | 63 | 179,5 | 12 | 89,8 | 52 |
| 107 | 77,8 | 61 | 123,4 | 18 | 203,1 | 6 | 66,6 | 90 |
| 108 | 43,9 | 123 | 96,7 | 87 | 176,4 | 14 | 260,6 | 6 |
| 109 | 45,0 | 121 | 68,4 | 141 | 108,2 | 39 | 262,8 | 5 |
| 110 | 1,8 | 149 | 112,7 | 38 | 87,2 | 73 | 209,3 | 9 |
| 111 | 41,2 | 127 | 101,3 | 69 | 150,0 | 19 | 53,6 | 123 |
| 112 | 83,2 | 53 | 120,4 | 24 | 78,8 | 93 | 49,2 | 133 |
| 113 | 88,7 | 46 | 97,0 | 85 | 63,6 | 126 | 15,9 | 147 |
| 114 | 78,7 | 60 | 81,1 | 128 | 72,3 | 107 | 48,7 | 135 |
| 115 | 54,3 | 102 | 84,4 | 120 | 103,8 | 44 | 56,3 | 118 |
| 116 | 63,0 | 83 | 66,3 | 143 | 88,4 | 68 | 31,1 | 145 |
| 117 | 58,0 | 93 | 118,0 | 27 | 132,7 | 28 | 202,8 | 10 |
| 118 | 109,6 | 35 | 87,5 | 111 | 104,2 | 42 | 87,3 | 55 |
| 119 | 55,4 | 100 | 81,6 | 127 | 62,2 | 131 | 58,4 | 112 |
| 120 | 98,2 | 38 | 86,9 | 114 | 53,4 | 143 | 101,3 | 33 |
| 121 | 89,2 | 44 | 68,9 | 140 | 241,3 | 3 | 1399,9 | 1 |
| 122 | 55,0 | 101 | 94,1 | 89 | 91,2 | 62 | 64,9 | 97 |
| 123 | 37,7 | 137 | 128,2 | 14 | 66,5 | 119 | 87,2 | 56 |

| | | | | | | | | |
|-------------|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|
| 124 | 79,0 | 59 | 117,5 | 29 | 101,4 | 49 | 101,3 | 31 |
| 125 | 87,5 | 47 | 121,6 | 22 | 115,3 | 36 | 81,3 | 69 |
| 126 | 34,9 | 140 | 75,0 | 132 | 55,3 | 142 | 108,4 | 26 |
| 127 | 27,7 | 146 | 158,9 | 3 | 104,2 | 43 | 252,1 | 7 |
| 128 | 2200,4 | 1 | 92,8 | 93 | 47,3 | 148 | 59,3 | 110 |
| 129 | 407,4 | 2 | 86,8 | 115 | 62,1 | 132 | 36,3 | 144 |
| 130 | 57,2 | 97 | 105,3 | 54 | 176,9 | 13 | 68,0 | 85 |
| 131 | 133,1 | 24 | 63,2 | 146 | 87,3 | 72 | 60,6 | 106 |
| 132 | 166,4 | 15 | 86,4 | 116 | 214,5 | 5 | 49,7 | 130 |
| 133 | 275,3 | 6 | 123,3 | 21 | 46,7 | 151 | 65,0 | 96 |
| 134 | 59,4 | 86 | 92,1 | 96 | 93,3 | 58 | 50,8 | 129 |
| 135 | 286,5 | 5 | 92,8 | 93 | 48,8 | 147 | 60,8 | 105 |
| 136 | 193,8 | 13 | 105,3 | 53 | 78,5 | 95 | 185,8 | 12 |
| 137 | 54,0 | 103 | 135,5 | 11 | 67,6 | 116 | 76,6 | 74 |
| 138 | 79,2 | 58 | 98,2 | 74 | 70,6 | 111 | 97,6 | 39 |
| 139 | 70,6 | 71 | 109,2 | 43 | 66,0 | 121 | 92,4 | 47 |
| 140 | 180,4 | 14 | 108,9 | 45 | 84,7 | 78 | 67,3 | 86 |
| 141 | 153,6 | 17 | 79,1 | 131 | 80,9 | 87 | 66,2 | 92 |
| 142 | 206,1 | 10 | 123,4 | 18 | 64,9 | 123 | 42,2 | 141 |
| 143 | 138,8 | 21 | 67,9 | 142 | 82,0 | 82 | 25,5 | 146 |
| 144 | 128,3 | 25 | 145,9 | 6 | 62,7 | 128 | 74,2 | 75 |
| 145 | 194,8 | 12 | 99,0 | 72 | 77,6 | 97 | 49,2 | 134 |
| 146 | 205,2 | 11 | 82,7 | 124 | 294,9 | 2 | 139,1 | 17 |
| 147 | 37,6 | 138 | 97,6 | 79 | 71,5 | 109 | 94,7 | 43 |
| 148 | 114,5 | 32 | 97,7 | 78 | 85,9 | 75 | 57,9 | 113 |
| 149 | 153,8 | 16 | 92,2 | 95 | 91,5 | 61 | 99,6 | 34 |
| 150 | 41,7 | 126 | 162,1 | 1 | 119,1 | 35 | 64,6 | 98 |
| 151 | 141,1 | 20 | 87,7 | 110 | 81,4 | 85 | 101,9 | 29 |
| Suma | 15100 | | 15100 | | 15100 | | 15100 | |

Tabela 5: Kompozitni Indeks Konkurentnosti – ponderisanje podindeksa i formiranje Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

| KOMPOZITNI PODINDEKSI | Finansijski Indikatori | Zadovoljstvo Kupaca | Unutrašnji Procesi | Učenje i Rast Zaposlenih | KOMPOZITNI INDEKS KONKURENTNOSTI (KIK) | RANG |
|-----------------------|------------------------|---------------------|--------------------|--------------------------|--|------|
| PONDERI | 0,26 | 0,28 | 0,23 | 0,23 | | |
| 1 | 7,7 | 42,3 | 11,2 | 21,7 | 83,0 | 94 |
| 2 | 16,0 | 28,6 | 27,7 | 22,8 | 95,1 | 65 |
| 3 | 28,6 | 17,2 | 78,8 | 21,3 | 145,9 | 12 |
| 4 | 18,3 | 28,6 | 15,6 | 20,3 | 82,8 | 96 |
| 5 | 7,8 | 41,1 | 16,3 | 15,0 | 80,2 | 102 |
| 6 | 14,5 | 24,7 | 22,3 | 11,1 | 72,6 | 128 |
| 7 | -0,6 | 27,4 | 21,6 | 16,3 | 64,7 | 142 |
| 8 | 14,9 | 30,2 | 15,4 | 20,8 | 81,4 | 97 |
| 9 | 18,5 | 20,9 | 32,3 | 12,3 | 84,0 | 93 |
| 10 | 22,5 | 20,1 | 29,5 | 28,2 | 100,2 | 49 |
| 11 | 20,1 | 16,4 | 23,8 | 27,2 | 87,5 | 77 |
| 12 | 10,6 | 28,6 | 22,5 | 13,0 | 74,6 | 120 |
| 13 | 8,6 | 29,7 | 15,2 | 13,2 | 66,6 | 138 |

| | | | | | | |
|----|------|------|------|-------|-------|-----|
| 14 | 18,2 | 27,4 | 20,5 | 29,0 | 95,0 | 66 |
| 15 | 13,3 | 33,9 | 13,4 | 10,9 | 71,5 | 129 |
| 16 | 15,2 | 24,4 | 19,5 | 22,1 | 81,2 | 98 |
| 17 | 16,4 | 23,7 | 23,1 | 2,2 | 65,5 | 140 |
| 18 | 9,6 | 24,4 | 23,7 | 25,3 | 82,9 | 95 |
| 19 | 24,1 | 22,5 | 30,2 | 33,1 | 109,8 | 30 |
| 20 | 4,3 | 23,3 | 10,9 | 2,2 | 40,7 | 151 |
| 21 | 11,8 | 27,3 | 17,7 | 2,2 | 59,0 | 149 |
| 22 | 13,1 | 30,6 | 14,2 | 19,5 | 77,3 | 110 |
| 23 | 21,4 | 32,9 | 23,1 | 15,1 | 92,5 | 70 |
| 24 | 14,8 | 25,1 | 18,0 | 19,1 | 77,0 | 111 |
| 25 | 56,8 | 17,0 | 55,0 | 29,2 | 158,0 | 8 |
| 26 | 15,6 | 25,3 | 45,5 | 37,9 | 124,4 | 21 |
| 27 | 23,7 | 32,1 | 23,8 | 14,8 | 94,5 | 67 |
| 28 | 15,2 | 29,4 | 24,9 | 15,3 | 84,8 | 88 |
| 29 | 13,1 | 17,8 | 36,3 | 29,6 | 96,8 | 58 |
| 30 | 11,9 | 38,5 | 39,6 | 19,7 | 109,6 | 32 |
| 31 | 19,7 | 33,4 | 31,7 | 16,0 | 100,7 | 47 |
| 32 | 22,2 | 28,2 | 13,0 | 15,7 | 79,1 | 105 |
| 33 | 32,2 | 25,0 | 24,4 | 16,0 | 97,7 | 56 |
| 34 | 17,0 | 30,4 | 19,5 | 105,2 | 172,1 | 6 |
| 35 | 19,1 | 26,3 | 20,0 | 23,3 | 88,7 | 76 |
| 36 | 10,3 | 27,4 | 46,3 | 22,6 | 106,6 | 36 |
| 37 | 23,1 | 25,0 | 21,4 | 16,6 | 86,1 | 82 |
| 38 | 17,2 | 23,5 | 16,1 | 19,9 | 76,6 | 112 |
| 39 | 28,8 | 29,2 | 25,2 | 13,5 | 96,7 | 59 |
| 40 | 20,8 | 31,7 | 18,4 | 22,1 | 93,1 | 69 |
| 41 | 38,2 | 25,3 | 15,3 | 12,8 | 91,5 | 71 |
| 42 | 10,9 | 38,2 | 16,7 | 8,4 | 74,2 | 124 |
| 43 | 16,6 | 19,6 | 21,5 | 21,8 | 79,5 | 104 |
| 44 | -3,1 | 22,2 | 20,3 | 11,8 | 51,2 | 150 |
| 45 | 24,1 | 27,1 | 29,0 | 27,2 | 107,4 | 35 |
| 46 | 12,1 | 28,6 | 24,5 | 82,0 | 147,1 | 10 |
| 47 | 10,3 | 32,9 | 18,8 | 13,7 | 75,7 | 115 |
| 48 | 17,2 | 33,5 | 18,2 | 19,5 | 88,4 | 77 |
| 49 | 32,3 | 27,2 | 19,1 | 11,2 | 89,8 | 75 |
| 50 | 10,7 | 27,2 | 40,6 | 2,2 | 80,7 | 100 |
| 51 | 82,9 | 31,5 | 16,5 | 15,9 | 146,9 | 11 |
| 52 | 17,8 | 35,9 | 18,1 | 18,1 | 89,8 | 74 |
| 53 | 35,8 | 27,2 | 14,4 | 13,0 | 90,4 | 72 |
| 54 | 15,0 | 32,0 | 17,5 | 14,4 | 78,9 | 107 |
| 55 | 12,8 | 27,6 | 14,2 | 11,4 | 65,9 | 139 |
| 56 | 93,6 | 23,0 | 32,7 | 20,1 | 169,4 | 7 |
| 57 | 32,0 | 45,0 | 12,0 | 15,2 | 104,2 | 39 |
| 58 | 10,6 | 32,8 | 33,1 | 19,1 | 95,5 | 63 |
| 59 | 10,3 | 31,2 | 18,6 | 15,0 | 75,1 | 117 |
| 60 | 15,3 | 28,4 | 12,7 | 19,6 | 76,1 | 114 |
| 61 | 18,9 | 26,3 | 15,6 | 24,6 | 85,5 | 84 |
| 62 | 13,8 | 28,0 | 20,3 | 16,7 | 78,8 | 108 |
| 63 | 21,7 | 29,7 | 16,8 | 18,6 | 86,9 | 79 |
| 64 | 32,1 | 26,7 | 32,0 | 14,8 | 105,6 | 38 |
| 65 | 4,0 | 29,1 | 14,4 | 11,8 | 59,3 | 148 |

| | | | | | | |
|-----|------|------|------|-------|-------|-----|
| 66 | 19,3 | 25,0 | 20,1 | 13,7 | 78,1 | 109 |
| 67 | 19,9 | 25,2 | 18,3 | 142,4 | 205,9 | 3 |
| 68 | 12,5 | 34,9 | 13,0 | 12,5 | 72,9 | 127 |
| 69 | 13,0 | 16,8 | 17,5 | 14,8 | 62,0 | 145 |
| 70 | 15,4 | 20,2 | 44,2 | 23,3 | 103,2 | 43 |
| 71 | 10,4 | 25,6 | 15,3 | 19,5 | 70,7 | 132 |
| 72 | 58,5 | 26,2 | 29,5 | 14,8 | 128,9 | 17 |
| 73 | 12,6 | 25,6 | 20,8 | 15,3 | 74,3 | 123 |
| 74 | 34,8 | 19,9 | 20,5 | 37,9 | 113,1 | 25 |
| 75 | 11,6 | 40,3 | 13,9 | 18,4 | 84,3 | 91 |
| 76 | 24,9 | 35,8 | 21,5 | 13,2 | 95,4 | 64 |
| 77 | 17,5 | 30,6 | 32,1 | 40,9 | 121,1 | 22 |
| 78 | 7,9 | 29,0 | 11,9 | 18,4 | 67,1 | 136 |
| 79 | 32,6 | 17,8 | 14,8 | 19,1 | 84,4 | 90 |
| 80 | 15,2 | 25,3 | 19,1 | 14,2 | 73,8 | 126 |
| 81 | 12,4 | 24,0 | 14,3 | 10,6 | 61,3 | 146 |
| 82 | 32,0 | 40,5 | 18,8 | 12,6 | 103,9 | 40 |
| 83 | 25,6 | 31,9 | 14,8 | 11,9 | 84,2 | 92 |
| 84 | 8,0 | 23,5 | 17,3 | 11,1 | 59,9 | 147 |
| 85 | 21,1 | 36,0 | 32,2 | 21,1 | 110,4 | 29 |
| 86 | 13,0 | 30,2 | 20,5 | 15,3 | 79,0 | 106 |
| 87 | 16,5 | 25,3 | 14,1 | 12,6 | 68,4 | 134 |
| 88 | 18,6 | 33,0 | 18,3 | 28,5 | 98,4 | 54 |
| 89 | 13,7 | 23,9 | 18,1 | 19,2 | 74,9 | 118 |
| 90 | 23,6 | 30,2 | 23,2 | 16,3 | 93,2 | 68 |
| 91 | 38,7 | 29,6 | 14,3 | 21,2 | 103,9 | 41 |
| 92 | 10,9 | 30,8 | 20,9 | 11,3 | 73,9 | 125 |
| 93 | 22,2 | 20,0 | 44,7 | 11,8 | 98,8 | 52 |
| 94 | 15,0 | 23,1 | 19,7 | 22,5 | 80,4 | 101 |
| 95 | 10,2 | 28,7 | 16,1 | 9,4 | 64,4 | 143 |
| 96 | 18,5 | 29,4 | 30,1 | 18,7 | 96,7 | 60 |
| 97 | 10,0 | 24,7 | 10,9 | 21,2 | 66,7 | 137 |
| 98 | 26,3 | 34,5 | 16,7 | 24,2 | 101,7 | 46 |
| 99 | 22,0 | 35,7 | 22,9 | 22,1 | 102,7 | 44 |
| 100 | 13,7 | 20,6 | 17,6 | 19,1 | 71,0 | 131 |
| 101 | 17,9 | 32,9 | 31,2 | 13,7 | 95,7 | 62 |
| 102 | 15,2 | 14,0 | 23,4 | 45,1 | 97,7 | 55 |
| 103 | 13,3 | 28,7 | 43,8 | 22,7 | 108,4 | 33 |
| 104 | 14,0 | 27,3 | 16,8 | 16,5 | 74,7 | 119 |
| 105 | 67,1 | 28,4 | 39,5 | 56,5 | 191,5 | 4 |
| 106 | 21,2 | 28,6 | 41,3 | 20,7 | 111,7 | 28 |
| 107 | 20,2 | 34,5 | 46,7 | 15,3 | 116,8 | 23 |
| 108 | 11,4 | 27,1 | 40,6 | 59,9 | 139,0 | 14 |
| 109 | 11,7 | 19,1 | 24,9 | 60,4 | 116,2 | 24 |
| 110 | 0,5 | 31,5 | 20,1 | 48,1 | 100,2 | 50 |
| 111 | 10,7 | 28,4 | 34,5 | 12,3 | 85,9 | 83 |
| 112 | 21,6 | 33,7 | 18,1 | 11,3 | 84,8 | 89 |
| 113 | 23,1 | 27,2 | 14,6 | 3,7 | 68,5 | 133 |
| 114 | 20,5 | 22,7 | 16,6 | 11,2 | 71,0 | 130 |
| 115 | 14,1 | 23,6 | 23,9 | 12,9 | 74,5 | 121 |
| 116 | 16,4 | 18,6 | 20,3 | 7,2 | 62,4 | 144 |
| 117 | 15,1 | 33,0 | 30,5 | 46,6 | 125,3 | 20 |

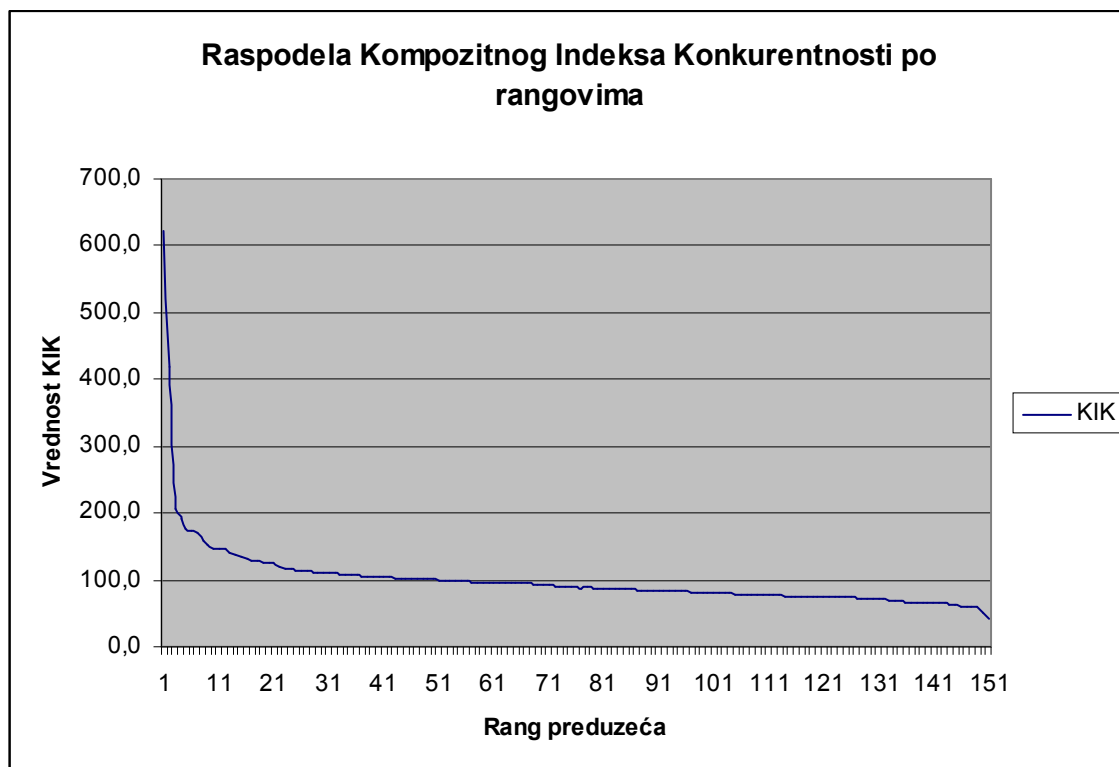
Razvoj modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

| | | | | | | |
|-------------|-------|------|------|-------|--------------|-----|
| 118 | 28,5 | 24,5 | 24,0 | 20,1 | 97,0 | 57 |
| 119 | 14,4 | 22,8 | 14,3 | 13,4 | 65,0 | 141 |
| 120 | 25,5 | 24,3 | 12,3 | 23,3 | 85,4 | 85 |
| 121 | 23,2 | 19,3 | 55,5 | 322,0 | 420,0 | 2 |
| 122 | 14,3 | 26,3 | 21,0 | 14,9 | 76,6 | 113 |
| 123 | 9,8 | 35,9 | 15,3 | 20,1 | 81,0 | 99 |
| 124 | 20,5 | 32,9 | 23,3 | 23,3 | 100,1 | 51 |
| 125 | 22,8 | 34,1 | 26,5 | 18,7 | 102,0 | 45 |
| 126 | 9,1 | 21,0 | 12,7 | 24,9 | 67,7 | 135 |
| 127 | 7,2 | 44,5 | 24,0 | 58,0 | 133,6 | 15 |
| 128 | 572,1 | 26,0 | 10,9 | 13,6 | 622,6 | 1 |
| 129 | 105,9 | 24,3 | 14,3 | 8,3 | 152,9 | 9 |
| 130 | 14,9 | 29,5 | 40,7 | 15,7 | 100,7 | 48 |
| 131 | 34,6 | 17,7 | 20,1 | 13,9 | 86,3 | 81 |
| 132 | 43,3 | 24,2 | 49,3 | 11,4 | 128,2 | 18 |
| 133 | 71,6 | 34,5 | 10,7 | 14,9 | 131,8 | 16 |
| 134 | 15,4 | 25,8 | 21,5 | 11,7 | 74,4 | 122 |
| 135 | 74,5 | 26,0 | 11,2 | 14,0 | 125,7 | 19 |
| 136 | 50,4 | 29,5 | 18,1 | 42,7 | 140,7 | 13 |
| 137 | 14,0 | 37,9 | 15,6 | 17,6 | 85,2 | 87 |
| 138 | 20,6 | 27,5 | 16,2 | 22,4 | 86,8 | 80 |
| 139 | 18,4 | 30,6 | 15,2 | 21,2 | 85,4 | 86 |
| 140 | 46,9 | 30,5 | 19,5 | 15,5 | 112,4 | 27 |
| 141 | 39,9 | 22,2 | 18,6 | 15,2 | 95,9 | 61 |
| 142 | 53,6 | 34,5 | 14,9 | 9,7 | 112,7 | 26 |
| 143 | 36,1 | 19,0 | 18,9 | 5,9 | 79,8 | 103 |
| 144 | 33,4 | 40,8 | 14,4 | 17,1 | 105,7 | 37 |
| 145 | 50,7 | 27,7 | 17,9 | 11,3 | 107,6 | 34 |
| 146 | 53,4 | 23,2 | 67,8 | 32,0 | 176,3 | 5 |
| 147 | 9,8 | 27,3 | 16,4 | 21,8 | 75,3 | 116 |
| 148 | 29,8 | 27,4 | 19,8 | 13,3 | 90,2 | 73 |
| 149 | 40,0 | 25,8 | 21,0 | 22,9 | 109,7 | 31 |
| 150 | 10,8 | 45,4 | 27,4 | 14,9 | 98,5 | 53 |
| 151 | 36,7 | 24,6 | 18,7 | 23,4 | 103,4 | 42 |
| Suma | 3926 | 4228 | 3473 | 3473 | 15100 | |

7. ANALIZA KOMPOZITNOG INDEKSA KONKUNRENTNOSTI, EKSTERNOG OKRUŽENJA I STRATEGIJA U FUNKCIJI STICANJA, ODRŽANJA I UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U TRANZICIONIM USLOVIMA

7.1. Raspodela Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

Na osnovu ulaznih podataka dobijenih anketiranjem izračunat je Kompozitni Indeks Konkurentnosti za svako pojedinačno malo i srednje preduzeće u istraživanju po prethodno opisanoj metodologiji u Poglavlju 6. Na Slici 46 prikazana je raspodela Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti po rangovima, gde se uočava da četiri prvorangirana preduzeća imaju značajno viši Indeks Konkurentnosti u odnosu na ostala mala i srednja preduzeća. Kriva Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti (KIK) na početku pokazuje eksponencijalni pad. Posle toga kriva pokazuje blaži, linearan pad. Ovo ukazuje na postojanje velikih razlika u poslovanju prvorangiranih malih i srednjih preduzeća u odnosu na ostala preduzeća.



Slika 46: Raspodela Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti po rangovima

Prednost ovog Modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća je u tome što se mogu analizirati i upoređivati mesta gde ove razlike u poslovanju nastaju, a u funkciji poboljšanja konkurentske pozicije ovih preduzeća, što je detaljnije analizirano u Poglavlju 8.

U Tabeli 6 preduzeća su sortirana po rangju odnosno po vrednostima Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u istraživanju.

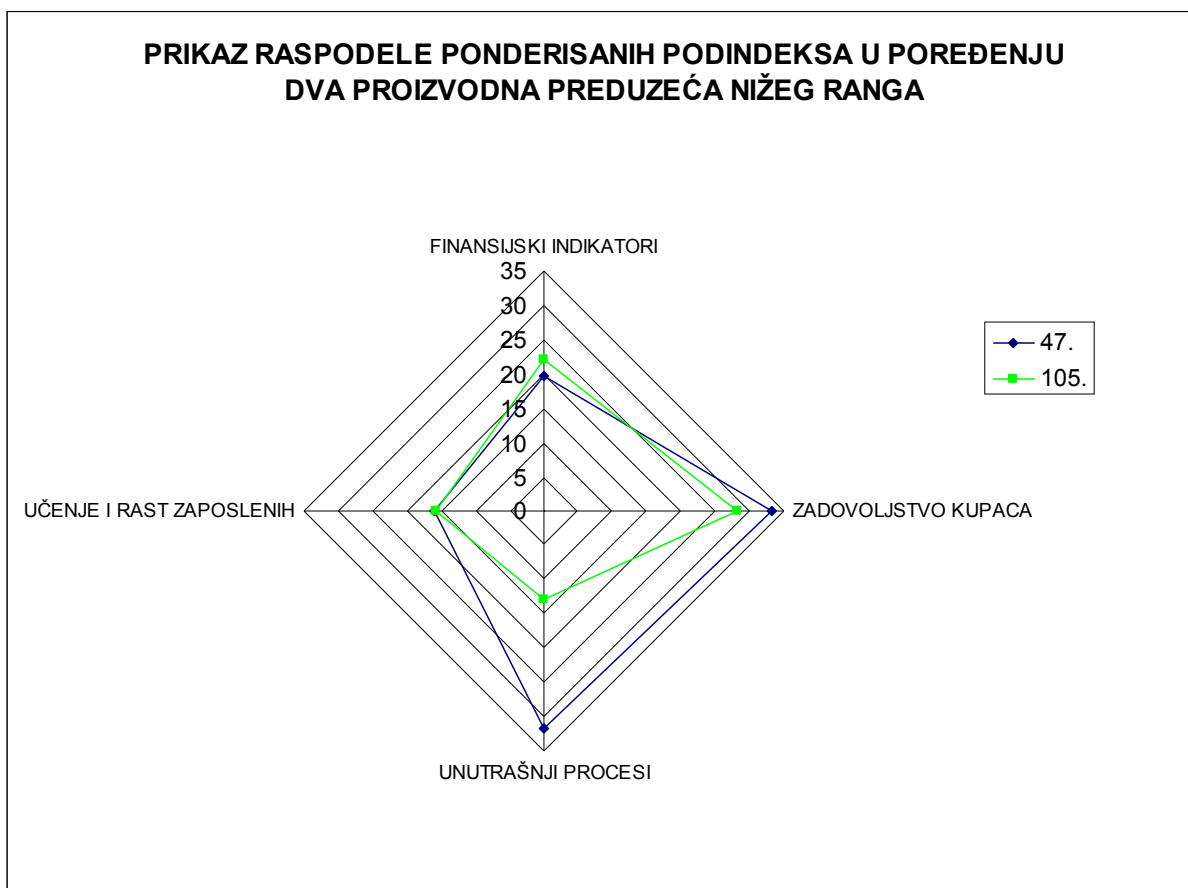
Tabela 6: Raspodela malih i srednjih preduzeća u istraživanju po rangu

| RB pr. | Rang | KIK | RB pr. | Rang | KIK | RB pr. | Rang | KIK | RB pr. | Rang | KIK |
|--------|------|-------|--------|------|-------|--------|------|------|--------|------|------|
| 128 | 1 | 622,6 | 57 | 39 | 104,2 | 11 | 77 | 87,5 | 47 | 115 | 75,7 |
| 121 | 2 | 420,0 | 82 | 40 | 103,9 | 48 | 77 | 88,4 | 147 | 116 | 75,3 |
| 67 | 3 | 205,9 | 91 | 41 | 103,9 | 63 | 79 | 86,9 | 59 | 117 | 75,1 |
| 105 | 4 | 191,5 | 151 | 42 | 103,4 | 138 | 80 | 86,8 | 89 | 118 | 74,9 |
| 146 | 5 | 176,3 | 70 | 43 | 103,2 | 131 | 81 | 86,3 | 104 | 119 | 74,7 |
| 34 | 6 | 172,1 | 99 | 44 | 102,7 | 37 | 82 | 86,1 | 12 | 120 | 74,6 |
| 56 | 7 | 169,4 | 125 | 45 | 102,0 | 111 | 83 | 85,9 | 115 | 121 | 74,5 |
| 25 | 8 | 158,0 | 98 | 46 | 101,7 | 61 | 84 | 85,5 | 134 | 122 | 74,4 |
| 129 | 9 | 152,9 | 31 | 47 | 100,7 | 120 | 85 | 85,4 | 73 | 123 | 74,3 |
| 46 | 10 | 147,1 | 130 | 48 | 100,7 | 139 | 86 | 85,4 | 42 | 124 | 74,2 |
| 51 | 11 | 146,9 | 10 | 49 | 100,2 | 137 | 87 | 85,2 | 92 | 125 | 73,9 |
| 3 | 12 | 145,9 | 110 | 50 | 100,2 | 28 | 88 | 84,8 | 80 | 126 | 73,8 |
| 136 | 13 | 140,7 | 124 | 51 | 100,1 | 112 | 89 | 84,8 | 68 | 127 | 72,9 |
| 108 | 14 | 139,0 | 93 | 52 | 98,8 | 79 | 90 | 84,4 | 6 | 128 | 72,6 |
| 127 | 15 | 133,6 | 150 | 53 | 98,5 | 75 | 91 | 84,3 | 15 | 129 | 71,5 |
| 133 | 16 | 131,8 | 88 | 54 | 98,4 | 83 | 92 | 84,2 | 114 | 130 | 71,0 |
| 72 | 17 | 128,9 | 102 | 55 | 97,7 | 9 | 93 | 84,0 | 100 | 131 | 71,0 |
| 132 | 18 | 128,2 | 33 | 56 | 97,7 | 1 | 94 | 83,0 | 71 | 132 | 70,7 |
| 135 | 19 | 125,7 | 118 | 57 | 97,0 | 18 | 95 | 82,9 | 113 | 133 | 68,5 |
| 117 | 20 | 125,3 | 29 | 58 | 96,8 | 4 | 96 | 82,8 | 87 | 134 | 68,4 |
| 26 | 21 | 124,4 | 39 | 59 | 96,7 | 8 | 97 | 81,4 | 126 | 135 | 67,7 |
| 77 | 22 | 121,1 | 96 | 60 | 96,7 | 16 | 98 | 81,2 | 78 | 136 | 67,1 |
| 107 | 23 | 116,8 | 141 | 61 | 95,9 | 123 | 99 | 81,0 | 97 | 137 | 66,7 |
| 109 | 24 | 116,2 | 101 | 62 | 95,7 | 50 | 100 | 80,7 | 13 | 138 | 66,6 |
| 74 | 25 | 113,1 | 58 | 63 | 95,5 | 94 | 101 | 80,4 | 55 | 139 | 65,9 |
| 142 | 26 | 112,7 | 76 | 64 | 95,4 | 5 | 102 | 80,2 | 17 | 140 | 65,5 |
| 140 | 27 | 112,4 | 2 | 65 | 95,1 | 143 | 103 | 79,8 | 119 | 141 | 65,0 |
| 106 | 28 | 111,7 | 14 | 66 | 95,0 | 43 | 104 | 79,5 | 7 | 142 | 64,7 |
| 85 | 29 | 110,4 | 27 | 67 | 94,5 | 32 | 105 | 79,1 | 95 | 143 | 64,4 |
| 19 | 30 | 109,8 | 90 | 68 | 93,2 | 86 | 106 | 79,0 | 116 | 144 | 62,4 |
| 149 | 31 | 109,7 | 40 | 69 | 93,1 | 54 | 107 | 78,9 | 69 | 145 | 62,0 |
| 30 | 32 | 109,6 | 23 | 70 | 92,5 | 62 | 108 | 78,8 | 81 | 146 | 61,3 |
| 103 | 33 | 108,4 | 41 | 71 | 91,5 | 66 | 109 | 78,1 | 84 | 147 | 59,9 |
| 145 | 34 | 107,6 | 53 | 72 | 90,4 | 22 | 110 | 77,3 | 65 | 148 | 59,3 |
| 45 | 35 | 107,4 | 148 | 73 | 90,2 | 24 | 111 | 77,0 | 21 | 149 | 59,0 |
| 36 | 36 | 106,6 | 52 | 74 | 89,8 | 38 | 112 | 76,6 | 44 | 150 | 51,2 |
| 144 | 37 | 105,7 | 49 | 75 | 89,8 | 122 | 113 | 76,6 | 20 | 151 | 40,7 |
| 64 | 38 | 105,6 | 35 | 76 | 88,7 | 60 | 114 | 76,1 | | | |

Preduzeća u Tabeli 6 rangirana su od 1 do 151 shodno vrednosti Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti (KIK). Ukoliko se imaju u vidu podaci iz Tabele 6, uočavamo da se Kompozitni Indeks Konkurentnosti kreće u rasponu od 40,7 (za 151. rangirano preduzeće) do 622,6 (za prvorangirano preduzeće), tako stvarajući razliku od 581,9 indeksnih poena između poslednjeg i prvoplasiranog. Međutim, takođe se može uočiti nagli pad vrednosti Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti za četiri prvoplasirana preduzeća, tako da je razlika između poslednjeg i petoplasiranog preduzeća 135,6 indeksnih poena.

7.2. Benčmarking mogućnosti modela

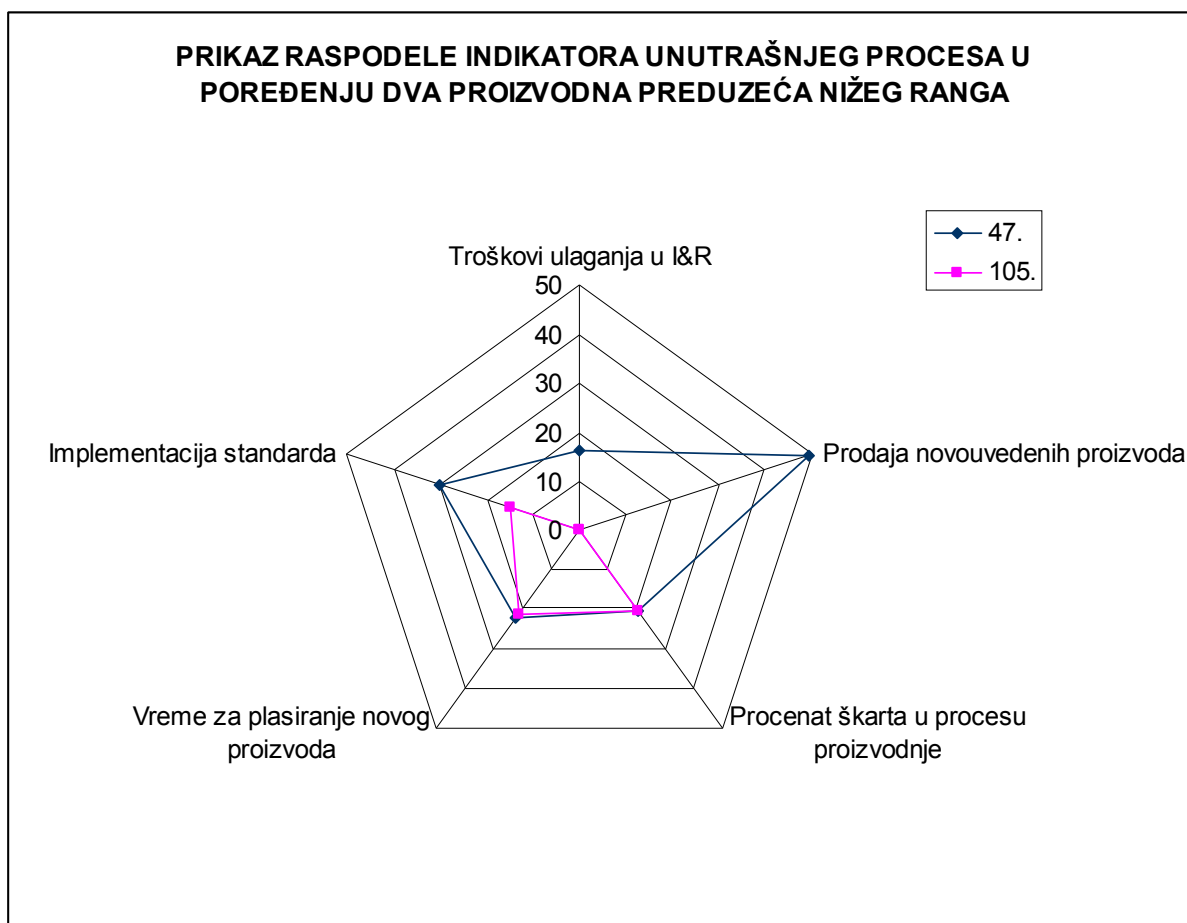
Na primeru dva proizvodna preduzeća koja su učestvovala u istraživanju možemo sagledati benčmarking mogućnosti razvijenog modela. Naime, uzmimo proizvodna preduzeća pod rednim brojem 31 i 32 (markirana svetlo zelenom bojom u Tabelama 4, 5, 6 i u tabelama u Prilogu P.3. i P.4.). Preduzeće pod rednim brojem 31 ima vrednost Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti 100,7 indeksnih poena, odnosno zauzima 47. poziciju na rang listi, dok preduzeće pod rednim brojem 32 ima vrednost Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti 79,1 indeksnih poena, odnosno zauzima 105. poziciju na rang listi. Kako bi analizirali i upoređivali mesta gde ove razlike nastaju, najpreglednije je uporedno grafičko predstavljanje raspodele ponderisanih podindeksa ova dva preduzeća (Slika 47).



Slika 47: Prikaz raspodele ponderisanih podindeksa u poređenju dva proizvodna preduzeća nižeg ranga

Na Slici 47 plavom linijom je predstavljen položaj preduzeća pod rednim brojem 31, odnosno 47. rangiranog preduzeća, dok je roza bojom predstavljeno preduzeće pod rednim brojem 32, odnosno 105. rangirano preduzeće. Vidi se da 105. preduzeće posluje bolje u domenu Finansijskih Indikatora. U domenu Učenja i Rasta Zaposlenih su ova dva preduzeća izjednačena, dok 47. rangirano preduzeće posluje bolje u domenu Unutrašnjih Procesata i Zadovoljstva Kupaca. Pomoću Slike 47 lako se može identifikovati zona najvećeg dispariteta između ova dva preduzeća, koji nastaje u grupi Indikatora Unutrašnjeg Procesata, što predstavlja kritičnu zonu za sticanje konkurentnosti za 105., odnosno niže rangirano preduzeće. Naime, ukoliko 105. preduzeće želi poboljšati svoju konkurentnu poziciju u odnosu na 47. rangirano preduzeće, treba da primenjuje konkurentne strategije koje će uticati na rast Indikatora Unutrašnjeg Procesata.

Detaljnijom analizom Indikatora Unutrašnjeg Procesata ova dva preduzeća, mogu se preciznije identifikovati uzročnici dispariteta (Slika 48).



Slika 48: Prikaz raspodele Indikatora Unutrašnjeg Procesu u poređenju dva proizvodna preduzeća nižeg ranga

Na Slici 48 vidi se da unutar Indikatora Unutrašnjeg Procesu najveće odstupanje nastaje u Indikatorima Troškova ulaganja u istraživanje i razvoj i Prodaje novouvedenih proizvoda kojima se u 105. plasiranom preduzeću uopšte ne pridaje značaj. Kako bi se definisala konkurentna strategija u funkciji sticanja bolje konkurentne pozicije 105. preduzeća u odnosu na 47. rangirano preduzeće, neophodno je utvrditi korelacije primene određenih konkurentskih strategija na Podindekse i Indeks Konkurentnosti, uzimajući u obzir osobenosti internog i eksternog okruženja u kom preduzeće posluje, što je detaljnije opisano u sledećim podnaslovima.

7.3. Analiza eksternog okruženja malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

U funkciji indentifikovanja ključnih faktora eksternog okruženja malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, u istraživanju je analizirana referentna literatura, odgovarajuće teoretske podloge i istraživanja iz predmetne oblasti. U skladu sa tim, identifikovani su sleći relevantni eksterni faktori okruženja koji utiču na konkurentnost malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima:

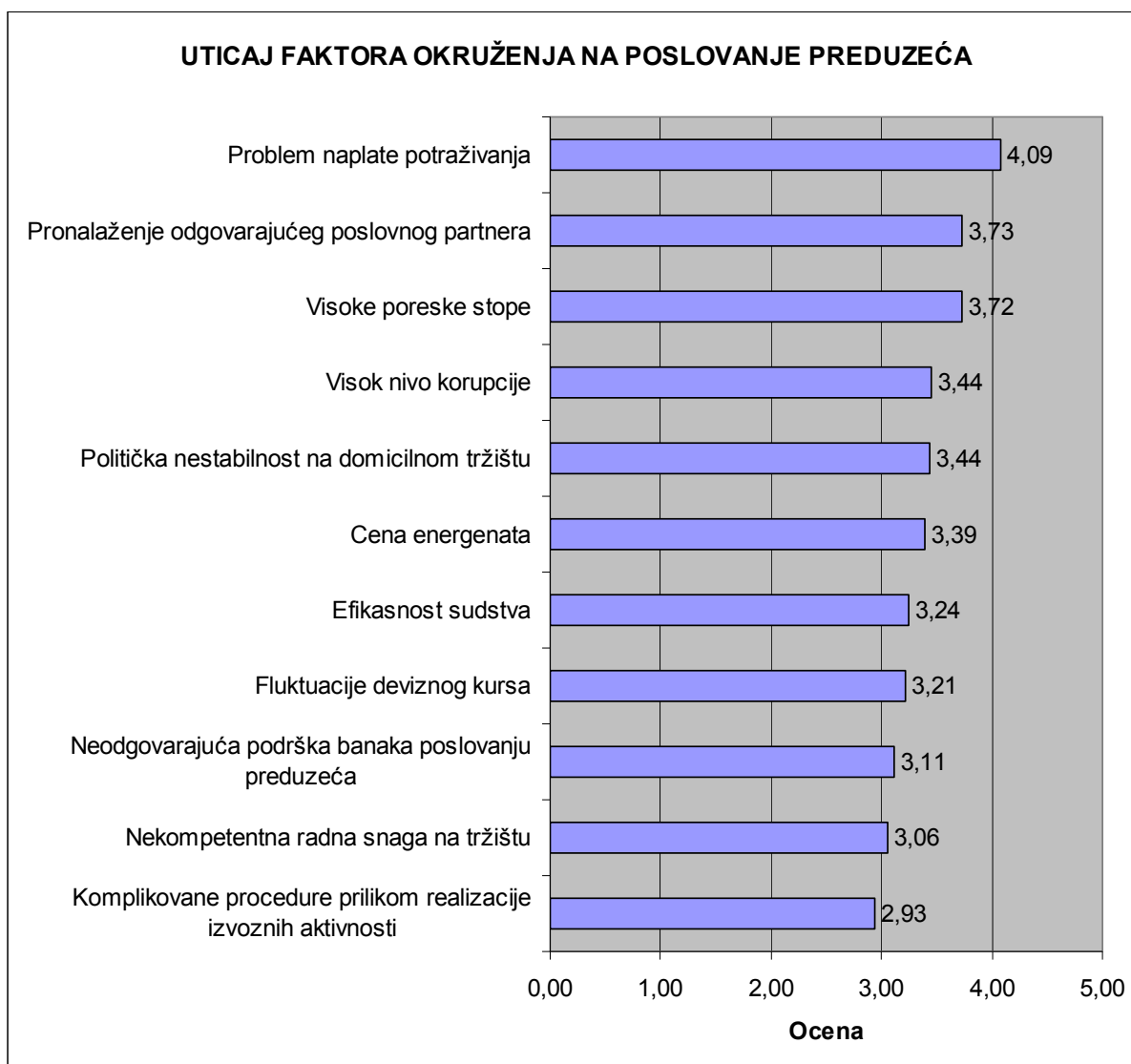
1. Fluktuacije deviznog kursa
2. Politička nestabilnost na domicilnom tržištu
3. Problem naplate potraživanja
4. Pronalaženje odgovarajućeg poslovnog partnera
5. Neodgovarajuća podrška banaka u poslovanju preduzeća
6. Nekompetentna radna snaga na tržištu
7. Visok nivo korupcije
8. Efikasnost sudstva
9. Visoke poreske stope
10. Komplikovane procedure pirlikom realizacije izvoznih aktivnosti
11. Cene energenata

Radi utvrđivanja stepena značaja ovih faktora, preduzeća u istraživanju su ocenila njihov uticaj na poslovanje od 1 do 5 (1-nema uticaja, 5-veliki uticaj). Rezultati istraživanja ukazuju na najznačajnije faktore okruženja zemalja u tranziciji u današnje vreme. Naime, ukoliko se imaju u vidu podaci iz Tabele 7 može se zaključiti da su problem naplate potraživanja, pronalaženje odgovarajućeg poslovnog partnera i visoke poreske stope najznačajniji eksterni faktori koji utiču na poslovanje malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, kao i da svi odabrani faktori imaju prosečan ili natprosečan uticaj na poslovanje ovih preduzeća, što ukazuje na adekvatan izbor ključnih faktora zasnovan na referentnoj literaturi.

Tabela 7: Uticaj faktora okruženja na poslovanje malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

| Rang | Faktori okruženja | Prosečna ocena | Min. Vrednost | Max. vrednost | Modus | Koef.st. devijacije |
|-------------|---|-----------------------|----------------------|----------------------|--------------|----------------------------|
| 1 | Problem naplate potraživanja | 4,09 | 1 | 5 | 5 | 1,160 |
| 2 | Pronalaženje odgovarajućeg poslovnog partnera | 3,73 | 1 | 5 | 3 | 1,013 |
| 3 | Visoke poreske stope | 3,72 | 1 | 5 | 5 | 1,167 |
| 4 | Visok nivo korupcije | 3,44 | 1 | 5 | 5 | 1,305 |
| 5 | Politička nestabilnost na domicilnom tržištu | 3,44 | 1 | 5 | 3 | 1,164 |
| 6 | Cena energenata | 3,39 | 1 | 5 | 5 | 1,366 |
| 7 | Efikasnost sudstva | 3,24 | 1 | 5 | 5 | 1,445 |
| 8 | Fluktuacije deviznog kursa | 3,21 | 1 | 5 | 3 | 1,231 |
| 9 | Neodgovarajuća podrška banaka poslovanju preduzeća | 3,11 | 1 | 5 | 3 | 1,369 |
| 10 | Nekompetentna radna snaga na tržištu | 3,06 | 1 | 5 | 3 | 1,212 |
| 11 | Komplikovane procedure prilikom realizacije izvoznih aktivnosti | 2,93 | 1 | 5 | 1 | 1,445 |

Faktori okruženja u Tabeli 7 rangirani su shodno prosečnoj oceni datih odgovora ispitanika. Za svaki ispitivani pojedinačan faktor okruženja data je minimalna i maksimalna vrednost shodno odgovorima ispitanika. Takođe, izračunat je i modus koji predstavlja najučestaliju vrednost koja se javlja u jednom setu brojeva tj. u odgovorima ispitanika. Na taj način dodatno se utvrđuje značajnost određenog faktora u poslovanju malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Koeficijent standardne devijacije u Tabeli 7 ukazuje na raznolikost podataka dobijenih u istraživanju. Za faktore okruženja u poslovanju malih i srednjih preduzeća koeficijent standardne devijacije se kreće u rasponu od 1,013 do 1,445. Dobijene vrednosti koeficijenta standardne devijacije u Tabeli 7 ukazuju da su mere odstupanja male, odnosno da su podaci skoncentrisani oko, sredine, tj. da je prosečna ocena dobar reprezent datog skupa podataka.



Slika 49: Najznačajniji faktori okruženja u poslovanju malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

Izvor: Autor

7.4. Analiza strategija u funkciji sticanja, održanja i unapređenja konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

Različiti problemi vezani za konkurentnost mogu se objediniti pregledom naučne literature, kako bi se identifikovale smernice za razvoj konkurentskih strategija malih i srednjih preduzeća.

Rajesh, et al. (2008) je sistematizovao glavna ograničenja u prevazilaženju izazova konkurentnosti kod malih i srednjih preduzeća kao posledica:

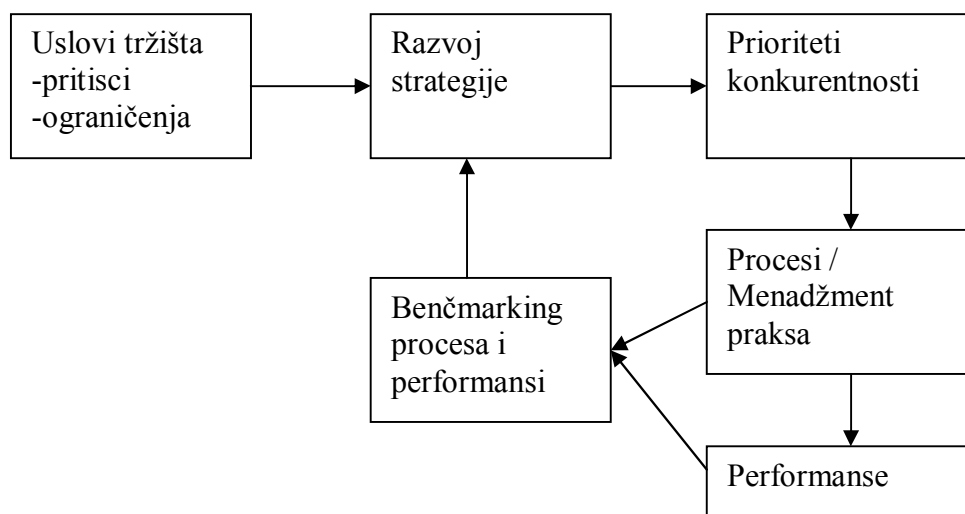
- neadekvatne tehnologije i drugih resursa,

- previsokih troškova razvoja novih proizvoda,
- nedostatka efektivnih prodajnih tehnika i istraživanja tržišta,
- nesposobnosti da se zadovolji tražnja za višestrukim tehnološkim kompetencijama,
- informacionog jaza između funkcije marketinga i proizvodnje kao i nedostatka sredstava za implementiranje skupih softvera kao što je ERP sistem.

Mala i srednja preduzeća su često reaktivna, pa je nivo strateškog planiranja nizak i ne postoji formalizovan proces donošenja odluka. Nedostatak jasne strategije i metodologije koja podržava procese u preduzeću dovodi do kratkoročne vizije i orijentacije (Brouthers et al., 1998). Organizaciona sposobnost je sposobnost preduzeća da upravlja menadžerskim procesima odnosno procesima koji primarno utiču na način na koji menadžment funkcioniše prilikom donošenja odluka i sprovođenja kontrole (Teece et al., 1997). Ovi procesi određuju koliko je konkurentna prednost održiva. U uslovima globalnog konkurentnog okruženja mala i srednja preduzeća posvećuju najviše pažnje operativno-tehnološkim aspektima, zanemarujući organizacione i menadžerske probleme (Biazzo and Bernardi, 2003; Cagliano et al., 2001).

Kod malih i srednjih preduzeća strategija je često implicitna i predstavlja posledicu ciljeva i preferencija koje ima sam menadžer ili preduzetnik. Na taj način organizacione sposobnosti utiču na sve aspekte života preduzeća, a posebno na strategiju.

Na Slici 50 je prikazan okvir za analizu konkurentnosti malih i srednjih preduzeća (Rajesh et.al. 2008) na kom se temelji i Model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima razvijen u ovom istraživanju.



Slika 50: Okvir za analizu konkurentnosti malih i srednjih preduzeća

Većina malih i srednjih preduzeća imaju jednostavne sisteme i procedure koje im omogućuju fleksibilnost, brze povratne informacije, brzo donošenje odluka, bolje razumevanje i brži odgovor na potrebe kupaca u odnosu na velike firme. Uprkos ovim pozitivnim karakteristikama, mala i srednja preduzeća rade pod velikim pritiskom da održe svoju konkurentnost kako na domaćem, tako i na stranom tržištu. Zbog konkurencije koja je globalnog karaktera, kao i zbog tehnoloških unapređenja i stalno promenljivih potreba kupaca, paradigma konkurentnosti se stalno menja. Ove promene podstiču preduzeća da se takmiče kroz različite dimenzije, kao što su menadžment preduzeća, upravljanje ljudskim resursima, marketing, inovacije i globalna orijentacija (Chaston et al., 2001, Singh et al., 2010, Jonsson and Devonish, 2009).

Ovih pet opštih dimenzija konkurentskih strategija korišćene su za definisanje konkretnih strategija u istraživanju, kako bi se utvrdio njihov značaj u sadašnjem poslovanju preduzeća i uspostavile korelacije uticaja pojedinih strategija na ulazne indikatore preduzeća. Naime, u pitanju broj 37 mala i srednja preduzeća su ocenjivala stepen značaja sledećih konkurentskih strategija u sadašnjem poslovanju preduzeća na skali od 1 do 5 (1-ne pridaju značaj, 5-pridaju veliki značaj):

- KS1- Orijentacija na profit
- KS2- Orijentacija na zaštitu životne sredine i održivi razvoj
- KS3- Smanjenje troškova na svim nivoima
- KS4- Agresivnost u pogledu preduzimanja rizika
- KS5- Orijentacija na kvalitet proizvoda
- KS6- Određivanje konkurentne cene proizvoda/usluga
- KS7- Primena inovativnih marketing i promotivnih tehnika
- KS8- Diverzifikacija proizvoda
- KS9- Obezbeđenje obuke zaposlenih
- KS10- Primena sistema nagrađivanja zaposlenih za ostvarene rezultate
- KS11- Podsticanje aktivnog učešća zaposlenih u odlučivanju
- KS12- Uvođenje novog proizvoda
- KS13- Primena najnovije tehnologije
- KS14- Ulaganje u istraživanje i razvoj
- KS15- Stremljenje ka internacionalnim standardima
- KS16- Ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera

1. Orijentacija na profit

Preduzeća sa orijentacijom na profit posluju sa primarnim ciljem da zarade novac. Iako su sva preduzeća donekle orijentisana na profit, ona uspješnija takođe primenjuju orijentaciju na kupce kako bi zaštitila svoju reputaciju i imala zadovoljne klijente (Anderson, 1982). Kada bi postojala potpuna izvesnost, što nije realno, onda bi cilj preduzeća bio maksimizacija profita na dugi rok. Međutim, realne uslove poslovanja karakterišu rizik i neizvesnost, te u takvim uslovima preduzeće razmatra opcije o profitu, ali i rizik koji sa sobom nosi svaka opcija. Vlasnici i menadžeri malih i srednjih preduzeća odlučuju o maksimizaciju i/ili optimizaciji profita.

2. Orijentacija na zaštitu životne sredine i održivi razvoj

Preduzeća koja dobrovoljno primenjuju praksu zaštite životne sredine mogu simultano da poboljšaju i svoje poslovne preformanse (Worthington i Patton, 2005). Korporativna društvena odgovornost i održivi razvoj imaju sve veći značaj za mala i srednja preduzeća, koja su i dobavljači za međunarodne kompanije, primaoci podrške i sredstava, ali i kičma ekonomskog zdravlja i vitalnosti u zemljama u razvoju, pa tako i zemljama u tranziciji. Iako se mala i srednja preduzeća već dugo smatraju važnim ekonomskim igračima u razvijenim zemljama, njihov doprinos tek počinje da se ceni u zemljama u razvoju u kontekstu velikih izazova sa kojima se suočavaju na putu ekonomskog razvoja i globalnih ekonomskih integracija (Carlos et al., 2007).

Mala i srednja preduzeća često imaju visok nivo odnosa sa okruženjem u kom posluju gde se javljaju u službi donatora i dobročinitelja. Ovakva orijentacija je često ukorenjena u kontekstu karakteristika malih i srednjih preduzeća koja imaju lični menadžment stil. Mala preduzeća su oslonjena na lično rasuđivanje, ličnu motivaciju, intuiciju, i poverenje, dok su velika preduzeća orijentisana na strategiju, procedure i rezultate. Mala i srednja preduzeća jasno pokazuju ljudski element koji je u srži njihovog rada, što ima implikacije na njihov pristup korporativnoj društvenoj odgovornosti. Tako mala i srednja preduzeća pretvaraju odnos podređenog i nadređenog u odnos brige, odnos dobavljača u dogoročnu tradiciju, a lokalnu zajednicu u jaku integrisanost. Mnogi istraživači koji se bave ovom temom ukazuju na to da mala i srednja preduzeća često nesvesno praktikuju društvenu odgovornost.

Orijentacija na zaštitu životne sredine i održivi razvoj se često karakteriše kao opasnost i finansijski teret u kontekstu malih i srednjih preduzeća, a to nije neophodno tako, jer se može posmatrati kao šansa za mala i srednja preduzeća i njihove interne i eksterne saradnike.

3. Smanjenje troškova na svim nivoima

Rast globalne konkurencije uslovio je preduzeća da povećaju standarde performansi na mnogim nivoima kao što su kvalitet, troškovi, produktivnost, vreme za uvođenje novih proizvoda i uspostavljanje kontinuiranih operacija. Različiti pritisci se odnose na neophodnost malog škarta i otkaza u radu, na osobine proizvoda, konkurentsku cenu i performanse (Corbett i Campbell-Hunt, 2002). Za dugoročno obezbeđivanje konkurentnosti ključni preduslov je da preduzeće ima kapacitet da održi pouzdanost, da stalno poboljšava procese u proizvodnji i preduzeću kako bi se izborilo sa gore navedenim izazovima (Lagace i Bourgault, 2003).

4. Agresivnost u pogledu preduzimanja rizika

Kako bi mala i srednja preduzeća prerasla iz lokalnog u preduzeće svetskog statusa, neophodan je preduzetnički pristup i akcija, odnosno agresivnost u pogledu preduzimanja rizika. Ovo podrazumeva prepoznavanje i eksploataciju tržišnih mogućnosti putem primene naprednih tehnologija, kreiranja novih kanala distribucije, proizvoda i usluga (Sambamurthy et al., 2003). Svetska mala i srednja preduzeća razvila su se putem diverzifikacije i proširenja svoje mreže (Caghano et al., 2001).

5. Orijehtacija na kvalitet proizvoda

Pojačan intenzitet konkurencije uslovio je primenu kontinuiranog planiranja i poboljšanja kvaliteta ne samo kod velikih, već i kod malih i srednjih preduzeća (Temptime, 2003). Orijehtacija na kvalitet proizvoda igra važnu ulogu u tržišnom pozicioniranju preduzeća, ali nije strategija za koju mala i srednja preduzeća treba isključivo da se opredele jer se susreću sa mnogo jačom konkurencijom na tržištu (Phillips et al., 1983). Odličan kvalitet proizvoda nije dovoljan preduslov za uspeh, već se javlja potreba za upravljanjem totalnim kvalitetom (Total Quality Management-TQM) što je širi koncept jer obuhvata i poslovne procese, na taj način u potpunosti zadovoljavajući potrebe kupaca u pogledu proizvoda i usluga koje preduzeće nudi (Mohr-Jacson, 1998).

6. Određivanje konkurentske cene proizvoda/usluga

Uspeh ili neuspeh svakog poduhvata zavisi od konkurentske prednosti-isporuke proizvoda po nižim cenama ili nudeći jedinstvene koristi kupcima da se opravda viša cena. Cenovna konkurentnost je veoma nestablina kategorija. Konkurencija često lako i brzo prati ili obara

cenu proizvoda, na taj način smanjujući prinose svim preduzećima u istoj konkurenciji, osim ako elastičnost industrijskih cena u tražnji nije izuzetno visoka (Porter, 1980).

7. Primena inovativnih marketing i promotivnih tehnika

Efektivan marketing podrazumeva komunikacione sposobnosti i sposobnosti preduzetnika da definišu ciljno tržište. Prema Brooksbank et al. (1992), preduzeća koja daju veći prioritet marketingu u odnosu na druge funkcije u preduzeću ostvaruju bolje performanse. Ova preduzeća koriste godišnje i dugoročne marketing planove, rade istraživanja tržišta i usvajaju proaktivan pristup u planiranju budućnosti. Osim toga, upotrebljavaju strategije za širenje tržišta i primenjuju jasne strategije za upravljanje marketing aktivnostima.

8. Diverzifikacija proizvoda

Diverzifikacija proizvoda podrazumeva upotpunjavanje ili proširivanje proizvodnog ili prodajnog asortimana uključivanjem novih proizvoda i usluga koji se razlikuju od dosadašnjih. Oni se nude na drugim segmentima tržišta, proizvedeni su drugačijim proizvodnim procesom, njihova primena i način upotrebe su drugačiji od postojećih (Delios and Beamish, 2001).

Obzirom na specifičnosti obeležja pojedinih proizvoda ili grupa proizvoda u ukupnom asortimanu preduzeća, razlikuju se tri osnovna oblika diverzifikacije proizvoda: horizontalno (preduzeće širi postojeći asortiman proizvodima iste ili slične namene), vertikalno (preduzeće širi asortiman poluproizvodima i delovima koje je do tada nabavljalo od drugih preduzeća), i lateralno (preduzeće širi asortiman međusobno potpuno nepovezanim proizvodima).

9. Obezbeđenje obuke zaposlenih

Menadžeri malih i srednjih preduzeća imaju slabe veštine u strateškom pozicioniranju preduzeća (Vos, 2005). Često su orijentisana ka potrebama lokalnog tržišta u kom posluju ili ka razvoju relativno uskih specijalizacija. Imaju ograničenja zbog nedostatka resursa, ravne organizacione strukture, manjka tehničke stručnosti, gubitka znanja, itd. Ravna organizaciona struktura je često demotivisuća za zaposlene jer ne vide mogućnost napretka i usavršavanja u takvoj sredini i nisu u mogućnosti da definišu svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve u karijeri. Zbog toga mala i srednja preduzeća teško pronalaze zaposlene velikog kalibra, a još im je teže da ih zadrže (Ghobadian i Gallear, 1996). Učenje putem rada je najefektivniji način sticanja znanja (Oyeyinka i Lal, 2006), a resursi zasnovani na znanju su u pozitivnoj vezi sa performansama malih i srednjih preduzeća (Liu et al., 2004).

10. Primena sistema nagrađivanja zaposlenih za ostvarene rezultate

Brojna istraživanja pokazuju, da je pitanje motivisanja za ostvarivanje ciljeva kompanije moguće putem nagrade (Bartol i Srivastava, 2002). Motivisanje zaposlenih nagradama može biti efikasno, samo ako se oslanja na sistem raspodele profita i ako se primenjuju dosledno. Efekti nagrada zavise od karakteristika ličnosti i same situacije. Menadžer može nagradom da podstakne određeno ponašanje, npr. kvalitetan rad, a isto tako da kaznom sankcioniše nepoželjno ponašanje, npr. odsustvo sa posla ili nepoštovanje standarda preduzeća.

11. Podsticanje aktivnog učešća zaposlenih u odlučivanju

Kod malih i srednjih preduzeća glavni problem je što vlasnik preduzeća često ne delegira odgovornost i odlučivanje menadžerima preduzeća. O'Regan et al. (2005) je uočio da kod vodećih preduzeća menadžeri imaju veću odgovornost i moć odlučivanja po pitanju ključnih pitanja kao što su unapređenja zaposlenih i disciplinske mere. Uspeh malih preduzeća često se pripisuje menadžerskim veštinama, obuci i obrazovanju, tako i ličnim kontaktima vlasnika preduzeća. Menadžeri moraju da razviju sistem koji motiviše zaposlene da razmišljaju i budu fleksibilni i produktivni kako bi ostvarili ciljeve preduzeća. Preduzeća čiji menadžeri su uspeli da naprave pomak u poslovnim paradigmama i koji su otvoreni za promene i primenu nove poslovne prakse, uspevali su da se takmiče sa multinacionalnim konkurentnima (Vargas i Rangel, 2007).

Upravljanje organizacionom kulturom na efektivan način zahteva jasnu viziju menadžera po pitanju vrste kulture i specifičnih normi i vrednosti koje će pomoći preduzeću da ostvare svoje strateške ciljeve. Podsticanje preduzimanja rizika, promena i tolerancija prema greškama stimulišu kreativnost.

Kultura i kulturna podobnost imaju važniju ulogu u malim i srednjim preduzećima nego u drugim preduzećima jer su ona najverovatnije potpuno obavijena u jednu kulturu, dok u velikim preduzećim može koegzistirati više kultura. Postoji jaka korelacija između kulture stalnog napretka i inovacija u malim i srednjim preduzećima (Mc Adam i McClelland, 2002).

12. Uvođenje novog proizvoda

Uvođenje novog proizvoda predstavlja bilo kakavu promenu u dizajnu i/ili asortimanu proizvoda, sa ciljem da se zadovolji ili kreira potreba kupaca i na taj način ostvari korist za preduzeće. Većina inovacija ne utiče na performanse preduzeća dok se te inovacije ne plasiraju na tržište (Katila i Ahuja, 2002). U praksi se primenjuju tri vrste strategija uvođenja novih proizvoda: 1. tržišno povlačenje – proizvoditi onoliko koliko se može prodati, 2.

tehnološko guranje – prodavati ono što se može proizvesti, i 3. međufunkcionalna aktivnost – povećana saradnja funkcija marketinga, proizvodnje i inženjeringa.

13. Primena najnovije tehnologije

Inovacije odražavaju sklonost firme da pozajmi svoje resurse zarad novih ideja, novina, eksperimenata i kreativnih procesa kojima se može doći do novih proizvoda, usluga ili tehnoloških procesa (Lumpkin i Dess, 1996). Mnogi istraživači smatraju da su inovacije ključne za preduzeće kako bi se efikasno takmičilo kako na domaćem, tako i na stranom tržištu (Hitt, 2001). Hamel (2000) smatra da su inovacije najvažnija komponenta strategije preduzeća. U pogledu savremenih izazova sa kojima se preduzeće sreće, inovacije se posmatraju kao sve važniji faktor u konkurentnosti preduzeća. Porter (1996) smatra da će preduzeće uspeti da ostvari bolje rezultate od konkurenata ukoliko uspe da kreira specifičan i istrajan faktor diferencijacije, a da je inovativno ponašanje osnovno sredstvo za kreiranje konkurentske prednosti. Trud u pravcu inovacija koje preduzimaju preduzeća, predstavlja povećanu svest o inovaciji kao izvoru konkurentske prednosti. Zbog toga mnogi autori vide inovacije, konkurentsku prednost i performanse kao međusobno zavisne koncepte i procese (Teece i Pisano, 1994; Short et al., 2007; Newbert, 2007).

Inovativni kapacitet ili inovativno ponašanje preduzeća obuhvata razne dimenzije inovativnog procesa preduzeća: inovacija proizvoda, inovacija procesa, inovacija tržišta i organizaciona inovacija, s tim da je inovativni kapacitet koji najviše utiče na performanse preduzeća, upravo inovacija procesa (Marques i Ferreira, 2009).

14. Ulaganje u istraživanje i razvoj

Man et al. (2002) i Vargas i Rangel (2007) su uočili da su performance preduzeća u pozitivnoj korelaciji sa razvojem internih mogućnosti, kao što su metode i procesi koji podržavaju rad preduzeća, ali i eksterno nabavljena oprema, i interni razvoj novih sirovina koje se koriste u procesu rada kao i razvoj mašina za poboljšanje procesa rada. Takođe su uočili da su performanse preduzeća u pozitivnoj korelaciji sa primenama strategija stalnog unapređivanja, inovacija i uvođenja promena.

Drugi važni izazovi za mala i srednja preduzeća su inoviranje tehnologije, razvoj ljudskih resursa, razvoj novih proizvoda i upravljanje lancem snabdevanja kroz saradnju i partnerstvo sa kupcima, dobavljačima, distributerima, konkurentima i drugim organizacijama kao što su konsultantska preduzeća i istraživački centri (Soh i Roberts, 2005; Bennett i O’Kane, 2006).

15. Stremljenje ka internacionalnim standardima

Internacionalni standardi napravili su veliki iskorak u komunikaciji poslovnih subjekata širom sveta. Posedovanje nekog od međunarodnih standarda uvećava kredibilitet preduzeća u očima poslovnih partnera. Tako efektivna primena standarda omogućava lakši pristup novim tržištima i tržištima u nastajanju, skraćuje vreme do izlaska na tržište i povećava udeo na njemu, omogućuje iznošenje novih tehnologija na tržište, prihvatanje inovacija od strane klijenata, licenciranje patenata pozivanjem na njih u standardima, transfer tehnologija iz razvijenih zemalja u zemlje u tranziciji i bolje procenjivanje novih tehnologija. Pored toga, standardi uklanjaju prepreke u trgovini, podržavaju razvoj i inovacije, osiguravaju kvalitet proizvoda i procesa, povećavaju bezbednost i zaštitu, poboljšavaju tehničku regulativu i podstiču međunarodnu konkurentnost.

16. Ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera

Učenje o izgradnji čvršćih odnosa sa kupcima se često preporučuje kao način da se obezbedi opstanak preduzeća u uslovima turbulentnog i visoko konkurentnog tržišta. Preduzeće treba da napravi detaljnu analizu o svojim slabostima i snagama pre razmišljanja o ulasku u partnerske odnose (Varis et al., 2004). Konkurentnost preduzeća se može pre utvrditi po eksternoj mreži i odnosima nego po sopstevnoj veličini. Partnerstva pružaju veću dodatnu vrednost za kupce i razvijaju bolje radne odnose (Loh i Koh, 2004). Mala i srednja preduzeća su na globalnom nivou ostvarila uspešan nivo izgradivši systemske produktivne kapacitete, negujući preduzetništvo i inovaciju, kao i svojom službom u atraktivnim poduhvatima za strane investicije.

U protekle dve decenije rađena su mnoga istraživanja vezana za izvozne mogućnosti koje imaju uticaja na izvozne performanse malih i srednjih preduzeća. Među brojnim autorima postoji saglasnost da se elementi izvoznih mogućnosti vezanih za izvozne performanse mogu obuhvatiti u tri kategorije:

1. karakteristike preduzeća,
2. kompetencije preduzeća i
3. strateške sposobnosti izvoznog marketinga preduzeća.

Istraživanja su pokazala da veličina preduzeća ne predstavlja ključni faktor izvoznih mogućnosti preduzeća. Kastikeas et al. (1997) otkrili su da su nivo izvozne angažovanosti i vrsta proizvoda koji se prodaje značajniji elementi izvozne mogućnosti od same veličine. Dobar deo literature nalazi vezu između menadžerskih stavova i izvoznih mogućnosti

(Sullivan i Bauerschmidt, 1990; Holzmuller i Stottinger, 1996; Styles i Ambler, 1994). Kada je reč o kompetencijama preduzeća, veštine u planiranju izvoznog tržišta, kvalitet osoblja koje se bavi izvozom, veze sa stranim tržištem i veštine u finansijskom menadžmentu su ključni u unapređenju izvoznih performansi (Kastikeas at al., 1997, Ogbeuhi i Longfellow, 1994). S druge strane, slaba tržišna analiza, odsustvo pravog proizvoda za određeno tržište, neefektivna distribucija i nedostatak menadžerskog planiranja i kontrole, česti su uzročnici neuspeha na izvoznim tržištima. Uspešni izvoznici takođe imaju jake sposobnosti u oceni i korišćenju informacija koje su neophodne za dugoročno izvozno tržišno planiranje, dok manje uspešni stavljaju akcenat pretežno na dobijanje informacija neophodnih za poslovanje od danas do sutra (Toften i Olsen, 2003; Burrige i Bradshaw, 2001; Hart i Tzokas, 1999).

Uspešni izvoznici tretiraju potencijalni posao na izvoznom tržištu kao stratešku i ekonomsku šansu i izdvojili su se svojom konkurentskom pozicijom na mnogobrojnim tržištima. Uloga razvoja međunarodne strategije u preduzeću se javlja kao ključna tema u objašnjenju kako se preduzeća takmiče van granica svoje zemlje. Uspešna mala i srednja preduzeća koja su izvoznici imaju pozitivnu marketing orijentaciju sa jakim ključnim vrednostima koje generišu jasan strateški pravac. Tokom vremena, ova preduzeća izgrađuju održivu konkurentsku prednost na međunarodnom tržištu koja opstaje čak i kada se preduzeće suočava sa neprijateljskim izazovima.

Izgradnja i održavanje odnosa sa klijentima je veoma važna komponenta u strategiji uspešnih izvoznika. Ova preduzeća primenjuju sofisticirane prilaze razvoju odnosa sa domaćim i stranim kupcima kako bi razumela i servisirala potrebe njihovih međunarodnih klijenata i da obezbede dugoročnu konkurentsku osnovu. Razvoj mreže odnosa sa kupcima igra ključnu ulogu u razvoju konkurentske prednosti (Grimes et al., 2007).

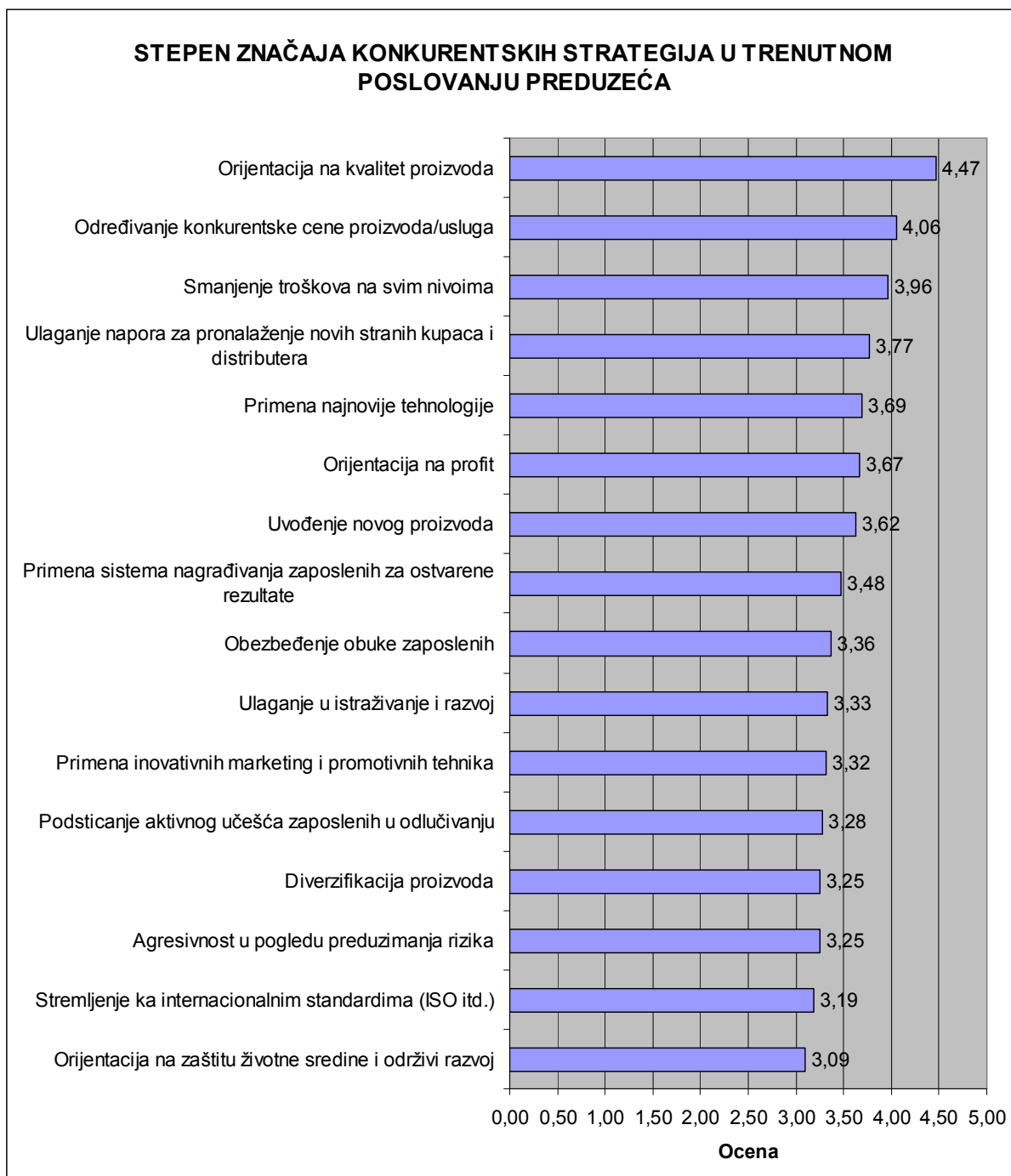
Rezultati istraživanja ukazuju na najuticajnije konkurentne strategije u sadašnjem poslovanju malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Naime, ukoliko se imaju u vidu podaci iz Tabele 8, može se zaključiti da su orijentacija na kvalitet proizvoda, određivanje konkurentne cene proizvoda i usluga, smanjenje troškova na svim nivoima i ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera, po oceni ispitanika, četiri najznačajnije i najzastupljenije konkurentne strategije u poslovanju malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Nasuprot tome, najmanje značajne konkurentne strategije u trenutnom poslovanju ovih preduzeća su orijentacija na zaštitu životne sredine, stremljenje ka internacionalnim standardima, agresivnost u pogledu preduzimanja rizika i diverzifikacija proizvoda.

Tabela 8: Ocena značaja konkurentskih strategija u trenutnom poslovanju preduzeća

| Rang | Konkurentska strategija | Prosečna ocena | Min. vrednost | Max. vrednost | Modus | Koef.st. devijacije |
|------|---|----------------|---------------|---------------|-------|---------------------|
| 1 | Orijentacija na kvalitet proizvoda | 4,47 | 2 | 5 | 5 | 0,681 |
| 2 | Određivanje konkurentne cene proizvoda/usluga | 4,06 | 1 | 5 | 5 | 0,995 |
| 3 | Smanjenje troškova na svim nivoima | 3,96 | 1 | 5 | 5 | 1,045 |
| 4 | Ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera | 3,77 | 1 | 5 | 5 | 1,297 |
| 5 | Primena najnovije tehnologije | 3,69 | 1 | 5 | 5 | 1,156 |
| 6 | Orijentacija na profit | 3,67 | 1 | 5 | 3 | 0,998 |
| 7 | Uvođenje novog proizvoda | 3,62 | 1 | 5 | 4 | 1,063 |
| 8 | Primena sistema nagrađivanja zaposlenih za ostvarene rezultate | 3,48 | 1 | 5 | 3 | 1,107 |
| 9 | Obezbeđenje obuke zaposlenih | 3,36 | 1 | 5 | 3 | 1,128 |
| 10 | Ulaganje u istraživanje i razvoj | 3,33 | 1 | 5 | 3 | 1,226 |
| 11 | Primena inovativnih marketing i promotivnih tehnika | 3,32 | 1 | 5 | 3 | 1,185 |
| 12 | Podsticanje aktivnog učešća zaposlenih u odlučivanju | 3,28 | 1 | 5 | 4 | 1,178 |
| 13 | Diverzifikacija proizvoda | 3,25 | 1 | 5 | 3 | 1,041 |
| 14 | Agresivnost u pogledu preduzimanja rizika | 3,25 | 1 | 5 | 3 | 0,924 |
| 15 | Stremljenje ka internacionalnim standardima (ISO itd.) | 3,19 | 1 | 5 | 3 | 1,274 |
| 16 | Orijentacija na zaštitu životne sredine i održivi razvoj | 3,09 | 1 | 5 | 3 | 1,116 |

Konkurentne strategije u Tabeli 8 rangirane su shodno prosečnoj oceni datih odgovora ispitanika. Za svaku konkurentnu strategiju prikazana je minimalna i maksimalna vrednost shodno odgovorima ispitanika. Takođe, izračunat je i modus koji predstavlja najučestaliju vrednost koja se javlja u jednom setu brojeva tj. u odgovorima ispitanika. Na taj način dodatno se utvrđuje značajnost određene strategije u poslovanju malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Koeficijent standardne devijacije u Tabeli 8 ukazuje na raznolikost podataka dobijenih u istraživanju. Za ocenu značaja konkurentne strategije u poslovanju malih i srednjih preduzeća koeficijent standardne devijacije se kreće u rasponu od 0,681 do 1,297. Dobijene vrednosti koeficijenta standardne devijacije u Tabeli 8 ukazuju da su mere

odstupanja male, odnosno da su podaci skoncentrisani oko, sredine, tj. da je prosečna ocena dobar reprezent datog skupa podataka.



Slika 51: Stepem značaja konkurentskih strategija u trenutnom poslovanju malih i srednjih preduzeća u istraživanju

Izvor: Autor

7.5. Korelacije uticaja konkurentskih strategija na ulazne Indikatore, Podindeks i Indeks Konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

Na osnovu ocene konkurentskih strategija u poslovanju malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima i vrednosti indikatora, podindeksa i indeksa, ispituje se postojanje korelacije između njih pomoću Spirmenove korelacije ranga, a nakon što se testom Kolmogorov Smirnofa utvrdilo da na podatke treba primeniti neparametarske statističke metode (iz Priloga P.5. se može videti da ne postoji saglasnost posmatranih obeležja sa normalnom raspodelom, izuzev raspodele Podindeksa Zadovoljstvo Kupaca).

Da bi se ispitalo postojanje korelacije između značaja primene konkurentskih strategija i vrednosti ulaznih indikatora korišćen je StatSoftovog računarski programski paket *Statistica 10.0*. Dobijeni rezultati prikazani su u Prilogu P.6. i Tabeli P.6.1. i P.6.2.

Zbog velikog broja vršenih testova na istom uzorku postavljeni su nešto strožiji kriterijumi za utvrđivanje statističke značajnosti u odnosu na standardne. Naime, određeno je da su korelacije statistički značajne ako je p-vrednost manja od 0,01. Statistička značajnost testa za $p < 0,01$ ukazuje na verovatnoću manju od 1% da su dobijene korelacije proizvod slučajnosti, a ne zakonitosti. U ostalim slučajevima nije pripisana statistička značajnost.

Markirane vrednosti u Prilogu P.6., Tabela P.6.1. označavaju statistički značajne korelacije između konkurentskih strategija i indikatora malih i srednjih preduzeća. Imajući u vidu rezultate iz Priloga P.6., Tabela P.6.1., mogu se izdvojiti sledeći parovi konkurentskih strategija i indikatora za koje je utvrđena statistički značajna korelacija (Tabela 9):

Tabela 9: Korelacija uticaja konkurentskih strategija na ulazne indikatore malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima za $p < 0,01$

| RB | Uticaj | Na | Spirmenov koeficijent korelacije | Zaključak: U uzorku postoji statistički značajna |
|----|---|--|----------------------------------|--|
| 1. | Orijentacija na profit | Poslovni prihodi u prethodnoj godini | 0,226 | pozitivna korelacija |
| | | Implementacija međunarodnih standarda | 0,229 | pozitivna korelacija |
| 2. | Orijentacija na kvalitet proizvoda | Poslovni prihodi u prethodnoj godini | -0,252 | negativna korelacija |
| | | Poslovni prihodi po zaposlenom | -0,305 | negativna korelacija |
| 3. | Određivanje konkurentske cene proizvoda/usluga | Cena proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju | 0,304 | pozitivna korelacija |
| 4. | Primena inovativnih marketing i promotivnih tehnika | Prosečna vrednost poslovne imovine preduzeća | -0,216 | negativna korelacija |
| | | Troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj | 0,245 | pozitivna korelacija |
| | | Učešće novouvedenih proizvoda/usluga u ukupnoj prodaji | 0,244 | pozitivna korelacija |
| | | Procenat zaposlenih KV radnika | -0,213 | negativna korelacija |
| | | Ulaganje u trening i obuku zaposlenih | 0,336 | pozitivna korelacija |
| 5. | Diverzifikacija proizvoda | Stopa rasta prihoda od prodaje u odnosu na prethodnu godinu | 0,298 | pozitivna korelacija |
| | | Troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj | 0,373 | pozitivna korelacija |
| | | Učešće novouvedenih proizvoda/usluga u ukupnoj prodaji | 0,304 | pozitivna korelacija |
| | | Procenat zaposlenih sa završenim fakultetom | 0,210 | pozitivna korelacija |
| | | Ulaganje u trening i obuku zaposlenih | 0,260 | pozitivna korelacija |
| 6. | Obezbeđenje obuke zaposlenih | Udeo profita u ukupnim prihodima | 0,216 | pozitivna korelacija |
| | | Troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj | 0,345 | pozitivna korelacija |
| | | Procenat zaposlenih sa završenim fakultetom | 0,223 | pozitivna korelacija |
| | | Procenat zaposlenih koji poznaju i rade na modernom softveru | 0,243 | pozitivna korelacija |

| | | | | |
|-----|--|--|--------|----------------------|
| | | Ulaganje u trening i obuku zaposlenih | 0,630 | pozitivna korelacija |
| | | Obuke zaposlenih u prethodne tri godine | 0,410 | pozitivna korelacija |
| 7. | Primena sistema nagrađivanja zaposlenih za ostvarene rezultate | Prosečna vrednost poslovne imovine preduzeća | -0,216 | negativna korelacija |
| | | Procenat zaposlenih sa završenim fakultetom | 0,217 | pozitivna korelacija |
| | | Ulaganje u trening i obuku zaposlenih | 0,263 | pozitivna korelacija |
| 8. | Podsticanje aktivnog učešća zaposlenih u odlučivanju | Prosečna vrednost poslovne imovine preduzeća | -0,282 | negativna korelacija |
| | | Troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj | 0,247 | pozitivna korelacija |
| | | Procenat zaposlenih sa završenim fakultetom | 0,244 | pozitivna korelacija |
| | | Procenat zaposlenih koji poznaju i rade na modernom softveru | 0,278 | pozitivna korelacija |
| | | Ulaganje u trening i obuku zaposlenih | 0,275 | pozitivna korelacija |
| 9. | Uvođenje novog proizvoda | Troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj | 0,340 | pozitivna korelacija |
| | | Učešće novouvedenih proizvoda/usluga u ukupnoj prodaji | 0,324 | pozitivna korelacija |
| | | Ulaganje u trening i obuku zaposlenih | 0,297 | pozitivna korelacija |
| 10. | Primena najnovije tehnologije | Udeo profita u ukupnim prihodima | 0,229 | pozitivna korelacija |
| | | Troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj | 0,334 | pozitivna korelacija |
| | | Procenat zaposlenih sa završenim fakultetom | 0,287 | pozitivna korelacija |
| | | Procenat zaposlenih koji poznaju i rade na modernom softveru | 0,244 | pozitivna korelacija |
| | | Ulaganje u trening i obuku zaposlenih | 0,365 | pozitivna korelacija |
| | | Obuke zaposlenih u prethodne tri godine | 0,262 | pozitivna korelacija |
| 11. | Ulaganje u istraživanje i razvoj | Stopa rasta prihoda od prodaje u odnosu na prethodnu godinu | 0,280 | pozitivna korelacija |
| | | Troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj | 0,523 | pozitivna korelacija |
| | | Učešće novouvedenih | 0,254 | pozitivna korelacija |

| | | | | |
|-----|---|--|-------|----------------------|
| | | proizvoda/usluga u ukupnoj prodaji | | |
| | | Procenat zaposlenih sa završenim fakultetom | 0,303 | pozitivna korelacija |
| | | Procenat zaposlenih koji poznaju i rade na modernom softveru | 0,233 | pozitivna korelacija |
| | | Ulaganje u trening i obuku zaposlenih | 0,445 | pozitivna korelacija |
| | | Obuke zaposlenih u prethodne tri godine | 0,272 | pozitivna korelacija |
| 12. | Stremljenje ka internacionalnim standardima | Troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj | 0,270 | pozitivna korelacija |
| | | Ulaganje u trening i obuku zaposlenih | 0,312 | pozitivna korelacija |
| 13. | Ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera | Troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj | 0,266 | pozitivna korelacija |
| | | Učešće novouvedenih proizvoda/usluga u ukupnoj prodaji | 0,293 | pozitivna korelacija |
| | | Ulaganje u trening i obuku zaposlenih | 0,217 | pozitivna korelacija |





- Finansijski Indikatori
- Indikatori Zadovoljstva Kupaca
- Indikatori Unutrašnjeg Procesa
- Indikatori Učenja i Rasta Zaposlenih

Analogno Tabeli 9, u Tabeli 10 prikazane su statistički značajne korelacije uticaja konkurentskih strategija na Podindekse: Finansijski Indikatori, Zadovoljstvo Kupaca, Unutrašnji Procesi i Učenje i Rast Zaposlenih, kao i na sam Kompozitni Indeks Konkurentnosti.

Tabela 10: Korelacija uticaja konkurentski strategija na Podindekse i Indeks Konkurentnosti

| RB | Uticaj | Na | Spirmenov koeficijent korelacije | Zaključak: U uzorku postoji statistički značajna |
|----|--|------------------------------------|----------------------------------|--|
| 1. | Orijentacija na zaštitu životne sredine i održivi razvoj | Kompozitni Indeks Konkurentnosti | 0,274 | pozitivna korelacija |
| 2. | Primena inovativnih marketing i promotivnih tehnika | Podindeks Unutrašnji Procesi | 0,293 | pozitivna korelacija |
| | | Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih | 0,282 | pozitivna korelacija |
| 3. | Diverzifikacija proizvoda | Podindeks Unutrašnji Procesi | 0,381 | pozitivna korelacija |
| | | Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih | 0,234 | pozitivna korelacija |
| | | Kompozitni Indeks Konkurentnosti | 0,235 | pozitivna korelacija |
| 4. | Obezbeđenje obuke zaposlenih | Podindeks Unutrašnji Procesi | 0,342 | pozitivna korelacija |
| | | Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih | 0,441 | pozitivna korelacija |
| | | Kompozitni Indeks Konkurentnosti | 0,315 | pozitivna korelacija |
| 5. | Primena sistema nagrađivanja zaposlenih za ostvarene rezultate | Podindeks Unutrašnji Procesi | 0,260 | pozitivna korelacija |
| | | Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih | 0,288 | pozitivna korelacija |
| 6. | Podsticanje aktivnog učešća zaposlenih u odlučivanju | Podindeks Zadovoljstvo Kupaca | -0,211 | negativna korelacija |
| | | Podindeks Unutrašnji Procesi | 0,256 | pozitivna korelacija |
| | | Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih | 0,340 | pozitivna korelacija |
| 7. | Uvođenje novog proizvoda | Podindeks Unutrašnji Procesi | 0,419 | pozitivna korelacija |
| | | Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih | 0,260 | pozitivna korelacija |
| 8. | Primena najnovije tehnologije | Podindeks Unutrašnji Procesi | 0,347 | pozitivna korelacija |
| | | Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih | 0,388 | pozitivna korelacija |
| | | Kompozitni Indeks Konkurentnosti | 0,254 | pozitivna korelacija |
| 9. | Ulaganje u istraživanje i razvoj | Podindeks Unutrašnji Procesi | 0,478 | pozitivna korelacija |
| | | Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih | 0,458 | pozitivna korelacija |
| | | Kompozitni Indeks | 0,340 | pozitivna korelacija |

| | | Konkurentnosti | | |
|-----|---|----------------------------------|-------|----------------------|
| 10. | Stremljenje ka internacionalnim standardima | Podindeks Unutrašnji Procesi | 0,331 | pozitivna korelacija |
| | | Kompozitni Indeks Konkurentnosti | 0,224 | pozitivna korelacija |
| 11. | Ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera | Podindeks Unutrašnji Procesi | 0,373 | pozitivna korelacija |
| | | Kompozitni Indeks Konkurentnosti | 0,210 | pozitivna korelacija |

| | |
|---|------------------------------------|
|  | Podindeks Zadovoljstvo Kupaca |
|  | Podindeks Unutrašnji Procesi |
|  | Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih |
|  | Kompozitni Indeks Konkurentnosti |

Na osnovu uspostavljenih korelacija predstavljenih u Tabelama 9 i 10, mala i srednja preduzeća mogu da se opredele za neku od strategija u funkciji poboljšanja svoje konkurentske pozicije. Iz rezultata proizilaze strategije za optimizaciju i unapređenje poslovanja malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima:

I U funkciji optimizacije Finansijskih Indikatora proizilazi primena sledećih strategija:

1. Orijenatacija na profit
2. Diverzifikacija proizvoda
3. Obezbeđenje obuke zaposlenih
4. Primena najnovije tehnologije
5. Ulaganje u istraživanje i razvoj

II U funkciji optimizacije Indikatora Zadovoljstvo Kupaca proizilazi primena strategije:

1. Određivanje konkurentske cene proizvoda/usluga

III U funkciji optimizacije Indikatora Unutrašnjeg Procesu proizilazi primena sledećih strategija:

1. Orijentacija na profit
2. Primena inovativnih marketing i promotivnih tehnika
3. Diverzifikacija proizvoda
4. Obezbeđenje obuke zaposlenih
5. Primena sistema nagrađivanja zaposlenih za ostvarene rezultate
6. Podsticanje aktivnog učešća zaposlenih u odlučivanju
7. Uvođenje novog proizvoda
8. Primena najnovije tehnologije
9. Ulaganje u istraživanje i razvoj
10. Stremljenje ka internacionalnim standardima
11. Ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera

IV U funkciji optimizacije Indikatora Učenja i Rasta Zaposlenih proizilazi primena sledećih strategija:

1. Primena inovativnih marketing i promotivnih tehnika
2. Diverzifikacija proizvoda

3. Obezbeđenje obuke zaposlenih
4. Primena sistema nagrađivanja zaposlenih za ostvarene rezultate
5. Podsticanje aktivnog učešća zaposlenih u odlučivanju
6. Uvođenje novog proizvoda
7. Primena najnovije tehnologije
8. Ulaganje u istraživanje i razvoj
9. Stremljenje ka internacionalnim standardima
10. Ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera

V U funkciji neposredne optimizacije Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti proizilazi primena sledećih strategija:

1. Orijentacija na zaštitu životne sredine i održivi razvoj
2. Diverzifikacija proizvoda
3. Obezbeđenje obuke zaposlenih
4. Primena najnovije tehnologije
5. Ulaganje u istraživanje i razvoj
6. Stremljenje ka internacionalnim standardima
7. Ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera

Odabir prave strategije treba da je usklađen i sa unutrašnjom organizacijom preduzeća, sa njegovom delatnošću i sl. Međutim, na osnovu dobijenih rezultata može se izdvojiti nekoliko najefikasnijih konkurentskih strategija za jačanje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Ukoliko je najefikasnija konkurentska strategija ona koja je u statistički značajnoj pozitivnoj korelaciji sa najvećim brojem ulaznih indikatora, na taj način pozitivno utičući na najveći broj faktora koji se mere Kompozitnim Indeksom Konkurentnosti, onda se može zaključiti da su sledeće konkurentske strategije najefikasnije za jačanje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima:

1. Ulaganje u istraživanje i razvoj – statistički značajna pozitivna korelacija sa 7 indikatora
2. Primena najnovije tehnologije – statistički značajna pozitivna korelacija sa 6 indikatora

3. Obezbeđenje obuke zaposlenih – statistički značajna pozitivna korelacija sa 6 indikatora
4. Diverzifikacija proizvoda - statistički značajna pozitivna korelacija sa 5 indikatora

8. TESTIRANJE MODELA U PRAKSI NA IZABRANIM MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA, IMPLEMENTACIJA STRATEGIJA I EVALUACIJA KONKURENTNOSTI

U ovom poglavlju se vrši testiranje modela i njegova verifikacija na osnovu implementacije predloženih konkurentskih strategija na primeru dva izabrana proizvodna preduzeća iz uzorka.

8.1. Testiranje modela u praksi

Za svrhu testiranja i validacije predloženog modela u praksi, izabrana su dva proizvodna preduzeća koja su predstavljena u Poglavlju 7 gde su prikazane benčmarking mogućnosti modela.

8.1.1. Preduzeće pod rednim brojem 32

Preduzeće pod rednim brojem 32 je u 2012. godini zauzimalo 105. mesto na rang listi (i pored veoma dobrih finansijskih indikatora u odnosu na višerangirano preduzeće). Na osnovu analize utvrđeno je da je unapređenje unutrašnjih procesa ključno za popravljavanje konkurentne pozicije ovog preduzeća. Obzirom da su troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj, kao i prodaja novouvedenih proizvoda bili nepostojeći u ovom preduzeću, u dogovoru sa preduzećem izabrana je konkurentna strategija koju je preduzeće primenjivalo tokom 2013. godine u funkciji poboljšanja konkurentne pozicije.

Na osnovu korelacija između primene određenih konkurentskih strategija i podindeksa, odnosno indikatora konkurentnosti uspostavljenih u prethodnom poglavlju, preduzeće pod rednim brojem 32 se moglo opredeliti za jednu od sledećih konkurentskih strategija u funkciji poboljšanja indikatora Unutrašnjih Procesata:

1. Orijentacija na profit
2. Primena inovativnih marketing i promotivnih tehnika

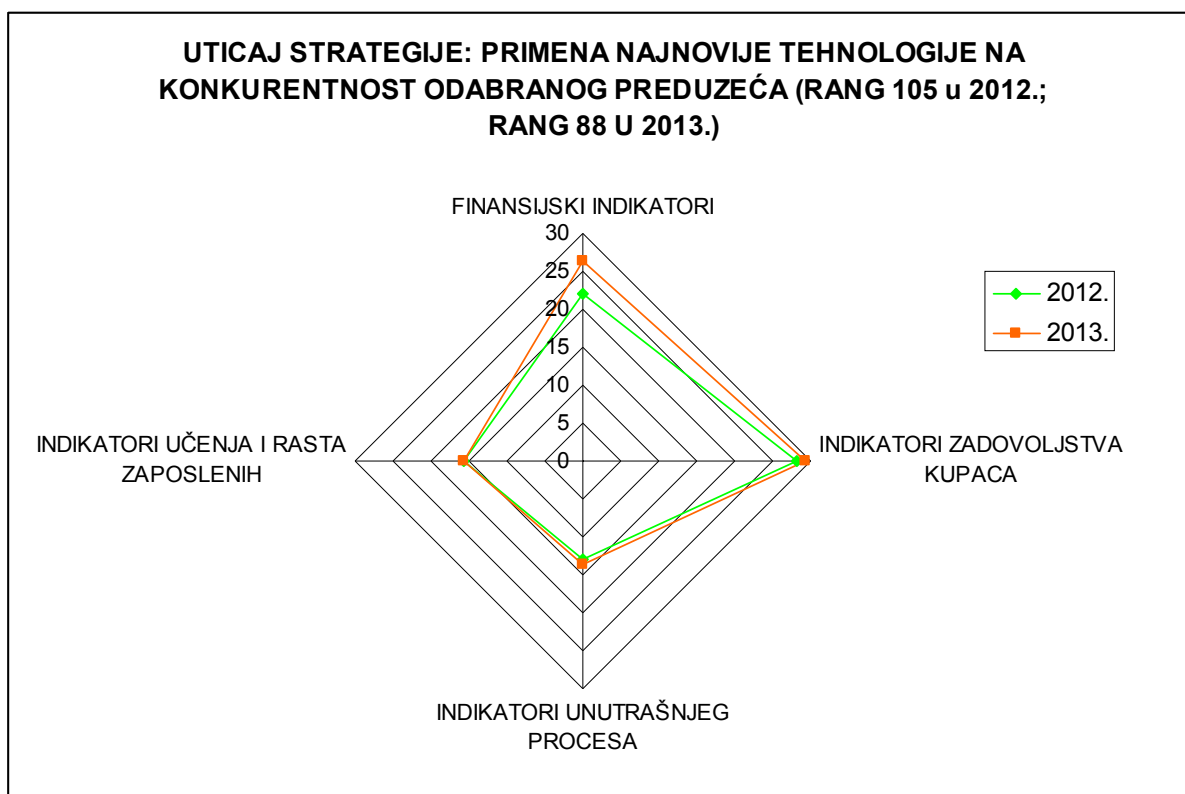
3. Diverzifikacija proizvoda
4. Obezbeđenje obuke zaposlenih
5. Primena sistema nagrađivanja zaposlenih za ostvarene rezultate
6. Podsticanje aktivnog učešća zaposlenih u odlučivanju
7. Uvođenje novog proizvoda
8. Primena najnovije tehnologije
9. Ulaganje u istraživanje i razvoj
10. Stremljenje ka internacionalnim standardima
11. Ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera

Imajući u vidu delatnost preduzeća (prerada sekundarnih sirovina – reciklaža obojenih metala), kao i zatečeno stanje u preduzeću početkom 2013. godine, koje karakterišu velike zalihe neprerađenih sirovina, relativno mali broj zaposlenih, a istovremeno i visoka neizvesnost u poslovanju ne samo zbog vezanosti za berzanska kretanja vrednosti ovih sirovina, već i zbog neizvesnosti u pogledu nabavke sekundarnih sirovina koja je veoma ograničena i nepredvidiva na domaćem tržištu, u dogovoru sa direktorom preduzeća odabrana je strategija pod rednim brojem 8 – Primena najnovije tehnologije. Naime, ova konkurentna strategija je u datom momentu delovala najpodobnija i najprihvatljivija za implementaciju u odabranom preduzeću, jer bi uticala na smanjenje zaliha sirovina, samim tim i na povećanje obrtnog kapitala, veću efikasnost procesa prerade sirovina i širu mogućnost primene.

Zbog toga je ovo preduzeće pored postojećeg postrojenja za preradu otpadnih kablova odlučilo da investira u primenu najnovije tehnologije u preradi sekundarnih sirovina. Naime, preduzeće je u 2013. godini nabavilo sledeće mašine:

1. Mašina za brzo guljenje kablova velikog prečnika
2. Mašina za sušenje bakarnog granulata
3. Šreder za pripremu kablova za postojeće postrojenje za preradu otpadnih kablova, a koji može imati i drugu funkciju.

Početakom 2014. godine preduzeće pod rednim brojem 32 je ponovo popunilo anketu sa vrednostima indikatora za 2013. godinu, što predstavlja novi ulaz za model, odnosno novi ciklus evaluacije konkurentnosti preduzeća. Na Slici 52 prikazani su efekti uticaja primene gore opisane strategije na konkurentnu poziciju preduzeća.

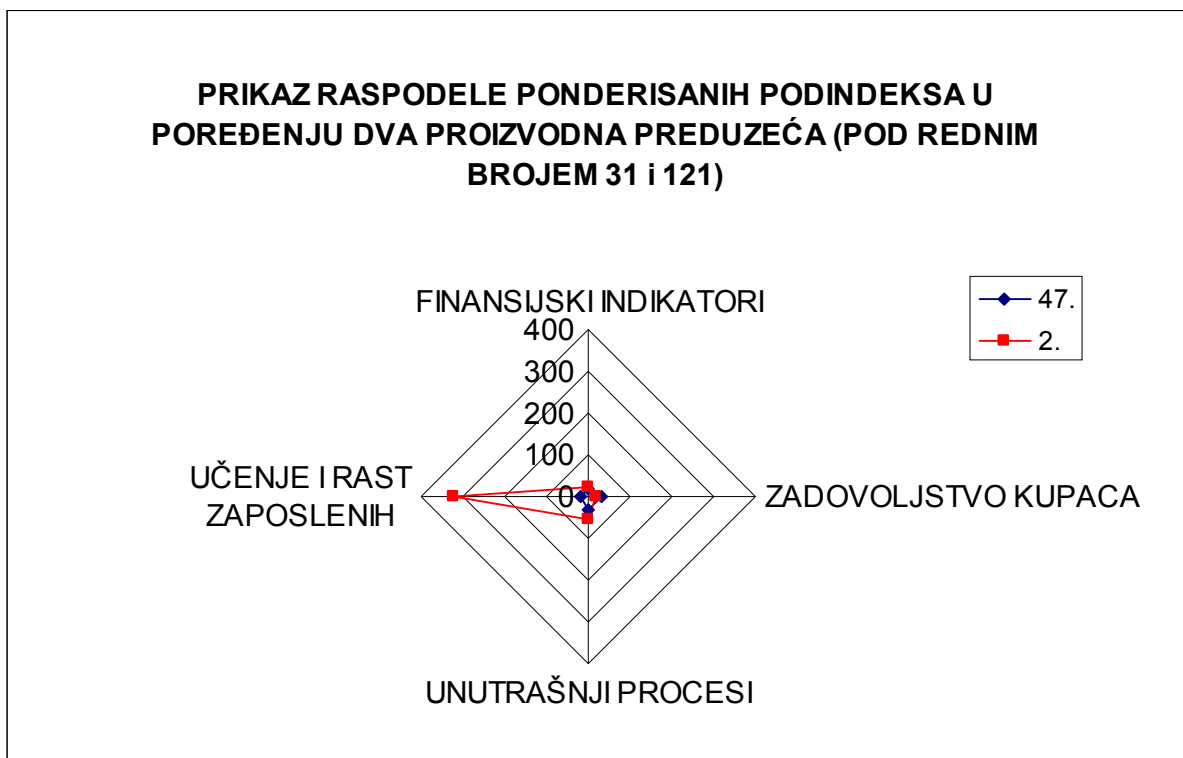


Slika 52: Uticaj strategije: Primena najnovije tehnologije na konkurentnost preduzeća pod rednim brojem 32.

Na Slici 52 se vidi da je preduzeće implementacijom strategije: Primena najnovije tehnologije poboljšalo ne samo Indikatore Unutrašnjeg procesa već i Finansijske indikatore. Indikatori Zadovoljstva Kupaca, popravili su se samo zbog dužine trajanja poslovnog odnosa sa kupcima koji je za godinu dana duži u odnosu na prethodnu, odnosno nije posledica primene odabrane konkurentske strategije.

8.1.2. Preduzeće pod rednim brojem 31

Preduzeće pod rednim brojem 32 je u 2012. godini zauzimalo 47. mesto na rang listi. Kako bi se analizirale snage i slabosti ovog preduzeća i njegova konkurentska pozicija, izvršena je benčmarking analiza preduzeća u odnosu na najbolje rangirano proizvodno preduzeće (drugorangirano preduzeće). Rezultati ove analize prikazani su na Slici 53.



Slika 53: Prikaz raspodele ponderisanih podindeksa u poređenju dva proizvodna preduzeća (pod rednim brojem 31 i 121)

Na Slici 53 preduzeće pod rednim brojem 31 ima plasman 47. mesto, a preduzeće pod rednim brojem 121 ima plasman 2. mesto. Vrednosti pojedinačnih indikatora sve četiri grupe indikatora za ova preduzeća prikazane su u Tabelama 4 i 5 (Poglavlje 6), u Prilogu P.4., Tabele P.4.1., P.4.2., P.4.3. i P.4.4. i osenčene zelenom bojom.

Imajući u vidu rezultate analize, vidi se da je najveći jaz između ova dva preduzeća u Podindeksu Učenje i Rast Zaposlenih. Naime, preduzeće pod rednim brojem 121 ima značajno više zaposlenih sa završenim fakultetom, zapošljava nekolicinu doktora nauka, ulaže više u trening i obuku zaposlenih i ima više zaposlenih koji poznaju i rade na modernom softveru. Sve ovo kumulativno utiče na razliku u konkurentskoj poziciji između ova dva preduzeća.

Na osnovu korelacija između primene određenih konkurentskih strategija i podindeksa, odnosno indikatora konkurentnosti uspostavljenih u prethodnom poglavlju, preduzeće pod rednim brojem 31 se moglo opredeliti za jednu od sledećih konkurentskih strategija u funkciji poboljšanja indikatora Učenja i Rasta Zaposlenih:

1. Primena inovativnih marketing i promotivnih tehnika
2. Diverzifikacija proizvoda
3. Obezbeđenje obuke zaposlenih

4. Primena sistema nagrađivanja zaposlenih za ostvarene rezultate
5. Podsticanje aktivnog učešća zaposlenih u odlučivanju
6. Uvođenje novog proizvoda
7. Primena najnovije tehnologije
8. Ulaganje u istraživanje i razvoj
9. Stremljenje ka internacionalnim standardima
10. Ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera

Imajući u vidu delatnost preduzeća (proizvodnja hidrantne opreme, mašina po porudžbini, projektovanje termotehničkih instalacija), kao i zatečeno stanje u preduzeću početkom 2013. godine, koje karakteriše pad tražnje za hidrantnom opremom, problemi naplate potraživanja od dugogodišnjih kupaca, u dogovoru sa direktorom preduzeća odabrana je strategija pod rednim brojem 8 – Ulaganje u istraživanje i razvoj. Naime, ova konkurentna strategija je u datom momentu delovala najpodobnija i najprihvatljivija za implementaciju u odabranom preduzeću, jer bi uticala na razvoj novog proizvoda preduzeća i kreiranja novog tržišta za preduzeće.

Zbog toga je ovo preduzeće tokom 2013. uložilo dodatna sredstva u istraživanje i razvoj sledećih novih proizvoda:

1. Elementi za visokonaponske izolatore – probni izvozni posao za Veliku Britaniju
2. Hidraulične makaze za sečenje metala – izvozni potencijal za evropsko i rusko tržište
3. Silosi za skladištenje i transport praškastih proizvoda u Tarkett-u, Bačka Palanka
4. Striper visoke efikasnosti za separaciju izolacije na provodnicima.

Analogno preduzeću pod rednim brojem 32, početkom 2014. godine preduzeće pod rednim brojem 31 je ponovo popunilo anketu sa vrednostima indikatora za 2013. godinu, što predstavlja novi ulaz za model, odnosno novi ciklus evaluacije konkurentnosti ovog preduzeća. Na Slici 54 prikazani su efekti uticaja primene gore opisane strategije na konkurentnu poziciju ovog preduzeća.



Slika 54: Uticaj strategije: Ulaganje u istraživanje i razvoj na konkurentnost preduzeća pod rednim brojem 31.

Na Slici 54 se vidi da je preduzeće implementacijom strategije: Ulaganje u istraživanje i razvoj poboljšalo Indikatore Učenja i Rasta Zaposlenih, Indikatore Unutrašnjeg Procesu, kao i Indikatore Zadovoljstva Kupaca, dok su Finansijski Indikatori slabiji u odnosu na prethodnu godinu. Ovo se može tumačiti činjenicom da implementacija strategije ulaganja u istraživanje i razvoj iziskuje troškove odmah, a pozitivne finansijske efekte tek u budućnosti. Budući da je preduzeće razvilo veliki broj proizvoda u toku 2013. godine, finansijski efekti od realizacije mogu se očekivati u 2014. godini. I pored toga preduzeće je popravilo svoj sveukupni konkurentski položaj.

8.2. Verifikacija modela

Verifikacija modela vrši se na osnovu gore opisanog testiranja modela u praksi, odnosno na primeru dva preduzeća iz uzorka. Na osnovu Slike 52 i 54 uočavaju se pozitivni efekti primene predloženih konkurentskih strategija na performanse preduzeća. Da bi se preciznije analizirale nastale promene u konkurentnosti preduzeća u pogledu vrednosti Kompozitnog

Indeksa Konkurentnosti i ranga, u Tabeli 11 uporedno su prikazane vrednosti Podindeksa za oba preduzeća za 2012. i 2013. godinu, kao i vrednosti Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti i Ranga preduzeća. Pored toga, u Tabeli 12 je prikazan rang za svaki Podindeks i konačno za Kompozitni Indeks Konkurentnosti.

Tabela 11: Vrednosti Podindeksa i Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti testiranih preduzeća za 2012. i 2013. godinu

| | Podindeks Finansijski Indikatori | Podindeks Zadovoljstvo Kupaca | Podindeks Unutrašnji Procesi | Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih | KIK | Rang |
|---------|--|-------------------------------------|------------------------------------|--|--------|------|
| 31-2012 | 19,65 | 33,35 | 31,72 | 15,97 | 100,70 | 47 |
| 31-2013 | 15,16 | 34,41 | 40,96 | 17,21 | 107,75 | 34 |
| 32-2012 | 22,16 | 28,23 | 12,99 | 15,71 | 79,09 | 105 |
| 32-2013 | 26,26 | 29,29 | 13,74 | 15,71 | 84,99 | 88 |

Tabela 12: Rang Podindeksa i Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti testiranih preduzeća za 2012. i 2013. godinu

| Rang | Podindeks Finansijski Indikatori | | Podindeks Zadovoljstvo Kupaca | | Podindeks Unutrašnji Procesi | | Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih | | Kompozitni Indeks Konkurentnosti (KIK) | |
|-------------------------------|--|---|-------------------------------------|---|------------------------------------|---|--|---|---|---|
| R.b. preduzeća - godina | | | | | | | | | | |
| 31-2012. | 64 | | 26 | | 26 | | 82 | | 47 | |
| 31-2013. | 92 | ↓ | 22 | ↑ | 13 | ↑ | 75 | ↑ | 34 | ↑ |
| 32-2012. | 50 | | 70 | | 139 | | 84 | | 105 | |
| 32-2013. | 36 | ↑ | 57 | ↑ | 138 | ↑ | 84 | o | 88 | ↑ |

↓ - došlo je do smanjenja konkurentnosti

o - nema promene

↑ - došlo je do povećanja konkurentnosti

Imajući u vidu rezultate dobijene u Tabelama 11 i 12 može se zaključiti da su oba preduzeća primenom predloženih konkurentskih strategija za poboljšanje konkurentnosti popravila rang Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti. Naime, preduzeće pod rednim brojem

31 je sa 47. došlo na 34. poziciju, dok je preduzeće pod rednim brojem 32 sa 105. došlo na 88. poziciju.

Takođe se smanjila razlika između ova dva preduzeća. Za 2012. godinu razlika je bila 58 mesta, a za 2013. godinu 54 mesta.

Ovime se potvrđuje validnost predloženog modela, jer su njegovom primenom dobijeni pozitivni rezultati u praksi na testiranim preduzećima.

9. DISKUSIJA

9.1. Implikacije modela

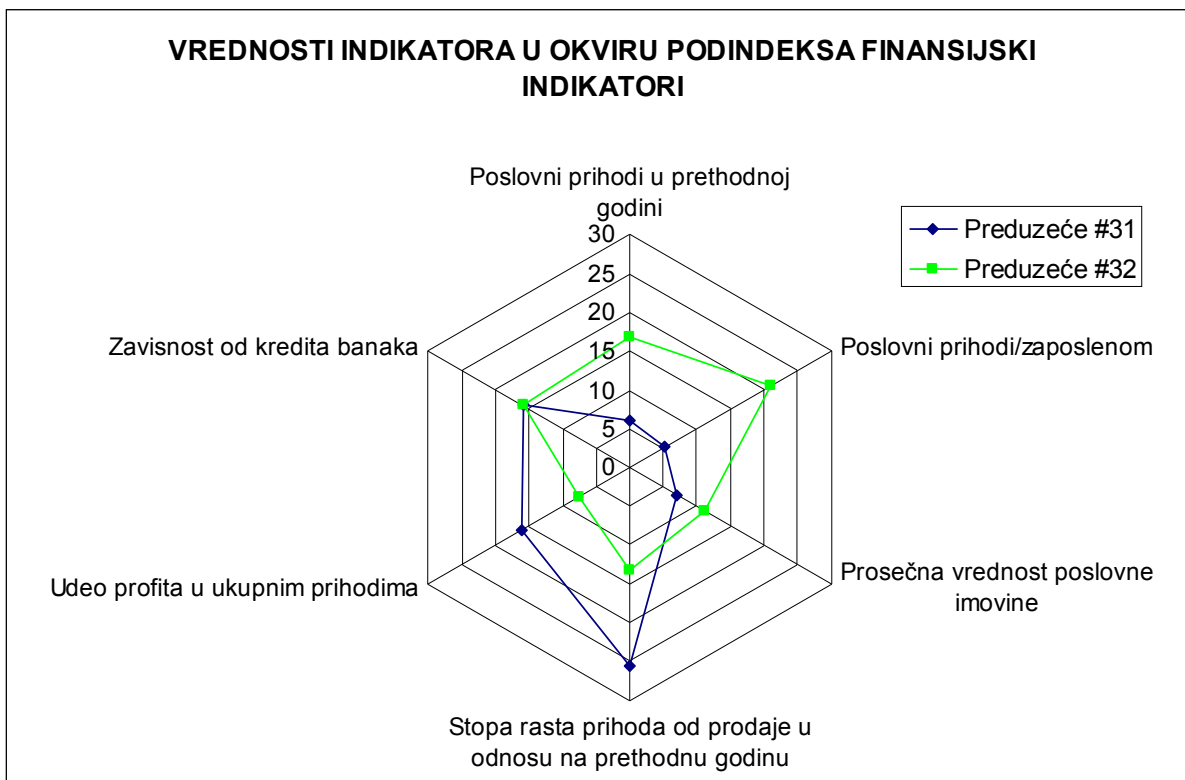
U istraživanju je prikazano kako se konkurentnost malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima može izmeriti i na koji način se preduzeće može uporediti sa svojim konkurentima u funkciji definisanja i implementacije konkurentskih strategija koje bi dovele do poboljšanja konkurentnosti. Obzirom da je model razvijen na uzorku od 151 preduzeća koja se bave različitim delatnostima, a da je u realnom interesu preduzeća da vrše benčmarking u odnosu na preduzeća iste delatnosti, važno je napomenuti da je uspostavljeno rangiranje vršeno samo u funkciji razvoja modela, odnosno alata za merenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Međutim, analogno ovoj metodologiji i uz neznatne modifikacije mogu se dobiti rang liste za pojedinačne delatnosti, što će naći svoju punu primenu tek nakon implementacije ovog modela na velikom broju malih i srednjih preduzeća.

Naime, preciznost razvijenog modela raste sa brojem malih i srednjih preduzeća koja ga implementiraju. Obuhvatanjem svih preduzeća sektora malih i srednjih preduzeća jedne zemlje u tranziciji, dobila bi se jasna slika položaja konkurentnosti ovih preduzeća, po delatnostima, ali i sveukupno, na osnovu čega bi se mogle definisati i strategije na nacionalnom nivou u funkciji razvoja ovog sektora. Osim toga, i pojedinačno preduzeće dobija najbolji uvid u svoj konkurentski položaj ukoliko su implementacijom modela obuhvaćeni svi konkurenti i učesnici na tržištu.

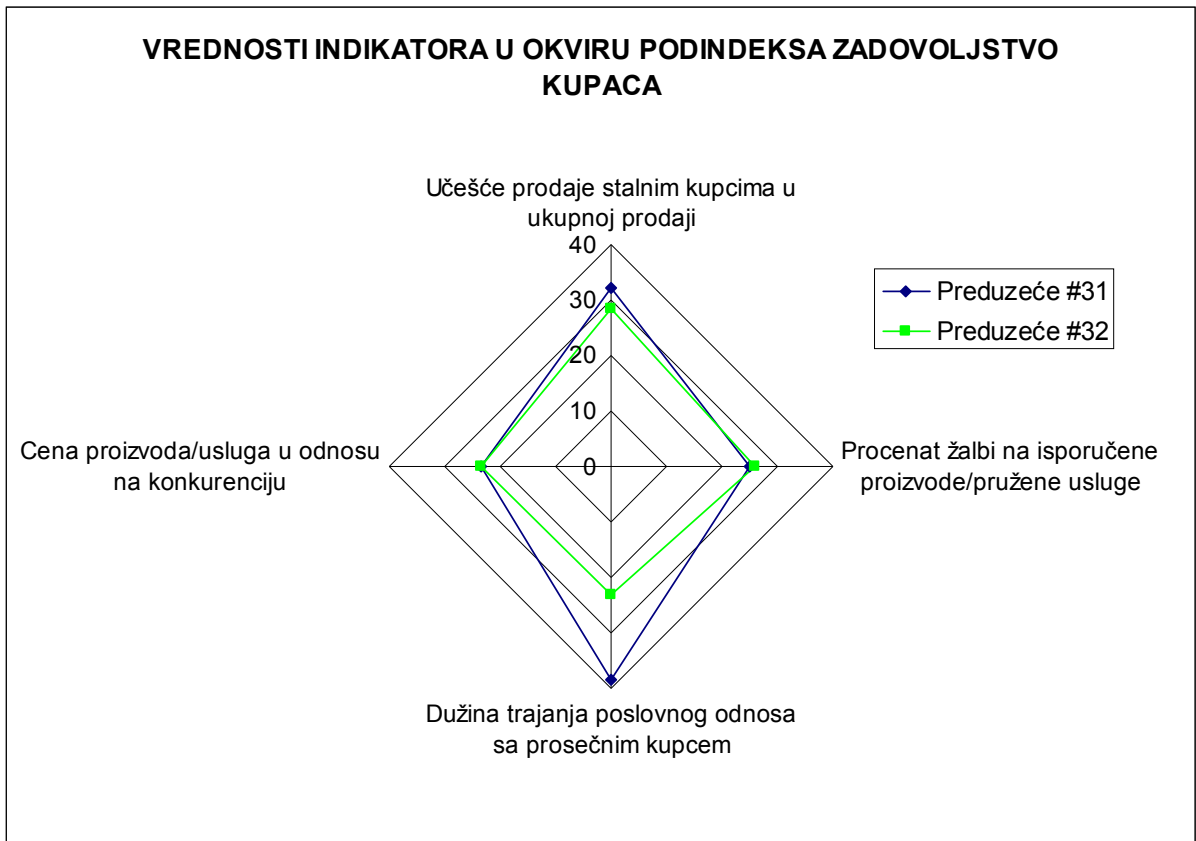
9.2. Mogućnosti modela

U Poglavlju 7 i 8 prikazane su benčmarking mogućnosti modela. Kako bi se u potpunosti sagledao opseg mogućnosti modela, pretpostavimo da su preduzeća pod rednim brojem 31 i 32, opisana u gore pomenutim poglavljima, konkurenti na tržištu. Pored izvršene benčmarking analize za Podindekse konkurentnosti, kojom se došlo do zaključka da su indikatori Unutrašnjeg procesa ključni za sticanje boljeg konkurentskog položaja preduzeća pod rednim brojem 32 u odnosu na 31, kao i zaključka o vrsti konkurentske strategije koju

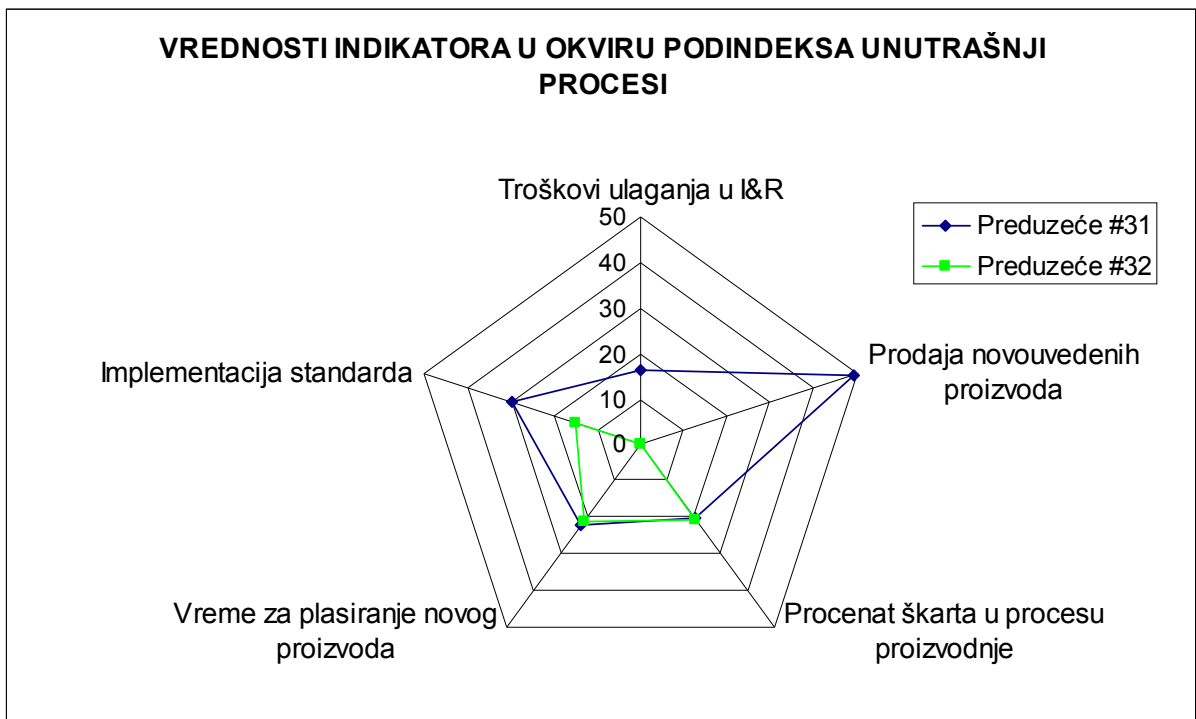
treba primeniti u funkciji poboljšanja konkurentne pozicije, od interesa za preduzeće je poređenje i uvid u indikatore konkurentnosti unutar svake od četiri grupe indikatora. Na Slici 55, 56, 57 i 58 prikazan je odnos indikatora unutar sve četiri grupe indikatora za ova dva preduzeća (preduzeće pod rednim brojem 31 zauzima 47. poziciju na rang listi, dok preduzeće pod rednim brojem 32 zauzima 105. poziciju na rang listi).



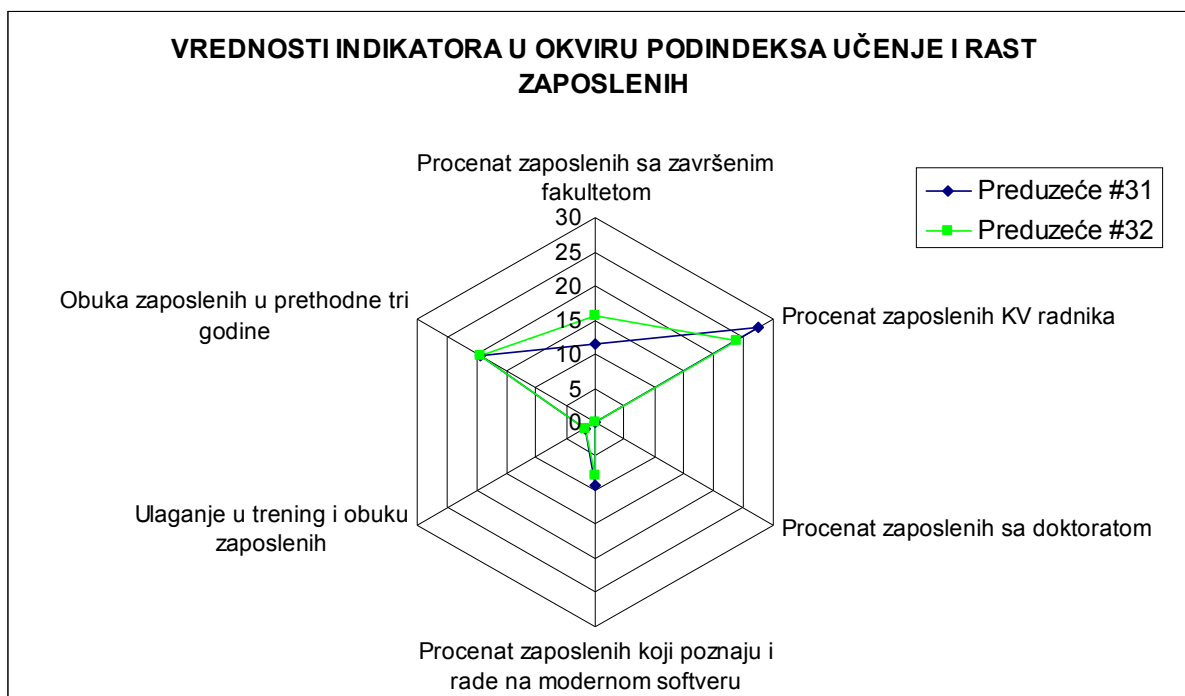
Slika 55: Vrednosti indikatora u okviru Podindeksa Finansijski Indikatori



Slika 56: Vrednosti indikatora u okviru Podindeksa Zadovoljstvo Kupaca



Slika 57: Vrednosti indikatora u okviru Podindeksa Unutrašnji Procesi



Slika 58: Vrednosti indikatora u okviru Podindeksa Učenje i Rast Zaposlenih

Na Slici 55 vidimo da su indikatori unutar Podindeksa Finansijski indikatori veoma različito raspoređeni za ova dva preduzeća. Preduzeće pod rednim brojem 31 (47. pozicija na rang listi) ima bolje vrednosti indikatora u udelu profita u ukupnim prihodima i stopi rasta prihoda od prodaje u odnosu na prethodnu godinu, dok preduzeće pod rednim brojem 32 (107. pozicija na rang listi) ima više prihode po zaposlenom, veće poslovne prihode u prethodnoj godini i veću prosečnu vrednost poslovne imovine.

Ukoliko se posmatraju isključivo Finansijski indikatori, preduzeće pod rednim brojem 32 ostvaruje bolji plasman (50. pozicija na rang listi) u odnosu na preduzeće pod rednim brojem 31 (64. pozicija na rang listi), iako je sveukupan plasman u korist preduzeća pod rednim brojem 31.

Ovakva analiza omogućuje uvid preduzećima u konkretne snage i slabosti u odnosu na konkurenciju. Oba preduzeća mogu da definišu potencijalne šanse i opasnosti imajući u vidu sopstvene snage i slabosti, a istovremeno snage i slabosti svoje konkurencije. Tako preduzeće pod rednim brojem 32 može iskoristiti svoju nadmoć u Finansijskim indikatorima da poboljša konkurentnost u grupi indikatora u kojima zaostaje za preduzećem pod rednim brojem 31.

Na Slici 56 vidi se da preduzeće pod rednim brojem 31 ima veće učešće prodaje stalnim kupcima i ostvaruje značajno duži poslovni odnos sa prosečnim kupcem u odnosu na

preduzeće pod rednim brojem 32, što ukazuje na dužu tradiciju dobrog poslovanja i veću lojalnost kupaca. U drugim indikatorima – cena proizvoda/usluga u odnosu na konkurenciju i procenat žalbi na isporučene proizvode/pružene usluge, preduzeća imaju ujednačene rezultate. Tako, na osnovu vrednosti indikatora u okviru Podindeksa Zadovoljstvo kupaca, preduzeće pod rednim brojem 31 zauzima 26. poziciju, dok preduzeće pod rednim brojem 32 zauzima 70. poziciju na rang listi.

Iz ove analize takođe se može definisati plan delovanja u funkciji poboljšanja performansi i konkurentnosti za preduzeće pod rednim brojem 32. Obzirom da su indikatori, u kojima preduzeće pod rednim brojem 31 prednjači, vezani za dužinu poslovanja i lojalnost kupaca i da je na njih teže uticati u kraćem vremenskom periodu, opravdano bi bilo staviti akcenat na poboljšanje drugih indikatora u okviru ove grupe indikatora, kod kojih su performanse između ova dva preduzeća izjednačene, a u funkciji bržeg sticanja konkurentnosti.

Na Slici 57 se vidi da preduzeće pod rednim brojem 31 značajno prednjači u implementaciji standarda, ulaganju u istraživanje i razvoj i prodaji novouvedenih proizvoda u odnosu na preduzeće pod rednim brojem 32. Tako preduzeće pod rednim brojem 31 zauzima 26. mesto, dok preduzeće pod rednim brojem 32 zauzima 139. mesto u okviru Podindeksa Unutrašnji procesi. Ovo je u Poglavlju 8 i prepoznato kao ključna razlika između ova dva preduzeća, na osnovu čega je izabrana konkurentna strategija Uvođenje najnovije tehnologije.

Međutim, analiza indikatora Unutrašnjih procesa omogućuje dodatnu potporu strateškom delovanju imajući u vidu koji indikatori prave najveći jaz između ova dva preduzeća. Zbog toga preduzeće pod rednim brojem 32 može bolje sagledati svoj položaj i uvideti da i pored trenutno boljih finansijskih indikatora ima vrlo neizvesan posao, jer se primarno usredsređuje na finansijske efekte, pre nego na istraživanje, razvoj, inovacije i standarde što u neizvesnim i nepredvidivim tržišnim uslovima lako rezultuje velikim neuspehom u odsustvu alternativnog plana.

Na Slici 58 se vidi da su preduzeća ujednačena u okviru Podindeksa Učenje i rast zaposlenih. Postoje male i recipročne razlike između zapošljavanja KV radnika i radnika sa završenim fakultetom, tako da preduzeća ostvaruju približno isti rang u okviru ove grupe indikatora – preduzeće pod rednim brojem 31 zauzima 82. mesto, a preduzeće pod rednim brojem 32 zauzima 84. mesto.

Analogna analiza je indikovana i nakon implementacije predložene konkurentne strategije, kako bi se analizirao uticaj primenjenih konkurentskih strategija na indikatore u okviru sve četiri grupe indikatora i pratio nivo konkurentnosti preduzeća, čime se uspostavlja

novi ciklus definisanja strateških poteza u budućnosti i kontinuitet u monitoringu performansi i ključnih indikatora konkurentnosti preduzeća. Ovakva analiza upotpunjuje analizu opisanu u Poglavlju 7 i 8 i daje dodatne smernice za mogućnosti upotrebe razvijenog modela malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima.

9.3. Najznačajnije vs najuticajnije konkurentske strategije malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

U Poglavlju 7 su predstavljeni rezultati istraživanja vezani za najznačajnije konkurentske strategije. U Tabeli 8 su konkurentske strategije rangirane shodno prosečnoj oceni značaja konkurentskih strategija u trenutnom poslovanju preduzeća. Na osnovu te analize zaključeno je da su orijentacija na kvalitet proizvoda, određivanje konkurentske cene proizvoda i usluga, smanjenje troškova na svim nivoima i ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera četiri najznačajnije i najzastupljenije konkurentske strategije. Nasuprot tome, najmanje značajne konkurentske strategije u trenutnom poslovanju ovih preduzeća su orijentacija na zaštitu životne sredine, stremljenje ka internacionalnim standardima, agresivnost u pogledu preduzimanja rizika i diverzifikacija proizvoda.

Međutim, rezultati dobijeni korelacionom analizom u pogledu ispitivanja uticaja tih istih konkurentskih strategija na indikatore, podindekse i kompozitni indeks konkurentnosti, ukazuju na drugačiju situaciju. Naime, rezultati istraživanja pokazuju da konkurentske strategije koje su najuticajnije na konkurentnost, odnosno konkurentske strategije koje ostvaruju najviše pozitivnih korelativnih odnosa sa indikatorima, podindeksima i kompozitnim indeksom konkurentnosti su ulaganje u istraživanje i razvoj, primena najnovije tehnologije, obezbeđenje obuke zaposlenih i diverzifikacija proizvoda, dok najmanje uticaja imaju konkurentske strategije orijentacija na kvalitet proizvoda, orijentacija na zaštitu životne sredine i održivi razvoj, agresivnost u pogledu preduzimanja rizika i smanjanje troškova na svim nivoima. U Tabeli 13 uporedo su rangirane najznačajnije i najuticajnije konkurentske strategije.

Tabela 13: Najznačajnije vs. najuticajnije konkurentske strategije

| | Najznačajnija konkurentska strategija | Najuticajnije konkurentske strategije |
|-----|---|---|
| 1. | Orijentacija na kvalitet proizvoda | Ulaganje u istraživanje i razvoj |
| 2. | Određivanje konkurentske cene proizvoda/usluga | Primena najnovije tehnologije |
| 3. | Smanjenje troškova na svim nivoima | Obezbeđenje obuke zaposlenih |
| 4. | Ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera | Diverzifikacija proizvoda |
| 5. | Primena najnovije tehnologije | Podsticanje aktivnog učešća zaposlenih u odlučivanju |
| 6. | Orijentacija na profit | Ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera |
| 7. | Uvođenje novog proizvoda | Uvođenje novog proizvoda |
| 8. | Primena sistema nagrađivanja zaposlenih za ostvarene rezultate | Primena inovativnih marketing i promotivnih tehnika |
| 9. | Obezbeđenje obuke zaposlenih | Orijentacija na profit |
| 10. | Ulaganje u istraživanje i razvoj | Stremljenje ka internacionalnim standardima (ISO itd.) |
| 11. | Primena inovativnih marketing i promotivnih tehnika | Primena sistema nagrađivanja zaposlenih za ostvarene rezultate |
| 12. | Podsticanje aktivnog učešća zaposlenih u odlučivanju | Određivanje konkurentske cene proizvoda/usluga |
| 13. | Diverzifikacija proizvoda | Smanjenje troškova na svim nivoima |
| 14. | Agresivnost u pogledu preduzimanja rizika | Agresivnost u pogledu preduzimanja rizika |
| 15. | Stremljenje ka internacionalnim standardima (ISO itd.) | Orijentacija na zaštitu životne sredine i održivi razvoj |
| 16. | Orijentacija na zaštitu životne sredine i održivi razvoj | Orijentacija na kvalitet proizvoda |

Ova analiza ukazuje na to da preduzeća neopravdano pridaju značaj određenim konkurentskim strategijama, jer generalno posmatrajući, konkurentske strategije kojima pridaju najviše značaja u trenutnom poslovanju preduzeća nisu i najuticajnije konkurentske strategije koje bi dovele do boljih performansi i više konkurentnosti.

9.4. Dokaz opravdanosti postavljene hipoteze

Rezultati istraživanja ukazuju na značajnu diferencijaciju ključnih faktora internog i eksternog okruženja u poslovanju malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima koji u velikoj meri utiču na sticanje i održanje njihove konkurentske prednosti. Tako se u

najznačajnije faktore eksternog okruženja svrstavaju problemi naplate potraživanja, pronalaženje odgovarajućeg poslovnog partnera, visoke poreske stope, visok nivo korupcije i politička nestabilnost na domicilnom tržištu.

Takođe, najznačajniji faktori unutrašnjeg okruženja obuhvaćeni su sa četiri grupe indikatora zasnovanih na Balanced Scorecard-u. To su Finansijskih indikatora (reflektuju uticaj primenjenih strategija na finansijske rezultate): poslovni prihodi u prethodnoj godini, poslovni prihodi po zaposlenom, prosečna vrednost poslovne imovine preduzeća, stopa rasta prihoda od prodaje u odnosu na prethodnu godinu, udeo profita u ukupnim prihodima i zavisnost poslovanja preduzeća od kredita banaka; Indikatori zadovoljstva kupaca (predstavljaju ključne faktore koji dovode do poboljšanja u indikatorima prošlog uspeha kod kupaca proizvoda i usluga preduzeća): učešće prodaje stalnim kupcima u ukupnoj prodaji, procenat žalbi na isporučene proizvode i usluge, dužina trajanja poslovnog odnosa sa prosečnim kupcem i cena proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju; Indikatori unutrašnjih procesa (ključni procesi kojima se kreira dodatna vrednost za kupce proizvoda i usluga preduzeća): troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj, učešće novouvedenih proizvoda/usluga u ukupnoj prodaji, procenat škarta u procesu proizvodnje/pružanja usluge, vreme potrebno za plasiranje novog proizvoda i implementacija međunarodnih standarda; i Indikatori učenja i rasta zaposlenih (pokretači prethodne tri grupe indikatora koji obezbeđuju održivo poslovanje preduzeća u budućnosti): procenat zaposlenih sa završenim fakultetom, procenat zaposlenih KV radnika, procenat zaposlenih sa doktoratom, procenat zaposlenih koji poznaju i rade na modernom softveru, ulaganje u trening i obuku zaposlenih i obuke zaposlenih u prethodne tri godine.

Kvantifikacijom ključnih indikatora konkurentnosti omogućuje se izračunavanje kompozitnih podindeksa i indeksa konkurentnosti primenom standardizacije i transformacije podataka, ponderisanjem grupe indikatora i podindeksa na osnovu empirijskih rezultata istraživanja. Konsekventno, dobijeni kompozitni podindeksi i indeks konkurentnosti predstavljaju kvantitativnu meru konkurentnosti koja omogućuje benčmarking analizu svakog pojedinačnog preduzeća u odnosu na bilo koje drugo i/ili sva ostala preduzeća.

Naime, dobijena kriva Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti ukazuje na postojanje velikih razlika u poslovanju prvorangiranih malih i srednjih preduzeća u odnosu na ostala preduzeća. Prednost razvijenog modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća je u tome što se mogu analizirati i upoređivati mesta gde ove razlike u poslovanju nastaju, a u funkciji poboljšanja konkurentne pozicije ovih preduzeća. Prema tome, razvijen model predstavlja efikasan alat za sprovođenje benčmarking analize u malim i srednjih preduzećima u

tranzicionim uslovima, što istovremeno predstavlja podlogu za dalju kvalitativnu analizu poslovanja preduzeća u funkciji iznalaženja optimalne konkurentske strategije za sticanje bolje konkurentske pozicije.

Ovime su dokazane hipoteze 1 i 2 istraživanja, odnosno da se konkurentnost preduzeća može izmeriti evaluacijom ključnih faktora unutar preduzeća i da je moguće razviti model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima privređivanja.

Kod malih i srednjih preduzeća strategija je često implicitna i predstavlja posledicu ciljeva i preferencija koje ima sam menadžer ili preduzetnik. Na taj način organizacione sposobnosti utiču na sve aspekte života preduzeća, a posebno na strategiju. Obzirom da strateško pozicioniranje i sticanje novih konkurentskih prednosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima podrazumeva adekvatno formulisanu i implementiranu konkurentsku strategiju poslovanja, dobijeni rezultati istraživanja poseban akcenat stavljaju na korelativnu vezu između primene određenih konkurentskih strategija i povećanja vrednosti ključnih indikatora konkurentnosti, čime se utiče na povećanje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Istraživanjem se utvrdilo da su pozitivno korelisane sledeće konkurentske strategije i indikatori konkurentnosti:

1. Ulaganje u istraživanje i razvoj i: stopa rasta prihoda od prodaje u odnosu na prethodnu godinu, troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj, učešće novouvedenih proizvoda/usluga u ukupnoj prodaji, procenat zaposlenih sa završenim fakultetom, procenat zaposlenih koji poznaju i rade na modernom softveru, ulaganje u trening i obuku zaposlenih i obuke zaposlenih u prethodne tri godine;
2. Primena najnovije tehnologije i: udeo profita u ukupnim prihodima, troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj, procenat zaposlenih sa završenim fakultetom, procenat zaposlenih koji poznaju i rade na modernom softveru, ulaganje u trening i obuku zaposlenih, obuka zaposlenih u prethodne tri godine;
3. Obezbeđenje obuke zaposlenih i: udeo profita u ukupnim prihodima, troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj, procenat zaposlenih sa završenim fakultetom, procenat zaposlenih koji poznaju i rade na modernom softveru, ulaganje u trening i obuku zaposlenih i obuke zaposlenih u prethodne tri godine;
4. Diverzifikacija proizvoda i: stopa rasta prihoda od prodaje u odnosu na prethodnu godinu, troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj, učešće novouvedenih

- proizvoda/usluga u ukupnoj prodaji, procenat zaposlenih sa završenim fakultetom i ulaganje u trening i obuku zaposlenih;
5. Podsticanje aktivnog učešća zaposlenih u odlučivanju i: troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj, procenat zaposlenih sa završenim fakultetom, procenat zaposlenih koji poznaju i rade na modernom softveru i ulaganje u trening i obuku zaposlenih;
 6. Ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera i: troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj, učešće novouvedenih proizvoda/usluga u ukupnoj prodaji i ulaganje u trening i obuku zaposlenih;
 7. Uvođenje novog proizvoda i: troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj, učešće novouvedenih proizvoda/usluga u ukupnoj prodaji, ulaganje u trening i obuku zaposlenih;
 8. Primena inovativnih marketing i promotivnih tehnika i: troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj, učešće novouvedenih proizvoda/usluga u ukupnoj prodaji, ulaganje u trening i obuku zaposlenih;
 9. Orijehtacija na profit i: poslovni prihodi u porethodnoj godini i implementacija međunarodnih standarda;
 10. Stremljenje ka internacionalnim standardima i: troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj i ulaganje u trening i obuku zaposlenih;
 11. Primena sistema nagrađivanja zaposlenih za ostvarene rezultate i: procenat zaposlenih sa završenim fakultetom i ulaganje u trening i obuku zaposlenih;
 12. Određivanje konkurentske cene proizvoda i usluga i: cena proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju.

Redosled gore navedenih konkurentskih strategija je respektivan uticaju na konkurentnost malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Naime, prva konkurentska strategija je

najuticajnija jer je u pozitivnoj korelaciji sa najviše indikatora konkurentnosti itd. Prema tome, istraživanje je uspešno uspostavilo vezu između nivoa konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima sa primenom određenih konkurentskih strategija. Praktična verifikacija modela vršena je na primeru dva proizvodna preduzeća, čime je model uspešno testiran u praksi.

Ovime je dokazana i treća hipoteza istraživanja koja tvrdi da se primenom razvijenog modela za merenje konkurentnosti može povećati nivo konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima implementacijom određenih strategija.

10. ZAKLJUČAK

10.1. Kvantitativne i kvalitativne preporuke

Tranzicione privrede Zapadnog Balkana još uvek se nalaze u nepovoljnoj situaciji usled raspada SFRJ, prekida trgovinskih veza i gubitka tržišta, posledica pogrešne makroekonomske politike, izolacije usled međunarodnih sankcija, kao i desetogodišnjeg kašnjenja u otpočinjanju procesa tranzicije u odnosu na druge bivše socijalističke zemlje.

Iako su ove tranzicione privrede došle do integracija u međunarodne institucije, pospešivanja ekonomskog rasta, obnavljanja trgovinskih veza, smanjenja inflacije, priliva strane pomoći i tehničke podrške i sl., još uvek su ostali nerešeni važni ekonomski i socijalni problemi poput malog obima proizvodnje i niske kupovne moći stanovništva. Osim toga, negativni efekti svetske finansijske krize negativno su se odrazili na konkurentnost malih i srednjih preduzeća zemalja u tranziciji, pošto su najveći inostrani partneri u zemljama koje su direktno pogođene krizom i čija se tražnja kao posledica krize smanjuje.

Kako bi se ublažili negativni efekti nastalih okolnosti, neophodno je izvršiti značajne promene u celokupnom poslovnom okruženju malih i srednjih preduzeća, obzirom da ona čine skoro 99% svih preduzeća u zemljama u tranziciji, kao i u drugim zemljama, i da imaju potencijal da značajno doprinesu preko potrebnom oživljavanju privrednih aktivnosti.

Turbulentnost tržišnog okruženja zahteva proaktivan odnos menadžmenta prema povoljnim i nepovoljnim okolnostima koje direktno utiču na poslovanje preduzeća. Neophodno je anticipirati promene u okruženju kako bi se smanjio jaz između potencijalnih i realizovanih performansi u poslovanju. U ostvarivanju ciljeva na tržištu, preduzeće se suočava sa brojnim konkurentima. Zbog toga je neophodno da preduzeće spozna svoje unutrašnje snage i slabosti, odnosno potencijal u odnosu na konkurente i tako izabere pravac i način delovanja.

Sprovedeno istraživanje identifikuje ključne indikatore konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, ali i vrši njihovu evaluaciju. Razvijen model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, zasnovan na empirijskim i naučno verifikovanim osnovama, omogućuje malim i srednjim preduzećima efikasno praćenje i ocenu konkurentnosti, ali i predloge za primenu određenih konkurentskih strategija u funkciji sticanja, održanja i unapređenja konkurentnosti ovih preduzeća. Na ovaj način,

preduzeću se omogućuje merenje efikasnosti svog poslovanja uz istovremenu mogućnost poređenja sa svojim konkurentima, kao i formulisanja adekvatne konkurentske strategije. Drugim rečima, mala i srednja preduzeća u tranzicionim uslovima mogu da koriste ovaj model kako bi sagledala i ocenila trenutne sposobnosti i identifikovala načine na koje preduzeće može ostvariti najveću korist. Model takođe omogućuje korisnicima da na brz i jednostavan način identifikuju i ocene razvoj određenih sposobnosti kojima se stiče konkurentska prednost na tržištu. Konsekventno, sprovedeno istraživanje je uspostavilo vezu između konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima i primene odgovarajućih konkurentskih strategija u poslovanju.

Razvijen model konkurentnosti podrazumeva primenu predložene metodologije za merenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Indikatori konkurentnosti zasnivaju se na indikatorima Balanced Scorecard-a, a struktura modela obuhvata merive indikatore iz kojih proizilaze vrednosti podindeksa i indeksa konkurentnosti na osnovu predložene metodologije izračunavanja istih. Na osnovu referentnog modela može se izračunati kompozitni indeks konkurentnosti za svako preduzeće obuhvaćeno istraživanjem, tj. anketom. Korisnost razvijenog modela verifikovana je putem testiranja modela u praksi, gde je prikazana i analiza indikatora konkurentnosti i benčmarking dobijenih rezultata.

Primenom razvijenog modela konkurentnosti, mala i srednja preduzeća u tranzicionim uslovima imaju mogućnost poređenja sa konkurentima u pogledu indikatora konkurentnosti, kompozitnih podindeksa konkurentnosti, kompozitnog indeksa konkurentnosti, ranga podindeksa i ranga indeksa konkurentnosti u funkciji definisanja odgovarajućih konkurentskih strategija za sticanje, održavanje i unapređenje konkurentnosti ovih preduzeća.

Istraživanjem je obuhvaćeno 151 malo i srednje preduzeće iz Republike Srbije, Bosne i Hercegovine i Republike Makedonije. Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da su više od polovine preduzeća izvoznici, a među njima se ističu preduzeća koja se bave softverom i informaciono-komunikacionim tehnologijama. Pored njih, većina preduzeća koja se bave metalurgijom takođe ostvaruju izvoz. Preko 50% preduzeća se takođe bave uvozom i tu dominiraju trgovačka preduzeća. Najviše uvozno-izvoznih preduzeća je u proizvodnom sektoru (47%).

Osim toga, najveći broj malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima zapošljava do 5 zaposlenih (37%), dok preduzeća sa 5 do 10 zaposlenih čine 25%, odnosno preduzeća sa 11-25 zaposlenih 23%. Preko 26 radnika zapošljava svega 15% preduzeća. Ovakva raspodela zaposlenih ukazuje na problem ograničenih ljudskih resursa kojima mala i srednja preduzeća

raspoložu, a samim tim i problem raspoloživosti adekvatnih kompetencija i znanja među zaposlenima, čime se dodatno uvećava uloga i značaj obuke zaposlenih u malim i srednjim preduzećima.

Na osnovu dobijenih rezultata, zaposleni iz 71% malih i srednjih preduzeća su u prethodne tri godine išli na različite obuke u cilju usavršavanja i napredovanja. Za ulaganje u trening i obuku zaposlenih se u proseku izdvaja 9,8% od prihoda, što je u okviru preporuka. Međutim, čak 26% ovih preduzeća nije imalo mogućnosti i/ili interesa da svoje zaposlene pošalje na trening ili obuku, što predstavlja veliki propust imajući u vidu brzinu promena u okruženju i značaj obuke zaposlenih u sticanju i održavanju konkurentne pozicije preduzeća.

Više od polovine malih i srednjih preduzeća u istraživanju ne očekuje promenu broja zaposlenih u narednoj godini, dok 39% preduzeća smatra da će se broj zaposlenih povećati u navedenom periodu. Samo 6% malih i srednjih preduzeća očekuje smanjenje broja zaposlenih. Ovakve prognoze su optimistične i ukazuju na spremnost sektora malih i srednjih preduzeća da se bore za rast i razvoj i u periodu teške ekonomske krize koja je trenutno prisutna u zemljama u tranziciji, a i šire.

U pogledu finansijskih indikatora može se zaključiti da više od trećine preduzeća ostvaruje godišnje prihode do 50.000 € i više od trećine preduzeća ima prosečnu vrednost imovine do 30.000 €, što ukazuje na usitnjenost kapitala ovog sektora i ograničene finansijske sposobnosti ovih preduzeća. I pored toga, kod 61% preduzeća prihodi su se tokom prethodnog perioda povećali, kod 18% preduzeća ostali na istom nivou, a kod 14% preduzeća smanjili. Iz ovoga proizilazi zaključak da većina malih i srednjih preduzeća uspeva da ostvari rast prihoda uprkos ekonomskoj krizi, što ukazuje na zdravost sektora malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. U prilog tome ide i činjenica da je preko polovine malih i srednjih preduzeća potpuno nezavisno od kredita banaka, što ukazuje na to da većina preduzeća uspeva da servisira svoje poslovanje iz sopstvenih izvora, ali i na problem "skupih kredita" u ponudi banaka.

Iz rezultata istraživanja se uočava da dve trećine malih i srednjih preduzeća u svoje poslovanje nije implementiralo neki od međunarodnih standarda, što je u doba globalizacije poslovanja značajan kriterijum konkurentnosti preduzeća. Obzirom da preko 60% ovih preduzeća zapošljava do 10 radnika, a da je to i granica preko koje se preporučuje uvođenje standarda, može se zaključiti da je mali broj zaposlenih u pojedinačnim malim i srednjim preduzećima osnovni uzrok neuvođenja standarda, što konsekventno ukazuje na problem i konkurentnosti i ograničenih ljudskih resursa malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima.

Pored toga, može se zaključiti da je u pogledu performansi procenat škarta koji mala i srednja preduzeća proizvedu visok, a vreme potrebno za plasiranje novog proizvoda predugačko, te se uviđa potreba za smanjivanjem škarta i skraćivanjem perioda razvoja i plasmana novog proizvoda u funkciji sticanja veće konkurentnosti ovih preduzeća.

Analiza ključnih indikatora konkurentnosti testiranih preduzeća pokazala je da model dobro oslikava realno stanje u pogledu konkurentnosti preduzeća, te da razvijeni model ima upotrebnost u praksi jer se može koristiti za određivanje i unapređenje konkurentske pozicije preduzeća primenom odgovarajućih konkurentskih strategija. Najuticajnije strategije za unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima su ulaganje u istraživanje i razvoj, primena najnovijih tehnologija, obezbeđenje obuke zaposlenih, diverzifikacija proizvoda i podsticanje aktivnog učešća zaposlenih u odlučivanju.

Osim toga, važno je napomenuti da se istraživanjem došlo i do zaključka da mala i srednja preduzeća neopravdano pridaju veći značaj drugim konkurentskim strategijama u svom poslovanju, a to su pre svega: orijentacija na kvalitet proizvoda, određivanje konkurentske cene proizvoda/usluga, smanjenje troškova na svim nivoima i ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera. Konsekventno proizilaze smernice za mala i srednja preduzeća u tranzicionim uslovima da kontinualno preispituju svoje poslovne i strateške odluke i da ih baziraju na empirijskim i naučno verifikovanim rezultatima istraživanja, a ne na subjektivnim premisama.

Na osnovu sprovedenog istraživanja može se na odgovarajući način sagledati signifikantnost eksternih faktora okruženja, kao i konkurentskih strategija i njihova korelacija sa identifikovanim ključnim indikatorima konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima. Na taj način, prilagođavanjem okruženja, odnosno otklanjanjem ključnih prepreka u okruženju putem implementacije odgovarajuće konkurentske strategije, kreiraju se adekvatne pretpostavke za strateško pozicioniranje malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima u funkciji povećanja njihove konkurentnosti.

Tako su u istraživanju dokazane sve postavljene hipoteze, odnosno istraživanjem je dokazano da se konkurentnost preduzeća može izmeriti evaluacijom ključnih faktora unutar preduzeća, da je moguće razviti model konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima privređivanja, kao i da se primenom razvijenog modela za merenje konkurentnosti može povećati nivo konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima implementacijom određenih strategija .

Poslednje dve decenije XX veka donele su sa sobom revolucionarne promene u sferi međunarodnog poslovanja. Došlo je do brisanja tradicionalnih granica i postavljanja sasvim novih zahteva pred aktere na međunarodnoj poslovnoj sceni. Sva preduzeća, mala, srednja i velika, nalaze se pod uticajem internacionalnog okruženja i menadžeri u preduzećima moraju da budu sposobni da primene strategiju kojom će zaštititi ili proširiti svoje područje delovanja. Dosadašnje iskustvo koje poznaje teorija i praksa, sugeriše da bi mala i srednja preduzeća trebala da iskoriste mogućnosti za izvoz koje globalno poslovanje pruža i da stupaju u ugovorne odnose sa distributerima u stranim zemljama, kako bi promovisali i prodavali svoje proizvode na tom tržištu.

Opstanak na domaćem tržištu, ali i ulazak preduzeća na međunarodno tržište podrazumeva veću potrebu za znanjem, inovacijama, kvalitetom i marketingom. Takođe to znači i susret sa novom agresivnijom konkurencijom i pojavom novih partnera. Ulaganja u neopipljivu aktivu preduzeća, odnosno znanje, postaju ključna za postizanje prepoznatljivosti širih razmera. Investicije u istraživanje i razvoj, osavremenjivanje opreme i produkcionih procesa i kontinualna obuka zaposlenih ključna su pretpostavka za poboljšanje konkurentnosti i postizanje višeg rasta izvoza. Istraživanje je pokazalo da mala i srednja preduzeća prepoznaju potrebu za pomoći u oblasti razvoja novih proizvoda/usluga, odnosa sa kupcima i povezivanja sa kupcima, kao tri najznačajnije oblasti za unapređenje njihove konkurentnosti. Veštine pregovaranja i poslovno planiranje su na drugom mestu, a potom slede obezbeđenje kvaliteta, internet strategije/e-poslovanje, efektivni menadžment i sistemsko praćenje finansija.

Uz dobra startna opredeljenja i inovirana postojeća, oseća se potreba za značajnim strukturnim promenama i konkurentskim prestrojavanjem svih onih preduzeća koja ne postižu zadovoljavajuće efekte od dosadašnjih preformansi. Naime, mala i srednja preduzeća se pretežno oslanjaju na sopstvene resurse koji su veoma ograničeni, jer je za njih otežan pristup kreditima u odnosu na velika preduzeća. Osim toga, uzrok niske konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranziciji je i nedostatak formulisanja jasne konkurentne strategije. Kao posledica toga, menadžeri malih i srednjih preduzeća daleko teže podnose nizak nivo performansi nego menadžeri velikih preduzeća (Lages i Montgomery, 2004). Obzirom da se konkurentne strategije određuju svake godine kao reakcija na rezultate iz prethodne godine, menadžeri malih i srednjih preduzeća moraju biti spremni na činjenicu da često neće biti u mogućnosti da sagledaju efekte preduzetih strategija na duži rok.

Obzirom da preciznost razvijenog modela raste sa brojem malih i srednjih preduzeća koja ga implementiraju, obuhvatanjem svih preduzeća sektora malih i srednjih preduzeća jedne zemlje u tranziciji, dobila bi se jasna slika položaja konkurentnosti ovih preduzeća, po delatnostima, ali i sveukupno, što predstavlja osnov za definisanje strategija na nacionalnom nivou u funkciji razvoja ovog sektora. Osim toga, u istraživanju su projektovane konkurentske strategije malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima koje bi doprinele unapređenju njihovog poslovanja i jačanju konkurentnosti, što se može pozitivno odraziti na konkurentnost zemalja u tranziciji.

Značajnu ulogu u jačanju konkurentnosti malih i srednjih preduzeća takođe ima država, koja svojim podsticajima, zakonskom regulativom i donošenjem odluka u pravcu političke stabilnosti stvara povoljan ambijent za jačanje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća, što konsekventno dovodi i do smanjenja velikog trgovinskog deficita zemalja u tranziciji. Boljim razumevanjem malih i srednjih preduzeća, zakonodavci će biti u mogućnosti da pomognu ovim preduzećima da se uspešnije bore na domaćem, ali i globalnom tržištu.

Zamerka koja se upućuje menadžerima zemalja u tranziciji odnosi se na nedostatak inovacija i ulaganja u istraživanje i razvoj u kreiranju konkurentnosti. Generalno oni nisu proaktivno orijentisani, odupiru se promenama, ne ulažu u tehnologiju i znanje. Pored toga, nedovoljno razumeju odnos između preduzeća i okruženja i ne shvataju njegovu složenost. Takvim postupkom gotovo da je nemoguće izaći u susret sve zahtevnijem globalnom potrošaču. U turbulentnom i promenljivom okruženju izvori se permanentno i aktivno pronalaze, jer postojeći izvori preko noći mogu izgubiti na značaju.

Rezultati istraživanja u radu predstavljaju značajan izvor, odnosno bazu informacija i smernica potencijalnim domaćim i stranim investitorima, i to naročito ukoliko se imaju u vidu postojeći recesioni uslovi poslovanja i dinamizam promena na domaćem i međunarodnom tržištu. Naime, rezultati istraživanja pružaju domaćim i stranim investitorima značajne informacije, zasnovane na bazi empirijskih i naučno-verifikovanih rezultata, o položaju, najznačajnijim faktorima internog i eksternog okruženja malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, kao i konkurentskim strategijama koje imaju najvećeg uticaja na poboljšanje konkurentnosti ovih preduzeća. Ove informacije predstavljaju osnov za donošenje odluka o investiranju.

Osim toga, konkretan naučni doprinos istraživanja je u sagledavanju problematike konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima, njenog merenja i

monitoringa, odnosno u novom, naučno zasnovanom modelu konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima.

10.2. Ograničenja modela

Glavni izvor ograničenja modela nalazi se u odabiru indikatora za merenje konkurentnosti. Istraživanjem se nastojalo doći do optimalnog izbora u pogledu broja i vrste indikatora kako bi se dobio validan model za merenje konkurentnosti, a da pri tom bude primenjiv i dostupan malim i srednjim preduzećima u tranzicionim uslovima. Obzirom da mala i srednja preduzeća imaju veoma ograničene resurse, razvijen model se morao bazirati na jednostavnosti, korisnosti, konkretnim smernicama i relativno brzim rezultatima, a da se pri tom ne naruši holistički pristup i funkcionalnost samog modela.

Tako je osnovni kriterijum prilikom sastavljanja upitnika za mala i srednja preduzeća u tranzicionim uslovima bio da se isti može popuniti brzo i lako. Iz tog razloga je snižena pouzdanost prikupljenih podataka, a istovremeno je ograničen domet analize prikupljenih podataka.

Još jedno značajno ograničenje istraživanja jeste da su upitnici popunjeni od strane jedne osobe u preduzeću na rukovodećem položaju. Prema tome, odgovori u velikoj meri zavise od kompetentnosti i subjektivnog mišljenja te osobe u vezi sa postavljenim pitanjima. To je glavni izvor nepouzdanosti prikupljenih podataka.

Uzorak koji se bazira na malim i srednjim preduzećima u tranzicionim uslovima je reprezentativan, ali i ograničen i rezultati se ne mogu automatski generalizovati za veća preduzeća ili preduzeća u drugim zemljama bez daljih dokaza. Moguće je da bi se na većem uzorku, sa većim udelom malih i srednjih preduzeća iz drugih zemalja u tranziciji, dobili drugačiji rezultati. Osim toga, verifikacija modela vršena je testiranjem u praksi na dva proizvodna preduzeća, a testiranjem na većem broju preduzeća moguće je da bi se došlo do novih zaključaka.

10.3. Smernice za dalja istraživanja

Verifikovan model se nakon adaptacije može posebno koristiti za različite delatnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima kako bi utvrdila svoju konkurentsku poziciju u odnosu na druga preduzeća i definisala konkurentne strategije u cilju poboljšanja

konkurentnosti. Osim toga, primena predloženog modela dostiže svoj puni potencijal tek kada se implementira na što većoj bazi malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima.

Uslovi korisnosti predloženog modela podrazumevaju identifikovanje novih, prethodno nepoznatih i potencijalno korisnih korelacija između konkurentskih strategija i kompozitnog indeksa konkurentnosti, kao i indikatora konkurentnosti. Ovakav pristup zahteva prikupljanje podataka tokom dužeg perioda, vršenje strateških analiza i modifikacije modela. Na žalost, tehnologija potrebna za ovakvu vrstu analize koja omogućuje izvođenje multidimenzionih analiza velikog skupa podataka, retko je dostupna čak i velikim preduzećima u tranzicionim uslovima.

Iz tog razloga potpuna implementacija i realizacija razvijenog modela konkurentnosti u vidu konačnog proizvoda zahteva razvoj novog internet softverskog alata koji omogućuje korisnicima udaljeni pristup bazi podataka i različitim analizama zasnovanim na ovom modelu. Zbog toga je u interesu državnih organa koji podstiču razvoj sektora malih i srednjih preduzeća i zalažu se za povećanje konkurentnosti ovog sektora da ovaj model implementira na nacionalnom i/ili internacionalnom nivou u saradnji sa ostalim zemljama u tranziciji iz okruženja.

Osim toga, kako bi se dalje testirali korelativni odnosi koji su ovde predstavljeni, istraživanje bi trebalo sprovesti u malim i srednjim preduzećima zemalja šireg regiona (npr. Jugoistočne Evrope). Tako je u fokusu daljih istraživanja testiranje konsekventne veze primene konkurentskih strategija i nivoa konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u razvijenim i post-tranzitornim ekonomijama. Ovakvo empirijsko istraživanje omogućuje poređenje manje razvijenih sa više razvijenim zemljama u kontekstu konkurentnosti sektora malih i srednjih preduzeća iz čega proizilaze smernice za definisanje novih strategija konkurentnosti i razvoja malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima.

11. LITERATURA

1. Adamović, Lj. (1989), "Integracija i dezintegracija svetske privrede", *Savremena administracija*, Beograd.
2. Adižes, I. (1979), "Upravljanje promenama", *Prometej*, Novi Sad.
3. Adižes, I. (1979), "Životni ciklus preduzeća", *Prometej*, Novi Sad.
4. Agarwal Reeti, Mehrotra (2009), "Developing global competitiveness by assessing organized retail productivity using data envelopment analysis", *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 1-16.
5. Alam, S.S. (2009), "Adoption of internet in Malaysian SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.16, No.2, pp. 240-255.
6. Amal, M., Filho, A.R.F. (2010), "Internationalization of small- and medium- sized enterprises: a multi case study", *European Business Reviews*, Vol.22, No. 6, pp. 608-623.
7. Anderson, P.F. (1982), "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm.", *Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 2, pp. 15-26.
8. Andersson, S., Gabrielsson J., Wictor I. (2004), "International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 21, No. 1, pp. 22-34.
9. Anđelić, G. (2007), "Strategijski menadžment", *FTN izdavaštvo*, Novi Sad.
10. Arsić, V. et al. (2005), Miločerski ekonomski forum 2005: „Konkurentnost i evropski put”, Podgorica.
11. Awuah, G.B., Amal M. (2011), "Impact of globalization: the ability of less developed countries' (LDCs') firms to cope with opportunities and challenges", *European Business Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 120-132.
12. Axtell, R.E. (1994), "The Do's and Taboo's of International Trade", *John Wiley & Sons, Inc.*, USA.
13. Babić, M. (2001), "Međunarodna ekonomija", *Mate doo*, Zagreb.
14. Banker, R., Chang, H., Janakiraman, S., Konstans, C. (2004), "A balanced scorecard analysis of performance metrics", *European Journal of Operational Research*. Vol. 154, No. 2, pp. 423-436.

15. Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
16. Barney, J., Wright, M., Ketchen, D.J. Jr. (2001), "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years after 1991", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 625-641.
17. Barney, J.B. (1989), "Asset stock accumulation and sustained competitive advantage: A comment", *Management Science*, Vol. 35, pp. 1511-1513.
18. Bartlett, W. (2007), "Economic transition in Serbia since 2000: Trends and prospects", *Western Balkans Security Observer*, Issue: 78, str. 56-64.
19. Bartol, K., and Srivastava, A. (2002), "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems", *Journal of Leadership and Organization Studies*, Vol. 9, No. 1, pp. 64-76.
20. Bennett, D. and O'Kane, J. (2006), "Achieving business excellence through synchronous supply in the automotive sector", *Benchmarking: An International Journal*, Vol.13, No. ½, pp. 12-22.
21. Biazzo S., Garengo P. (2012), "Performance Measurement with the Balanced Scorecard, SpringerBriefs in Business 6". (poglavlje 2: The Balanced Scorecard for SMEs: A circular approach).
22. Biazzo, D. and Bernardi, G. (2003), "Organizational self-assessment options: a classification and a conceptual map for SMEs", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 8, pp. 881-900.
23. Bititci, U., et al. (2006): Dynamics of performance measurement and organizational culture. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 26, pp. 1325-1350.
24. Blewitt, J. (2010), "Higher education for a sustainable world", *Education + Training*, Vol. 52, No. 6/7, pp. 477-488.
25. Borocki, J., Cosic, I., Lalic B., Maksimovic, R. (2011), "Analysis of company development factors in manufacturing and service company: a strategic approach, *Strjniški vestnik-Journal of Mechanical Engineering*, Vol.57, No.1, pp. 55-68.
26. Bošnjak, M. (2008), "Ključne makroekonomske neravnoteže kao izazov ekonomske politike", *Ministarstvo finansije Republike Srbije*.
27. Braam, G., Nijssen, E. (2004), "Performance effects of using the balanced scorecard: a note on the Dutch experience", *Long Range Planning*, Vol. 37, No. 4, pp. 335-349.
28. Brnjas, Z. (1999), "Od male privrede do velikog biznisa", *Omega*, Beograd.

29. Brooksbank, R., Kirby, D. and Wright, G. (1992), "Marketing and company performance: an examination of medium sized manufacturing firms in Britain", *Small Business Economics*, Vol. 4, pp. 221-36.
30. Brouthers, K., Andriessen, F. and Nicolaes, I. (1998), "Driving blind: strategic decision-making in small companies", *Long Range Planning*, Vol. 31 No. 1, pp. 130-138.
31. Buckley, P.J., Pass, C.L. and Prescott, K. (1998), "Measures of international competitiveness: a critical survey", *Journal of Marketing Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 175-200.
32. BurrIDGE, M. and Bradshaw, R. (2001), "Practices of successful small and medium successful exporters: the use of market information", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 8 No. 3, pp. 267-274.
33. Buzzel, R. (1968), "Can you standardize multinational marketing", *Harvard Business Review*, Vol. 46 November-December, pp. 102-113.
34. Cagliano, R., Blackmon, K. and Voss, C. (2001), "Small firms under MICROSCOPE: international difference in production/operations management practices and performance", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 12 No. 7, pp. 469-482.
35. Calof J. L., Beamish P. W. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review*, Vol. 4, No. 2, pp. 115-131.
36. Carlos, M., Matros, V. and Torraleja, F. (2007), "Is family business more socially responsible: The case of GRUPO CIM", *Business and Society Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 121-136.
37. Cassell, C., Nadin, S. and Gray, M.O. (2001), "The use and effectiveness of benchmarking in SMEs", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 8 No. 3, pp. 212-222.
38. Chaston, I., Badger, B., Mangles, T. and Sadler-Smith, E. (2001), "Organisational learning style, competencies and learning systems in small, UK manufacturing firms", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21 No.11, pp. 1417-1432.
39. Chen Tser-Yieth, Chen Ling-hua (2007), "DEA performance evaluation based on BSC indicators incorporated: The case of semiconductor industry", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 4, pp. 335-357.

40. Chetty, S. and Campbell-Hunt, C. (2003), "Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 5/6, pp.796-820.
41. Choudhary, B.V. (2001), "Flexibility and related issues in evaluation and selection of technological systems", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 2 No. 2, pp. 11-20.
42. Chriyha A., Beidouri Z., Bouksour O. (2012), "Proposal of performance model based on the Balanced Scorecard for the Moroccan textile industry", *International Journal of Computer Science Issues*, Vol. 9, Issue 5, No. 1, pp. 410-417.
43. Cocca P., Alberti M. (2010), "A framework to assess performance measurement systems in SMEs", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 2, pp. 186-200.
44. Conceicao, C. and Marques, M. (2012), "Strategic management and Balanced Scorecard: The particular case of small and medium enterprises (SMEs) in Portugal", *Business and Management Review*, Vol. 2(1), pp. 50-62.
45. Corbett, L.M. and Campbell-Hunt, Co. (2002), "Grappling with a gusher! Manufacturing's response to business success in small and medium enterprises", *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No.5, pp. 495-517.
46. Ćosić I. et al (2006), "Indeks konkurentnosti AP Vojvodine. Study for Provincial Secretariat for Science and Technological Development of AP Vojvodina", *Faculty of Technical Sciences*, Novi Sad.
47. Coviello, N.E. and Munro, H. (1997), "Network relationships and the internationalisation process of small software firms", *International Business Review*, Vol. 6 No. 4, str. 361-86.
48. Creswell, J. (2003), "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches", *Thousand Oaks CA: SAGE Publications*.
49. Cvetković, Lj. (2006), "Poslovna Statistika", *Futura publikacije*, Novi Sad.
50. Czarnitzki, D. and Hotternott, H. (2011), "R&D investment and financing constraints of small and medium-sized firms", *Small Business Economics*, Vol. 36, pp. 65-83.
51. Czert, R.M. and March, J.G. (1963), "A Behavioral Theory of the Firm", *Prentice-Hall*, Englewood Cliffs, NJ.
52. Czinkota, M.R. (1994), "A national export assistance policy for new and growing business", *Journal of International Marketing*, Vol. 2 No. 1, pp. 91-101.

53. Daft, L.R. (2002), "The Leadership Experience", Second Edition, *Thompson&Southwestern*, Australia.
54. Delios, A. and Beamish, P. (2001), "Geographic scope, product diversification and the corporate performance of Japanese firms", *Japanese Subsidiaries in the New Global Economy*, *Edward Elgar Publishing Limited*.
55. Demirbar, M. and Tatoglu, E. (2008), "Competitive strategy choices of Turkish manufacturing firms in European Union", *Journal of Management Development*, Vol. 27, No.7, pp. 727-743.
56. Denkena, B., Apitz, R. and Liedtke, C. (2006), "Knowledge based benchmarking of production performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13 No. ½, pp. 190-199.
57. Dierickx, I. and Cool, K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504-1511.
58. DixitGarelli, S. (2006), "Top Class Competitors-How Nations, Firms and Individuals Succeed in the New World of Competitiveness", *Wiley*, UK, USA, 2006.
59. Đorđević, B. (2003), "Uslovi za proizvodnju i izvoz", *Čigota štampa*, Beograd, 2003.
60. Elliot, K.R. (1992), "The third wave breaks on the shores of accounting", *Accounting Horizons*, Vol. 6 No. 2, pp. 61-85.
61. Eriksson, K., Johanson, J.A., Majkgards, A., Sharma, D. (1997), "Experiential knowledge and cost in the internationalisation process", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28 No. 2, pp. 337-60.
62. Eschenbach, S. (2010), "From inspired teaching to effective knowledge work and back again: A report on Peter Drucker's schoolmistress and what she can teach us about the management and education of knowledge workers", *Management Decision*, Vol.48, No. 4, pp. 475-484.
63. European Foundation for Quality Management (2001), *Brochure of European Foundation for Quality Management*, EFQM, Brussels.
64. Fernandes, K. J., Raja, V. and Whalley, A. (2006), "Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization", *Technovation*, Vol. 26, pp. 623-634.
65. Freudenberg, M. (2003), "Composite Indicators of Country Performance: A Critical Assessment", *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 2003/16, OECD Publishing.

66. Frigo, M.L. (2002), "Nonfinancial performance measures and strategy execution", *Strategic Management*, August, pp. 6-9.
67. Fuller-Love, N. (2006), "Management development in small firms", *International Journal of Management Reviews*, Vol.8 No.3, pp.175-90.
68. Furey, T.R. (1987), "Benchmarking: the key to developing competitive advantages in mature markets", *Planning Review*, Vol. 15, No.5, pp. 30-32.
69. Gal N. A. (2010), "Competitiveness of small and medium sized enterprises – a possible analytical framework", HEJ:ECO-100115-A, pp. 1-14.
70. Garengo, P. and Bernardi, G. (2007). "Organizational capability in SMEs: performance measurement as a key system in supporting company development", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, pp. 518-532.
71. Garengo, P., Biazzo, S. and Bitici, U.S. (2005), "Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7 No.1, pp. 25-47.
72. Garg, V.K., Walters, B.A. and Priem, R.L. (2003), "Chief executive scanning emphases, environmental dynamism and manufacturing firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 8, pp. 725-744.
73. Gerengo, P., Bititici, U. (2007), "Towards contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs", *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 27, pp. 802-825.
74. Ghauri, P., Lutz, C. and Tesfom, G. (2003), "Using Networks to Solve Export-Marketing Problems of Small- and Medium-sized Firms from Developing Countries", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 5/6, pp. 728-752.
75. Goldratt, E. (1990), "Theory of Constraints", *North River Press, Inc.*
76. Graves, C., Thomas, J. (2008), "Determinants of the internationalisation pathways of family firms: An examination of family influence", *Family Business Review*, 21, pp.151-67.
77. Greatbanks, R. and Boaden, R. (1998), "Can SMEs afford to measure performance? ", *In Proceedings of the Performance Measurement – Theory and Practice Conference*, Cambridge, pp. 14–17.
78. Grimes, A., Doole, I. and Kitchen, P. J. (2007), "Profiling the capabilities of SMEs to compete internationally", *Journal of small business and enterprise development*, Vol. 14, No. 1, pp. 64-80.

79. Hadjimanolis, A. (1999), "Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus)", *Technovation*, Vol. 19, pp. 561-570.
80. Hair, J.Jr, Anderson, R., Tatham, R. and Black, W. (1998), "Multivariate Data Analysis", 5th ed., *Prentice-Hall International*, Upper Saddle River, NJ.
81. Hambrick, D. (1987), "Top management teams: Key to strategic success", *California Management Review*, Vol. 30, pp. 88-108.
82. Hamel, G. (2000), "Leading the Revolution", *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
83. Hankinson, A., Bartlett, D. and Ducheneaut, B. (1997), "The key factors in the small profiles of small-medium enterprise owner-managers that influence business performance: The UK (Rennes) SME survey 1995-1997 An international research project UK survey", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 3, No. 4, pp. 168-175.
84. Harrington, H.J. (1991), "Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness", *McGraw-Hill*, 1991.
85. Hart, S. and Tzokas, N. (1999), "The impact of marketing research activity on SME export performance; evidence from the UK", *Journal of Small Business Management*, Vol. 37 No. 2, pp. 63-75.
86. Haughton, M., Grenoble, W., Thomchick, E. and Young, R. (1999), "The role of benchmarking in the performance of the import process", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 29 No. 9, pp. 511-568.
87. Hendry, C., Arthur, M.B. and Jones, A.M. (1995), *Strategy Through People: Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise*, Routhledge, London.
88. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Clifford, P.G. and Coyne, K.P. (2001), "Guest editor's introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 479-491.
89. Hoang, H., Antoncic, B. (2003), "Network-based Research in Entrepreneurship: A Critical Review", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp. 165-187.
90. Holbrook, D., Cohen, W.M., Hounshell, D.A. and Klepper, S. (2000), "The nature, sources, and consequences of firm differences in the early history of the semiconductor industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, str. 1017-41.
91. Holzmuller, H.H. and Stottinger, B. (1996), "Structural modeling of success factors in exporting: cross validation and further development of an export performance model", *Journal of International Marketing*, Vol. 4 No. 2, pp. 29-55.

92. Hooley, G. and Greenley, G. (2005), "The resource underpinnings of competitive positions", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, pp. 93-116.
93. Hudson, M., Smart, A. and Bourne, M. (2001), "Theory and practice in SME performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 8, pp. 1096-1115.
94. Hudson-Smith, M., Smith, D. (2007), "Implementing strategically aligned performance measurement in small firms", *International Journal of Production Economics*. Vol. 106, pp. 393-408.
95. Huggins, R. and Izushi, H. (2002), "World Knowledge Competitiveness Index 2002: Benchmarking the Globe's High-Performing Regions", *Cardiff: Robert Huggins Associates*.
96. Hunt, S.D. and Chonko, L.B. (1987), "Ethical problems of advertising agency executives", *Journal of Advertising*, Vol. 16, pp. 16-24.
97. Itami, H. (1987), "Mobilizing Invisible Assets", *Harvard University Press*, Cambridge, MA.
98. Ivanović, T. (1998), "Izvozna orijentacija domaće i svetske privrede", *Institut za spoljnu trgovinu*, Beograd.
99. Iyer, G.R., LaPlaca, P.J. and Sharma, A. (2006), "Innovation and new product introductions in emerging markets: Strategic recommendations for the Indian market", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 373-382.
100. „Izveštaj o razvoju Srbije 2007”, *Republički zavod za razvoj Republike Srbije*, Beograd, 2008.
101. Jaffe, E.D. and Pasternak, H. (1994), "An attitudinal model to determine the export intention of non-exporting, small manufacturers", *International Marketing Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 17-32.
102. Jain, C. (1985), "Marketing planning and strategy", *South Western Publishing Co*, USA, 1985.
103. Jain, S.C. (1989), "Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses", *Journal of Marketing*, Vol. 53 January, pp. 70-9.
104. Jamali, D., Zanhour, M., Keshishian (2009), "Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR", *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, pp. 355-377.

105. Jansson, H. and Sandeberg, S. (2008), "Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region", *Journal of International Management*, Vol. 14, pp. 65-77.
106. Jefferson Institute (2003): „Konkurentnost privrede Srbije 2003”, *Jefferson Institute uz podršku Narodne banke Srbije*, Beograd.
107. Jefferson Institute (2006): „Konkurentnost privrede Srbije 2006: Dijagnoza rasta”, *Jefferson Institute*, Beograd.
108. Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1978), "A model for the decision-making process of the firm", u Ghertman, M. and Leontiades, S. (Eds), *European Research in International Business*, Elsevier North-Holland, New York, NY, pp. 12-27.
109. Johnston Wesley J., Lewin Jeffrey E., Spekman Robert E. (1999): International Industrial Marketing Interactions: Dyadic and Network Perspectives, *Journal of Business Research*, Vol. 46, pp. 259-271.
110. Jonsson, C., Devonish, D. (2009): An exploratory study of competitive strategies among hotles in a small developing Caribbean state, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 491-500.
111. Julien, P-A. (1998), "The state of the Art in Small Business and Entrepreneurship", Ashgate, Aldershot, pp. 479.
112. Jusoh, R. and Parnell, J.A. (2008), "Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study", *Management Decision*, Vol. 46, No. 1, pp. 5-31.
113. Kadocs, G. and Francsovcics, A. (2011), "Macro and micro economic factors of small enterprise competitiveness", *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 8, No.1, pp. 23-40.
114. Kadocsa, G. (2006), "Research of competitiveness factors of SME", *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 3, No. 4, pp. 71-84.
115. Kanji, G. and Sa, P. (2002), "Kanji's business scorecard", *Total Quality Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 13-27.
116. Kanji, G.K. (2002), "Performance measurement system", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 715-728.
117. Koa, C., Jsiehc, W., Wanga, T., Lina, C. and Chena, L. (2008), "Measuring the national competitiveness of Southeast Asian countries", *European Journal of Operational Research*, Vol. 187, No. 2, pp. 613-628.
118. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2006), "Alignment-Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies", *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts.

119. Kaplan, R. and Norton, D. (1992), "The balanced scorecard – measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, pp. 71-79.
120. Kaplan, R. and Norton, D. (1996), "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, pp. 75–87.
121. Kaplan, R. and Norton, D. (1996), "Translating Strategy into Action", HBS Press, Boston, MA.
122. Kastikeas, C.S., Deng, S.L. and Wortzel, L.H. (1997), "Perceived export success factors of small-medium sized Canadian firms", *Journal of International Marketing*, Vol. 5 No. 4, pp. 53-72.
123. Katić, A., Ćosić, I., Anđelić, G., Raletić, S. (2012), "Review of Competitiveness Indices that Use Knowledge as a Criterion", *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 9, No. 5, pp. 25-44.
124. Katila, R., and Ahuja, G. (2002), "Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 6, pp. 1183-1194.
125. Keegan, D.P., Eiler, R.G. and Jones, C.R. (1989), "Are your performance measure obsolete", *Management Accounting*, June, pp. 45-50.
126. Khan, Z., Bali, R.K. and Wickramasinghe, N. (2007), "Developing a BPI framework and PAM for SMEs", *Industrial Management and Data systems*, Vol. 107, No. 3, pp. 345-360.
127. Koh, Y. and Lee S., Boo, S. (2009), "Impact of brand recognition and brand reputation on firm performance: U.S.-based multinational restaurant companies' perspective", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, pp. 620-630.
128. Kotler, P. and Keller, K.L. (2006), "Marketing Management", *Upper Saddle River*, New Jersey.
129. Kovač, O. (2005), "Konkurentnost i ekonomska politika", u zborniku radova: „Jačanje konkurentnosti preduzeća i privrede”, *Megatrend univerzitet primenjenih nauka*, Beograd.
130. Kumar, K. (2010), "Similarities and differences in the strategic orientation, innovation patterns and performance of SMEs and large companies", *The Business Review, Cambridge*, Vol. 16, No.2, pp. 50-56.
131. Lagace, D. and Bourgault, M. (2003), "Linking manufacturing improvement programs to the competitive priorities of Canadian SME's", *Technovation*, Vol. 23, No. 8, pp.705-715.

132. Lages, L.F. and Montgomery, D.B. (2004), "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10, pp. 1186-1214.
133. Lages, L.F. and Jap, S.D. (2002), "A contingency approach to marketing mix adaptation and performance in international marketing relationships", paper no. 411, *Faculdade de Economia*, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
134. Lages, L.F. and Lages, C.R. (2004), "The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement", *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 36-56.
135. Lages, L.F. and Melewar, T.C. (2000), "An exploratory study of Portuguese exporters marketing strategies", in Wierenga, B., Smidts, A., Antonides, G. (Eds), *Marketing in the New Millennium: 29th EMAC Proceedings (CD ROM)*, *European Marketing Academy*, Rotterdam.
136. Lages, L.F. and Montgomery, D.B. (2004), "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 9/10, pp. 1186-1214.
137. Lai-Yu, T.F. (2001), "Toward a capabilities perspective of the small firms", *International Journal of Management Reviews*, Vol.3 No.3, pp. 185-197.
138. Leonidou, L. (2004), "An analysis of the barriers hindering small business export development", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42 No. 3, pp. 229-302.
139. Leonidou, L.C. and Katsikeas, C.S. (1996), "The export development process: An integrative review of empirical models", *Journal of International Business Studies*, 27(3), pp. 517-51.
140. Ling, B., Chen, Z.C. and Lu, Y. (2010), "Designing a GIS-based regional competitiveness evaluating system", *Kybernetes*, Vol. 39, No. 6, pp. 1009-1017.
141. Liu, P.L., Chen, W.C. and Tsai, C.H. (2004), "An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in Taiwan's industries", *Technovation*, Vol. 24 No. 12, pp. 971-977.
142. Loh, T.C. and Koh, S.C. (2004), "Critical elements for successful enterprise resource planning implementation in small and medium sized enterprises", *International Journal of Production Research*, Vol. 42 No. 17, pp. 3433-3455.

143. Lu, W.S., Shen, L.Y. and Yam, M.C.H. (2008), "Critical success factors of competitiveness of contractors: China study", *ASCE Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 134(12), pp. 972-982.
144. Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 1, pp. 135-172.
145. Lumsden, J. (2007), "Online – Questionnaire Design Guidelines", Chapter V in *Handbook of Research on Electronic Surveys and Measurements*, pp. 44-64.
146. Man, T.W.Y., Lau, T. and Chan K.F. (2002), "Conceptualisation of SMEs' competitiveness: A focus on entrepreneurial competencies", *Journal of Business Venturing*, Vol.17, No.2, pp.123-42.
147. Manville, G. (2007), "Implementing a balanced scorecard framework in a not for profit SME", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 2, pp. 162-169.
148. Marques, C.S. and Ferreira, J. (2009), "SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a 'Traditional' Industrial Region of Portugal", *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 4, No. 4, pp. 53-68.
149. Massa, S. and Testa, S. (2008), "Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers", *Technovation*, Vol. 28, pp. 393-407.
150. Matejić, V. (1995), "Suštinski uslovi za efektivno upravljanje preduzećem na otvorenim tržištima", u zborniku radova: „Kako preduzeće učiniti konkurentnim za uslove otvorenih tržišta”, *Institut za industrijske sisteme IIS – istraživački i tehnološki centar*, Novi Sad.
151. McAdam, R., Moffett, S., Hazlett, S.A. and Shevlin, M. (2010), "Developing a model of innovation implementation for UK SMEs: A path analysis and explanatory case analysis", *International Small Business Journal*, Vol. 28, No. 3, pp. 195-214.
152. McAdam, R. and McClelland, J. (2002), "Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry", *Technovation*, Vol. 22 No. 1, pp. 113-121.
153. Migdadi, M. (2009), "Knowledge management enablers and outcomes in the small- and medium sized enterprises", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, No.6, pp. 840-858.

154. Miller, N.J., Besser, T. and Mashe, A. (2007), "Strategic networking among small businesses in small US communities", *International Small Business Journal*, Vol. 25, No. 6, pp.631-665.
155. Min, H., Min, H. and Joo, S.J. (2008), "A data envelopment analysis-based balanced scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25, No.4, pp.349-365.
156. Min, H. and Galle, W.P. (1996), "Competitive benchmarking of fast-food restaurants using the analytic hierarchy process and competitive gap analysis", *Operations Management Review*, Vol. 11, No 2/3, pp. 57-72.
157. Mohr-Jackson, I. (1998), "Conceptualizing Total Quality Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. ½, pp. 13-22.
158. Momaya, K. (2000), "International Competitiveness", Hindustan Publishing Co., Delhi.
159. Monkhouse, E. (1995), "The role of competitive benchmarking in small to medium sized enterprises", *Benchmarking*, Vol. 2 No. 4, pp. 41-50.
160. „Nacrt Strategije povećanja izvoza Srbije za period od 2008. do 2011. godine”, *Kabinet potpredsednika Vlade, Odsek za privredu i finansije*.
161. Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. (2002), "The performance prism: The scorecard for measuring and Managing Business Success", *Prentice-Hall*, Harlow.
162. Neupert, K.E., Baughn, C.C. and Dao, T.T.L. (2006), "SME exporting challenges in transitional and developed economies", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 4, pp. 535-545.
163. Newbert, S. (2007), "Empirical research on the resource-based view of the firm; An assessment and suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 121-146.
164. Niven, P.R. (2007), "Balanced Scorecard – Korak po korak", *Poslovni dnevnik Masmmedia*, Zagreb.
165. Nothdurft, W.E.(1992), "Going Global: How Europe Helps Small Firms Export", *Brookings Inst Pr.*
166. O'Regan, N., Ghobadian, A., and Gallear, D. (2006a), "In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs", *Technovation*, Vol.26 No.1, pp.30-41.
167. O'Regan, N., Ghobadian, A., and Sims, M. (2006b), "Fast tracking innovation in manufacturing SMEs", *Technovation*, Vol.26 No.2, pp.251-261.

168. O'Regan, N., Sims, M., and Ghobadian, A. (2005), "High performance: ownership and decision-making in SMEs", *Management Decision*, Vol. 43 No.3, pp. 382-396.
169. Ogbuehi, A.O. and Longfellow, T.A. (1994), "Perceptions of US manufacturing SME's concerning export: a comparison based on export experience, SMEs", *Journal of Small Business Management*, Vol. 32 No. 4, pp. 37-50.
170. Ognjanović, V. (2004), "Javne finansije", *Vojnoizdavački zavod*, Beograd.
171. Ognjanović, V. (2004), "Zajednička ulaganja – najbolji koncept za unapređenje upravljanja preduzećima i korporacijama", časopis *Prizma*, Beograd.
172. Onkelinx, J. and Sleuwaegen, L. (2008), "Internationalization of SMEs", *Flanders DC and Vlerick Leuven Gent Management School*.
173. Oyeyinka, B.O. and Lal, K. (2006), "Learning new technologies by small and medium enterprises in developing countries", *Technovation*, Vol. 26 No. 2, pp. 220-231.
174. Papalexandris, A., Ioannou, G. and Prastacos, G. (2004), "Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience", *Long Range Planning*, Vol. 37, No. 4, pp. 292-293.
175. Parker D. L., Guthrie, J. and Linacre, S. (2011), "The relationship between academic accounting research and professional practice", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 24, No. 1, pp. 5-14.
176. Parnell, J.A. (2006), "Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy", *Management Decision*, Vol. 44, No. 8, pp. 1139-1154.
177. Parnell, J.A. (2011), "Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States", *Management Decision*, Vol. 49, No. 1, pp. 130-155.
178. Petridou, E., Sarri, K. and Kyrgidou, L. (2009), "Entrepreneurship education in higher educational institutions: the gender dimension", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 6, No. 4, pp. 547-558.
179. Phillips, B. and Shanka, T. (2002), "Balanced Scorecard (BSC) Measures in Small and Medium Enterprises (SMEs) – An exploratory Study", *ANZMAC Conference Proceedings*, pp.2451-2456.
180. Phillips, L., Chang, D., and Buzzel, R. (1983), "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses", *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 2, pp. 26-44.

181. Podobnik, D. and Dolinšek, S. (2008), "Competitiveness and performance development: an integrated management model", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 213-229.
182. Porter, M. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, Nov./Dec., pp. 60-80.
183. Porter, M. (2004), "Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index", *World Competitiveness Report 2003-2004*, The World Economic Forum 2004.
184. Porter, M. (2005), "Competitive Advantage", *The Free Press*, New York, 2005.
185. Porter, M. (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", *The Free Press*, New York, 1980.
186. Prabhu, V., Yarrow, D. and Gordon-Hart, G. (2000), "Best practice and performance within northeast manufacturing", *Total Quality Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 113-122.
187. Pratali, P. (2003), "Strategic management of technological innovations in the small to medium enterprise", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 18-31.
188. Privredni savetnik, oktobar 2012.
189. Racić, D., Aralica, Z., and Redžepagić, D. (2008), "Export Strategies as a Factor of SME Growth in Croatia", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol 8, No. 3, pp. 286-304.
190. Radas, S. and Božić, Lj. (2009), "The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy", *Technovation*, Vol. 29, pp. 438-450.
191. Rakita, B. (2003), "Međunarodni marketing", *Ekonomski fakultet Beograd*, Beograd.
192. Rakita, B. (2003), "Međunarodni menadžment", *Ekonomski fakultet Beograd*, Beograd.
193. Rangone, A. (1999), "A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises", *Small Business Economics*, Vol. 12, pp. 233-248.
194. Rant, M. (2007), "Differences in adaptations between service and manufacturing firms", *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka*, vol. 25, No. 2, pp. 245-268.
195. "Report of the Implementation of the European Charter for Small Enterprises in the Western Balkans, SME Policy Index 2007", *OECD and European Commission*, 2007.
196. Ribeiro, L.M.M. and Cabral, J.A.S. (2003), "A benchmarking methodology for the metalcasting industry", paper presented at Business Excellence '03, 1st International

- Conference on Performance Measures, Benchmarking and Best Practices in New Economy, Guimaraes, 10-13 June.
197. Ribeiro, L.M.M. and Cabral, J.A.S. (2006), "A benchmarking methodology for metalcasting industry", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13 No ½, pp. 23-35.
198. Ritala P. and Ellonen, H.K. (2010), "Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 367-383.
199. Rocks, S., Glimore, A. and Carson, D. (2005), "Developing strategic marketing through the use of marketing networks", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, pp. 81-92.
200. Rompho, N. (2011), "Why the Balanced Scorecard fails in SMEs: A Case Study", *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 11, pp. 39-46.
201. Rosenbusch, N, et al. (2010), "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs", *Journal of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2009.12.002
202. Rosli, M.M. (2012), "Competitive Strategy of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises: An Exploratory Investigation", *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 2, No.1, pp. 93-105.
203. Rostek, K. (2012), "The reference model of competitiveness factors for SME medical sector", *Economic Modelling*, Vol 29, pp. 2039-2048.
204. Ruzzier, M., Hisrich, R.D. and Antoncic, B. (2006), "SME internationalization research: past, present, and future", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 4, pp. 476-497.
205. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. and Grover, V. (2003), "Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms", *MIS Quarterly*, Vol.27 No.2, pp.237-263.
206. Savić, N.(2005), "Srpska ekonomska raskršća-konkurentnost, prosperitet i razvoj", u zborniku radova: „Strategija konkurentnosti Srbije 2005-2010”, *Kopaonik biznis forum 2005*, Kopaonik.
207. Segev, E. (1987), "Strategy, strategy making and performance in a business game", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 565-577.
208. Sherer, S. (2003), "Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, pp. 325-345.

209. Short, J.C., Ketchen, D.J., Palmer, T.B. and Hult, G.T. (2007), "Firm, strategic group, and industry influences on performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 147-167.
210. Singh, R.K., Garg, S.K. and Deshmukh S.G. (2008), "Strategy development by SMEs for competitiveness: a review", *Benchmarking: An international journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 525-547.
211. Singh, G., Pathak, R.D. and Naz, R. (2010), "Issues faced by SMEs in the internationalization process: results from Fiji and Samoa", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 5, No. 2, pp. 153-182.
212. Singh, R.K., Garg, S.K. and Deshmukh, S.G. (2006), "Strategy development by Indian SMEs in plastic sector: an empirical study", *Singapore Management Review*, Vol.28 No.2, pp. 65-83.
213. Slevin, D.P. and Covin, J.G. (1995), "New ventures and total competitiveness: a conceptual model, empirical results, and case study examples", *Frontiers of Entrepreneurship Research 1995*, pp. 574-588.
214. Smallbone, D., et al. (1999), "Internationalisation and SME development in transition economies: An international comparison", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 5, No 4, pp. 363-375.
215. Soh, P.H. and Roberts, E.B. (2005), "Technology alliances and networks: an external link to research capability", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 52 No. 4, pp. 419-428.
216. Srikanth, M.L., Cavallaro H.E. (1987), "Regaining Competitiveness: Putting the Goal to Work", *Spectrum Publishing*.
217. Sriram, V. and Manu, F.A. (1995), "Country-of-destination and export marketing strategy: a study of US exporters", *Journal of Global Marketing*, Vol. 8 No. ¾, str. 171-90.
218. St-Pierre, J. and Delisle, S. (2006), "An expert diagnosis system for the benchmarking of SMEs performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13 Nos ½, pp. 106-119.
219. „Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji 2003-2008”, *Ministarstvo za privredu i privatizaciju*, Beograd, 2003.
220. Styles, C. and Ambler, T. (1994), "Successful export practice: 'The UK Experience'", *International Marketing Review*, Vol. 11 No. 6, pp. 23-47.

221. Sullivan, D. and Bauerschmidt, A. (1990), "Incremental internationalization: a test of Johansson and Vahlne's thesis", *Management International Review*, Vol. 30 No. 1, pp. 19-30.
222. Szerb, L. and Ulbert, J. (2009), "The examination of competitiveness in the Hungarian SME sector: A firm level analysis", *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 6, No. 3, pp. 105-123.
223. Talebi, K. and Tajeddin, M. (2011), "The adoption of new and innovative knowledge by small and medium enterprises of Iran: Opportunities and constraints for growth", *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 39-49.
224. Tan, Y., et al. (2007), "Contractor key competitiveness indicators (KCIs): a Hong Kong study", *Surveying and Built Environment*, Vol. 18, No. 2, pp. 33-46.
225. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.
226. Temtime, Z.T. (2003), "The moderating impact of business planning and firm size on total quality management practices", *The TQM Magazine*, Vol. 15 No. 1, pp.52-60.
227. Tenai, J.K., et al. (2009), "Moderating variables on SME's strategies and competitiveness for international trade: a survey of horticultural traders in urban and peri urban areas in Kenya", *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 8(12), pp. 105-114.
228. Todorović, J., Đuričin, D. i Janošević, S. (2000), "Strategijski menadžment", *Institut za tržišna istraživanja*, Beograd.
229. Toften, K. and Olsen, S.O. (2003), "Export market information use, organizational knowledge, and firm performance: a conceptual framework", *International Marketing Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 95-110.
230. Tomala, F. and Senechal, O. (2004), "Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view", *International Journal of Project Management*, Vol. 22, pp. 281-287.
231. Underdown, R. and Tallury, S. (2002), "Cycle of success: a strategy for becoming agile through benchmarking", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 No. 3, pp. 278-292.
232. Vargas, D.M. and Rangel, R.G.T. (2007), "Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: a field study in Mexico", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.74 No.1, pp. 90-99.

233. Varis, J., Virolainen, V.M. and Pumalainen, K. (2004), "In search for complementarities-partnering of technology-intensive small firms", *International Journal of Production Economics*, Vol. 90 No. 1, pp. 117-25.
234. Vladimirov, Z., Simeonova-Ganeva, R. and Ganev, K. (2012), "Interaction of leading and supporting factors for the SME competitiveness", *MPRA Paper No. 37251*, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/37251/>
235. Vos, J.P. (2005), "Developing strategic self descriptions of SME's", *Technovation*, Vol. 25 No. 9, pp. 989-999.
236. Wagner, E.R. and Hansen, E.N. (2005), "Innovation in large versus small companies: insight from the US wood products industry", *Management Decision*, Vol. 43, No. 6, pp. 837-850.
237. Wan, Z. and Bullard, S.H. (2009), "Competitive strategy and business performance in the U.S. upholstered, wood household furniture industry", *Forest Products Journal*, Vol. 59, No. 9, pp. 15-19.
238. Wang, C.H. and Hsu, L.C. (2010), "The influence of dynamic capability on performance in the high technology industry: The moderating roles of governance and competitive posture", *African Journal of Business Management*, Vol. 4, No. 5, pp. 562-577.
239. Weiss, K.D. (1987), "Building an Import/Export Business", *Wiley*.
240. Wenderoth, M. (2011), "Critical success factors of shared service projects – results of an empirical study", *Advances in Management*, Vol. 4 (5), pp. 21-26.
241. Westerlund, M., Rajala, R., and Leminen, S. (2008), "SME Business Models in Global Competition: A Network Perspective", *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 2, No.3, pp. 342-358.
242. Wolf, J.S. (1992), "Export Profits-A Guide For Small Business", *Upstart Publishing Company, Inc.*, Dover, NH.
243. Wongrassamee, S., Gardiner, P.D. and Simmons, J.E.L. (2003), "Performance measurement tools the balanced scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, pp. 14-29.
244. Worthington, I. and Patton, D. (2005), "Strategic intent in the management of the green environment within SMEs: an analysis of the UK screen-printing sector", *Long Range Planning*, Vol. 38 No. 2, pp. 197-212.
245. www.apr.gov.rs - Agencija za privredne registre Republike Srbije
246. www.bizreg.pravosudje.ba – Registar poslovnih subjekata u Bosni i Hercegovini

247. www.business-rs.ba – Privredni registar Republike Srpske
248. www.crm.com.mk – Centralni registar Republike Makedonije
249. www.doingbusiness.org/economyrankings/ - Publikacije Svetske banke
250. www.epp.eurostat.ec.europa.eu -Eurostat Statistics
251. www.imf.org -Međunarodni monetarni fond
252. www.nbs.rs -Narodna banka Srbije
253. www.pks.rs -Privredna komora Srbije
254. www.razvoj.sr.gov.yu -Republički zavod za razvoj Republike Srbije
255. www.webrzs.stat.gov.rs -Republički zavod za statistiku Republike Srbije
256. www.siepa.gov.rs -Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza
257. www.unido.org -United Nations Industrial Development Organization
258. www.weforum.org -World Economic Forum
259. www.wto.org -World Trade Organization
260. www.europa.eu -Evropska komisija
261. Yusof, S.M. and Aspinwall, E.M. (2000), "Critical success factors in small and medium enterprises; survey results", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 11 Nos 4-6, pp. 448-462.
262. Zelenović, D. (1995), "Tehnologija organizacije industrijskih sistema – preduzeća", *Naučna knjiga*, Beograd.
263. Zhu, H., Hitt, M.A. and Tihanyi, L. (2006/2007), "The internationalization of SMEs in emerging economies: institutional embeddedness and absorptive capacities", *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 17, No. 2, pp. 1-26.
264. Zimmerer, T.W. (1997), "Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management" (2nd Edition), *Prentice Hall*.
265. Zou, S. and Stan, S. (1998), "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, Vol. 15 No. 5, pp. 333-356.
266. Zrnić, D., Anđelić, G. and Đaković, V. (2011), "Conceptual Framework for Measuring Competitiveness of Small and Medium Sized Enterprises", *XV International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'11) Novi Sad*, September 14-16, pp. 380-384.
267. Zrnić, D., Anđelić, G., Đaković, V. (2010), "Kritični faktori unapređenja međunarodne konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji", *Anali Ekonomskog fakulteta Subotica*, br. 23, str. 221-231.

268. Zrnić, D., Anđelić, G., Đaković, V. (2010), "Procena uticaja faktora okruženja na poslovanje i performanse malih i srednjih proizvodnih preduzeća u Republici Srbiji", *Industrija – časopis Ekonomskog instituta Beograd*, Vol. 38, No. 4, str. 131-144.
269. Zrnić, D., Anđelić, G., Đaković, V. (2011), "Obrazovanje kao faktor konkurentnosti malih i srednjih preduzeća", XVII skup trendovi razvoja: „Evropa 2020: društvo zasnovano na znanju”, Trend 2011, Kopaonik, 07.-10.03.2011., Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka, br. A1.1-5, str. 40-93.

PRILOZI

P.1. UPITNIK ZA DOBIJANJE ULAZNIH PARAMETARA U ISTRAŽIVANJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

OPŠTI PODACI

| | |
|---------------------------------|--|
| Naziv preduzeća: | |
| Sedište (mesto, država): | |

Izaberite samo 1 odgovor.

Preduzeće je osnovano pre:

- 1-5 godina
- 5-10 godina
- više od 10 godina

Preduzeće je po veličini svrstano u:

- Mikro pravna lica
- Mala pravna lica
- Srednja pravna lica
- Velika pravna lica

Preduzeće se pretežno bavi:

- Proizvodnjom
- Pružanjem usluga
- Trgovinom

U kom sektoru je pretežna delatnost preduzeća?

- Poslovne usluge
- Građevinska industrija
- Elektrotehnika i elektronika
- Mašine i oprema
- Metalurgija i obrada metala
- Plastika i guma
- Softver i informaciono-komunikacione tehnologije
- Tekstilna industrija

- Prehrambena industrija
- Obrazovanje i kultura
- Poljoprivreda
- Izdavaštvo
- Reciklaža
- Drugo

Da li ste izvoznik?

- Da
- Ne

Da li ste uvoznik?

- Da
- Ne

FINANSIJSKI INDIKATORI

Broj zaposlenih u preduzeću je:

- Od 1 do 4
- Od 5 do 10
- Od 11 do 25
- Od 26 do 50
- Preko 50

U narednoj godini očekujete da će se broj zaposlenih:

- Smanjiti
- Povećati
- Ostati nepromenjen

Poslovni prihodu preduzeća u prethodnoj godini:

- Do 50.000 €
- Od 50.001 do 75.000 €
- Od 75.001 do 100.000 €
- Od 100.001 do 200.000 €
- Od 200.001 do 350.000 €
- Od 350.001 do 1.000.000 €

- Od 1.000.001 do 1.500.000 €
- Od 1.500.001 do 2.000.000 €
- Od 2.000.001 do 3.000.000 €
- Od 3.000.001 do 4.400.000 €
- Preko 4.400.000 €

Prosečna vrednost poslovne imovine preduzeća:

- Do 30.000 €
- Od 30.001. do 60.000 €
- Od 60.001 do 100.000 €
- Od 100.001 do 175.000 €
- Od 175.001 do 300.000 €
- Od 300.001 do 500.000 €
- Od 500.001 do 750.000 €
- Od 750.001 do 1.500.000 €
- Od 1.500.001 do 2.200.000 €
- Preko 2.200.000 €

Kolika je stopa rasta prihoda od prodaje u odnosu na prethodnu godinu? _____

(Izraziti u procentima)

Godišnji prihodi tokom prethodne tri godine su se:

- Smanjivali
- Povećavali
- Ostali na istom nivou
- Ne poslujemo toliko dugo

Koliki je udeo zarade u ukupnim prihodima? _____

(Izraziti u procentima)

Koliko prihodi od izvoza učestvuju u ukupnim prihodima? _____

(Izraziti u procentima; odgovoriti samo ukoliko ste izvoznik)

U kojoj je meri poslovanje Vašeg preduzeća zavisno od kredita banaka?

- Ne zavisi
- Malo Zavisi
- Umereno zavisi

- Veoma zavisi
- Prezaduženo je

INDIKATORI ZADOVOLJSTVA KUPACA

Prodaja stalnim kupcima čini koji deo ukupne prodaje? _____

(Izraziti u procentima)

Prodaja novim kupcima čini koji deo ukupne prodaje? _____

(Izraziti u procentima)

Koliki je procenat žalbi na isporučene proizvode/pružene usluge? _____

Koliko dugo Vaš prosečan kupac kupuje Vaše proizvode/usluge? _____

(U godinama)

Cena Vaših proizvoda/usluga u odnosu na konkurenciju je:

- Značajno viša
- Viša
- Ista
- Niža
- Značajno niža

INDIKATORI UNUTRAŠNJEG PROCESA

Koliki su troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj? _____

(Izraziti kao procenat od poslovnih prihoda)

Koliki procenat od prodaje čini prodaja novih (novouvedenih) proizvoda? _____

Koliki je procenat škarta u procesu proizvodnje/pružanja usluge? _____

Koliko vremena je potrebno za plasiranje novog proizvoda? _____

Da li ste uveli neki od standarda i koji? _____

(npr. ISO 9001, ISO 14001, CE znak...)

INDIKATORI UČENJA I RASTA ZAPOSLENIH

Koliki je procenat zaposlenih sa završenim fakultetom? _____

Koliki je procenat zaposlenih KV radnika? _____

Koliki je broj zaposlenih sa doktoratom? _____

Koliki je broj zaposlenih koji poznaju i rade na modernom softveru? _____

Koliko ulažete u trening i obuku zaposlenih? _____

(Izraziti kao procenat od prihoda)

Da li su zaposleni u preduzeću bili na obukama u prethodne tri godine?

- Da
- Ne
- Ne znam

U kojim oblastima smatrate da bi obuka i podrška doprinela većoj konkurentnosti Vašeg preduzeća?

(možete izabrati više odgovora)

- Poslovno planiranje
- Efektivni menadžment
- Povezivanje sa kupcima
- Internet strategije / e – poslovanje
- Odnosi sa kupcima
- Sistemsko praćenje finansija
- Veštine pregovaranja
- Obezbeđenje kvaliteta
- Razvoj novih proizvoda/usluga
- Ništa od gore navedenog

OCENA ZNAČAJA POJEDINIH INDIKATORA ZA POSLOVANJE PREDUZEĆA

| | | | | | | |
|--|--------------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|
| KOLIKO SU POSMATRANI INDIKATORI ZNAČAJNI ZA POSLOVANJE PREDUZEĆA? | → | IZUZETNO ZNAČAJAN | | | | |
| | → | NATPROSEČNO ZNAČAJAN | | | | |
| | → | PROSEČNO ZNAČAJAN | | | | |
| | → | MALO ZNAČAJAN | | | | |
| | → | BEZNAČAJAN | | | | |
| 1 | Finansijski indikatori | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Indikatori zadovoljstva kupaca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Indikatori unutrašnjeg procesa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Indikatori učenja i rasta zaposlenih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

OCENA ZNAČAJA POJEDINIH FAKTORA OKRUŽENJA ZA POSLOVANJE PREDUZEĆA

| | | | | | | |
|---|---|---------------------------|---|---|---|---|
| KOLIKO POSMATRANI FAKTORI OKRUŽENJA UTIČUNA POSLOVANJE VAŠEG PREDUZEĆA | → | VELIKI UTICAJ | | | | |
| | → | NATPROSEČAN UTICAJ | | | | |
| | → | PROSEČAN UTICAJ | | | | |
| | → | MALI UTICAJ | | | | |
| | → | NEMA UTICAJA | | | | |
| 1 | Fluktuacije deviznog kursa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Politička nestabilnost na domicilnom tržištu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Problem naplate potraživanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Pronalaženje odgovarajućeg poslovnog partnera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Neodgovarajuća podrška banaka poslovanju preduzeća | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Nekompetentna radna snaga na tržištu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Visok nivo korupcije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Efikasnost sudstva | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Visoke poreske stope | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Komplikovane procedure prilikom realizacije izvoznih aktivnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Cena energenata | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

OCENA ZNAČAJA TRENUTNO DOMINANTNE KONKURENTSKE STRATEGIJE ZA POSLOVANJE PREDUZEĆA

| OCENITE STEPEN ZNAČAJA SLEDEĆIH KONKURENTSKIH STRATEGIJA SADAŠNJEM POSLOVANJU VAŠEG | PRIDAJEMO VELIKI ZNAČAJ | | | | |
|--|-------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| | PRIDAJEMO NATPROSEČAN ZNAČAJ | | | | PRIDAJEMO MALI ZNAČAJ |
| | PRIDAJEMO SREDNJI ZNAČAJ | | | PRIDAJEMO MALI ZNAČAJ | NE PRIDAJEMO ZNAČAJ |
| | PRIDAJEMO MALI ZNAČAJ | | PRIDAJEMO MALI ZNAČAJ | NE PRIDAJEMO ZNAČAJ | NE PRIDAJEMO ZNAČAJ |
| | NE PRIDAJEMO ZNAČAJ | PRIDAJEMO MALI ZNAČAJ | PRIDAJEMO SREDNJI ZNAČAJ | PRIDAJEMO NATPROSEČAN ZNAČAJ | PRIDAJEMO VELIKI ZNAČAJ |
| 1 Orijentacija na profit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 Orijentacija na zaštitu životne sredine i održivi razvoj | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 Smanjenje troškova na svim nivoima | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Agresivnost u pogledu preduzimanja rizika | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 Orijentacija na kvalitet proizvoda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 Određivanje konkurentske cene proizvoda/usluga | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 Primena inovativnih marketing i promotivnih tehnika | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 Diverzifikacija proizvoda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 Obezbeđenje obuke zaposlenih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 Primena sistema nagrađivanja zaposlenih za ostvarene rezultate | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 Podsticanje aktivnog učešća zaposlenih u odlučivanju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 Uvođenje novog proizvoda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 Primena najnovije tehnologije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 Ulaganje i istraživanje i razvoj | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 Stremljenje ka internacionalnim standardima (ISO itd.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 Ulaganje napora za pronalaženje novih stranih kupaca i distributera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Upitnik popunio (ime i funkcija u preduzeću): _____

P.2. Deskriptivna statistika za interne faktore okruženja

| | Prosečna vrednost | Mediana | Modus | Min. vrednost | Max. vrednost |
|---|-------------------|---------|-------|---------------|---------------|
| Procenat žalbi na isporučene proizvode i usluge: | 2,2 | 1 | 0 | 0 | 20 |
| Lojalnost kupaca (godina): | 6,49 | 5 | 10 | 0 | 20 |
| Troškovi ulaganja u I&R (procenat od poslovnih prihoda) | 12,3 | 5 | 5 | 0 | 100 |
| Novouvedeni proizvodi (procenat od prodaje) | 16,23 | 10 | 0 | 0 | 100 |
| Procenat škarta u procesu proizvodnje | 5,9 | 1 | 0 | 0 | 90 |
| Vreme potrebno za plasiranje novog proizvoda (meseci) | 16,29 | 6 | 12 | 0 | 60 |
| Procenat zaposlenih KV radnika | 44,12 | 50 | 0 | 0 | 100 |
| Procenat zaposlenih sa fakultetom | 40,87 | 27,15 | 0 | 0 | 100 |
| Procenat zaposlenih sa doktoratom | 1,28 | 0 | 0 | 0 | 100 |
| Procenat zaposlenih koji radi na modernom softveru | 53,34 | 50 | 100 | 0 | 100 |
| Ulaganje u obuku i trening zaposlenih (procenat od prihoda) | 9,8 | 3 | 0 | 0 | 100 |

P.3. Standardizacija podataka

Tabela P.3.1. Podindeks Finansijski Indikatori – standardizovani podaci

| RB indikatora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------------|----------------------------|---------------------------------|--|---|----------------------------------|--|
| RB preduzeća | Poslovni prihodi preduzeća | Poslovni prihodi/ po zaposlenom | Prosečna vrednost poslovne imovine preduzeća | Stopa rasta prihoda od prodaje u odnosu na prethodnu godinu | Udeo profita u ukupnim prihodima | Zavisnost poslovanja preduzeća od kredita banaka |
| 1 | 3,6 | 15,5 | 1,5 | 53,0 | 32,0 | 71,5 |
| 2 | 0,8 | 3,4 | 0,4 | 53,0 | 192,2 | 119,1 |
| 3 | 1,1 | 9,3 | 0,5 | 530,2 | 0,0 | 119,1 |
| 4 | 1,4 | 12,3 | 1,7 | 159,1 | 128,1 | 119,1 |
| 5 | 2,1 | 18,2 | 1,2 | 26,5 | 12,8 | 119,1 |
| 6 | 1,2 | 10,4 | 2,1 | 106,0 | 96,1 | 119,1 |
| 7 | 3,9 | 17,0 | 4,6 | -159,1 | 0,0 | 119,1 |
| 8 | 70,8 | 76,8 | 69,8 | 0,0 | 32,0 | 95,3 |
| 9 | 0,9 | 8,2 | 1,2 | 106,0 | 192,2 | 119,1 |
| 10 | 2,5 | 21,6 | 2,1 | 53,0 | 320,4 | 119,1 |
| 11 | 0,8 | 6,8 | 1,1 | 79,5 | 256,3 | 119,1 |
| 12 | 6,6 | 14,4 | 24,6 | 15,9 | 64,1 | 119,1 |
| 13 | 12,0 | 34,6 | 16,0 | 0,0 | 64,1 | 71,5 |
| 14 | 0,2 | 1,6 | 1,4 | 106,0 | 192,2 | 119,1 |
| 15 | 1,9 | 8,4 | 1,6 | 79,5 | 96,1 | 119,1 |
| 16 | 8,5 | 12,3 | 8,8 | 106,0 | 96,1 | 119,1 |
| 17 | 1,4 | 11,9 | 1,2 | 53,0 | 192,2 | 119,1 |
| 18 | 1,7 | 7,5 | 1,6 | 26,5 | 64,1 | 119,1 |
| 19 | 1,7 | 7,2 | 1,2 | 106,0 | 320,4 | 119,1 |
| 20 | 0,4 | 3,5 | 2,5 | -26,5 | 0,0 | 119,1 |
| 21 | 0,4 | 3,6 | 1,2 | 53,0 | 96,1 | 119,1 |
| 22 | 15,2 | 66,1 | 16,2 | 53,0 | 32,0 | 119,1 |
| 23 | 3,1 | 26,7 | 5,3 | 106,0 | 256,3 | 95,3 |
| 24 | 2,2 | 6,4 | 0,9 | 132,5 | 128,1 | 71,5 |
| 25 | 1,6 | 6,8 | 1,5 | 1060,4 | 192,2 | 47,6 |
| 26 | 2,2 | 6,4 | 1,6 | 159,1 | 96,1 | 95,3 |
| 27 | 3,0 | 8,6 | 1,8 | 159,1 | 256,3 | 119,1 |
| 28 | 3,6 | 7,9 | 8,9 | 106,0 | 128,1 | 95,3 |
| 29 | 5,7 | 12,3 | 4,7 | 0,0 | 160,2 | 119,1 |
| 30 | 18,0 | 15,6 | 20,6 | -26,5 | 128,1 | 119,1 |
| 31 | 36,0 | 31,2 | 41,2 | 153,8 | 96,1 | 95,3 |
| 32 | 100,3 | 124,4 | 67,0 | 79,5 | 44,8 | 95,3 |
| 33 | 10,7 | 46,6 | 14,9 | 424,2 | 128,1 | 119,1 |
| 34 | 85,4 | 105,9 | 60,7 | -106,0 | 128,1 | 119,1 |
| 35 | 2,0 | 8,9 | 0,6 | 53,0 | 256,3 | 119,1 |
| 36 | 16,2 | 70,4 | 13,6 | 53,0 | 12,8 | 71,5 |
| 37 | 34,2 | 22,8 | 51,0 | 265,1 | 64,1 | 95,3 |
| 38 | 186,2 | 179,5 | 55,1 | -159,1 | 16,0 | 119,1 |
| 39 | 77,9 | 42,2 | 267,9 | 53,0 | 128,1 | 95,3 |

| | | | | | | |
|----|-------|-------|--------|--------|-------|-------|
| 40 | 5,5 | 48,1 | 4,1 | 265,1 | 38,4 | 119,1 |
| 41 | 250,6 | 120,8 | 243,7 | 106,0 | 64,1 | 95,3 |
| 42 | 14,4 | 2,2 | 43,0 | 0,0 | 96,1 | 95,3 |
| 43 | 121,7 | 36,4 | 114,8 | 26,5 | 12,8 | 71,5 |
| 44 | 2,9 | 12,4 | 2,2 | -265,1 | 128,1 | 47,6 |
| 45 | 14,3 | 12,5 | 5,1 | 212,1 | 192,2 | 119,1 |
| 46 | 51,5 | 34,4 | 122,4 | 0,0 | 0,0 | 71,5 |
| 47 | 76,7 | 19,0 | 44,7 | 0,0 | 25,6 | 71,5 |
| 48 | 17,9 | 15,6 | 26,3 | 26,5 | 192,2 | 119,1 |
| 49 | 89,3 | 155,0 | 123,4 | 26,5 | 256,3 | 95,3 |
| 50 | 4,5 | 19,3 | 13,2 | 26,5 | 64,1 | 119,1 |
| 51 | 172,5 | 115,2 | 152,7 | 1378,5 | 22,4 | 71,5 |
| 52 | 125,8 | 33,1 | 83,8 | 15,9 | 32,0 | 119,1 |
| 53 | 63,9 | 69,3 | 108,9 | 413,6 | 51,3 | 119,1 |
| 54 | 59,4 | 51,5 | 89,1 | 26,5 | 0,0 | 119,1 |
| 55 | 69,1 | 75,0 | 54,6 | 5,3 | 19,2 | 71,5 |
| 56 | 111,2 | 23,0 | 1630,3 | 212,1 | 64,1 | 119,1 |
| 57 | 21,3 | 61,6 | 44,0 | 530,2 | 57,0 | 23,8 |
| 58 | 5,8 | 50,0 | 5,3 | 0,0 | 64,1 | 119,1 |
| 59 | 19,1 | 12,8 | 28,3 | 26,5 | 32,0 | 119,1 |
| 60 | 97,1 | 76,6 | 79,7 | 5,3 | 0,0 | 95,3 |
| 61 | 35,1 | 21,8 | 47,9 | 53,0 | 160,2 | 119,1 |
| 62 | 29,6 | 64,3 | 15,4 | 26,5 | 64,1 | 119,1 |
| 63 | 139,2 | 71,1 | 276,5 | -53,0 | 19,9 | 47,6 |
| 64 | 14,3 | 62,2 | 7,4 | 530,2 | 32,0 | 95,3 |
| 65 | 11,3 | 16,3 | 17,4 | 0,0 | 0,0 | 47,6 |
| 66 | 58,3 | 29,8 | 104,7 | 106,0 | 51,3 | 95,3 |
| 67 | 13,1 | 22,7 | 6,9 | 106,0 | 192,2 | 119,1 |
| 68 | 21,1 | 18,3 | 25,8 | 0,0 | 128,1 | 95,3 |
| 69 | 4,8 | 13,9 | 6,8 | 26,5 | 128,1 | 119,1 |
| 70 | 42,5 | 16,0 | 32,0 | 106,0 | 64,1 | 95,3 |
| 71 | 17,8 | 19,3 | 27,2 | 0,0 | 128,1 | 47,6 |
| 72 | 57,7 | 100,1 | 92,6 | 768,8 | 211,4 | 119,1 |
| 73 | 3,0 | 8,8 | 2,4 | 53,0 | 128,1 | 95,3 |
| 74 | 9,2 | 13,3 | 3,9 | 530,2 | 128,1 | 119,1 |
| 75 | 2,3 | 6,7 | 1,9 | 10,6 | 128,1 | 119,1 |
| 76 | 143,2 | 56,5 | 193,0 | 79,5 | 32,0 | 71,5 |
| 77 | 6,6 | 28,5 | 4,6 | 53,0 | 192,2 | 119,1 |
| 78 | 0,6 | 2,6 | 1,7 | 26,5 | 32,0 | 119,1 |
| 79 | 84,8 | 122,6 | 91,8 | 26,5 | 307,5 | 119,1 |
| 80 | 44,0 | 17,4 | 101,8 | 37,1 | 78,8 | 71,5 |
| 81 | 142,5 | 51,5 | 146,7 | -185,6 | 12,8 | 119,1 |
| 82 | 229,9 | 62,3 | 124,5 | 222,7 | 3,5 | 95,3 |
| 83 | 116,2 | 336,1 | 13,9 | 0,0 | 6,4 | 119,1 |
| 84 | 0,9 | 7,9 | 1,9 | 79,5 | 0,0 | 95,3 |
| 85 | 68,7 | 198,7 | 12,8 | 53,0 | 83,3 | 71,5 |
| 86 | 48,0 | 52,1 | 72,5 | 0,0 | 32,0 | 95,3 |
| 87 | 62,6 | 60,4 | 71,4 | 26,5 | 64,1 | 95,3 |
| 88 | 1,8 | 8,0 | 4,1 | 0,0 | 320,4 | 95,3 |
| 89 | 4,9 | 42,7 | 4,7 | 79,5 | 64,1 | 119,1 |
| 90 | 29,3 | 17,0 | 55,1 | 26,5 | 320,4 | 95,3 |
| 91 | 22,9 | 39,8 | 115,6 | 434,8 | 160,2 | 119,1 |

| | | | | | | |
|-----|--------|--------|--------|--------|-------|-------|
| 92 | 7,9 | 3,8 | 66,7 | 37,1 | 64,1 | 71,5 |
| 93 | 26,2 | 20,7 | 41,4 | 265,1 | 64,1 | 95,3 |
| 94 | 44,4 | 96,3 | 51,9 | 26,5 | 32,0 | 95,3 |
| 95 | 67,3 | 36,5 | 31,2 | 53,0 | 0,0 | 47,6 |
| 96 | 14,1 | 20,4 | 27,2 | 53,0 | 192,2 | 119,1 |
| 97 | 26,6 | 33,0 | 40,3 | -53,0 | 64,1 | 119,1 |
| 98 | 121,9 | 105,8 | 127,0 | 132,5 | 0,0 | 119,1 |
| 99 | 171,7 | 51,4 | 67,8 | 53,0 | 44,8 | 119,1 |
| 100 | 10,5 | 91,2 | 24,4 | 26,5 | 44,8 | 119,1 |
| 101 | 25,1 | 3,8 | 195,5 | 53,0 | 64,1 | 71,5 |
| 102 | 57,7 | 125,2 | 198,9 | -408,3 | 281,9 | 95,3 |
| 103 | 3,2 | 9,4 | 1,7 | 53,0 | 192,2 | 47,6 |
| 104 | 4,2 | 5,1 | 24,7 | 106,0 | 64,1 | 119,1 |
| 105 | 94,7 | 205,5 | 5,2 | 1060,4 | 64,1 | 119,1 |
| 106 | 84,5 | 73,4 | 35,8 | 79,5 | 96,1 | 119,1 |
| 107 | 88,5 | 191,9 | 66,5 | 53,0 | 19,2 | 47,6 |
| 108 | 11,2 | 32,5 | 4,8 | 79,5 | 64,1 | 71,5 |
| 109 | 1,5 | 12,7 | 1,4 | 26,5 | 108,9 | 119,1 |
| 110 | 14,6 | 6,7 | 65,6 | -106,0 | 6,4 | 23,8 |
| 111 | 14,3 | 31,1 | 7,6 | 37,1 | 37,8 | 119,1 |
| 112 | 83,0 | 80,1 | 81,7 | 106,0 | 76,9 | 71,5 |
| 113 | 119,5 | 86,4 | 185,5 | -26,5 | 96,1 | 71,5 |
| 114 | 141,1 | 94,2 | 53,9 | 0,0 | 64,1 | 119,1 |
| 115 | 42,0 | 16,6 | 78,6 | 53,0 | 64,1 | 71,5 |
| 116 | 65,1 | 94,2 | 35,5 | 0,0 | 64,1 | 119,1 |
| 117 | 114,4 | 33,1 | 83,1 | 26,5 | 19,2 | 71,5 |
| 118 | 403,1 | 74,4 | 51,4 | -106,0 | 115,3 | 119,1 |
| 119 | 3,4 | 3,7 | 13,8 | 0,0 | 192,2 | 119,1 |
| 120 | 193,3 | 79,9 | 93,0 | 95,4 | 32,0 | 95,3 |
| 121 | 45,6 | 98,8 | 61,1 | 106,0 | 128,1 | 95,3 |
| 122 | 2,7 | 23,4 | 3,7 | 53,0 | 128,1 | 119,1 |
| 123 | 1,5 | 13,1 | 1,7 | 26,5 | 64,1 | 119,1 |
| 124 | 3,4 | 29,2 | 2,1 | 0,0 | 320,4 | 119,1 |
| 125 | 37,4 | 81,2 | 42,2 | 53,0 | 192,2 | 119,1 |
| 126 | 1,5 | 12,6 | 1,4 | -53,0 | 128,1 | 119,1 |
| 127 | 2,3 | 9,9 | 3,3 | 79,5 | 0,0 | 71,5 |
| 128 | 3714,2 | 8058,8 | 236,7 | 1060,4 | 12,8 | 119,1 |
| 129 | 581,7 | 58,7 | 1617,7 | -26,5 | 141,0 | 71,5 |
| 130 | 6,2 | 17,8 | 8,3 | 63,6 | 128,1 | 119,1 |
| 131 | 229,2 | 52,4 | 237,8 | 0,0 | 160,2 | 119,1 |
| 132 | 2,6 | 22,3 | 3,9 | 530,2 | 320,4 | 119,1 |
| 133 | 716,2 | 52,7 | 877,0 | -132,5 | 19,2 | 119,1 |
| 134 | 7,5 | 9,3 | 28,3 | 0,0 | 192,2 | 119,1 |
| 135 | 538,8 | 179,8 | 790,9 | 26,5 | 64,1 | 119,1 |
| 136 | 259,3 | 32,6 | 244,7 | 26,5 | 480,5 | 119,1 |
| 137 | 51,3 | 44,5 | 34,5 | 10,6 | 64,1 | 119,1 |
| 138 | 84,9 | 38,8 | 4,7 | 106,0 | 121,7 | 119,1 |
| 139 | 84,0 | 104,2 | 4,7 | 79,5 | 32,0 | 119,1 |
| 140 | 282,1 | 79,0 | 463,3 | 26,5 | 160,2 | 71,5 |
| 141 | 374,8 | 50,0 | 393,2 | 0,0 | 32,0 | 71,5 |
| 142 | 298,1 | 50,7 | 763,0 | 0,0 | 76,9 | 47,6 |
| 143 | 317,7 | 119,9 | 203,7 | 53,0 | 19,2 | 119,1 |

| | | | | | | |
|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 144 | 238,8 | 159,4 | 186,9 | 63,6 | 25,6 | 95,3 |
| 145 | 359,1 | 34,3 | 625,5 | 53,0 | 25,6 | 71,5 |
| 146 | 311,8 | 37,6 | 161,9 | 392,3 | 256,3 | 71,5 |
| 147 | 2,7 | 4,0 | 1,7 | 53,0 | 44,8 | 119,1 |
| 148 | 47,8 | 14,8 | 441,2 | 79,5 | 32,0 | 71,5 |
| 149 | 457,9 | 69,7 | 196,5 | 26,5 | 76,9 | 95,3 |
| 150 | 8,2 | 2,5 | 9,1 | 159,1 | 0,0 | 71,5 |
| 151 | 387,6 | 93,4 | 202,4 | 53,0 | 38,4 | 71,5 |
| Suma | 15100,0 | 15100,0 | 15100,0 | 15100,0 | 15100,0 | 15100,0 |

Tabela P.3.2. Podindeks Zadovoljstvo Kupaca – standardizovani podaci

| RB indikatora | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------|--|---|--|--|
| RB preduzeća | Učešće prodaje stalnim kupcima u ukupnoj prodaji | Procenat žalbi na isporučene proizvode/pružene usluge | Dužina trajanja poslovnog odnosa sa prosečnim kupcem | Cena proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju |
| 1 | 142,7 | 105,9 | 200,1 | 156,0 |
| 2 | 99,9 | 92,6 | 153,9 | 62,4 |
| 3 | 0,0 | 105,9 | 15,4 | 124,8 |
| 4 | 114,1 | 92,6 | 107,7 | 93,6 |
| 5 | 128,4 | 103,2 | 230,9 | 124,8 |
| 6 | 135,5 | 92,6 | 30,8 | 93,6 |
| 7 | 128,4 | 92,6 | 77,0 | 93,6 |
| 8 | 114,1 | 100,6 | 153,9 | 62,4 |
| 9 | 99,9 | 105,9 | 30,8 | 62,4 |
| 10 | 85,6 | 92,6 | 15,4 | 93,6 |
| 11 | 21,4 | 103,2 | 15,4 | 93,6 |
| 12 | 114,1 | 92,6 | 107,7 | 93,6 |
| 13 | 71,3 | 105,6 | 153,9 | 93,6 |
| 14 | 114,1 | 105,9 | 46,2 | 124,8 |
| 15 | 71,3 | 104,5 | 215,5 | 93,6 |
| 16 | 85,6 | 92,6 | 46,2 | 124,8 |
| 17 | 114,1 | 100,6 | 30,8 | 93,6 |
| 18 | 114,1 | 79,4 | 30,8 | 124,8 |
| 19 | 71,3 | 79,4 | 46,2 | 124,8 |
| 20 | 71,3 | 105,9 | 61,6 | 93,6 |
| 21 | 99,9 | 103,2 | 61,6 | 124,8 |
| 22 | 114,1 | 105,6 | 92,4 | 124,8 |
| 23 | 85,6 | 105,9 | 153,9 | 124,8 |
| 24 | 71,3 | 100,6 | 61,6 | 124,8 |
| 25 | 28,5 | 74,1 | 46,2 | 93,6 |
| 26 | 142,7 | 79,4 | 46,2 | 93,6 |
| 27 | 99,9 | 95,3 | 169,3 | 93,6 |
| 28 | 128,4 | 105,9 | 92,4 | 93,6 |
| 29 | 71,3 | 105,9 | 15,4 | 62,4 |
| 30 | 99,9 | 79,4 | 307,8 | 62,4 |
| 31 | 128,4 | 100,6 | 153,9 | 93,6 |
| 32 | 114,1 | 103,2 | 92,4 | 93,6 |
| 33 | 85,6 | 100,6 | 46,2 | 124,8 |
| 34 | 114,1 | 103,2 | 153,9 | 62,4 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|-------|
| 35 | 114,1 | 105,9 | 61,6 | 93,6 |
| 36 | 99,9 | 105,9 | 61,6 | 124,8 |
| 37 | 114,1 | 103,2 | 46,2 | 93,6 |
| 38 | 99,9 | 103,7 | 38,5 | 93,6 |
| 39 | 114,1 | 100,6 | 77,0 | 124,8 |
| 40 | 114,1 | 105,9 | 77,0 | 156,0 |
| 41 | 128,4 | 92,6 | 46,2 | 93,6 |
| 42 | 128,4 | 92,6 | 230,9 | 93,6 |
| 43 | 71,3 | 100,6 | 46,2 | 62,4 |
| 44 | 71,3 | 105,9 | 15,4 | 124,8 |
| 45 | 128,4 | 103,2 | 30,8 | 124,8 |
| 46 | 114,1 | 92,6 | 77,0 | 124,8 |
| 47 | 142,7 | 79,4 | 153,9 | 93,6 |
| 48 | 128,4 | 103,2 | 153,9 | 93,6 |
| 49 | 114,1 | 103,2 | 46,2 | 124,8 |
| 50 | 71,3 | 100,6 | 92,4 | 124,8 |
| 51 | 99,9 | 103,2 | 153,9 | 93,6 |
| 52 | 99,9 | 103,2 | 153,9 | 156,0 |
| 53 | 142,7 | 105,9 | 15,4 | 124,8 |
| 54 | 107,0 | 103,2 | 153,9 | 93,6 |
| 55 | 71,3 | 105,9 | 123,1 | 93,6 |
| 56 | 114,1 | 105,9 | 46,2 | 62,4 |
| 57 | 135,5 | 105,9 | 307,8 | 93,6 |
| 58 | 114,1 | 105,9 | 123,1 | 124,8 |
| 59 | 92,7 | 105,9 | 153,9 | 93,6 |
| 60 | 114,1 | 105,9 | 61,6 | 124,8 |
| 61 | 114,1 | 105,9 | 61,6 | 93,6 |
| 62 | 114,1 | 100,6 | 92,4 | 93,6 |
| 63 | 128,4 | 103,2 | 130,8 | 62,4 |
| 64 | 135,5 | 105,9 | 77,0 | 62,4 |
| 65 | 114,1 | 100,6 | 107,7 | 93,6 |
| 66 | 114,1 | 103,2 | 46,2 | 93,6 |
| 67 | 114,1 | 105,9 | 77,0 | 62,4 |
| 68 | 114,1 | 105,9 | 153,9 | 124,8 |
| 69 | 28,5 | 103,2 | 46,2 | 62,4 |
| 70 | 71,3 | 92,6 | 61,6 | 62,4 |
| 71 | 71,3 | 92,6 | 77,0 | 124,8 |
| 72 | 99,9 | 103,2 | 77,0 | 93,6 |
| 73 | 71,3 | 92,6 | 107,7 | 93,6 |
| 74 | 107,0 | 52,9 | 30,8 | 93,6 |
| 75 | 114,1 | 105,9 | 230,9 | 124,8 |
| 76 | 71,3 | 100,6 | 277,1 | 62,4 |
| 77 | 114,1 | 105,9 | 123,1 | 93,6 |
| 78 | 142,7 | 100,6 | 77,0 | 93,6 |
| 79 | 71,3 | 105,9 | 15,4 | 62,4 |
| 80 | 121,3 | 100,6 | 77,0 | 62,4 |
| 81 | 99,9 | 103,2 | 77,0 | 62,4 |
| 82 | 71,3 | 105,8 | 307,8 | 93,6 |
| 83 | 128,4 | 79,4 | 153,9 | 93,6 |
| 84 | 71,3 | 100,6 | 38,5 | 124,8 |
| 85 | 114,1 | 105,9 | 200,1 | 93,6 |
| 86 | 128,4 | 100,6 | 77,0 | 124,8 |
| 87 | 99,9 | 105,9 | 61,6 | 93,6 |

| | | | | |
|-----|-------|-------|-------|-------|
| 88 | 135,5 | 103,2 | 77,0 | 156,0 |
| 89 | 107,0 | 79,4 | 30,8 | 124,8 |
| 90 | 128,4 | 100,6 | 77,0 | 124,8 |
| 91 | 128,4 | 92,6 | 46,2 | 156,0 |
| 92 | 99,9 | 92,6 | 153,9 | 93,6 |
| 93 | 71,3 | 105,9 | 46,2 | 62,4 |
| 94 | 99,9 | 105,9 | 61,6 | 62,4 |
| 95 | 28,5 | 103,2 | 153,9 | 124,8 |
| 96 | 99,9 | 103,2 | 92,4 | 124,8 |
| 97 | 107,0 | 105,9 | 77,0 | 62,4 |
| 98 | 114,1 | 100,6 | 153,9 | 124,8 |
| 99 | 114,1 | 103,2 | 230,9 | 62,4 |
| 100 | 99,9 | 100,6 | 30,8 | 62,4 |
| 101 | 85,6 | 105,9 | 153,9 | 124,8 |
| 102 | 0,0 | 105,9 | 0,0 | 93,6 |
| 103 | 128,4 | 79,4 | 77,0 | 124,8 |
| 104 | 114,1 | 105,9 | 77,0 | 93,6 |
| 105 | 128,4 | 105,9 | 46,2 | 124,8 |
| 106 | 114,1 | 92,6 | 77,0 | 124,8 |
| 107 | 114,1 | 100,6 | 153,9 | 124,8 |
| 108 | 99,9 | 100,6 | 61,6 | 124,8 |
| 109 | 114,1 | 66,2 | 30,8 | 62,4 |
| 110 | 71,3 | 100,6 | 153,9 | 124,8 |
| 111 | 128,4 | 105,7 | 46,2 | 124,8 |
| 112 | 99,9 | 103,2 | 153,9 | 124,8 |
| 113 | 114,1 | 103,2 | 77,0 | 93,6 |
| 114 | 99,9 | 92,6 | 38,5 | 93,6 |
| 115 | 28,5 | 92,6 | 153,9 | 62,4 |
| 116 | 42,8 | 97,9 | 30,8 | 93,6 |
| 117 | 121,3 | 103,2 | 153,9 | 93,6 |
| 118 | 99,9 | 79,4 | 77,0 | 93,6 |
| 119 | 49,9 | 105,9 | 77,0 | 93,6 |
| 120 | 71,3 | 105,9 | 77,0 | 93,6 |
| 121 | 14,3 | 105,9 | 30,8 | 124,8 |
| 122 | 99,9 | 105,9 | 77,0 | 93,6 |
| 123 | 128,4 | 105,6 | 153,9 | 124,8 |
| 124 | 85,6 | 105,9 | 153,9 | 124,8 |
| 125 | 128,4 | 79,4 | 153,9 | 124,8 |
| 126 | 85,6 | 105,9 | 46,2 | 62,4 |
| 127 | 128,4 | 105,9 | 307,8 | 93,6 |
| 128 | 128,4 | 103,2 | 46,2 | 93,6 |
| 129 | 135,5 | 103,2 | 46,2 | 62,4 |
| 130 | 128,4 | 105,9 | 30,8 | 156,0 |
| 131 | 7,1 | 105,9 | 46,2 | 93,6 |
| 132 | 71,3 | 103,2 | 46,2 | 124,8 |
| 133 | 139,8 | 105,6 | 123,1 | 124,8 |
| 134 | 99,9 | 97,9 | 77,0 | 93,6 |
| 135 | 128,4 | 103,2 | 46,2 | 93,6 |
| 136 | 114,1 | 105,9 | 107,7 | 93,6 |
| 137 | 114,1 | 103,2 | 230,9 | 93,6 |
| 138 | 85,6 | 105,9 | 107,7 | 93,6 |
| 139 | 114,1 | 105,9 | 123,1 | 93,6 |
| 140 | 128,4 | 105,8 | 107,7 | 93,6 |

| | | | | |
|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 141 | 42,8 | 103,2 | 77,0 | 93,6 |
| 142 | 114,1 | 100,6 | 153,9 | 124,8 |
| 143 | 0,0 | 100,6 | 46,2 | 124,8 |
| 144 | 107,0 | 105,8 | 277,1 | 93,6 |
| 145 | 107,0 | 103,2 | 92,4 | 93,6 |
| 146 | 114,1 | 92,6 | 61,6 | 62,4 |
| 147 | 114,1 | 105,9 | 77,0 | 93,6 |
| 148 | 71,3 | 103,2 | 153,9 | 62,4 |
| 149 | 125,5 | 103,7 | 77,0 | 62,4 |
| 150 | 141,2 | 105,9 | 307,8 | 93,6 |
| 151 | 64,2 | 100,6 | 92,4 | 93,6 |
| Suma | 15100,0 | 15100,0 | 15100,0 | 15100,0 |

Tabela P.3.3. Podindeks Unutrašnji Procesi – standardizovani podaci

| RB indikatora | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|---------------|--|--|---|--|---------------------------------------|
| RB preduzeća | Troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj (% od poslovnih prihoda) | Učešće novouvedenih proizvoda/usluga u ukupnoj prodaji | Procenat škarta u procesu proizvodnje/pružanja usluge | Vreme potrebno za plasiranje novog proizvoda | Implementacija međunarodnih standarda |
| 1 | 8,1 | 0,0 | 103,4 | 58,3 | 74,8 |
| 2 | 162,6 | 154,0 | 100,5 | 110,8 | 74,8 |
| 3 | 812,9 | 616,1 | 103,4 | 104,9 | 74,8 |
| 4 | 0,0 | 61,6 | 97,6 | 104,9 | 74,8 |
| 5 | 0,0 | 61,6 | 101,6 | 116,1 | 74,8 |
| 6 | 81,3 | 123,2 | 100,5 | 104,9 | 74,8 |
| 7 | 0,0 | 184,8 | 94,7 | 115,1 | 74,8 |
| 8 | 16,3 | 30,8 | 102,2 | 110,8 | 74,8 |
| 9 | 162,6 | 246,4 | 103,4 | 114,7 | 74,8 |
| 10 | 162,6 | 184,8 | 103,4 | 116,1 | 74,8 |
| 11 | 162,6 | 61,6 | 102,2 | 116,3 | 74,8 |
| 12 | 121,9 | 0,0 | 100,5 | 116,3 | 149,5 |
| 13 | 40,6 | 0,0 | 103,4 | 110,8 | 74,8 |
| 14 | 162,6 | 0,0 | 103,4 | 104,9 | 74,8 |
| 15 | 0,0 | 0,0 | 102,2 | 113,7 | 74,8 |
| 16 | 81,3 | 30,8 | 103,4 | 58,3 | 149,5 |
| 17 | 24,4 | 184,8 | 103,4 | 114,7 | 74,8 |
| 18 | 40,6 | 184,8 | 103,4 | 110,8 | 74,8 |
| 19 | 243,9 | 123,2 | 103,4 | 110,8 | 74,8 |
| 20 | 0,0 | 0,0 | 103,4 | 58,3 | 74,8 |
| 21 | 40,6 | 61,6 | 102,8 | 104,9 | 74,8 |
| 22 | 8,1 | 6,2 | 103,4 | 115,6 | 74,8 |
| 23 | 40,6 | 92,4 | 103,4 | 116,1 | 149,5 |
| 24 | 81,3 | 61,6 | 57,4 | 116,1 | 74,8 |
| 25 | 569,0 | 369,6 | 86,1 | 97,2 | 74,8 |
| 26 | 162,6 | 492,9 | 91,9 | 93,3 | 149,5 |
| 27 | 0,0 | 227,9 | 72,9 | 68,0 | 149,5 |
| 28 | 162,6 | 61,6 | 51,7 | 116,1 | 149,5 |

| | | | | | |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 29 | 243,9 | 308,0 | 103,4 | 58,3 | 74,8 |
| 30 | 81,3 | 492,9 | 97,6 | 113,7 | 74,8 |
| 31 | 81,3 | 246,4 | 101,6 | 110,8 | 149,5 |
| 32 | 0,0 | 0,0 | 102,8 | 104,9 | 74,8 |
| 33 | 121,9 | 43,1 | 102,2 | 113,7 | 149,5 |
| 34 | 40,6 | 61,6 | 102,8 | 70,0 | 149,5 |
| 35 | 81,3 | 61,6 | 103,4 | 114,7 | 74,8 |
| 36 | 406,4 | 308,0 | 103,4 | 114,2 | 74,8 |
| 37 | 40,6 | 61,6 | 101,6 | 110,8 | 149,5 |
| 38 | 32,5 | 80,1 | 103,4 | 58,3 | 74,8 |
| 39 | 162,6 | 30,8 | 100,5 | 104,9 | 149,5 |
| 40 | 40,6 | 123,2 | 103,4 | 58,3 | 74,8 |
| 41 | 8,1 | 30,8 | 102,8 | 116,4 | 74,8 |
| 42 | 40,6 | 30,8 | 101,6 | 115,6 | 74,8 |
| 43 | 16,3 | 92,4 | 103,3 | 104,9 | 149,5 |
| 44 | 81,3 | 123,2 | 103,4 | 58,3 | 74,8 |
| 45 | 162,6 | 184,8 | 103,4 | 104,9 | 74,8 |
| 46 | 40,6 | 123,2 | 102,8 | 115,6 | 149,5 |
| 47 | 16,3 | 24,6 | 102,8 | 115,6 | 149,5 |
| 48 | 40,6 | 61,6 | 102,2 | 115,6 | 74,8 |
| 49 | 0,0 | 123,2 | 102,2 | 115,1 | 74,8 |
| 50 | 406,4 | 184,8 | 100,5 | 115,6 | 74,8 |
| 51 | 0,0 | 123,2 | 103,4 | 58,3 | 74,8 |
| 52 | 81,3 | 30,8 | 101,1 | 104,9 | 74,8 |
| 53 | 0,0 | 30,8 | 103,1 | 104,9 | 74,8 |
| 54 | 40,6 | 30,8 | 102,2 | 58,3 | 149,5 |
| 55 | 40,6 | 30,8 | 103,4 | 58,3 | 74,8 |
| 56 | 162,6 | 184,8 | 102,8 | 110,8 | 149,5 |
| 57 | 24,4 | 0,0 | 103,4 | 58,3 | 74,8 |
| 58 | 16,3 | 431,3 | 103,4 | 93,3 | 74,8 |
| 59 | 81,3 | 30,8 | 102,2 | 115,6 | 74,8 |
| 60 | 40,6 | 0,0 | 103,4 | 58,3 | 74,8 |
| 61 | 16,3 | 12,3 | 103,4 | 58,3 | 149,5 |
| 62 | 24,4 | 123,2 | 103,4 | 115,1 | 74,8 |
| 63 | 16,3 | 61,6 | 97,6 | 115,6 | 74,8 |
| 64 | 406,4 | 6,2 | 103,4 | 104,9 | 74,8 |
| 65 | 0,0 | 30,8 | 102,5 | 104,9 | 74,8 |
| 66 | 20,3 | 61,6 | 98,2 | 106,9 | 149,5 |
| 67 | 40,6 | 0,0 | 103,4 | 104,9 | 149,5 |
| 68 | 0,0 | 0,0 | 102,8 | 104,9 | 74,8 |
| 69 | 81,3 | 6,2 | 101,6 | 116,5 | 74,8 |
| 70 | 487,7 | 184,8 | 103,4 | 110,8 | 74,8 |
| 71 | 40,6 | 6,2 | 103,4 | 106,9 | 74,8 |
| 72 | 81,3 | 277,2 | 90,7 | 116,4 | 74,8 |
| 73 | 40,6 | 123,2 | 100,5 | 113,7 | 74,8 |
| 74 | 162,6 | 0,0 | 97,6 | 110,8 | 74,8 |
| 75 | 8,1 | 6,2 | 103,4 | 110,8 | 74,8 |
| 76 | 40,6 | 61,6 | 98,8 | 116,1 | 149,5 |
| 77 | 406,4 | 0,0 | 103,4 | 113,7 | 74,8 |
| 78 | 24,4 | 0,0 | 100,5 | 58,3 | 74,8 |
| 79 | 8,1 | 30,8 | 103,4 | 104,9 | 74,8 |

| | | | | | |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 80 | 40,6 | 92,4 | 101,9 | 104,9 | 74,8 |
| 81 | 16,3 | 0,0 | 103,4 | 116,1 | 74,8 |
| 82 | 40,6 | 73,9 | 103,2 | 115,6 | 74,8 |
| 83 | 0,0 | 30,8 | 102,8 | 112,7 | 74,8 |
| 84 | 0,0 | 92,4 | 100,5 | 108,8 | 74,8 |
| 85 | 243,9 | 92,4 | 100,5 | 113,7 | 149,5 |
| 86 | 81,3 | 0,0 | 103,1 | 112,7 | 149,5 |
| 87 | 8,1 | 61,6 | 103,4 | 58,3 | 74,8 |
| 88 | 162,6 | 0,0 | 102,8 | 58,3 | 74,8 |
| 89 | 40,6 | 61,6 | 103,4 | 113,7 | 74,8 |
| 90 | 40,6 | 98,6 | 102,2 | 112,7 | 149,5 |
| 91 | 24,4 | 0,0 | 101,6 | 110,8 | 74,8 |
| 92 | 81,3 | 92,4 | 100,5 | 104,9 | 74,8 |
| 93 | 243,9 | 492,9 | 102,2 | 58,3 | 74,8 |
| 94 | 40,6 | 30,8 | 103,4 | 104,9 | 149,5 |
| 95 | 0,0 | 61,6 | 102,5 | 110,8 | 74,8 |
| 96 | 162,6 | 123,2 | 103,4 | 115,6 | 149,5 |
| 97 | 0,0 | 0,0 | 103,4 | 58,3 | 74,8 |
| 98 | 0,0 | 73,9 | 97,6 | 116,1 | 74,8 |
| 99 | 146,3 | 61,6 | 100,5 | 114,7 | 74,8 |
| 100 | 0,0 | 92,4 | 101,6 | 113,7 | 74,8 |
| 101 | 65,0 | 246,4 | 103,4 | 114,7 | 149,5 |
| 102 | 243,9 | 6,2 | 103,4 | 81,6 | 74,8 |
| 103 | 162,6 | 431,3 | 97,6 | 110,8 | 149,5 |
| 104 | 81,3 | 0,0 | 94,7 | 114,7 | 74,8 |
| 105 | 0,0 | 492,9 | 100,5 | 115,6 | 149,5 |
| 106 | 227,6 | 308,0 | 97,6 | 114,7 | 149,5 |
| 107 | 406,4 | 246,4 | 97,6 | 115,6 | 149,5 |
| 108 | 211,3 | 308,0 | 97,6 | 115,6 | 149,5 |
| 109 | 243,9 | 6,2 | 100,5 | 115,6 | 74,8 |
| 110 | 81,3 | 0,0 | 100,5 | 104,9 | 149,5 |
| 111 | 81,3 | 308,0 | 97,6 | 113,7 | 149,5 |
| 112 | 40,6 | 61,6 | 103,1 | 113,7 | 74,8 |
| 113 | 0,0 | 30,8 | 100,5 | 111,7 | 74,8 |
| 114 | 40,6 | 30,8 | 100,5 | 114,7 | 74,8 |
| 115 | 40,6 | 123,2 | 91,9 | 113,7 | 149,5 |
| 116 | 16,3 | 61,6 | 101,1 | 113,7 | 149,5 |
| 117 | 243,9 | 61,6 | 103,4 | 104,9 | 149,5 |
| 118 | 40,6 | 123,2 | 102,8 | 104,9 | 149,5 |
| 119 | 0,0 | 0,0 | 103,4 | 58,3 | 149,5 |
| 120 | 0,0 | 30,8 | 103,4 | 58,3 | 74,8 |
| 121 | 284,5 | 554,5 | 103,4 | 114,7 | 149,5 |
| 122 | 40,6 | 123,2 | 102,8 | 114,7 | 74,8 |
| 123 | 8,1 | 30,8 | 103,3 | 115,6 | 74,8 |
| 124 | 162,6 | 61,6 | 103,4 | 104,9 | 74,8 |
| 125 | 81,3 | 246,4 | 68,9 | 104,9 | 74,8 |
| 126 | 40,6 | 0,0 | 102,8 | 58,3 | 74,8 |
| 127 | 284,5 | 0,0 | 103,4 | 58,3 | 74,8 |
| 128 | 0,0 | 0,0 | 103,4 | 58,3 | 74,8 |
| 129 | 0,0 | 0,0 | 102,8 | 58,3 | 149,5 |
| 130 | 487,7 | 123,2 | 101,6 | 97,2 | 74,8 |

| | | | | | |
|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 131 | 48,8 | 24,6 | 98,8 | 114,7 | 149,5 |
| 132 | 650,3 | 61,6 | 100,5 | 110,8 | 149,5 |
| 133 | 0,0 | 0,0 | 100,5 | 58,3 | 74,8 |
| 134 | 162,6 | 61,6 | 97,6 | 70,0 | 74,8 |
| 135 | 8,1 | 0,0 | 102,8 | 58,3 | 74,8 |
| 136 | 81,3 | 0,0 | 103,4 | 58,3 | 149,5 |
| 137 | 24,4 | 30,8 | 103,4 | 104,9 | 74,8 |
| 138 | 8,1 | 61,6 | 103,4 | 104,9 | 74,8 |
| 139 | 16,3 | 30,8 | 103,4 | 104,9 | 74,8 |
| 140 | 24,4 | 30,8 | 103,4 | 115,6 | 149,5 |
| 141 | 40,6 | 6,2 | 103,1 | 104,9 | 149,5 |
| 142 | 16,3 | 30,8 | 97,6 | 104,9 | 74,8 |
| 143 | 40,6 | 12,3 | 102,8 | 104,9 | 149,5 |
| 144 | 0,8 | 18,5 | 103,3 | 116,1 | 74,8 |
| 145 | 24,4 | 0,0 | 100,5 | 113,7 | 149,5 |
| 146 | 569,0 | 554,5 | 96,5 | 104,9 | 149,5 |
| 147 | 16,3 | 49,3 | 103,4 | 113,7 | 74,8 |
| 148 | 81,3 | 30,8 | 63,2 | 104,9 | 149,5 |
| 149 | 81,3 | 18,5 | 103,1 | 104,9 | 149,5 |
| 150 | 284,5 | 0,0 | 103,4 | 58,3 | 149,5 |
| 151 | 40,6 | 123,2 | 57,4 | 110,8 | 74,8 |
| Suma | 15100,0 | 15100,0 | 15100,0 | 15100,0 | 15100,0 |

Tabela P.3.4. Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih – standardizovani podaci

| RB indikatora | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
|---------------|---|--------------------------------|-----------------------------------|--|--|---|
| RB preduzeća | Procenat zaposlenih sa završenim fakultetom | Procenat zaposlenih KV radnika | Procenat zaposlenih sa doktoratom | Procenat zaposlenih koji poznaju i rade na modernom softveru | Ulaganje u trening i obuku zaposlenih (% od prihoda) | Obuke zaposlenih u prethodne tri godine |
| 1 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 10,2 | 116,4 |
| 2 | 126,4 | 113,3 | 0,0 | 187,5 | 51,0 | 116,4 |
| 3 | 240,3 | 11,3 | 0,0 | 187,5 | 0,0 | 116,4 |
| 4 | 0,0 | 226,7 | 0,0 | 187,5 | 0,0 | 116,4 |
| 5 | 63,2 | 113,3 | 0,0 | 46,9 | 51,0 | 116,4 |
| 6 | 0,0 | 226,7 | 0,0 | 0,0 | 5,1 | 58,2 |
| 7 | 0,0 | 226,7 | 0,0 | 140,6 | 0,0 | 58,2 |
| 8 | 126,4 | 113,3 | 0,0 | 187,5 | 0,0 | 116,4 |
| 9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 204,0 | 116,4 |
| 10 | 0,0 | 226,7 | 0,0 | 187,5 | 204,0 | 116,4 |
| 11 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 153,0 | 116,4 |
| 12 | 63,2 | 170,0 | 0,0 | 46,9 | 0,0 | 58,2 |
| 13 | 0,0 | 226,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 116,4 |
| 14 | 202,3 | 45,3 | 0,0 | 187,5 | 204,0 | 116,4 |
| 15 | 0,0 | 226,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 58,2 |
| 16 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 20,4 | 116,4 |
| 17 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 58,2 |
| 18 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 102,0 | 116,4 |
| 19 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 306,0 | 116,4 |

| | | | | | | |
|----|-------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 20 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 58,2 |
| 21 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 58,2 |
| 22 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 10,2 | 58,2 |
| 23 | 0,0 | 226,7 | 0,0 | 0,0 | 51,0 | 116,4 |
| 24 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 0,0 | 58,2 |
| 25 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 204,0 | 116,4 |
| 26 | 252,9 | 226,7 | 0,0 | 187,5 | 204,0 | 116,4 |
| 27 | 0,0 | 226,7 | 0,0 | 0,0 | 102,0 | 58,2 |
| 28 | 126,4 | 113,3 | 0,0 | 0,0 | 102,0 | 58,2 |
| 29 | 189,7 | 226,7 | 0,0 | 187,5 | 51,0 | 116,4 |
| 30 | 126,4 | 0,0 | 0,0 | 168,7 | 102,0 | 116,4 |
| 31 | 69,0 | 164,8 | 0,0 | 56,2 | 10,2 | 116,4 |
| 32 | 93,6 | 142,8 | 0,0 | 46,9 | 10,2 | 116,4 |
| 33 | 108,5 | 129,4 | 0,0 | 13,1 | 51,0 | 116,4 |
| 34 | 151,7 | 90,7 | 2226,1 | 150,0 | 10,2 | 116,4 |
| 35 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 51,0 | 116,4 |
| 36 | 75,9 | 158,7 | 0,0 | 187,5 | 51,0 | 116,4 |
| 37 | 25,3 | 204,0 | 0,0 | 37,5 | 51,0 | 116,4 |
| 38 | 151,7 | 90,7 | 0,0 | 150,0 | 10,2 | 116,4 |
| 39 | 25,3 | 113,3 | 0,0 | 46,9 | 51,0 | 116,4 |
| 40 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 20,4 | 116,4 |
| 41 | 25,3 | 158,7 | 0,0 | 28,1 | 5,1 | 116,4 |
| 42 | 12,6 | 113,3 | 0,0 | 5,6 | 30,6 | 58,2 |
| 43 | 164,4 | 79,3 | 0,0 | 187,5 | 20,4 | 116,4 |
| 44 | 50,6 | 181,3 | 0,0 | 18,7 | 0,0 | 58,2 |
| 45 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 153,0 | 116,4 |
| 46 | 202,3 | 181,3 | 599,3 | 18,7 | 1020,1 | 116,4 |
| 47 | 25,3 | 204,0 | 0,0 | 7,5 | 5,1 | 116,4 |
| 48 | 202,3 | 45,3 | 0,0 | 93,7 | 51,0 | 116,4 |
| 49 | 101,2 | 113,3 | 0,0 | 18,7 | 0,0 | 58,2 |
| 50 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 58,2 |
| 51 | 58,2 | 52,1 | 0,0 | 86,2 | 102,0 | 116,4 |
| 52 | 50,6 | 68,0 | 0,0 | 185,6 | 51,0 | 116,4 |
| 53 | 5,1 | 181,3 | 0,0 | 93,7 | 0,0 | 58,2 |
| 54 | 0,0 | 113,3 | 0,0 | 93,7 | 51,0 | 116,4 |
| 55 | 50,6 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 0,0 | 58,2 |
| 56 | 75,9 | 113,3 | 0,0 | 168,7 | 51,0 | 116,4 |
| 57 | 0,0 | 226,7 | 0,0 | 112,5 | 0,0 | 58,2 |
| 58 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 0,0 | 58,2 |
| 59 | 55,6 | 158,7 | 0,0 | 9,4 | 51,0 | 116,4 |
| 60 | 177,0 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 30,6 | 116,4 |
| 61 | 101,2 | 136,0 | 0,0 | 187,5 | 102,0 | 116,4 |
| 62 | 126,4 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 5,1 | 116,4 |
| 63 | 126,4 | 113,3 | 0,0 | 123,7 | 5,1 | 116,4 |
| 64 | 42,2 | 188,8 | 0,0 | 37,5 | 1,0 | 116,4 |
| 65 | 70,8 | 74,8 | 0,0 | 103,1 | 0,0 | 58,2 |
| 66 | 12,6 | 181,3 | 0,0 | 37,5 | 10,2 | 116,4 |
| 67 | 202,3 | 45,3 | 3113,4 | 187,5 | 51,0 | 116,4 |
| 68 | 27,8 | 201,7 | 0,0 | 0,0 | 10,2 | 87,3 |
| 69 | 27,8 | 201,7 | 0,0 | 18,7 | 20,4 | 116,4 |
| 70 | 182,1 | 181,3 | 0,0 | 187,5 | 0,0 | 58,2 |
| 71 | 126,4 | 113,3 | 0,0 | 131,2 | 20,4 | 116,4 |
| 72 | 126,4 | 113,3 | 0,0 | 18,7 | 10,2 | 116,4 |

| | | | | | | |
|-----|-------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 73 | 43,0 | 188,1 | 0,0 | 90,0 | 20,4 | 58,2 |
| 74 | 252,9 | 226,7 | 0,0 | 187,5 | 204,0 | 116,4 |
| 75 | 126,4 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 51,0 | 116,4 |
| 76 | 5,1 | 45,3 | 0,0 | 75,0 | 102,0 | 116,4 |
| 77 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 510,0 | 116,4 |
| 78 | 68,3 | 165,5 | 0,0 | 187,5 | 0,0 | 58,2 |
| 79 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 0,0 | 58,2 |
| 80 | 12,6 | 204,0 | 0,0 | 37,5 | 0,0 | 116,4 |
| 81 | 1,3 | 158,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 116,4 |
| 82 | 17,7 | 181,3 | 0,0 | 9,4 | 5,1 | 116,4 |
| 83 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 58,2 |
| 84 | 25,3 | 181,3 | 0,0 | 18,7 | 5,1 | 58,2 |
| 85 | 177,0 | 22,7 | 0,0 | 131,2 | 102,0 | 116,4 |
| 86 | 75,9 | 68,0 | 0,0 | 37,5 | 102,0 | 116,4 |
| 87 | 50,6 | 181,3 | 0,0 | 37,5 | 0,0 | 58,2 |
| 88 | 0,0 | 226,7 | 0,0 | 93,7 | 306,0 | 116,4 |
| 89 | 126,4 | 113,3 | 0,0 | 93,7 | 51,0 | 116,4 |
| 90 | 50,6 | 181,3 | 0,0 | 46,9 | 30,6 | 116,4 |
| 91 | 189,7 | 56,7 | 0,0 | 140,6 | 51,0 | 116,4 |
| 92 | 12,6 | 215,3 | 0,0 | 9,4 | 0,0 | 58,2 |
| 93 | 50,6 | 181,3 | 0,0 | 18,7 | 0,0 | 58,2 |
| 94 | 151,7 | 90,7 | 0,0 | 178,1 | 51,0 | 116,4 |
| 95 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 0,0 | 58,2 |
| 96 | 43,0 | 226,7 | 0,0 | 0,0 | 102,0 | 116,4 |
| 97 | 126,4 | 113,3 | 0,0 | 187,5 | 10,2 | 116,4 |
| 98 | 0,0 | 226,7 | 0,0 | 187,5 | 102,0 | 116,4 |
| 99 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 185,6 | 20,4 | 116,4 |
| 100 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 0,0 | 58,2 |
| 101 | 50,6 | 45,3 | 0,0 | 93,7 | 51,0 | 116,4 |
| 102 | 126,4 | 0,0 | 0,0 | 168,7 | 765,0 | 116,4 |
| 103 | 126,4 | 0,0 | 0,0 | 93,7 | 255,0 | 116,4 |
| 104 | 0,0 | 226,7 | 0,0 | 37,5 | 51,0 | 116,4 |
| 105 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 918,1 | 116,4 |
| 106 | 0,0 | 22,7 | 0,0 | 93,7 | 306,0 | 116,4 |
| 107 | 0,0 | 22,7 | 0,0 | 56,2 | 204,0 | 116,4 |
| 108 | 126,4 | 113,3 | 0,0 | 187,5 | 1020,1 | 116,4 |
| 109 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 1020,1 | 116,4 |
| 110 | 50,6 | 11,3 | 817,3 | 56,2 | 204,0 | 116,4 |
| 111 | 0,0 | 113,3 | 0,0 | 18,7 | 102,0 | 87,3 |
| 112 | 50,6 | 181,3 | 0,0 | 0,0 | 5,1 | 58,2 |
| 113 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 37,5 | 0,0 | 58,2 |
| 114 | 0,0 | 113,3 | 0,0 | 18,7 | 102,0 | 58,2 |
| 115 | 25,3 | 158,7 | 0,0 | 56,2 | 10,2 | 87,3 |
| 116 | 2,5 | 9,1 | 0,0 | 28,1 | 30,6 | 116,4 |
| 117 | 75,9 | 22,7 | 0,0 | 185,6 | 816,1 | 116,4 |
| 118 | 202,3 | 22,7 | 0,0 | 131,2 | 51,0 | 116,4 |
| 119 | 0,0 | 113,3 | 0,0 | 18,7 | 102,0 | 116,4 |
| 120 | 42,2 | 188,9 | 0,0 | 56,2 | 204,0 | 116,4 |
| 121 | 202,3 | 45,3 | 7783,5 | 150,0 | 102,0 | 116,4 |
| 122 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 20,4 | 116,4 |
| 123 | 0,0 | 226,7 | 0,0 | 187,5 | 51,0 | 58,2 |
| 124 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 51,0 | 116,4 |
| 125 | 50,6 | 181,3 | 0,0 | 37,5 | 102,0 | 116,4 |

| | | | | | | |
|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 126 | 169,4 | 74,8 | 0,0 | 187,5 | 102,0 | 116,4 |
| 127 | 83,5 | 151,9 | 0,0 | 140,6 | 1020,1 | 116,4 |
| 128 | 75,9 | 34,0 | 0,0 | 187,5 | 0,0 | 58,2 |
| 129 | 20,2 | 68,0 | 0,0 | 13,1 | 0,0 | 116,4 |
| 130 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 37,5 | 30,6 | 87,3 |
| 131 | 37,9 | 170,0 | 0,0 | 18,7 | 20,4 | 116,4 |
| 132 | 126,4 | 113,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 58,2 |
| 133 | 25,3 | 204,0 | 0,0 | 43,1 | 1,0 | 116,4 |
| 134 | 50,6 | 0,0 | 0,0 | 93,7 | 102,0 | 58,2 |
| 135 | 27,1 | 202,4 | 0,0 | 18,7 | 0,0 | 116,4 |
| 136 | 227,6 | 11,3 | 560,4 | 168,7 | 30,6 | 116,4 |
| 137 | 25,3 | 204,0 | 0,0 | 93,7 | 20,4 | 116,4 |
| 138 | 37,9 | 192,7 | 0,0 | 187,5 | 51,0 | 116,4 |
| 139 | 189,7 | 56,7 | 0,0 | 140,6 | 51,0 | 116,4 |
| 140 | 25,3 | 204,0 | 0,0 | 37,5 | 20,4 | 116,4 |
| 141 | 75,9 | 22,7 | 0,0 | 131,2 | 51,0 | 116,4 |
| 142 | 37,9 | 79,3 | 0,0 | 9,4 | 10,2 | 116,4 |
| 143 | 75,9 | 0,0 | 0,0 | 18,7 | 0,0 | 58,2 |
| 144 | 50,6 | 181,3 | 0,0 | 95,6 | 1,0 | 116,4 |
| 145 | 27,8 | 99,7 | 0,0 | 20,6 | 30,6 | 116,4 |
| 146 | 12,6 | 0,0 | 0,0 | 93,7 | 612,0 | 116,4 |
| 147 | 50,6 | 181,3 | 0,0 | 168,7 | 51,0 | 116,4 |
| 148 | 50,6 | 181,3 | 0,0 | 46,9 | 10,2 | 58,2 |
| 149 | 252,9 | 0,0 | 0,0 | 187,5 | 40,8 | 116,4 |
| 150 | 189,7 | 11,3 | 0,0 | 60,0 | 10,2 | 116,4 |
| 151 | 202,3 | 0,0 | 0,0 | 168,7 | 153,0 | 87,3 |
| Suma | 15100,0 | 15100,0 | 15100,0 | 15100,0 | 15100,0 | 15100,0 |

P.4. Ponderisane vrednosti i kompozitni podindeksi

Tabela P.4.1. Podindeks Finansijski Indikatori – ponderisane vrednosti i kompozitni podindeks

| RB indikatora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | PODINDEKS (FI) | RANG |
|---------------|----------------------------|---------------------------------|--|---|----------------------------------|--|----------------|------|
| | Poslovni prihodi preduzeća | Poslovni prihodi/ po zaposlenom | Prosečna vrednost poslovne imovine preduzeća | Stopa rasta prihoda od prodaje u odnosu na prethodnu godinu | Udeo profita u ukupnim prihodima | Zavisnost poslovanja preduzeća od kredita banaka | | |
| PONDER | 0,16667 | 0,16667 | 0,16667 | 0,16667 | 0,16667 | 0,16667 | | |
| 1 | 0,6 | 2,6 | 0,2 | 8,8 | 5,3 | 11,9 | 29,5 | 145 |
| 2 | 0,1 | 0,6 | 0,1 | 8,8 | 32,0 | 19,8 | 61,5 | 84 |
| 3 | 0,2 | 1,5 | 0,1 | 88,4 | 0,0 | 19,8 | 110,0 | 34 |
| 4 | 0,2 | 2,0 | 0,3 | 26,5 | 21,4 | 19,8 | 70,3 | 72 |
| 5 | 0,4 | 3,0 | 0,2 | 4,4 | 2,1 | 19,8 | 30,0 | 144 |
| 6 | 0,2 | 1,7 | 0,3 | 17,7 | 16,0 | 19,8 | 55,8 | 99 |
| 7 | 0,7 | 2,8 | 0,8 | -26,5 | 0,0 | 19,8 | -2,4 | 150 |
| 8 | 11,8 | 12,8 | 11,6 | 0,0 | 5,3 | 15,9 | 57,5 | 96 |
| 9 | 0,2 | 1,4 | 0,2 | 17,7 | 32,0 | 19,8 | 71,3 | 69 |
| 10 | 0,4 | 3,6 | 0,3 | 8,8 | 53,4 | 19,8 | 86,4 | 48 |
| 11 | 0,1 | 1,1 | 0,2 | 13,3 | 42,7 | 19,8 | 77,3 | 62 |
| 12 | 1,1 | 2,4 | 4,1 | 2,7 | 10,7 | 19,8 | 40,8 | 129 |
| 13 | 2,0 | 5,8 | 2,7 | 0,0 | 10,7 | 11,9 | 33,0 | 141 |
| 14 | 0,0 | 0,3 | 0,2 | 17,7 | 32,0 | 19,8 | 70,1 | 73 |
| 15 | 0,3 | 1,4 | 0,3 | 13,3 | 16,0 | 19,8 | 51,1 | 109 |
| 16 | 1,4 | 2,1 | 1,5 | 17,7 | 16,0 | 19,8 | 58,5 | 89 |
| 17 | 0,2 | 2,0 | 0,2 | 8,8 | 32,0 | 19,8 | 63,1 | 82 |
| 18 | 0,3 | 1,2 | 0,3 | 4,4 | 10,7 | 19,8 | 36,7 | 139 |
| 19 | 0,3 | 1,2 | 0,2 | 17,7 | 53,4 | 19,8 | 92,6 | 40 |
| 20 | 0,1 | 0,6 | 0,4 | -4,4 | 0,0 | 19,8 | 16,5 | 147 |
| 21 | 0,1 | 0,6 | 0,2 | 8,8 | 16,0 | 19,8 | 45,6 | 120 |
| 22 | 2,5 | 11,0 | 2,7 | 8,8 | 5,3 | 19,8 | 50,3 | 111 |
| 23 | 0,5 | 4,5 | 0,9 | 17,7 | 42,7 | 15,9 | 82,1 | 54 |
| 24 | 0,4 | 1,1 | 0,2 | 22,1 | 21,4 | 11,9 | 56,9 | 98 |
| 25 | 0,3 | 1,1 | 0,3 | 176,7 | 32,0 | 7,9 | 218,4 | 9 |
| 26 | 0,4 | 1,1 | 0,3 | 26,5 | 16,0 | 15,9 | 60,1 | 85 |
| 27 | 0,5 | 1,4 | 0,3 | 26,5 | 42,7 | 19,8 | 91,3 | 42 |
| 28 | 0,6 | 1,3 | 1,5 | 17,7 | 21,4 | 15,9 | 58,3 | 92 |
| 29 | 0,9 | 2,1 | 0,8 | 0,0 | 26,7 | 19,8 | 50,3 | 110 |
| 30 | 3,0 | 2,6 | 3,4 | -4,4 | 21,4 | 19,8 | 45,8 | 119 |
| 31 | 6,0 | 5,2 | 6,9 | 25,6 | 16,0 | 15,9 | 75,6 | 64 |
| 32 | 16,7 | 20,7 | 11,2 | 13,3 | 7,5 | 15,9 | 85,2 | 50 |
| 33 | 1,8 | 7,8 | 2,5 | 70,7 | 21,4 | 19,8 | 123,9 | 28 |
| 34 | 14,2 | 17,6 | 10,1 | -17,7 | 21,4 | 19,8 | 65,5 | 79 |
| 35 | 0,3 | 1,5 | 0,1 | 8,8 | 42,7 | 19,8 | 73,3 | 66 |

Razvoj modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

| | | | | | | | | |
|----|------|------|-------|-------|------|------|-------|-----|
| 36 | 2,7 | 11,7 | 2,3 | 8,8 | 2,1 | 11,9 | 39,6 | 133 |
| 37 | 5,7 | 3,8 | 8,5 | 44,2 | 10,7 | 15,9 | 88,8 | 45 |
| 38 | 31,0 | 29,9 | 9,2 | -26,5 | 2,7 | 19,8 | 66,1 | 78 |
| 39 | 13,0 | 7,0 | 44,7 | 8,8 | 21,4 | 15,9 | 110,7 | 33 |
| 40 | 0,9 | 8,0 | 0,7 | 44,2 | 6,4 | 19,8 | 80,1 | 57 |
| 41 | 41,8 | 20,1 | 40,6 | 17,7 | 10,7 | 15,9 | 146,8 | 19 |
| 42 | 2,4 | 0,4 | 7,2 | 0,0 | 16,0 | 15,9 | 41,8 | 125 |
| 43 | 20,3 | 6,1 | 19,1 | 4,4 | 2,1 | 11,9 | 64,0 | 80 |
| 44 | 0,5 | 2,1 | 0,4 | -44,2 | 21,4 | 7,9 | -12,0 | 151 |
| 45 | 2,4 | 2,1 | 0,9 | 35,3 | 32,0 | 19,8 | 92,6 | 41 |
| 46 | 8,6 | 5,7 | 20,4 | 0,0 | 0,0 | 11,9 | 46,6 | 118 |
| 47 | 12,8 | 3,2 | 7,5 | 0,0 | 4,3 | 11,9 | 39,6 | 134 |
| 48 | 3,0 | 2,6 | 4,4 | 4,4 | 32,0 | 19,8 | 66,3 | 77 |
| 49 | 14,9 | 25,8 | 20,6 | 4,4 | 42,7 | 15,9 | 124,3 | 27 |
| 50 | 0,7 | 3,2 | 2,2 | 4,4 | 10,7 | 19,8 | 41,1 | 128 |
| 51 | 28,8 | 19,2 | 25,5 | 229,8 | 3,7 | 11,9 | 318,8 | 4 |
| 52 | 21,0 | 5,5 | 14,0 | 2,7 | 5,3 | 19,8 | 68,3 | 75 |
| 53 | 10,7 | 11,6 | 18,2 | 68,9 | 8,5 | 19,8 | 137,7 | 22 |
| 54 | 9,9 | 8,6 | 14,9 | 4,4 | 0,0 | 19,8 | 57,6 | 95 |
| 55 | 11,5 | 12,5 | 9,1 | 0,9 | 3,2 | 11,9 | 49,1 | 114 |
| 56 | 18,5 | 3,8 | 271,7 | 35,3 | 10,7 | 19,8 | 360,0 | 3 |
| 57 | 3,5 | 10,3 | 7,3 | 88,4 | 9,5 | 4,0 | 123,0 | 31 |
| 58 | 1,0 | 8,3 | 0,9 | 0,0 | 10,7 | 19,8 | 40,7 | 130 |
| 59 | 3,2 | 2,1 | 4,7 | 4,4 | 5,3 | 19,8 | 39,6 | 132 |
| 60 | 16,2 | 12,8 | 13,3 | 0,9 | 0,0 | 15,9 | 59,0 | 88 |
| 61 | 5,9 | 3,6 | 8,0 | 8,8 | 26,7 | 19,8 | 72,9 | 67 |
| 62 | 4,9 | 10,7 | 2,6 | 4,4 | 10,7 | 19,8 | 53,2 | 105 |
| 63 | 23,2 | 11,8 | 46,1 | -8,8 | 3,3 | 7,9 | 83,5 | 52 |
| 64 | 2,4 | 10,4 | 1,2 | 88,4 | 5,3 | 15,9 | 123,6 | 29 |
| 65 | 1,9 | 2,7 | 2,9 | 0,0 | 0,0 | 7,9 | 15,5 | 148 |
| 66 | 9,7 | 5,0 | 17,4 | 17,7 | 8,5 | 15,9 | 74,2 | 65 |
| 67 | 2,2 | 3,8 | 1,1 | 17,7 | 32,0 | 19,8 | 76,7 | 63 |
| 68 | 3,5 | 3,0 | 4,3 | 0,0 | 21,4 | 15,9 | 48,1 | 116 |
| 69 | 0,8 | 2,3 | 1,1 | 4,4 | 21,4 | 19,8 | 49,9 | 113 |
| 70 | 7,1 | 2,7 | 5,3 | 17,7 | 10,7 | 15,9 | 59,3 | 87 |
| 71 | 3,0 | 3,2 | 4,5 | 0,0 | 21,4 | 7,9 | 40,0 | 131 |
| 72 | 9,6 | 16,7 | 15,4 | 128,1 | 35,2 | 19,8 | 225,0 | 8 |
| 73 | 0,5 | 1,5 | 0,4 | 8,8 | 21,4 | 15,9 | 48,5 | 115 |
| 74 | 1,5 | 2,2 | 0,6 | 88,4 | 21,4 | 19,8 | 134,0 | 23 |
| 75 | 0,4 | 1,1 | 0,3 | 1,8 | 21,4 | 19,8 | 44,8 | 122 |
| 76 | 23,9 | 9,4 | 32,2 | 13,3 | 5,3 | 11,9 | 95,9 | 39 |
| 77 | 1,1 | 4,7 | 0,8 | 8,8 | 32,0 | 19,8 | 67,3 | 76 |
| 78 | 0,1 | 0,4 | 0,3 | 4,4 | 5,3 | 19,8 | 30,4 | 143 |
| 79 | 14,1 | 20,4 | 15,3 | 4,4 | 51,3 | 19,8 | 125,4 | 26 |
| 80 | 7,3 | 2,9 | 17,0 | 6,2 | 13,1 | 11,9 | 58,4 | 91 |
| 81 | 23,7 | 8,6 | 24,4 | -30,9 | 2,1 | 19,8 | 47,8 | 117 |
| 82 | 38,3 | 10,4 | 20,7 | 37,1 | 0,6 | 15,9 | 123,0 | 30 |
| 83 | 19,4 | 56,0 | 2,3 | 0,0 | 1,1 | 19,8 | 98,6 | 37 |
| 84 | 0,2 | 1,3 | 0,3 | 13,3 | 0,0 | 15,9 | 30,9 | 142 |
| 85 | 11,4 | 33,1 | 2,1 | 8,8 | 13,9 | 11,9 | 81,3 | 56 |
| 86 | 8,0 | 8,7 | 12,1 | 0,0 | 5,3 | 15,9 | 50,0 | 112 |
| 87 | 10,4 | 10,1 | 11,9 | 4,4 | 10,7 | 15,9 | 63,4 | 81 |

Razvoj modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

| | | | | | | | | |
|-----|-------|--------|-------|-------|------|------|--------|-----|
| 88 | 0,3 | 1,3 | 0,7 | 0,0 | 53,4 | 15,9 | 71,6 | 68 |
| 89 | 0,8 | 7,1 | 0,8 | 13,3 | 10,7 | 19,8 | 52,5 | 107 |
| 90 | 4,9 | 2,8 | 9,2 | 4,4 | 53,4 | 15,9 | 90,6 | 43 |
| 91 | 3,8 | 6,6 | 19,3 | 72,5 | 26,7 | 19,8 | 148,7 | 18 |
| 92 | 1,3 | 0,6 | 11,1 | 6,2 | 10,7 | 11,9 | 41,8 | 124 |
| 93 | 4,4 | 3,4 | 6,9 | 44,2 | 10,7 | 15,9 | 85,5 | 49 |
| 94 | 7,4 | 16,0 | 8,6 | 4,4 | 5,3 | 15,9 | 57,7 | 94 |
| 95 | 11,2 | 6,1 | 5,2 | 8,8 | 0,0 | 7,9 | 39,3 | 135 |
| 96 | 2,3 | 3,4 | 4,5 | 8,8 | 32,0 | 19,8 | 71,0 | 70 |
| 97 | 4,4 | 5,5 | 6,7 | -8,8 | 10,7 | 19,8 | 38,3 | 136 |
| 98 | 20,3 | 17,6 | 21,2 | 22,1 | 0,0 | 19,8 | 101,1 | 36 |
| 99 | 28,6 | 8,6 | 11,3 | 8,8 | 7,5 | 19,8 | 84,6 | 51 |
| 100 | 1,8 | 15,2 | 4,1 | 4,4 | 7,5 | 19,8 | 52,8 | 106 |
| 101 | 4,2 | 0,6 | 32,6 | 8,8 | 10,7 | 11,9 | 68,8 | 74 |
| 102 | 9,6 | 20,9 | 33,2 | -68,0 | 47,0 | 15,9 | 58,5 | 90 |
| 103 | 0,5 | 1,6 | 0,3 | 8,8 | 32,0 | 7,9 | 51,2 | 108 |
| 104 | 0,7 | 0,9 | 4,1 | 17,7 | 10,7 | 19,8 | 53,9 | 104 |
| 105 | 15,8 | 34,3 | 0,9 | 176,7 | 10,7 | 19,8 | 258,2 | 7 |
| 106 | 14,1 | 12,2 | 6,0 | 13,3 | 16,0 | 19,8 | 81,4 | 55 |
| 107 | 14,7 | 32,0 | 11,1 | 8,8 | 3,2 | 7,9 | 77,8 | 61 |
| 108 | 1,9 | 5,4 | 0,8 | 13,3 | 10,7 | 11,9 | 43,9 | 123 |
| 109 | 0,2 | 2,1 | 0,2 | 4,4 | 18,2 | 19,8 | 45,0 | 121 |
| 110 | 2,4 | 1,1 | 10,9 | -17,7 | 1,1 | 4,0 | 1,8 | 149 |
| 111 | 2,4 | 5,2 | 1,3 | 6,2 | 6,3 | 19,8 | 41,2 | 127 |
| 112 | 13,8 | 13,3 | 13,6 | 17,7 | 12,8 | 11,9 | 83,2 | 53 |
| 113 | 19,9 | 14,4 | 30,9 | -4,4 | 16,0 | 11,9 | 88,7 | 46 |
| 114 | 23,5 | 15,7 | 9,0 | 0,0 | 10,7 | 19,8 | 78,7 | 60 |
| 115 | 7,0 | 2,8 | 13,1 | 8,8 | 10,7 | 11,9 | 54,3 | 102 |
| 116 | 10,9 | 15,7 | 5,9 | 0,0 | 10,7 | 19,8 | 63,0 | 83 |
| 117 | 19,1 | 5,5 | 13,9 | 4,4 | 3,2 | 11,9 | 58,0 | 93 |
| 118 | 67,2 | 12,4 | 8,6 | -17,7 | 19,2 | 19,8 | 109,6 | 35 |
| 119 | 0,6 | 0,6 | 2,3 | 0,0 | 32,0 | 19,8 | 55,4 | 100 |
| 120 | 32,2 | 13,3 | 15,5 | 15,9 | 5,3 | 15,9 | 98,2 | 38 |
| 121 | 7,6 | 16,5 | 10,2 | 17,7 | 21,4 | 15,9 | 89,2 | 44 |
| 122 | 0,4 | 3,9 | 0,6 | 8,8 | 21,4 | 19,8 | 55,0 | 101 |
| 123 | 0,3 | 2,2 | 0,3 | 4,4 | 10,7 | 19,8 | 37,7 | 137 |
| 124 | 0,6 | 4,9 | 0,4 | 0,0 | 53,4 | 19,8 | 79,0 | 59 |
| 125 | 6,2 | 13,5 | 7,0 | 8,8 | 32,0 | 19,8 | 87,5 | 47 |
| 126 | 0,2 | 2,1 | 0,2 | -8,8 | 21,4 | 19,8 | 34,9 | 140 |
| 127 | 0,4 | 1,7 | 0,5 | 13,3 | 0,0 | 11,9 | 27,7 | 146 |
| 128 | 619,1 | 1343,2 | 39,5 | 176,7 | 2,1 | 19,8 | 2200,4 | 1 |
| 129 | 97,0 | 9,8 | 269,6 | -4,4 | 23,5 | 11,9 | 407,4 | 2 |
| 130 | 1,0 | 3,0 | 1,4 | 10,6 | 21,4 | 19,8 | 57,2 | 97 |
| 131 | 38,2 | 8,7 | 39,6 | 0,0 | 26,7 | 19,8 | 133,1 | 24 |
| 132 | 0,4 | 3,7 | 0,7 | 88,4 | 53,4 | 19,8 | 166,4 | 15 |
| 133 | 119,4 | 8,8 | 146,2 | -22,1 | 3,2 | 19,8 | 275,3 | 6 |
| 134 | 1,3 | 1,6 | 4,7 | 0,0 | 32,0 | 19,8 | 59,4 | 86 |
| 135 | 89,8 | 30,0 | 131,8 | 4,4 | 10,7 | 19,8 | 286,5 | 5 |
| 136 | 43,2 | 5,4 | 40,8 | 4,4 | 80,1 | 19,8 | 193,8 | 13 |
| 137 | 8,6 | 7,4 | 5,7 | 1,8 | 10,7 | 19,8 | 54,0 | 103 |
| 138 | 14,1 | 6,5 | 0,8 | 17,7 | 20,3 | 19,8 | 79,2 | 58 |
| 139 | 14,0 | 17,4 | 0,8 | 13,3 | 5,3 | 19,8 | 70,6 | 71 |

| | | | | | | | | |
|------|------|------|-------|------|------|------|-------|-----|
| 140 | 47,0 | 13,2 | 77,2 | 4,4 | 26,7 | 11,9 | 180,4 | 14 |
| 141 | 62,5 | 8,3 | 65,5 | 0,0 | 5,3 | 11,9 | 153,6 | 17 |
| 142 | 49,7 | 8,5 | 127,2 | 0,0 | 12,8 | 7,9 | 206,1 | 10 |
| 143 | 53,0 | 20,0 | 33,9 | 8,8 | 3,2 | 19,8 | 138,8 | 21 |
| 144 | 39,8 | 26,6 | 31,2 | 10,6 | 4,3 | 15,9 | 128,3 | 25 |
| 145 | 59,9 | 5,7 | 104,3 | 8,8 | 4,3 | 11,9 | 194,8 | 12 |
| 146 | 52,0 | 6,3 | 27,0 | 65,4 | 42,7 | 11,9 | 205,2 | 11 |
| 147 | 0,5 | 0,7 | 0,3 | 8,8 | 7,5 | 19,8 | 37,6 | 138 |
| 148 | 8,0 | 2,5 | 73,5 | 13,3 | 5,3 | 11,9 | 114,5 | 32 |
| 149 | 76,3 | 11,6 | 32,8 | 4,4 | 12,8 | 15,9 | 153,8 | 16 |
| 150 | 1,4 | 0,4 | 1,5 | 26,5 | 0,0 | 11,9 | 41,7 | 126 |
| 151 | 64,6 | 15,6 | 33,7 | 8,8 | 6,4 | 11,9 | 141,1 | 20 |
| Suma | | | | | | | 15100 | |

Tabela P.4.2. Podindeks Zadovoljstvo Kupaca – ponderisane vrednosti i kompozitni podindeks

| RB indikatora | 7 | 8 | 9 | 10 | PODINDEKS (ZK) | RANG |
|---------------|--|---|--|--|----------------|------|
| | Učešće prodaje stalnim kupcima u ukupnoj prodaji | Procenat žalbi na isporučene proizvode/pružene usluge | Dužina trajanja poslovnog odnosa sa prosečnim kupcem | Cena proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju | | |
| PONDER | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | | |
| 1 | 35,7 | 26,5 | 50,0 | 39,0 | 151,2 | 4 |
| 2 | 25,0 | 23,2 | 38,5 | 15,6 | 102,2 | 62 |
| 3 | 0,0 | 26,5 | 3,8 | 31,2 | 61,5 | 147 |
| 4 | 28,5 | 23,2 | 26,9 | 23,4 | 102,0 | 65 |
| 5 | 32,1 | 25,8 | 57,7 | 31,2 | 146,8 | 5 |
| 6 | 33,9 | 23,2 | 7,7 | 23,4 | 88,1 | 108 |
| 7 | 32,1 | 23,2 | 19,2 | 23,4 | 97,9 | 76 |
| 8 | 28,5 | 25,1 | 38,5 | 15,6 | 107,8 | 47 |
| 9 | 25,0 | 26,5 | 7,7 | 15,6 | 74,7 | 133 |
| 10 | 21,4 | 23,2 | 3,8 | 23,4 | 71,8 | 136 |
| 11 | 5,3 | 25,8 | 3,8 | 23,4 | 58,4 | 144 |
| 12 | 28,5 | 23,2 | 26,9 | 23,4 | 102,0 | 65 |
| 13 | 17,8 | 26,4 | 38,5 | 23,4 | 106,1 | 51 |
| 14 | 28,5 | 26,5 | 11,5 | 31,2 | 97,7 | 77 |
| 15 | 17,8 | 26,1 | 53,9 | 23,4 | 121,2 | 23 |
| 16 | 21,4 | 23,2 | 11,5 | 31,2 | 87,3 | 112 |
| 17 | 28,5 | 25,1 | 7,7 | 23,4 | 84,8 | 119 |
| 18 | 28,5 | 19,8 | 7,7 | 31,2 | 87,3 | 113 |
| 19 | 17,8 | 19,8 | 11,5 | 31,2 | 80,4 | 129 |
| 20 | 17,8 | 26,5 | 15,4 | 23,4 | 83,1 | 123 |
| 21 | 25,0 | 25,8 | 15,4 | 31,2 | 97,4 | 81 |
| 22 | 28,5 | 26,4 | 23,1 | 31,2 | 109,2 | 42 |
| 23 | 21,4 | 26,5 | 38,5 | 31,2 | 117,5 | 29 |
| 24 | 17,8 | 25,1 | 15,4 | 31,2 | 89,6 | 104 |

| | | | | | | |
|----|------|------|------|------|--------------|------------|
| 25 | 7,1 | 18,5 | 11,5 | 23,4 | 60,6 | 148 |
| 26 | 35,7 | 19,8 | 11,5 | 23,4 | 90,5 | 99 |
| 27 | 25,0 | 23,8 | 42,3 | 23,4 | 114,5 | 34 |
| 28 | 32,1 | 26,5 | 23,1 | 23,4 | 105,1 | 56 |
| 29 | 17,8 | 26,5 | 3,8 | 15,6 | 63,7 | 144 |
| 30 | 25,0 | 19,8 | 77,0 | 15,6 | 137,4 | 9 |
| 31 | 32,1 | 25,1 | 38,5 | 23,4 | 119,1 | 26 |
| 32 | 28,5 | 25,8 | 23,1 | 23,4 | 100,8 | 70 |
| 33 | 21,4 | 25,1 | 11,5 | 31,2 | 89,3 | 105 |
| 34 | 28,5 | 25,8 | 38,5 | 15,6 | 108,4 | 46 |
| 35 | 28,5 | 26,5 | 15,4 | 23,4 | 93,8 | 90 |
| 36 | 25,0 | 26,5 | 15,4 | 31,2 | 98,0 | 75 |
| 37 | 28,5 | 25,8 | 11,5 | 23,4 | 89,3 | 106 |
| 38 | 25,0 | 25,9 | 9,6 | 23,4 | 83,9 | 121 |
| 39 | 28,5 | 25,1 | 19,2 | 31,2 | 104,1 | 57 |
| 40 | 28,5 | 26,5 | 19,2 | 39,0 | 113,2 | 37 |
| 41 | 32,1 | 23,2 | 11,5 | 23,4 | 90,2 | 102 |
| 42 | 32,1 | 23,2 | 57,7 | 23,4 | 136,4 | 10 |
| 43 | 17,8 | 25,1 | 11,5 | 15,6 | 70,1 | 139 |
| 44 | 17,8 | 26,5 | 3,8 | 31,2 | 79,3 | 130 |
| 45 | 32,1 | 25,8 | 7,7 | 31,2 | 96,8 | 86 |
| 46 | 28,5 | 23,2 | 19,2 | 31,2 | 102,1 | 63 |
| 47 | 35,7 | 19,8 | 38,5 | 23,4 | 117,4 | 32 |
| 48 | 32,1 | 25,8 | 38,5 | 23,4 | 119,8 | 25 |
| 49 | 28,5 | 25,8 | 11,5 | 31,2 | 97,1 | 84 |
| 50 | 17,8 | 25,1 | 23,1 | 31,2 | 97,3 | 82 |
| 51 | 25,0 | 25,8 | 38,5 | 23,4 | 112,6 | 39 |
| 52 | 25,0 | 25,8 | 38,5 | 39,0 | 128,2 | 13 |
| 53 | 35,7 | 26,5 | 3,8 | 31,2 | 97,2 | 83 |
| 54 | 26,7 | 25,8 | 38,5 | 23,4 | 114,4 | 35 |
| 55 | 17,8 | 26,5 | 30,8 | 23,4 | 98,5 | 73 |
| 56 | 28,5 | 26,5 | 11,5 | 15,6 | 82,1 | 126 |
| 57 | 33,9 | 26,5 | 77,0 | 23,4 | 160,7 | 2 |
| 58 | 28,5 | 26,5 | 30,8 | 31,2 | 117,0 | 33 |
| 59 | 23,2 | 26,5 | 38,5 | 23,4 | 111,5 | 40 |
| 60 | 28,5 | 26,5 | 15,4 | 31,2 | 101,6 | 67 |
| 61 | 28,5 | 26,5 | 15,4 | 23,4 | 93,8 | 90 |
| 62 | 28,5 | 25,1 | 23,1 | 23,4 | 100,2 | 71 |
| 63 | 32,1 | 25,8 | 32,7 | 15,6 | 106,2 | 50 |
| 64 | 33,9 | 26,5 | 19,2 | 15,6 | 95,2 | 88 |
| 65 | 28,5 | 25,1 | 26,9 | 23,4 | 104,0 | 58 |
| 66 | 28,5 | 25,8 | 11,5 | 23,4 | 89,3 | 106 |
| 67 | 28,5 | 26,5 | 19,2 | 15,6 | 89,8 | 103 |
| 68 | 28,5 | 26,5 | 38,5 | 31,2 | 124,7 | 17 |
| 69 | 7,1 | 25,8 | 11,5 | 15,6 | 60,1 | 149 |
| 70 | 17,8 | 23,2 | 15,4 | 15,6 | 72,0 | 135 |
| 71 | 17,8 | 23,2 | 19,2 | 31,2 | 91,4 | 97 |
| 72 | 25,0 | 25,8 | 19,2 | 23,4 | 93,4 | 92 |
| 73 | 17,8 | 23,2 | 26,9 | 23,4 | 91,3 | 98 |
| 74 | 26,7 | 13,2 | 7,7 | 23,4 | 71,1 | 138 |
| 75 | 28,5 | 26,5 | 57,7 | 31,2 | 143,9 | 8 |
| 76 | 17,8 | 25,1 | 69,3 | 15,6 | 127,8 | 15 |

| | | | | | | |
|-----|------|------|------|------|-------|-----|
| 77 | 28,5 | 26,5 | 30,8 | 23,4 | 109,2 | 43 |
| 78 | 35,7 | 25,1 | 19,2 | 23,4 | 103,4 | 59 |
| 79 | 17,8 | 26,5 | 3,8 | 15,6 | 63,7 | 144 |
| 80 | 30,3 | 25,1 | 19,2 | 15,6 | 90,3 | 100 |
| 81 | 25,0 | 25,8 | 19,2 | 15,6 | 85,6 | 117 |
| 82 | 17,8 | 26,5 | 77,0 | 23,4 | 144,6 | 7 |
| 83 | 32,1 | 19,8 | 38,5 | 23,4 | 113,8 | 36 |
| 84 | 17,8 | 25,1 | 9,6 | 31,2 | 83,8 | 122 |
| 85 | 28,5 | 26,5 | 50,0 | 23,4 | 128,4 | 12 |
| 86 | 32,1 | 25,1 | 19,2 | 31,2 | 107,7 | 48 |
| 87 | 25,0 | 26,5 | 15,4 | 23,4 | 90,2 | 101 |
| 88 | 33,9 | 25,8 | 19,2 | 39,0 | 117,9 | 28 |
| 89 | 26,7 | 19,8 | 7,7 | 31,2 | 85,5 | 118 |
| 90 | 32,1 | 25,1 | 19,2 | 31,2 | 107,7 | 48 |
| 91 | 32,1 | 23,2 | 11,5 | 39,0 | 105,8 | 52 |
| 92 | 25,0 | 23,2 | 38,5 | 23,4 | 110,0 | 41 |
| 93 | 17,8 | 26,5 | 11,5 | 15,6 | 71,4 | 137 |
| 94 | 25,0 | 26,5 | 15,4 | 15,6 | 82,4 | 125 |
| 95 | 7,1 | 25,8 | 38,5 | 31,2 | 102,6 | 60 |
| 96 | 25,0 | 25,8 | 23,1 | 31,2 | 105,1 | 55 |
| 97 | 26,7 | 26,5 | 19,2 | 15,6 | 88,1 | 109 |
| 98 | 28,5 | 25,1 | 38,5 | 31,2 | 123,4 | 18 |
| 99 | 28,5 | 25,8 | 57,7 | 15,6 | 127,7 | 16 |
| 100 | 25,0 | 25,1 | 7,7 | 15,6 | 73,4 | 134 |
| 101 | 21,4 | 26,5 | 38,5 | 31,2 | 117,5 | 29 |
| 102 | 0,0 | 26,5 | 0,0 | 23,4 | 49,9 | 151 |
| 103 | 32,1 | 19,8 | 19,2 | 31,2 | 102,4 | 61 |
| 104 | 28,5 | 26,5 | 19,2 | 23,4 | 97,6 | 79 |
| 105 | 32,1 | 26,5 | 11,5 | 31,2 | 101,3 | 68 |
| 106 | 28,5 | 23,2 | 19,2 | 31,2 | 102,1 | 63 |
| 107 | 28,5 | 25,1 | 38,5 | 31,2 | 123,4 | 18 |
| 108 | 25,0 | 25,1 | 15,4 | 31,2 | 96,7 | 87 |
| 109 | 28,5 | 16,5 | 7,7 | 15,6 | 68,4 | 141 |
| 110 | 17,8 | 25,1 | 38,5 | 31,2 | 112,7 | 38 |
| 111 | 32,1 | 26,4 | 11,5 | 31,2 | 101,3 | 69 |
| 112 | 25,0 | 25,8 | 38,5 | 31,2 | 120,4 | 24 |
| 113 | 28,5 | 25,8 | 19,2 | 23,4 | 97,0 | 85 |
| 114 | 25,0 | 23,2 | 9,6 | 23,4 | 81,1 | 128 |
| 115 | 7,1 | 23,2 | 38,5 | 15,6 | 84,4 | 120 |
| 116 | 10,7 | 24,5 | 7,7 | 23,4 | 66,3 | 143 |
| 117 | 30,3 | 25,8 | 38,5 | 23,4 | 118,0 | 27 |
| 118 | 25,0 | 19,8 | 19,2 | 23,4 | 87,5 | 111 |
| 119 | 12,5 | 26,5 | 19,2 | 23,4 | 81,6 | 127 |
| 120 | 17,8 | 26,5 | 19,2 | 23,4 | 86,9 | 114 |
| 121 | 3,6 | 26,5 | 7,7 | 31,2 | 68,9 | 140 |
| 122 | 25,0 | 26,5 | 19,2 | 23,4 | 94,1 | 89 |
| 123 | 32,1 | 26,4 | 38,5 | 31,2 | 128,2 | 14 |
| 124 | 21,4 | 26,5 | 38,5 | 31,2 | 117,5 | 29 |
| 125 | 32,1 | 19,8 | 38,5 | 31,2 | 121,6 | 22 |
| 126 | 21,4 | 26,5 | 11,5 | 15,6 | 75,0 | 132 |
| 127 | 32,1 | 26,5 | 77,0 | 23,4 | 158,9 | 3 |
| 128 | 32,1 | 25,8 | 11,5 | 23,4 | 92,8 | 93 |

| | | | | | | |
|------|------|------|------|------|-------|-----|
| 129 | 33,9 | 25,8 | 11,5 | 15,6 | 86,8 | 115 |
| 130 | 32,1 | 26,5 | 7,7 | 39,0 | 105,3 | 54 |
| 131 | 1,8 | 26,5 | 11,5 | 23,4 | 63,2 | 146 |
| 132 | 17,8 | 25,8 | 11,5 | 31,2 | 86,4 | 116 |
| 133 | 35,0 | 26,4 | 30,8 | 31,2 | 123,3 | 21 |
| 134 | 25,0 | 24,5 | 19,2 | 23,4 | 92,1 | 96 |
| 135 | 32,1 | 25,8 | 11,5 | 23,4 | 92,8 | 93 |
| 136 | 28,5 | 26,5 | 26,9 | 23,4 | 105,3 | 53 |
| 137 | 28,5 | 25,8 | 57,7 | 23,4 | 135,5 | 11 |
| 138 | 21,4 | 26,5 | 26,9 | 23,4 | 98,2 | 74 |
| 139 | 28,5 | 26,5 | 30,8 | 23,4 | 109,2 | 43 |
| 140 | 32,1 | 26,5 | 26,9 | 23,4 | 108,9 | 45 |
| 141 | 10,7 | 25,8 | 19,2 | 23,4 | 79,1 | 131 |
| 142 | 28,5 | 25,1 | 38,5 | 31,2 | 123,4 | 18 |
| 143 | 0,0 | 25,1 | 11,5 | 31,2 | 67,9 | 142 |
| 144 | 26,7 | 26,5 | 69,3 | 23,4 | 145,9 | 6 |
| 145 | 26,7 | 25,8 | 23,1 | 23,4 | 99,0 | 72 |
| 146 | 28,5 | 23,2 | 15,4 | 15,6 | 82,7 | 124 |
| 147 | 28,5 | 26,5 | 19,2 | 23,4 | 97,6 | 79 |
| 148 | 17,8 | 25,8 | 38,5 | 15,6 | 97,7 | 78 |
| 149 | 31,4 | 25,9 | 19,2 | 15,6 | 92,2 | 95 |
| 150 | 35,3 | 26,5 | 77,0 | 23,4 | 162,1 | 1 |
| 151 | 16,0 | 25,1 | 23,1 | 23,4 | 87,7 | 110 |
| Suma | | | | | 15100 | |

Tabela P.4.3. Podindeks Unutrašnji Procesi – ponderisane vrednosti i kompozitni podindeks

| RB indikatora | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | PODINDEKS (UP) | RANG |
|---------------|--|---|--|--|---------------------------------------|----------------|------|
| | Troškovi ulaganja u istraživanje i razvoj (% od poslovnih prihoda) | Učešće novouvedenih proizvoda/ usluga u ukupnoj prodaji | Procenat škarta u procesu proizvodnje/ pružanja usluge | Vreme potrebno za plasiranje novog proizvoda | Implementacija međunarodnih standarda | | |
| PONDER | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 0,20 | | |
| 1 | 1,6 | 0,0 | 20,7 | 11,7 | 15,0 | 48,9 | 146 |
| 2 | 32,5 | 30,8 | 20,1 | 22,2 | 15,0 | 120,5 | 34 |
| 3 | 162,6 | 123,2 | 20,7 | 21,0 | 15,0 | 342,4 | 1 |
| 4 | 0,0 | 12,3 | 19,5 | 21,0 | 15,0 | 67,8 | 115 |
| 5 | 0,0 | 12,3 | 20,3 | 23,2 | 15,0 | 70,8 | 110 |
| 6 | 16,3 | 24,6 | 20,1 | 21,0 | 15,0 | 96,9 | 55 |
| 7 | 0,0 | 37,0 | 18,9 | 23,0 | 15,0 | 93,9 | 56 |
| 8 | 3,3 | 6,2 | 20,4 | 22,2 | 15,0 | 67,0 | 117 |
| 9 | 32,5 | 49,3 | 20,7 | 22,9 | 15,0 | 140,4 | 22 |
| 10 | 32,5 | 37,0 | 20,7 | 23,2 | 15,0 | 128,3 | 31 |
| 11 | 32,5 | 12,3 | 20,4 | 23,3 | 15,0 | 103,5 | 45 |
| 12 | 24,4 | 0,0 | 20,1 | 23,3 | 29,9 | 97,6 | 54 |
| 13 | 8,1 | 0,0 | 20,7 | 22,2 | 15,0 | 65,9 | 122 |
| 14 | 32,5 | 0,0 | 20,7 | 21,0 | 15,0 | 89,1 | 67 |
| 15 | 0,0 | 0,0 | 20,4 | 22,7 | 15,0 | 58,1 | 138 |
| 16 | 16,3 | 6,2 | 20,7 | 11,7 | 29,9 | 84,7 | 79 |

| | | | | | | | |
|----|-------|------|------|------|------|--------------|------------|
| 17 | 4,9 | 37,0 | 20,7 | 22,9 | 15,0 | 100,4 | 52 |
| 18 | 8,1 | 37,0 | 20,7 | 22,2 | 15,0 | 102,9 | 47 |
| 19 | 48,8 | 24,6 | 20,7 | 22,2 | 15,0 | 131,2 | 29 |
| 20 | 0,0 | 0,0 | 20,7 | 11,7 | 15,0 | 47,3 | 148 |
| 21 | 8,1 | 12,3 | 20,6 | 21,0 | 15,0 | 76,9 | 98 |
| 22 | 1,6 | 1,2 | 20,7 | 23,1 | 15,0 | 61,6 | 134 |
| 23 | 8,1 | 18,5 | 20,7 | 23,2 | 29,9 | 100,4 | 51 |
| 24 | 16,3 | 12,3 | 11,5 | 23,2 | 15,0 | 78,2 | 96 |
| 25 | 113,8 | 73,9 | 17,2 | 19,4 | 15,0 | 239,3 | 4 |
| 26 | 32,5 | 98,6 | 18,4 | 18,7 | 29,9 | 198,0 | 8 |
| 27 | 0,0 | 45,6 | 14,6 | 13,6 | 29,9 | 103,7 | 45 |
| 28 | 32,5 | 12,3 | 10,3 | 23,2 | 29,9 | 108,3 | 38 |
| 29 | 48,8 | 61,6 | 20,7 | 11,7 | 15,0 | 157,7 | 18 |
| 30 | 16,3 | 98,6 | 19,5 | 22,7 | 15,0 | 172,0 | 16 |
| 31 | 16,3 | 49,3 | 20,3 | 22,2 | 29,9 | 137,9 | 26 |
| 32 | 0,0 | 0,0 | 20,6 | 21,0 | 15,0 | 56,5 | 139 |
| 33 | 24,4 | 8,6 | 20,4 | 22,7 | 29,9 | 106,1 | 41 |
| 34 | 8,1 | 12,3 | 20,6 | 14,0 | 29,9 | 84,9 | 77 |
| 35 | 16,3 | 12,3 | 20,7 | 22,9 | 15,0 | 87,1 | 74 |
| 36 | 81,3 | 61,6 | 20,7 | 22,8 | 15,0 | 201,4 | 7 |
| 37 | 8,1 | 12,3 | 20,3 | 22,2 | 29,9 | 92,8 | 60 |
| 38 | 6,5 | 16,0 | 20,7 | 11,7 | 15,0 | 69,8 | 113 |
| 39 | 32,5 | 6,2 | 20,1 | 21,0 | 29,9 | 109,7 | 37 |
| 40 | 8,1 | 24,6 | 20,7 | 11,7 | 15,0 | 80,1 | 88 |
| 41 | 1,6 | 6,2 | 20,6 | 23,3 | 15,0 | 66,6 | 118 |
| 42 | 8,1 | 6,2 | 20,3 | 23,1 | 15,0 | 72,7 | 105 |
| 43 | 3,3 | 18,5 | 20,7 | 21,0 | 29,9 | 93,3 | 59 |
| 44 | 16,3 | 24,6 | 20,7 | 11,7 | 15,0 | 88,2 | 69 |
| 45 | 32,5 | 37,0 | 20,7 | 21,0 | 15,0 | 126,1 | 33 |
| 46 | 8,1 | 24,6 | 20,6 | 23,1 | 29,9 | 106,4 | 40 |
| 47 | 3,3 | 4,9 | 20,6 | 23,1 | 29,9 | 81,8 | 83 |
| 48 | 8,1 | 12,3 | 20,4 | 23,1 | 15,0 | 79,0 | 91 |
| 49 | 0,0 | 24,6 | 20,4 | 23,0 | 15,0 | 83,1 | 80 |
| 50 | 81,3 | 37,0 | 20,1 | 23,1 | 15,0 | 176,4 | 15 |
| 51 | 0,0 | 24,6 | 20,7 | 11,7 | 15,0 | 71,9 | 108 |
| 52 | 16,3 | 6,2 | 20,2 | 21,0 | 15,0 | 78,6 | 94 |
| 53 | 0,0 | 6,2 | 20,6 | 21,0 | 15,0 | 62,7 | 127 |
| 54 | 8,1 | 6,2 | 20,4 | 11,7 | 29,9 | 76,3 | 100 |
| 55 | 8,1 | 6,2 | 20,7 | 11,7 | 15,0 | 61,6 | 135 |
| 56 | 32,5 | 37,0 | 20,6 | 22,2 | 29,9 | 142,1 | 21 |
| 57 | 4,9 | 0,0 | 20,7 | 11,7 | 15,0 | 52,2 | 144 |
| 58 | 3,3 | 86,3 | 20,7 | 18,7 | 15,0 | 143,8 | 20 |
| 59 | 16,3 | 6,2 | 20,4 | 23,1 | 15,0 | 80,9 | 86 |
| 60 | 8,1 | 0,0 | 20,7 | 11,7 | 15,0 | 55,4 | 141 |
| 61 | 3,3 | 2,5 | 20,7 | 11,7 | 29,9 | 67,9 | 114 |
| 62 | 4,9 | 24,6 | 20,7 | 23,0 | 15,0 | 88,2 | 70 |
| 63 | 3,3 | 12,3 | 19,5 | 23,1 | 15,0 | 73,2 | 103 |
| 64 | 81,3 | 1,2 | 20,7 | 21,0 | 15,0 | 139,1 | 25 |
| 65 | 0,0 | 6,2 | 20,5 | 21,0 | 15,0 | 62,6 | 129 |
| 66 | 4,1 | 12,3 | 19,6 | 21,4 | 29,9 | 87,3 | 71 |
| 67 | 8,1 | 0,0 | 20,7 | 21,0 | 29,9 | 79,7 | 89 |
| 68 | 0,0 | 0,0 | 20,6 | 21,0 | 15,0 | 56,5 | 139 |
| 69 | 16,3 | 1,2 | 20,3 | 23,3 | 15,0 | 76,1 | 101 |

| | | | | | | | |
|-----|------|-------|------|------|------|-------|-----|
| 70 | 97,5 | 37,0 | 20,7 | 22,2 | 15,0 | 192,3 | 10 |
| 71 | 8,1 | 1,2 | 20,7 | 21,4 | 15,0 | 66,4 | 120 |
| 72 | 16,3 | 55,4 | 18,1 | 23,3 | 15,0 | 128,1 | 32 |
| 73 | 8,1 | 24,6 | 20,1 | 22,7 | 15,0 | 90,6 | 64 |
| 74 | 32,5 | 0,0 | 19,5 | 22,2 | 15,0 | 89,1 | 66 |
| 75 | 1,6 | 1,2 | 20,7 | 22,2 | 15,0 | 60,6 | 137 |
| 76 | 8,1 | 12,3 | 19,8 | 23,2 | 29,9 | 93,3 | 57 |
| 77 | 81,3 | 0,0 | 20,7 | 22,7 | 15,0 | 139,6 | 24 |
| 78 | 4,9 | 0,0 | 20,1 | 11,7 | 15,0 | 51,6 | 145 |
| 79 | 1,6 | 6,2 | 20,7 | 21,0 | 15,0 | 64,4 | 124 |
| 80 | 8,1 | 18,5 | 20,4 | 21,0 | 15,0 | 82,9 | 81 |
| 81 | 3,3 | 0,0 | 20,7 | 23,2 | 15,0 | 62,1 | 133 |
| 82 | 8,1 | 14,8 | 20,6 | 23,1 | 15,0 | 81,6 | 84 |
| 83 | 0,0 | 6,2 | 20,6 | 22,5 | 15,0 | 64,2 | 125 |
| 84 | 0,0 | 18,5 | 20,1 | 21,8 | 15,0 | 75,3 | 102 |
| 85 | 48,8 | 18,5 | 20,1 | 22,7 | 29,9 | 140,0 | 23 |
| 86 | 16,3 | 0,0 | 20,6 | 22,5 | 29,9 | 89,3 | 65 |
| 87 | 1,6 | 12,3 | 20,7 | 11,7 | 15,0 | 61,2 | 136 |
| 88 | 32,5 | 0,0 | 20,6 | 11,7 | 15,0 | 79,7 | 90 |
| 89 | 8,1 | 12,3 | 20,7 | 22,7 | 15,0 | 78,8 | 92 |
| 90 | 8,1 | 19,7 | 20,4 | 22,5 | 29,9 | 100,7 | 50 |
| 91 | 4,9 | 0,0 | 20,3 | 22,2 | 15,0 | 62,3 | 130 |
| 92 | 16,3 | 18,5 | 20,1 | 21,0 | 15,0 | 90,8 | 63 |
| 93 | 48,8 | 98,6 | 20,4 | 11,7 | 15,0 | 194,4 | 9 |
| 94 | 8,1 | 6,2 | 20,7 | 21,0 | 29,9 | 85,9 | 76 |
| 95 | 0,0 | 12,3 | 20,5 | 22,2 | 15,0 | 69,9 | 112 |
| 96 | 32,5 | 24,6 | 20,7 | 23,1 | 29,9 | 130,9 | 30 |
| 97 | 0,0 | 0,0 | 20,7 | 11,7 | 15,0 | 47,3 | 148 |
| 98 | 0,0 | 14,8 | 19,5 | 23,2 | 15,0 | 72,5 | 106 |
| 99 | 29,3 | 12,3 | 20,1 | 22,9 | 15,0 | 99,6 | 53 |
| 100 | 0,0 | 18,5 | 20,3 | 22,7 | 15,0 | 76,5 | 99 |
| 101 | 13,0 | 49,3 | 20,7 | 22,9 | 29,9 | 135,8 | 27 |
| 102 | 48,8 | 1,2 | 20,7 | 16,3 | 15,0 | 102,0 | 48 |
| 103 | 32,5 | 86,3 | 19,5 | 22,2 | 29,9 | 190,3 | 11 |
| 104 | 16,3 | 0,0 | 18,9 | 22,9 | 15,0 | 73,1 | 104 |
| 105 | 0,0 | 98,6 | 20,1 | 23,1 | 29,9 | 171,7 | 17 |
| 106 | 45,5 | 61,6 | 19,5 | 22,9 | 29,9 | 179,5 | 12 |
| 107 | 81,3 | 49,3 | 19,5 | 23,1 | 29,9 | 203,1 | 6 |
| 108 | 42,3 | 61,6 | 19,5 | 23,1 | 29,9 | 176,4 | 14 |
| 109 | 48,8 | 1,2 | 20,1 | 23,1 | 15,0 | 108,2 | 39 |
| 110 | 16,3 | 0,0 | 20,1 | 21,0 | 29,9 | 87,2 | 73 |
| 111 | 16,3 | 61,6 | 19,5 | 22,7 | 29,9 | 150,0 | 19 |
| 112 | 8,1 | 12,3 | 20,6 | 22,7 | 15,0 | 78,8 | 93 |
| 113 | 0,0 | 6,2 | 20,1 | 22,3 | 15,0 | 63,6 | 126 |
| 114 | 8,1 | 6,2 | 20,1 | 22,9 | 15,0 | 72,3 | 107 |
| 115 | 8,1 | 24,6 | 18,4 | 22,7 | 29,9 | 103,8 | 44 |
| 116 | 3,3 | 12,3 | 20,2 | 22,7 | 29,9 | 88,4 | 68 |
| 117 | 48,8 | 12,3 | 20,7 | 21,0 | 29,9 | 132,7 | 28 |
| 118 | 8,1 | 24,6 | 20,6 | 21,0 | 29,9 | 104,2 | 42 |
| 119 | 0,0 | 0,0 | 20,7 | 11,7 | 29,9 | 62,2 | 131 |
| 120 | 0,0 | 6,2 | 20,7 | 11,7 | 15,0 | 53,4 | 143 |
| 121 | 56,9 | 110,9 | 20,7 | 22,9 | 29,9 | 241,3 | 3 |
| 122 | 8,1 | 24,6 | 20,6 | 22,9 | 15,0 | 91,2 | 62 |

| | | | | | | | |
|------|-------|-------|------|------|------|-------|-----|
| 123 | 1,6 | 6,2 | 20,7 | 23,1 | 15,0 | 66,5 | 119 |
| 124 | 32,5 | 12,3 | 20,7 | 21,0 | 15,0 | 101,4 | 49 |
| 125 | 16,3 | 49,3 | 13,8 | 21,0 | 15,0 | 115,3 | 36 |
| 126 | 8,1 | 0,0 | 20,6 | 11,7 | 15,0 | 55,3 | 142 |
| 127 | 56,9 | 0,0 | 20,7 | 11,7 | 15,0 | 104,2 | 43 |
| 128 | 0,0 | 0,0 | 20,7 | 11,7 | 15,0 | 47,3 | 148 |
| 129 | 0,0 | 0,0 | 20,6 | 11,7 | 29,9 | 62,1 | 132 |
| 130 | 97,5 | 24,6 | 20,3 | 19,4 | 15,0 | 176,9 | 13 |
| 131 | 9,8 | 4,9 | 19,8 | 22,9 | 29,9 | 87,3 | 72 |
| 132 | 130,1 | 12,3 | 20,1 | 22,2 | 29,9 | 214,5 | 5 |
| 133 | 0,0 | 0,0 | 20,1 | 11,7 | 15,0 | 46,7 | 151 |
| 134 | 32,5 | 12,3 | 19,5 | 14,0 | 15,0 | 93,3 | 58 |
| 135 | 1,6 | 0,0 | 20,6 | 11,7 | 15,0 | 48,8 | 147 |
| 136 | 16,3 | 0,0 | 20,7 | 11,7 | 29,9 | 78,5 | 95 |
| 137 | 4,9 | 6,2 | 20,7 | 21,0 | 15,0 | 67,6 | 116 |
| 138 | 1,6 | 12,3 | 20,7 | 21,0 | 15,0 | 70,6 | 111 |
| 139 | 3,3 | 6,2 | 20,7 | 21,0 | 15,0 | 66,0 | 121 |
| 140 | 4,9 | 6,2 | 20,7 | 23,1 | 29,9 | 84,7 | 78 |
| 141 | 8,1 | 1,2 | 20,6 | 21,0 | 29,9 | 80,9 | 87 |
| 142 | 3,3 | 6,2 | 19,5 | 21,0 | 15,0 | 64,9 | 123 |
| 143 | 8,1 | 2,5 | 20,6 | 21,0 | 29,9 | 82,0 | 82 |
| 144 | 0,2 | 3,7 | 20,7 | 23,2 | 15,0 | 62,7 | 128 |
| 145 | 4,9 | 0,0 | 20,1 | 22,7 | 29,9 | 77,6 | 97 |
| 146 | 113,8 | 110,9 | 19,3 | 21,0 | 29,9 | 294,9 | 2 |
| 147 | 3,3 | 9,9 | 20,7 | 22,7 | 15,0 | 71,5 | 109 |
| 148 | 16,3 | 6,2 | 12,6 | 21,0 | 29,9 | 85,9 | 75 |
| 149 | 16,3 | 3,7 | 20,6 | 21,0 | 29,9 | 91,5 | 61 |
| 150 | 56,9 | 0,0 | 20,7 | 11,7 | 29,9 | 119,1 | 35 |
| 151 | 8,1 | 24,6 | 11,5 | 22,2 | 15,0 | 81,4 | 85 |
| Suma | | | | | | 15100 | |

Tabela P.4.4. Podindeks Učenje i Rast Zaposlenih – ponderisane vrednosti i kompozitni podindeks

| RB indikatora | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | PODINDEKS (URZ) | RANG |
|---------------|---|--------------------------------|-----------------------------------|--|--|---|-----------------|------|
| | Procenat zaposlenih sa završenim fakultetom | Procenat zaposlenih KV radnika | Procenat zaposlenih sa doktoratom | Procenat zaposlenih koji poznaju i rade na modernom softveru | Ulaganje u trening i obuku zaposlenih (% od prihoda) | Obuke zaposlenih u prethodne tri godine | | |
| PONDER | 0,16667 | 0,16667 | 0,16667 | 0,16667 | 0,16667 | 0,16667 | | |
| 1 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 1,7 | 19,4 | 94,5 | 45 |
| 2 | 21,1 | 18,9 | 0,0 | 31,2 | 8,5 | 19,4 | 99,1 | 35 |
| 3 | 40,0 | 1,9 | 0,0 | 31,2 | 0,0 | 19,4 | 92,6 | 46 |
| 4 | 0,0 | 37,8 | 0,0 | 31,2 | 0,0 | 19,4 | 88,4 | 53 |
| 5 | 10,5 | 18,9 | 0,0 | 7,8 | 8,5 | 19,4 | 65,1 | 95 |
| 6 | 0,0 | 37,8 | 0,0 | 0,0 | 0,9 | 9,7 | 48,3 | 137 |
| 7 | 0,0 | 37,8 | 0,0 | 23,4 | 0,0 | 9,7 | 70,9 | 80 |
| 8 | 21,1 | 18,9 | 0,0 | 31,2 | 0,0 | 19,4 | 90,6 | 51 |

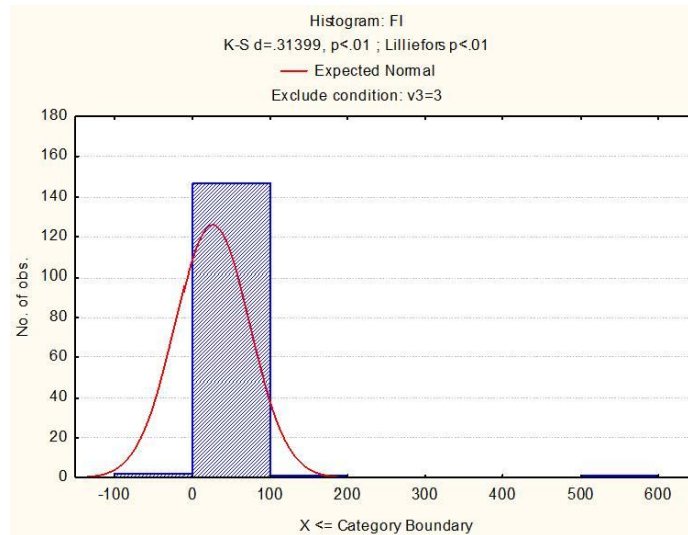
| | | | | | | | | |
|----|------|------|-------|------|-------|------|-------|-----|
| 9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 34,0 | 19,4 | 53,4 | 124 |
| 10 | 0,0 | 37,8 | 0,0 | 31,2 | 34,0 | 19,4 | 122,4 | 22 |
| 11 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 25,5 | 19,4 | 118,3 | 24 |
| 12 | 10,5 | 28,3 | 0,0 | 7,8 | 0,0 | 9,7 | 56,4 | 117 |
| 13 | 0,0 | 37,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 19,4 | 57,2 | 115 |
| 14 | 33,7 | 7,6 | 0,0 | 31,2 | 34,0 | 19,4 | 125,9 | 20 |
| 15 | 0,0 | 37,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 9,7 | 47,5 | 139 |
| 16 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 3,4 | 19,4 | 96,2 | 40 |
| 17 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 9,7 | 9,7 | 148 |
| 18 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 17,0 | 19,4 | 109,8 | 25 |
| 19 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 51,0 | 19,4 | 143,8 | 16 |
| 20 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 9,7 | 9,7 | 148 |
| 21 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 9,7 | 9,7 | 148 |
| 22 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 1,7 | 9,7 | 84,8 | 61 |
| 23 | 0,0 | 37,8 | 0,0 | 0,0 | 8,5 | 19,4 | 65,7 | 93 |
| 24 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 0,0 | 9,7 | 83,1 | 64 |
| 25 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 34,0 | 19,4 | 126,8 | 19 |
| 26 | 42,2 | 37,8 | 0,0 | 31,2 | 34,0 | 19,4 | 164,6 | 14 |
| 27 | 0,0 | 37,8 | 0,0 | 0,0 | 17,0 | 9,7 | 64,5 | 99 |
| 28 | 21,1 | 18,9 | 0,0 | 0,0 | 17,0 | 9,7 | 66,7 | 87 |
| 29 | 31,6 | 37,8 | 0,0 | 31,2 | 8,5 | 19,4 | 128,5 | 18 |
| 30 | 21,1 | 0,0 | 0,0 | 28,1 | 17,0 | 19,4 | 85,6 | 58 |
| 31 | 11,5 | 27,5 | 0,0 | 9,4 | 1,7 | 19,4 | 69,4 | 82 |
| 32 | 15,6 | 23,8 | 0,0 | 7,8 | 1,7 | 19,4 | 68,3 | 84 |
| 33 | 18,1 | 21,6 | 0,0 | 2,2 | 8,5 | 19,4 | 69,7 | 81 |
| 34 | 25,3 | 15,1 | 371,0 | 25,0 | 1,7 | 19,4 | 457,5 | 3 |
| 35 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 8,5 | 19,4 | 101,3 | 31 |
| 36 | 12,6 | 26,4 | 0,0 | 31,2 | 8,5 | 19,4 | 98,2 | 37 |
| 37 | 4,2 | 34,0 | 0,0 | 6,2 | 8,5 | 19,4 | 72,4 | 77 |
| 38 | 25,3 | 15,1 | 0,0 | 25,0 | 1,7 | 19,4 | 86,5 | 57 |
| 39 | 4,2 | 18,9 | 0,0 | 7,8 | 8,5 | 19,4 | 58,8 | 111 |
| 40 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 3,4 | 19,4 | 96,2 | 40 |
| 41 | 4,2 | 26,4 | 0,0 | 4,7 | 0,9 | 19,4 | 55,6 | 119 |
| 42 | 2,1 | 18,9 | 0,0 | 0,9 | 5,1 | 9,7 | 36,7 | 143 |
| 43 | 27,4 | 13,2 | 0,0 | 31,2 | 3,4 | 19,4 | 94,7 | 44 |
| 44 | 8,4 | 30,2 | 0,0 | 3,1 | 0,0 | 9,7 | 51,5 | 126 |
| 45 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 25,5 | 19,4 | 118,3 | 23 |
| 46 | 33,7 | 30,2 | 99,9 | 3,1 | 170,0 | 19,4 | 356,4 | 4 |
| 47 | 4,2 | 34,0 | 0,0 | 1,2 | 0,9 | 19,4 | 59,7 | 107 |
| 48 | 33,7 | 7,6 | 0,0 | 15,6 | 8,5 | 19,4 | 84,8 | 60 |
| 49 | 16,9 | 18,9 | 0,0 | 3,1 | 0,0 | 9,7 | 48,6 | 136 |
| 50 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 9,7 | 9,7 | 148 |
| 51 | 9,7 | 8,7 | 0,0 | 14,4 | 17,0 | 19,4 | 69,2 | 83 |
| 52 | 8,4 | 11,3 | 0,0 | 30,9 | 8,5 | 19,4 | 78,6 | 73 |
| 53 | 0,8 | 30,2 | 0,0 | 15,6 | 0,0 | 9,7 | 56,4 | 116 |
| 54 | 0,0 | 18,9 | 0,0 | 15,6 | 8,5 | 19,4 | 62,4 | 103 |
| 55 | 8,4 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 0,0 | 9,7 | 49,4 | 131 |
| 56 | 12,6 | 18,9 | 0,0 | 28,1 | 8,5 | 19,4 | 87,6 | 54 |
| 57 | 0,0 | 37,8 | 0,0 | 18,7 | 0,0 | 9,7 | 66,2 | 91 |
| 58 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 0,0 | 9,7 | 83,1 | 64 |
| 59 | 9,3 | 26,4 | 0,0 | 1,6 | 8,5 | 19,4 | 65,2 | 94 |
| 60 | 29,5 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 5,1 | 19,4 | 85,2 | 59 |
| 61 | 16,9 | 22,7 | 0,0 | 31,2 | 17,0 | 19,4 | 107,2 | 27 |

| | | | | | | | | |
|-----|------|------|-------|------|-------|------|--------------|------------|
| 62 | 21,1 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 0,9 | 19,4 | 72,6 | 76 |
| 63 | 21,1 | 18,9 | 0,0 | 20,6 | 0,9 | 19,4 | 80,8 | 70 |
| 64 | 7,0 | 31,5 | 0,0 | 6,2 | 0,2 | 19,4 | 64,3 | 100 |
| 65 | 11,8 | 12,5 | 0,0 | 17,2 | 0,0 | 9,7 | 51,2 | 128 |
| 66 | 2,1 | 30,2 | 0,0 | 6,2 | 1,7 | 19,4 | 59,7 | 108 |
| 67 | 33,7 | 7,6 | 518,9 | 31,2 | 8,5 | 19,4 | 619,3 | 2 |
| 68 | 4,6 | 33,6 | 0,0 | 0,0 | 1,7 | 14,5 | 54,5 | 122 |
| 69 | 4,6 | 33,6 | 0,0 | 3,1 | 3,4 | 19,4 | 64,2 | 102 |
| 70 | 30,3 | 30,2 | 0,0 | 31,2 | 0,0 | 9,7 | 101,5 | 30 |
| 71 | 21,1 | 18,9 | 0,0 | 21,9 | 3,4 | 19,4 | 84,6 | 62 |
| 72 | 21,1 | 18,9 | 0,0 | 3,1 | 1,7 | 19,4 | 64,2 | 101 |
| 73 | 7,2 | 31,4 | 0,0 | 15,0 | 3,4 | 9,7 | 66,6 | 89 |
| 74 | 42,2 | 37,8 | 0,0 | 31,2 | 34,0 | 19,4 | 164,6 | 14 |
| 75 | 21,1 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 8,5 | 19,4 | 80,2 | 71 |
| 76 | 0,8 | 7,6 | 0,0 | 12,5 | 17,0 | 19,4 | 57,3 | 114 |
| 77 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 85,0 | 19,4 | 177,8 | 13 |
| 78 | 11,4 | 27,6 | 0,0 | 31,2 | 0,0 | 9,7 | 79,9 | 72 |
| 79 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 0,0 | 9,7 | 83,1 | 64 |
| 80 | 2,1 | 34,0 | 0,0 | 6,2 | 0,0 | 19,4 | 61,8 | 104 |
| 81 | 0,2 | 26,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 19,4 | 46,1 | 140 |
| 82 | 3,0 | 30,2 | 0,0 | 1,6 | 0,9 | 19,4 | 55,0 | 120 |
| 83 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 9,7 | 51,8 | 125 |
| 84 | 4,2 | 30,2 | 0,0 | 3,1 | 0,9 | 9,7 | 48,1 | 138 |
| 85 | 29,5 | 3,8 | 0,0 | 21,9 | 17,0 | 19,4 | 91,6 | 50 |
| 86 | 12,6 | 11,3 | 0,0 | 6,2 | 17,0 | 19,4 | 66,6 | 88 |
| 87 | 8,4 | 30,2 | 0,0 | 6,2 | 0,0 | 9,7 | 54,6 | 121 |
| 88 | 0,0 | 37,8 | 0,0 | 15,6 | 51,0 | 19,4 | 123,8 | 21 |
| 89 | 21,1 | 18,9 | 0,0 | 15,6 | 8,5 | 19,4 | 83,5 | 63 |
| 90 | 8,4 | 30,2 | 0,0 | 7,8 | 5,1 | 19,4 | 71,0 | 79 |
| 91 | 31,6 | 9,4 | 0,0 | 23,4 | 8,5 | 19,4 | 92,4 | 47 |
| 92 | 2,1 | 35,9 | 0,0 | 1,6 | 0,0 | 9,7 | 49,3 | 132 |
| 93 | 8,4 | 30,2 | 0,0 | 3,1 | 0,0 | 9,7 | 51,5 | 126 |
| 94 | 25,3 | 15,1 | 0,0 | 29,7 | 8,5 | 19,4 | 98,0 | 38 |
| 95 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 0,0 | 9,7 | 40,9 | 142 |
| 96 | 7,2 | 37,8 | 0,0 | 0,0 | 17,0 | 19,4 | 81,3 | 68 |
| 97 | 21,1 | 18,9 | 0,0 | 31,2 | 1,7 | 19,4 | 92,3 | 49 |
| 98 | 0,0 | 37,8 | 0,0 | 31,2 | 17,0 | 19,4 | 105,4 | 28 |
| 99 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 30,9 | 3,4 | 19,4 | 95,9 | 42 |
| 100 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 0,0 | 9,7 | 83,1 | 64 |
| 101 | 8,4 | 7,6 | 0,0 | 15,6 | 8,5 | 19,4 | 59,5 | 109 |
| 102 | 21,1 | 0,0 | 0,0 | 28,1 | 127,5 | 19,4 | 196,1 | 11 |
| 103 | 21,1 | 0,0 | 0,0 | 15,6 | 42,5 | 19,4 | 98,6 | 36 |
| 104 | 0,0 | 37,8 | 0,0 | 6,2 | 8,5 | 19,4 | 71,9 | 78 |
| 105 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 153,0 | 19,4 | 245,8 | 8 |
| 106 | 0,0 | 3,8 | 0,0 | 15,6 | 51,0 | 19,4 | 89,8 | 52 |
| 107 | 0,0 | 3,8 | 0,0 | 9,4 | 34,0 | 19,4 | 66,6 | 90 |
| 108 | 21,1 | 18,9 | 0,0 | 31,2 | 170,0 | 19,4 | 260,6 | 6 |
| 109 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 170,0 | 19,4 | 262,8 | 5 |
| 110 | 8,4 | 1,9 | 136,2 | 9,4 | 34,0 | 19,4 | 209,3 | 9 |
| 111 | 0,0 | 18,9 | 0,0 | 3,1 | 17,0 | 14,5 | 53,6 | 123 |
| 112 | 8,4 | 30,2 | 0,0 | 0,0 | 0,9 | 9,7 | 49,2 | 133 |
| 113 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 6,2 | 0,0 | 9,7 | 15,9 | 147 |
| 114 | 0,0 | 18,9 | 0,0 | 3,1 | 17,0 | 9,7 | 48,7 | 135 |

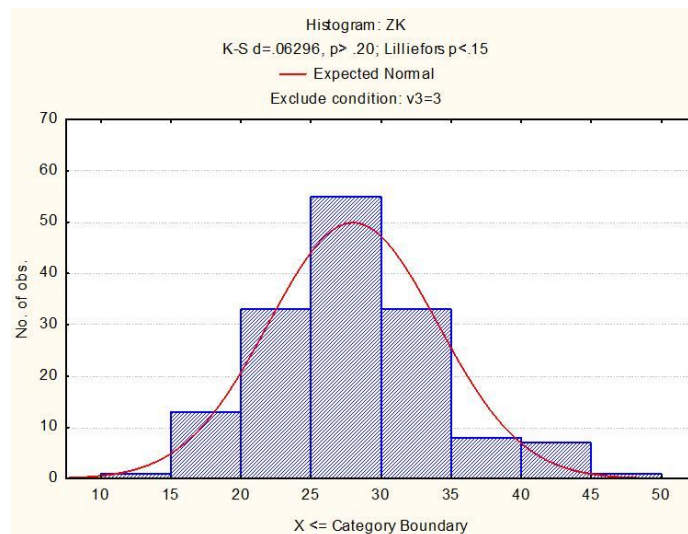
Razvoj modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima

| | | | | | | | | |
|-------------|------|------|--------|------|-------|------|--------------|-----|
| 115 | 4,2 | 26,4 | 0,0 | 9,4 | 1,7 | 14,5 | 56,3 | 118 |
| 116 | 0,4 | 1,5 | 0,0 | 4,7 | 5,1 | 19,4 | 31,1 | 145 |
| 117 | 12,6 | 3,8 | 0,0 | 30,9 | 136,0 | 19,4 | 202,8 | 10 |
| 118 | 33,7 | 3,8 | 0,0 | 21,9 | 8,5 | 19,4 | 87,3 | 55 |
| 119 | 0,0 | 18,9 | 0,0 | 3,1 | 17,0 | 19,4 | 58,4 | 112 |
| 120 | 7,0 | 31,5 | 0,0 | 9,4 | 34,0 | 19,4 | 101,3 | 33 |
| 121 | 33,7 | 7,6 | 1297,3 | 25,0 | 17,0 | 19,4 | 1399,9 | 1 |
| 122 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 3,4 | 19,4 | 64,9 | 97 |
| 123 | 0,0 | 37,8 | 0,0 | 31,2 | 8,5 | 9,7 | 87,2 | 56 |
| 124 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 8,5 | 19,4 | 101,3 | 31 |
| 125 | 8,4 | 30,2 | 0,0 | 6,2 | 17,0 | 19,4 | 81,3 | 69 |
| 126 | 28,2 | 12,5 | 0,0 | 31,2 | 17,0 | 19,4 | 108,4 | 26 |
| 127 | 13,9 | 25,3 | 0,0 | 23,4 | 170,0 | 19,4 | 252,1 | 7 |
| 128 | 12,6 | 5,7 | 0,0 | 31,2 | 0,0 | 9,7 | 59,3 | 110 |
| 129 | 3,4 | 11,3 | 0,0 | 2,2 | 0,0 | 19,4 | 36,3 | 144 |
| 130 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 6,2 | 5,1 | 14,5 | 68,0 | 85 |
| 131 | 6,3 | 28,3 | 0,0 | 3,1 | 3,4 | 19,4 | 60,6 | 106 |
| 132 | 21,1 | 18,9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 9,7 | 49,7 | 130 |
| 133 | 4,2 | 34,0 | 0,0 | 7,2 | 0,2 | 19,4 | 65,0 | 96 |
| 134 | 8,4 | 0,0 | 0,0 | 15,6 | 17,0 | 9,7 | 50,8 | 129 |
| 135 | 4,5 | 33,7 | 0,0 | 3,1 | 0,0 | 19,4 | 60,8 | 105 |
| 136 | 37,9 | 1,9 | 93,4 | 28,1 | 5,1 | 19,4 | 185,8 | 12 |
| 137 | 4,2 | 34,0 | 0,0 | 15,6 | 3,4 | 19,4 | 76,6 | 74 |
| 138 | 6,3 | 32,1 | 0,0 | 31,2 | 8,5 | 19,4 | 97,6 | 39 |
| 139 | 31,6 | 9,4 | 0,0 | 23,4 | 8,5 | 19,4 | 92,4 | 47 |
| 140 | 4,2 | 34,0 | 0,0 | 6,2 | 3,4 | 19,4 | 67,3 | 86 |
| 141 | 12,6 | 3,8 | 0,0 | 21,9 | 8,5 | 19,4 | 66,2 | 92 |
| 142 | 6,3 | 13,2 | 0,0 | 1,6 | 1,7 | 19,4 | 42,2 | 141 |
| 143 | 12,6 | 0,0 | 0,0 | 3,1 | 0,0 | 9,7 | 25,5 | 146 |
| 144 | 8,4 | 30,2 | 0,0 | 15,9 | 0,2 | 19,4 | 74,2 | 75 |
| 145 | 4,6 | 16,6 | 0,0 | 3,4 | 5,1 | 19,4 | 49,2 | 134 |
| 146 | 2,1 | 0,0 | 0,0 | 15,6 | 102,0 | 19,4 | 139,1 | 17 |
| 147 | 8,4 | 30,2 | 0,0 | 28,1 | 8,5 | 19,4 | 94,7 | 43 |
| 148 | 8,4 | 30,2 | 0,0 | 7,8 | 1,7 | 9,7 | 57,9 | 113 |
| 149 | 42,2 | 0,0 | 0,0 | 31,2 | 6,8 | 19,4 | 99,6 | 34 |
| 150 | 31,6 | 1,9 | 0,0 | 10,0 | 1,7 | 19,4 | 64,6 | 98 |
| 151 | 33,7 | 0,0 | 0,0 | 28,1 | 25,5 | 14,5 | 101,9 | 29 |
| Suma | | | | | | | 15100 | |

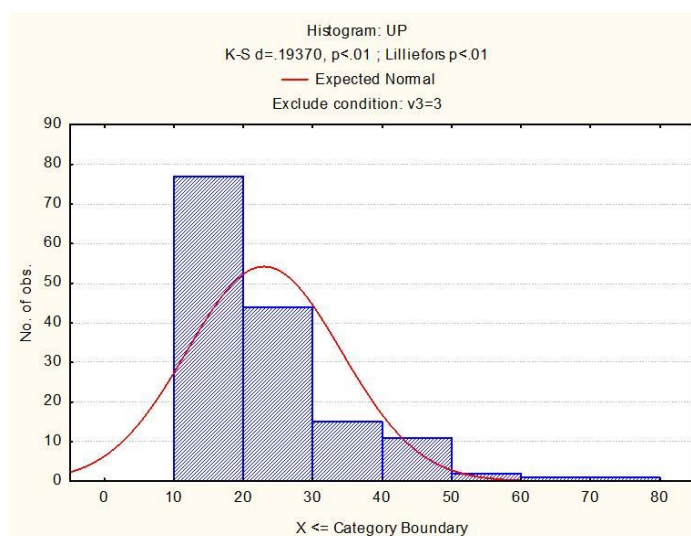
P.5. Kolmogorov Smirnof test i Pirsonov hi-kvadrat test - utvrđivanje saglasnosti sa normalnom raspodelom



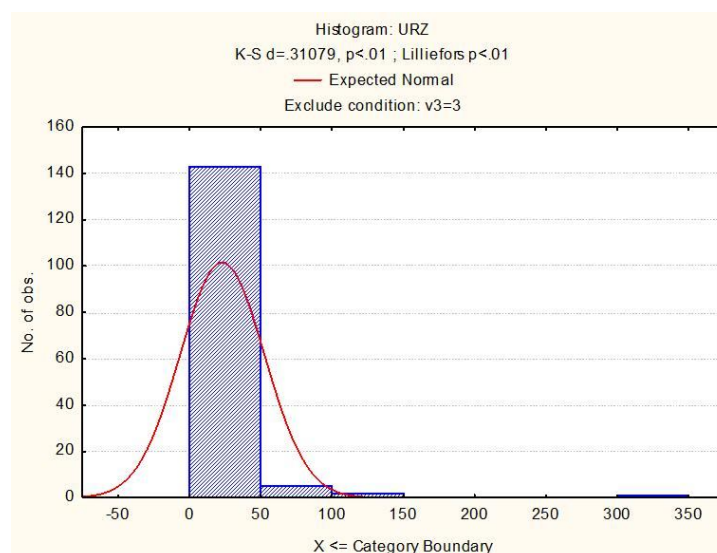
Slika P.5.1. Raspodela Finansijskih Indikatora



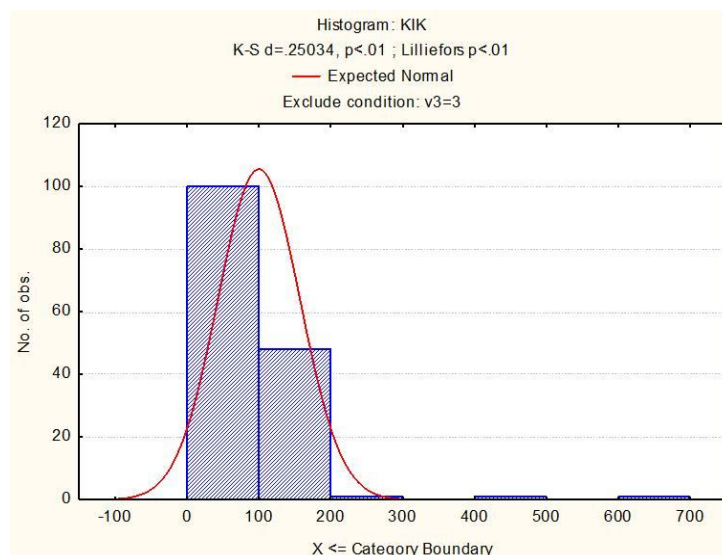
Slika P.5.2. Raspodela Indikatora Zadovoljstva Kupaca



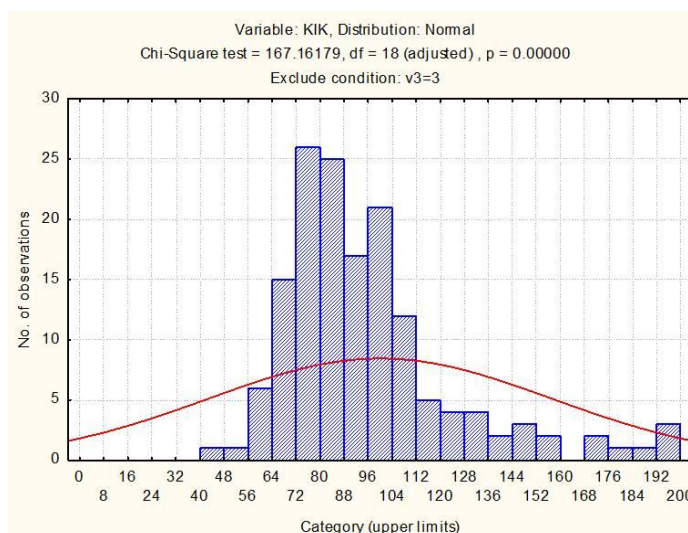
Slika P.5.3. Raspodela Indikatora Unutrašnjeg Procesa



Slika P.5.4. Raspodela Indikatora Učenja i Rasta Zaposlenih



Slika P.5.5. Raspodela Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti



Slika P.5.5.1. Raspodela Kompozitnog Indeksa Konkurentnosti – zumirano

P.6. Korelacije konkurentskih strategija i indikatora, podindeksa i indeksa

Tabela P.6.1. Spirmenova korelacija ranga ocene konkurentskih strategija (KS) i indikatora (S)

| Spirmenova Korelacija Ranga | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------------------|--------|--------|--------|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------------------------------------|--------|--------|--------|-------|--------|
| Korelacija ocene konkurentskih strategija i indikatora, markirani su značajni za $p < 0.01$ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | FINANSIJSKI INDIKATORI | | | | | | INDIKATORI ZADOVOLJSTVA KUPACA | | | | INDIKATORI UNUTRAŠNJEG PROCESA | | | | | INDIKATORI UČENJA I RASTA ZAPOSLENIH | | | | | |
| | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | S12 | S13 | S14 | S15 | S16 | S17 | S18 | S19 | S20 | S21 |
| KS1 | 0,226 | 0,158 | 0,191 | -0,107 | -0,103 | -0,171 | 0,064 | 0,071 | 0,024 | -0,032 | -0,001 | 0,008 | 0,073 | -0,087 | 0,229 | -0,017 | -0,140 | 0,146 | -0,036 | 0,023 | 0,093 |
| KS2 | 0,085 | 0,067 | 0,103 | 0,138 | -0,050 | -0,187 | 0,185 | 0,123 | 0,112 | 0,031 | 0,084 | 0,006 | 0,073 | -0,085 | 0,190 | 0,041 | -0,083 | 0,088 | 0,003 | 0,128 | 0,043 |
| KS3 | -0,002 | 0,008 | 0,004 | 0,004 | -0,169 | -0,182 | 0,158 | 0,100 | 0,125 | 0,160 | 0,061 | -0,038 | -0,030 | 0,097 | 0,070 | 0,019 | -0,073 | 0,068 | -0,129 | 0,077 | 0,043 |
| KS4 | -0,047 | -0,128 | -0,051 | 0,117 | -0,126 | -0,152 | 0,019 | -0,021 | 0,048 | 0,097 | 0,205 | 0,054 | -0,132 | 0,035 | 0,085 | 0,069 | -0,047 | -0,053 | -0,005 | 0,166 | -0,073 |
| KS5 | -0,252 | -0,305 | -0,183 | 0,150 | 0,166 | 0,023 | -0,149 | 0,065 | -0,145 | -0,039 | 0,159 | 0,100 | -0,016 | 0,062 | -0,017 | 0,048 | -0,130 | -0,035 | 0,044 | 0,099 | -0,102 |
| KS6 | -0,057 | -0,051 | -0,082 | 0,039 | -0,146 | -0,119 | 0,095 | -0,001 | 0,030 | 0,304 | -0,077 | 0,031 | -0,061 | 0,030 | 0,048 | -0,066 | -0,122 | -0,105 | -0,079 | 0,014 | -0,175 |
| KS7 | -0,128 | -0,180 | -0,216 | 0,137 | 0,050 | -0,062 | -0,051 | -0,097 | -0,043 | 0,044 | 0,245 | 0,244 | -0,059 | -0,062 | 0,092 | 0,196 | -0,213 | 0,060 | 0,157 | 0,336 | 0,053 |
| KS8 | -0,133 | -0,194 | -0,160 | 0,298 | 0,055 | -0,046 | 0,066 | -0,022 | -0,049 | 0,149 | 0,373 | 0,304 | -0,106 | -0,027 | 0,123 | 0,210 | -0,111 | 0,069 | 0,081 | 0,260 | 0,019 |
| KS9 | -0,106 | -0,163 | -0,167 | 0,152 | 0,216 | 0,005 | -0,029 | 0,101 | -0,055 | -0,050 | 0,345 | 0,110 | 0,010 | 0,021 | 0,198 | 0,223 | -0,181 | 0,024 | 0,243 | 0,630 | 0,410 |
| KS10 | -0,160 | -0,128 | -0,216 | 0,177 | 0,179 | 0,046 | -0,005 | -0,006 | -0,207 | -0,012 | 0,201 | 0,143 | 0,076 | -0,076 | 0,048 | 0,217 | -0,114 | -0,063 | 0,187 | 0,263 | 0,143 |
| KS11 | -0,200 | -0,094 | -0,282 | 0,207 | 0,119 | 0,089 | -0,092 | 0,108 | -0,197 | -0,031 | 0,247 | 0,112 | 0,076 | -0,019 | 0,017 | 0,244 | -0,191 | -0,022 | 0,278 | 0,275 | 0,121 |
| KS12 | -0,166 | -0,166 | -0,202 | 0,174 | 0,067 | -0,034 | -0,045 | -0,050 | -0,047 | 0,147 | 0,340 | 0,324 | -0,076 | 0,119 | 0,022 | 0,150 | -0,127 | -0,020 | 0,129 | 0,297 | 0,041 |
| KS13 | -0,108 | -0,163 | -0,184 | 0,187 | 0,229 | -0,017 | 0,004 | 0,074 | -0,063 | 0,000 | 0,334 | 0,143 | 0,026 | -0,014 | 0,069 | 0,287 | -0,169 | -0,015 | 0,244 | 0,365 | 0,262 |
| KS14 | -0,160 | -0,166 | -0,194 | 0,280 | 0,201 | -0,007 | -0,018 | 0,028 | -0,095 | 0,065 | 0,523 | 0,254 | -0,012 | 0,063 | 0,084 | 0,303 | -0,185 | 0,082 | 0,233 | 0,445 | 0,272 |
| KS15 | 0,030 | -0,118 | 0,041 | 0,198 | 0,137 | -0,067 | -0,019 | -0,015 | 0,009 | -0,001 | 0,270 | 0,083 | -0,170 | 0,069 | 0,503 | 0,035 | -0,147 | 0,131 | -0,049 | 0,312 | 0,165 |
| KS16 | 0,020 | 0,020 | 0,021 | 0,058 | 0,063 | 0,017 | -0,018 | -0,077 | -0,163 | 0,108 | 0,266 | 0,293 | -0,118 | 0,014 | 0,201 | 0,134 | -0,107 | -0,018 | 0,059 | 0,217 | 0,076 |

Tabela P.6.2. Spirmenova korelacija ranga ocene konkurentskih strategija (KS) i (pod)indeksa

| Spirmenova Korelacija Ranga | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Korelacija ocene konkurentskih strategija i podindeksa/indeksa | | | | | |
| Markirani su značajni za $p < 0.01$ | | | | | |
| | FI | ZK | UP | URZ | KIK |
| KS1 | 0,025 | -0,001 | 0,063 | 0,015 | 0,174 |
| KS2 | 0,065 | 0,128 | 0,135 | 0,055 | 0,274 |
| KS3 | -0,075 | 0,180 | 0,054 | -0,038 | 0,115 |
| KS4 | -0,011 | 0,059 | 0,193 | 0,029 | 0,159 |
| KS5 | -0,094 | -0,167 | 0,190 | 0,062 | -0,002 |
| KS6 | -0,131 | 0,098 | -0,024 | -0,098 | -0,066 |
| KS7 | -0,056 | -0,012 | 0,293 | 0,282 | 0,160 |
| KS8 | -0,033 | 0,041 | 0,381 | 0,234 | 0,235 |
| KS9 | 0,027 | -0,051 | 0,342 | 0,441 | 0,315 |
| KS10 | -0,032 | -0,165 | 0,260 | 0,288 | 0,144 |
| KS11 | -0,056 | -0,211 | 0,256 | 0,340 | 0,179 |
| KS12 | -0,095 | 0,004 | 0,419 | 0,260 | 0,160 |
| KS13 | -0,010 | -0,039 | 0,347 | 0,388 | 0,254 |
| KS14 | 0,059 | -0,036 | 0,478 | 0,458 | 0,340 |
| KS15 | 0,106 | -0,020 | 0,331 | 0,093 | 0,224 |
| KS16 | 0,054 | -0,096 | 0,373 | 0,149 | 0,210 |