

**UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU**



**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**UPRAVLJANJE POSLOVNIM FUNKCIJAMA MALIH I  
SREDNJIH PREDUZEĆA I UTICAJ MODELA  
MENADŽMENTA U NJIHOVOM RAZVOJU**

Mentor

Prof. dr Marko Carić

Kandidat

Osama M.A. Mahmoud

Novi Sad, 2020. godina

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

### KLJUČNI PODACI O ZAVRŠNOM RADU

Vrsta rada:	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora:	<b>Osama Mahmoud Ali Mahmoud</b>
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje, institucija):	Prof. dr Marko Carić, redovni profesor, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu
Naslov rada:	Upravljanje poslovnim funkcijama malih i srednjih preduzeća i uticaj modela menadžmenta u njihovom razvoju
Jezik publikacije (pismo):	Srpski, latinica
Fizički opis rada:	Uneti broj: Stranica: 195 Poglavlja: 9 Referenci: 84 Tabela: 8 Slika: 10 Grafikona: 4 Priloga: /
Naučna oblast:	Ekonomska uža naučna oblast
Predmetna odrednica, ključne reči:	Mala i srednja preduzeća, modeli razvoja preduzeća, poslovne funkcije, konkurentnost, inovativnost.
Izvod (apstrakt ili rezime) na jeziku završnog rada:	Mala i srednja preduzeća imaju značajno mesto u razvijenim ekonomijama. Ovaj oblik organizacije omogućava visoku fleksibilnost poslovanja, lakšu adaptaciju u slučaju cikličnih ekonomskih kretanja, ali i uspešniji prolazak kroz krizne periode. Takođe, prednjače u poslovnoj inicijativi, inovacijama i u njima se zapošljava veliki deo radno sposobnog stanovništva. Predmet istraživanja je sagledavanje uticaja modela menadžmenta

	<p>na razvoj malih i srednjih preduzeća, kroz upravljanje njihovim poslovnim funkcijama. Mala i srednja preduzeća pružaju najveći doprinos zaposlenosti i ekonomskom rastu i razvoju u svetu, a poslednje decenije njihovog rasta i razvoja, označile su nastanak novih promena, koje se mogu označiti kao revolucionarne. U cilju njihovog uključivanja u nove tokove, nameće se potreba istraživanja novih načina, odnosno modela povezivanja, koji podrazumeva zajednički interes i nastup na internacionalnom tržištu. Osnovni cilj istraživanja je izbor najpovoljnijih modela menadžmenta i njihov uticaj u procesu razvoja malih i srednjih preduzeća i upravljanja poslovnim funkcijama preduzeća.</p>
Datum odbrane: (Popunjavanje naknadno odgovarajuća služba)	
Članovi komisije: (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	<p>1. Prof. dr Marko Carić, redovni profesor, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu - mentor</p> <p>2. Prof. dr Maja Kovačević, vanredni profesor, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu - predsednik Komisije</p> <p>3. Prof. dr Lazar Ožegović, vanredni profesor, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu – član Komisije</p>
Napomena:	<p>Autor doktorske disertacije potpisao je sledeće Izjave:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Izjava o autorstvu,</li> <li>2. Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada i</li> <li>3. Izjava o korišćenju.</li> </ol> <p>Ove Izjave se čuvaju na fakultetu u štampanom i elektronskom obliku.</p>
UDK:	658.1:005.7(043.3)

**KEY WORD DOCUMENTATION**

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	<b>Osama Mahmoud Ali Mahmoud</b>
Menthor (title, first name, last name, position, institution)	Prof. Dr. Marko Carić, Full Professor, Faculty of Law, Faculty of Economics and Justice in Novi Sad, University of Business Academy in Novi Sad
Title:	Management of business functions of small and medium enterprises and the influence of management models in their development
Language of text (script):	Serbian, latin
Physical description:	Number of: Pages 195 Chapters 9 References 84 Tables 8 Illustrations 10 Graphs 4 Appendices /
Scientific/artistic field:	Economic scientific field
Subject, Key words:	Small and medium enterprises, enterprise development models, business functions, competitiveness, innovation.
Abstract (or resume) in the language of the text:	Small and medium enterprises have a significant place in developed economies. This form of organization enables high business flexibility, easier adaptation in case of cyclical economic trends, but also more successful passage through crisis periods. Also, they are the leaders in business initiative, innovations and they employ a large part of the working age population. The subject of the research is to consider the impact of the management model on the development of small and medium

	enterprises, through the management of their business functions. Small and medium enterprises make the greatest contribution to employment and economic growth and development in the world, and the last decades of their growth and development have marked the emergence of new changes, which can be described as revolutionary. In order to include them in new trends, there is a need to explore new ways, ie models of connection, which implies a common interest and appearance on the international market. The main goal of the research is the selection of the most favorable management models and their impact in the process of development of small and medium enterprises and management of business functions of enterprises.
Defended: (The faculty service fills later.)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	President: Prof. dr Maja Kovačević, PhD, Associate Professor, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, University of Business Academy in Novi Sad Member: Prof. dr Marko Carić, full professor, Faculty of Law for Economy and Justice in Novi Sad, University of Business Academy in Novi Sad. Mentor Member: Prof. dr Lazar Ožegović, Associate Professor, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad.
Note:	The author of doctoral dissertation has signed the following Statements: 1. Statement on the authority, 2. Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and 3. Statement on copyright licenses. The paper and e-versions of Statements are held at the faculty.
UDC:	658.1:005.7(043.3)

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>8</b>
1.1. OPŠTA RAZMATRANJA.....	8
1.2. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA .....	10
1.3. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA .....	11
1.4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	12
<b>2. RAZVOJ MENADŽMENTA PREDUZEĆA.....</b>	<b>13</b>
2.1. OPŠTE.....	13
2.2. ULOGA I ZNAČAJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA.....	16
2.3. RAZVOJ MENADŽMENTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U PRIVREDI EVROPSKE UNIJE .....	18
2.4. MSP U PRIVREDI SRBIJE .....	21
2.5. UPRAVLJANJE MSP .....	28
2.5.1. <i>POZITIVNI I NEGATIVNI EFEKTI UPRAVLJANJA MSP</i> .....	35
2.6. POSLOVNE FUNKCIJE I ASPEKTI MSP .....	37
2.6.1. PREDUZETNIK.....	38
2.6.2. PRIVREDNA DRUŠTVA .....	39
2.6.3. ORTAČKO DRUŠTVO.....	40
2.6.4. KOMANDITNO DRUŠTVO .....	40
2.6.5. DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU .....	41
2.6.6. AKCIONARSKO DRUŠTVO .....	42
2.7. CIKLUSI RAZVOJA PREDUZEĆA.....	44
2.7.1. FAZE CIKLUSA RAZVOJA .....	45
2.8. FUNKCIJE MENADŽMENTA U MSP.....	48
2.8.1. CILJEVI MENADŽMENTA PREDUZEĆA.....	52
<b>3. MODEL PREDUZETNIČKOG PROCESA POKRETANJA NOVOG POSLOVNOG PODUHVATA .....</b>	<b>56</b>
3.1. RAZVOJ IDEJA I POSLOVNIH ŠANSI.....	56
3.1.1. PRIPREMA ANALIZE ŠANSI.....	58
3.1.2. POKRETANJE BIZNISA .....	61
3.1.3. FAZE RAZVOJA POSLOVNE IDEJE I IZRADA BIZNIS PLANA .....	63
3.2. UTICAJ PREDUZETNIŠTVA NA RAZVOJ POSLOVNIH IDEJA I POSLOVNIH ŠANSI .....	76
3.3. OSNIVANJE PREDUZEĆA.....	79

3.3.1.	OBEZBEĐENJE POČETNOG FINANSIRANJA .....	81
3.3.2.	REGISTRACIJA PREDUZEĆA .....	85
<b>4.</b>	<b>MENADŽMENT MODELI RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA .....</b>	<b>89</b>
4.1.	MODELIRANJE REALNOG POSLOVNOG SISTEMA .....	89
<b>4.2.</b>	<b>MODEL PREDUZETNIČKOG MENADŽMENTA RAZVOJA .....</b>	<b>90</b>
<b>PREDUZEĆA .....</b>	<b>90</b>	
<b>4.2.1.</b>	<b>OSNOVNI PRINCIPI PREDUZETNIČKOG MENADŽMENTA .....</b>	<b>92</b>
4.3.	MODEL ORGANIZACIONIH PROMENA U USLOVIMA INTERNACIONALIZACIJE POSLOVA PREDUZEĆA.....	95
<b>4.3.1.</b>	<b>KONCEPT ZA UPRAVLJANJE PROMENAMA .....</b>	<b>95</b>
<b>4.3.2.</b>	<b>STRATEGIJE PREDUZEĆA ZA ULAZAK NA INTERNACIONALNA TRŽIŠTA.....</b>	<b>96</b>
4.4.	MODEL POKRETANJA PORODIČNOG BIZNISA .....	98
4.5.	MODEL POKRETANJA BIZNISA KUPOVINOM .....	102
POSTOJEĆEG PREDUZEĆA .....	102	
4.6.	MODEL FRANŠIZINGA .....	108
4.6.1.	POJAM FRANŠIZINGA.....	110
4.6.2.	VRSTE UGOVORA O FRANŠIZI .....	117
4.6.3.	FRANŠIZING U SRBIJI.....	123
4.7.	INTEGRATIVNI MODELI POSLOVANJA.....	125
4.7.1.	Model „7-S“ .....	126
4.7.2.	INTEGRATIVNI MODEL POSLOVANJA.....	129
4.7.3.	DESKRIPTIVNI MODEL POSLOVANJA.....	130
4.7.4.	MODEL INOVATIVNE ORGANIZACIJE.....	131
4.8.	BIZNIS INKUBATORI KAO MODEL RAZVOJA PREDUZEĆA.....	135
4.8.1.	Pojam biznis inkubatora .....	136
4.8.2.	VRSTE BIZNIS INKUBATORA.....	140
4.8.3.	RAZVOJ BIZNIS INKUBATORA .....	146
4.8.4.	RAZVOJ BIZNIS INKUBATORA U SRBIJI .....	147
4.9.	KLASTERI KAO MODEL RAZVOJA PREDUZEĆA.....	152
4.9.1.	POJAM I FAZE RAZVOJA KLASTERA.....	153
4.9.2.	STRATEGIJA RAZVOJA KLASTERA .....	161
4.9.3.	RAZVOJ KLASTERA U SRBIJI.....	177
<b>5.</b>	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>191</b>
<b>6.</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>194</b>

# 1. UVOD

## 1.1. OPŠTA RAZMATRANJA

Mala i srednja preduzeća predstavljaju značajan privredni segment svake države i stalan su izazov velikim preduzećima da se tržišno ponašaju i racionalno upravljaju resursima. Sve razvijene zemlje podržavaju razvoj svojih malih i srednjih preduzeća, kao glavnog prostora za preduzetničko delovanje.

U razvijenim tržišnim privredama zemalja i u zemljama tranzicije, mala i srednja preduzeća postaju sve značajniji generator ekonomskog razvoja, prosperiteta i zaposlenosti. Karakterišu ih značajne specifičnosti u poslovanju i menadžmentu, zbog čega zahtevaju poseban tretman države.

Najznačajnije koristi koje mala i srednja preduzeća mogu da ostvare u međusobnoj saradnji je ukрупnjavanje i bolje iskorišćavanje resursa. S obzirom na rast složenosti i multidisciplinarnosti novih proizvoda, proces razvoja inovacija postaje sve složeniji, a istovremeno dolazi do porasta potrebnih sredstava za investicije u razvoj.

Mala i srednja preduzeća imaju značajno mesto u raazvijenim ekonomijama. Ovaj oblik organizacije omogućava visoku fleksibilnost poslovanja, lakšu adaptaciju u slučaju cikličnih ekonomskih kretanja, ali i uspešniji prolazak kroz krizne periode. Takođe, prednjače u poslovnoj inicijativi, inovacijama i u njima se zapošljava veliki deo radno sposobnog stanovništva.

Sektor malih i srednjih preduzeća je najznačajniji segment u privredama svih zemalja sveta, jer postojanje dobrog sektora malih i srednjih preduzeća predstavlja stabilna izvor novih radnih mesta, povećanja zaposlenosti, inovacija i poreskih prihoda, kroz smanjenje sive ekonomije.



Mala i srednja preduzeća ostvaruju značajnu ulogu na lokalnom, ali još izraženije na nacionalnom nivou. Ova preduzeća doprinose privrednom razvoju i smanjenju siromaštva u nacionalnim ekonomijama i važan su faktor u globalnom poslovanju.

Poslovni rast nije sam sebi cilj, podrazumeva plansko i organizovano razvojno ponašanje preduzeća, a indikacija dobrog ekonomskog rasta jeste povećanje efikasnosti kompanije u korišćenju resursa, dok loš rast karakteriše samo povećanje obima proizvodnje, a pad produktivnosti. U tom pogledu, ključno pitanje za svaku kompaniju jeste, u kojoj meri ona iskorišćava svoj potencijal rasta.

Mala i srednja preduzeća u razvijenim tržišnim privredama zemalja i u zemljama tranzicije, postaju sve značajniji generator ekonomskog razvoja, prosperiteta i zaposlenosti. Karakterišu ih značajne specifičnosti u poslovanju i menadžmentu, zbog čega zahtevaju poseban tretman države.

Nacionalno tržište se liberalizuje, što značajno otvara vrata inostranom kapitalu i ulasku inostranih biznisa, odnosno korporacija. S tim u vezi, može se oceniti da će se sektor malih i srednjih preduzeća, u svetu, kao i u Republici Srbiji, suočavati sa snažnom i sve jačom konkurencijom inostranog korporativnog sektora.

Takve promene, veoma su značajne za mala i srednja preduzeća, jer će to dovesti do rasta nacionalnog bogatstva i zapošljavanja, pod uslovom da država kreira institucije, regulativu i privredno okruženje, koje pogoduje i stimuliše njihov razvoj i rast.

Menadžment mora da postiže rezultate izvan svojih okvira i njegovo interesovanje i delovanje treba da bude sve ono što utiče na učinak preduzeća i njegove rezultate, bez obzira da li to dolazi od spolja ili iznutra. Kroz poboljšani menadžment malih i srednjih preduzeća, vlasnici, menadžeri, zaposleni, poslovni partneri, kao i država, imaće stabilnije privređivanje, što je uslov ubrzanog rasta.

## **1.2. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA**

Predmet istraživanja je sagledavanje uticaja modela menadžmenta na razvoj malih i srednjih preduzeća, kroz upravljanje njihovim poslovnim funkcijama. Mala i srednja preduzeća pružaju najveći doprinos zaposlenosti i ekonomskom rastu i razvoju u svetu, a poslednje decenije njihovog rasta i razvoja, označile su nastanak novih promena, koje se mogu označiti kao revolucionarne.

U cilju njihovog uključivanja u nove tokove, nameće se potreba istraživanja novih načina, odnosno modela povezivanja, koji podrazumeva zajednički interes i nastup na internacionalnom tržištu. Preduzeća imaju važnu ulogu u procesu tranzicije zemalja u razvoju.

Promene se više ne tiču samo proizvodne funkcije, niti je reč samo o napretku u domenu novih materijala i njihove obrade, već nove informacione tehnologije zadiru u sferu delovanja svih funkcija preduzeća.

Menadžment malih i srednjih preduzeća je proces upravljanja preduzećem, koji obuhvata planiranje, organizovanje, sprovođenje, kao i kontrolu i odlučivanje u oblasti raspoloživih ljudskih, materijalnih i informacionih resursa.

Za uključivanje preduzeća u nove svetske privredne tokove, posebno se nameće potreba istraživanja nove teorije i prakse povezivanja i umrežavanja biznisa, koji podrazumeva zajednički interes i nastup na zahtevnom internacionalnom tržištu.

Svetska praksa praćenja tržišnih zahteva u osnivanju i razvoju poslovanja i ostvarenju konkurentnosti na tržištu, jesu savremeni menadžment modeli preduzeća, zatim franšizinga, biznis inkubatora i klastera, kao modela razvoja preduzeća sa posebnim karakteristikama, koji imaju veliki uticaj na upravljanje poslovnim funkcijama malih i srednjih preduzeća.

Preduzećima iz zemalja u tranziciji, u koje spada i Srbija, proces tranzicije treba da omogući osposobljenost za samostalni tržišni nastup, zdravu konkurentsku borbu i poslovanje u međunarodnim okvirima, što podrazumeva važne promene za ova preduzeća. Prvenstveno je potrebno definisati osnovne postulate poslovanja na novim osnovama.

Naučni cilj istraživanja je da se istraže modeli menadžmenta i njihov uticaj u procesu razvoja malih i srednjih preduzeća i upravljanja poslovnim funkcijama preduzeća.

Praktični cilj istraživanja jeste da se ukaže na modele menadžmenta, koji imaju najveći značaj na razvoj malih i srednjih preduzeća i na taj način doprinose razvoju prakse menadžmenta.

### **1.3. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA**

Modeli menadžmenta koji su se razvili poslednjih decenija, nisu dostigli u potpunosti primenu u malim i srednjim preduzećima, iako je njihov uticaj na razvoj preduzeća i upravljanje poslovnim funkcijama preduzeća od naročitog značaja. Hipoteza od koje će se u istraživanju poći, prilagođena je predmetu i ciljevima istraživanja i glasi:

**Upravljanje poslovnim funkcijama malih i srednjih preduzeća uslovljeno je izborom i uticajem najpogodnijeg modela menadžmenta na njihov rast i razvoj.**

Na osnovu opšte hipoteze, postavljene su i pomoćne hipoteze, koje glase:

- Izbor najpogodnijeg modela menadžmenta uzrokuje postizanje konkurentnosti i poslovne izvrsnosti, koja omogućava razvoj preduzeća i upravljanje njegovim poslovnim funkcijama;
- Primena odgovarajućeg menadžment modela, omogućava razlikovanje među preduzećima, poređenju među njima i strategijski razvoj.

## **1.4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

U istraživanju će se primenjivati nekoliko naučnih metoda:

- deskripcije,
- analize,
- sinteze,
- indukcije,
- dedukcije,
- komparacije,
- metode sistemskog pristupa i
- savremenih metoda operacionih istraživanja.

Kompleksnost razvoja i upravljanja malih i srednjih preduzeća ukazuje na neophodnost primene navedenih naučnih metoda, jer je primenom naučno zasnovane metodologije menadžmenta, neophodno da se stvore uslovi, da subjektima upravljanja realnim procesima u organizaciji, stoje na raspolaganju odgovarajući menadžment modeli i naučno zasnovana metodologija, u pogledu osnivanja, vođenja i strategijskog razvoja preduzeća.

## 2. RAZVOJ MENADŽMENTA PREDUZEĆA

### 2.1. OPŠTE

Mala i srednja preduzeća (MSP) najveću ekspanziju doživela su početkom 70-ih godina 20. veka i od tada su postala sve više konkurentna velikim preduzećima. U svojim aktivnostima, MSP ukazuju da se putem njih razvija veliki stepen fleksibilnosti, kao i inovativnosti, u pogledu njihovog okruženja. Ipak, bez obzira na njihovo usmerenje na lokalno tržište, MSP su sve važnija u međunarodnoj razmeni.

Menadžment u MSP, za razliku od velikih preduzeća, a pažnja je najvećim delom usmerena na sam proizvod i njegov plasman, pri čemu u pogledu ove faze, najviše dominiraju:

- veštine,
- znanja i
- iskustvo samog preduzetnika – vlasnika preduzeća.

Vlasnik preduzeća, u tom smislu, preuzima na sebe veliki deo menadžerskih funkcija:

- organizovanje proizvodnje,
- organizovanje nabavke,
- organizovanje prodaje,
- obezbeđenje finansijskih sredstava i
- unutrašnju organizaciju preduzeća.

Međutim, problem nastaje kada preduzeće širi svoju delatnost, raste i razvija se, a model upravljanja aktivnostima i funkcijama ostaje isti. Ubrzan rast i

razvoj preduzeća, često ne prati odgovarajući rast i razvoj menadžerskih znanja i veština, što može izazvati stagnaciju poslovnih aktivnosti, kao i samog preduzeća.

Izazov upravljanja MSP predstavlja planiranje i težnju da se sačuva preduzetnički napor u razvijanju preduzetništva unutar MSP, na taj način što jednom inicirani preduzetnički potencijal, postaje samostalna snaga koja vodi mala i srednja preduzeća putem promena i razvoja.

Samim tim, sektor MSP je najznačajniji segment u privredama svih zemalja sveta, jer postojanje dobrog sektora preduzeća, predstavlja:

- stabilan izvor novih radnih mesta,
- povećanja zaposlenosti,
- inovacija,
- poreskih prihoda i
- smanjenje sive ekonomije.

MSP ostvaruju važnu ulogu na lokalnom, ali još izraženije na nacionalnom nivou. Ova preduzeća doprinose privrednom razvoju i smanjenju siromaštva u nacionalnim ekonomijama i važan su faktor u globalnom poslovanju i kao takva, predstavljaju najefikasniji segment privreda u svim zemljama sveta, jer ostvaruju najveći doprinos povećanju zaposlenosti, bruto dodate vrednosti i prometa, te se iz navedenih razloga, smatraju okosnicom rasta i razvoja nacionalnih ekonomija.

Uloga ovih preduzeća je posebno značajna u zemljama u tranziciji, koje se suočavaju sa problemima visoke nezaposlenosti, nedovoljne konkurentnosti, kao i nedostatka investicija. MSP predstavljaju važnu socijalnu funkciju, jer apsorbuju viškove radne snage nastale u procesima tranzicije i svojinske transformacije državnih i društvenih preduzeća.

MSP nude proizvode, usluge, ali i mogućnosti za razvoj novih baza potrošača. Njihov značaj se najbolje može uočiti sagledavanjem njihovog učešća u osnovnim makroekonomskim indikatorima nacionalnih ekonomija.

Ona predstavljaju ključan faktor u procesu približavanja privrede Srbije, razvijenim tržišnim ekonomijama, ali i na putu integracije u Evropsku uniju, te samim tim podstiču jačanje konkurencije, koja za posledicu ima:

- unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga i snižavanje cena,
- razvoj inovacija, novih tehnologija i
- privredni rast nacionalnih ekonomija uopšte.

Međutim, svi bitni pokazatelji učešća sektora MSP u makroekonomskim indikatorima, znatno su lošiji u protekloj deceniji, usled delovanja negativnih efekata svetske finansijske krize, koji su usloveli veliki pad obima svetske trgovine, kao i proizvodnje, izvoza, investicija i privatne potrošnje. Ipak, zahvaljujući visokom stepenu fleksibilnosti i njihovim najznačajnijim karakteristikama, mala i srednja preduzeća, u periodima krize, doprinose oporavku i daljem rastu nacionalnih privreda.<sup>1</sup>

MSP kao vodeća snaga u ekonomskom razvoju zemlje, doprinose jačanju ekonomije na više načina:

- usmerena su na određene delove tržišta i potrošače,
- reaguju bolje i brže na šanse i pretnje iz okruženja,
- fleksibilnija su,
- lakše se prilagođavaju promenama,
- važan su izvor preduzetničkih ideja i inovacija,
- najvažniji i najveći su generator novih radnih mesta i
- doprinose daljoj globalizaciji biznisa, zahvaljujući sve većem razvoju interneta i telekomunikacija.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Erić, D., et al. (2012), *Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji*, Institut ekonomskih nauka, Privredna komora Srbije, str. 20-21.

<sup>2</sup> Ceranić, S. (2007). *Planiranje u agrobiznisu*, Poljoprivredni fakultet, Beograd.

## **2.2. ULOGA I ZNAČAJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA**

Menadžment MSP je proces upravljanja preduzećem, koji obuhvata planiranje, organizovanje, sprovođenje, kao i kontrolu i odlučivanje u oblasti raspoloživih ljudskih, materijalnih i informacionih resursa.<sup>3</sup>

Osnovne karakteristike koje su uobičajene za preduzetništvo su:

- postojanje ideje o određenom poslu,
- vizionarstvo i
- istrajnost.

Bez ove tri karakteristike, koje predstavljaju osnov otpočinjanja poslovnog poduhvata, teško je zamisliti osnivanje i rast i razvoj MSP. Pored navedenih karakteristika za dalji tok funkcionisanja preduzeća neophodne su konkretne menadžerske veštine i znanja kako bi se ostvarivala efektivnost i efikasnost u dostizanju postavljenih ciljeva.<sup>4</sup>

U uslovima dinamičnih promena u okruženju inovativnost u svim oblastima postaje ključni faktor strategija diferenciranja i pozicioniranja preduzeća. Tržišno orijentisana preduzeća su konkurentnija, jer stvaraju jedinstvenu vrednost koja inkorporira elemente kreirane na osnovu jasno definisanih potreba i želja potrošača.

Sposobnost preduzeća da kreira nove šanse u konkurentski i tehnološki, sve intenzivnijem okruženju je ključni faktor poslovnog uspeha. Ova sposobnost je ključna i prvenstveno se ogleda u proaktivnom načinu razmišljanja i delovanja i strategijskoj fleksibilnosti, koju je moguće povećati, ukoliko su strategije rezultat inovativnog reagovanja i stvaranja veće različitosti u odnosu na konkurente.

Rukovodstva mnogih proizvodnih organizacija suočena su sa problemom ovladavanja tržištem i povećanjem rezultata uz primenu novih koncepcija, pri čemu

---

<sup>3</sup>Marković, M. (2000), *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd.

<sup>4</sup>Milošević, D., Vujičić, S. (2016), *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, str. 170-171.



se razvoj tržišta sve manje prepušta opštim kretanjima, prouzrokovanim rastom populacije i potreba potrošača.

Proizvodne organizacije postaju sve više faktor razvoja tržišta, a time i sopstvenog razvoja. Taj novi izazov doveo je do toga da troškovi poslovanja moraju da se povećaju u onim sferama koje svojom aktivnošću utiču na tržište, a to ujedno zaoštrava problem ekonomije proizvodnje. Potrebno je ostvariti ravnotežu troškova proizvodnje, istraživanja i investicione sposobnosti proizvodne organizacije.<sup>5</sup>

Postizanje konkurentske prednosti u globalnoj privredi, zahteva inovativan pristup poslovanju, prevashodno kada se radi o znanju. Upravljanje u MSP mora da bude orijentisano u pravcu ulaganja u znanje i povećanje produktivnosti rada i efekata znanja.<sup>6</sup>

Iako nema saglasnosti oko definicije pojma menadžmenta, većina autora se slaže u pogledu sadržaja menadžmenta, odnosno funkcija koje obuhvata:

- planiranje upravljanja;
- preduzimljivost;
- integrisanje i
- kontrola.<sup>7</sup>

Sledstveno tome, menadžment je multidisciplinarna veština rukovođenja ljudskim resursima, s obzirom da se bavi ljudima, koji uspostavljaju veze, čiji je zadatak usmeren na ostvarenje jasnih ciljeva preduzeća i na taj način menadžment preduzeća predstavlja skup ključnih rukovodilaca u preduzeću, od koga zavise rezultati rada.

Pravo upravljanja preduzećima počiva na vlasničkom pravu, po osnovu ulaganja u osnovni kapital društva. Samim tim, svaka promena vlasničke strukture,

---

<sup>5</sup>Rajkov, M., Zečević, M. (1990), *Upravljanje preduzećem*, Institut za unapređenje robnog prometa, Beograd, str. 91.

<sup>6</sup>Ožegović, L., Pavlović, N. (2012), Menadžment malih i srednjih preduzeća nosilac razvoja privrede, *Škola biznisa*, br. 1, str. 80-83.

<sup>7</sup>Milanović, R.Ž. (2005), Menadžment – mali biznis i preduzetništvo, *Ekonomika*, vol. 51, br. 5-6, str. 36.

odnosno uloga u osnovni kapital društva, ima svoje efekte i na promenu mehanizma upravljanja i odlučivanja u preduzeću. Privredna delatnost se može obavljati na individualnoj ili grupnoj osnovi, a jedan od preduslova uspešnog obavljanja privredne delatnosti predstavlja pitanje rešavanja vlasništva.

Ključna sposobnost preduzeća ogleda se u sposobnosti apsorpcije znanja sa tržišta, a kreiranje i širenje znanja o tržištu postaje dominantna tema za menadžere.<sup>8</sup>

### **2.3. RAZVOJ MENADŽMENTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U PRIVREDI EVROPSKE UNIJE**

Lisabonska strategija, poznata kao Lisabonska agenda (deklaracija) ili Lisabonski proces, definisao je strategiju razvoja Evropske unije u periodu od 2000. do 2010. godine, čiji je glavni cilj strategijskog razvoja usmeren na to da Evropska unija bude najkonkurentnija ekonomija u svetu, sposobna za održiv ekonomski rast, sa više boljih radnih mesta. Ipak, veliki deo ciljeva do sada, nije ostvaren.

Evropska komisija je 2010. godine usvojila revidiranu varijantu strategije, u kojoj je navedeno da je godine napretka u periodu od 2000. do 2010.godine poništila svetska kriza i izložila sve slabosti sa kojima se suočava Evropska komisija i društvo.

U revidiranoj strategiji, Evropska unija je za cilj postavila ostvarivanje održivog i ekonomskog rasta, u pogledu:

- rasta,
- nivoa zaposlenosti,
- produktivnosti i

---

<sup>8</sup>Stanković, Lj., et al. (2013), Unapređenje sistema vrednovanja marketing performansi preduzeća, *Marketing*, vol. 44, br. 4, str. 321.

- socijalne kohezije.

Evropska komisija definisala je viziju i ciljeve koje namerava da ostvari, a to su:

- zapošljavanje;
- istraživanje i razvoj, kao osnovica za razvoj inovacija;
- klimatske promene i korišćenje obnovljivih izvora energije;
- obrazovanje i
- borba protiv siromaštva i socijalne isključenosti.<sup>9</sup>

U pogledu broja preduzeća, koja su osnovana na teritoriji Evropske unije, najveći broj onih koja su registrovana su mala i srednja preduzeća, čak 99%, od preko 200 miliona preduzeća, pri čemu je od toga 93% onih preduzeća, koja su najmanja, tzv. mikropreduzeća, koja imaju do deset zaposlenih, što je ujedno i glavni razlog što MSP predstavljaju osnovni izvor zapošljavanja radne snage i značajan izvor stvaranja bogatstva u Evropskoj uniji.

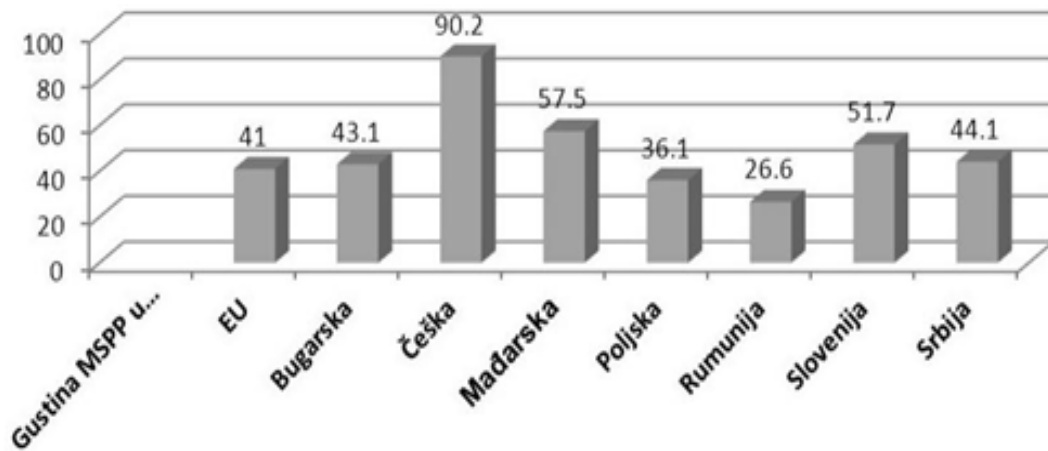
Sledstveno tome, najveći obrt kapitala ostvaruju trgovinska preduzeća, a zatim preduzeća male privrede, koja posluju u industriji. S druge strane, u pogledu veličine malog preduzeća, u odnosu na broj zaposlenih, prosek zaposlenih je oko 10 radnika, dok je prosek za sva MSP u Evropskoj uniji 7.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Milošević, D., Vujičić, S. *op. cit.*, str. 22-24.

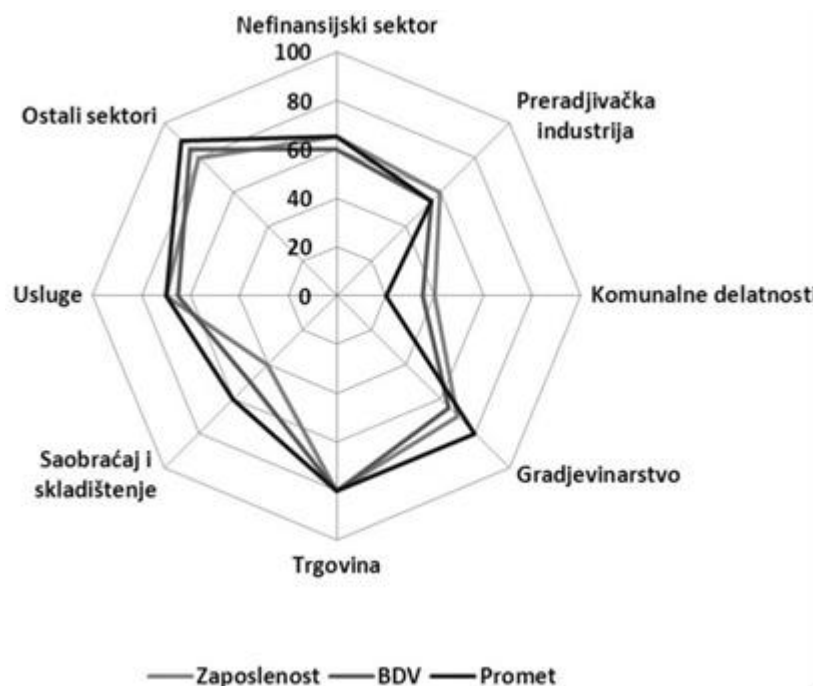
<sup>10</sup>Ožegović, L., Pavlović, N., *op. cit.*, str. 77.

Tabela 1. Gustina malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Evropi



Izvor: Paunović, str. 47.

Tabela 2. Učešće sektora MSPP u zaposlenosti, prometu i BDV prema sektorima delatnosti u 2016. godini.



Izvor: Ministarstvo privrede Republike Srbije, na osnovu podataka RZS.

Na teritoriji Evropske unije, više od 200 miliona preduzeća male privrede, četvrtina se bavi trgovinom, dok se druga četvrtina bavi konsaltingom ili nekretninama, pri čemu je u industriji registrovan mali broj preduzeća, oko 13%. Za MSP su očekivanja bila da imaju važnu ulogu u procesu tranzicije zemalja Centralne i Istočne Evrope, jer se mislilo da će se nakon uklanjanja granica povećati prelaz na tržišnu privredu. Ipak, to se u najvećoj meri nije dogodilo iz sledećih razloga:

- MSP nisu bila dovoljna da poguraju ekonomski razvoj i procese transformacija u tranziciji;
- sektor MSP se otežano razvija, ukoliko nema dovoljnog rasta privrede.

Ipak, očekivanja su da će se kroz definisane vizije i ciljeve koje namerava, ostvariti bolji ekonomski razvoj MSP u Evropskoj uniji.

## **2.4. MSP U PRIVREDI SRBIJE**

U Srbiji, klasifikacija preduzeća obuhvata tri osnovna kriterijuma:

- prosečan broj zaposlenih;
- ostvaren prihod, odnosno promet u prethodnoj godini;
- prosečna vrednost poslovne imovine.

Prosečan broj zaposlenih se odnosi na broj prijavljenih, odnosno stalno zaposlenih radnika. Ostvaren prihod, odnosno promet u prethodnoj godini je podatak koji se uzima iz bilansa uspeha, za proteklu godinu i predstavlja fakturisanu vrednost realizovanih roba i usluga trećim licima. Prosečna vrednost

poslovne imovine predstavlja vrednost koja je iskazana u bilansu stanja iz prethodne godine.<sup>11</sup>

MSP predstavlja pokretačku snagu privrede Srbije i na taj način, značaj MSP ogleda se kroz:

- povećanje broja zaposlenih;
- doprinos inovacijama i stvaranju novih tehnologija;
- brži rastu proizvodnje i usluga;
- povećanje konkurentnosti na tržištu;
- povećanje izvoza;
- povećanju produktivnosti rada;
- angažovanju stranog kapitala.

Sektor malih i srednjih preduzeća i preduzetnika (MSPP) predstavlja važan segment privrede Srbije i prema Izveštaju Ministarstva privrede za 2017. godinu:<sup>12</sup>

- čine ga 99,9% ukupno aktivnih preduzeća,
- zapošljava skoro 2/3 zaposlenih u nefinansijskom sektoru i
- učestvuje sa 33,6% u BDV Srbije.

Prema Izveštaju Ministarstva privrede Srbije, Sektor MSPP:

- stvara 28% BDP Srbije i
- zapošljava 44% registrovane zaposlenosti.

Na osnovu pomenutog Izveštaja, prikazani su podaci kojima se MSPP prikazuju kao veoma značajan segment privrede Srbije i u tom pogledu:

- čine 99,8% ukupno aktivnih preduzeća,

---

<sup>11</sup>Zakon o računovodstvu ("Sl. glasnik RS", br. 62/2013, 30/2018 i 73/2019 - dr. zakon)

<sup>12</sup> Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima za 2017. godinu (2018), Ministarstvo privrede, Sektor za razvoj MSPP, Beograd.

- zapošljavaju skoro 2/3 zaposlenih u nefinansijskom sektoru i
- učestvuju sa 32% u formiranju BDP Srbije.

Tabela 3: Osnovni indikatori poslovanja nefinansijskog sektora 2017. godine

	Preduze- tnici	2017					Učešće u nefinansijskom sektoru						
		Mikro	Mala	Srednja	MSPP	Velika	Ukupno	Pred.	Mikro	Mala	Srednja	MSPP	Velika
Br. preduzeća	257.267	87.012	10.583	2.372	357.234	521	357.755	71,9	24,3	3,0	0,7	<b>99,9</b>	0,1
Br. zaposlenih	257.872	157.890	213.380	244.320	873.462	449.963	1.323.425	19,5	11,9	16,1	18,5	<b>66,0</b>	34,0
Promet*	1.215.327	1.515.631	2.133.418	2.299.722	7.164.097	3.763.035	10.927.133	11,1	13,9	19,5	21,0	<b>65,6</b>	34,4
BDV*	314.434	200.126	359.489	451.679	1.325.728	1.014.194	2.339.922	13,4	8,6	15,4	19,3	<b>56,7</b>	43,3
Izvoz*	17.846	140.763	195.364	362.672	716.645	1.095.675	1.812.321	1,0	7,8	10,8	20,0	<b>39,5</b>	60,5
Broj izvoznika	2.882	7.167	3.703	1.210	14.962	341	15.303	18,8	46,8	24,2	7,9	<b>97,8</b>	2,2
Uvoz*	16.720	255.551	450.030	534.084	1.256.385	1.048.062	2.304.447	0,7	11,1	19,5	23,2	<b>54,5</b>	45,5
Broj uvoznika	3.579	12.512	5.148	1.612	22.851	409	23.260	15,4	53,8	22,1	6,9	<b>98,2</b>	1,8

\*u mil. dinara

Izvor: Ministarstvo privrede Srbije, na osnovu podataka RZS

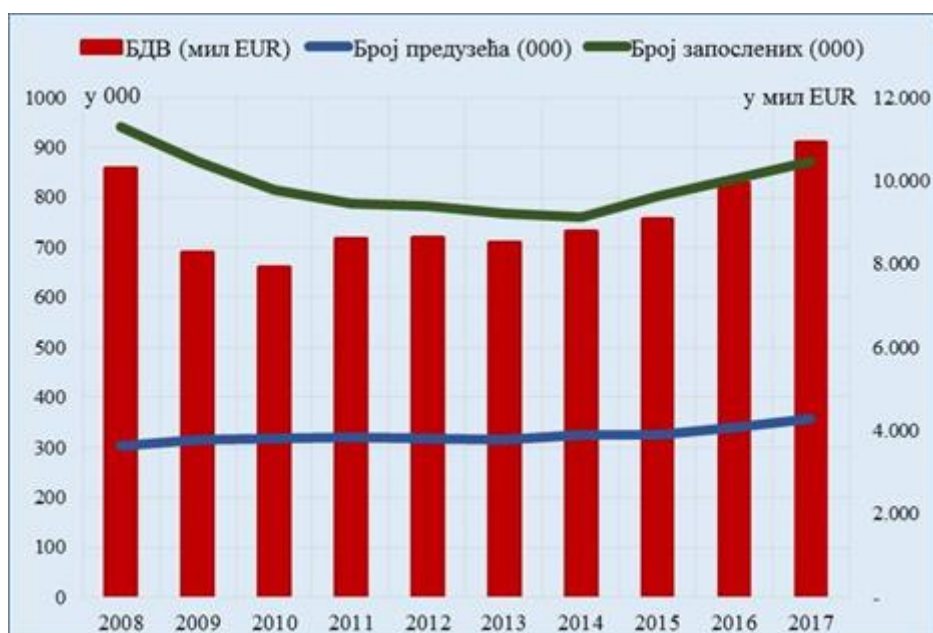
Tokom čitavog recesionog perioda 2009-2013. godine, velika ekonomska depresija je u velikoj meri pogodila sektor MSPP. Međutim, pozitivne trendove oporavka pokazuju, u periodu 2014-2017. godine, svi ključni pokazatelji ekonomskih aktivnosti i u tom periodu je broj MSPP:

- povećan za 32.962 privredna subjekta,
- broj zaposlenih je povećan za 111.923,
- BDV je povećana za 21,2%.

Ipak, pored toga što je u Izveštaju Ministarstva privrede za 2017. godinu izražen oporavak i rast preduzetničkog sektora u periodu 2014-2017. godine, sektor MSPP nije dostigao nivo BDV iz 2008. godine. Nivo zaposlenosti je

snižen za 7%, a prosečan rast produktivnosti rada iznosio je 1,9%. Iako rast zarada nije bio u skladu sa rastom produktivnosti na nivou Srbije, sektor MSPP u ima ispod prosečnu bruto zaradu, dok su zarade sektora velikih preduzeća uvek bile veće od proseka privrede.

Grafikon 1. Sektor MSPP - kretanje broja preduzeća, zaposlenosti i BDV  
2008-2017.godine



Izvor: Ministarstvo privrede Srbije, na osnovu podataka RZS

U sektoru MSPP u 2017. godini poslovalo je 357.234 privrednih subjekata, koji su generisali 1.325,7 mlrd. dinara bruto dodate vrednosti (10,9 mlrd. EUR) i zapošljavali 873.462 radnika. Ovaj sektor je činio:

- 66% zaposlenosti,
- 56,7% bruto dodate vrednosti i
- 39,5% izvoza nefinansijskog sektora.

Procenjuje se da je u 2017. godini MSPP učestvovao sa 33,6% u bruto dodatoj vrednosti privrede Srbije.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Revidirani podaci o BDP 2015-2017 (Saopštenje Republičkog zavoda za statistiku od 01.10.2018).



Prema Izveštaju Ministarstva privrede, u 2017. godini u 2017. godini kod svih kategorija sektora MSPP, zabeležen je porast broja preduzeća (ukupno 5%) i broja zaposlenih (4,3%). Rast broja zaposlenih je zabeležen u svim kategorijama, a najviše u srednjim preduzećima (za 12.317).

U sektoru MSPP u 2017. godini nastavljen je trend rasta BDV (5,3%), ali sporijim tempom u odnosu na 2016. godinu. U preduzetničkom sektoru promet je nastavio rastući trend i zabeležio najvišu stopu rasta od 2008. godine (5,2%). Rast BDV kod srednjih privrednih društava i preduzetnika treću godinu za redom značajno doprinosi rastu BDV sektora MSPP.

Kod velikih preduzeća, u 2017. godini, zabeležen je sporiji rast BDV (3,3%), s obzirom da je u prethodnoj godini ostvarena visoka stopa rasta BDV (17%), a slična su bila kretanja i kod prometa velikih privrednih društava. Učešće bruto dodate vrednosti sektora MSPP u BDV nefinansijskog sektora je povećan (sa 56,2% na 56,7%).

Izvoz MSPP je porastao za 4,0%, ali je zbog višeg rasta izvoza velikih preduzeća (9,8%) učešće u izvozu nefinansijskog sektora smanjeno (sa 40,8% na 39,5%). Učešće uvoza MSPP u uvozu nefinansijskog sektora je takođe smanjeno (sa 56,3% na 54,5%), zbog nižih stopa rasta uvoza MSPP od velikih preduzeća (3,3% i 11,3%, respektivno).

Spoljnotrgovinski deficit sektora MSPP je povećan i iznosio je -539,7 mlrd. dinara (-4,5 mlrd. EUR), a na to su najviše uticala mala privredna društva kod kojih je rast uvoza (6,7%) bio veći od rasta izvoza (3,1%). Velika preduzeća su drugu godinu zaredom zabeležila suficit u spoljnotrgovinskoj robnoj razmeni - od 47,6 mlrd. dinara (392 mil. EUR) u 2017. godini.

Posmatrano po veličini preduzeća, mala i srednja preduzeća, kao i prethodnih godina, dominiraju po svim posmatranim pokazateljima: 12.955 preduzeća generiše 52,4% zaposlenosti, 61,9% prometa, 61,2% BDV, 77,9% izvoza, 78,3% uvoza MSPP.

Tabela 4. Indikatori razvijenosti MSPP

	MSPP		Velika		Ukupno		Učešće MSPP %	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Broj preduzeća	340.112	357.234	501	521	340.613	357.755	99,9	99,9
Broj zaposlenih	837.532	873.462	437.910	449.963	1.275.442	1.323.425	65,7	66,0
Promet (mil. din.)	6.609.879	7.164.098	3.539.947	3.763.035	10.149.826	10.927.133	65,1	65,6
BDV (mil. din.)	1.222.519	1.325.728	953.383	1.014.194	2.175.902	2.339.922	56,2	56,7
Izvoz (mil. din.)	669.259	716.645	969.179	1.095.675	1.638.438	1.812.321	40,8	39,5
Uvoz (mil. din.)	1.180.263	1.256.385	914.431	1.048.062	2.094.694	2.304.447	56,3	54,5
Robni bilans (mil. din.)	-511.005	-539.739	54.749	47.613	-456.256	-492.126		
Investicije (mil. din.)	331.923,6	-	286.042,6	-	617.966,2	-	53,7	

Izvor: Ministarstvo privrede Srbije, na osnovu podataka RZS

Tabela 5. Pokazatelji poslovanja sektora MSPP u 2017. prema veličini preduzeća

	Mikro		Mala		Srednja		MSPP	
	vrednost	%	vrednost	%	vrednost	%	vrednost	%
Broj preduzeća	344.279	96,3	10.583	3,0	2.372	0,7	357.234	100,0
Broj zaposlenih	415.762	47,6	213.380	24,4	244.320	28,0	873.462	100,0
Promet (mil. din.)	2.730.958	38,1	2.133.418	29,8	2.299.722	32,1	7.164.098	100,0
BDV (mil. din.)	514.560	38,8	359.489	27,1	451.679	34,1	1.325.728	100,0
Zaposlenost po preduzeću	1,2	-	20,2	-	103,0	-	2,4	-
Zarada po zaposlenom (hilj.din.)	888,1	-	967,8	-	1124,1	-	973,6	-
Promet po preduzeću (mil. din.)	7,9	-	201,6	-	969,5	-	20,1	-
BDV po preduzeću (mil. din.)	1,5	-	34,0	-	190,4	-	3,7	-
Izvoz (mil. din.)	158.609	22,1	195.364	27,3	362.672	50,6	716.645	100,0
Uvoz (mil. din.)	272.271	21,7	450.030	35,8	534.084	42,5	1.256.385	100,0
Robni bilans (mil. din.)	-113.662	21,1	-254.666	47,2	-171.411	31,8	-539.739	100,0
Koeficijent izvoz/uvoz		58,3		43,4		67,9		57,0

Izvor: Ministarstvo privrede Srbije, na osnovu podataka RZS

Jačanje sektora MSP nakon 2000.godine, posledica je boljih opštih uslova privređivanja i na taj način preduzetih odgovarajućih mera od svih nivoa vlasti, odnosno od državnog do lokalnog nivoa vlasti. Izrazita pažnja usmerena je na stvaranje stimulativnog okruženja za razvoj finansijske podrške razvoju sektora MSP. Opšta je ocena da su promene u bankarskom sistemu dovele do stvaranja dobrog sistema finansijskog posredovanja, u kojem postoje banke koje su manje ili više specijalizovane za finansiranje MSP, što je dovelo do rasta ponude sredstava za ovu namenu.

Ipak, menadžment MSP u Srbiji ukazuje da:

- ne postoje povoljni izvori finansiranja,
- postoji otežana naplata potraživanja;
- postoji nedovoljna usklađenost poslovanja sa standardima kvaliteta,
- nedostaju radnici odgovarajućih stručnih kvalifikacija.

Korist za MSP bila bi u činjenici da dobiju potrebne informacije za razvoj preduzetništva, ali i informacije o nastupu na evropskom tržištu, kao i o saradnji sa drugim partnerima iz Evrope.

MSP u Srbiji nemaju dovoljno iskustva u inovativnom razvoju poslovanja, Iz tog razloga, potrebno je da preduzećima upravljaju dobri menadžeri, u pogledu obučenosti i sposobnosti. Veština i sposobnost menadžmenta osnovni su razvoj strategije MSP, pošto mala preduzeća imaju uglavnom mali stepen specijalizacije poslova, kao i Fupravljačkih i poslovnih funkcija.

Strategija razvoja za period od 2015.godine do 2020.godine, koju je donela Vlada Srbije usmerena je na unapređenje uslova za razvoj i konkurentnost MSPP. Polaznu osnovu Strategije čini razvoj privrede, koja svoju konkurentnost gradi na privatnoj preduzetničkoj inicijativi i znanju, ali i primeni novih tehnologija i inovativnosti.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015.godine do 2020.godine (Službeni Glasnik RS, br.55/05, 71/05-ispravka, 101/07, 65/08, 16/11, 68/12- US, 72/12, 7/14 – US i 44/14)

## **2.5. UPRAVLJANJE MSP**

Problemi upravljanja preduzećem suviše su složeni, a njihova se rešenja donose uz dosta kolebanja i još više neizvesnosti. Bez tih raznovrsnih opštih znanja, preduzeća ne bi bila u stanju da razrade koncepciju strategije, niti da donose kvalitetne odluke sa kojima bi se uspešno reagovalo na promene, kao i teškoće, u uslovima poslovanja izazvanih tržišnim, ekonomskim i drugim razlozima.

Do sada se pokazalo da su uspešnija preduzeća, u kojima vrhovni menadžment ima široka opšta, kao i dovoljno obuhvatna znanja, koja prelaze uske okvire poslovanja.<sup>15</sup>

Privredni razvoj se oduvek bazirao na korišćenju znanja, ali tokom poslednjih godina rast proizvodnje je dominantno vođen tehnološkim inovacijama. Informacioni tokovi i mreže se šire preko granica, velikom brzinom, na načine koji nisu mogli da se zamisle pre pojave interneta, kao globalnog usvajanja mobilne telefonije i društvenih mreža i brzog rasta pristupa internetu.

Globalizacija i tehnološka revolucija, tokom poslednjih decenija, dovele su do toga, da je znanje je postalo ključni nosilac konkurentnosti i ekonomskog rasta pojedinih zemalja.

Upravljanje MSP može se podeliti na:

- postupak planiranja;
- postupak organizovanja i
- postupak kontrole.

Sve tri faze su povezane i mogu se posmatrati kao podsistemi sistema upravljanja u preduzeću.

---

<sup>15</sup>Stanković, F., Vukmirović, N. (1995), *Preduzetništvo - savremene metode i tehnike*, Matica srpska, Novi Sad, str. 82-83.

Faza planiranja je usmerena na sve poslovne aktivnosti u preduzeću, faza organizovanja omogućava realizaciju onoga što je planirano, a u fazi kontrole se vrši analiza rezultata, koji su ostvareni na osnovu planskih odluka.

Preduzeće svoje poslovanje treba da zasniva na primeni takvih tehnika menadžmenta, koje podržavaju:

- inovativnost,
- konkurentnost,
- unapređenje znanja zaposlenih.

Preduzećima iz zemalja u tranziciji, u koje spada i Srbija, proces tranzicije treba da omogući osposobljenost za:

- ✓ samostalni tržišni nastup,
- ✓ zdravu konkurentsku borbu i
- ✓ poslovanje u međunarodnim okvirima.

Ovo podrazumeva značajne promene za preduzeća, pre svega potrebno ih je preprojektovati i definisati glavne postulate poslovanja na novim osnovama, jer da bi se omogućio nesmetani ekonomski razvoj, neophodno je da se na svim nivoima prihvati model preduzetničkog ponašanja.<sup>16</sup>

Karakteristike borbe za konkurentnost ogledaju se u:

- snažnom tehnološkom rastu i razvoju;
- brzini primene novih dostignuća,
- porastu kompleksnosti poslovanja, kao i
- nužnosti planiranja i prilagođavanja.

S tim u vezi, uslovi u okruženju nikada nisu isti, što dovodi do suštine tržišnog mehanizma, potrebna je stalna konkurencija u uslovima neizvesnosti, jer kada bi bilo obrnuto, sve poznato, onda ni preduzetništvo ne bi bilo toliko važno.

---

<sup>16</sup>Bešić, C., Đorđević, D. (2008), Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređivanje konkurentnosti preduzeća, *Tranzicija*, vol. 10, br. 21-22, str. 101-110.

Neizvesnost postoji, pre svega, zbog toga što se ne mogu unapred znati buduće odluke potrošača i proizvođača.

Savremene razvijene privrede se stalno nalaze u procesu prilagođavanja promenljivim uslovima. Najbolji način odnosa prema poslovnim rizicima jeste da se smanji verovatnoća njihovih događaja.<sup>17</sup>

U tranzicionom periodu od 2002. do 2008. godine privatizovano je 2.405 preduzeća. Najveći broj privatizovanih preduzeća (35,5% ukupno privatizovanih) je sa područja Grada Beograda (584) i Južno-bačkog okruga (269).

Pozitivni efekti privatizovanih preduzeća, ogledaju se i kroz porast zaposlenosti ostalog dela privrede (za 3.421 radnika), usled dinamičnijeg smanjenja broja radnika (za 46,5% ili 182.533 radnika) u privatizovanim preduzećima.

Prema Izveštaju Ministarstva privrede Srbije, tendencija rasta zaposlenosti nefinansijskog sektora proteklih godina, nastavljena je i u 2017. godini i zabeležen je rast od 3,8% (za 47.983 radnika). Nefinansijski sektor Srbije u 2017. godini zapošljavao je 1.323.425 radnika, od čega je 66,0% (873.462 radnika) angažovano u sektoru MSPP.

Tabela 6. Broj i struktura zaposlenih u nefinansijskom sektoru u 2017. godini

Oblik organizovanja	MSP	Velika	Ukupno	
	Broj	Broj	Broj	Struktura (%)
<b>Preduzeća</b>	<b>615.590</b>	449.963	<b>1.065.553</b>	<b>80,5</b>
<b>Preduzetnici</b>	257.872		257.872	<b>19,5</b>
<b>Ukupno</b>	<b>873.462</b>	<b>449.963</b>	<b>1.323.425</b>	<b>100,0</b>
Struktura (%)	66,0	34,0	100,0	/

Izvor: Ministarstvo privrede Srbije, na osnovu podataka RZS

<sup>17</sup>Stanković, F., Vukmirović, N. (1995), *Preduzetništvo - savremene metode i tehnike*, Matica srpska, Novi Sad, str. 14-15.

U periodu od 2009-2014. godine sektor MSPP beleži kontinuiran pad zaposlenosti, s tim što je zbog ekonomske krize 2009. godine zabeležen najveći pad (za 7,2%). Od 2010. godine započeta je tendencija usporavanja daljeg pada zaposlenosti u MSPP.

Za razliku od sektora MSPP, velika preduzeća su povećala zaposlenost u 2011. i 2012. godini, ali nedovoljno da bi apsorbavala pad zaposlenosti MSPP, što je uticalo na rast nezaposlenosti nefinansijskog sektora.

U 2013. godini došlo je do pada broja zaposlenih u svim preduzećima što je rezultiralo smanjenjem ukupne zaposlenosti nefinansijskog sektora. U 2014. godini rast zaposlenih zabeležen je samo kod preduzetnika, dok ostala preduzeća beleže pad.

U 2015. godini zabeležena je tendencija rasta ukupne zaposlenosti nefinansijskog sektora koja je nastavljena u 2016. i 2017. godini, što je rezultat povećanja zaposlenih u svim preduzećima, ali još uvek nije dostignut nivo zaposlenosti iz predkriznog perioda.

Zaposlenost nefinansijskog sektora u 2017. godini povećana je za 47.983 radnika (+3,8%) i to u:

- sektoru MSPP za 35.930 radnika (+4,3%),
- mikro za 3.817 radnika (2,5%),
- malim za 9.699 radnika (4,8%),
- srednjim za 12.317 radnika (5,8%) i
- velikim preduzećima za 12.053 radnika (2,8%).

Koncentracija MSPP u oblastima sa nižim potencijalom ulaganja i obrtom kapitala, koji je brži, ukazuje na niske finansijske performanse razvoja. MSPP u 2017. godini, koja posluju u visoko tehnološkim oblastima, predstavljaju svega 2,4% ukupnog broj MSPP i zapošljavaju 2,9% radnika i ostvaruju 4,3% BDV.

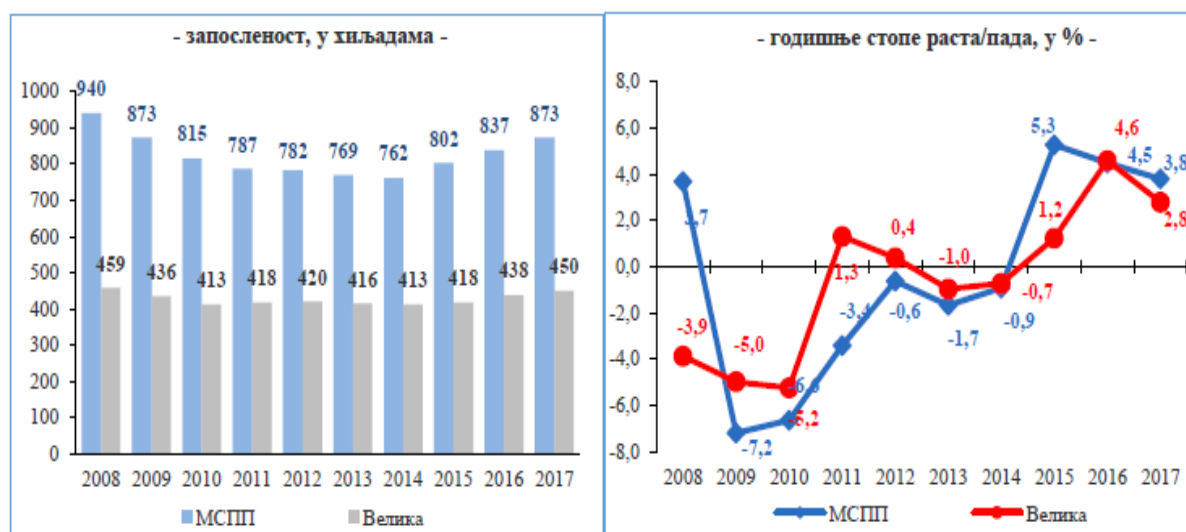
U 2017. godini, MSPP beleže rast zaposlenosti, osim u sektoru poljoprivrede u odnosu na 2016. godinu.

Najveći rast zaposlenih u MSPP u 2017. po sektorima zabeležen je u:

- trgovini na veliko i malo (8.457 radnika),
- prerađivačkoj industiji (5.612 radnika),
- stručnim, naučnim, inovacionim i tehničkim delatnostima (4.326 radnika),
- saobraćaju i skladištenju (4.173 radnika),
- informisanju i komunikacijama (3.851 radnik),
- administrativnim i pomoćnim uslužnim delatnostima (3.295 radnika),
- uslugama smeštaja i ishrane (3.092 radnika),
- građevinarstvu (2.220 radnika).

Ukupan broj zaposlenih u MSPP u decembru 2017. iznosio je je 841.158 zaposlenih.<sup>18</sup>

Grafikon 2. Kretanje zaposlenosti u periodu 2008 - 2017. godine



Izvor: Ministarstvo privrede Srbije, na osnovu podataka RZS

<sup>18</sup> Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima za 2017. godinu (2018), Ministarstvo privrede, Sektor za razvoj MSPP, Beograd.



U pogledu privatizovanih preduzeća u Srbiji, značajno je napomenuti da je rentabilnost prvih privatizovanih preduzeća najveća u velikim preduzećima, dok je kod MSP situacija drugačija, jer u ova preduzeća nije investirano nakon privatizacije, u cilju nastavka iste ili pokretanja nove delatnosti.

Pomenuto ukazuje na očiglednu selektivnost u privatizacionom procesu, prvo su privatizovana relativno uspešna velika društvena preduzeća, dok je sa odmicanjem procesa, sve manje atraktivnih društvenih preduzeća ostajalo za privatizaciju. Kasnije privatizacije nisu donele značajan napredak preduzeća u pogledu rentabiliteta.<sup>19</sup>

Samo pitanje privatizacije u Srbiji nametnulo se kao centralno, na početku tranzicije koja je otpočela 2000-te godine. Integrisanje ekonomskog sistema Srbije u međunarodne finansijske i robne tokove omogućila je liberalizacija trgovinskih odnosa i kapitalnog bilansa.

Očekivanja, po pitanju privatizacije, bila su usmerena na brže poboljšanje poslovanja preduzeća, jer suština tranzicije jeste u prevođenju privrede iz zone neefikasnosti u zonu efikasnog tržišnog poslovanja. Činjenica da je vlasničko upravljanje efikasnije od nevlasničkog, dovodi do rasta efikasnosti, a privatno preduzetništvo je efikasnije od posredovanog preduzetništva. Tranzicija, iako potreban, nije dovoljan uslov, iz razloga što je neophodan razvoj finansijskih tržišta, kao i postupna i razumna deregulacija.

Sprovedene reforme smanjile su kreditni rizik i omogućile privrednicima da uzimaju zajmove mnogo lakše nego ranije. Međutim, nedovoljno investiranje u nove proizvodne programe predstavlja limitirajući faktor rasta izvoza, usled odsustva kvalitativnih faktora konkurentnosti, ali je prisutno i nedovoljno ulaganje u savremenu opremu i tehnologiju, čime je proizvodna struktura, zastarela, a kapaciteti izraubovani.

---

<sup>19</sup> Nikolić, I. (2010). Privatizacija u Srbiji - od euforije do razočarenja, *Industrija*, vol. 38, str. 93.

Najbolje rezultate, prema dosadašnjem pokazanom iskustvu, postigle su privrede koje su se, u izboru modela privatizacije, oslonile na model preuzimanja od strane zaposlenih, kao i modele prodaje strateškim partnerima.<sup>20</sup>

Srbija, sa Crnom Gorom je u 2005. godini bila na 56% aktivnosti iz pretranzicione 1989. godine, a Hrvatska je blizu pretranzicionog nivoa (97%), dok su ostale zemlje iz uzorka prevazišle pretranzicioni nivo BDP (Slovenija 130%, Mađarska 125%, Rumunija 120%). U poređenju sa zemljama u okruženju, uočljivo je da Srbija ima najniži nivo ekonomske aktivnosti i da je još uvek daleko od nivoa iz 1989.godine.<sup>21</sup>

Tabela 7. - Nivo aktivnosti za odabrani uzorak zemalja

	BDP01/ BDP89	BDP02/ BDP89	BDP03/ BDP89	BDP04/ BDP89	BDP05/ BDP89
Srbija	0,47	0,50	0,51	0,54	0,56
Mađarska	1,09	1,12	1,15	1,20	1,25
Slovenija	1,14	1,19	1,20	1,25	1,30
Hrvatska	0,85	0,88	0,91	0,93	0,97
Rumunija	0,83	0,88	0,91	1,00	1,05

Izvor: Đuričin, str. 5

<sup>20</sup>Cvijenović, D., et al. (2008). Tranzicija u Srbiji: efekti i ograničenja, *Tranzicija*, vol. 10, br. 21-22, str. 98.

<sup>21</sup>Đuričin, D. (2006), Tranzicija, stabilizacija i održivi razvoj: Perspektiva Srbije. *Uvodni referat, Miločerski ekonomski forum.*

### **2.5.1. POZITIVNI I NEGATIVNI EFEKTI UPRAVLJANJA MSP**

Održivost ekonomskog razvoja, kao i pokretanje ekonomskog rasta, neosporan je društveni i ekonomski zadatak. Iz tog razloga, bitan uslov uspešne društvene i ekonomske modernizacije su:

- kvalitetne i efikasne političke i ekonomske institucije i
- stvaranje poslovnog ambijenta, koji bi bio podsticajan za reindustrijalizaciju zemlje, koja bi se bazirala na: inovacijama, usvajanju i implementaciji najnaprednijih industrijskih tehnologija.<sup>22</sup>

Proces ekonomskih integracija predstavlja neophodan uslov za razvoj privrede Srbije i u tom smislu, potrebno je poboljšati njenu konkurentnost, s obzirom da je 2012. godine Srbija dobila status kandidata za članstvo u Evropskoj uniji, a godinu dana, nakon toga, stupio je na snagu i Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju.

Dobijanjem ovog statusa, srpska privreda se približila svom cilju, koji ipak nije tako blizu, s obzirom da je u 2014. godini Srbija rangirana na 94. poziciji, na listi koja obuhvata 144 analizirane zemlje, a takav rezultat i pozicija su ispod rezultata koje ostvaruju zemlje koje su već članice Unije.

Kao jedan od preduslova za uspešno uključivanje u proces integracije svetske privrede, neophodno je da nacionalna ekonomija bude što bolje pozicionirana sa aspekta konkurentnosti. Konkurentnost nacionalne ekonomije ogleda se u njenoj sposobnosti da odgovori na zahteve međunarodnog tržišta, u smislu:

- ✓ kvantiteta,
- ✓ kvaliteta,
- ✓ proizvoda i
- ✓ usluga.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>Stošić, I., et. al. (2015), Predlog mera javnih politika u oblasti sprovođenja strukturnih promena u Srbiji, Economic analysis, str. 60.

U tom smislu, prednosti MSP se ogledaju u činjenici da:

- predstavljaju značajnu ekonomsku snagu;
- doprinose zapošljavanju, stvaranju, kao i povećanju dobiti;
- reaguju u kratkom vremenskom periodu;
- u odnosu na velika preduzeća, povoljniji je odnos troškova i prihoda;
- reaguju na brze i česte promene na tržištu;
- fleksibilnija su i lakše se prilagođavaju promenama,
- stepen iskorišćenosti radne snage je veći nego u velikim preduzećima,
- vlasnik je često organizator proizvodnje;
- preduzetnički duh se prenosi na zaposlene;
- odnos troškova i prihoda je povoljniji, u odnosu na velika preduzeća;
- vlasnik zalihe drži na optimalnom nivou;
- sve više doprinose daljoj globalizaciji biznisa, zahvaljujući razvoju interneta i telekomunikacija;
- postoji mogućnost zadovoljenja određenih potreba za nekim proizvodima.

S druge strane, slabosti MSP se ogledaju u tome da:

- snažan uticaj i promene ekonomske politike brzo pogađaju MSP, što dovodi do toga da nisu u stanju brzo da pribave novčana sredstva i uđu u nove investicije;
- nepromišljen ulazak u poslovanje, kao i improvizacija, vode MPS u propast;
- donošenje poslovnih odluka na bazi intuicije;
- nepostojanje adekvatne institucionalne infrastrukture;
- nedostatak resursa i nedostatak znanja.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup>Jakšić, M., et al. (2015), *Ekonomsko-socijalni aspekti priključivanja Srbije Evropskoj uniji*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 415-425.

<sup>24</sup>Čeranić, S. (2012), *Upravljanje malim i srednjim preduzećima*, Fakultet za poslovni menadžment, Bar.

Može se zaključiti da današnja privreda ne može bez MSP, s obzirom da je njihova prednost očigledna u odnosu na velika preduzeća. Nikada, tokom istorije, nije bio veći interes za MSP, kao danas.

Svakako, MSP beleže stalni rast, čemu u prilog ide i činjenica da država podstiče preduzetništvo, a njihovu pozitivnu budućnost nameću nova menadžerska znanja, kao i novi proizvodi i usluge.

## **2.6. POSLOVNE FUNKCIJE I ASPEKTI MSP**

Osnovni elementi pojma preduzeća su:

- pravni subjektivitet (pravna ličnost) - ukazuju da je svako preduzeće pravno lice;
- privredna delatnost – podrazumeva da svako preduzeće za svoju delatnost mora imati jedno ili kombinaciju, sastavljenu od sledećih elemenata: proizvodnje, prometa roba ili vršenja usluga na tržištu;
- dobitnost (lukrativni karakter delatnosti) – podrazumeva da se privredna delatnost, kojom se preduzeće bavi, vrši u cilju sticanja dobiti (profita).

U Srbiji, prvo mesto po svom broju privrednih subjekata zauzimaju preduzetnici (fizička lica), a iza njih su MSP. Ipak, potrebno je istaći da su preduzeća, odnosno privredna društva, najvažniji privredni subjekti.

Glavni razlozi za ovakvu situaciju mogu se uočiti u sledećim činjenicama:

- ✓ u njima se stvara najveći deo nacionalnog dohotka zemlje;
- ✓ raspoložu sa najvećim delom kapitala jedne privrede;
- ✓ predstavljaju najznačajnije učesnike u prometu roba i usluga na tržištu.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>Milošević, D., Vujičić, S. op. cit., str. 13-14.

Prema Zakonu o preduzeću iz 1996.godine, preduzeće je pravno lice koje svoju delatnost obavlja u pogledu proizvodnje, prometa robe i vršenja usluga na tržištu, radi sticanja dobiti.<sup>26</sup> Pojam sticanja dobiti na tržištu predstavlja važnu karakteristiku pojma preduzeća, po kojoj se ona razlikuju od drugih pravnih lica.

Međutim, Zakonom o privrednim društvima iz 2004. godine, umesto termina „preduzeće“, uveden je novi termin „privredno društvo“, pa je prema ovom zakonu privredno društvo definisano kao pravno lice, koje osnivaju osnivačkim aktom pravna, odnosno fizička lica radi obavljanja delatnosti, u cilju sticanja dobiti.<sup>27</sup>

Novim Zakonom o privrednim društvima iz 2011. godine,<sup>28</sup> kao i njegovim dopunama, uvedeno je više novina, a najznačajnije su:

- privredno društvo ima samo jednu pretežnu delatnost, s tim da može obavljati i druge delatnosti;
- osnivački akt društva može se menjati, što do novih izmena nije bilo moguće. Ova klauzula ne važi za akcionarska društva;
- zastupnik društva može biti fizičko, ali i pravno lice. Ostaje i dalje obaveza da društvo registruje zastupnika u Agenciji za privredne registre.

### **2.6.1.PREDUZETNIK**

Preduzetnik je prema Zakonu o privrednim društvima, poslovno sposobno fizičko lice, koje obavlja delatnost u cilju ostvarivanja prihoda i koje je kao takvo registrovano u skladu sa zakonom o registraciji.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup>Zakon o preduzećima (Službeni glasnik RS „Službeni list SRJ“, br. 29/1996, 33/1996, 29/1997, 59/1998, 74/1999 i 36/2002)

<sup>27</sup>Zakon o privrednim društvima (Službeni glasnik RS, br. 125/2004)

<sup>28</sup>Zakon o privrednim društvima (Službeni glasnik RS, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 – dr. zakon i 5/2015, 44/2018, 95/2018 i 91/2019)

<sup>29</sup>Zakon o postupku registracije u Agenciji za privredne registre (Službeni glasnik RS, br. 99/2011 i 83/2014 i 31/2019), član 83 stav 1

Shodno Zakonu, preduzetnik je fizičko lice, koje obavlja sve zakonom dozvoljene delatnosti, gde spadaju umetnički i stari zanati i poslovi domaće radinosti, kao i lica koja obavljaju delatnost slobodne profesije, a upisana su u poseban registar.<sup>30</sup> Preduzetnik ne može da osnuje ortačku radnju, niti se individualni poljoprivrednik može smatrati preduzetnikom.

Preduzetnik se registruje na neodređeno ili određeno vreme.<sup>31</sup> Za obaveze nastale u vezi sa obavljanjem svoje delatnosti, odgovara celokupnom svojom ličnom imovinom, s tim da tu ulazi i imovina koju stiče obavljanjem delatnosti.<sup>32</sup> Brisanjem iz registra, ne prestaje odgovornost preduzetnika za obaveze prema trećim licima.<sup>33</sup> Prednost ovakvog oblika organizovanja ogleda se u jednostavnosti postupka registracije, upravljanja i gašenja, a kao glavni nedostatak može se navesti problem oko pribavljanja dodatnog kapitala i nasledstva.

## **2.6.2. PRIVREDNA DRUŠTVA**

Privreda jedne zemlje ne može da funkcioniše bez privrednih subjekata. Postojanje velikog broja privrednih subjekata je od izuzetnog značaja, posebno u zemljama tranzicije kakva je Srbija. Privredno društvo je prema Zakonu o privrednim društvima, pravno lice koje obavlja delatnost, u cilju sticanja dobiti. Svojestvo pravnog lica, privredno društvo stiče registracijom.

Sva društva se dele na četiri pravne forme:

- ortačko društvo;
- komanditno društvo;
- društvo sa ograničenom odgovornošću;
- akcionarsko društvo.

---

<sup>30</sup> Op. cit., član 83 stav 2

<sup>31</sup> Op. cit., član 84

<sup>32</sup> Op. cit., član 85 stav 1

<sup>33</sup> Op. cit., član 85 stav 2

Privredna društva se osnivaju na određeno ili neodređeno vreme. Za svaku formu privrednog društva obavezan je osnivački akt, s tim da samo akcionarska društva imaju obavezu posedovanja statuta.

### **2.6.3. ORTAČKO DRUŠTVO**

Ortačko društvo jeste privredno društvo koje osnivaju dva ili više fizičkih i/ili pravnih lica u svojstvu ortaka, radi obavljanja određene delatnosti. Ortaci su neograničeno, solidarno, odgovorni, celokupnom svojom imovinom za obaveze društva, a ne samo do visine unetih uloga u društvo.<sup>34</sup> Ortačko društvo se osniva ugovorom, s tim da su Zakonom propisani obavezni elementi ugovora o osnivanju. Minimalni ulog ortaka nije zakonski propisan, a ulozi mogu biti u novcu, stvarima, pravima, kao i u radu i uslugama.<sup>35</sup>

Ortaci donose odluke jednoglasno i svaki ortak je ovlašćen da samostalno zastupa društvo, ako ugovorom o osnivanju nije drugačije određeno.<sup>36</sup> Ako u ortačkom društvu ostane samo jedan ortak, a u roku od tri meseca, od dana kada je u društvu ostao samo jedan ortak ne pristupi novi ortak, društvo prestaje likvidacijom.<sup>37</sup>

### **2.6.4. KOMANDITNO DRUŠTVO**

Komanditno društvo jeste privredno društvo koje osnivaju dva ili više fizičkih i/ili pravnih lica u svojstvu ortaka, radi obavljanja određene delatnosti, od kojih najmanje jedno lice odgovara neograničeno za njegove obaveze (komplementar), a najmanje jedno lice odgovara ograničeno do visine svog ugovorenog uloga (komanditor).<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Ibid. član 93 stav 1

<sup>35</sup> Ibid. član 96 stav 2

<sup>36</sup> Ibid. član 110 stav 1

<sup>37</sup> Ibid. član 546 stav 1 tačka 3

<sup>38</sup> Ibid. član 125 stav 1



Ulozi u komanditnom društvu mogu biti, kao i u ortačkom društvu u novcu, stvarima, pravima, kao i u radu ili uslugama.<sup>39</sup> Ugovor o osnivanju komanditnog društva obavezno sadrži i oznaku, koji je član društva komplementar, a koji je komanditor.<sup>40</sup> Komplementari zastupaju društvo i vode poslove, dok komanditori ne zastupaju društvo i ne mogu voditi poslove društva.<sup>41</sup>

U slučaju smrti komanditora, odnosno prestanka komanditora koji je pravno lice, komanditno društvo ne prestaje, te u tom slučaju, naslednici komanditora stupaju na njegovo mesto, odnosno pravi sledbenici, ako je u pitanju pravno lice.<sup>42</sup> Komanditna forma predstavlja retko zastupljenu formu u Srbiji.

## **2.6.5. DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU**

Za razliku od komanditne forme, društvo sa ograničenom odgovornošću je najzastupljenija forma organizovanja privrednih društava. Osnivači društva mogu biti jedno ili više, fizičkih i/ili pravnih lica. Društvo sa ograničenom odgovornošću je društvo u kome jedan ili više članova društva imaju udele u kapitalu društva, s tim da članovi društva ne odgovaraju za obaveze društva, osim u sledećim slučajevima, kada član društva odgovara za obaveze društva:<sup>43</sup>

- upotrebi društvo za postizanje cilja, koji mu je inače zabranjen;
- koristi imovinu društva ili njome raspolaže, kao da je njegova lična imovina;
- koristi društvo ili njegovu imovinu u cilju oštećenja poverilaca društva;
- umanjuje imovinu društva, radi sticanja koristi za sebe ili trećeg lica, iako je znalo ili moralo znati da društvo neće moći da izvršava svoje obaveze.

---

<sup>39</sup> Ibid. član 129 stav 1

<sup>40</sup> Ibid. član 127

<sup>41</sup> Ibid. član 131 stav 1 i stav 2

<sup>42</sup> Ibid. član 137 stav 4

<sup>43</sup> Ibid. član 139

Osnovni akt društva je osnivački akt, koji ima formu ugovora o osnivanju, ako ga osniva više osnivača ili odluke o osnivanju, kada ga osniva samo jedan član. Minimalni osnovni kapital društva sa ograničenom odgovornošću je 100 dinara, osim u slučajevima kada je posebnim zakonom predviđen veći iznos.<sup>44</sup>

Ulog u kapital ne mora biti jednake vrednosti i može biti novčani i nenovčani. Osnovni kapital se može povećavati, kao i smanjivati, ali ne ispod minimalnog osnovnog kapitala.<sup>45</sup> U pogledu upravljanja, društvo može biti organizovano, kao jednodomno ili dvodomno.<sup>46</sup> U slučaju jednodomnog upravljanja, organi društva su:<sup>47</sup>

- skupština (funkciju vrši jedini član društva) i
- jedan ili više direktora;

U slučaju dvodomnog upravljanja, organi društva su:

- skupština;
- nadzorni odbor;
- jedan ili više direktora.

## **2.6.6. AKCIONARSKO DRUŠTVO**

Akcionarsko društvo je društvo čiji je osnovni kapital podeljen na akcije, koje ima jedan ili više akcionara i koji ne odgovaraju za obaveze društva, osim u slučajevima, koji su članom Zakonom predviđeni:<sup>48</sup>

- upotrebi društvo za postizanje cilja, koji mu je inače zabranjen;
- koristi imovinu društva ili njome raspolaže, kao da je njegova lična imovina;
- koristi društvo ili njegovu imovinu u cilju oštećenja poverilaca društva;

---

<sup>44</sup> Ibid. član 145

<sup>45</sup> Ibid. član 147 stav 1

<sup>46</sup> Ibid. član 148 stav 1 i stav 2

<sup>47</sup> Ibid. član 148 stav 2

<sup>48</sup> Ibid. član 245 stav 1

umanji imovinu društva, radi sticanja koristi za sebe ili trećeg lica, iako je znalo ili moralo znati da društvo neće moći da izvršava svoje obaveze.

Osnovna karakteristika akcionarskog društva je, da je to društvo kapitala, čiji je osnovni kapital podeljen na akcije određene nominalne vrednosti ili na akcije bez nominalne vrednosti.

Akcionari prilikom osnivanja potpisuju osnivački akt i statut društva. Osnivački kapital društva se formira njegovim osnivanjem, pri čemu unošenjem uloga u društvo (u novcu, stvarima ili pravima), osnivači stiču akcije određene nominalne vrednosti (ili akcije bez nominalne vrednosti), a upisane akcije se u skladu sa osnivačkim aktom uplaćuju u novcu. Najmanja nominalna vrednost jedne akcije je 100 dinara.<sup>49</sup>

Prenos akcija u nejavnim akcionarskim društvima vrši se slobodno, ugovorom u pisanoj formi, a prenos akcija javnog akcionarskog društva vrši se u skladu sa zakonom, kojim se uređuje tržište kapitala. Akcije društva mogu biti obične (redovne) ili preferencijalne (povlašćene) akcije.<sup>50</sup>

Imovina akcionarskog društva je odvojena od imovine akcionara, tako da društvo za svoje obaveze odgovara celokupnom svojom imovinom.<sup>51</sup> Akcionar društva ne može raspolagati imovinom društva, kao da je njegova lična imovina.

Osnovni kapital društva može se povećavati, kao i smanjivati.<sup>52</sup> Upravljanje akcionarskim društvom može biti organizovano, kao jednodomno ili dvodomno.<sup>53</sup>

U slučaju jednodomnog upravljanja, organi društva su:<sup>54</sup>

- skupština (funkciju vrši jedini član društva) i
- jedan ili više direktora, odnosno odbor direktora;

U slučaju dvodomnog upravljanja, organi društva su:

- skupština;

---

<sup>49</sup> Ibid. član 258

<sup>50</sup> Ibid. član 250 stav 1

<sup>51</sup> Ibid. član 245 stav 2

<sup>52</sup> Ibid. član 325 stav 1

<sup>53</sup> Ibid. član 326 stav 1

<sup>54</sup> Ibid. član 326 stav 2

- nadzorni odbor;
- jedan ili više izvršnih direktora, odnosno izvršni odbor.

Akcionarsko društvo prestaje da postoji u slučaju likvidacije, stečaja, kao i statusne promene, koja ima za posledicu prestanak društva.

## **2.7. CIKLUSI RAZVOJA PREDUZEĆA**

U savremenom poslovnom okruženju nameće se potreba za uvođenjem novina u:

- procesu definisanja i implementacije strategije i
- procesu upravljanja dugoročnom efikasnošću preduzeća, na duži rok.

Veći broj autora smatra da mala preduzeća često izbegavaju inovacije, ne zbog percipiranog nedostatka resursa, za razliku od velikih preduzeća, koja imaju više kapitalnih resursa i profesionalnu ekspertizu upravljanja.<sup>55</sup>

Ciklus razvoja preduzeća zasnovan je na stanovištu, prema kojem preduzeća prolaze kroz faze:

- istraživanja i razvoja;
- proizvodnje,
- korišćenja;
- održavanja i
- rashodovanja.

Tok promena koje se u toku ciklusa razvoja dešavaju unutar preduzeća je predvidiv, a svaki preduzetnički poduhvat prolazi kroz unapred poznate faze:

- od *start-up* faze,

---

<sup>55</sup>Domanović, V. (2016), Efekti integrisane primene usklađene liste rezultata i upravljanja zasnovanog na aktivnostima na strategiju i efikasnost preduzeća, *Ekonomski horizonti*, vol. 18, br. 2, str. 154.

- preko faze rasta i razvoja,
- do opadanja i zatvaranja.

U svakoj od faza rasta dešavaju se promene, a upravljanje tim promenama zahteva različite veštine i resurse.

### **2.7.1. FAZE CIKLUSA RAZVOJA**

Američki ekonomski teoretičar Lawrence Greiner je 1972. godine razvio model rasta koji se sastoji od sledećih pet faza:

- faza rasta kroz kreativnost, praćena krizom rukovođenja,
- faza rasta kroz usmeravanje, praćena krizom autonomije,
- faza rasta kroz delegiranje, praćena krizom kontrole,
- faza rasta kroz koordinaciju, praćena krizom birokratije i
- faza rasta kroz saradnju, praćena krizom internih ograničenja rasta.

Evolucija preduzeća se odvija kroz faze, a svaki prelazak u narednu fazu je praćen krizom koja uzrokuje promene. Ukoliko preduzeće preživi krizu i uspe da se prilagodi promenama, ono prelazi u narednu fazu rasta, a u suprotnom se gasi.

Prva faza je rast kroz kreativnost, što znači da dobar biznis može da nastane na dobroj ideji, koja može da se transformiše u proizvod ili uslugu, pod uslovom da za to postoji tražnja. Razvoj preduzeća direktno zavisi od sposobnosti lidera da okupi tim, radi sprovođenja te ideje. Lider je u ovoj fazi orijentisan na preživljavanje i rast preduzeća.

Veliki broj preduzetnika ne uzima u obzir organizaciju i upravljanje i žele da sve rešavaju sami, što može dovesti do problema u pogledu upravljanja i preduzeće može propasti, iako su postojale dobre ideje. Kako preduzeće raste, razvijeni kanali komunikacije postaju neefikasni, a nejasna podela rada i centralizovan proces donošenja odluka ograničava njegov dalji rast.

Drugu fazu karakteriše nastup preduzetnika sa izraženim predispozicijama lidera, koji nastoji da kontrolisano vodi preduzeće kroz ovu fazu. Kada lider više nema vremena, ni kapacitet da donosi sve odluke, rešava probleme i kontroliše sve što se u preduzeću dešava nastupa kriza rukovođenja.

Izlazak preduzeća iz krize zahteva delegiranje upravljačkog autoriteta i odgovornosti, uspostavljanje formalne organizacione strukture sa čvrstom i jasnom podelom zadataka i izgradnju profesionalnog menadžmenta.

Preduzetnik mora da shvati, za dalji rast i razvoj preduzeća, nije važan njegov lični stav, po određenim pitanjima rukovođenja, u odnosu na potrebnu poslovnu efikasnost. U fazi rasta kroz usmeravanje, preduzeće poprima obeležja razvijene funkcionalne organizacije, raste broj zaposlenih, razvijaju se sistemi planiranja, kontrole i komunikacije. Preduzeće postaje manje fleksibilno, uz istovremeno povećanje efikasnosti i orijentaciju na širenje tržišta i/ili proizvodnog asortimana.

Treća faza zahteva napor, od strane preduzetnika, da shvati, da zbog koncentracije autoriteta, dolazi do krize rezultata. Prevazilaženje krize zahteva veću autonomiju, odnosno delegiranje autoriteta na niže nivoe menadžmenta i izgradnju sistema kontrole operativnog poslovanja, što znači da preduzetnik mora da izvrši decentralizaciju organizacije, da pronađe kadrove, kojima se poveravaju zadaci i visok stepen motivisanosti tima za obavljanje odgovarajućih zadataka.

Sa daljim rastom i razvojem, javlja se problem kontrole delegiranih odluka, odnosno nastupa kriza kontrole. Izlazak preduzeća iz krize, zahteva izgradnju kompleksnog sistema planiranja i kontrole.

U četvrtoj fazi rasta, predstoji posao otklanjanja nedostataka iz prethodne faze i stvaranja ambijenta za dalji rast. U ovoj fazi rasta kroz koordinaciju, dolazi do startegijskog i formalnog planiranja na bazi istraživanja tržišta, a organizacija postaje ponovo mehanička i sve izraženije birokratska. Formiraju se strategijske poslovne jedinice, kao rezultat decentralizacije aktivnosti. Preduzeće se sada nalazi pred izazovom iznalaženja načina da se oslobodi od stega pravila i procedura, te da uspostavi odnos sa potrošačima, tržištem i konkurencijom.

Prelazak u fazu rasta kroz saradnju je veoma rizičan i podrazumeva definisanje novog evolutivnog puta, izgradnju timske i matricne organizacione strukture, razvoj mehanizama vertikalne komunikacije i koordinacije, formiranje timova za rešavanje konkretnih problema, pojednostavljivanje kontrolnih mehanizama i razvoj sofisticiranog informacionog sistema. Nakon određenog vremena preduzeće se razvija do tačke kada su iscrpljene sve mogućnosti za dalji rast, što označava ulazak preduzeća u krizu internih ograničenja rasta kada su neophodne nova misija i vizija i ulazak u partnerstva i saveze za drugim preduzećima.

Peta faza nastaje kao rezultat uočenih slabosti u prethodnoj fazi. U ovoj fazi, dominantu ulogu imaju saradnja i timski rad, što je posebno značajno za preduzeća, gde se mogu formirati linije u sistem proizvodnje, prometa i usluga. Ovde nema individualne odgovornosti, već tim ima zajedničku odgovornost za sve važne zadatke poslovanja. Ovaj model rasta sugerše postojanje linearnog odnosa između vremena i rasta i smenjivanje mirnih perioda rasta i perioda krize. U svakoj fazi rasta, menadžment preduzeća se suočava sa izazovom, koji zahteva organizacione promene kako bi se obezbedio opstanak preduzeća.

Za manja preduzeća relevantne su samo prve četiri faze modela.

Iako bi se moglo zaključiti, da se rast odvija bez većih problema, neophodno je istaći da se rast odvija pod uticajem:

- kriza;
- izolacija;
- izlazaka iz kriza;
- iskustva i
- novih znanja u vođenju preduzeća.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Erić, D., et al. (2012), *Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji*, Institut ekonomskih nauka, Privredna komora Srbije, str. 28-31.

## **2.8. FUNKCIJE MENADŽMENTA U MSP**

Velike promene poslednjih godina uticale su na rad organizacija. Iz tog razloga, poslovanje, da bi bilo uspešno, zahteva fleksibilnost, odgovornost i brzinu razvoja proizvoda i usluga. U srži uspešnosti organizacije, ostvarenja misija i vizija, leži visokokvalifikovano osoblje koje je motivisano, odano i koncentrisano na postizanje ciljeva.<sup>57</sup>

Kada se govori o menadžmentu, onda se misli na „liderstvo“ i na „duh“ kompanije, te pravljenje „organizacije“, odnosno formalne strukture preduzeća, ne predstavlja primaran zadatak, već pravljenje organizacije menadžera i njihovih funkcija. Menadžeri ostvaruju liderstvo i kao takvo, ono je primarno unutar menadžmenta. Duh kompanije nastaje iz duha, koji vlada u menadžerskoj grupi, pa je u preduzeću potreban menadžment, koji će delovati liderski, a resursi koji mogu da se uvećavaju mogu biti samo u smislu ljudskih resursa, odnosno njihovog znanja.

Znanje menadžerskog tima je ključni faktor uticaja i metoda, kojima se menadžeri koriste u vođenju preduzeća. Da bio menadžment mogao da upravlja preduzećem, tu aktivnost mora dobro da obavlja, pri čemu je potrebno da njegovi članovi imaju odgovarajuća opšta i specijalistička znanja i sposobnosti, zavisno od:

- vrste poslova koje obavljaju,
- odluka koje donose,
- područja poslovanja i
- organizacijskog nivoa na kojem se donose.

---

<sup>57</sup>Jovanović, G., Božilović, S., (2017), Uticaj menadžmenta ljudskih resursa na motivaciju i zadovoljstvo poslom, *Ekonomika*, vol. 63, br. 1, str. 97.



Kada se govori o znanjima koja treba da imaju članovi menadžementa, onda su od najvećeg značaja, znanja vrhovnog menadžementa. Ta znanja su od presudne važnosti, kako za poslovni uspeh preduzeća i njegovo mesto na tržištu, tako i za kvalitet znanja članova menadžementa na nižim i srednjim nivoima.

Velika količina informacija i znanja koncentrisana je u preduzećima, koja prikupljaju i razvijaju znanja i predstavljaju organizaciju koja uči. U ekonomiji baziranoj na znanju, moguće je praviti razliku između eksplicitnog i implicitnog znanja.

Uspeh u usmeravanju ljudi prema planiranim ciljevima zavisi od aktivnosti menadžera i njihove sposobnosti da iskoriste raspoložive resurse. Skup aktivnosti koje obavlja menadžment naziva se funkcija.

Funkcija ima više, to su:

- planiranje;
- organizovanje;
- vođenje (liderstvo);
- kontrola.

Menadžment mora da planira sve aktivnosti, akcije, odluke, namere i odustajanja od namere. Planiranjem se prekrivaju svi organizacioni delovi preduzeća: proizvodnja, finansije, kadrovski i opšti poslovi, nabavka, prodaja, informatika i dr. Postoji mreža planova sa različitim obimom planskih elemenata i značajem za preduzeće.

Menadžment ima zadatak da:

- planira ciljeve preduzeća, kao i načine njihovog ostvarivanja,
- planira i predviđa budućnost;
- planira potrebe i razvoj;
- planira finansijska sredstva, uzimajući u obzir stvarne i potencijalne potrebe.

Menadžment koristi planove kao osnovu za procenu uspeha u poslovanju i kao osnovu za utvrđivanje ostvarenih rezultata. Planiranje ima značajnu ulogu u

proceni i kontroli pojedinih akcija i aktivnosti. Upoređivanjem planiranih i ostvarenih rezultata, dolazi se do zaključka o realnosti planiranja i uspehu sprovedenih aktivnosti.

Organizovanjem se uspostavlja red i stvara stanje u kojoj su identifikovani i definisani zadaci svakog pojedinca i organizacionog dela. Na taj način se vrši podela poslova i stvaraju obaveze za njihovo izvršavanje i raspodeljuje odgovornost i autoritet na pojedince i pojedine organizacione pozicije. Usklađivanje pojedinih delova postiže se kroz organizovanje sistema komuniciranja i koordinacije.<sup>58</sup>

Ukoliko se menadžment definiše kao proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, onda od četiri dela menadžmenta, organizaciji pripadaju dva, i to: organizovanje i vođenje, a kao takav, menadžment predstavlja sistem u kome je organizacija najvažniji podsistem, koji zauzima glavno mesto u okviru menadžmenta i u tom smislu, organizaciju čine četiri oblasti:

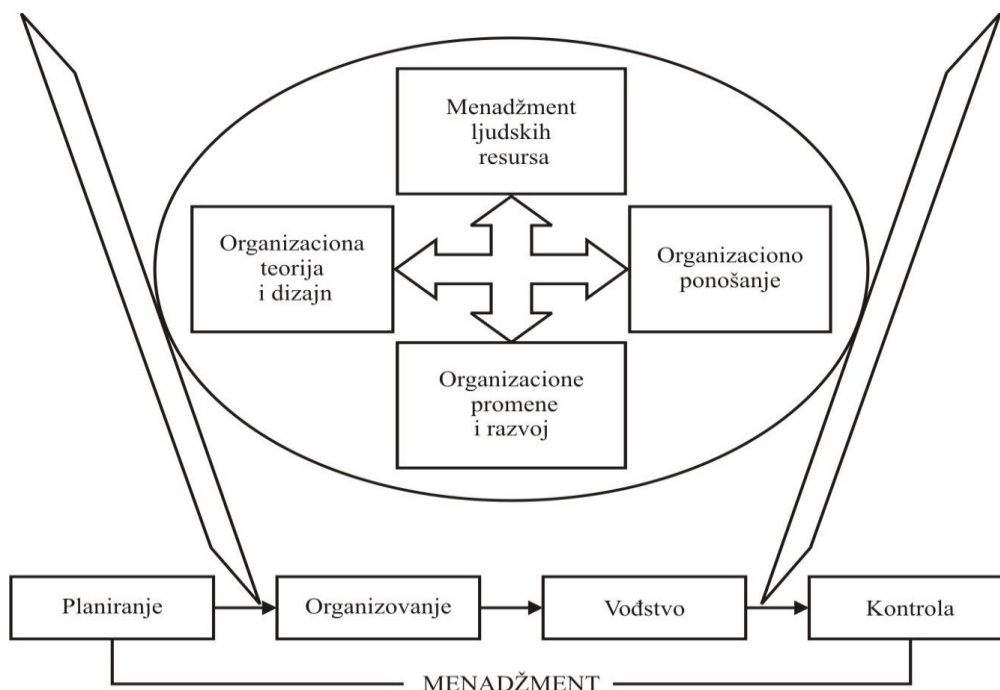
- organizaciona teorija i dizajn - ima za cilj upoznavanje formalnih elemenata organizacije;
- organizaciono ponašanje - predstavlja istraživanje ponašanja čoveka i orijentisano je na mogućnosti uticaja na njegovo ponašanje;
- menadžment ljudskih resursa - instrumentarijum upravljanja ljudskim resursima u organizaciji;
- organizacione promene i razvoj – ima za cilj izučavanje svih promena koje imaju uticaj na organizaciju.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup>Stefanović, Ž. (2004), *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 5-6.

<sup>59</sup>Petković, M, et al. (2006), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 7.

Slika 1. Šematski prikaz veze organizacije sa menadžmentom



Izvor: Petković, et al. str. 7

Motivisanjem treba kanalisati radne potencijale zaposlenih, prema poslovima i ciljevima preduzeća. Najvećim delom, uspeh u tom procesu, zavisi od sposobnosti menadžera, da svakom pojedincu dodeli odgovarajući posao u skladu sa njegovim znanjem, iskustvom i spremnošću da se angažuje.

Uspes zavisi i od visine zarada, mogućnosti napredovanja, kao i od psihosocijalnih, obrazovnih, kulturnih i drugih momenata, koji imaju značajnu ulogu u podsticanju zaposlenih na efektivan rad. Objektivna raspodela ostvarenih rezultata, ima važnu ulogu u podsticanju motivacionih procesa i stvaranju poverenja u menadžment.

Kontrolom se utvrđuju rezultati, stepen ostvarenja u odnosu na planirane veličine. U procesu kontrole se obavlja više aktivnosti, a koje se svode na

definisanje standarda, rezultata, upoređivanje sa standardima, korekciju odstupanja i reviziju i prilagođavanje, u skladu sa rezultatima i uslovima.<sup>60</sup>

Postavljanje ciljeva pruža usmerenost, pomaže u proceni uspešnosti, prema njima se donose odluke i upravlja preduzećem. Ciljevi su tržišna usmerenost, okrenutost prema kupcu, kao najvećoj aktivni preduzeća, oslanjanje na kadrove i tehnologiju, kao načina postizanja maksimalne konkurentnosti. Organizaciono uređenje preduzeća je bitan činilac njegove efektivnosti, kao i efikasnosti, a organizacioni delovi predstavljaju međusobno zavisne faze poslovnog procesa.<sup>61</sup>

Različiti nivoi menadžmenta, u skladu sa prirodom svoje organizacione pozicije, različitu pažnju i vreme posvećuju funkciji planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole. Organizaciona struktura svakog preduzeća u osnovi određuje i nivo strukture menadžmenta.

### **2.8.1. CILJEVI MENADŽMENTA PREDUZEĆA**

Prema *Drucker-u*, pravila vezana za ciljeve su:

- ciljevi su fundamentalna strategija biznisa, nisu nikada apstrakcije, nego akcija kroz koju se ostvaruje osnovna misija preduzeća i treba da proizilaze iz pitanja: šta je naš posao, šta on treba da bude, kao i šta bi on trebao da bude;
- ciljevi moraju da budu prilagođeni i da mogu, da se pretvore u specifične naredbe, da postanu osnova i motivacija za rad i rezultate, oni moraju da budu takvi, da se mogu operacionalizovati;
- ciljevi treba da budu prilagođeni principu koncentracije resursa i napora;

---

<sup>60</sup>Stefanović, Ž., op. cit., str. 6-8.

<sup>61</sup>Stevanović, N. Đ. (1999), Neka pitanja divizionalnog organizacionog uređenja preduzeća, *Ekonomika preduzeća*, vol. 47, br. 5-6, str. 190-192.

- ciljevi treba da se formulišu za sva područja, od kojih zavisi opstanak preduzeća.

Ciljevi ne određuju budućnost, jer oni predstavljaju način da se mobiliju resursi i energija za poslove kojima se izgrađuje budućnost. Menadžerska delotvornost u okviru ovog koncepta, mora da dobije centralno mesto u filozofiji upravljanja preduzećem, a uspešnost vođstva najbolje se može uočiti prema izlaznim rezultatima, koji su s njima povezani i koji se od njih očekuju.

Prema ovom konceptu, preduzetnik, odnosno menadžer sastaje se sa zaposlenim pojedinačno i vodi razgovor o ciljevima, a u postavljanju ciljeva treba da učestvuju svi menadžeri, jer će tako obaveza prodrati kroz svaki nivo organizacije preduzeća. Ciljevi ne treba da budu previše zahtevni, već izazovni i da podstiču na izvršenje.<sup>62</sup>

Putem rasta, preduzeće se osposobljava da efikasno reaguje na povoljan izazov, ali i pretnje koje konstituišu uslovi privređivanja i predstavljaju ključni izazov upravljanju preduzećem. Tokom razvoja, preduzeće neminovno doživljava oscilacije, koje u uslovima većih poremećaja mogu dovesti do krize poslovanja, sa verovatnoćom da prerastu u opasnost, koja može ugroziti njegov opstanak, tržišnu poziciju, kao i konkurentnost.

Iskustva pokazuju da je poslovni rast moguć, uprkos krizi poslovanja i nedostatku resursa da se izdrže nestabilnosti sve konkurentnijeg tržišta, te nema opravdanja za nemogućnost rasta.

Poslovni rast nije sam sebi cilj, podrazumeva plansko i organizovano razvojno ponašanje preduzeća, a indikacija dobrog ekonomskog rasta jeste povećanje efikasnosti kompanije u korišćenju resursa, dok loš rast karakteriše samo povećanje obima proizvodnje, a pad produktivnosti. Iz tog razloga, važno pitanje za svaku kompaniju jeste, u kojoj meri ona iskorišćava svoj potencijal rasta.

Dobro osmišljena strategija rasta, mora sadržati upravljačke smernice kojima se preciziraju pozicije preduzeća sa aspekta proizvoda i tržišta, pravci rasta i promena koje će uslediti, kao i sredstva na kojima će se zasnivati ulazak na nova

---

<sup>62</sup>Stanković, F., Vukmirović, N., *op. cit.*, str. 84-86.

tržišta. Preduzeća, koja su uspešna, poslovni rast mogu ostvariti i strategijom kombinovanja unutrašnjeg i spoljnog rasta.

Uspešna strategija održivog rasta svakog preduzeća mora usavršiti svaku od faza njene konsolidacije, koja se kreće:

- od male tržišne koncentracije;
- sledi faza zauzimanja vodećeg mesta u konsolidaciji;
- u daljoj fazi, proširuju se poslovanja i nastavlja se sa agresivnim konkurisanjem;
- na kraju sledi uravnoteženje i savezništvo.

Da bi uspeh preduzeća obeležio poslovni rast, neophodno je njegovo stalno praćenje i analiziranje, ali i razmatranje izvršenog izbora strategije, u cilju njenog potvrđivanja ili izbora druge strategije, što uključuje rešavanje problema, nastalih usled nestabilnosti i promena.

Preduzeća sa uspešnim poslovnim strategijama shvataju da je rast tržišta nešto do čega se teško dolazi i da najbolja strategija rasta neće dati rezultate na tržištu, ukoliko se uspešno ne realizuje. Danas mnoge kompanije svoj poslovni rast podstiču kroz različite oblike strategijskih kooperacija i saradnje sa drugim kompanijama.<sup>63</sup>

Za razvoj uspešnog preduzetništva, potrebni su određeni uslovi:

- slobodno tržište;
- državna deregulacija u oblasti ekonomije;
- inovativna kultura, klima i tradicija.

Tržište obezbeđuje preduzetnicima neophodne informacije za donošenje odgovarajućih odluka. Uspešno funkcionisanje tržišta podrazumeva slobodno kretanje, promet roba, novca i radne snage i formiranje cene u skladu sa konkretnim uslovima.

---

<sup>63</sup>Božilović, S., Miletić, V. (2014), Strategije održivog poslovnog rasta preduzeća u uslovima krize, *Ekonomika*, vol. 60, br. 3, str. 47-55.

Preduzetnici pod jednakim uslovima dolaze do potrebnih resursa i učestvuju u tržišnoj razmeni dobara. Na njih se primenjuju inovativna pravila, koja ih nagone da u organizovanju sopstvenih poslova vode računa o:

- konkurenciji,
- cenama,
- izboru proizvodnih faktora,
- načinu njihovog kombinovanja i
- mogućnostima osvajanja proizvoda i njegove prodaje na određenim tržištima.

Osnovu tržišne pozicije preduzetnika čini njegova efikasnost, niži troškovi proizvodnje, kao i produktivan rad. Za bolje pozicioniranje, neophodno je izabrati proizvod, odnosno uslugu, na čijem unapređenju kvaliteta je neophodno raditi. Pre donošenja odluke o ulasku u određenu proizvodnju, potrebno je proceniti tehnološke potrebe i odabrati strategiju, kojom se maksimira skup jakih strana kojima raspolaže preduzetnik.

Takođe, uslov za razvoj preduzetništva je deregulisana ekonomija u kojoj slobodno funkcionišu tržišni instituti. Svojim zakonima, merama i institucijama, država ne sme da ograničava autonomiju preduzeća, niti da im propisuje ulogu i način učestvovanja u razmeni dobara sa drugim tržišnim subjektima.

Za stimulisanje izvesnih preduzetničkih poslova i inicijativa, neophodno je formirati preduzetničke fondove i podsticati finansijske institucije da sistemom povoljnih kredita, pozajmica i pomoći, učestvuju u osnivanju pojedinih organizacija.

Treći uslov za razvoj preduzetništva je inovativna klima i kultura. Stvaranje inovativne kulture zavisi od više faktora, u prvom redu tradicije i podsticajnih mera za stvaranje novih ideja, proizvoda i usluga. U razvoju preduzetništva, tradicija ima značajnu ulogu, jer se iskustvo prenosi i stiče, ugled nasleđuje i povećava iz generacije u generaciju. Na stvaranje inovativne kulture i klime utiče zdrava konkurencija, ugledanje i kooperativni rad svih učesnika.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup>Stefanović, Ž., *op. cit.*, str. 128-129.

### **3. MODEL PREDUZETNIČKOG PROCESA POKRETANJA NOVOG POSLOVNOG PODUHVATA**

#### **3.1. RAZVOJ IDEJA I POSLOVNIH ŠANSI**

Pokretanju novog poslovnog poduhvata prethodi razvoj ideja, koja doprinosi osnivanju novog ili razvoj postojećeg preduzeća. Nakon izbora poslovne ideje, sledi faza u kojoj se ideja razrađuje, a potom se poslovni poduhvat do detalja planira. Koncipiranje novog poslovnog poduhvata omogućava orijentaciono predviđanje konstruktivnih faktora biznisa i njegovih tržišnih efekata.

Na taj način, koncipiranje novog poslovnog poduhvata kroz razvoj biznisa, predstavlja glavnu i nezaobilaznu fazu savremenog preduzetništva, jer je ona osnov da se odabrane biznis ideje prihvate ili napuste.

Sledeće faze, u razvoju biznis ideje su:

- analize proizvoda;
- analize ponude;
- kvalitet;
- finansijski efekti.

Za dolazak do novih ideja posebno je važna kreativnost, koja predstavlja važnu karakteristiku uspešnog preduzetnika. Pronalazak prave ideje je samo prvi korak u pretvaranju preduzetničke kreativnosti u priliku.

Često se važnost ideje precenjuje u odnosu na ostale korake. Ipak, praksa pokazuje da je veoma malo biznisa uspelo zahvaljujući isključivo dobroj



ideji, jer je češće uspeh rezultat dobrog testiranja ideje i sposobnosti pretvaranja ideje u priliku.

Uspešnost pojedinca, kao preduzetnika, ogleda se u:

- njegovoj mogućnosti da prepozna pravu priliku,
- ima potrebna sredstva da iskoristi tu priliku,
- da uvek radi na unapređenju, sebe i svog biznisa.

U literaturi i praksi, često se javlja nesporazum, između prirode i cilja preduzetnika i inovatora. Inovator je osoba koja stvara nešto, po prvi put i motivisana je svojim radom i idejama. S druge strane, preduzetnik živi za svoju organizaciju i nastoji da osigura njen rast i razvoj. Inovator daje rešenje za određeni problem, a preduzetnik ga modifikuje, plasira na tržište i vodi organizaciju koristeći različite resurse, poput ljudskog rada i sirovina.

Danas broj MSP u Srbiji raste i ulažu se veliki naponi za identifikovanje mogućnosti i ograničenja za uspešno poslovanje MSP, a ono što je karakteristično je da su stacionirana u neproizvodnom delu privrede. Preduzetništvo predstavlja, jedan od glavnih imperativa za njihov razvoj.<sup>65</sup>

Uključivanje u privrednu strukturu, jedan je od najosetljivijih trenutaka za svakog preduzetnika i predstavlja složen i rizičan poduhvat. Osnovni koraci su:

- motivacija,
- poslovna ideja i
- odluka da se postane preduzetnik.

Nakon kreiranja poslovne ideje, potrebno je njeno testiranje posredstvom biznis plana. U MSP osnivač je, po pravilu, preduzetnik, menadžer, lider i on je taj, koji određuje:

- ✓ ciljeve,
- ✓ strategiju,

---

<sup>65</sup>Predić, B. (2003), Uloga biznis plana u razvoju malih i srednjih preduzeća, *Ekonomika preduzeća*, vol. 51, br. 2, str. 80.

- ✓ organizacionu strukturu i
- ✓ poslovnu strukturu.

U slučaju da želi da se istakne, određujuća karakteristika preduzetnika je liderstvo. Ipak, za pokretanje i realizaciju aktivnosti preduzeća, njegovo osnivanje i funkcionisanje podrazumeva simbiozu liderstva i menadžmenta.

Glavna karakteristika menadžera sa liderskim osobinama jeste prvenstveno vizionarstvo. Preduzetnik se u toku rada, susreće sa definisanjem ciljeva politike, strategije i planova poslovne aktivnosti preduzeća, za čije pokretanje, nije dovoljna samo inspiracija lidera i veština menadžera, već ove sposobnosti dolaze do izražaja i kada je u pitanju formiranje organizacione strukture, kao i poslovne kulture preduzeća.

U Srbiji se poslednjih godina tek revitalizuje pojam preduzetništva, biznisa i menadžmenta. Poslovanje preduzeća uslovljavaju mnogi faktori, ali je loše vođen menadžment jedan od uzroka, koji neko preduzeće mogu dovesti do bankrota.

Dobar menadžment može:

- sprečiti bankrot preduzeća,
- ozdraviti njegovo poslovanje i
- produžiti vek života, što je i osnovni cilj menadžmenta i zadatih dobrih menadžera.<sup>66</sup>

### **3.1.1. PRIPREMA ANALIZE ŠANSI**

Od kreiranja određene ideje do finalne realizacije uspešnog biznisa, put je dug i naporan, ispunjen brojnim nedoumicama i izazovima. Iako se taj proces ne odvija po nekom ustaljenom naučnom modelu, ipak ga karakterišu sledeće faze:

- motivacija;
- kreiranje ideja;

---

<sup>66</sup>Milanović, R., *op. cit.*, str. 37-39.

- vrednovanje ideja;
- identifikacija neophodnih resursa;
- priprema za ulazak u posao;
- početak i opstanak.

Motivaciju čini razmišljanje i iznalaženje stimulacije, da bi se postavili poslovni, odnosno životni ciljevi i krenulo sa biznisom. Kreiranje poslovne ideje nije dovoljno za uspešan biznis, te je u ovoj fazi potrebno ostvariti jedinstvo nekoliko elemenata, koji treba da dovedu do uspeha.

S druge strane, vrednovanje ideje predstavlja svojevrsnu proveru poslovne ideje, odnosno utvrđivanje opravdanosti ulaska u određeni biznis. Identifikacija potrebnih resursa predstavlja osetljivu fazu, u kojoj je neophodno identifikovati sve bitne resurse za uspešnu realizaciju novoprojektovanog biznisa.

Pripreme za ulazak u posao predstavljaju fazu u kojoj se obavljaju pregovori za ulazak u posao. Pregovori se odnose na:

- zatvaranje finansijske konstrukcije posla,
- izbor poslovnih partnera,
- pribavljanje raznih vrsta dozvola i
- registraciju preduzeća.

Početak i opstanak predstavljaju poslednju fazu u kojoj se vrše poslednje pripreme i ulazak u posao. Imperativni zahtevi koji se u ovoj fazi rađanja posla postavljaju pred preduzetnika je uspostavljanje poslovnih odnosa sa stručnjacima, koji mogu biti od pomoći i uspostavljanje jasnih veza sa potrošačima i dobavljačima.

Pomenute faze predstavljaju logičan redosled aktivnosti, pri čemu je uspešno savladavanje svake faze uslov za preduzimanje sledećeg koraka. Vremensko trajanje svake faze nije moguće u potpunosti utvrditi, jer je uslovljeno individualnim naporima i različito je od slučaja do slučaja.

Do uspešne poslovne ideje, može se doći na više načina:

- ✓ pomoću tehnike intuitivnog mišljenja;
- ✓ kopiranjem postojećeg biznisa;
- ✓ kupovinom postojećeg biznisa;
- ✓ otcepljenjem;
- ✓ franšizingom;
- ✓ inovacijom;
- ✓ kroz lično iskustvo.

Savremena praksa je kreirala niz metoda i tehnika, na području podsticanja intuitivnog razmišljanja, koje je moguće primeniti u pronalaženju novih preduzetničkih ideja. Ipak, glavno pitanje na koje budući preduzetnik treba da odgovori je – za koga i šta proizvodi.

Ukoliko se uoči da u neposrednom okruženju postoji potreba za nekim proizvodima, odnosno uslugama, kojih nema dovoljno ili ne zadovoljavaju određene potrebe potrošača, ta se praznina može popuniti, tako što će se ući u proizvodnju ili prodaju tog proizvoda, odnosno usluge.

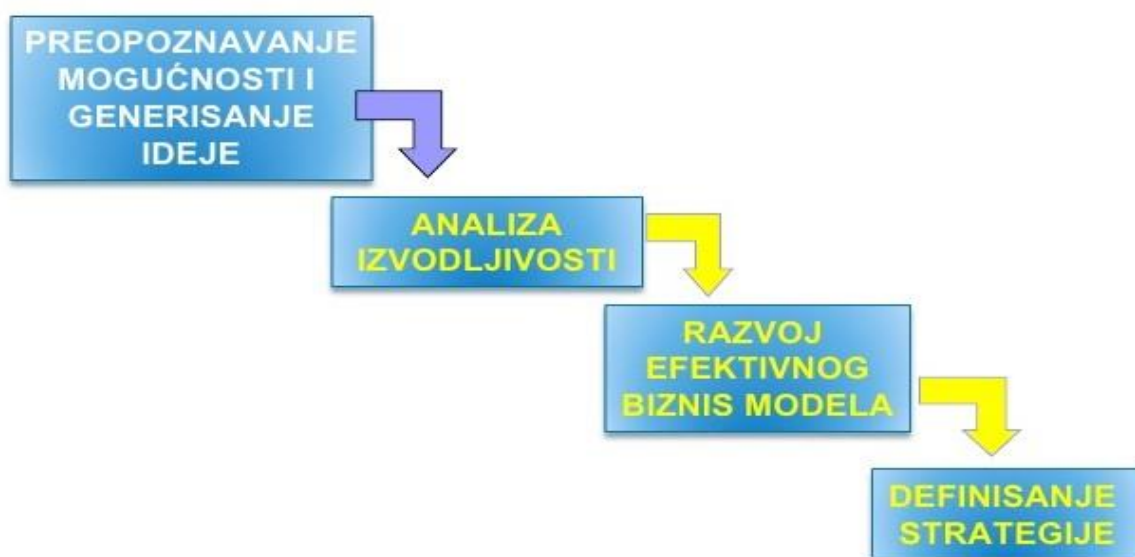
Takođe, jedan od čestih načina da se dođe do poslovne ideje, jeste kupovina nekog već postojećeg biznisa, što predstavlja vrlo rizičan način dolaska do poslovne ideje. Otcepljenje predstavlja čest način osamostaljivanja, odnosno konstituisanja novog preduzeća u razvijenim privredama Zapada.

Odluka da se kupi franšiza može biti povoljna mogućnost da preduzetnik dobije proveren biznis i može proizaći iz razmatranja jedne od opcija da se uđe u novi posao, pri čemu se pod franšizom podrazumeva kontinuirani poslovni odnos na osnovu kojeg davalac franšize ustupa primaocu franšize, uz nadoknadu:

- pravo korišćenja svog imidža,
- svog imena,
- poslovnog znanja, kao i
- marketing tehnike.

Inovacije se smatraju težim putem otpočinjanja novog posla, a ukoliko se pokažu uspešnim, mogu da obezbede stabilnost na duži rok i da budu veoma profitabilne. Takođe, Lično iskustvo je čest osnov otpočinjanja uspešnog biznisa.<sup>67</sup>

Slika 2. Razvoj poslovne ideje



Izvor: <https://www.ras.gov.rs> (preuzeto: 13.04.2019)

### 3.1.2. POKRETANJE BIZNISA

Tri glavna elementa za uspešno vođenje poslovnog poduhvata, koji su dati u analizi poslovnog poduhvata iz 2013.godine, sadržanoj u „Vodiču za preduzetnike - Kako da započnem biznis“<sup>68</sup> navode se:

---

<sup>67</sup>Ćeranić, S., *op. cit.*

- poslovna prilika;
- resursi;
- preduzetnički tim.

Poslovne ideje su značajne, ali one ne mogu predstavljatu poslovnu priliku, jer poslovna ideja predstavlja početak preduzetničkog poduhvata, ali da bi poslovna ideja zaživela, mora biti jasna, vidljiva i samim tim atraktivna za svog krajneg korisnika.

Osnovna karakteristika poslovne prilike je njena tržišna opravdanost, odnosno postojanje dovoljno velikog tržišta, zainteresovanog za kupovinu određenog proizvoda i usluge. Najznačajnije je da preduzetnik dođe do dobre poslovne prilike, jer ga to čini dobrim preduzetnikom. Svakako, novac jeste preduslov za uspeh, ali bez dobre poslovne prilike, nema ni uspešnog preduzetničkog poduhvata.

Najznačajniji faktor uspeha preduzetničkog poduhvata je čovek, odnosno preduzetnik, kao i ljudi koji ga okružuju, jer bez njih, nema ni preduzetničkog poduhvata. Preduzetnik je taj koji pronalazi poslovnu priliku i upravlja resursima, u cilju stvaranja nove vrednosti, ali bez ljudi je opstanak preduzetnika nemoguć, iz razloga što ljudi, koji su bliski preduzetniku i dele sa njim istu viziju, veruju u ideju o preduzetničkom poduhvatu i na taj način teže ka njegovom uspehu.

Pre pokretanja sopstvenog biznisa potrebno je pobrinuti se o raznim bitnim stvarima, s tim da je razvoj nove poslovne ideje i provera ideje kroz sačinjavanje biznis plana, početni korak koji treba prevazići i samim tim, savladati. Procedura registracije preduzeća i otpočinjanja posla nije komplikovana, a vođenje sopstvenog biznisa donosi brojne izazove.

---

<sup>68</sup>Vasić, M., et al. (2013), *Vodič za preduzetnike: Kako da započnem biznis*, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Beograd, str. 8-9.

### 3.1.3. FAZE RAZVOJA POSLOVNE IDEJE I IZRADA BIZNIS PLANA

Svako tržište je složeno, dinamično i sačinjeno od različitih tipova potrošača, odnosno korisnika. Jedan od vitalnih načina uspeha je informisanost i mogućnost da se istraži tržište, pri čemu ta aktivnost predstavlja aktivnost koja započinje u trenutku kreiranja ideje i ne završava se činom registracije preduzeća i otpočinjanjem posla. Kao takvo, predstavlja sastavni i neodvojivi deo biznisa, kao i ključni deo biznis plana.

Viziju o novom biznisu čine sledeće faze:

- idejno koncipiranje novog biznisa;
- operativno koncipiranje novog biznisa;
- provera efektivnosti koncipiranog biznisa.

Proučavanjem navedenih faza, donosi se odluka o koncipiranom biznisu, pri čemu vizija o koncipiranju omogućava definisanje tržišno značajnih proizvoda ili usluga. Operativno koncipiranje omogućava utvrđivanje izvodljivosti biznis ideja. Proverom efikasnosti određuju se budući rezultati biznisa.

Prilikom koncipiranja novog biznisa, menadžer treba da raspolaze određenim fondom preduzetničkih znanja, koja imaju multidisciplinarnu karakteristiku. U njih spadaju znanja iz: marketinga, tehnologije, organizacije, ekonomske analize i dr.

Retki su slučajevi u kojima menadžer vlada svim tim znanjima, te iz tog razloga, većina menadžera izbegava da samostalno u celini koncipira novi biznis.

Kod timskog koncipiranja, menadžer ima vodeću ulogu, koja se svodi na to što on inicira da se tržište istraži i vodi poslove koncipiranja novog biznisa, a njegovi saradnici po svojoj stručnosti realizuju određene faze.

Verifikaciju koncipiranog biznisa vrši menadžer, razmatrajući sve mogućnosti pripremljenog koncepta i odlučuje o njegovom prihvatanju ili odbacivanju i u tom pogledu, svaki uspešan posao ima svoje polazište i dobru ideju. Ideja je neki proizvod, odnosno usluga, koju možemo prodati na tržištu i na taj način, postići u poslovanju profit, a do nje se može doći na različite načine:

- ustanoviti šta nedostaje na tržištu;
- poboljšati već postojeći proizvod i uslugu;
- uvesti potpuno novi proizvod na tržištu;
- napraviti proizvod ili uslugu, koja bi mogla da reši problem sa kojim se susreću pojedinci ili preduzeća;
- razviti svoj hobi u pravi posao;
- imitirati konkurenciju;
- kombinovati dva ili više proizvoda, odnosno usluga u kompletnu ponudu.<sup>69</sup>

Nakon definisanja poslovne ideje, koja se na osnovu SWOT analize pokaže kao uspešna, sledi najbitniji korak u procesu realizacije poslovne ideje - izrada biznis plana. Njegovo kreiranje zahteva vreme i značajne napore u izradi, ali to je neophodno radi izoštavanja poslovne ideje i njene provere, u smislu opravdanosti ulaska u određeni biznis.

SWOT analiza predstavlja deo planskog procesa koji omogućava menadžerima da uvide, da li će njihovo preduzeće moći da ostvari plan i na koje prepreke će najverovatnije naići.

Biznis plan ili biografija preduzeća, jedan je od ključnih dokumenata kojim se svako preduzeće predstavlja, kako svojim budućim zaposlenima, tako i potencijalnim investitorima i javnosti uopšte, zato je vrlo važno poslovnu ideju kvalitetno i detaljno prezentovati i objasniti na koji način će se poslovna ideja pretvoriti u stvarnost.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup>Siropolis, N. C. (1995), *Menadžment malog poduzeća*, Mate doo, Hrvatska obrtnička komora, Zagreb, str. 43 – 47.

<sup>70</sup>Arneta, A., Pjanić, A. (2015), Marketing plan kao dio biznisa – primjer proizvodnog poduzeća u BiH, *Tranzicija*, vol. 17, br. 35, str. 169.



Samim tim, u biznis planu razmatra se kvalitet i isplativost ideja o osnivanju preduzeća, a potom i svake od navedenih promena u poslovanju, kreatori plana moraju brinuti o potrebnim finansijskim sredstvima i razmotriti mogućnosti upotrebe sopstvenih, odnosno tuđih izvora sredstava.<sup>71</sup>

Biznis plan, kao uslov bez koga nije moguć razvoj, niti upravljanje preduzećem, a samim tim ni osnivanje, predstavlja osnovno oruđe preduzetnika, čija je osnovna svrha da pomogne da definisane ciljeve, preduzetnik pretvori u stvarnost, te kao svojevrsna mapa puta omogućava da se što uspješnije pređe put, od početne faze do njene konačne realizacije.

### **3.1.3.1 Biznis plan**

Biznis plan podrazumeva:

- ✓ razraditi samostalno, tehnološki, finansijski, kao i organizaciono, preduzetničku ideju i u tom pogledu,
- ✓ testirati ideju.

Pre nego što se pristupi traženju izvora finansiranja biznisa, mora postojati sigurnost da je izrađen dobar biznis plan, u cilju predstavljanja potencijalnim investitorima. Biznis plan je značajan preduzetniku radi realizaciji, u poslovnom smislu, dok s druge strane kreditorima predstavlja osnovu za donošenje odluka o kreditiranju poslovnog poduhvata preduzetnika.

Izradom biznis plana razrađuje se poslovna ideja i sagledava ekonomska opravdanost ulaganja. Sadržaj poslovnog plana treba da ponudi obrazloženja osnovnih aspekta poslovanja i proračun očekivanih prihoda, rashoda i efekata. Da bi se dobila šansa za finansijsku podršku, biznis plan mora da:

- pruži dokaze o tržišnoj orijentaciji projekta - budući preduzetnik mora imati jasnu spoznaju o potrebama kupaca;

---

<sup>71</sup>Stankov, B., et al. (2016), Biznis plan kao pokazatelj trenutnog stanja i budućih perspektiva poslovanja preduzeća, *Škola biznisa*, br. 1, str. 103.

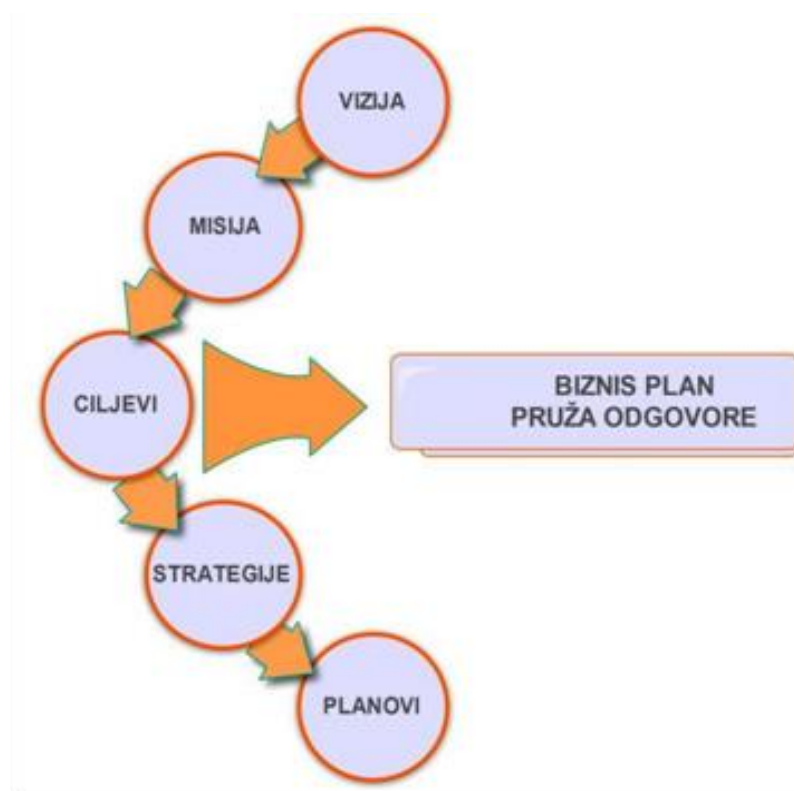
- ukaže na dokaze o prihvatanju konkretnog programa od strane kupaca - osim što mora da pruži jasne dokaze o tome ko će kupovati njegov proizvod, odnosno koristiti njegove usluge, prduzetnik treba da ukaže i na njihovu platežnu sposobnost;
- precizno definiše vlasničke odnose unutar preduzeća - pored jasnog opredeljenja za određenu pravnu formu, postojanje ekskluzivnih prava na proizvode kroz patente, autorska prava, trgovačku marku ili licencu, znatno će ojačati pregovaračku poziciju preduzetnika;
- što preciznije ukaže na finansijsku stranu projekta - opstanak i poslovni uspeh preduzeća za moguće izvore finansiranja projekta je od interesa, u onom obimu, koji je nužan da bi omogućio plaćanje kamate i povrat glavnice. Većina novoosnovanih biznisa ne donosi profit odmah, pa je početni kapital potrebno obezbediti na osnovu nekog drugog izvora;
- svoje prognoze bazira na realnim pretpostavkama - projekciju rasta i razvoja treba podržati, gde god je to moguće. Za budućeg preduzetnika važna je spoznaja da finansijeri imaju uvid u postignute finansijske rezultate i tržišni položaj svakog pojedinačnog projekta kojeg su podržali, pa time i mogućnost da poredе planske veličine sa ostvarenim.<sup>72</sup>

Svaki deo biznis plana važan je za poslovne ideje iz svih uglova. Važno je znanje menadžmenta – preduzetnika i tima, objasniti proizvod i njegovu konkurentnost. Najvažniji je marketing, odnosno kupci, konkurencija i strategija konkurentnosti, kao i strategija cene, ali i plan promocije proizvoda, plan proizvodnje, finansijski plan, plan rasta i razvoja preduzeća, analiza rizika i problema. Nakon konačnog izbora ideje i biznis plana, sledi postupak osnivanja preduzeća.

---

<sup>72</sup>Vasić, M., et al. (2013), *Vodič za preduzetnike: Kako da započnem biznis*, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Beograd, str. 10-12

Slika 3. Biznis plan



Izvor: Stankov et al., str. 85.

### 3.1.3.1.1 SADRŽAJ BIZNIS PLANA

Struktura, sadržaj, kao i obimnost biznis plana zavise od više faktora, pri čemu se posebno ističu:

- osnovni cilj pokretanja poslovanja,
- namena biznis plana,
- vrsta privredne grane,
- veličina i razvijenost preduzetnika i
- aktuelna finansijska situacija.

Biznis plan, čija je glavna svrha da predvidi budućnost, kao osnova svakog preduzetnika, predstavlja integralni plan poslovanja u okviru koga je objedinjeno više različitih, ali međusobno povezanih, celina, pri čemu je, prilikom njegove izrade, neophodno učešće i međusobna saradnja stručnjaka iz različitih oblasti.<sup>73</sup>

### 3.1.3.2 STRUKTURA BIZNIS PLANA

Osnovni elementi strukture biznis plana su sledeći:

- ✓ naslovna strana;
- ✓ sadržaj;
- ✓ rezime biznis plana;
- ✓ karakter i opredeljenje;
- ✓ rezultati tržišnih istraživanja;
- ✓ plan proizvodnje i tehnologije;
- ✓ plan organizacije i zaposlenih;
- ✓ plan izvođačkih aktivnosti;
- ✓ plan ulaganja i ulagača;
- ✓ plan bilansa sredstava;
- ✓ ocena efikasnosti projekta;
- ✓ verifikacija biznis plana;
- ✓ dokumentaciono prilozi.

---

<sup>73</sup>Stankov, B., et al., *op. cit.*, str. 118.

Strukturiranju biznis planova pridaje se veliki značaj i preduzetnicima se nude uglavnom približno iste planske strukture. Potreba za standardizacijom biznis planova proističe iz njihove namene eksternim korisnicima, prvenstveno kreditorima i investitorima.<sup>74</sup>

Ako preduzetnik poveri izradu plana drugom licu neophodno je da obezbedi međusobnu saradnju i da preduzetnik postavi ideju, elemente, ciljeve i zadatke koji se ugrađuju u plan. Samo preduzetnik ima viziju razvoja poslovne ideje i zato mora biti aktivni učesnik u izradi biznis plana.

Dužina biznis plana nije od suštinske važnosti za korisnike, koliko je njegova ubedljivost i navođenje konkretnih razloga, usled kojih će se interni ili eksterni subjekti, kao korisnici biznis plana, radije opredeliti za saradnju sa preduzećem, čije je poslovanje predmet plana nego s drugim, konkurentskim preduzećima.<sup>75</sup>

U pogledu roka izrade biznis plana, preovladava shvatanje da je rok od šest meseci, dovoljan da se otpočne sa izradom biznis plana. Dobar biznis plan treba sažeto i jasno, u nekoliko kratkih rečenica, da odgovori na pet pitanja o:

- viziji,
- misiji,
- ciljevima,
- strategijama i
- planovima preduzeća.

Sveobuhvatni i detaljni biznis plan trebao bio da bude obuhvaćen sledećim sadržajem:

- ✓ naslovna strana;
- ✓ sadržaj;
- ✓ rezime biznis plana;

---

<sup>74</sup>Ćeranić, S., *op. cit.*

<sup>75</sup>Stankov, B., *op. cit.*, str. 117.

- ✓ misija i ciljevi;
- ✓ proizvodi i usluge;
- ✓ tržišna strategija;
- ✓ operativni plan;
- ✓ menadžment;
- ✓ finansije;
- ✓ prilozi.

### **3.1.3.2.1 METODOLOGIJA IZRADE BIZNIS PLANA**

U stručnoj literaturi prezentovane su različite metodologije za izradu biznis plana, a prema metodologiji, koja je usvojena u vodiču „Budi svoj čovek“<sup>76</sup> metodologija izrade je sledeća:

- **Naslovna strana**

Naslovna strana daje prvi utisak o biznisu, te je iz tog razloga potrebni da ona dobro izgled, a treba da sadrži:

- naziv preduzeća;
- logo;
- adresu i kontakt informacije;
- naznaku da je dokument poverljive prirode i da se ne može kopirati i koristiti bez dozvole.

---

<sup>76</sup>Zlatanović, R. et. al. (2011), *Budi svoj čovek: knjiga priručnik: u pet koraka do sopstvenog biznisa*, Komonsens, Beograd, str. 81-105.

- **Sadržaj**

Sadržaj pomaže čitaocu da vidi koje informacije može dobiti u biznis planu, kao i da se lakše snalazi prilikom njegovog korišćenja. Uključivanjem sadržaja u biznis plan, takođe, ostavlja se i profesionalniji utisak na čitaoca. Od izuzetne važnosti je da se nazivi poglavlja i broj stranica u sadržaju poklapaju sa stvarnim stanjem u planu.

- **Izvršni rezime**

Izvršni rezime je prvi deo biznis plana i predstavlja njegovu suštinu, a piše se po završetku svih ostalih delova biznis plana. Često je izvršni rezime jedino što će potencijalni investitor pročitati. Rezime treba da bude kratak i koncizan i treba da sadrži najviše po jedan pasus koji opisuje svaki deo biznis plana.

- **Misija i ciljevi**

Pre nego što se pristupi pisanju biznis plana, potrebno je odrediti misiju i ciljeve. Definisane misije je jedan od osnovnih koraka u planiranju biznisa. Jasna misija je uslov za dobar i uspešan biznis plan i kao takva, treba da bude razumljiva svakome, zato je važno, prilikom njenog određivanja, biti jasan i precizan.

Misija treba da je primenljiva i da inspiriše na akciju. Ciljevi usmeravaju preduzeće, u kom pravcu treba da ide i održavaju preduzeće na pravom putu. Ciljevi moraju direktno da proizilaze iz misije, a uspeh preduzeća zavisi od toga, da li su ciljevi dobro definisani. Dobro definisan cilj je:

- jasan;
- merljiv;
- realan;
- vremenski ograničen.

## ▪ **Proizvodi i usluge**

Proizvod, odnosno usluga treba da bude definisan u skladu sa identifikovanim potrebama ciljnog tržišta i željenom strategijom tržišnog pozicioniranja. Potrebno je napisati sve ono što će čitaoca voditi ka što boljem razumevanju o kakvom je proizvodu, odnosno usluzi reč.

Buduće proizvode, odnosno usluge treba opisati u ovom delu plana. Inovacije i stalna poboljšanja u proizvodima, odnosno uslugama jeste nešto, što preduzeće održava u biznisu.

## ▪ **Tržišna strategija**

Tržišna strategija predstavlja najvažniji deo biznis plana, a put do nje podrazumeva značajnu pripremu, pre samog početka izrade biznis plana.

Osnovni koraci u ovom delu biznis plana su:

- analiza tržišta;
- analiza konkurencije;
- strategija nastupa na tržištu;
- strategija marketinga i prodaje.

Analiza tržišta je jedan od najznačajnijih delova biznis plana. Priprema se pre svih ostalih delova i vremenski je najzahtevniji element biznis plana, zbog neophodne provere raspoloživih izvora podataka o tržištu.

Svi ostali delovi biznis plana zavise od rezultata koji su dobijeni analizom tržišta. Rad na ovom delu plana predstavlja veliki problem preduzetnicima, jer je neophodno obaviti obimne analize i istraživanja, kojima se jedino može prikazati potencijal poslovne ideje.



Analiza konkurencije mora dati odgovor na pitanje kakva je priroda konkurencije i predstavlja put u sagledavanju glavnih konkurenata, njihovih proizvoda, tržišne strategije, kao i njihovih snaga i slabosti. Cilj analize konkurencije jeste sagledavanje zasićenosti izabranog tržišnog segmenta i ponašanja konkurencije, kao glavnog izvora svih opasnosti. Dobrom analizom dolazi se do tačke poređenja snaga i slabosti u odnosu na konkurenciju.

Strategija nastupa na tržištu predstavlja srž vašeg biznis plana i poslovanja. Ovaj deo biznis plana pokazuje kako će se nastupiti na tržištu, kao i strategiju budućeg razvoja. Početna tačka u formiranju strategije nastupa na tržištu jeste analiza mogućnosti i opasnosti koje proizlaze kao zaključci prethodne analize tržišta i konkurencije.

Marketing strategija je model za privlačenje potrošača da kupuju proizvode/ usluge. Neophodno je objasniti, kako će marketinški plan podržati plan razvoja i pozicioniranja proizvoda i usluga.

Marketinška strategija mora biti koncipirana na zahtevima tržišta, što uključuje sledeće:

- ✓ proizvod/usluga moraju biti definisani kroz sve parametre;
- ✓ cena mora biti prilagođena platežnoj sposobnosti ciljne grupe, ali i da odlikava kvalitet i karakteristike proizvoda;
- ✓ način prodaje treba prilagoditi karakteristikama i nameni proizvoda;
- ✓ promocija, kao instrument marketinške strategije, treba sve prethodno, da prezentuje ciljnoj grupi, kratkom i jasnom medijski plasiranom porukom.

#### ▪ **Operativni plan**

Operativnim planom se definiše proces koji će se obavljati, kao i ko će ga obavljati, ali i proces i operacije uključene u nastajanje proizvoda/usluge. Njime se bliže određuje potreban poslovni prostor u pogledu kapaciteta i lokacije, prema zahtevima delatnosti. Ovom vrstom plana procenjuje se potreban broj zaposlenih

na svakoj poziciji, a takođe, sagledava se koi vid saradnje može biti ponuđen kupcima, kao i kakva vrsta saradnje se očekuje od potencijalnih dobavljača.

#### ▪ **Menadžment**

Menadžment plan pokazuje, ko su ključni ljudi, koji će voditi preduzeće, te u ovom delu biznis plana, treba naglasiti, kakava su iskustva tih ljudi. Menadžment planom se grupišu srodni poslovi u određene celine, kako bi se na te pozicije postavili ljudi potrebnog znanja i iskustva.

Menadžment planom daje se i organizaciona šema rasporeda poslova i ljudi, kako bi se jasnije sagledao način komunikacije među zaposlenima na različitim poslovima. Takođe, organizaciona šema pokazuje i način na koji je delegirana odgovornost, kao i linije rukovođenja i kontrole.

#### ▪ **Finansije**

Jasno definisanje finansijskih potreba biznis planom veoma je važno za ocenjivanje potencijala poslovnog poduhvata. Finansijski plan treba da predstavi finansijski potencijal poslovne ideje, potrebu za finansijskim sredstvima, kao i način finansiranja i povraćaja uložениh sredstava. Finansijski plan treba da sadrži:

- stanje sredstava koja su preduzeću potrebna za početak poslovanja i/ili u narednom periodu;
- način na koji će ta sredstva biti obezbeđena;
- očekivani nivo prodaje, troškova i profita;
- finansijski plan razvoja preduzeća, u sledeće tri godine.

## ▪ Prilog

Rad na biznis planu podrazumeva usredsređenost na svaki deo iz plana, te prilog predstavlja poslednji deo, koji omogućava da se dokumentuju sve bitne stavke iz plana. Prilog obično obuhvata:

- statističke podatke (grafikone, tabele);
- rezultate izvršenih istraživanja (ankete, upitnici);
- kataloge, reklamni materijal;
- polise osiguranja;
- cenovnike;
- menadžerske ugovore;
- ostala neophodna dokumenta, za koje se smatra da će biti reprezentativni za biznis plan.

Priprema biznis plana zadire u poslovno planiranje, kao proces, što je važno za vitalnost i dugoročnu stabilnost projektovanog biznisa. Osnovni cilj svakog preduzetnika je uspešno konkurentno preduzeće, koje je sposobno da opstane i zaradi. Kada je pisanje biznis plana završeno, osnovne smernice kontrole plana su:

- ✓ da li je sadržina plana potpuna;
- ✓ da li je plan jasan i koncizan;
- ✓ da li su svi podaci relevantni;
- ✓ da li je jasno definisano ciljno tržište i potrošači;
- ✓ da li je jasno prikazana analiza konkurencije;
- ✓ da li su jasno definisani ciljno tržište i potrošači;
- ✓ da li su finansijske projekcije realne;
- ✓ da li su jasno i uočljivo napisane kontakt informacije;
- ✓ da li su ispravljene sve tehničke greške u planu.

### **3.2. UTICAJ PREDUZETNIŠTVA NA RAZVOJ POSLOVNIH IDEJA I POSLOVNIH ŠANSI**

Specifičan koncept uspešnog preduzetništva dao je profesor W.D. Bygrave, formulišući ga u literaturi kao „9 F koncept“, s obzirom na to, da je „F“ početno slovo svake reči i da iste pripadaju engleskom govornom području.

Koncept „9 F“ uspešnog preduzetništva prikazan je u nastavku:

- Osnivači (*Founders*) – važnost prvoklasnih osnivača, mudrih i uglednih;
- Fokusiranost (*Focused*) – pažnja se usmerava ka ciljnim tržišnim nišama;
- Brzina (*Fast*) – brzo reagovanje u procesu odlučivanja i implementacije donetih odluka;
- Fleksibilnost (*Flexible*) – brza adaptacija na promene;
- Neprekidno inoviranje (*Forever-innovating*) – permanentnost u traganju za novim dostignućima;
- Poravnatost (*Flat*) – redukovanje broja upravljačkih nivoa;
- Štedljivost (*Frugal*) – neophodna je stalnost u naporima da se smanje troškovi;
- Prijateljstvo (*Friendship*) – sa svim stejkholderima;
- Zabava (*Fun*) – zabavno je saradivati sa preduzetničkom firmom.

Implementacija *W.D. Bygrave* koncepta može se označiti kao cilj kome se teži, ali ga u praksi nije lako dostići. Neophodno je raditi na svim elementima u kontinuitetu, jer uspešnost poslovanja ne zavisi samo od delovanja preduzetnika već i od okolnosti u kojima se to delovanje vrši, odnosno, isto postupanje u različitim uslovima ima za posledicu različit rezultat.

Samim tim, reč je o procesu, a suština preduzetničkog delovanja treba da bude maksimiranje napora, da se kroz mobilizaciju svih raspoloživih resursa, pokuša ostvariti najoptimalniji rezultat u datim okolnostima. Apsolutno savršenstvo je neostvariv ideal, u bilo kojoj oblasti ljudskog delovanja, ali mu treba težiti.

Današnji uslovi poslovanja, nameću potrebu za profilisanjem preduzetnika koji stvara i implementira znanja u realnom prostoru i vremenu, u cilju obezbeđivanja povoljne poslovne klime. Često se događa, da se termini preduzetnika i menadžera koriste kao sinonimi, ali postoje razlike.

Tabela 8. Razlike između pojma preduzetnika i menadžera

<b>PREDUZETNIK</b>	<b>MENADŽER</b>
Preduzetnik započinje delatnost	Menadžer je u poslu duži period vremena
Preduzetnik preuzima finansijski, materijalni i psihički rizik	Menadžer ne snosi rizik
Preduzetnik percipira razvojne mogućnosti	Menadžer koristi postojeće/aktuelne resurse
Preduzetnik inicira promene	Menadžer sledi pravila i procedure
Preduzetnik je svoj gazda	Menadžer radi za platu
Preduzetnikove poslovne nagrade nisu sigurne	Menadžer dobija fiksne nagrade i zaradu

Izvor: Panić, str. 217.

Pozicija preduzetnika sadrži veći stepen dinamike, neizvesnosti, ali i samostalnosti, dok je pozicija menadžera komfornija. U trenutku započinjanja biznisa i neposredno nakon toga, preduzetnik uspostavlja sistem, a menadžer ulazi u sistem. Preduzetnik isključivo teži ka korišćenju ukazanih tržišnih šansi, a

uspešno obavljanje poslova zahteva od preduzetnika visok nivo energije, naročito u fazi njegovog razvoja.

Sledstveno pomenutom, preduzetnik se poistovećuje sa delatnošću koju obavlja i ona za njega postaje važan deo njegovog identiteta. Preduzetnik treba da:

- bude motivisan za ostvarivanje visokih rezultata,
- da bude tolerantan na razlike,
- da ima osećaj za vreme i
- da je samouveren.<sup>77</sup>

Mala preduzeća nastaju u velikom broju, ali u velikom broju i nestaju. Iz tog razloga, mala preduzeća država bi trebalo da, sve dok njihovi prihodi ne budu takvi da se iz njih mogu normalno vraćati uložena sredstva, oslobode svih društvenih davanja. Samim tim, za osnivanje novih malih preduzeća od izuzetne su važnosti:

- stavljanje na raspolaganje pristupačnog rizičnog kapitala i
- pružanje svestrane besplatne stručne pomoći u obučavanju novog preduzetnika, da vodi svoje malo preduzeće.<sup>78</sup>

S obzirom na činjenicu da je poslednjih godina sve više žena preduzetnika i da je u tom pogledu, zabeležen njihov sve veći uspeh, značajno je napomenuti da su različiti motivi za pokretanje privatnog biznisa kod žena, a najčešće pominjani su:

- ✓ želja da iskoriste i primene iskustvo i znanje stečeno na prethodnim poslovima u sopstvenom biznisu;
- ✓ želja za većom fleksibilnošću i kontrolom nad sopstvenim biznisom;
- ✓ želja da samostalno odlučuju o sopstvenom životu i karijeri;
- ✓ prepoznata šansa za uspeh u određenom poslu;
- ✓ težnja za zaposlenjem i ostvarenjem prihoda za život;

---

<sup>77</sup>Panić, D. (2014), Preduzetništvo u funkciji afirmacije malih i srednjih preduzeća u agrobiznisu, *Ekonomika*, vol. 60, br. 3, str. 215-218.

<sup>78</sup>Stanković, F., Vukmirović, N., *op. cit.*, str. 29-30.

- ✓ želja da aktivno učestvuju u društvenom životu i osećaj pripadnosti i korisnosti u društvu.

Davanjem finansijske podrške malim preduzećima, ali i sprovođenjem opštih reformi u privredi i društvu, jasno je, da je razvoj ženskog preduzetništva trend 21. veka, o čemu govori i činjenica da je u svetu sve veći broj preduzeća na čijem se čelu nalaze žene.<sup>79</sup>

### **3.3. OSNIVANJE PREDUZEĆA**

Prilikom pristupanja osnivanju preduzeća, preduzetnik se suočava sa velikim brojem pitanja, ali najvažnije je kako izabрати određeni biznis, a da rezultat bude uspešan. Samo oni preduzetnici, koji imaju u planu određena zbivanja u postupku osnivanja preduzeća, mogu uspešno ostvariti zamisao poslovnog poduhvata.

Osnovna determinanta poslovnog uspeha je osnovati preduzeće sa:

- pravom organizacijom,
- pravim programom i
- s krajnjim ciljem stvaranja profita.

Vizija predstavlja željenu sliku preduzeća u budućnosti. Danas se je velika pažnja usmerena na viziju, kao glavnom karakteristikom menadžera. Na taj način, misija upućuje na definisanje određenog područja poslovanja i kao takva definiše viziju, uz određene vrednosti preduzeća.

Na taj način, ciljevi u preduzeću predstavljaju one namere, koje su proistekle iz poslovnog usmerenja preduzeća. Najvažnije je prilikom osnivanja preduzeća, izvršiti sve pripreme. Nema zakonskih ograničenja za izradu biznis plana, odnosno zakonom nije ustanovljena obaveza njegovog postojanja, ali problem finansiranja se mora rešiti.

---

<sup>79</sup>Milošević, D., Vujičić, S., *op. cit.*, str. 162-163.

Sledstveno pomenutom, moraju se znati, koje pravne, odnosno zakonske forme organizovanja biznisa, postoje. Takođe, potrebno je znati, kada se registrovati kao preduzetnik, a kada registrovati jednu od formi privrednog društva, kao i koje administrativne procedure registracije slede. Ono što predstavlja polaznu osnovu prilikom registracije preduzeća jeste definisanje, koji pravni oblik preduzeće treba da ima.

Mogući oblici registrovanja su:

- ✓ preduzetnik;
- ✓ pravno – organizacione forme privrednog društva.

U smislu Zakona o privrednim društvima,<sup>80</sup> pravne forme privrednih društava su:

- ✓ ortačko društvo;
- ✓ komanditno društvo;
- ✓ društvo sa ograničenom odgovornošću;
- ✓ akcionarsko društvo.

Celokupni pravni aspekt se odvija u dva pravca:

- ustanovljavanje pravnih oblika preduzeća i
- praćenje relevantnih zakonskih propisa od značaja za egzistenciju preduzetnika.

Preduzetnik je, prema Zakonu o privrednim društvima,<sup>81</sup> poslovno sposobno fizičko lice, koje obavlja delatnost u cilju ostvarivanja prihoda i koje je kao takvo, upisano u poseban registar, u skladu sa zakonom o registraciji.

S druge strane, prema Zakonu, privredno društvo pravno lice koje obavlja delatnost u cilju sticanja dobiti, a svojstvo pravnog lica stiče upisom u registar privrednih subjekata. Od trenutka kada preduzetnik odluči da osnuje preduzeće, počinje upotreba pravnih okvira.

---

<sup>80</sup>Zakon o privrednim društvima ("Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018 i 91/2019) član 8

<sup>81</sup> Ibid. član 83



### 3.3.1. OBEZBEĐENJE POČETNOG FINANSIRANJA

Opšti principi osnivanja preduzeća su zajednički za sve privredne organizacije, bez obzira na njihovu veličinu ili pravnu formu. Ipak, glavna razlika u vezi sa MSP je da su izvori finansiranja značajno limitirani, jer su ova preduzeća uglavnom registrovana u pravnoj formi privatnog preduzetnika ili društva sa ograničenom odgovornošću, pojedini izvori iz kategorije sopstvenih sredstava im nisu dostupni.

Veća preduzeća, poput akcionarskih društava mogu emisijom običnih ili preferencijalnih akcija da sakupljaju dodatni kapital, kao oblik sopstvenih sredstava, dok MSP u formi društva sa ograničenom odgovornošću to nije omogućen.

Kod pristupa pojedinim finansijskim institucijama, takođe je važna veličina preduzeća, jer veća organizacija, sa većim bilansnim parametrima iz finansijskih izveštaja, može biti atraktivnija za banku, u odnosu na malu organizaciju, koja je tek u početnoj fazi životnog ciklusa.

Veća organizacija ima i više mogućnosti da sakupi dodatna finansijska sredstva i kapital emisijom drugih hartija od vrednosti, poput npr. zapisa i obveznica, dok su manje organizacije limitirane. Jedan od glavnih problema sa kojima se suočava sektor MSP je finansiranje.

Posebni problemi za preduzetnike i vlasnike malog i srednjeg biznisa su vezani za:

- finansiranje investicija, posebno inovacija,
- finansiranje istraživanja i
- finansiranje razvoja.

Finansiranje u velikoj meri zavisi od privredne razvijenosti, posebno razvijenosti finansijskog sistema i finansijskih tržišta. Postoji niz osobenosti koje su vezane za finansiranje isključivo malog i srednjeg biznisa, a najvažniji izvori finansiranja za sektor MSP su:

- finansiranje sopstvenim sredstvima;
- finansiranje putem pozajmljenih sredstava.

Razlika između sopstvenog finansiranja i pozajmljenih sredstava jeste u dodatnim procedurama pozajmice, a profit nastao angažovanjem tuđih sredstava se deli sa vlasnikom novca.

Finansiranje sopstvenim sredstvima se bazira na samofinansiranju preduzetnika, korišćenju sredstava porodice i bliskih prijatelja. U pitanju su inicijalna sredstva koja su neophodna za registrovanje pravne forme biznisa, kao i za sam početak poslovanja.

Kada organizacije počne da obavlja osnovne poslovne operacije, pojavljuju se i sredstva, koja proizilaze iz dela dobiti koju preduzetnik ili vlasnik malog i srednjeg biznisa ostvari. Najveći problem sa sopstvenim sredstvima, jeste što su uvek limitirana. Ipak, vlasnici MSP su često primorani da se aktiviraju u pogledu dodatnih izvora sredstava.

Osnovna karakteristika pozajmljenih sredstava je da moraju biti vraćena u određenom vremenskom periodu. Postoji neliki broj izvora, putem kojih se može doći do ovih sredstava, a jedan od njih su pozajmice od članova porodice, rodbine, prijatelja.

Međutim, najvažniji izvor su krediti, koji podrazumevaju obraćanje finansijskim institucijama, najčešće bankama. Postoje različite vrste kredita.

U pogledu rokova dospeća, krediti se dele na:

- kratkoročne (rok otplate maksimalno do godine dana);
- srednjoročne (od 1 do 3 (5) godina);
- dugoročne (5 i više godina).

Kreditni mogu biti sa fiksnom ili promenljivom kamatnom stopom. Postoje i drugi kriterijumi za podelu kredita, i to:

- prema nameni,
- načinu obezbeđivanja,
- načinu otplate, itd.

Preduzetnici i vlasnici MSP moraju brinuti o kreditnoj sposobnosti i kreditnom potencijalu organizacije koju vode. U Srbiji su bankarski krediti vrlo skup i limitiran izvor finansiranja za sektor MSP, a glavni razlog tome su visoke kamatne stope, što predstavlja poseban problem za manja preduzeća u početnim fazama poslovnog razvoja.

Jedna od mogućnosti kratkoročnog finansiranja su ona koja pružaju dobavljači, što u slučajevima, kada se vrši nabavka određene opreme ili sirovine, omogućava vlasnicima MSP pogodnost da proizvedu proizvode ili realizuju usluge, plasiraju ih na tržištu i ostvare prihode, iz kojih izmiruju svoje obaveze prema dobavljačima.

Lizing omogućava preduzeću, ukoliko ne može samo da kupi potrebnu opremu, da uzme kredit za njenu kupovinu od banke ili neke lizing kompanije. Banka daje novac preduzeću koje kupuje opremu i ona postaje vlasništvo banke. Preduzeće ima pravo korišćenja opreme, koju otplaćuje u ratama. Po isteku perioda na koji je uzeta oprema, ona može postati vlasništvo preduzeća po povoljnim uslovima.

Povoljniji u odnosu na bankarske su krediti koje odobravaju državni organi, koji su usmereni na razvojni program, koji je specijalizovan za podršku finansiranja sektora MSP. U Srbiji te programe obezbeđuje:

- Ministarstvo finansija,
- Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja,
- druga ministarstva Vlade Srbije,
- AP Vojvodina,
- Fond za razvoj Srbije,

- Fond za inovacionu delatnost,
- Razvojna agencija Srbije.

Ovi programi su znatno povoljniji u odnosu na klasične bankarske kredite, jer su im kamatne stope niže i imaju duže rokove otplate, ali problem predstavlja što su ovi krediti limitirani i veoma često su potrebni posebni uslovi, što predstavlja problem većini vlasnika MSP. Takođe, u pogledu finansiranja, značajni su i međunarodni programi finansijske podrške sektoru MSP i preduzetnika (MSPP), a među njih spadaju:

- programi Svetske banke;
- programi Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD);
- programi Evropske investicione banke (EIB);
- različiti bilateralni programi;
- 7 okvirni program (Framework Program 7 – FP7),
- okvirni programi EU za konkurentnost i inovativnost (CIP),
- program EUREKA.

Pomenuti programi, kao i institucije imaju svoje specifičnosti i uslove, koji se ogledaju u zahtevima za posedovanje određenih kvalifikacija, prilikom priprema predloga projekta i poštovanja procedure i mnogi vlasnici MSP nisu u mogućnosti da ispune tražene uslove, zbog nedovoljno informacija i znanja. Iz navedenih razloga, potrebna je veća afirmacija vlasnika MSP za navedeni vid programa.

Kao čest oblik prikupljanja sredstava javlja se i emisija hartija od vrednosti instrumenata duga. U pitanju su dužničke hartije, koje mogu biti različite ročnosti i načina otplate.

Značajno je pomenuti i kratkoročne instrumente, kao što je komercijalni zapis, a rok otplate je kraći od godinu dana i emituje se u cilju savladavanja problema u likvidnosti ili i u cilju kratkoročnog finansiranja.

Pojmom obveznice označavaju se dugoročni instrumenti duga i postoje različite vrste:

- srednjoročne (rok otplate od 2 do 5, ponekad čak i 10 godina)
- dugoročne (10 i više godina).

Mogu biti neosigurane i osigurane, kao i sa fiksnom ili promenljivom kamatnom stopom.

Struktura pozajmljenih izvora u finansiranju poslovanja kod MSP u Srbiji, prema analizi pozajmljenih izvora finansiranja je sledeća:

- ✓ najveći broj preduzeća, njih 58%, oslanja se na kredite komercijalnih banaka,
- ✓ 18% dominantno koristi lizing,
- ✓ 15% kredite državnih fondova i institucija,
- ✓ 7% pozajmice rođaka i prijatelja i
- ✓ samo 1% garancijske fondove, što se može videti na grafikonu ispod.<sup>82</sup>

### **3.3.2. REGISTRACIJA PREDUZEĆA**

Izbor pravne forme budućeg biznisa, od velikog je značaja za svakog budućeg privrednika i od toga zavise kasnija pitanja, koja vremenom mogu, ukoliko nisu od samog osnivanja dobro definisana, da dovode do velikog broja neočekivanih situacija i na kraju do toga, da se iz iz jedne pravne forme, u kojoj se započeo biznis, pređe u drugu pravnu formu, sa kojom je trebalo krenuti od samog početka, te bi se na taj način mogle izbeći sve komplikacije.

---

<sup>82</sup>Erić, D., et al., *op. cit.* str. 58-71.

U Srbiji je poslednjih godina, čest slučaj da se vrše promene iz forme preduzetnika u formu društva sa ograničenom odgovornošću. Česta se kod budućih preduzetnika javlja dilema, za koju pravnu formu da se opredele, s obzirom da se mogu se registrovati kao preduzetnici ili kao privredno društvo.

Prilikom procene, za koju će se formu odlučiti, privrednik treba da uzme u obzir sve prednosti i mane navedenih formi, a posebno da obrati pažnju na to koliko će kapitala biti potrebno za njegov poslovni poduhvat, ali i koliko je spreman na rizik da izgubi sopstvenu imovinu. Neophodno je voditi računa i o troškovima buduće organizacije preduzeća, kao i kolike su poreske obaveze, u odnosu na različite forme poslovanja.<sup>83</sup>

Osnivanje, organizacija i registracija privrednih društava, uređeni su:

- Zakonom o privrednim društvima;<sup>84</sup>
- Zakonom o postupku registracije u Agenciji za privredne registre;<sup>85</sup>
- Pravilnikom o sadržini registra privrednih subjekata i dokumentaciji potrebnoj za registraciju;<sup>86</sup>
- Odlukom o naknadama za poslove registracije i druge usluge koje pruža Agencija za privredne registre.<sup>87</sup>

Osnivački akt je konstitutivni akt društva, koji ima formu odluke o osnivanju, ako društvo osniva jedno lice ili ugovora o osnivanju, ako ga više lica osniva. Prilikom osnivanja društva, potpisi se na osnivačkom aktu overavaju, u skladu sa zakonom, kojim se uređuje overa potpisa. U ortačkom, komanditnom, kao i društvu s ograničenom odgovornošću, osnivačkim aktom se uređuje upravljanje društvom i druga pitanja, u skladu sa Zakonom, za svaku pojedinu pravnu formu društva.

---

<sup>83</sup> Vasić, M., et al., *op. cit.*, str. 17.

<sup>84</sup> Zakon o privrednim društvima ("Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018 i 91/2019)

<sup>85</sup> Zakon o postupku registracije u Agenciji za privredne registre ("Sl. glasnik RS", br. 99/2011, 83/2014 i 31/2019)

<sup>86</sup> Pravilnik o sadržini registra privrednih subjekata i dokumentaciji potrebnoj za registraciju (Službeni glasnik RS, br. 42/2016)

<sup>87</sup> Odluka o naknadama za poslove registracije i druge usluge koje pruža Agencija za privredne registre (Službeni glasnik RS, br. br. 119/2013, 138/2014, 45/2015, 106/2015, 32/2016, 60/2016, 75/2018 i 73/2019)

Akcionarsko društvo, pored osnivačkog akta ima i statut, kojim se uređuje upravljanje društvom, kao i druga pitanja u skladu sa Zakonom.

Lice koje naknadno pristupi društvu, osnivački akt društva, odnosno statut društva, obavezuje od dana sticanja svojstva člana društva, u skladu sa Zakonom. Osnivački akt i statut sačinjavaju se u pisanoj formi i registruju se u skladu sa zakonom o registraciji.<sup>88</sup>

Postupak registracije se pokreće podnošenjem prijave Agenciji za privredne registre, a može se pokrenuti i po službenoj dužnosti. Prijava se podnosi na propisanom obrascu, a ako obrazac nije propisan, u formi podneska, u kome se navode:

- naziv registra kome se prijava podnosi;
- predmet i vrsta registracije;
- identifikacioni podaci podnosioca prijave;
- na koji način, propisan ovim zakonom, podnosilac zahteva da mu se dostavi odluka registratora.

Agenciji za privredne registre (APR), uz prijavu se prilažu propisani dokumenti u originalu, overenom prepisu ili overenoj fotokopiji, ako drugačije nije propisano, kao i dokaz o uplati naknade za vođenje postupka registracije. Ukoliko je dokument podnet na stranom jeziku, prilaže se i prevod tog dokumenta sačinjen od strane ovlašćenog sudskog tumača.

Dokumentacija se podnosi neposredno ili poštom, a može se podneti i elektronskim putem. Postupak registracije pokreće se po službenoj dužnosti, ako je takva registracija predviđena zakonom ili kada je to u javnom interesu. Nakon prijema prijave i utvrđivanja, da li su ispunjeni svi uslovi u skladu sa zakonom o registraciji, registrator odlučuje o prijavi, rešenjem ili zaključkom, u roku od pet dana, od dana prijema prijave.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup>Zakon o privrednim društvima, *op. cit.*

<sup>89</sup>Zakon o postupku registracije u Agenciji za privredne registre, *op. cit.*

Sa registracijom osnivanja, istovremeno se dobija i registarski/matični broj, poreski identifikacioni broj (PIB) i broj osiguranika zdravstvenog osiguranja koji izdaje RZZO.

Registarski broj dodeljuje Republički zavod za statistiku, uz uplatu naknade za dodelu broja, a preko Agencije za privredne registre, koja po datom ovlašćenju u jedinstvenoj registracionoj prijavi, dostavlja nadležnom PIO fondu prijavu osiguranja za osnivača, koji u prijavi upiše da ne zasniva radni odnos u privrednom subjektu i prijavu početka obavljanja delatnosti.

Ukoliko osnivač navede da zasniva radni odnos, u obavezi je da samostalno izvrši prijavu na osiguranje u PIO fondu, a APR će ovom Fondu izvršiti samo prijavu privrednog subjekta kao obveznika plaćanja doprinisa.

Uz svaki zahtev za registraciju, pored prilaganja propisane dokumentacije i dokaza o uplati naknade za osnivanje, potrebno je dostaviti i dokaz o uplati naknade za izdavanje jedinstvenog matičnog broja, koji izdaje Republički zavod za statistiku.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup>Vasić, M., et al. *op. cit.*, str. 27.



## **4. MENADŽMENT MODELI RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA**

### **4.1. MODELIRANJE REALNOG POSLOVNOG SISTEMA**

Kada se govori o sistemu, onda se pre svega misli na skup povezanih elemenata, odnosno podsistema, između kojih postoji interakcija, pri čemu oni zajednički čine celinu, a sam sistem deluje u određenoj okolini.

Osnovna obeležja poslovnog sistema su:

- dinamičnost,
- fleksibilnost,
- otvorenost.

Da bi se preduzeće izgradilo u poslovni sistem, u svoja organizacijska rešenja treba da ugradi navedena obeležja. Samim tim, preduzeće, kao poslovni sistem, ukoliko je dobro organizovano, može uspešno ostvarivati svoje ciljeve, a to su:

- opstanak,
- rast i
- razvoj.

Poslovanje preduzeća predstavlja proces, u kome se pored tokova novca, materijala i energije, odvijaju i tokovi informacija, koje povezuju ljude, preduzeća i okolinu, omogućavaju komunikaciju i čiji je glavni smisao povećanje uspešnosti poslovanja i razvoja.<sup>91</sup>

Istraživanje realnih fizičkih sistema procesa i objekata, kao i njihovih zakonitosti, veoma je složen zadatak, te postoji potreba da istraživanja i predviđanja budu preneti na drugi teren, odnosno sistem, čija bi ispitivanja bila lišena većine problema, koja prate realne procese, a da se pri tome, značaj rezultata, kao i istinost, ne umanje. Taj teren je model sistema - procesa, objekta.

Model je potreban za prepoznavanje i određivanje ključne osobine procesa – objekta i potiskivanja u drugi plan manje važnih, sekundarnih, karakteristika i ima poseban značaj, kako u čuvanju informacija o procesu – objektu, tako i u njihovom daljem prenošenju i korišćenju.<sup>92</sup>

Rezultati proučavanja modela i njegovo rešavanje daju elemente za odluku, odnosno akciju odlučivanja. Ova akcija odlučivanja je usmerena na ispunjenje određenih ciljeva, prepoznatih u predmetnom problemu, na najbolji način. Razvoj poslovnog sistema, odnosno preduzeća, moguće je interpretirati na procesnom nivou, posredstvom funkcionalnog modela sistema.

## **4.2. MODEL PREDUZETNIČKOG MENADŽMENTA RAZVOJA PREDUZEĆA**

MSP imaju značajno mesto u raazvijenim ekonomijama. Ovaj oblik organizacije omogućava visoku fleksibilnost poslovanja, lakšu adaptaciju u slučaju cikličnih ekonomskih kretanja, ali i uspešniji prolazak kroz krizne periode.

---

<sup>91</sup>Zver, B. (1989), Poduzeće kao poslovni sistem, *Journal of Information and Organizational Sciences*, br. 13, str. 246-256.

<sup>92</sup>Dedović, B., Nadoveza, B. (2008), *Kvantitativne metode u menadžmentu*, Fakultet za MSP, Beograd.

Takođe, prednjače u poslovnoj inicijativi, inovacijama i u njima se zapošljava veliki deo radno sposobnog stanovništva.<sup>93</sup>

Jedan od ključnih razloga za uspeh MSP je dobar menadžment, a da bi bila najuspešnija potrebno je da imaju dobar preduzetnički menadžment, što predstavlja kombinaciju:

- ✓ kreacije,
- ✓ inovacije i
- ✓ menadžment procedure.

Preduzetnički menadžment predstavlja provereno uspešan način vođenja MSP, ali i ključni faktor rasta i razvoja biznisa, pa je neophodno razvijati ga i primenjivati, u poslovnoj praksi zemalja, koje su u procesu tranzicije, u kojima ovaj sektor nije dovoljno razvijen, jer on u svim razvijenim i srednje razvijenim zemljama beleži značajan doprinos rastu i razvoju ekonomije.

Preduzetnički menadžment je usmeren na stalan razvoj i promene, inoviranje u poslovanju, kao i nalaženje novih poslovnih mogućnosti. Menadžment treba sve više da se zasniva na pretpostavci da su vrednosti za kupce i odluke kupaca o raspodeli sopstvenih prihoda, osnov njegove politike, jer kupac definiše poslovanje preduzeća.

Kupac određuje karakter preduzetničkog biznisa. Menadžment mora da postiže rezultate izvan svojih okvira i njegovo interesovanje i delovanje treba da bude sve ono što utiče na učinak preduzeća i njegove rezultate, bez obzira da li to dolazi od spolja ili iznutra.

---

<sup>93</sup>Popović, G., Kurteš, S. (2010), Uloga države u jačanju konkurentnosti malih i srednjih preduzeća na globalnom tržišti, *Ekonomski vidici*, vol. 15, br. 4, str. 504

## 4.2.1. OSNOVNI PRINCIPI PREDUZETNIČKOG MENADŽMENTA

Preduzetničko upravljanje počiva na inovaciji, koja predstavlja njegovu osnovu. Ključ za inovaciju je da se sistemski stavi na probu život svakog aspekta preduzeća, svakog njenog:

- ✓ proizvoda,
- ✓ usluga,
- ✓ tehnologije,
- ✓ tržišta i
- ✓ kanala distribucije.

Sušтина je da se ništa tako ne menja brzo, kao kanali distribucije.<sup>94</sup>

S obzirom da je malo preduzeće, zbog svoje veličine upućeno na inovaciju i da je inovacija izvor njegove konkurentske prednosti, menadžment koji stimuliše inovacije, dugoročno obezbeđuje opstanak i rast biznisa.

Upravljanje zasnovano na inovacijama, uključuje osnovni princip simbiozu, koji označava odnose, a koji su temeljeni na uzajamnoj podršci.

S tim u vezi, upravljanje zasnovano na inovacijama zahteva:

- upravljanje specijalizacijom;
- upravljanje saradnjom;
- upravljanje zasnovano na ljudskim resursima.

Upravljanje specijalizacijom, predstavlja način da se očuva sposobnost preduzeća za dalji rast i razvoj i njena sposobnost konkurisanja. Samim tim, specijalizacija je sredstvo konkurentske borbe malih preduzeća.

---

<sup>94</sup>Drucker, P. (1995), *Menadžment za budućnost*, Poslovni sistem „Grmeč“- „Privredni pregled“, Beograd, str. 297.

Upravljanje saradnjom se odnosi na uspostavljanje prijateljskih odnosa među preduzećima. Sledstveno tome, resursi predstavljaju ključni razlog opredeljenja MSP za uspostavljanje saradnje.

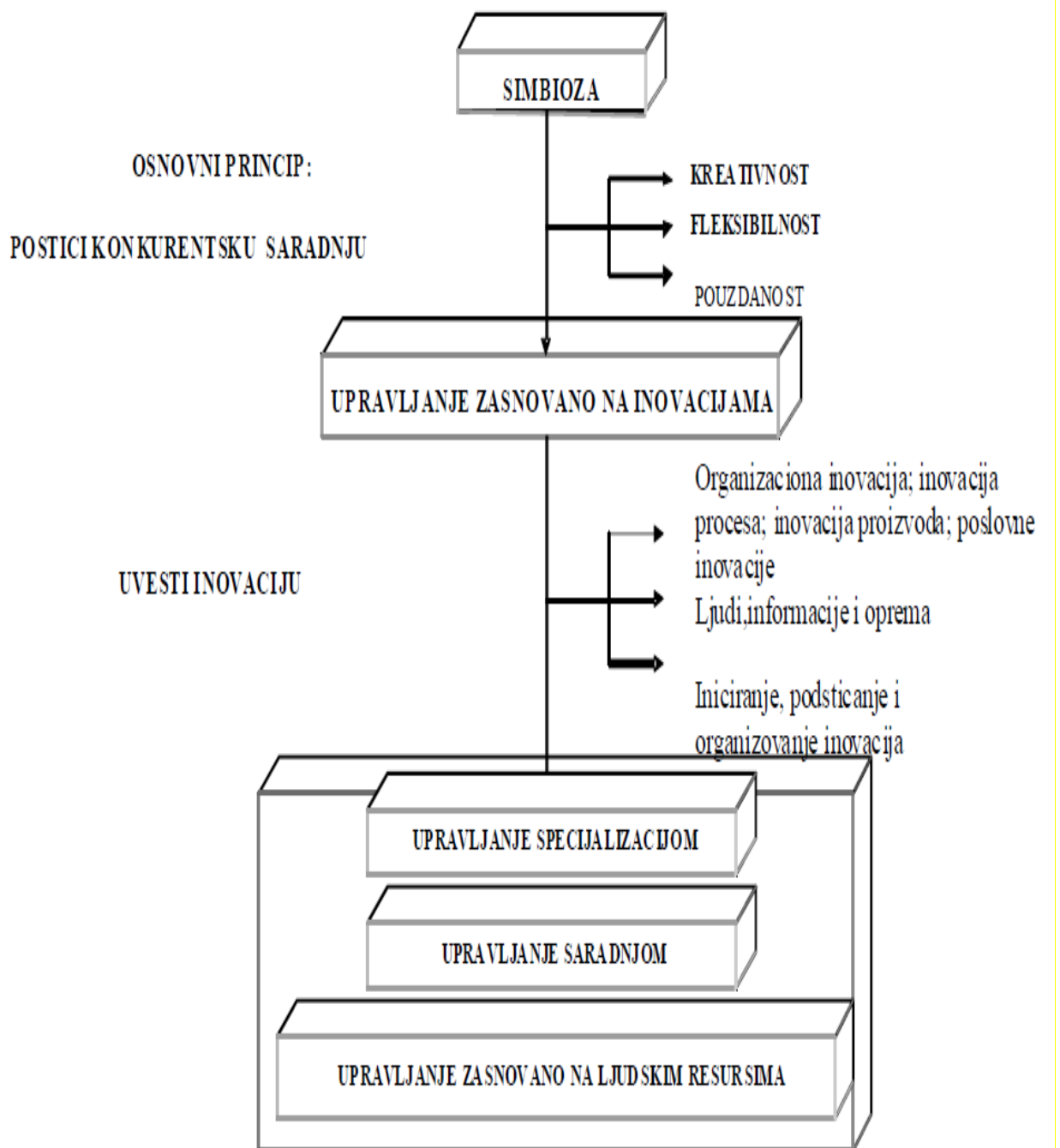
Upravljanje zasnovano na ljudskim resursima podrazumeva, aktivnosti koje su zasnovane na ljudskim odnosima. U današnjim, tržišnim uslovima, međusobni odnosi zaposlenih i poslodavaca najviše utiču na produktivnost.

Formiranje glavnog menadžerskog tima predstavlja najvažniji korak u razvoju modela preduzetničkog menadžmenta u novim preduzećima, jer ono mora stalno da jača i održava preduzetnički duh, koji će preduzeće držati u stalnoj potrazi za novim mogućnostima i novim prilikama.

Preduzetnička i menadžerska funkcija se sve više preklapaju i granica između njih postepeno nestaje, prvenstveno zbog toga što savremeni menadžeri sve više moraju da praktikuju preduzetništvo i njegove elemente, dok preduzetnici sve češće moraju da razvijaju menadžersku kompetenciju, kako bi preduzeće poslovalo i ostvarivalo rezultate.

Raspolaganje adekvatnim znanjem i veštinama u upravljanju biznisom danas, sve više postaje ključni činilac rasta i razvoja, time i njihovog doprinosa ukupnom privrednom napretku.

Slika 13. – Model upravljanja malim preduzećem



Izvor: <http://vssp.edu.rs> (preuzeto: 18.01.2020)

### **4.3. MODEL ORGANIZACIONIH PROMENA U USLOVIMA INTERNACIONALIZACIJE POSLOVA PREDUZEĆA**

#### **4.3.1. KONCEPT ZA UPRAVLJANJE PROMENAMA**

S obzirom na činjenicu da je na tržištu sve više konkurenata, koji su u stanju da ponude veću količinu proizvoda, širi asortiman različitog kvaliteta, u skladu sa kupovnim mogućnostima, željama i zahtevima kupaca, neophodne su promene. Samo promene omogućavaju da se stvori nešto novo i različito. Organizovanje i promene su stalni pratilac preduzeća i na taj način, organizacione promene:

- označavaju proces menjanja,
- imaju svoj tempo i
- imaju dinamiku razvoja.<sup>95</sup>

Intenzivan proces internacionalizacije karakteriše savremene uslove poslovanja, na svim nivoima i različitim oblicima. U uslovima brzorastućeg tržišta, neophodno je da menadžment raspolaže znanjima i informacijama o mogućim strateškim prilazima da se uspešno uđe u internacionalni biznis, u kome deluje veliki broj konkurenata, sa razvijenom tehničko-tehnološkom osnovom, proizvodnim potencijalima i sposobnostima.

Preduzeća koja imaju kreativan i agresivan menadžment, lako ulaze u internacionalno tržište. Naime, proaktivna preduzeća izvide inicijalne strategijske promene, računajući na:

- mogućnosti podizanja profita,
- tehnoloških performansi,

---

<sup>95</sup>Lojić, R., Đurić, N. (2011), Upravljanje organizacionim promenama, *Vojno delo*, vol. 63, str. 307.

- dobijanja beneficija iz ekonomije obima,
- razmene informacija i
- prilagođavanje putem inovacija.

S druge strane, reaktivna preduzeća, u cilju uspešnog odgovora na eksterne promene, uzimaju u obzir pritisak konkurencije, pad prodaja, cena i nivo saturacije domaćeg tržišta.

#### **4.3.2. STRATEGIJE PREDUZEĆA ZA ULAZAK NA INTERNACIONALNA TRŽIŠTA**

U nivou globalne ekonomije deluju regionalne strukture u SAD, Evropi, Aziji i drugim zemljama. Evropska unija temelji se na ideji uzajamne pomoći i saradnje u ekonomskom razvoju pojedinih zemalja i sistematskom otklanjanju barijera, koje su prepreka slobodnom toku:

- ✓ ljudi,
- ✓ kapitala,
- ✓ ideja i
- ✓ roba.

Drugu značajnu regionalnu organizaciju čine SAD, Meksiko i Kanada, poznata pod nazivom „NAFTA“, čiji je zadatak da podstakne i afirmiše slobodnu trgovinu među ovim zemljama.

Važnu ulogu u ekonomskom razvoju Azije i Pacifika ima ekonomska organizacija „APEC“, čiji članovi čine treće globalnog tržišta, naročito za oblast automobilske industrije i telekomunikacija. Novu globalnu organizaciju u razvoju, čine Brazil, Rusija, Indija i Kina, (BRIC), mnogoljudne zemlje sa potencijalima, koji se oslanjaju na radnu snagu, tržište, sirovinsku osnovu, energente i sl.



Drugi ključni proces promena je privatizacija u Evropi. Ostvarena privatizacija otvara realne šanse za internacionalni menadžment, koji može da investira u privatizovana preduzeća, da ponudi poslovne veštine, specifična znanja i pomoću izlasku na nova tržišta.

Menadžeri mogu da izaberu jednu od četiri strategije ulaska na internacionalna tržišta:

- indirektan izvoz i uvoz;
- direktan izvoz i uvoz;
- licencing;
- franšizing.

Licencing i franšizing su posebne forme ulaska na internacionalna tržišta. Reč je o strategijama ulaska, koje se koriste same ili u vezi eksportnih poslova pojedinih preduzeća. S tim da se pod licencingom podrazumeva davanje dozvole, drugom preduzeću da koristi njegovu intelektualnu svojinu, uz određenu kompenzaciju, a franšizing je davanje prava drugom preduzeću da radi posao, po propisanom maniru.<sup>96</sup>

Strategijski izbori preduzeća zavise od više faktora, koji su povezani i uslovljeni. Oni variraju od jednog, do drugog preduzeća i tiču se kompleksa internog i eksternog okruženja, u kome prevagu imaju dominantne ekonomske karakteristike, kao i socijalni i drugi faktori.

Preduzeća svoje internacionalne divizije razvijaju u skladu sa kretanjem obima prodaje, raznovrsnosti i kompleksnosti. Bitno se razlikuju pozicije preduzeća u uslovima razvijenih tržišta, od pozicije preduzeća, koja rade u uslovima brzorastućih tržišta. One se razlikuju u izboru načina ulaska u internacionalna tržišta, s obzirom na nivo osposobljenosti, u odnosu na konkurenciju.

---

<sup>96</sup>Mekinjić, Lj. (2009), Upravljanje organizacionim promenama u uslovima internacionalizacije poslova, *Poslovna politika*, br. 3-4.

Izbor odgovarajuće strategije je ključno pitanje pred kojim se nalazi preduzeće koje želi da nastupi na inostranom tržištu, dok je primena, odnosno realizacija strategije faza koja nastupa nakon definisanja strategije. Pri realizaciji, sprovode se zadaci i akcije, koji su već definisani pri formulisanju strategije.

Preduzeća koja nameravaju da se trajno uključi u međunarodne tokove ili da prošire svoje poslovne i tržišne horizonte, moraju da imaju jasnu strategiju svoje poslovne i tržišne ekspanzije, što je istovremeno i preduslov uspešnog konkurentskog pozicioniranja na odabranim ciljnim tržištima.<sup>97</sup>

Ipak, sva preduzeća moraju efikasno da implementiraju niz organizacionih procesa i postupaka, radi stvaranja organizacionih modaliteta, koji su prilagođeni internacionalnim zahtevima, te je zadatak menadžmenta da uspešno transformiše i razvije organizacionu strukturu preduzeća, u skladu sa datim okolnostima i strategijskim uslovima.

#### **4.4. MODEL POKRETANJA PORODIČNOG BIZNISA**

Preduzeća, u kojima su vlasnici kapitala, više od 20% glasačkih prava i u međusobnim rodbinskim vezama, nazivaju se porodična preduzeća, a broj članova porodice se može menjati, s tim da najmanje dva člana moraju biti u vlasničkoj strukturi, da bi se zvalo porodični privredni subjekat.

U svetu postoje brojna porodična preduzeća, kao što su: Fiat Group (Italija), WalMart (SAD), Ford Motors (SAD), Porše (EU), Beneton (EU), BMW (EU), Samsung Group (Južna Koreja) i mnoga druga.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup>Savić, M., Pavlović, N. (2014), Strategija nastupa preduzeća na međunarodnom tržištu, *Ekonomski signali: poslovni magazin*, vol. 9, br. 1, str. 131-156.

<sup>98</sup>Milošević, D., Vujičić, S., op. cit., str. 137.

Najstarija kompanija na svetu je „Kongo Gumi“ iz Japana, koja i danas postoji. Osnovana je 578.godine, a njome danas upravlja četrdeset generacija iste porodice.<sup>99</sup>

Karakteristika porodičnih preduzeća je, da je jedna porodica vlasnik udela u vlasništvu više od 20%, a najčešće preko 51% i na osnovu toga stiče pravo upravljanja, nad tim preduzećem srazmerno učešću u kapitalu. S tim u vezi, što je učešće veće, to su i prava porodice veća.

Porodica je vlasnik, a najčešće i učesnik u upravljanju ovakvim preduzećem ili izvršilac u redovnim poslovima. U velikom broju slučajeva, posebno kod MSP, članovi porodice upravljaju i rade u samom preduzeću, što znači da se članovi porodice nalaze u strukturi vlasnika, kao i menadžerskoj strukturi preduzeća.

Međutim, dešava se da posmatranim biznisom ne želi da se bavi ni jedan član porodice, te se iz tog razloga uključuju menadžeri, ali bez obzira na to, preduzeće i dalje spada u porodično, jer svu imovinu preduzeća poseduju članovi porodice. Iz čega sledi da, jedna ili mali broj porodica ima kontrolu nad preduzećem, a ne mora da ima ni jednog zaposlenog u preduzeću.

Preduzeće može biti organizovano i kao korporacija, ali se ono i tada smatra kao porodično, ako 25% običnih akcija poseduje porodica. U slučaju da preduzeće bude prodato, preduzeće ostaje bez statusa porodičnog biznisa.

Iz svega navedenog sledi, da članovi porodice mogu angažovani u porodičnim privrednim subjektima, u sledećim ulogama, kao:

- vlasnici (obavezni minimum 20%, u strukturi kapitala od dva vlasnika);
- menadžeri (nije obavezno);
- zaposleni (nije obavezno), bilo da su članovi porodice (kod preduzetničkih radnji), zaposleni privremeno ili po ugovoru.

---

<sup>99</sup>Avlijaš, R. (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 238

Da bi porodično preduzeće uspešno poslovalo, potrebno je da budu razgraničene uloge, u pogledu pitanja ko je vlasnik, a ko vodi privatno preduzeće, jer sistem odlučivanja i ingerencija mora biti jasan, u suprotnom bi dolazilo do problema u pogledu upravljanja i donošenja odluka.

Što je preduzeće veće, time raste potreba da upravljanje poslovanjem vode profesionalni menadžeri, pa samim tim uloge vlasnika i profesionalnog menadžmenta još više se razdvajaju. Porodična preduzeća su cenjena u finansijskim krugovima, kao partneri i kreditni dužnici, jer je opstanak ovakvog preduzeća vezan sa finansijskim interesima cele porodice.

Prema istraživanjima, u budućnosti će biti sve više porodičnih preduzeća u kojima su vlasnici minimum dve generacije članova porodice, jer su zbog porodičnih veza i zajedničkih poslovnih interesa, članovi porodičnih preduzeća su lojani jedni drugima. Upravljanje preduzećem zasniva se na konsenzusu porodice i glavni prioritet je razvoj porodičnog posla i očuvanje lične imovine.

Finansijska pomoć članova porodice je posebno značajna, jer novo osnovano preduzeće nema dovoljno sredstava za normalno poslovanje, kao ni kreditni rejting kod poslovne banke, da bi obezbedilo kreditna sredstva, te mogućnost oslanjanja na finansijsku pomoć članova porodice, predstavlja veliku prednost pri započinjanju biznisa.

Prednost porodičnog biznisa ogleda se i u sistemu odlučivanja u porodičnom preduzeću, s obzirom na dugogodišnje međusobno poznavanje i dugoročne zajedničke porodične interese, sistem odlučivanja je mnogo brži, u odnosu na ostale privredne subjekte iste veličine.

Takođe, prenošenje poslovnog ugleda i iskustva jedne generacije, na drugu generaciju naslednika, može imati značajan poslovni efekat, a kod nekih delatnosti, to može biti ključni način stvaranja konkurentne prednosti. Ugled kojim raspolaže neki preduzetnik, može dosta olakšati uvođenje nove generacije u posao, a ovakav stav se posebno odnosi na dobavljače, čime se finansijska pozicija porodičnog preduzeća čini stabilnijom.

Porodični biznis često ima „know-how“, specifičan po posebnim tehnikama i veštinama obavljanja posla, koje konkurencija ne poseduje. Sem toga, posvećenost članova porodice poslu, omogućava da se bez posebnih dogovora posao završi, bez obzira na utrošeni prekovremeni rad.

Dugoročni interesi članova porodice su:

- očuvanje porodičnog posla i imovine,
- uvećanje porodičnog posla i imovine, kao i
- lične sposobnosti pojedinaca, mogu biti nesrazmerne njegovim ličnim ambicijama.

Ipak, dinamika razvoja porodice i broj naslednika, mogu imati jednu dinamiku razvoja, a rast porodičnog posla drugu, te se može dogoditi, da porodična preduzeća imaju sve manji broj naslednika, ali i da nemaje naslednike.

Tokom vremena, postoji mogućnost da se udeo koji porodica ima u vlasništvu, smanjuje. U tom slučaju porodica, sa većinskog vlasnika, prelazi u manjinskog. Što je broj naslednika veći, to je veći i problem upravljanja porodičnim preduzećem.

Iz tog razloga, prilikom ovakvog načina vođenja biznisa, problem se može javiti u slučajevima kada različiti članovi porodice ili različiti delovi porodice, imaju različite interese i vizije o razvoju porodičnog posla. U tim situacijama, javlja se problem, kako doneti odluku o strateškom pravcu razvoja porodičnog posla.

Odluka o pravcu razvoja najčešće se donosi kolektivno ili ga donosi član porodice koji ima najveći udeo u vlasništvu, uz prethodne konsultacije ostalih članova porodice. Ono što je sigurno, porodični posao traje, dok se može naći zajednički interes i dok postoji sloga u porodici.

Usled lošeg poslovanja porodičnog preduzeća, može doći do finansijskih problema, a oni se prenose i na lične finansijske. U situacijama gde je član porodice za kredit garantovao svojom ličnom imovinom, a pri tome, preduzeće ne može da vrati pozajmljena sredstva, založena imovina, radi namirivanja duga preduzeću, ide na prodaju.

Kod porodičnog privrednog subjekta, problemi odvajanja i nasleđivanja, posebno su osetljivi, jer su sve porodične prilike i neprilike vezane sa podelom vlasništva, te tako, odvajanje dela vlasništva, uvek predstavlja problem, kako finansijske, tako i strateške prirode.

Takođe, problem profesionalizacije menadžerskih pozicija i nepotizma prisutan je kao aktuelan konflikt između izbora članova porodice i angažovanja profesionalnih menadžera, te u tom smislu, moraju postojati jasna pravila porodičnog preduzeća.<sup>100</sup>

Međutim, ipak se uočava više prednosti, nego mana u vezi sa pokretanjem porodičnog biznisa, pa će se u tom smislu, sve više porodičnih privrednih subjekata uključivati u MSP. Pored svega navedenog, mnogobrojne prednosti su značajnije od uočenih nedostataka, te će se sigurno, porodični privredni subjekti, sve više uključivati u strukturu MSP.

#### **4.5. MODEL POKRETANJA BIZNISA KUPOVINOM POSTOJEĆEG PREDUZEĆA**

Preduzeće se najčešće definiše kao ekonomsko biće, zato što se u radu i ponašanju rukovodi:

- ekonomskim interesima;
- načelima;
- pokazateljima.

---

<sup>100</sup> Milošević, D., Vujičić, S., *op. cit.*, str. 138-144.

U upravljanju proizvodnjom i poslovanjem ono polazi od ekonomsko-finansijskih pokazatelja, modela i zahteva, da uz što manje rashode i troškove ostvari što veći prihod i zaradu (profit).<sup>101</sup>

U vezi s navedenim, prvi korak otpočinjanja vlastitog biznisa ili težnja da se unese neka promena u postojeći vlastiti biznis ili kompaniju je razmišljanje o tome, koja bi to vrsta biznisa mogla biti, odnosno, kako doći do dobre poslovne ideje.

Kupovina postojećeg biznisa je popularan način dolaženja do poslovne ideje, ali rizičan. Iskustva pokazuju da je od preduzeća koja na startu propadnu , najveći broj nastao na ovaj način. Pre donošenja odluke o kupovini postojećeg biznisa, potrebno je veoma studiozno razmotriti sve elemente, relevantne za donošenje takve odluke.<sup>102</sup>

Prilikom kupovine postojećeg preduzeća, nužno je početno finansijsko naprezanje, kojim treba platiti proizvod ili uslugu, tehnologiju – proizvodne postupke ili procedure i ime, ugled, tj. znak, čime se upravo uvećava cena kupovine.<sup>103</sup>

Kupovina postojećeg preduzeća se realizuje u onim situacijama, kada preduzetnik, koji želi da pokrene sopstveni biznis, ne želi da se izlaže visokom nivou rizika, a ima dovoljnu količinu kapitala, koji je spreman da investira. Česta je situacija da nematerijalna imovina predstavlja veću vrednost, nego celokupna materijalna imovina preduzeća.

Međutim,, može se navesti ovakav vid kupovine postojećeg preduzeća smanjenje neizvesnosti, kao i uspostavljen sistem funkcionisanja, ali se kao nedostatak može navesti:

- visok nivo inicijalnih ulaganja i
- postojeća organizaciona kultura.

---

<sup>101</sup>Đurić, Z. (2001), *Prilagođavanje promenama-uslov uspešnosti preduzeća*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 50.

<sup>102</sup>Stanković, F., Vukmirović, N. (1995), *Preduzetništvo - savremene metode i tehnike*, Matica srpska, Novi Sad, str. 113-117.

<sup>103</sup>Stefanović, Ž. (2004), *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 121.

Smanjenje neizvesnosti je povezano sa prethodnim poslovanjem posmatranog preduzeća, koje je do posmatranog trenutka moralo da se pozicionira na određenom tržištu, obezbedi kupce, upravlja svojim troškovima i ostvaruje profit. Uspostavljen sistem funkcionisanja se odnosi na način realizacije svih procesa unutar samog preduzeća i svih procesa koji povezuju preduzeće sa njegovim okruženjem i obezbeđuju kružni tok materijalno-finansijske reprodukcije.

Sledstveno pomenutom, mogu se navesti procesi:

- ✓ pribavljanja i upotrebe kapitala,
- ✓ kadrovanja,
- ✓ organizovanja,
- ✓ proizvodnje i
- ✓ upravljanja.

Pokretanje ovih procesa zahteva ulaganje velike količine novca, energije i vremena, tako da uspostavljen sistem funkcionisanja predstavlja značajnu uštedu, u materijalnom, ali i nematerijalnom smislu.

Visok nivo inicijalnih ulaganja je svojstven kupovini preduzeća. Ova ulaganja su povezana prenošenjem vlasništva nad preduzećem, ali i ulaganjima, koja u početku prate upravljanje preduzećem, od strane novog vlasnika. Potreba za daljim rastom preduzeća, promenom pravca razvoja i načina rada, kao i uvođenjem nove tehnologije, povezana je sa ulaganjima većih količina finansijskih sredstava.

Postojeća organizaciona kultura može predstavljati veoma veliku prepreku promenama koje novi vlasnik želi da uvede. Organizaciona kultura predstavlja sistem pretpostavki, verovanja i vrednovanja, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, te ukoliko u preduzeću postoji organizaciona kultura koja je snažno utemeljena, novi vlasnik će se suočiti sa jakim otporima, zbog promena koje želi da uvede.



Snaga organizacione kulture ogleda se u broju članova organizacije, koji su je prihvatili i nastavljaju da razvijaju njen sadržaj, bez namere njegovog korigovanja. Svakako, sa aspekta novog vlasnika, ključno pitanje se odnosi na proces nametanja njegovog kulturološkog sadržaja, koji on promoviše u okviru svog koncepta poslovanja.

Kada izvrši analizu svih prednosti i nedostataka kupovine postojećeg preduzeća, preduzetnik donosi odluku, da li će kupovati postojeće preduzeće ili će se upustiti u sopstveni preduzetnički poduhvat.

Ukoliko se odluči za kupovinu, potrebno je da prođe kroz proces, koji se sastoji od nekoliko faza, kako bi po adekvatnoj ceni kupio odgovarajuće preduzeće. Proces kupovine postojećeg preduzeća se sastoji iz sledećih koraka:

- pronalaženje odgovarajućeg preduzeća;
- evaluacija konkretnog preduzeća;
- vrednovanje preduzeća;
- pregovaranje i zaključivanje kupoprodajnog ugovora.

Prvi korak koji treba preduzeti, odnosi se na pronalaženje odgovarajućeg preduzeća koje po svojim rezultatima, postojećoj kadrovskoj strukturi, tehnologiji ili znanjima kojima raspolaže, odgovara zahtevima potencijalnog kupca, odnosno budućeg vlasnika preduzeća.

Ovaj korak zavisi od velikog broja faktora, a osnovni i najuticajniji faktor jeste transparentnost tržišta na kome se traži preduzeće koje se želi kupiti, pa samim tim raspoloživost svih relevantnih informacija o preduzećima, koja su ponuđena na prodaju, igra veliki ulogu u ovom procesu.

Najvažnije informacije koje su od značaja za potencijalnog kupca su:

- ✓ prikaz strukture prihoda i rashoda u poslednjih nekoliko godina i
- ✓ postojeća vlasnička struktura.

Nakon pronalaženja jednog ili više preduzeća koja, na osnovu osnovnih informacija, odgovaraju zahtevima potencijalnog kupca, pristupa se istraživanju kompletne situacije u kojoj se posmatrano preduzeće ili preduzeća nalaze. Ova pažljiva evaluacija preduzeća se realizuje na osnovu:

- uvida u dokumentaciju preduzeća,
- razgovora sa vlasnikom, odnosno menadžerom i zaposlenima,
- bankarima koji su obavešteni o poslovanju konkretnog preduzeća i
- njegovim dobavljačima i kupcima, pri čemu od velike pomoći mogu biti konsultantske kuće, specijalizovane za evaluaciju preduzeća.

Na bazi navedenog, formira se slika o trenutnom stanju posmatranog preduzeća i njegovog okruženja. Važna informacija u ovom koraku se odnosi na razlog prodaje preduzeća, od strane postojećeg vlasnika. Problem u dobijanju ove informacije jeste u činjenici da postojeći vlasnici često ne žele da otkriju pravi razlog prodaje preduzeća, te bi potencijalni kupac trebao da pokuša, da utvrdi razlog zbog kojeg se preduzeće prodaje. Najčešći razlozi prodaje su:

- bolest ili starost vlasnika;
- želja vlasnika da se preseli van države ili drugi deo države;
- odluka da prihvati posao u drugom preduzeću;
- gubitak prava na franšizu;
- neprofitabilnost preduzeća;
- ulazak kompletne industrije, u kojoj se preduzeće nalazi, u fazu zrelosti ili nedostatak potencijala za rast preduzeća..<sup>104</sup>

Prilikom kupovine preduzeća, najbitnija je procena njegove vrednosti. Nakon završetka evaluacije posmatranog preduzeća, potencijalni kupac treba da utvrdi njegovu realnu vrednost, što nije lak posao, čak i pod najpovoljnijim okolnostima. Preduzeće je potrebno vrednovati po sadašnjoj neto vrednosti svih sredstava preduzeća, ali i po očekivanju njegovih budućih zarada.

---

<sup>104</sup>Milošević, D., Vujičić, S., *op. cit.*, str. 99-101.

Kod vrednovanja materijalnih sredstava koriste se sledeće metode procene:

- knjigovodstvena vrednost;
- vrednost zamene;
- likvidaciona vrednost.<sup>105</sup>

Kod vrednovanja nematerijalne imovine, neophodno je sagledati sledeće aspekte:

- konkurenciju;
- tržište;
- budući razvoj zajednice, u kojoj preduzeće posluje;
- obaveze preduzeća;
- ugovore sa sindikatom;
- cene proizvoda/usluga.

Nakon završetka postupka procenjivanja vrednosti, preduzetnik donosi odluku, da li će kupiti analizirano preduzeće ili će od te namere odustati.

Ukoliko preduzetnik odluči da kupi preduzeće, on preuzima vođenje posla, pri čemu snosi rizik i odgovornost za dalje funkcionisanje preduzeća. Cena po kojoj će se izvršiti kupoprodaja preduzeća, može značajno odstupiti od cene koju je ponudio prodavac, ali i cene koju je, realizacijom prethodnih koraka, utvrdio kupac.

Formiranje cene se često vrši na bazi pregovora, između minimalne cene, za koju je prodavac spreman da proda preduzeće i maksimalne cene koju je kupac spreman da plati. Često se dešava, da kupac kupuje samo imovinu preduzeća, ne i preduzeće u celini, čime na sebe ne prenosi dugove i obaveze, koje je preduzeće preuzelo na sebe.

---

<sup>105</sup>Ćeranić, S. (2012), *op. cit.*

Važan segment kupoprodajnog ugovora, pored cene koštanja, odnosi se na uslove plaćanja. Plaćanje se, u velikom broju slučajeva, ne izvršava jednokratno, već u određenom vremenskom periodu.<sup>106</sup>

#### **4.6. MODEL FRANŠIZINGA**

Izraz franšizing potiče sa anglo-američkog područja, gde se ova vrsta poslova pojavila i dostigla najintenzivniji razvoj. Poslovanje na bazi franšizinga proširilo se iz Amerike i u druge zemlje, ali što se tiče terminologije, ona je uglavnom ostala „američka“.

Privredni subjekti učesnici u franšizing poslu zasnivaju franšizing odnos na osnovu franšizing ugovora. Termin franšizing ugovor je nesporan i opšte usvojen. Postoji mišljenje da su začetnici franšizinga bili pivari. Još u osamnaestom veku engleski i nemački pivari su sklopili aranžmane sa krčmarima, odnosno pivnicama. Ipak, franšizing u današnjem smislu reči nastao je u Americi.

Do njegove pojave neposredno su dovele društvene i ekonomske prilike u Americi, nagli ekonomski rast, narasle potrebe za različitim vrstama proizvoda i usluga, nedovoljna količina kapitala i manjak profesionalno obučenog osoblja.

Postoji spor oko toga, ko je prvi počeo da koristi franšizing. Većina smatra da je to bio Singer Sewing Machine Company, čiji je osnivač Isac Merritt Singer, pronalazač šivaće mašine, koji je osnovao prvi franšizing sistem 1863. godine. Singer je uspostavio, tokom američkog građanskog rata, distribuciju proizvoda marke Singer, ustupajući prava prodaje svojih proizvoda pojedinim sitnim trgovcima, koji su „pokrivali“ određene teritorije.

---

<sup>106</sup>Milošević, D., Vujičić, S. *op. cit.*, str. 102-103.

General Motors je 1883.godine počeo da koristi franšizing, kao oblik poslovanja u prodaji goriva i naftnih derivata. Coca-Cola je zaključila dugoročni ugovor o franšizingu 1892.godine sa jednom kompanijom iz Bostonom. Ovo je takođe, jedan od prvih ugovora o franšizingu.

Posle ovih prvih pokušaja, u oblasti franšizing poslovanja, dolazi do njegovog sve bržeg razvoja, koji traje do danas. Period posle drugog svetskog rata, predstavlja novo poglavlje u istoriji franšizinga. U uslovima visoko razvijene tehnologije, kombinovane sa dobrim transportnim sistemom i poboljšanim komunikacijama stvaraju se uslovi za masovnu proizvodnju i distribuciju.

Privrednici su došli do zaključka, da je distribucija njihovih proizvoda na tržištu, ključni element uspeha. Trgovačka praksa je našla odgovor na narastajuće potrebe za proizvodima i uslugama, rešavajući pri tome organizacione i finansijske teškoće, koje su postojale u privredi. Rešenje je nađeno u velikoj ekspanziji franšizinga, koji je javio u nizu različitih privrednih oblasti.

Od prvobitnog oblika, koji se sastojao od isključive prodaje ili vršenja usluga, franšizing, dobijajući nove elemente marketinga, prenosa licence, know-how-a, obučavanja, postaje specifičan „sistem“ poslovanja. Ovakvom pravcu razvoja franšizinga pogodovao je:

- razvoj uslužnih delatnosti i
- rastuća potreba manjih samostalnih preduzetnika da pronađu svoje mesto na tržištu.

Nosioци ovog novog oblika franšizinga poslovanja su osvojili unutrašnje američko tržište, ali su svoje poslovanje proširili i na međunarodno tržište. Jedan od najpoznatijih primera je Mc Donald's, a među nosiocima ovog oblika poslovanju su i Holiday Inn, Pizza Hut, Coca-Cola, Hertz, Wimpy, Hertz, Intercontinental. Period od šezdesetih godina ovog veka do danas, smatra se ekspanzijom franšizinga u Americi, a iz njene postojbine, franšizing poslovanje se proširilo u Evropu, Kanadu, Australiju i Japan.

1960. godine osniva se Međunarodno udruženje za franšizing (IFA) čije će delovanje imati uticaja na različite, a pre svih pravne aspekte franšizing poslovanja.

Franšizing poslovanje je osvojilo različite oblasti delatnosti:

- ✓ konfekcije,
- ✓ automobilske industrije,
- ✓ hotelijerstva,
- ✓ brze hrane,
- ✓ mehanike i elektronike.<sup>107</sup>

#### 4.6.1. POJAM FRANŠIZINGA

Franšizing je poslovni aranžman u kome vlasnik izvesnog proizvoda, odnosno usluge, dozvoljava drugima da steknu pravo da distribuiraju proizvod, odnosno usluge, unutar posebne teritorije.<sup>108</sup>

Međutim, franšizing je istovremeno i struktura i akcija koja prati tu strukturu. To je distributivna tehnika koja integriše distributivni sistem ugovorom, umesto lancem vlasništva, tj. svojine, kojim se upravlja iz jednog centra. Franšizing ugovorom se ostvaruje posebna varijanta poslovne integracije, zasnovana na standardnim uslugama i posebnom načinu standardizovanja robe.

Davalac franšizinga osposobljava korisnika za, ugovorom utvrđeno, korišćenje njegove poslovne tehnologije i marketinga:

- ustupajući mu pravo da se pojavljuje pod njegovim zaštićenim imenom,
- da koristi u poslovanju njegove trgovačke i robne žigove, kao i druge znakove razlikovanja, prenoseći mu određen know-how,

---

<sup>107</sup>Spasić, I. (1996), *Franšizing posao*, Institut za uporedno pravo, Beograd str. 18-21.

<sup>108</sup> Stefanović, Ž., *op. cit.*, str. 123.

- dajući mu sve neophodne instrukcije i
- vršeći kontrolu.

Korisnik franšizinga najčešće:

- ustupa davaocu odgovarajući procenat ostvarenog prometa ili dobiti,
- ustupa davaocu naknadu za ustupljena prava i znanja i
- obavezan je da dopusti davaocu vršenje stalne kontrole nad njegovim poslovanjem.

Franšizing je specifičan način finansiranja. Radi se više o trgovačkom, a ne finansijskom poslu. U nekim slučajevima franšizing je posao o proizvodnji i prodaji. Ipak, u svim slučajevima franšizing poslovi se tiču finansiranja, pa su zanimljivi sa finansijske tačke gledišta.

U osnovi postoje dve vrste franšizing poslova:

- trgovački franšizing i
- proizvodni franšizing.<sup>109</sup>

Kod trgovačkog franšizinga radi se o prometu robe preko maloprodajne mreže potrošačima na malo. Davaoci trgovačkog franšizinga su veliki proizvođači ili privredna društva koja se bave trgovinom na veliko, koja ugovorom prenose na korisnike franšizinga pravo prodaje njihovih proizvoda, ime i žig robe.

U vezi sa prodajom robe davalac franšizinga prenosi znanja i iskustva na korisnika franšizinga. Putem franšizinga njegov davalac širi tržište preko prodajnog prostora korisnika i jača konkurentsku sposobnost bez većih dodatnih investicija. Davalac franšizinga često učestvuje u finansiranju korisnika franšizinga davanjem kredita, zajedničkim ulaganjem, kupovinom akcija i sl.

Korisnici trgovačkog franšizinga su najčešće mali preduzetnici koji se bave trgovinom na malo. Oni vrše prodaju proizvoda ili daju usluge prema uputstvima davaoca franšizinga, pri čemu robu prodaju pod firmom i poslovnim znakom davaoca franšizinga. Povoljnost za korisnika franšizinga čini to što on prodaje robu za koju je tržište već istraženo i obezbeđeno.

---

<sup>109</sup>Rodić, J. (1991), *Poslovne finansije i procena vrednosti preduzeća*, Ekonomika, Beograd, str. 171.

Korisnik franšizinga plaća davaocu franšizinga nabavnu cenu prodane robe i izvršenih usluga, kao i naknadu (najčešće do 5% od prodajne cene). Ova naknada predstavlja cenu korišćenja imena i prenosa znanja i iskustva.

Istovremeno, ova naknada za davaoca franšizinga znači učešće u raspodeli ostvarene zarade.

Proizvodni franšizing pored prodaje obuhvata i pravo na proizvodnju određenih proizvoda. Kod ove vrste franšizinga njegovi korisnici proizvode i prodaju proizvode davaoca franšizinga. Ovim se smanjuju ukupni troškovi pošto se proizvodnja približava mestu prodaje.

Davaoci proizvodnog franšizinga su veliki proizvođači koji pomažu korisniku franšizinga u organizaciji proizvodnje. Na korisnike franšizinga prenose potrebna znanja i iskustva, licencno pravo, zaštitni znak proizvoda i sl. Davalac i korisnik franšizinga se dogovoraaju o kapacitetu proizvodnje i kontroli obima proizvodnje, pošto ta proizvodnja predstavlja „konkurenciju” pri prodaji proizvoda. Davalac franšizinga učestvuje u početnom finansiranju korisnika.

Korisnici proizvodnog franšizinga su mali preduzetnici koji se bave proizvodnjom. Oni franšizingom stiču pravo na proizvodnju i prodaju proizvoda i usluga. Korisnici franšizinga saraduju sa davaocima franšizinga pri izboru lokacije na kojoj će se organizovati proizvodnja, u pripremi investicionog projekta, u izradi planova proizvodnje i sl. Oni plaćaju naknadu davaocima franšizinga u fiksnom iznosu. Njihova prednost je što je proizvodnja već osvojena i tržište istraženo, čime je rizik ulaganja u dodatne proizvodne kapacitete znatno smanjen.<sup>110</sup>

Da bi jedan biznis bio uspešan, neophodno je puno stvari - tržište za proizvod, odnosno uslugu, oprema i alati, adekvatna finansijska sredstva i najbitnije, ljudi sa odgovarajućim sposobnostima za obavljanje biznisa, kao i odgovarajućim poslovnim znanjima. Ukoliko neki od navedenih detalja nedostaje, šanse za promašaj su veće, te svako, ko počinje novi biznis, bez franšize, treba da ima puno znanja, za opstanak i prosperitet.

---

<sup>110</sup> Carić, M., Kulić, M. (2017), *Finansijski menadžment*, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Novi Sad, str. 145-146.



Nasuprot tome, sa franšizingom se dobija biznis koji je već proveren i iza kojeg stoje profesionalci (franšizori), a njima je stalo da onaj kome daju franšizu uspe, jer oni dobijaju procenat od prihoda novog biznisa. Samim tim, profitabilnost franšizora je direktno vezana za uspešnost kupca franšize. Sa franšizingom je potreban veći početni kapital, jer se franšizoru mora platiti poslovno iskustvo i proveren proizvod, odnosno usluga.

Zauzvrat, on može, između ostalog, da postavi ceo novi biznis od pravne strane do obuke zaposlenih, kao i da pomogne u nabavci oprema i sirovine. Prava i obaveze obe strane sadržane su u ugovoru o franšizingu. Mada tu postoje izvesna ograničenja, važno je da će profit, koji se stvara, zavisiti uglavnom od kupca franšize, jer je drugo sve već provereno i uhodano.

Najvažnija obaveza davaoca franšize je da na primaoca prenese licencu sa svojim zaštićenim pravima (žigovima, *know-how* i sl.). Ugovor je pismen i to obično standardni, koji izdaje davalac franšize i koji mu omogućava da i pravno obezbedi svoju superiornu ekonomsku nadmoć, u odnosu na primaoca, a zaključuje se na duži vremenski period i u interesu je obe strane.

Davalac franšize se obavezuje da će obučiti zaposlene primaoca franšize, a primalac da će prodati robu ili usluge pod uslovima koje odredi davalac. Davalac – franšizor je po pravilu, ovlašćen da obavlja kontrolu poslovanja koja obuhvata, ne samo kontrolu proizvoda i usluga, već i kontrolu poslovanja.

Primalac franšizinga ima obavezu da davaocu plati naknadu, koja se obično daje prilikom zaključenja ugovora, kao i za vreme trajanja ugovora u vidu procenta od prihoda, postignutog poslovanjem ili uslugama davaoca franšizinga.

Ugovori o franšizingu veoma često sadrže restriktivne klauzule koje mogu teško da pogađaju primaoca franšizinga, te se nizom ekonomskih propisa često štiti slabija ugovorna strana, odnosno korisnik franšizinga. Ipak, poslovna ideja u okviru franšizinga će imati veću šansu, ako se razvije nešto jedinstveno, što klijenti ne mogu da dobiju na nekom drugom mestu.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup>Stanković, F., Vukmirović, N., op. cit., str. 120-122.

### 3.7.3. PREDNOSTI FRANŠIZINGA

Franšizam je koristan za franšizera, ali i za franšizanta. Franšizeru omogućava brzi rast preduzeća i lokacije širenja.

Dobijajući franšizu i sve što nju prati, franšizant se identifikuje sa ugledom koji žig asocira, te od prvog dana ima klijentelu koja će se vremenom proširivati.

U delotvornost treba ubediti i budućeg franšizanta, na način da uloži svoj kapital i svoj rad, kao i da će mu trajna saradnja sa franšizerom doneti profit. Franšizant i franšizer su međusobno finansijski i pravno nezavisni preduzetnici.

Franšizing sistem podržava i doprinosi razvoju MSP i tzv. srednjoj poslovnoj klasi. On pomaže kompanijama da se odupru zahtevima tržišta, koji su nametnuti od strane velikih i jakih učesnika-igrača.<sup>112</sup>

Osnovna prednost franšizing poslovanja, za davaoca franšizinga, ima pre svega finansijski karakter. Naime, otvaranje svake poslovne franšizing jedinice, omogućeno je korišćenjem kapitala korisnika franšizinga. Shodno tome, davalac franšizinga, bez ulaženja u velike investicije, koje bi bile neophodno da se radi o sopstvenim filijalama, širi mrežu proizvodnih, odnosno uslužnih mesta, što istovremeno dovodi do povećanja obima prometa, a samim tim i do povećanja dobiti i za davaoca.

Pored uvećavanja dobiti, koje ne iziskuje velika sopstvena ulaganja, pojavljuje se i pitanje rizika poslovanja. Bez obzira što mu poslovni uspeh korisnika pogoduje u finansijskom i u poslovnom pogledu, poslovni neuspeh korisnika nema direktnih posledica po davaoca i njegovo poslovanje. Ukoliko korisnik franšizinga nije uspeo, franšizing posao se „vraća“ davaocu i to po sniženoj ceni, te on može da otpočne posao ponovo sam, a može ustupiti franšizing „paket“ drugom korisniku franšizinga, na istoj lokaciji.

---

<sup>112</sup>Radenković Jocić, D. (2002), Franšizing – uspešan oblik ekonomske efikasnosti preduzeća, *Facta universitatis - series: Economics and Organization*, vol. 1, br. 10, str. 47.

Druga velika prednost franšizing poslovanja za davaoca vezana je za problem kadrova. Investicije vezane za kadrove, njihovo angažovanje i osposobljavanje, znatno su manje kod franšizing poslovanja, nego što je to slučaj kod spostvenih filijala. U tom pogledu, korisnik franšizinga angažuje kadrove sposobne i stručne za obavljanje poslova. Pravo i obaveza davaoca može biti samo njihova eventualna obuka, kao i stalni nadzor nad njihovim radom, kao jedna od osnovnih pretpostavki delovanja poslovnog sistema.

Sve prednosti franšizing sistema za davaoca, kao što su ekspanzija poslovanja, racionalizacija ulaganja, smanjivanje troškova, anuliranje ili smanjivanje rizika, veća konkurentnost, poboljšavanje ugleda sistema, stoje u neposrednoj i posrednoj vezi sa ova dva izvora prednosti – finansijskim i kadrovskim.

S obzirom na činjenicu da korisnik franšizinga deluje u okviru poslovnog sistema davaoca, ali zadržavajući svoju samostalnost, moguće je i dešava se u praksi, da on stekne uverenje da mu davalac franšizinga, kao i njegov sistem, nisu više potrebni.

Ukoliko nema međusobnog poverenja i saradnje, te ukoliko korisnik u svom poslovanju odstupa od metoda davaoca, ne poštuje njegova uputstva, ne poštuje i ne primenjuje njegove standarde, može doći do narušavanja ugleda davaoca, odnosno do ugrožavanja celokupnog sistema koji je stvorio davalac.

Bez obzira na sve pomenute prednosti koje za davaoca ima ustupanje franšizinga korisnicima, ono uvek u sebi sadrži i dozu rizika, jer njegovo ime, odnosno sistem poslovanja, mogu biti kompromitovani ili ozbiljno ugroženi poslovanjem korisnika.

Ova mogućnost da korisnik franšizinga, pozivajući se na samostalnost u poslovanju, ne poštuje, pa i zloupotrebljava ustupljena mu prava, znanja i metode poslovanja, dovodeći tako u pitanje reputaciju davaoca franšizinga odnosno njegov sistem, predstavlja najnepovoljniji aspekt franšizing poslovanja po davaoca franšizinga, odnosno jedan od najvećih rizika za njega.

U pogledu nedostataka sredstava, korisnik ipak mora raspolagati određenim iznosom kapitala, da bi poslovao u okviru franšizing sistema, jer je on samostalan subjekat. Svakako, neophodni iznos je manji, nego da on otpočinje samostalnu delatnost na tržištu. Osim toga, kao deo davaočevog sistema, korisnik uživa daleko veće kreditno poverenje kod banaka i drugih finansijskih ustanova. Ulaskom u sistem, korisnik uživa prednosti „poznatog“ imena i poslovnog renomea davaoca.

Svi rizici poslovanja, početni, ali i rizici koji stalno postoje, znatno se smanjuju, budući da davalac franšizinga ima već veliko iskustvo, koje se sa svakim novim korisnikom koji ulazi u sistem, još i povećava. Troškovi poslovanja se racionalizuju, odnosno smanjuju, jer neke troškove, poput troškova marketinga, obavljanja nekih organizacionih, servisnih i sličnih poslova, umesto korisnika, obavlja davalac.

Korisnik franšizinga, samostalan je u obavljanju svog franšizing posla i to ga motiviše da postiže sve bolje rezultate, čime ostvaruje korist za sebe, ali i doprinosi poslovanju i reputaciji sistema, kao celine.

Osnovni i najbitniji negativni aspekt franšizing poslovanja je postojanje ugovorne neravnopravnosti strana u poslu, koja je opet posledica ekonomske neravnopravnosti, odnosno dominantnog položaja davaoca franšizinga. Ova neravnopravnost ogleda se u fazi zaključivanja posla, ali i tokom čitavog trajanja ugovora, pri čemu se ovo pitanje manifestuje kroz ovlašćenja kontrole, nadzora, davanja instrukcija i uputstava korisnicima franšizinga.

Određeni stepen kontrole i nadzora je svakako neophodan, međutim, on može preći u ograničavanje poslovne samostalnosti korisnika, u nametanju određene poslovne politike, stvaranje hijerarhije i subordinacije, koje su karakteristične za sopstvene filijale, a ne za samostalne poslovne subjekte u sastavu određenog sistema.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup>Spasić, I., *op. cit.*, str. 26-29.

## 4.6.2. VRSTE UGOVORA O FRANŠIZI

Ugovorima o franšizingu uspostavlja se svojevrsna specijalizacija i podela rada i to u području prometa robe i delatnosti usluga, u poslovima distribucije, marketinga i strategija osvajanja tržišta.

U teoriji i praksi preovladava stav da se franšizing javlja u dva osnovna vida i to kao:

- prometni franšizing i
- proizvodni franšizing.

Prometni, koji se često zove i poslovni franšizing, odnosi se na prodaju robe preko maloprodajne mreže krajnjim potrošačima. Davalac franšizinga je veliki proizvođač te robe ili veletrgovinsko preduzeće, a korisnik franšizinga su trgovci na malo. Ugovorom o franšizingu, davalac franšizinga prenosi korisniku franšizinga, pravo isključive prodaje robe davaoca franšizinga na tržištu korisnika franšizinga, pri čemu koristi ime i žig te robe.

Za razliku od prometnog, proizvodni franšizing, koji se često zove industrijski, obuhvata pored prava na prodaju proizvoda davaoca i pravo na proizvodnju tog proizvoda od strane korisnika franšizinga. Time se proizvodnja proizvoda približava mestu prodaje, što bitno smanjuje troškove transporta i proizvod čini konkurentnijim, jer cenu ne terete transportni troškovi.<sup>114</sup>

Kao davalac franšizinga može nastupiti:

- ✓ proizvođač,
- ✓ veletrgovac,
- ✓ malotrgovac,
- ✓ uslužna agencija.

---

<sup>114</sup>Rodić, J., *op.cit.*, str. 170 – 172.

Partnerstvo je mnogo češći oblik poslovne organizacije, nasuprot čistom vlasništvu. Najveći deo poslovanja je organizovan u obliku inkorporirane kompanije ili korporacije.

Davalac franšizinga uslužnih delatnosti može istovremeno biti dobavljač, uvoznik i proizvođač opreme, hrane ili sirovina i drugih proizvoda koje su u vezi sa obavljanjem određene uslužne delatnosti.

Kao primalac franšizinga može poslovati veliki broj samostalnih:

- ✓ veletrgovaca,
- ✓ malotrgovaca,
- ✓ uslužnih i
- ✓ proizvodnih poslovnica.

Primalac franšizinga je pravno ili fizičko lice sa svojstvom samostalnog trgovca, koji stiče pravo davanja ponuda, prodaje robe koju proizvodi ili distribuira davalac franšize ili obavlja usluge koje organizuje, ustanovljava i usmerava davalac franšize.

Primalac franšize je pravno samostalno trgovačko društvo ili trgovac, pojedinac koji se ugovorom o franšizingu obavezuje da će trajno prodavati robu ili davati usluge koje je proizveo, odnosno razvio davalac franšize i u skladu s ugovorom koristiti ustupljena isključiva prava upotrebe *know-how*, žiga i usluge uz naknadu. U zavisnosti od paketa usluga koje čine predmet franšizinga, razlikuju se nekoliko vrsta franšizinga usluga.

Kod distributivnog franšizinga, davalac daje korisniku pravo i nalaže mu dužnosti da distribuira tačno određene proizvode ili usluge uz korišćenje njegovog naziva, robne marke i opreme, robe, kao i ostalih zaštićenih prava i uz korišćenje njegovih marketinških organizacionih programa.

Davalac daje pravo primaocu - pojedincu ili kompaniji, da obavlja posao na isti način, na određenoj lokaciji, za određeni period. Ova vrsta franšizinga ima za cilj plasman robe krajnjem korisniku.

Između davaoca franšizinga i njihovih prodavaca, primaoca franšizinga postoji prilično visok stepen međuzavisnosti. Najbolji primer ovog tipa su dilerske mreže nekretnina.

Uniformni franšizing podrazumeva da davalac franšizinga odobrava poslovnu uniformnost, tj. jednoobraznost u poslovanju, na taj način da korisniku franšizinga prenosi celokupan uniformni sistem poslovanja i zaštitni znak. Primalac franšizinga prodaje robu ili vrši usluge po uputstvima davaoca franšizinga, pod poslovnim imenom i poslovnim znakom davaoca franšizinga, s tim što se svi učesnici u sistemu franšizinga javljaju kao jedinstvena celina u odnosu na treća lica.

Ovaj oblik franšizinga koristi se u mnogim oblastima privrede, kao što su prodaja automobila, pića, benzina ili vršenje nekih svakodnevnih usluga.

Know-how franšizing podrazumeva sukcesivnu isporuku robe, plasman takve robe, prenošenje znanja i iskustva (know-how) u poslovanju i ostalih oblika saradnje između zainteresovanih partnera. Davalac franšizinga se obavezuje da će vršiti:

- sukcesivnu isporuku robe i pružati određene usluge,
- preneti svoje znanje i iskustvo (know-how) u poslovanju na primaoca franšizinga, a ovaj se sa svoje strane obavezuje da će za to platiti određenu naknadu.

Regionalni franšizing postoji kada je pojedincu dato pravo da pokriva određenu teritoriju prodajući na toj teritoriji franšize u ime davaoca franšize i locirajući mesta za uspostavljanje franšizinih prodajnih mesta.

Generalni ili master franšizing je vrsta međunarodnog franšizinga. To je ugovor kojim davalac franšizinga prenosi prava iz franšizinga na domaće lica koje će se, potom pojaviti kao davalac franšizinga domaćim korisnicima.

Međunarodni master franšizing je shodno tome, ugovor kod koga davalac master franšizinga ustupa saugovaraču u stranoj zemlji ekskluzivno pravo da na određenoj teritoriji i za određeno vreme obavlja franšizing poslovanje, ali i da ovo pravo ustupa drugim licima.

Tako, na osnovu ovog ugovora nastaju podfranšizing ugovori. Iako su sadržina i uslovi korišćenja franšizinga dati u master ugovoru, između davaoca master sporazuma i korisnika franšizinga iz podfranšizing ugovora ne postoji direktna ugovorna veza.<sup>115</sup>

S tim u vezi, franšizing, kao metod ugovorne kooperacije, omogućava davaocu franšize da ustupanjem franšize i minimalnim investicionim ulaganjima uđe na ciljano tržište i na taj način proširi svoje poslovanje, pri čemu davalac franšize koristi resurse primaoca franšize:

- finansijske;
- personalne;
- poznavanje tržišnih pravila ciljanog tržišta.

Koristeći se resursima primaoca franšize, davalac franšize ostvaruje minimiziranje investicionih troškova i postojanje minimalnih investicionih rizika. Ekonomsku srž ugovora o franšizingu, čine tri osnovna finansijska aspekta:

- cena ulaska primaoca franšize u franšizing mrežu i uspostavljanje poslovanja;
- kontinualni trošak članstva u franšizing mreži i snabdevanja davaočevom robom ili uslugama;
- sporazum o reklamama koje sklapa franšizing mreža.

Primalac franšize prilikom zaključenja i tokom trajanja ugovornog odnosa davaocu franšize plaća naknadu, i to:

- inicijalnu naknadu;
- kontinualnu naknadu;
- advertajzing naknadu.

Inicijalna franšizna naknada je naknada koju primalac franšize, davaocu franšize, plaća u trenutku zaključenja ugovora i predstavlja „cenu – pristupnicu“ ulaska u franšizing mrežu.

---

<sup>115</sup>Knežević, M., Spalević, Ž. (2011), *Franšizing usluga*, Pravni fakultet, Institut za pravne i društvene nauke, Kragujevac, str. 99-115.



Inicijalna naknada je jednokratna, plaća se po otpočinjanju ugovornog odnosa i ne predstavlja glavni tj. kontinuirani izvor prihoda davaoca franšize tokom trajanja ugovornog odnosa.

Od svih tipova naknada, među kompanijama davaocima franšiza, inicijalna naknada najviše varira, može se kretati od nekoliko hiljada do preko 100.000 američkih dolara, a sve u zavisnosti od industrije u kojoj posluje franšiza. Ipak, praksa je pokazala da se najčešće pristupa zaključenju onih ugovora gde prosečna inicijalna franšizna naknada iznosi između 20.000 i 35.000 \$.

Kod kontinualne franšizne naknade primalac franšize je u obavezi da davaocu franšize, tokom trajanja ugovornog odnosa, plaća ugovorom predviđenu kontinualnu franšiznu naknadu. Za razliku od inicijalne franšizne naknade koja je jednokratna, kontinualna franšizna naknada trajnog je karaktera. Najčešće se naplaćuje na mesečnom nivou, s tim da nije nepoznata ni praksa plaćanja na nedeljnom nivou.

Kontinualna franšizna naknada u sebi obuhvata naknadu za:

- korišćenje brenda;
- vizuelnog identiteta;
- prateće podrške;
- know-how-a davaoca franšize.

Advertajzing franšizna naknada podrazumeva da je primalac franšize u obavezi, da tokom trajanja ugovornog odnosa, davaocu franšize, za pružene usluge iz oblasti advertajzing poslovanja, plaća ugovorom određenu naknadu. Osnov plaćanja advertajzing naknade predstavlja pružanje advertajzing usluga od strane davaoca franšize, tj. pružanje usluga iz oblasti marketinškog poslovanja.

Pružanje usluga iz oblasti marketinškog poslovanja odnosi se na:

- tehničko-organizacione složene poslove koji za rezultat imaju unapređenje prodaje robe i
- pružanje usluga.

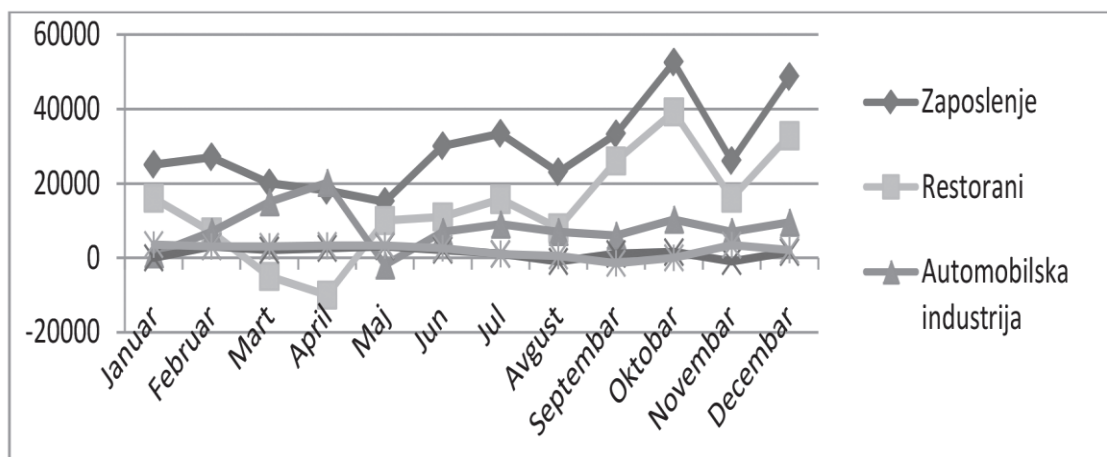
Uslov za uspešno marketinško poslovanje zahteva iskustvo i organizacione sposobnosti koje primalac franšize najčešće ne poseduje.

Nepostojanje potrebnog know-how-a iz oblasti marketinga na strani primaoca franšize i potreba davaoca franšize koji poseduje marketinški know-how, radi ostvarivanja prihoda i što boljeg pozicioniranja na ciljanom tržištu, predstavljaju inicijalne razloge za pružanje navedene usluge.<sup>116</sup>

Franšizni način poslovanja je najrasprostranjeniji u SAD, koje se mogu smatrati „kolevkom“ franšizinga. Kroz istraživanje tržište SAD, dolazi se do zaključka da je u prvoj polovini 2015. godine porastao broj zaposlenih u ovom sektoru sa 25000 na 33300.

Zaposlenost u prodavnicama hrane, u poslovnom servisima, smeštajima i nekretninama uvek su sa sličnim kretanjima. Naime, na početku posmatranog perioda vrednosti su uglavom od -1000 do +3500 uz blage oscilacije, kako tokom perioda tako u završnoj fazi, tačnije u julu, što je i predstavljeno na grafikonu 2.<sup>117</sup>

Grafikon 3. Franšizna statistika u SAD



Izvor: Kovačević, str. 101.

<sup>116</sup>Miljković, S. (2016), O vrstama franšiznih naknada, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu*, vol. 55, br. 72, str. 217-231.

<sup>117</sup>Kovačević, M., Injac, M. (2016), Komparativna analiza franšizinga na međunarodnim tržištima, *Ekonomija: teorija i praksa*, vol. 9, br. 3, str. 89-105.

### 4.6.3.FRANŠIZING U SRBIJI

U Srbiji, u poređenju sa drugim zemljama u tranziciji, ima manji broj inostranih i domaćih franšiznih mreža, jer je franšizing, kao poslovni model, još uvek u razvoju. Međutim, ono što je moguće zapaziti je da se broj franšiza, iz godine u godinu, postepeno povećava.<sup>118</sup>

Slešteno tome, 2009.godine osnovano je Srpsko uduženje za razvoj franšizinga (SURF), kao nevladino, nestranačko i neprofitno udruženje koje promoviše franšizno poslovanje u Srbiji. Noviji trendovi pokazuju da su u Srbiju ušla najpoznatija franšizing preduzeća, kao što su: Zara, Mango, Springfield, Time-Out, Accessor i dr.

Danas je u Srbiji zaposleno oko 10 000 ljudi koji rade u franšiznom modelu poslovanja, što je nizak broj, ali se i tu se dogodila tendencija rasta u 2014.godini i prema izveštajima o franšizingu u Srbiji, bilo je zastupljeno 164 sistema:

- 110 stranih sistema i
- 54 domaća.

Od pomenutog broja, 111 sistema svoje poslovanje ostvaruje u trgovini, a 53 čini uslužna delatnost.

U grafikonu 4. prikazani su sistemi, pri čemu se ističu strani sistemi, a primećuje se i značajan rast domaćih franšizing sistema. Ipa, trgovački sistemi dominiraju nad uslužnim kod domaćih, a posebno stranih sistema.

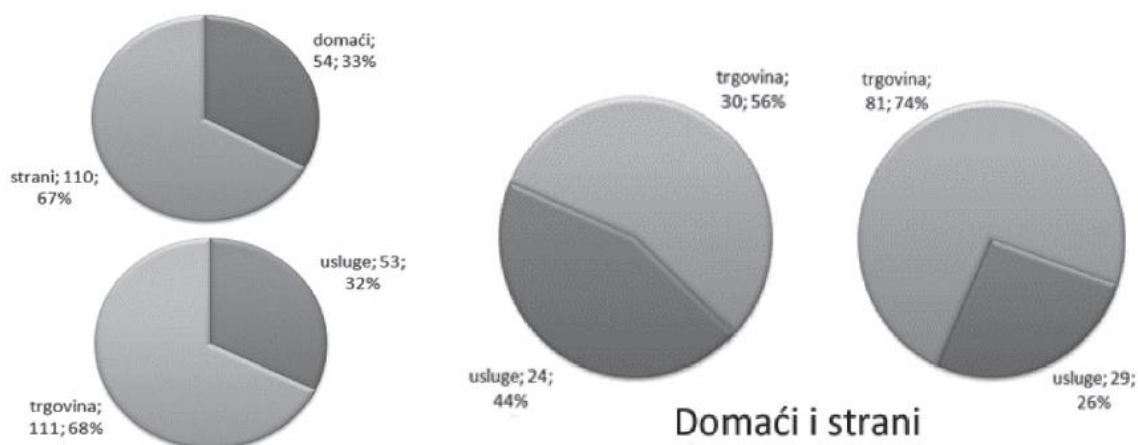
U skladu s tim, franšizing je lakše implementirati u distribuciju proizvoda, a ono što je pozitivno je broj usluga stranog porekla.

---

<sup>118</sup>Stefanović, S., Stanković, M. (2013), Komparativna analiza razvoja franšizinga u Srbiji i svetu, *Marketing*, vol. 44, br. 2, str. 126

Uočljivo je da tržište ima potencijal za uslužne sisteme stranih tržišta, posebno u uslovima kada su ekonomske situacije lošije, a sa ekonomskim razvojem, može se očekivati dodatni rast broja pomenutih sistema.<sup>119</sup>

Grafikon 4. Sistemi davaoca franšize u Srbiji i odnos trgovine i usluga u Srbiji 2014. godine



Izvor: Kovačević, str. 92

Franšizing je razvijen i prepoznat kao jak agregat privrednog razvoja. Iako se ovakav vid poslovanja postepeno razvija i u Srbiji, svest o prednostima franšiznog poslovanja i dalje nije na odgovarajućem nivou, na kom bi trebao biti. Veći procenat franšiznih koncepata je na strani inostranih brendova. Danas, u Srbiji dominiraju franšizni koncepti u okviru uslužnih delatnosti i trgovinske delatnosti.<sup>120</sup>

Svakako se može reći da franšizing posao, kao svojevrsan vid poslovne kooperacije, ima veliki značaj u savremenoj privredi i to kako za privrednike, koji već imaju uspešno razrađen sistem poslovanja, a svoj ekonomski interes vide u

<sup>119</sup> Kovačević, M., Injac, M. (2016), Komparativna analiza franšizinga na međunarodnim tržištima, *Ekonomija: teorija i praksa*, vol. 9, br. 3, str. 92.

<sup>120</sup> Munitlak Ivanović, O. (2014), Savremene poslovne transakcije u međunarodnoj trgovini – Franšizing, *Ekonomski pogledi*, vol. 16, br. 3, str. 122.

širenju putem franšizinga, tako i za one prvenstveno „manje“ privrednike koji ne mogu dovoljno uspešno, samostalno, da nastupaju na tržištu, već im je za to potrebno ime, metodi, tehnologija, stručna pomoć razrađene firme, drugim rečima, nastupanje „u okviru njenog sistema.“

S obzirom da je kod franšizinga, kao i kod većine ugovora poslovnog prava, neravnoteža u ekonomskoj snazi ugovornih partnera uočljiva, jasno je da dominirajuća strana u ugovoru, davalac franšizinga, može zloupotrebljavati svoj povoljniji položaj. Da se to ne bi dešavalo, važno je da se prilikom zaključivanja ugovora prava i obaveze stranaka dobro prouče i veoma jasno preciziraju. Isti je slučaj i sa potencijalnom odgovornošću i mogućnošću raskida ugovora. Ipak, najvažnije je brinuti o ekonomskoj neravnopravnosti ugovornih partnera i štiti slabiju ugovornu stranu.<sup>121</sup>

#### **4.7. INTEGRATIVNI MODELI POSLOVANJA**

Modeli, koji se prvi put javljaju 70-tih godina i koji su bili usmereni da celovito sagledaju organizaciju, odnosno preduzeće, nazivaju se integrativni modeli. Ovi modeli nastoje da ukažu na ključne tačke preduzeća, otkrivaju njene kritične domene, koji omogućavaju:

- razlikovanje među preduzećima;
- poređenje među njima;
- zaključivanje o najboljoj praksi;
- uvođenje promena u kritičnim domenima, kojima se ostvaruje reinženjering organizacije, strategijski razvoj i suštinska tradicija.

Postoji veliki broj različitih pristupa i modela koji na integralan način sagledavaju organizaciju kao celovit entitet uz oslonac na ključne dimenzije.

---

<sup>121</sup>Spasić, I., op. cit., str. 205-206.

U pogledu integrativnih modela, posebno se izdvajaju 3 modela:

- ✓ model „7-S“;
- ✓ integrativni model poslovanja (Business Integration Model - BIM);
- ✓ deskriptivni reinženjering model.<sup>122</sup>

#### 4.7.1. Model „7-S“

Model „7-S“, razvijen krajem 70-tih godina, naziva se MekKinzijevim modelom „7-S“. U ovom modelu se daje okvir od sedam svojevrsnih varijabli, koje su u interakciji i koje su okosnica procesa upravljanja promjenama. Model je stekao naziv prema varijablama, čija imena počinju slovom „S“:

- Strukture (struktura);
- Strategy (strategija);
- Systems (sistemi);
- Style (stil);
- Staff (kadrovi);
- Skills (veštine);
- Shared Values (zajedničke vrednosti - kultura).

Održavanjem međusobnog balansa između varijabli „7-S“, menadžer pokazuje koliko je uspешan u svom poslu. Svaka od varijabli je karakteristična po svojoj suštini, ali i mestu, ulozi i značenju u procesu upravljanja promjenama, s tim u vezi:

---

<sup>122</sup>Pravdić, P. (2010), Menadžment, kvalitet i procesi kod preduzeća u današnjem svetu, *Zbornik abstrakata*, Mašinski fakultet: Centar za kvalitet, Kragujevac.

- ✓ Struktura organizacije je konsekvencija organizovanja, te je značajno napomenuti da, u stvarnom životu, egzistiraju, tzv. formalna i neformalna organizaciona struktura. Formalna organizaciona struktura je produkt planskog osmišljavanja organizacije i takve organizacije manifestuju nefleksibilnost u reakciji na promene iz okruženja. Ove druge, tj. neformalne, uzrokovane su spontanošću procesa i aktivnosti i kao takve, stvaraju uslove za naglašenu fleksibilnost prema promenama iz okruženja i karakteristične su za uspešne organizacije;
- ✓ Strategija je prethodnica strukturi i za nju je istraživanjem zaključeno, u „7-S“ modelu, da je formulisanje strategije manji problem od njene primene u stvarnosti. Poslovne strategije u uspešnim organizacijama su njihov kvalitet, jer dobro znaju svoje prednosti, slabosti i potencijale;
- ✓ Sistemi, u ovom modelu, podrazumevaju razne procedure, koje pomažu ukupno delovanje i opstanak organizacije, ali obuhvataju i druge sisteme, poput budžetiranja kapitala, obuka, budžetskih sistema i sl. Pitanje koleracije sistema i strategije je naročito značajno, jer je česta pojava da sistemi dominiraju nad utvrđenim startegijama, što je nedopustivo i u primeni strategije se moraju preduzimati adekvatne mere i postupci, da se eliminiše navedena pojava. Karakteristično je za sisteme da se svaka promena u njima reflektuje na ukupni volumen organizacionih rezultata. Iz svega proizilazi, da sistemi ostvaruju svoju ulogu i zadatke pomažući kvalitetnoj realizaciji strategije;
- ✓ Stil podrazumeva prepoznatljiv način ukupnog delovanja „top“ menadžera u procesu menadžmenta raspoloživim resursima organizacije. Bitna karakteristika najboljih organizacija je činjenica da imaju vrhunske menadžere koji, u odnosu sa zaposlenim, podstrekavaju, razvijaju i stimulišu pobedničko ponašanje i akcije svakog pojedinca u organizaciji, prema poslu koji treba realizovati. To znači da je interesovanje menadžera fokusirano na, uglavnom, dva elementa: interesovanje za ljude i za proizvodnju;
- ✓ Zaposleni – kadrovi je resurs, naročito u najboljim organizacijama, koji zahteva angažovano delovanje menadžmenta (edukacija, razvoj novih

kadrova, davanje mogućnosti za napredovanje i sl.), korišćenjem sopstvenih ili angažovanih stručnjaka spolja. To je resurs koji nije ograničen i moguće je da se razvija neograničeno;

- ✓ Veštine su ona znanja i sposobnosti koje omogućavaju da organizacije vrše razne aktivnosti bolje od drugih i tako stiču reputaciju najboljeg u konkretnim poslovima, što im omogućava sticanje konkurentske prednosti u odnosu na konkurenciju;
- ✓ Kultura – zajedničke vrednosti podrazumeva pristupe i ideje, vrednosti i stremljenja, koji nisu zavedeni i protokolisani kao specifična kultura organizacije i iza kojih postoji neki zajednički cilj, koji organizaciju čini homogenijom.<sup>123</sup>

Model „7-S“ je često citiran kao osnov za razlikovanje i uporednu analizu menadžmenta japanskih i američkih firmi. Američke firme pribegavaju promenama i domenu tri S, nazvanim tvrdim (hard) elementima: strukture, strategije i sistema, kada stvari krenu neželjenim tokom. Međutim, ostala četiri S, nazvanim meki (soft): stil, kadrovi, veštine i zajedničke vrednosti, oblikuju organizacionu kulturu i probijaju se među centralne uticajne faktore u organizaciji. Japanski stil menadžmenta prioritet daje upravo, elementima kulture i klime u organizaciji.

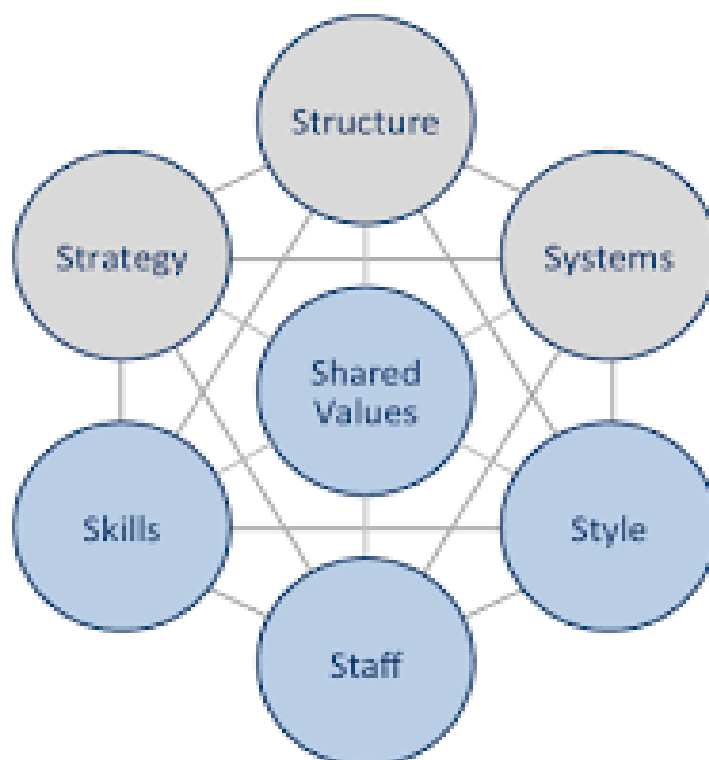
Najvažnije je da u svim situacijama, organizaciona struktura treba da sledi strategiju rasta koju realizuje organizacija i da nove strategije zahtevaju, tokom primene, obaveznu analizu i sagledavanje aktuelnosti organizacione strukture.

---

<sup>123</sup>Drobac, M. (2009), *Strategijski menadžment*, Fakultet za pravne i poslovne studije: Prometej, Novi Sad, str. 132-136.



Slika 5. Model „7-S“



Izvor: <https://research-methodology.net/> (preuzeto: 28.04.2019).

#### 4.7.2. INTEGRATIVNI MODEL POSLOVANJA

Integrativni model poslovanja (Business Integration Model - BIM), kao ključne domene organizacije navodi:

- strategiju - podrazumeva definisanje konkurentske, tržišne strategije, poslovne, organizacione i tehnološke strategije;
- ljude - podrazumevaju sve formalne organizacione strukture, strukturu i sadržaj poslova, upravljanje kadrovima, rukovođenje i stil, odlučivanje i kulturu;
- tehnologiju - odnosi se na komunikacije i mreže, ekspertne sisteme, uvođenje informacionih tehnologija;

▪ poslovne procese - podrazumevaju ključne definicije procesa, definisanje izlaza, tokova rada, mera uspešnosti u ostvarivanju osnovnih performansi.<sup>124</sup>

Integrativni model poslovanja, zasnovan na četiri ključna aspekta u organizaciji, izgrađen je na principima konzistentne i ostvarljive organizacione promene. Pri tome se u domenu strategije nastoji uspostaviti strateška vizija okrenuta ka tržištu i potrošačima, radi ostvarivanja dugoročnog uspeha preduzeća.

U domenu elementa modela ljudi, teži se da se oni organizuju, motivišu i osposobe za uspeh. U domenu elementa tehnologije, nastoji se da se primeni odgovarajuća tehnologija, koja će u svim domenima delovanja organizacije pružiti podršku ostvarenju postavljenih zadataka, dok u domenu elementa poslovnih procesa, teži se ponovnom preispitivanju osnovnih poslovnih područja, kako bi se ostvarila što veća efektivnost i efikasnost svih resursa.

#### **4.7.3. DESKRIPTIVNI MODEL POSLOVANJA**

Deskriptivni model poslovanja se zasniva na sledećim ključnim elementima:

- kultura;
- procesi;
- struktura;
- tehnologija.

Kultura obuhvata zajedničke vrednosti, iskustva i ciljeve koji dominiraju u organizaciji tokom vremena i kojima se definiše stav, u odnosu na eksterno okruženje i rešavaju problemi interne organizacije. Procesi obuhvataju sled aktivnosti koji ispunjavaju potrebe internih i eksternih korisnika.

---

<sup>124</sup>Pravdić, P., *op. cit.*

Struktura može da pomogne ili osujeti nužnu komunikaciju, znanje, transfer znanja i kontakte sa kupcima, jer se njom definišu komunikacije unutar organizacije, kao i odgovornosti i poverenje koje se ukazuje pojedincima tj. kolektivu. Tehnologija ima kritičnu ulogu u nastanku, transferu i upravljanju informacijama.<sup>125</sup>

#### **4.7.4. MODEL INOVATIVNE ORGANIZACIJE**

Osnovni i opšti interes svake organizacije, odnosno preduzeća je da opstaje ili da ne propadne i da u odnosu na ostale, ostvaruje dinamični rast i razvoj. U savremenim uslovima stalnih, mnogobrojnih i raznovrsnih promena i oštre konkurencije, opstajanje nije jednostavan i lak zadatak.<sup>126</sup>

Da bi odgovorile izazovu opstanka, savremene organizacije moraju da prilagođavaju svoje ciljeve, strategiju i organizacionu strukturu, promenama u internom i eksternom smislu. U promenljivoj i dinamičnoj sredini, nije jednostavno definisati sve strategijske opcije, te se izbor određene strategije najčešće odnosi na adekvatno pozicioniranje preduzeća u određenoj grani, tako da uz korišćenje konkurentskih prednosti, u poslovnom području, preduzeće posluje profitabilno.

Izabrana strategija trebalo bi da bude konzistentna sa vizijom i ciljevima preduzeća, organizacionom strukturom, raspoloživim resursima, kao i sa sredinom u kojoj preduzeće obavlja svoju poslovnu i širu društvenu misiju. Dobro odabrana strategija treba da omogući uspešno korišćenje i razvijanje potencijala preduzeća.<sup>127</sup>

Preduzeća koja imaju funkciju strategijskog menadžmenta u stanju su da analiziraju svoju budućnost, a njihovi menadžeri su u stanju da unapred prepoznaju nadolazeće izazove, pa su samim tim mnogo bolje pripremljeni da reaguju na njih.

---

<sup>125</sup>Ibid.

<sup>126</sup>Đurić, Z., *op. cit.*, str. 51-52.

<sup>127</sup>Mićić, R., Jovović, M. (2009), Strategija preduzeća i organizaciona struktura, *Ekonomski pogledi*, br. 2, str. 59.

U tom smislu, preduzeća igraju značajnu ulogu, kao izvor preduzetničkih veština, inovacije i kao generator novih radnih mesta. Strategijski menadžment je od vitalnog značaja za dugoročnu konkurentnost ovih organizacija.<sup>128</sup>

S tim u vezi, osnova konkurentske prednosti savremenog preduzeća jeste njegova sposobnost da inovira. Inovacije su potrebne svakom preduzeću, bez obzira na njegovu veličinu. Ipak, veću inovacionu sposobnost imaju manji privredni subjekti, odnosno MSP u odnosu na velike sisteme, jer su spremnija za:

- brzu primenu inovacija nove tehnologije i
- zapošljavanje stručnih kadrova.

Takođe, ona su fleksibilnija za promene koje dolaze sa tržišta ili od nove tehnologije, što je podsticano razvojem njihove inovativne aktivnosti.<sup>129</sup>

Stvaranje novih proizvoda i usluga, procesa ili modela marketinga, samo su neki od modela inovativnosti. Inovacije, kao i znanje koje ih omogućava su najvažniji izvor tržišnog uspeha i konkurentske prednosti. Ne samo da su ključni faktor rasta i razvoja savremenih preduzeća, nego su u mnogim industrijski razvijenim zemljama i glavna pokretačka snaga razvoja ekonomije. Inovacije su neiscrpan izvor, koji utiče na povećanje vrednosti za kupce ili na smanjenje troškova poslovanja.

Samim tim, može se prihvatiti definicija pojma inovacije i inovativnosti prema kojoj se tehnološke inovacije odnose, pre svega na promene u tehnologiji, a inovativnost je pojam koji se vezuje za samu organizaciju. Na taj način, inovacija predstavlja proces usvajanja novih ideja, pronalazaka, izuma. Inovacija može biti i poznati proizvod, koji je nov na nekom tržištu, ali se implementira na domaće tržište.<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup>Vrchota, J., Rehor, P. (2017), Uticaj strategija na procenu krize iz ugla menadžera malih i srednjih preduzeća, *Serbian Journal of Management*, vol. 12, br. 1, str. 53.

<sup>129</sup>Bošković, G., et al. (2016), Inovativnost kao determinanta konkurentnosti i razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji, *Teme*, vol. 40, br. 1, str. 171.

<sup>130</sup>Milošević, D., Vujičić, S., *op. cit.*, str. 144-146.

Na osnovu rezultata istraživanja i poznatih, uspostavljenih modela, može se zaključiti da postoji visok stepen saglasnosti među njima. Jedan od domena koji je prihvaćen, kao ključni i zajednički u svim dosad poznatim modelima je tehnologija, kao ključni faktor i domen za promenu u organizaciji.

Pored navedenih, razvijen je i model inovativne organizacije. Ovaj model uvažava razvijene koncepte, a naglasak stavlja upravo na odnos između tehnologije i ostalih domena, te uvažava najpropulzivniji faktor promene u organizaciji, faktor tehnologije i tehnološke inovacije. To omogućava struktuiranje i analizu međuzavisnosti tehnoloških inovacija i ukupne inovativnosti organizacije.

Model koji predstavlja proces inovacije pod uticajem je dve grupe faktora iz okruženja:

- ✓ stanjem tehničkog znanja i načinom korišćenja proizvoda i procesa;
- ✓ potrebama i tražnjom za novim proizvodima i procesima.

Da bi se održala efektivnost organizacije, neophodno je da postoji usklađenost između organizacije i okruženja. Okruženje organizacije se može podeliti na različite rangove kontekstualnog okvira, koji uslovljava specifičnu stratešku orijentaciju, kao što su :

- pripadna industrijska grana u kojoj je izrazit rast, zrelost ili opadanje kod životnog ciklusa tehnologije proizvoda i procesa;
- proizvodnja industrijskih ili potrošačkih proizvoda;
- fragmentirana ili koncentrisana industrija.

Postoje četiri osnovne dimenzije strategije:

- kompleksna inovacija - stepen uvođenja novih proizvoda i usluga na nivou preduzeća, a osnovni atributi su:
  - ✓ inovacija proizvoda i procesa;
  - ✓ inženjering;
  - ✓ razvoj unikatnih proizvoda; vlasništvo nad patentima;
  - ✓ drugi oblici industrijske svojine.

- marketing diferencijacija - kreiranje lojalnosti kupaca zadovoljenjem specifičnih potreba i želja, a relevantni atributi su:
  - ✓ kontrola nad distribucijom;
  - ✓ agresivni, inovativni marketing;
  - ✓ servisi kupaca;
  - ✓ reklama i promocija;
  - ✓ brza isporuka i trenutni odgovori na narudžbu kupaca.
- opseg - obim tržišta koje zadovoljava konkretno preduzeće, a reprezentativni atributi su:
  - ✓ varijetet kupaca i geografskih tržišta;
  - ✓ veliki obim proizvoda.
- konzervativna kontrola troškova - stepen u kome preduzeće zauzima vodeću poziciju u odnosu na konkurenciju u pogledu troškova, a atributi su:
  - ✓ kontrola režijskih troškova;
  - ✓ naglasak na sniženje troškova po jedinici;
  - ✓ efikasna proizvodnja;
  - ✓ korišćenje kapaciteta;
  - ✓ niske cene;
  - ✓ privlačenje i zadržavanje visoko obrazovnog kadra.

Detaljnijim razmatranjem prirode i osnovnih karakteristika inovacija, može se zaključiti da je osnovna filozofija nastanka tehnološke inovacije, povezivanje tehničkih mogućnosti preduzeća i potreba tržišta. Mora se polaziti od potreba tržišta i tehničkih sredstava kojima se te potrebe zadovoljavaju, da bi inovacije bile uspešne. Organizacija igra odlučujuću ulogu u razvoju i primeni savremenih proizvodnih tehnologija. Razvoj i difuzija numerički kontrolisanih mašina, fleksibilnih proizvodnih sistema i industrijskih robota, na različit način se odvija u različitim zemljama razvijenog sveta.

Analizu prodora i primene savremenih tehnologija u SAD i na Zapadu karakteriše primena veoma skupe i savršene tehnologije, težeći kompjuterski integrisanoj proizvodnji i najvišem nivou automatizacije. Za razliku od njih, u Japanu su najveći prodor ostvarile manje kompleksne tehnologije, koje su prilagođene za šire mogućnosti primene.

#### **4.8. BIZNIS INKUBATORI KAO MODEL RAZVOJA PREDUZEĆA**

Prvi poslovni inkubator osnovan je 1959. u Bataviji, u državi Njujork, SAD, pod nazivom „Industrijski centar Batavija“. S pojavom ekonomske krize 70-tih, naročito 80-tih godina 20.veka, dolazi do veće potražnje za pružanjem usluga poslovne inkubacije, kada se osnivaju inkubatori u većini razvijenih zemalja Zapada, kao lokalni odgovor za rešavanje društvenih i ekonomskih problema, nastalih kao posledica zatvaranja velikih fabrika i rudnika, prestrukturiranja privrede i deindustrijalizacije.

Jedan od prvih inkubatora u Evropi osnovan je 1975.godine u Velikoj Britaniji, kao odgovor na propast velikih čeličana, sa ciljem da se stvore nova radna mesta za radnike koji su ostali bez posla. Danas se broj poslovnih inkubatora u svetu procenjuje na oko 9.000, od kojih je preko 1.000 u Aziji, oko 1.000 u Severnoj Americi, nešto manje, oko 900, u Evropi, a ostatak na ostalim kontinentima.

Poslovni inkubatori se okupljaju u 60 nacionalnih i regionalnih asocijacija, od kojih su najvažnije Nacionalna asocijacija poslovnih inkubatora (National Business Incubation Association), koja okuplja preko 1.900 članova iz 60 zemalja sveta, najviše iz SAD.

Najveća asocijacija poslovnih inkubatora u Evropi je Evropska mreža poslovnih i inovacionih centara (European Business & Innovation Centre Network), koja okuplja preko 240 članica iz Evropske unije i 11 iz drugih zemalja.

Prvi poslovni inkubator u Srbiji osnovan je u Nišu, krajem 2004. godine, a naredne godine otvoren je i u Knjaževcu. Od tada, pokrenuto je 25 inicijativa za otvaranje poslovnih inkubatora na teritoriji cele Srbije, uglavnom od strane lokalnih samouprava. Biznis inkubatori bili su podržani i finansijskim donacijama od strane Vlade Srbije, ali i raznih donatora: Vlade Kraljevine Norveške, kroz program ENTRANCE, ADA, USAID-a i holandske organizacije SPARK.

S druge strane, postoje inkubatori koji su nastali kao inicijativa velikih privrednih sistema tokom procesa restrukturiranja radne snage, a takav je inkubator u Vranju, osnovan na inicijativu lokalne samouprave i kompanije „Yumco“.

Iako je postojalo više pokušaja da se uspostavi mreža poslovnih inkubatora u Srbiji, do sada nije postignut zadovoljavajuć stepen njihove međusobne poslovne saradnje, te još uvek nedostaje jedinstvena nacionalna mreža inkubatora.<sup>131</sup>

#### 4.8.1. Pojam biznis inkubatora

Pod biznis inkubatorom podrazumeva se organizacija:

- koja pruža podršku nastanku,
- opstajanju opstanku i razvoju preduzeća,
- u ubrzanom tempu,
- u periodu kada su ona najugroženija, nakon osnivanja.

Biznis inkubatori su jedan od raširenih instrumenata za podsticanje zapošljavanja i kao takvi, predstavljaju instrumente razvoja za podršku novim preduzećima na početku njihovog rasta i razvoja, kada su najosetljivija.<sup>132</sup>

---

<sup>131</sup>Vasić, M. et al., *op. cit.*, str. 19.

<sup>132</sup>Ikić, S., Gudžević, F. (2012), *Perspektive za razvoj MSP, Socioeconomica - The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, vol. 1, br. 2, str. 362.



Biznis inkubatori se obično objašnjavaju kao organizovan način formiranja MSP, od ideje do njihovog osposobljavanja za samostalno funkcionisanje, u kome učestvuje veći broj različitih subjekata, počev od:

- regionalnih i lokalnih organa vlasti, preko
- finansijskih institucija,
- komora,
- velikih preduzeća,
- naučnih institucija,
- agencija malog biznisa, kao i
- asocijacija.

Takođe, učestvuju i zainteresovani biznismeni, preduzetnici i stručnjaci drugih profesija potrebnih za istraživanje i razvoj, transfer znanja u tehnologiju i tehnologije u nove proizvode.

Motivi osnivanja inkubatora uglavnom proizilaze iz interesa pravnih i fizičkih lica koja učestvuju u njihovom formiranju. Biznis inkubator predstavlja preduzeće koje pomaže osnivanju, rastu i razvoju drugih preduzeća.<sup>133</sup>

Prilikom pokretanja novog preduzeća, inkubator smanjuje troškove i rizik i pruža potencijalnim preduzetnicima i njihovim preduzećima najbolje šanse da prežive. Inkubatori su namenjeni preduzećima, da bi mogla da prežive i rastu tokom prvih godina poslovanja. Preduzeća koja izlaze iz okrilja inkubatora su zdrava preduzeća spremna za suočavanje sa problemima koji vladaju na tržištu.

Biznis inkubator treba da omogući većem vroju preduzetničkih poduhvata da na relativno bezbedan način, u strogo kontrolisanim uslovima, otpočnu sa svojim rastom i razvojem do određenog nivoa, kada prerastaju u stabilnu organizaciju koja je izgradila određenu rutinu funkcionisanja.

---

<sup>133</sup>Ilić, M. (2006) Poslovni inkubatori i klasteri kao model razvoja malih i srednjih preduzeća u industriji, *Industrija*, vol. 34, br. 4, str. 63-66.

To znači da je ostanak novoosnovanih preduzeća u biznis inkubatorima oročen na izvestan vremenski period u kome ova preduzeća treba da se razvijaju i stabilizuju svoje funkcionisanje. Nakon tog roka, preduzeća nastavljaju da posluju van inkubatora.

Osnovna misija svih biznis inkubatora je „proizvodnja“ preduzeća, koja će u narednom periodu izaći izvan biznis inkubatora, biti stabilna i sposobna za opstanak na tržištu.<sup>134</sup>

Osnivanje inkubatora zahteva ekspertska poslovna znanja i on pomaže novim preduzećima da razviju poslovnu ekspertizu. Kapital i finansijska sredstva su od životne važnosti za preduzeće u nastajanju. Zbog toga je savet, kako doći do potrebnog obrtnog kapitala, do trajnih izvora kapitala, od velikog značaja za novo preduzeće.

Preduzetništvo je dinamičan proces i zato zahteva međusobnu povezanost preduzetnika i njihovu vezu s različitim institucijama. Zato novo preduzeće mora da izgradi svoju vlastitu poslovnu mrežu, da bi moglo uspešno da se probija na tržište.

Biznis inkubatori pomažu svojim preduzećima da razviju takvu mrežu, tako što organizuju međusobne kontakte kupaca i dobavljača s kupcima u drugim privrednim organizacijama, komorama i svim institucijama koje imaju cilj da poboljšaju kvalitet života u određenoj regiji. Inkubator treba da organizuje oblike osposobljavanja preduzetnika, da bi mogli da steknu sva potrebna znanja za vođenje biznisa.

Veoma je važna procedura za izbor preduzetnika, koji će delovati u biznis inkubatoru. Kriterijumi treba da budu: mogućnost rasta preduzeća, sposobnost generisanja radnih mesta, sposobnost redovnog plaćanja poslovnog prostora, postojanje biznis plana, tržišne analize i sl. Biznis plan je najvažniji kod donošenja odluke. Iz njega se može videti da li je preduzetnik dobro osmislio svoj projekat.

---

<sup>134</sup>Milošević, D., Vujičić, S., *op. cit.*, str. 202-203.

Formalna ili neformalna povezanost sa univerzitetom je posebno važna za nastajanje preduzeća sa visokim tehnologijama. Brojni primeri pokazuju, da je za uspešan transfer inovacije u proizvodnju, iz univerzitetskih laboratorija, dobro da se omogući delu tima, koji je zainteresovan za poslovni uspeh zajedničkog proizvoda, da se osamostali i pokuša da napravi preduzeće, a da zadrži komunikaciju s delom tima koji ostaje na univerzitetu.

Postupak osamostaljivanja omogućava transfer tehnologije u proizvodnju, a većina istraživača nije zainteresovana za biznis, te za one koji to žele, inkubatori predstavljaju veliku pogodnost. Svakako, odnosi između vođstva biznis inkubatora i preduzeća u biznis inkubatoru moraju da budu jasno definisana s pravima i obavezama za obe strane.

Biznis inkubator je najčešće prostor sa malim radnim jedinicama. U pogledu prednosti, koje preduzetnici imaju, kada svoje poslovne ideje razvijaju pod okriljem biznis inkubatora su pre svega, ugled kod poslovnih partnera, jer stiču poverenje, da će moći da ispune obaveze u kraćem i duže roku, jer dobavljači i kupci inače, smatraju preduzeća u osnivanju vrlo rizičnim za investiranje.

Skraćenje perioda krive učenja preduzeća, naročito kada je potrebno da se proizvod nađe na tržištu u kratkom roku, brzo rešavanje pojedinih problema, kao i pristup poslovnim informacijama, izgradnja poslovnih veza i razmena iskustava sa preduzećima koja su u sličnim situacijama, takođe predstavljaju prednosti razvijanja poslovne ideje pod okriljem biznis inkubatora.<sup>135</sup>

Inkubatori pružaju tri osnovna elementa za razvijanje uspešnog preduzeća:

- preduzetničko i okruženje učenja,
- otvoren pristup mentorima i
- otvoren pristup investitorima.

Izraz „inkubator“ koristi se kao naziv za različite vrste organizacija koje se bave osnivanjem, odnosno razvojem novih malih preduzeća, u prvim fazama, u kojima su veoma osetljiva na spoljne opasnosti i unutrašnje greške, od ideje do

---

<sup>135</sup>Stanković, F., Vukmirović, N., *op. cit.*, str. 72-74.

stadijuma razvoj, kada preduzeće postaje dovoljno ekonomski snažno da može samostalno da posluje bez posebnih uslova i pomoći.

Poslovni inkubatori sastoje se od većeg broja, manjih preduzeća, koja se nalaze na jednom mestu, po pravilu unutar jedne zgrade. Period "inkubacije", od momenta kada se osnuje preduzeće, do njegovog osamostaljivanja i napuštanja inkubatora, kreće se u uglavnom od 3 do 5 godina. Nakon završetka procesa "inkubacije", kada preduzeća ekonomski ojačaju, fizički se izmeštaju iz inkubatora u tzv. "vođene uređene poslovne prostore", industrijsko-tehnološke parkove za MSP i klasične gradske industrijske zone, specijalizovane za određene industrijske sektore i grane.

Industrijske zone obično se lociraju pored ili u blizini važnijih saobraćajnica, rečnih tokova, industrijskih centara i gradskih aglomeracija. Industrijske zone i industrijski parkovi predstavljaju urbanizovan i uređen prostor određene namene, koja stimuliše lociranje i razvoj novih MSP.<sup>136</sup>

#### **4.8.2. VRSTE BIZNIS INKUBATORA**

Biznis inkubator je vrsta poslovnog udruženja, čiji je cilj pružanje podrške procesu osnivanja uspešnih novih preduzeća putem pružanja određenih usluga, u koje može spadati: prostor inkubatora, zajedničke usluge, marketing i umrežavanje.

Inkubatori se mogu međusobno razlikovati na nekoliko načina, a najvažniji je na one koji pružaju usluge, po organizacionoj strukturi, kao i po tipu klijenata. Vrsta različitih tipova biznis inkubatora može biti sveobuhvatna.

---

<sup>136</sup>Ilić, M., *op. cit.*, str. 68.

Prema klasifikaciji Ekonomske komisije UN za Evropu (United Nations Economics Commission for Europe – UNECE), inkubatori se dele na sledeće tipove:

- klasični biznis inkubatori;
- industrijski parkovi, odnosno zone;
- tehnološki i naučni parkovi;
- virtuelni biznis inkubatori.

Klasični biznis inkubatori se najčešće razvijaju na inicijativu regionalnih vlasti, nevladinih institucija i lokalne samouprave, u cilju podsticanja lokalnog privrednog razvoja i prestrukturiranja privrede, putem obezbeđivanja poslovnog prostora za preduzetnike pod povoljnim uslovima. Brz rast ovog tipa inkubatora, motivisan je podsticanjem razvoja preduzetničke aktivnosti, posebno u SAD.

Najpoznatiji centar inkubatora ovog tipa je SPEDD iz Pitsburga, koji obuhvata više desetina inkubatora sa nekoliko stotina preduzeća. Tehnološki i naučni centri, odnosno parkovi, razvijaju se u okviru ili u blizini univerzitetskih centara i/ili poznatih naučnih instituta, s ciljem ostvarivanja i komercijalizacije tehnoloških inovacija.

U pogledu naučno tehnoloških parkova (NTP), važno je napomenuti da po pravilu posluju kao neprofitabilne organizacije, a profit koji ostvaruju u kasnijim godinama rada investiraju u opremanje i proširenje delatnosti parka. U svetu postoje više stotina naučno-tehnoloških parkova formiranih od strane univerziteta, naučnih instituta, države ili lokalne samouprave i u većini slučajeva, predstavljaju kombinaciju biznis inkubatora, tehnološkog parka i inovacionog centra povezanih sa nekim univerzitetom ili naučnim institutom.

NTP koje osnivaju univerziteti, imaju prednosti u odnosu na one koji nastaju u sprezi sa istraživačkim institutima i razvojnim laboratorijama u industriji.

Formulisanjem standarda za osnivanje NTP i koordinacijom njihovog rada, bavi se Svetska asocijacija NTP, koja je osnovana 1984.godine sa sedištem u Malagi, Španija. Ova asocijacija povezuje rad oko 280 tehnoloških i naučnih parkova u svetu, u kojima je locirano preko 50.000 MSP.

U SAD, naučni i tehnološki parkovi nalaze se pri poznatim univerzitetskim centrima. Prvi naučni park u Velikoj Britaniji otvorio je Trinity koledž 1970.godine, severno od Kembridža. Većinu inkubatora u Velikoj Britaniji osnovale su lokalne vlasti, univerziteti, srednje škole, organizacije za lokalni ekonomski razvoj i lokalne nevladine organizacije.

Inkubatorima upravljaju vlasnici objekata datih na korišćenje, unajmljeni menadžeri ili male privatne kompanije osnovale su lokalne vlasti, organizacije za lokalni ekonomski razvoj, univerziteti, srednje škole kao i lokalne nevladine organizacije.

Virtuelni inkubatori razlikuju se od klasičnih, u pogledu vrste i načina pružanja usluga korisnicima. Povezuju preduzeća, kupce, dobavljače i operativni menadžment inkubatora, putem modernih informacionih i komunikacionih tehnologija.

Pomenuti inkubatori su poznati i kao "inkubatori bez krova", jer preduzećima ne pružaju poslovni prostor i kancelarijske usluge, ispod tržišne cene, a njihova prednost, ogleda se u tome što mogu obuhvatiti veći broj korisnika, a članovi inkubatora nisu u obavezi da napuštaju svoju trenutnu lokaciju i realociraju se u inkubator. Ovi inkubatori su poslednjih godina najviše aktuelni.

Takođe, potrebno je spomenuti i internet inkubatorske centre, koji spadaju u inkubatore visoke tehnologije. Organizuju se kao posebne profitne organizacije, formirane u opremljenom poslovnom prostoru, sa ciljem korišćenja interneta velikog kapaciteta za različite namen. Međutim, poslednjih godina 20. veka usledilo je njihovo masovno gašenje.<sup>137</sup>

U skladu sa kriterijumima za prijem i ciljevima, inkubatori se mogu podeliti u dve grupe:

- biznis inkubatori, koji je višenamenski - u koje mogu biti primljena sva preduzeća koja zadovoljavaju osnovne tržišne i tehnološke standarde;
- poslovni inkubatori, koji je specijalizovan – usredsređeni su na konkretnu delatnost.

---

<sup>137</sup>Ibid, str. 72.

Sledstveno činjenici da biznis inkubatori omogućavaju poslovno okruženje novim preduzećima, na taj način što obezbeđuju prostorije, infrastrukturu, usluge i povoljnosti, koje mogu poboljšati njihovu sposobnost da vode svoje poslovanje u ranoj fazi razvoja, preduzeća prolaze kroz sledeće faze:

- period - inkubacioni period registrovanja i osnivanja preduzeća;
- period razvoja i rasta unutar biznis inkubatora;
- post- inkubacioni period praćenja i podrške preduzećima, koja su napustila inkubator.

Sam inkubator se uglavnom sastoji od malog broja zaposlenih, čiji broj zavisi od konkretne vrste i broja usluga koje inkubator pruža svojim članovima, tzv. „stanarima.“

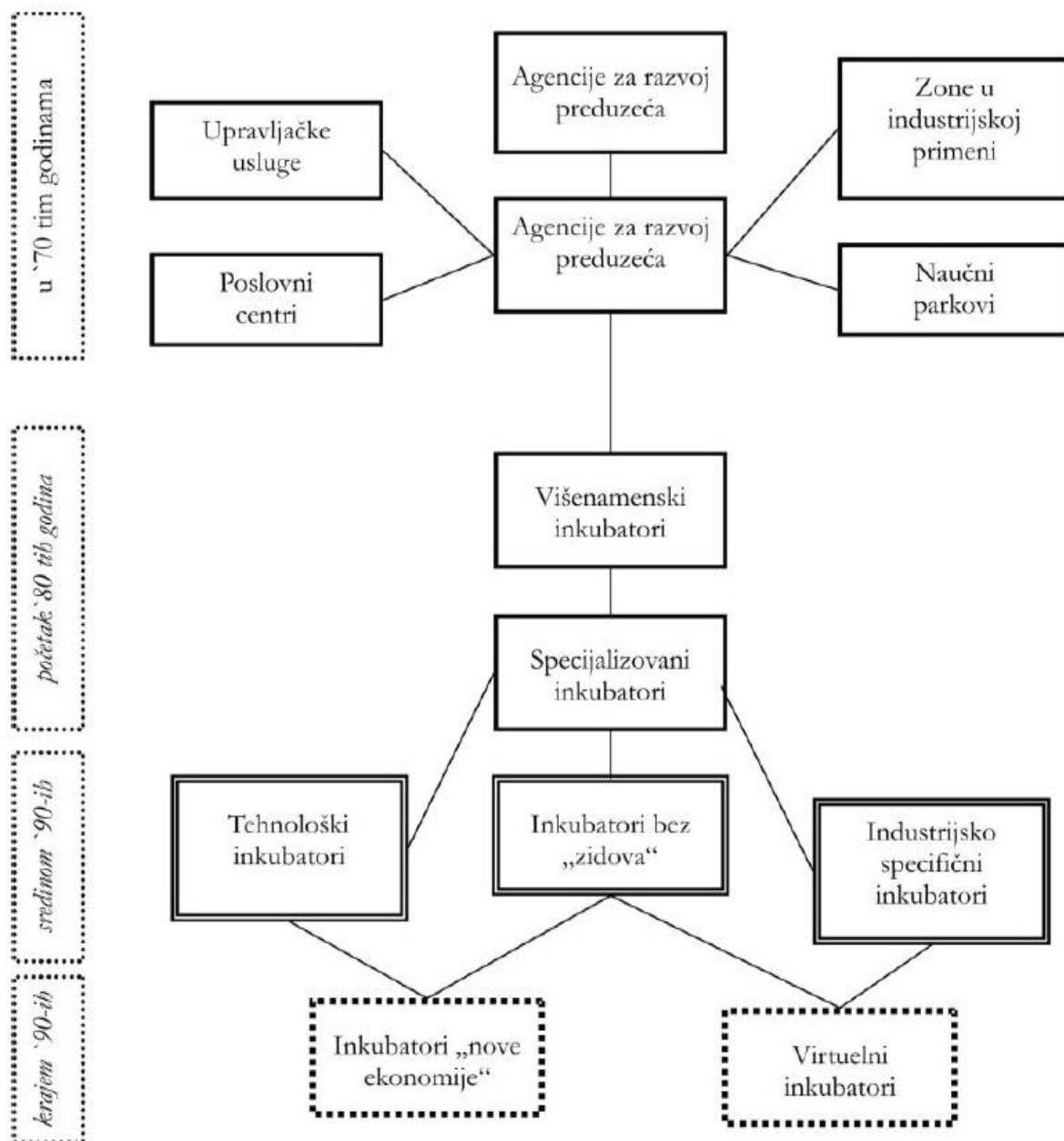
Biznis inkubatori se najčešće sastoje od velikog broja malih poslovnih jedinica (uglavnom između 10 i 50). Ono što je karakteristično za njih:

- nalaze se na jednom mestu, uglavnom u jednoj zgradi;
- ponuđene su preduzetnicima po fleksibilnim niskim uslovima sa lakim dogovorima o najamnini;
- nude i poslovne savete, obuku i savetovanje o pružanju usluga, po niskim cenama ili besplatno.

Inkubatori pružaju mesto i različite male poslovne usluge, stvarajući povoljno okruženje za početak posla ili MSP u prvoj godini njihovog poslovanja. Takođe, snižavaju cenu i rizik započinjanja nove kompanije i pružaju potencijalnim kupcima i njihovim poslovima, najbolju šansu za opstanak.

Inkubatori mogu biti korišćeni od strane javnih institucija da ohrabre stvaranje i opstanak novih kompanija, a osnovno za koncept inkubatora i njegov uspeh je u pružanju veštih, profesionalnih, malih poslovnih saveta, na licu mesta.

Slika 6. Nastajanje i formiranje novih tipova inkubatora  
u vremenskom horizontu



Izvor: Vojnović et. al., str. 2007.



Prilikom osnivanja biznis inkubatora neophodno je:

- prepoznati ulogu biznis inkubatora u negovanju preduzetništva i shvatanja njegove potencijalne uloge u podršci regionalnom ili specifičnom industrijskom razvoju;
- postizanje konsenzusa o misiji, koja će definisati ulogu inkubatora u zajednici i razvoj strateškog plana, kako bi se ostvario razvojni cilj;
- imenovanje upravnog odbora, koji će biti posvećen misiji inkubatora i maksimizaciji uloge menadžmenta u razvoju preduzeća;
- identifikacija međunarodnih partnera, kao i fokus aktivnosti biznis inkubatora na lokalne preduzetnike i njihove potrebe;
- pažljiv odabir lokacije radi odgovarajuće infrastrukture;
- angažovanje efikasne uprave i primena dobrih poslovnih običaja, u cilju negovanja pozitivnog pogleda na preduzetništvo, kao i promocije kulture i međusobnog povezivanja novih preduzeća;
- transparentno predstavljeni uslovi za smeštaj u prostorije inkubatora usluge i cene/troškovi;
- učenje i korišćenje opsežnog međunarodnog iskustva sa biznis inkubatorima;
- struktura finansijske održivosti razvojem i implementacijom poslovnog plana;
- pružanje usluga klijentima i podrška zainteresovanih strana, u skladu sa misijom inkubatora.<sup>138</sup>

Osnovno za koncept inkubatora i njegov uspeh je u pružanju profesionalnih, poslovnih saveta na licu mesta. Bez ovoga, prostorije su samo uređeni radni prostori, koji su slični inkubatorima, ali sa tendencijom da pružaju samo usluge obezbeđenja prostora već osnovanim MSP. Najuspešniji inkubatori i uređeni radni prostori imaju jasan pogled, da je njihov cilj poslovanja, da povećaju lokalni rast zaposlenosti, a ne da dovedu do propadanja ili neefikasnosti posla.

---

<sup>138</sup> *Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji 2007-2010* (2006), Republika Srbija, Ministarstvo privrede.

### 4.8.3. RAZVOJ BIZNIS INKUBATORA

U praksi razvijenih zemalja, osnivanje inkubatora vrši se prema posebnoj proceduri u više faza:

- preliminarno istraživanje mogućnosti osnivanja inkubatora;
- iznalaženje potencijalnih sponzora i investitora;
- iznalaženje prikladne lokacije;
- utvrđivanje ciljnog tržišta;
- utvrđivanje zakupa i drugih troškova;
- koncipiranje zajedničkih aktivnosti, odnosno usluga, inkubatora;
- izrada biznis plana.

U fazi preliminarnog istraživanja mogućnosti osnivanja inkubatora vrši se prikupljanje i analiza podataka o svrsishodnosti formiranja inkubatora. Proces istraživanja treba da pomogne daljem odvijanju predviđene procedure osnivanja inkubatora.

U okviru ovog procesa treba obaviti sledeće radnje:

- ✓ proučiti literaturu,
- ✓ upoznati praksu razvoja inkubatora u zemlji i inostranstvu,
- ✓ prikupiti informacije,
- ✓ prikupiti mišljenja i savete stručnjaka i menadžera iz oblasti malog biznisa u lokalnoj sredini ili regiji,
- ✓ prikupiti informacije o lokalnim porezima i zaradama i
- ✓ izraditi preliminarne biznis planove.

Osnivanje i funkcionisanje inkubatora, zavisi od pomoći najbližeg okruženja i od posebne važnosti je faza nalaženja potencijalnih sponzora i investitora. Sponzori se najčešće traže među onim preduzećima, koja imaju slobodan poslovni prostor, neiskorišćenu opremu i neiskorišćene kapacitete.

U pogledu investitora, koji učestvuju u finansiranju razvoja inkubatora, oni se angažuju na dva načina:

- na inicijativu samog investitora preduzetnika inkubatora ili
- na inicijativu potencijalnog finansijera, koji na bazi raspoloživih informacija, svojom ponudom, izražava želju da učestvuje u finansiranju projekta.

Treća faza predstavlja izbor lokacije inkubatora, koju čine novi namenski izgrađeni objekti ili napušteni i neiskorišćeni industrijski i drugi građevinski objekti u gradskim industrijskim zonama, u predgrađima, manjim gradovima i selima u kojima postoji izgrađena saobraćajna i komunalna infrastruktura.<sup>139</sup>

#### **4.8.4. RAZVOJ BIZNIS INKUBATORA U SRBIJI**

Republička agencija za razvoj MSPP, od 2003.godine, intenzivirala je rad na širenju svesti o značaju i na stvaranju uslova za uspostavljanje poslovnih inkubatora u Srbiji. Do 2004.godine, kada je u Nišu osnovan prvi poslovni inkubator, u Srbiji nije postojao ni jedan poslovni inkubator.

Tokom 2004.godine, Republička agencija za razvoj MSPP postala je implementacioni partner u okviru projekta ENTRANSE, podržanog od strane Vlade Kraljevine Norveške.

---

<sup>139</sup>Ilić, M., *op. cit.*, str. 72-73.

U saradnji sa predstavnicima međunarodnog partnera za implementaciju, norveškog instituta SINTEF, Republička agencija radi na dizajniranju i realizaciji projekta, koji ima za cilj razvoj pilot inkubatora u Nišu i pripremu okvira Nacionalnog programa za uspostavljanje biznis inkubatora i naučno - tehnoloških parkova u Srbiji.

2006. godine, od strane Saveta za mala i srednja preduzeća i preduzetništvo, usvojen je Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Srbiji 2007-2010., kao rezultat zajedničkog rada Ministarstva privrede, Republičke agencije za razvoj MSPP i tima projekta ENTRANSE\SINTEF uz finansijsku pomoć Vlade Srbije i Vlade Kraljevine Norveške, pa je te godine, osnovan najveći broj inkubatora u:

- ✓ Subotici,
- ✓ Zrenjaninu,
- ✓ Beogradu,
- ✓ Prokuplju i
- ✓ Vranju.<sup>140</sup>

Na taj način su prepoznate mogućnosti koje pruža poslovna inkubacija, te su poslednjih godina Srbija i pojedine lokalne samouprave podržale, na manje ili više uspešan način, dvadesetak inicijativa za osnivanje poslovnih inkubatora.

Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine, u većoj meri nego ranije, usmerena je na korišćenje ovog podsticajnog instrumenta, u cilju približavanja Srbije dostignutom nivou razvoja poslovne inkubacije u razvijenijim zemljama, kako bi se ostvarili pozitivni efekti koje one decenijama unazad koriste.<sup>141</sup>

---

<sup>140</sup>Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji 2007-2010 (2006), Republika Srbija, Ministarstvo privrede.

<sup>141</sup>Vasić, M., et al., *op. cit.*, str. 5.

Kroz integrisane projekte razvoja biznis inkubatora u Srbiji, moguće je:

- razvijati preduzetništvo i sektor MSP,
- ubrzavati lokalni ekonomski razvoj i
- ubrzavati nacionalnu privredu.

Poslovni inkubator centri kao institucije direktne nefinansijske podrške sektoru MSPP, pružaju širok spektar usluga biznisima u povoju, odnosno u fazi kada im je ona i najpotrebnija, kako bi preživeli period kada je zabeležena i njihova najveća „smrtnost“.

Osnovno obeležje poslovnih inkubatora u Srbiji je različit model njihovog uspostavljanja i funkcionisanja, što za posledicu ima i veoma različit nivo njihove aktivnosti.<sup>142</sup>

Iako predstavljaju značajan deo svake savremene privrede u svom poslovanju i razvoju, MSP se susreću sa velikim problemima i ograničenjima. Da bi se olakšalo poslovanje, unapredio i ubrao razvoj MSP, u većini zemalja se razvijaju brojni elementi poslovne infrastrukture sa ciljem da se pomogne MSP.

S druge strane, razvoj pojedinih delova infrastrukture nije bio uređen i iz tih razloga se nisu mogle uvažiti realne potrebe MSP i područja na kome posluju.

Ovo je dovelo do toga da nema dovoljno prosperiteta u radu i zbog toga dolazi do niskog nivoa konkurentnosti preduzeća, a samim tim i nedostatka stabilnih izvora finansiranja, u dužem vremenskom periodu.<sup>143</sup>

Koncept uspostavljanja poslovnih inkubatora, koji realizuje Republička agencija za razvoj MSP, predstavlja pre svega, stvaranje i podršku održivosti novih kompanija i stvaranje novih radnih mesta, jedinstveni sistem podrške koji se odnosi, ne samo na stanare, već na celokupnu preduzetničku populaciju na

---

<sup>142</sup>Soldat, J., et al. (2011), Istraživanje razvoja poslovnih inkubator centara u Srbiji, *Tehnika*, vol. 66, br. 2, str. 311.

<sup>143</sup>Nikolić, M., Stošković, M., Đukić, G. (2012). Poslovna infrastruktura kao faktor razvoja i konkurentnosti malih i srednjih preduzeća. *Ekonomski vidici*, vol. 17, str. 283.

lokalnom nivou, uključivanje lokalne zajednice i inegrirano partnerstvo na svim nivoima (međunarodni, nacionalni, regionalni, lokalni nivo).

Biznis inkubator u Nišu, u okviru projekta koji finansira Vlada Kraljevine Norveške, podržava preduzeća u ranoj fazi osnivanja i nudi im prostor, kancelarijske usluge, opremu za proizvodnju, kao i posebne usluge: trening, analizu biznis ideje i potencijala tržišta i pristup finansijskim resursima. Na ukupnoj površini od 2700 m<sup>2</sup> od kojih je 2100 m<sup>2</sup> proizvodni prostor, smešteno je 15 stanara, odnosno preduzeća. Njihove osnovne delatnosti su: obrada metala i proizvodnja ukrasnih predmeta, proizvodnja čeličnih konstrukcija za staklenike i plastenike, proizvodnja folijarnih oplemenjivača, proizvodnja delova za poljoprivredne mašine, proizvodnja mamaca, proizvodnja ekspanzionih i drugih posuda, proizvodnja eksera, izrada odlivaka od obojenih metala, proizvodnja medicinskih aparata i dr.

Biznis inkubator Zrenjanin, osnovan 2006.godine, prvi je poslovni inkubator u AP Vojvodini, koji je jedinstven u Srbiji i po tome što je orijentisan na podršku preduzetnicima iz oblasti informacionih tehnologija. Poslovni inkubator Zrenjanin jedan je od retkih projekata koji je podržan od strane svih nivoa administracije, a projekat je podržan i od tri međunarodne insitucije.

U prvoj razvojnoj fazi poslovnog inkubatora Zrenjanin, realizovano je pet preduzetničkih inicijativa koje su vezane za proizvodnju usluga i proizvoda u IT industriji. Osim četiri lokalne preduzetničke inicijative, odnosno preduzeća, u delu inkubatora koji Fond za podršku investicija u Vojvodini promovise ka stranim investitorima, nastanila se i jedna italijanska kompanija koja se bavi razvojem softvera.

Sa sadašnjom visokom stopom nezaposlenosti, otvaranje novih radnih mesta, koje podrazumeva i samozapošljavanje, predstavlja prioritet društvenih nastojanja, u čemu značajan doprinos mogu da pruže MSP. U zemljama u tranziciji, kao što je Srbija, poslovni inkubatori mogu da daju snažan impuls stvaranju novih radnih mesta.

Slika 7. Poslovni inkubatori u Srbiji



Izvor: <http://www.lokalnirazvoj.org.rs> (preuzeto: 18.02.2020.)

Preduzeća koja postanu stanovnici inkubatora, smanjuju svoja početna ulaganja i na taj način lakše i brže mogu da ostvaruju svoj profit. Nakon određenog perioda, preduzeća se osposobljavaju za samostalni nastup i opstanak na tržištu, nudeći svoje usluge privredi i javnom sektoru. Ovaj model je doneo dobre rezultate, prvenstveno u zemljama članicama Evropske unije, u sektoru razvoja MSP.

#### **4.9. KLASTERI KAO MODEL RAZVOJA PREDUZEĆA**

Težnja zemalja članica Evropske unije za promovisanjem značaja malih preduzeća kao osnovnih pokretača inovativnosti, kao i povećanja zaposlenosti, oličena je u dokumentu pod nazivom „Evropska povelja o malim preduzećima“.

U skladu sa usvojenim dokumentom, Evropa se obavezala na podsticanje saradnje između preduzeća, kao i između preduzeća i naučnoistraživačkih institucija, na lokalnom, nacionalnom, evropskom i međunarodnom nivou.

Na primerima nekoliko zemalja, vidi se uspešnost u primeni modela povezivanja MSP u klastere. Na taj način, te zemlje su uspešno izvršile povezivanje malih preduzeća sa velikim kompanijama, što je u doprinelo većem prosperitetu privrede i ekonomije zemlje u celini.

Na taj način, npr. u Italiji, karakteristična je visoka koncentracija MSP i najduže iskustvo u razvoju klastera u svetu. Od momenta, kada su MSP postala svesna, da su udružena u grupacije, konkurencija i da tako mogu da proizvedu ono što samostalno ne bi mogla, klasteri su postali predmet interesovanja preduzetnika i naučnika. Lokalni proizvođači su u međusobnom povezivanju i jakoj, preduzetničkoj perspektivi, prepoznali ključ svog uspeha i opstanka.<sup>144</sup>

---

<sup>144</sup>Laketa, M., Laketa, L. (2013), Klasteri kao model povezivanja malih i srednjih preduzeća u funkciji oživljavanja privrede Srbije, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, vol. 3, br. 2, str. 200-215.



Slovenija je u formiranju klastera primenila pristup „dinamičnih koncentričnih krugova“, kojima je omogućeno povezivanje MSP u klastere oko vodeće kompanije. Suštinu odnosa u klasteru predstavlja vertikalna interakcija u lancu snabdevanja između MSPP i velikih lokalnih preduzeća, članstvo u klasteru je šansa za MSPP, koja udružena mogu da opsluže velike porudžbine, što pri samostalnom nastupu nije slučaj.

U Srbiji, poslednjih godina, postoje klasteri, ali ne postoji jasno definisana politika klastera. Ipak, među najuspešnijim klasterima u privredi izdvajaju se:

- ✓ Automobilski klaster Srbije,
- ✓ Srpski softverski klaster i
- ✓ „Klaster Bipom“ – Balkansko - crnomorska industrija poljoprivrednih mašina.

Klasteri u Srbiji nemaju dovoljnu kritičnu masu i njihov značaj je mali, na svim nivoima, odnosno na nacionalnom i na međunarodnom planu.<sup>145</sup>

#### **4.9.1. POJAM I FAZE RAZVOJA KLASTERA**

Klasteri predstavljaju značajnu karakteristiku svake države, regionalne i gradske privrede, posebno u ekonomski razvijenim zemljama. Mogu se javiti u različitim:

- delatnostima,
- oblastima,
- sektorima,
- grupacijama industrije i
- na nivou malih lokalnih preduzeća.

---

<sup>145</sup>Mitrović, V., Mitrović, I. (2014), Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća i preduzetnika kroz klastersko povezivanje, *Ekonomski signali: poslovni magazin*, vol. 9, br. 2, str. 149-167

Tendenciju da se okupljaju u klasterne, imaju preduzeća, svuda u svetu, a imala su je mnogo ranije, nego što je pojam klastera ušao u ekonomsku literaturu.

Michael Porter, koji je popularisao termin „klaster“, predstavio je klasterne kao osnovu „nove konkurentne ekonomije“, ističući njihov značaj za povećanje konkurentnosti preduzeća na domaćem i međunarodnom tržištu.

Prema Porteru, klasteri se definišu kao geografske koncentracije međusobno povezanih preduzeća, specijalizovanih dobavljača, davalaca usluga, preduzeća iz srodnih delatnosti i sa njima povezanih institucija, koji su konkurencija jedni drugima, ali, takođe i saraduju.

Ima mnogo definicija klastera, a pored Portera, npr. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) definiše klasterne kao mrežu međusobno povezanih preduzeća, koji su zajednički vezani za istu vrstu biznisa, u saradnji sa relevantnim institucijama.<sup>146</sup>

Značaj klastera je znatno promenila globalizacija, a njihova uloga je u konkurenciji i konkurentnosti postala jako važna. Oni predstavljaju konkurentne izvozne prednosti u svim privredama, sa bitnim posledicama na preduzeća, državu, ali i druge institucije. Njihov značaj se povećavao istovremeno sa industrijalizacijom, razvojem konkurencije i rastom savremenih privreda.

Koncept klasterizacije, koji je u poslednjoj deceniji 20. veka, postao centralna ideja konkurentnosti i ekonomskog razvoja nacionalnih ekonomija, predstavlja najsavremenije umrežavanje nezavisnih ili uslužnih preduzeća, gde se povezuju:

- ✓ dobavljači,
- ✓ autori tehnologija i know-how,
- ✓ odgovarajući tržišni instituti i
- ✓ potrošači.<sup>147</sup>

---

<sup>146</sup>Petaković, V. (2009), Klasteri i poslovne alijanse - novi oblici organizovanja u privredama zemalja u tranziciji primer Mađarska, *Škola biznisa*, br. 2, str. 73.

<sup>147</sup>Mićić, V. (2010), Klasteri – faktor unapređenja konkurentnosti industrije Srbije, *Ekonomski horizonti*, vol. 12, br. 2, str. 57-60

Klasterizacija je proces, kroz koji se izgrađuju veze između preduzeća, tako da, u suštini, preduzeća bez neke perspektive, stiču konparativne prednosti.

Ono što povezuje učesnike klastera su zajednički interesi u pogledu:

- nabavke,
- kupaca,
- usluga,
- radne snage i
- drugih resursa.<sup>148</sup>

Samim tim, povezivanje u klaster podrazumeva saradnju preduzeća iz različitih oblasti, nadovezivanje na obrazovanje, osposobljavanje, razvoj i uvođenje novih tehnologija u poslovne procese.

Pomoću klastera, moguće je ostvariti veći rast i unapređenje inovativnosti, kao i usavršavanje preko novih oblika zajedništva i udruživanja, s tim da je inicijativa za pokretanje klastera uslovljena postojanjem nekih opštih uslova, od kojih su najznačajniji:

- dostupnost sirovina;
- geoklimatski uslovi;
- blizina atraktivnog tržišta;
- istorijsko nasleđe, tradicija i specifična znanja;
- koncentracija specijalizirane radne snage;
- naučnoistraživačke institucije.

Uspešne inicijative za razvoj klastera su tamo gde postoji jasan okvir rada, koncipiran na potencijalu klastera, koga čine kritična masa veština i znanja, tehnologija, mogućnosti mrežnog povezivanja, razvoja i prilagođavanje organizacije. Za razvoj klastera potrebne su strategije razvoja na lokalnom, regionalnom i državnom nivou.

---

<sup>148</sup>Ciriković, E. (2013), Klaster organizacija kao faktor konkurentnosti malih i srednjih preduzeća, *Tranzicija*, vol. 15, br. 31, str. 89.

Ciljevi koji se najčešće javljaju tokom inicijative za formiranje klastera su:

- olakšavanje inovativnosti i primena tehnologije;
- razvoj mreže klastera;
- obrazovanje i obuka kadrova;
- jačanje saradnje i kooperacije između poslovnih subjekata, obrazovnih, inovativnih institucija, kao i sa potencijalnim nosiocima finansiranja inovativnih projekata;
- težnja za uspostavljanjem dijaloga i saradnje sa naučnim institucijama i vladom;
- permanentan rast i razvoj klastera, promovisanjem domaćih i stranih ulaganja;
- povezivanje datog sa drugim klasterima u nacionalnoj i međunarodnoj ekonomiji;
- olakšavanje poslovnog povezivanja članica klastera.

Klaster omogućava realizaciju veće dodatne vrednosti članicama klastera, ali i dovodi do poboljšanja slike u javnosti, grane u kojoj se klaster nalazi.

U pogledu faza razvoja, ukoliko organizaciju klastera posmatramo kao projekat, što on u suštini jeste, mogu se definisati sledeće faze:

- mapiranje klastera - u ovoj fazi se vrši identifikacija klastera na nivou cele ekonomije;
- dijagnoza stanja i implementacija strategije - u drugoj fazi se procenjuje konkurentska pozicija klastera;
- implementacija startegije i regulatornih i institucionalnih inicijativa – u navedenoj fazi dolazi do aktivnog uključivanja najbitnijih članica klastera;
- postprojektna održivost – ova faza bazirana je na preduzimanje mera i aktivnosti, koje će osigurati samostalnost i nezavisnost klastera.

Na osnovu iznetog, mogu se precizirati ključne smernice, koje će pospešiti razvoj klastera, kao i učiniti da oni budu što efikasniji, a to su:

- izrada strategije razvoja klastera;
- uključivanje svih nivoa vlasti u procesu mapiranja klastera;
- permanentna, dugoročna i pre svega, veća podrška države;
- aktivnosti vezane za proces klasterizacije, povezati za procese razvoja nauke, obrazovanja, kao i privlačenja stranih investicija.

Promena starog načina poslovanja i razmišljanja je dugotrajan proces, koji zahteva menjanje organizacionih, upravljačkih i proizvodnih struktura, ali ono što je najznačajnije jeste, da se mora raditi na edukaciji, kako bi se moglo poslovati u novim uslovima, koji su drugačiji nego što su bili.<sup>149</sup>

Poslovanje preduzeća, u savremenim uslovima poslovanja, zasniva se na:

- brzini,
- povezanosti,
- kvalitetu,
- inovacijama,
- izgradnji kritične mase kapitala,
- fleksibilnosti i
- proizvodnog, odnosno uslužnog potencijala.

Ovaj novi stil poslovanja, zahteva timski pristup na lokalnom nivou – takozvani klaster pristup.

U osnovi pojma klastera nalazi se kooperacija, kao zajedničko delovanje najmanje dva preduzeća, u cilju povećanja poslovnog učinka. S obzirom na činjenicu da MSP predstavljaju okosnicu razvoja privrede, kako razvijenih zemalja.

---

<sup>149</sup>Ciriković, E. (2013), Klaster organizacija kao faktor konkurentnosti malih i srednjih preduzeća, *Tranzicija*, vol. 15, br. 31, str. 91-95.

Na taj način, zemljama u razvoju, da bi opstala na tržištu, pomenuta preduzeća moraju stalno da rade na gradnji nove konkurentne prednosti, koje se mogu graditi unutar samih preduzeća, ali i kroz saradnju i povezivanje između njih.

Jedan od načina podizanja efektivnosti poslovanja i efikasnosti razvoja MSP, a time i njihove konkurentnosti i konkurentnosti ukupne privrede, jeste stimulisanje razvoja klastera, jer takav način povezivanja preduzeća, posebno u oblasti industrije, predstavlja ključ ukupnog ekonomskog razvoja.

Poslednjih decenija, posebno su industrijski klasteri, u centru pažnje i to ne samo stručnih krugova, već i kreatora ekonomske politike, u cilju kreiranja programa za unapređenje ekonomskog razvoja i konkurentnosti nacionalnih ekonomija. Razvoj klastera je najefikasniji put za podsticanje razvoja i kvaliteta lokalne sredine, za podizanje i unapređenje ekonomije regiona na viši nivo.

Preduzeća u obavljanju svojih aktivnosti ostvaruju interakcije sa:

- klijentima,
- dobavljačima,
- konkurencijom i
- javnim institucijama.

Samim tim, kvalitet veza koje preduzeće uspostavlja sa drugim subjektima:

- ✓ podiže nivo konkurentnosti preduzeća,
- ✓ omogućava im izlazak na šira tržišta,
- ✓ pristup fondovima i
- ✓ povoljnijim kreditima.<sup>150</sup>

Formiranjem klastera, MSP nastoje da povežu jake strane svakog preduzeća koje učestvuje u njemu, a da pri tome, kroz saradnju, kompenzuju njihove postojeće slabosti. U tom smislu, klasteri predstavljaju mreže preduzeća koje stupaju u mrežne kooperativne odnose i na taj način se međusobno dopunjuju.

---

<sup>150</sup>Bošković, G., Kostadinović, I. (2011), Klasteri malih i srednjih preduzeća – ključ ekonomskog razvoja, *Škola biznisa*, br. 4, str. 54-68.

Najznačajnije koristi koje MSP mogu da ostvare u međusobnoj saradnji je ukрупnjavanje i bolje iskorišćavanje resursa, kao i dolazak do know-how-a, kao osnove za razvoj inovativnih proizvoda. S obzirom na rast složenosti i multidisciplinarnosti novih proizvoda, proces razvoja inovacija postaje sve složeniji, a istovremeno dolazi do porasta potrebnih sredstava za investicije u razvoj.

Upravo povezivanje MSP-a u zajedničkom lancu, može uticati na brzinu izlaska novih proizvoda na tržište uz smanjenje troškova.<sup>151</sup>

Prednosti u pogledu klastera, a u vezi sa osnaživanjem konkurentnosti su velike, a jedna od osnovnih sastoji se u tome što se klasteri najčešće formiraju unutar određene grane, odnosno grupacije koja je slične strukture, sa usmerenjem na strategije, koje se podudaraju. Rezultat su dobrovoljnog udruživanja i u tom pogledu, ne postoje nacionalne i regionalne barijere.

Takođe, prednosti udruživanja preduzeća u klastere ogledaju se kroz olakšan pristup najnovijim znanjima, obezbeđuje se ušteda troškova, stvara se mogućnost saradnje, podržavaju se inovacije i podstiče konkurencija i stvara se kritična masa neophodna za dalji rast. Zahvaljujući navedenim prednostima, preduzeća koja su članovi klastera mogu ostvarivati bolje rezultate od onih koja to nisu.<sup>152</sup>

Klasteri su izuzetno važni za industrije u razvoju, odnosno za zemlje u razvoju. U mnogim zemljama je razvoj klastera prihvaćen kao osnovna strategija ekonomskog razvoja. Klaster proizvodi pozitivne efekte, koji utiču na preduzeća koja se u njemu nalaze, kao i na ceo region gde se klaster nalazi, na taj način što omogućava:

- veći broj radnih mesta;
- kvalifikovanu radnu snagu;
- veću raznolikost procesa, proizvoda i rada;
- difuziju tehnologije;

---

<sup>151</sup>Milošević, D., Vujičić, S., *op. cit.*, str. 209-210.

<sup>152</sup>Mitrović, V., Mitrović, I., *op. cit.*, str. 149-167.

- smanjenje zaliha materijala i komponenti;
- niže troškove nabavke;
- specijalizovane usluge;
- proširenje tržišta i prilike za nove poslovne veze;
- izvođenje većih investicionih projekata u regionu i sl.

Klastere karakteriše dvostrukost, u smislu da predstavljaju:

- funkcionalno definisane sisteme međupovezanih aktivnosti i
- prostorno definisane sisteme sličnih i povezanih aktivnosti.

U skladu sa navedenim, jedna od mogućih kategorizacija klastera pravi razliku između funkcionalno povezanih sistema, poznatih kao industrijski klasteri i prostornih grupacija sličnih i povezanih preduzeća i industrija, poznatih kao regionalni ili lokalni klasteri.

Industrijske klastere najčešće sačinjavaju:

- učesnici,
- aktivnosti i
- resursi udruženi na: razvoju, proizvodnji i prodaji proizvoda i usluga.

Ovi klasteri usmereni su na jačanje konkurentnosti u okviru različitih sektora.

Regionalni ili lokalni klasteri predstavljaju prostorne aglomeracije preduzeća i drugih subjekata koji obavljaju iste ili slične ekonomske aktivnosti i čine ih, uglavnom MSP, a njihov uspeh je primarno uslovljen geografskom blizinom.

Pored industrijskih i regionalnih klastera, postoje i inovativni klasteri, koji se konstantno razvijaju i prilagođavaju promenama u okruženju. Oni istražuju mogućnosti izvan svojih trenutnih granica, kombinujući:

- unutrašnju snagu,
- fleksibilnost,



- stabilnost i
- smisao za upravljanje.

Inovativni klasteri, zahvaljujući svojim specifičnostima, ostvaruju koristi koje se ogledaju u:

- ✓ poboljšanju mogućnosti za stvaranje inovacija,
- ✓ unapređenju poslovnih formacija i
- ✓ povećanju produktivnosti.<sup>153</sup>

#### **4.9.2. STRATEGIJA RAZVOJA KLASTERA**

Klaster je timska aktivnost, koja podrazumeva zajedničko delovanje najmanje dva preduzeća, koja imaju za cilj promenu situacije, u kojoj se nalaze. U tom smislu, klaster mora da ostane privlačan za:

- nove lidere,
- nove ideje i
- poslovne veze.

Na taj način, svaki učesnik doprinosi posebnim veštinama, u cilju stvaranja profita, kroz saradnju sa ostalim preduzećima, što dovodi do povećanja zajedničkog poslovnog učinka, koji je u određenoj meri, veći od zbira pojedinačnih učinaka, svakog preduzeća.

Najvažnije je da klaster brzo obezbeđuje razumevanje puteva napretka i nakon toga ih realizuje. Važni su strateški planovi, a još više susreti i dijalози. Klasterizacija ne predstavlja samo odluke za članove, to je inkluzivni saradnički proces.

---

<sup>153</sup>Bošković, G., Kostadinović, I., *op. cit.*, str. 54-68.

U pogledu strategija razvoja, u novijoj literaturi, posebna pažnja se posvećuje upravo klasterima, kao promotorima strategija rasta regionalnih ekonomija i u tom smislu, najčešće se preporučuju sledeće strategije razvoja klastera ili njihove kombinacije:

- originalne;
- presađene (transplantirane);
- hibridne.

Originalne strategije zahtevaju ekonomsku bazu, sposobnu da, promoviše razvoj informacionom podrškom, prilagođavanjem infrastrukture, kao i porastom interakcije među lokalnim preduzećima.

Presađene (transplantirane) klaster strategije zasnivaju se na korišćenju iskustava i podrške stranih kompanija ili važnijih dobavljača i drugih preduzeća iz poslovnog okruženja.

Hibridne strategije se zasnivaju na kombinaciji prethodne dve strategije, na uspešnom korišćenju iskustava i finansijske podrške stranih investitora, i prednosti domaćih i lokalnih snaga i preduzeća.<sup>154</sup>

Specijalizovanost preduzeća je najbitnija za njihov uspeh. Međusobnom kooperacijom, svoje slabosti preduzeća mogu da nadomeste, a ona im pomaže da budu fleksibilna, u cilju efikasnog reagovanja na signale sa tržišta. Radeći specijalizovane poslove u okviru klastera, različite grupe proizvođača i dobavljača unutar datog regiona, dopunjuju jedni druge, što svakako doprinosi njihovoj diverzifikaciji.

U savremenim uslovima, nastojanja su da klasteri sve više budu inovativni klasteri, jer klasteri nastaju zbog neophodnosti opstanka MSPP i kao takva, MSPP kroz udruživanja:

- imitiraju rad velikih preduzeća,
- zadržavajući pravnu i poslovnu samostalnost,

---

<sup>154</sup>Stanisavljević, N. (2014), Klasterske organizacije u Evropi i Srbiji – dobra praksa u funkciji ostvarivanja doprinosa unapređenju nacionalne konkurencije, *Ekonomika*, vol. 60, br. 2, str. 190-191.

- postaju konkurenti ili saradnici velikih preduzeća i kao takva i
- MSPP uspevaju da zadrže svoju tržišnu poziciju.<sup>155</sup>

Često se javljaju greške u razvojnim strategijama, iz razloga što se zanemaruje raznolikost regiona i njihovih specifičnosti.

Samim tim, klaster se mora posmatrati kao proces stalnog uspostavljanja proporcionalnog razvoja sektora, s obzirom na činjenicu da učesnici klastera pripadaju raznolikim sektorima.

Bez razvoja privrede, nema ni razvoja regiona ili cele zemlje, jer su mogućnosti ulaganja u razvoj ograničene, tako da preduzeća uglavnom sama moraju da pronađu puteve svog razvoja, s obzirom na činjenicu da je prema dosadašnjoj praksi, uspostavljanje i razvoj klastera, moguće tek na nivou razvijenosti čitave privrede.

Udružena MSP postaju značajan partner u odnosima sa:

- ✓ velikim preduzećima,
- ✓ naučnim institutima,
- ✓ univerzitetima,
- ✓ finansijskim institucijama i
- ✓ kreatorima ekonomske politike.

Preduzeća povezana u klastere ostvaruju sinergijske efekte, koji proizilaze iz poboljšanja interakcijskih veza i razmene znanja, informacija i sopstvenih iskustava.

Sektor MSP je nosilac razvoja, prvenstveno u domenu inovativnog delovanja, a srednja veličina organizacije postaje opredeljujuća za poslovni uspeh. Poslovni savezi su postali realnost globalnog privređivanja i uspešnog nastupa na tržištu, jer su imperativi rasta i razvoja preduzeća povećanje produktivnosti i neprestano generisanje inovacija.

---

<sup>155</sup>Mitrović, V., Mitrović, I., *op. cit.*, str. 153.

Pomoću klastera, kao modela kojim se povećava konkurentnost MSP, uz primenu znanja i iskustva, omogućava se preduzećima, da se izbore sa sve većom konkurencijom, kako tehnološkom, tako i na markentiškom planu, jer u uslovima dinamične i stalno rastuće konkurencije, sposobnost preduzeća za povezivanje i efikasnu koordinaciju sa drugim preduzećima, u lancu snabdevanja, od ključne je važnosti.<sup>156</sup>

Koncept klastera prihvaćen je kao jedno od rešenja za opstanak MSP, pokretač inovacija i privrednog razvoja i predstavlja jedan od mogućih odgovora procesu globalizacije i neujednačenom regionalnom rastu i razvoju. Kao takav, klaster predstavlja geografski omeđenu koncentraciju sličnih ili komplementarnih biznisa.

U cilju unapređenja konkurentnosti na tržištu, MSP kao rešenje uzimaju strateško povezivanje u klasterne i na taj način pokušavaju da nadoknade ono što svakom preduzeću nedostaje, a to su kadrovi, nova znanja, finansije, sirovine, tehnologije i sl.

Ipak, u procesu formiranja klastera važnu ulogu ima i država, jer bez njene podrške, u vidu zakona koji stimulišu razvoj klastera, poreskih olakšica, kao i podsticajnih sredstava, budućnost klastera je dosta nesigurna. Organi državne uprave treba da stvore institucionalne okvire koji će omogućiti nesmetano udruživanje, iako je organizovanje MSP svakako pitanje preduzetničke inicijative, odnosno preduzetnici moraju da sami nađu interes za udruživanjem.

Način nastanka klastera, u odnosu na razvijene zemlje, razlikuje se u tranzicionim privredama, iako je za sve privrede važi isto, a to je nužnost i neizbežnost procesa klasterizacije, kao jedinog puta povećanja konkurentnosti preduzeća i regija.<sup>157</sup>

---

<sup>156</sup>Laketa, M., Laketa, L., *op. cit.*, str. 201.

<sup>157</sup>Urošević, S. (2011), Koncept klaster - rešenje za opstanak malih i srednjih preduzeća u sektoru tekstila, *Zbornik radova Tehnološkog fakulteta u Leskovcu*, str. 252-254.

Pre pristupanju klasteru, neophodno je odrediti uslove koje potencijalni kandidat treba da ispunjava, da bi obezbedio mesto u klasteru:

- dobro poznavanje poslova sa kojima se ulazi u klaster;
- posedovanje jasnog programa osnivanja preduzeća sa realnom procenom potrebnog kapitala za pokretanje biznisa;
- da postoji mogućnost saradnje sa ostalim članovima u okviru klastera;
- da u potpunosti prihvata pravila koje nameće članstvo u klasteru.

U pogledu aktivnosti države, neophodno je da uz pomoć lokalne vlasti, država preduzme sledeće mere:

- promociju sistema klastera;
- ukidanje barijera za razvoj malog biznisa i utvrđivanje podsticajnih mera za njegov razvoj;
- institucionalizovati i organizovati razvoj klastera, kao što je angažovanje vladinih službi, stručnih institucija, finansijskih organizacija, komora i drugih asocijacija, obrazovnih institucija i instituta;
- izvođenje analize lokalne ekonomije sa aspekta potrebe za klasterima i onoga što oni zahtevaju;
- određivanje ciljeva i projektnih zadataka;
- utvrđivanje lokaliteta;
- utvrđivanje finansijskih okvira;
- utvrđivanje implementacije ostvarenja postavljenih zadataka.

Sledstveno tome da je koncept razvoja klastera vezan za probleme regionalnog razvoja, lokalne vlasti moraju da rade na stvaranju odgovarajuće infrastrukture, a država treba da se bavi pravnim okvirima i merama ekonomske politike.

Raspoloživost resursima za proizvodnju ili usluge, mogućnosti plasmana proizvoda ili usluga na lokalnom ili nacionalnom tržištu, kao i tehnološke mogućnosti, samo su neki od činilaca, koji utiču na razvoj klastera.

Klaster može postojati i funkcionisati bez formalno-pravne normiranosti, ali se najčešće insitucionalizira i takav klaster ima svoj menadžment, na čelu sa klaster menadžerom.

Upravljanje klasterom treba da bude na način koji je prihvatljiv svim članicama klastera, odnosno klaster menadžer treba da vodi računa o zajedničkim interesima članica klastera, a najvažnije da bude nezavistan i neutralan, te iz navedenih razloga, klaster menadžer ne bi trebao da bude iz kruga subjekata kojki ulaze u klaster.

Takođe, klaster menadžer treba da bude upoznat sa tehnologijama, uslugama i uslovima tržišta i da poseduje sve menadžerske veštine. Od klaster menadžera se očekuje da poveže različite usluge klastera u integralni sistem usluga klastera.

S obzirom da klasteri mogu uključivati veliki broj različitih subjekata, od velikog je značaja razvoj uspešnog sistema informisanja i povezivanja partnera u klasteru sa klijentima klastera. Takođe, inovativni sistemi informisanja mogu da:

- doprinosu i olakšaju razvoj novih proizvoda,
- pristup novim tržištima i
- da omoguće bolju efikasnost klaster menadžmenta.<sup>158</sup>

Umrežavanje MSP-a i stvaranje klastera vidi se kao jedan vodeći koncept regionalnog razvoja, kako razvijenih, tako i nerazvijenih zemalja. Klasteri traže određeno vreme za stvaranje i uhodavanje kooperativnih odnosa, tako da se ne mogu koristiti kao kratkoročno, niti brzo rešenje za regionalni razvoj. Upravo zemlje u razvoju, koje imaju najveću potrebu za razvojem, imaju najmanje potencijala da ih brzo razvijuju.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> Ibid.

<sup>159</sup>Milošević, D., Vujičić, S., *op. cit.*, str. 212-213.

Slika 8. Model povezivanja u klaster



Izvor: <http://clusterfacts.org.rs> (preuzeto 03.03.2020)

#### 4.9.2.1 FAKTORI UMREŽAVANJA PREDUZEĆA U KLASTERE

Umrežavanje preduzeća u klastere predstavlja najznačajniji uslov za ostvarenje konkurentnosti i prevazilaženje slabosti preduzeća, jer preduzeća grupisana u klastere karakteriše visok stepen međusobne saradnje, koji omogućava da preduzeća nadomeste svoje slabosti.<sup>160</sup>

Klaster nastaje kada se više preduzeća iz neke privredne grane ili delova nekog lanca stvaranja nove vrednosti, povežu u razne oblike kooperacije, ali sam koncept klastera je širi od prostog povezivanja preduzeća, jer pored saradnje preduzeća, uključuje i razmenu znanja, veština i informacija.<sup>161</sup>

---

<sup>160</sup>Mitrović, V., Mitrović, I., *op. cit.*, str. 154.

<sup>161</sup>Stojanović Trivanović, M. (2013), Klasteri i njihova uloga u uslovima globalizacije sa osvrtom na klastere u Evropskoj uniji, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Banja Luka, br. 7, str. 215-216.

Uspesne klastere čini kombinacija preduzeća koja se međusobno dopunjuju, a to su:

- međunarodno izvozno orijentisana preduzeća značajnog tržišnog potencijala;
- MSP koji predstavljaju dobavljače ili podizvođače;
- inovativne i dinamične ustanove, koje se baziraju na novim znanjima i tehnologijama.

Karakteristike ovog umrežavanja su:

- kooperacioni partneri u klasteru očekuju odeđenu korist, koja proizilazi iz pretpostavke da će se novostvorena vrednost lakše realizovati kroz formirani klaster;
- kooperacijom se nastoje iskoristiti pojedine jake strane svakog preduzeća koje ulazi u kooperaciju;
- partneri zadržavaju svoju samostalnost u poslovanju.

Povezivanjem u klastere, MSP mogu obezbediti:

- povećanje proizvodnje, te samim tim i potreba za zapošljavanjem;
- inovativni zamah razvoja MSP;
- jačanje stručnosti i know-how;
- poboljšanje kvaliteta i produktivnosti;
- povećanje izvoza;
- bolje korišćenje zajedničkih potencijala.<sup>162</sup>

Ključni faktor za uspešno poslovanje klastera predstavlja proizvodnja proizvoda, za koju je potrebno da bude usaglašena sa svim članovima klastera, jer prema strukturi klastera, u njemu su smeštene različite vrste MSPP, pa se zato kao potreba javlja standardizacija celokupnog sistema upravljanja. Zahvaljujući standardizaciji, klasteri mogu lakše upravljati svojim proizvodnim procesom.

---

<sup>162</sup>Milošević, D., Vujičić, S., *op. cit.*, str. 210-211.



Preduzeća, da bi bila konkurentna, treba da identifikuju konkurentne prednosti koje klaster može da ima, kao i da predvide, kako te prednosti mogu biti povećane ili proširene.<sup>163</sup>

Klasteri pružaju MSP priliku da se kroz izgradnju mreža i kooperacijom međunarodno profiliraju. Cilj formiranja klastera i implementacije novih tehnologija, kao mogućnosti efikasnijeg poslovanja MSP je poboljšanje konkurentnosti i inovativnosti istih.<sup>164</sup>

Za inovacije MSP, klasteri su se pokazali kao veoma efikasno okruženje, jer:

- ✓ Lokalni kontakti,
- ✓ personalne veze i
- ✓ mobilnost radne snage, omogućavaju pristup malim preduzećima specijalizovanim tehnologijama i znanjima.

Neposredna blizina, kao i socijalne relacije, unutar samog klastera, pokazale su se kao posebno povoljan ambijent u pogledu inovacija.<sup>165</sup>

Da bi se preduzeća odlučila da uđu u klastere, moraju imati zajedničke interese, odnosno da imaju zajedničku:

- ✓ viziju,
- ✓ službe i
- ✓ funkcije od zajedničkog interesa.

Na taj način se kod budućih članova klastera stvara klima poverenja i efikasna komunikacija. Objedinjavanjem pojedinih funkcija u klasteru, ostvaruju se znatne uštede. Povezivanje srodnih preduzeća i institucija u klaster, obezbeđuje se bolji pristup specijalizovanim ljudskim i materijalnim resursima.

---

<sup>163</sup>Mitrović, V., Mitrović, I., *op. cit.*, str. 154-155.

<sup>164</sup>Stojanović Trivanović, M. *op. cit.*, str. 217.

<sup>165</sup>Pandurević, N. (2012) Klasteri i regionalni ekonomski razvoj geografska koncentracija malih i srednjih preduzeća kao izvor konkurentskih prednosti, *Ekonomika*, vol. 58, br. 2, str. 166.

Preduzeća povezana u klaster, zajedničkim radom, ostvaruju sinergijske efekte, koji proizlaze iz poboljšanja međusobnih interakcijskih veza i razmene znanja, informacija i sopstvenih iskustava.<sup>166</sup>

MSP pojedinačno, u odnosu na velike korporacije, nemaju adekvatne istraživačko-razvojne, kao ni marketing kapacitete i u tom smislu, klasteri predstavljaju efikasan odgovor na sve agresivnije nastupe velikih korporacija.

Industrijski klasteri potencijalno mogu da pomognu malim preduzećima, kroz:

- ✓ razvijanje konkurentske prednosti koncipirane specifičnim znanjima,
- ✓ razvijanje konkurentske prednosti koncipirane specifičnim veštinama,
- ✓ uz korišćenje komparativnih prednosti,
- ✓ vezanih za lokalno kulturno okruženje,
- ✓ tradiciju i navike i
- ✓ korišćenje uspostavljenih veza.

---

<sup>166</sup>Ilić, M., *op. cit.*, str. 77.

Slika 9. Uspostavljanje klastera

<b><i>Uspostaviti infrastrukturu za podršku razvoja klastera</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizovati razvojne i edukativne centre na nivou regiona</li> <li>✓ Promovisati informacije o klasterima</li> <li>✓ Oformiti timove u okviru centara za podršku razvoja klastera</li> <li>✓ Kreirati klaster predstavništva vlade</li> <li>✓ Olakšati formiranje spoljnih veza / međunarodne saradnje</li> </ul>
<b><i>Identifikovati mogućnosti uspostavljanja klastera unutar regiona</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifikovati potencijal za uspostavljanje klastera</li> <li>✓ Načiniti modele i mape sistemskih veza</li> <li>✓ Proceniti sebe naspram drugih regiona i naspram konkurenata</li> </ul>
<b><i>Aktivnosti na uspostavljanju klastera</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ U regionima gde postoji kritična koncentracija preduzeća uspostaviti klaster asocijacije</li> <li>✓ Učiniti formalnim postojeće komunikacione kanale</li> <li>✓ Unaprediti saradnju među preduzećima - razvoj mreža</li> </ul>
<b><i>Obuka specijalizovane radne snage</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Angažovanje stručnjaka i specijalizacija ljudi za određene oblasti rada</li> <li>✓ Osnovati klaster centre obuke</li> <li>✓ Oformiti partnerstva između obrazovnih institucija i klastera</li> <li>✓ Podržati regionalne saveze za obuku</li> <li>✓ Povećati nivo saradnje između regiona na nacionalnom i internacionalnom nivou</li> </ul>
<b><i>Razvoj i primena savremenih tehnologija i podrška preduzetničkim idejama</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investirati u inovaciju i započinjanje biznisa</li> <li>✓ Podržati inkubatore zasnovane na klasteru</li> <li>✓ Ohrabriti razvoj poslovnih mreža preduzetnika</li> <li>✓ Podržati razvoj tehnoloških parkova</li> </ul>
<b><i>Ustrojavanje organizacione i upravljačke strukture</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definisati organizacionu strukturu klastera, tokove informacija i upravljačke mehanizme</li> <li>✓ Definisati razvojne timove klastera</li> <li>✓ Prilagoditi organizacionu strukturu preduzeća radu u klasterima</li> <li>✓ Unaprediti upravljačku strukturu</li> <li>✓ Ustrojiti mehanizme praćenja i merenja procesa u klasteru</li> </ul>
<b><i>Unapređenje marketinga i brending regiona</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utvrđivanje zahteva okruženja i prilagođavanje klastera tim zahtevima</li> <li>✓ Promovisati klaster - proizvode, usluge, prateće servise...</li> <li>✓ Omogućiti izgradnju distribucionih kanala za izvoz proizvoda i usluga</li> <li>✓ Stvaranje brenda regiona</li> </ul>
<b><i>Usmeravanje razvoja klastera</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Podsticanje zajedničkih projekata učesnika klastera</li> <li>✓ Investirati u R&amp;D klastera</li> <li>✓ Finansirati kritične faktore fondacije</li> </ul>

Izvor: <http://www.klasternekretnine.gov.rs/> (preuzeto 12.03.2020)

#### **4.9.2.2 POLITIKE REGIONALNOG RAZVOJA BAZIRANE NA KLASITERIMA**

Sve veći broj zemalja, kako razvijenih, tako i zemalja u tranziciji, počinju primenjivati politike zasnovane na stimulisanju nastanka i razvoja klastera, što je slučaj sa zemljama članicama Evropske unije, a sličan slučaj je i sa zemljama OECD-a. Organizacija UN za industrijski razvoj (UNIDO) promoviše politike koncipirane na klasterima i u zemljama u razvoju.

Politike zasnovane na klasterima u sebi objedinjavaju:

- politike podrške razvoju MSP,
- Regionalne razvojne politike,
- politike stimulisanja inovacija;
- lokalne inicijative.

Politike razvoja koncipirane na klasterima, orijentisane na podsticanje faktora koji doprinose kooperaciji između kompanija i privlačenju novih na određenu lokaciju, pružanje specifičnih poslovnih usluga, itd.

Politike koncipirane na klasterima poseduju specifična obeležja, koja ih u tom smislu, izdvajaju od drugih politika razvoja:

- politike bazirane na klasterima pomeraju fokus sa pojedinačnih kompanija, na lokalne ili regionalne sisteme kompanija;
- takođe, politike bazirane na klasterima, manje se oslanjaju na velika preduzeća, a više na lokalne aglomeracije MSP;
- ove politike se više orijentišu ka stimulisanju internih razvojnih procesa;
- politike razvoja koncipirane na klasterima, vode ka stimulisanju socijalnih procesa;
- ovakve razvojne politike posebno naglašavaju ulogu javnih institucija.

Međutim, ove politike uglavnom ne daju planirane i željene efekte, te su uspešni primeri regionalnog razvoja, na bazi klastera više izuzetak, nego pravilo.

Neki od razloga za neuspeh su:

- nedovoljno jasna definicija klastera;
- nedostatak jasnih koncepata, kako razviti samodrživ uspešan klaster;
- veliki broj primera klaster politika su uglavnom eksperimentalne prirode;
- preklapanja između podrške klasterima i drugim strukturama;
- neadekvatna veza između klaster politika i drugih pojedinačnih politika;
- sukob između različitih interesnih grupa za ograničene resurse;
- nedovoljno efikasna kontrola i monitoring u sprovođenju politika.

Jedan od razloga neuspeha politika razvoja pomoću klastera, koji se često javlja, dolazi zbog od nedovoljno promišljene primene ovih politika, a često se zanemaruje i sociološki aspekt klastera.

Većina uspešnih klastera u praksi svoj uspeh, uglavnom duguju posebnim istorijskim, geografskim i kulturno-sociološkim karakteristikama svojih regiona, dok današnje politike razvoja, koncipirane na klasterima, često zanemaruju ovaj aspekt klastera.<sup>167</sup>

Evropska unija stavlja naglasak na konkretne stavove o značaju klastera u privrednom razvoju, te se u cilju ostvarivanja Lisabonske strategije, posebno ističe zadatak promovisanja i podrške klasterima, a države i regioni Evropske unije razvili su mnoge inicijative za njihov razvoj.

Politika podsticaja formiranja, kao i razvoja klastera u većini država članica Evropske unije nije razvijena, ali se sprovode aktivnosti koje ih na to podstiču. Formiranje klastera u nekim od država Evropske unije finansirano je u okviru EU PHARE programa, npr. Bugarska, Letonija, Poljska. Često klasteri nastaju kao rezultat razvoja pratećih industrija, za već razvijene i moćne klastere.

---

<sup>167</sup>Pandurević, N., *op. cit.*, str. 168.

U zemljama EU, MSP čine veliki procenat ukupnog broja poslovnih subjekata, zapošljavaju oko tri četvrtine ukupno angažovane radne snage, dok je u zemljama u razvoju i tranziciji, sektor MSP je zapostavljen i nerazvijen.

Samim tim, MSP mogu biti nosioci razvoja, pod uslovom da su međusobno povezana, na način, da to povezivanje stvara sinergetski efekat, klasterizacija, kao oblik poslovnog povezivanja, ima veliki značaj i ulogu, upravo za MSP, a njen značaj se ogleda u udruživanju, prilikom zajedničkog delovanja na tržištu. Time se nameće konstatacija da udruživanje i povezivanje preduzeća, posebno u nerazvijenim regionima, nema alternativu, jer se takav koncept već uspešno sprovodi u zemljama Evropske unije.<sup>168</sup>

#### **4.9.2.3 SWOT ANALIZA KLASTERA**

Osnov razvoja strategije klastera čini analiza početnog položaja, kao i okvirnih uslova relevantnih za klaster. Kroz zajedničku SWOT analizu, potrebno je stvoriti realnu sliku snaga i slabosti, šansi i pretnji, a pri tome je analiza snaga i slabosti sastavni deo, tzv. interne analize i odnosi se na klaster i preduzeća u klasteru.

Klasično polazište interne analize je lanac stvaranja vrednosti, kod koga razlikujemo primarne aktivnosti poslovanja i sekundarne aktivnosti. Za sprovođenje eksterne analize postoje različita polazišta i instrumenti, kao što je npr. "Five forces" (pet sila), koje omogućavaju procenu glavnih konkurentskih činilaca.

U SWOT analizi, treba da se proširi područje posmatranja i uzme u obzir, razvoj međunarodnog tržišta i inovacija, jer klaster treba da bude u stanju da „drži korak“ i da deluje na međunarodnoj osnovi.

---

<sup>168</sup>Stojanović Trivanović, M., *op. cit.*, str. 218-222.

O ovome govore i podaci o međunarodnom benchmarkingu, gde se daju informacije o učenju od međunarodnih „best practices“ (slučajeva dobre prakse), odnosno drugih klastera, iz čega se izvode strateške mere za sopstveni klaster. U toku analize potencijala klastera, potrebno je ustanoviti, koji polazni uslovi i mogućnosti za kooperacije postoje u okviru jednog klastera.

Na osnovu rezultata različitih analiza, može da usledi formulisanje konkretne strategije, koja se zatim konkretizuje u okvirima akcionog plana. Akcioni plan predstavlja jezgo za sprovođenje strategije. U cilju vrednovanja strategije razvoja klastera i uspešnosti sprovođenja, koristi se monitoring i evaluacija, kojima se utvrđuju odgovarajući pokazatelji.

Analiza klastera, kao i razvoj strategije, mogu postati dugotrajni i skupi, pa je osećaj za dinamičan razvoj klastera, od izuzetnog značaja za preduzeće.

#### **4.9.2.4 TRIPLE HELIX MODEL**

Triple Helix model, odnosno model „trostruke spirale“ je inovativni model, koji je utemeljen na tri sfere:<sup>169</sup>

- ✓ univerzitet,
- ✓ privreda i
- ✓ vlada.

Kao takav, Triple Helix model podrazumeva njihovu kreativnu ulogu, u proizvodnji i razvoju novog znanja, tehnologije, proizvoda i usluga, koja je usmerena prema krajnjim korisnicima, kao i zadovoljavanju potreba društva.<sup>170</sup>

---

<sup>169</sup> Penezić, N., Đuran, J. (2013) Model trostruke spirale (the triple helix model) kao osnova nacionalnog inovacionog sistema, Zbornik Univerziteta Edukons za društvene nauke, 4. Knjiga, str. 143.

<sup>170</sup> Ibid. 143.

Princip komplementarnosti u trostrukom heliksu, odslikava dopunjujući odnos elemenata koji svojim delovanjem doprinose celovitosti određene pojave. U uslovima, kada se globalna ekonomija suočava sa:

- izazovima slabog ili negativnog privrednog rasta,
- nezaposlenosti,
- rastućim modelima digitalnog poslovanja i
- drugih izazova, uočava se potreba da univerziteti, privredni subjekti, državne institucije i društvo zajednički rade na rešavanju izazova, aktuelnih i budućih.<sup>171</sup>

Lokalna vlast i država, ali i privatna inicijativa i udruženja, predstavljaju ključni faktor za osnivanje klastera. Klasteri se oblikuju grupisanjem poslovnih funkcija, kao što su:

- ✓ proizvodnja,
- ✓ istraživanje,
- ✓ nabavka,
- ✓ distribucija,
- ✓ marketing i sl., sa ciljem povećanja konkurentnosti na tržištu.

Privatna inicijativa i udruženja poslodavaca predstavljaju bazne faktore za osnivanje klastera, u čemu država i lokalne vlasti imaju značajnu ulogu. Povezivanjem preduzeća u klastere, ona se bolje pozicioniraju na tržištu, a na taj način povećava se njihova konkurentnost.

Povezivanje preduzeća u klastere znači:

- saradnja i inovativnost;
- nadovezivanje na obrazovanje, razvoj novih tehnologija;
- ofanzivno uključivanje u međunarodne razvojne tokove;
- stvaranje prilika, ne samo praćenje postojećih.

---

<sup>171</sup>Ješić, J., et al. (2015), Uloga Triple Helix modela u razvoju regionalnog inovacionog sistema, *Poslovna ekonomija*, vol. 8, br. 2, str. 128.



### 4.9.3. RAZVOJ KLASTERA U SRBIJI

Prema Strategiji naučnog i tehnološkog razvoja Srbije za period od 2016. do 2020.godine,<sup>172</sup> Srbija je predstavljena kao inovativna zemlja, u kojoj naučnici:

- dostižu evropske standarde,
- doprinose podizanju ukupnog nivoa znanja društva i
- unapređuju tehnološki razvoj privrede.

S druge strane se, prema Strategiji, u pogledu konačnog cilja, određuje uspostavljanje nacionalnog inovacionog sistema, kao složene mreže:

- javnih preduzeća,
- privrednih društava,
- univerziteta,
- istraživačkih institucija,
- razvojnih instituta,
- finansijskih institucija,
- obrazovne infrastrukture za razvoj naučnih i tehnoloških znanja i
- uspostavljanje ekonomije zasnovane na znanju.

Razvoj sektora MSP jedan je od ključnih faktora, koji će determinisati dalji tok procesa prilagođavanja i približavanja srpske privrede, razvijenim tržišnim ekonomijama.<sup>173</sup>

---

<sup>172</sup>Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2016. do 2020. godine – istraživanja za inovacije („Sl. Glasnik RS“, br. 25/2016)

<sup>173</sup>Laketa, M., Laketa, L., op. cit., str. 201.

Prvi koraci u razvoju klastera započeti su 2004. godine kroz podizanje institucionalnih kapaciteta, pre svega kapaciteta resornog ministarstva, ali i drugih organizacija i institucija koji se bave razvojem klastera, MSP i preduzetništva. Krajem 2005. i tokom 2006.godine, ministarstvo je realizovalo projekat za razvoj klastera sa ciljem testiranja Programa podrške razvoju klastera.

Cilj projekta je bilo povećanje produktivnosti i međunarodne konkurentnosti, a usmeren je bio na podsticanje partnerstva između:

- preduzeća,
- istraživačkih centara i
- drugih organizacija.

Nakon evaluacije pilot projekta, 2007. godine je pokrenut program, koji je sprovodilo Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Srbije i bio je deo većeg Programa Vlade Srbije za razvoj biznis inkubatora i klastera u Srbiji 2007-2010, a usvajao se na godišnjem nivou.

U 2011. godini, podrška razvoju klastera pružala se kroz Program mera o rasporedu i korišćenju sredstava za programiranje regionalnog razvoja i podrške MSPP, koji se realizovao u okviru Mere podrške razvoju inovativnih klastera. U periodu od 2012. godine do 2015.godine program se sprovodio pod nazivom „Program podrške razvoju inovativnih klastera“.

Iako ne postoji nacionalna Strategija razvoja klastera, Program podrške razvoju klastera je bio relativno dobro usklađen sa relevantnim nacionalnim i sektorskim strategijama kao što su:

- Nacionalna strategija privrednog razvoja Srbije 2006-2012,
- Strategija privlačenja stranih direktnih investicija (2006),
- Strategija regionalnog razvoja Srbije 2007-2012,
- Strategija za razvoj konkurentnih i inovativnih MSP 2008-2013 i
- Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Srbije 2010-2015.

Takođe, program je usaglašen sa važećim strategijama koje se tiču ekonomskog razvoja i konkurentnosti, a to su:

- Strategija i politika razvoja industrije Srbije 2011-2020 i
- Strategija za podršku razvoja MSPP i konkurentnosti za period 2015-2020.

U Srbiji ne postoji zakon koji direktno reguliše rad klastera. Klasteri se uglavnom registruju kao udruženja u Agenciji za privredne registre, što je omogućeno donošenjem Zakona o udruženjima.<sup>174</sup>

Pre 2009. godine klasteri su se osnivali kao društva sa ograničenom odgovornošću ili kao fondacije, a pojedini klasteri su do danas zadržali ovu formu registracije. U određenom delu, na rad klastera takođe, odnose se i Zakon o inovacionoj delatnosti,<sup>175</sup> kao i Zakon o naučnoistraživačkoj delatnosti.<sup>176</sup>

Osim navedenih programa, kao i projekata međunarodnih organizacija, pomoć u razvoju klastera pruža i nekoliko organizacija i institucija osnovanih u okviru univerziteta, privrednih komora ili od samih članica klastera.

Pri Univerzitetu u Novom Sadu, osnovan je 2007.godine Centar za konkurentnost i razvoj klastera, koji pruža stručnu pomoć klasterima prilikom njihovog uspostavljanja, definisanja strategije delovanja, brendiranja i upravljanja klasterom, kao i u razvoju projekata.

Savet za klastere je osnovan 2010.godine u okviru Privredne komore Srbije, a aktivnosti Saveta su uglavnom usmerene na javno zagovaranje interesa klastera i njihovo mapiranje.

Kuća klastera je osnovana 2011. godine uz tehničku podršku LEDIB programa i inicijator je Balkanske mreže klastera koja broji oko 170 klusterskih inicijativa i institucija sa Balkana.

---

<sup>174</sup>Zakona o udruženjima (Službeni glasnik RS, br. 51/2009, 99/2011 - dr. zakoni i 44/2018 - dr. zakon)

<sup>175</sup>Zakon o inovacionoj delatnosti (Službeni glasnik RS, br. 110/2005, 18/2010 i 55/2013)

<sup>176</sup>Zakon o naučnoistraživačkoj delatnosti (Službeni glasnik RS, br. 110/2005, 50/2006 - ispr. 18/2010, 112/2015 i 49/2019 - dr. zakon )

Udruženje Asocijacija srpskih klastera - ASKA je osnovana početkom 2015. godine sa misijom povezivanja i umrežavanja klastera u Srbiji, razvoja klasterizacije u Srbiji u skladu sa evropskim standardima i razvoja njenih članica. Takođe, značajno je istaći da regionalne razvojne agencije i MSP agencije podržavaju razvoj klastera, kroz pružanje stručne pomoći u osnivanju i razvoju klastera. Ove agencije sarađuju sa klasterima u pripremi i realizaciji projekata.

Po sektorima, najveći broj podržanih klastera je iz turizma i sektora poljoprivrede i prehrambene industrije. Među ostalim sektorima značajnije su podržani i klasteri iz IKT sektora, građevine i sektora tekstila, modne i odevne industrije.

Udruživanje u klastere dovodi do:

- ✓ povećanje konkurentnosti preduzeća,
- ✓ povećanje konkurentnosti članica,
- ✓ usvajanju inovacija,
- ✓ razvoju tehnologije i
- ✓ usvajanju najnovijih standarda kaliteta.

Razvoj klastera u Srbiji još uvek je u ranoj fazi, kao i nivo konkurentnosti preduzeća, pa je neophodno značajnije uključivanje države:

- stimulisanjem udruživanja,
- stvaranjem institucionalnog okvira i
- stvaranjem povoljnog ambijenta, za uspešan razvoj ovih procesa.<sup>177</sup>

Samim tim, preduslovi za razvoj klastera su prvenstveno, podrška države, ali i stvaranje klime uzajamnog poverenja u klasteru. Naponi koji se ulažu u razvoj klastera treba da uključe borbu za konkurentskom prednošću i specijalizacijom.

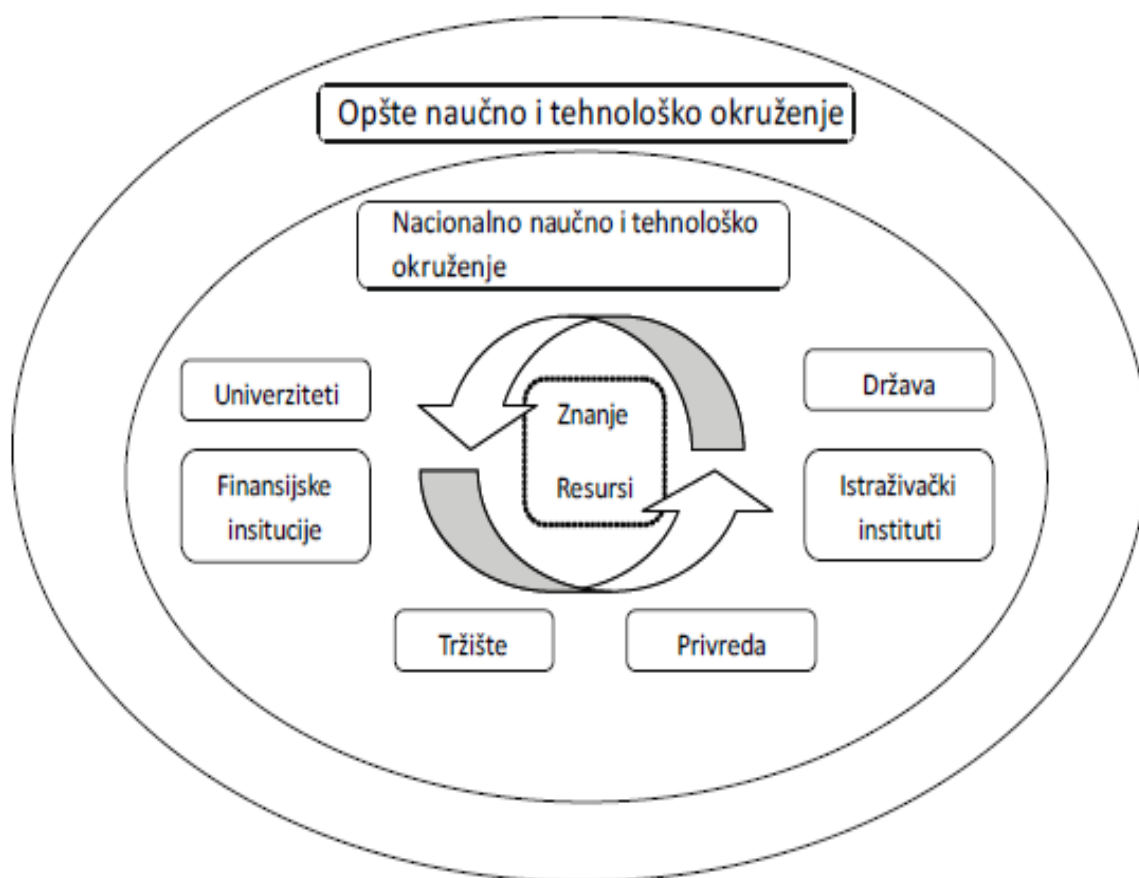
---

<sup>177</sup>Laketa, M., Laketa, L., *op. cit.*, str. 200.

Srbija ima malo tržište, na kome ipak, postoje određene konkurentske prednosti, koje se u naj većoj meri ogledaju u potrebi za postojanjem velikog broja MSP koji su važni nosioci inovacija i preduzetništva i najvažniji subjekti za unapređenje konkurentnosti.

Srbija ima sve predispozicije da se uključi u kreiranje regionalno utemeljenih klastera, jer uprkos rizicima koji prate regionalnu specijalizaciju, regionalna ekonomija, zasnovana na klasterima, generiše bolje rezultate.<sup>178</sup>

Slika 10. Šematski prikaz nacionalnog inovacionog sistema



Izvor: Penezić, et al. str. 153.

<sup>178</sup>Mitrović, V., Mitrović, I., *op. cit.*, str. 158.

#### 4.9.3.1 MERE PODRŠKE RAZVOJU INOVATIVNIH KLASTERA U SRBIJI

Sektor MSPP predstavlja značajan segment srpske privrede. Ovi privredni subjekti, najefikasniji su deo privrede Srbije i kao takvi, predstavljaju nosioce privrednog rasta i zapošljavanja. U budućnosti, uz strane direktne investicije, ovaj sektor mogao bi imati značajnu ulogu u ekonomskom razvoju i osnivanju novih preduzeća.<sup>179</sup>

Iako u Srbiji postoje klasteri, nekoliko godina unazad, ne postoji eksplicitno definisana politika klastera. Kao što je napomenuto, oni se pominju u nekoliko dokumenta nacionalne politike, a pre svih u Strategiji razvoja konkurentnih i inovativnih MSP za period od 2008. do 2013.godine.<sup>180</sup>

Okosnicom srpske politike razvoja klastera smatra se pilot Projekat podsticaja razvoja klastera u periodu od 2006. do 2011.godine, kojim je predviđeno osnivanje pilot klastera.

Projekat je deo Programa razvoja poslovnih inkubatora i klastera u periodu 2007-2010.godina, koji je rezultat zajedničkih napora Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja i Republičke agencije za razvoj MSP i preduzetništva na implementaciji Strategije razvoja MSP i preduzetništva u periodu 2003-2008.godina i Plana Vlade Srbije, za podsticanje razvoja MSP u periodu 2005-2007.godina.

Prilikom realizacije Projekta, u prvoj fazi, osnovana su četiri pilot klastera: Automobilski klaster, Klaster za gumu i plastiku, Klaster za obradu drveta i Klaster za malu poljoprivrednu mehanizaciju.<sup>181</sup>

---

<sup>179</sup>Bošković, G., Kostadinović, I., *op. cit.*, str. 55.

<sup>180</sup>Mitrović, V., Mitrović, I., *op. cit.*, str. 161.

<sup>181</sup>Laketa, M., Laketa, L., *op. cit.*, str. 209.

Srbija je 2003. godine prihvatila Evropsku povelju o malim preduzećima i na taj način se obavezala da će merama svoje ekonomske politike, ostvariti njene ciljeve. Oblasti u kojima je Srbija ostvarila najveći napredak su:

- podrška inovativnim preduzećima i preduzećima u osnivanju,
- pružanje poslovnih usluga i
- unapređenje dijaloga između javnog i privatnog sektora o politici podrške MSP.

U cilju dalje podrške održivom razvoju i povećanju konkurentnosti MSP, a kao novi okvir MSP u Evropskoj uniji, Evropsku povelju o malim preduzećima zamenio je Akt o malim preduzećima, čije je sprovođenje Srbija započela 2009.godine.

Mreža javnih institucija i agencija, poput:

- Nacionalne agencije za regionalni razvoj,
- Fonda za razvoj,
- Agencije promociju izvoza i strana ulaganja i
- Nacionalne službe za zapošljavanje, čine institucionalnu infrastrukturu za podršku razvoja MSP i preduzetništva u Srbiji, kao i Evropska preduzetnička mreža, koja od 2009.godine deluje u okviru konzorcijuma predvođenog Nacionalnom agencijom za regionalni razvoj.

Privredna komora Srbije, sa svojom mrežom, takođe je aktivna u pružanju podrške za razvoj ovog sektora.<sup>182</sup>

U Srbiji, osnovano je preko 50 klastera, među kojima se najveći broj nalazi se u višoj fazi razvoja, dok se za pojedine klaster inicijative može reći da su u nultoj fazi razvoja.

---

<sup>182</sup>Bošković, G., Kostadinović, I., *op. cit.*, str. 57-58.

Među najuspešnijim klasterima u privredi Srbije izdvajaju se:

- ✓ Automobilski klaster Srbije,
- ✓ Srpski softverski klaster i
- ✓ Klaster "Bipom"- Balkansko-crnomska industrija poljoprivrednih mašina.

Osim njih, u grupi klastera više faze spadaju:

- Klaster proizvođača cveća – „Šumadijski cvet“;
- Građevinski klaster – „Dunđer“ iz Niša;
- Klaster medicinskog i zdravstvenog turizma;
- Fond „Kraljevski odmor“ - turistički klaster opštine Kraljevo sa okolinom;
- Klaster za sakupljanje i reciklažu istrošenih baterija i akumulatora-„Galenit“;
- Klaster proizvođača nameštaja – „*Netwood*“;
- Agencija za drvo - klaster drvoprerađivača;
- Srpska filmska asocijacija - SFA i IKT „Mreža“.

Klasteri, koji su u prvoj fazi razvoja, su:

- „Istar 21“ - udruženje za unapređenje saradnje i razvoj turizma u Podunavlju;
- Klaster srpske vazduhoplovne industrije – „FENIKS“;
- Udruženje za unapređenje konkurentnosti metalnih proizvođača – „Memos“;
- Asocijacija tekstilaca – „*Asstex*“;
- Klaster modne i odevne industrije Srbije – „*FACTS*“;
- „Agroindustrija“;
- Klaster proizvođača prehrambenih proizvoda Srbije – „*POLUKS*“;
- Fond „Turistički klaster mikroregije Subotica – Palić“;
- Vojvođanski IKT klaster.



Klasteri koji pripadaju tzv. nultoj fazi, koji su se samoorganizovali i rade bez podrške Vlade su:

- Klaster tekstilaca – „LZOTEKS“;
- Klaster za revitalizaciju starih zanata u Srbiji i
- Klaster “Somborski salaši”.

Klasteri u Srbiji nemaju dovoljnu kritičnu masu, njihov značaj je mali, na nacionalnom i na međunarodnom planu. Glavne slabosti klastera u Srbiji su:

- nedovoljno prepoznavanje potrebe za udruživanjem u klaster i prednosti koje se formiranjem klastera ostvaruju;
- nedostatak većeg broja članica okupljenih u klaster;
- nerazvijen lanac vrednosti unutar klastera;
- nedostatak ljudskih resursa za upravljanje klasterima;
- nedostatak odgovarajuće infrastrukture;
- nepostojanje funkcionalnih veza između obrazovanja, naučnih institucija i privrede;
- nedovoljna usmerenost države na razvoj klastera;
- nedostatak saradnje između javnog i privatnog sektora.

Klasteri u Republici Srbiji do sada nisu dovoljno razvijeni, jer politika klastera koja je do sada primenjivana, nije dovoljno usmerena na razvoj klastera, s obzirom na činjenicu da je saradnja u procesima istraživanja i razvoja bila veoma slaba.

Poslovni subjekti unutar klastera saradnju su uglavnom, usmeravali na pokušaje internacionalizacije, ne i inovacije i stvaranja dodate vrednosti.

S tim u vezi, klasteri u Srbiji nemaju ili ne raspolažu adekvatnim mehanizmima tehnološkog posredovanja i komercijalizacije rezultata naučnog i tehnološkog istraživanja, menadžment klastera nije sposoban i spreman da razvije ove veštine.

Iz tog razloga, potrebno je sprovesti sledeće mere politike da bi se stvorilo povoljnije okruženje za razvoj klastera:

- neophodno je identifikovati postojeće klastere, u cilju boljeg za izvoza, inovacije i kvalitetne saradnje;
- u delovima privrede gde se nalazi jaka klastera povezanost, potrebno je jačati privatno - javni dijalog, kao i partnerstvo između vlade, privrede i naučnoistraživačkih institucija na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou;
- politiku klastera u Srbiji usmeriti na privlačenje stranih investicija u postojeće klastere;
- jačati podršku klasterima, obezbeđivanjem različitih izvora finansiranja; formiranjem mreže klastera, koja bi okupljala sve klastere i omogućila razmenu iskustva i prakse, kao i razvoj veština menadžmenta.
- podsticati klastera inicijative u nerazvijenim regionima, u cilju ravnomernijeg regionalnog razvoja;
- novi klasteri treba da nastaju motivisani efikasnim ciljevima stvaranja dodate vrednosti i održivih klastera, a ne podstaknuti kratkoročnim finansijskim podsticajima.

Kroz svoje programe, Srbija treba da:

- afirmiše postojeće klastere i
- informiše preduzetnike i privrednika o mogućnostima koje mogu prosteći iz udruživanja, po konceptu klastera.

Saradnja unutar klastera omogućila bi:

- ✓ razmenu znanja i veština,
- ✓ čvršću saradnju sa institucijama istraživanja i razvoja,
- ✓ obezbeđivanje sredstava za modernizaciju opreme i tehnološki razvoj,
- ✓ veću iskorišćenost kapaciteta svih učesnika u lancu snabdevanja,

- ✓ rast produktivnosti i smanjenje troškova, što bi srpskim proizvođači i dobavljači omogućilo da odgovore zahtevima stranih kompanija i time se uključe u njihove globalne mreže.

Finansijsku podršku klasterima, Vlada Srbije sprovodi kroz Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, preko godišnjih Programa za podršku razvoja klastera.

Program klastera podržale su, odnosno podržavaju i pojedine međunarodne organizacije i razvojne agencije, poput:

- SINTEF u okviru programa ENTRANS;
- GIZ u okviru VBF programa razvoja privatnog sektora;
- USAID u okviru programa „Konkurentnost“;
- UNIDO.

Za klasterne u Srbiji i njihov razvoj, značajna je i podršku Vlade Kraljevine Danske u okviru programa LEDIB, a pojedini klasteri su podržani u okviru EU programa prekogranične saradnje, te je tako, putem programa EU IPA, pokrenut projekat za razvoj konkurentnosti i promociju izvoza (SECEP), u cilju podrške razvoja tržišne ekonomije, preko unapređenja konkurentnosti i mogućnosti izvoza MSP.<sup>183</sup>

S obzirom na činjenicu da su kvalitet i znanje, koje se prenose između preduzeća u klasteru, najvećim delom uslovljeni veličinom klastera, ali i stepenom prilagođenosti datog regiona na proizvodnju u odgovarajućim industrijama, u okviru klastera, može se zaključiti da su srpski klasteri daleko od dostizanja kritične mase, potrebne za realizaciju pozitivnih efekata i veza.

Uspostavljanje klastera moglo bi imati važnu ulogu, jer bi se udruživanjem, stvorili uslovi za uključivanje srpskih MSP u lance snabdevanja multinacionalnih kompanija, a time bi se povećao stepen iskorišćenosti kapaciteta domaćih preduzeća.

---

<sup>183</sup>Mitrović, V., Mitrović, I., *op. cit.*, str. 161-166.

U tom smislu, treba preuzimati rešenja razvijenijih ekonomija, pri čemu je važno brinuti o podjednakom razvoju svih regiona Srbije, uzimajući u obzir specifičnosti svakog pojedinačnog regiona.<sup>184</sup>

U okviru klastera, kao forme poslovnog udruživanja geografski koncentrisanih preduzeća sa institucijama koje im pružaju podršku u određenoj oblasti, preduzeća povezuju zajednički interesi i potrebe na području nabavke, prodaje, radne snage, specijalizovanih usluga i drugih resursa.

Sledstveno pomenutom, mere podrške razvoju inovativnih klastera sprovodi Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja u saradnji sa Nacionalnom agencijom za regionalni razvoj i mrežom regionalnih agencija, odnosno centara.

Javnim pozivom za dodelu bespovratnih sredstava, u okviru Mere, utvrđuju se ciljevi, namena i način korišćenja sredstava, kao i praćenje realizacije Mere.

Glavni cilj Mere ogleda se u rastu produktivnosti i konkurentnosti domaćih MSPP, njihovim povezivanjem u klastere. Suština je na jačanju saradnje sa naučnoistraživačkim organizacijama, kroz unapređenje kapaciteta preduzeća za tehnološki razvoj i inovacije.

Pored rasta produktivnosti, kao i konkurentnosti domaćih MSPP, njihovim povezivanjem u klastere, sprovođenje konkretne mere ima za cilj i jačanje sposobnosti preduzeća da uvedu inovacije i da se tehnološki razvijaju, kroz jačanje saradnje sa naučnoistraživačkim institucijama i njihovo uključivanje u projekte komercijalnog karaktera.

Takođe, cilj Mera je i:

- razvoj materijalnih i ljudskih resursa i infrastrukture;
- povećanje vrednosti prometa preduzeća na domaćem i međunarodnom tržištu;
- razvoj regionalnih klastera kroz realizaciju zajedničkih projekata.

---

<sup>184</sup>Laketa, M., Laketa, L., *op. cit.*, str. 212-213.

Pravo na podnošenje prijave i korišćenje bespovratnih sredstava imaju pravna lica koja upravljaju inovativnim klasterima i njihovim aktivnostima, a uslovi za učestvovanje definisani su Javnim pozivom.

Sufinansiranje se može vršiti samo za aktivnost koja je započela nakon potpisivanja ugovora sa Nacionalnom agencijom, s tim da bespovratna sredstava mogu koristiti:

- novoosnovani inovativni klasteri u početnoj fazi rada ili
- postojeći inovativni klasteri u razvojnoj fazi rada.

Inovativni klasteri koji su se sa svojim projektima prijavili da budu korisnici Mere, mogu ostvariti pravo na sufinansiranje do 50% opravdanih troškova aktivnosti na projektima, bez poreza na dodatu vrednost, dok su preostali iznos sredstava obavezni da pokriju iz sopstvenih izvora.

Kada se govori o inovaciji, ona predstavlja primenu:

- novog ili značajno poboljšanog proizvoda, procesa ili usluge;
- marketinške metode;
- nove organizacione metode u poslovanju, organizaciji rada ili odnosima preduzeća sa okruženjem.

Klasteri mogu podneti samo jedan zahtev za dodelu sredstava za sve planirane aktivnosti, što znači da mogu podneti jedan ili više projekata, koji su u skladu sa njihovom vizijom i strategijom rada koju su usvojile sve članice, kao i sa operativnim planom za tekuću godinu.

U realizaciji projekata moraju da učestvuju najmanje tri člana klastera, a sredstva se odobravaju samo za opravdane troškove aktivnosti koje će biti započete nakon potpisivanja Ugovora sa Nacionalnom agencijom, pri čemu je neophodno napomenuti da se sredstva ne mogu koristiti za zaostale obaveze, po osnovu:

- ✓ taksu i poreza,
- ✓ zajmova i rate za otplatu kredita,
- ✓ troškova garancija,

- ✓ polise osiguranja,
- ✓ kamata,
- ✓ troškove bankarskog poslovanja,
- ✓ kursne razlike,
- ✓ carinske i administrativne troškove i troškova prinudne naplate.

Zahtevi koji se ocene kao usaglašeni sa raspisanim Javnim pozivom dalje razmatra Komisija za ocenjivanje i selekciju zahteva koju rešenjem obrazuje Ministar ekonomije i regionalnog razvoja.

Praćenje realizacije projekta podrazumeva dostavljanje potrebne dokumentacije, čija sadržina je precizno određena Ugovorom, Nacionalnoj agenciji u tačno navedenom roku, a korisnik sredstava dužan je da Ministarstvu, Nacionalnoj agenciji i Komisiji za kontrolu državne pomoći, u cilju praćenja korišćenja sredstava, omogući nadzor u svakoj fazi projekta, na taj način, što će u svakom trenutku, biti omogućena kontrola realizacije projekta i uvid u projektnu i finansijsku dokumentaciju.<sup>185</sup>

---

<sup>185</sup>Erić, D., et al., *op. cit.*, str. 163-170.

## 5. ZAKLJUČAK

Osnovni cilj istraživanja je upravljanje poslovnim funkcijama malih i srednjih preduzeća i uticaj modela menadžmenta u njihovom razvoju. Na osnovu svih istraženih modela menadžmenta, a kroz definisane metodologije rada, kao i stanja u pogledu razvijenosti istraženih modela malih i srednjih preduzeća u praksi, zaključaj je da:

- ✓ Mala i srednja preduzeća su od ključnog značaja za razvoj ekonomija razvijenih zemalja sveta, jer po svojoj specifičnosti, daju najveći doprinos zaposlenosti i ekonomskom rastu i razvoju.
- ✓ Takođe, mala i srednja preduzeća imaju važnu ulogu u postupku tranzicije zemalja u razvoju, a posebno su važna, jer omogućavaju svojim delovanjem formiranje prostora za primenu novih ideja, s obzirom da se brzo prilagođavaju zahtevima okruženja, a prevashodno tržišta.
- ✓ U današnje vreme, nije moguć razvoj privrede bez malih i srednjih preduzeća. Njihova prednost je u odnosu na velika preduzeća, veoma značajna, jer beleže stalni rast, što države prepoznaju i podstiču preduzetništvo.
- ✓ Budućnost malih i srednjih preduzeća u najvećoj meri zavisi od novih menadžerskih znanja, kao i novih proizvoda i usluga, jer je očigledno da na dobrim temeljima menadžerskog znanja, kao i proizvoda i usluga, počiva i dobro preduzeće.
- ✓ Planiranje, organizacija, sprovođenje i kontrole ljudskih, materijalnih i informacionih resursa, čine u potpunosti dobar menadžment.

- ✓ Svaki od istraženih modela, ima svoje specifičnosti i utiče u većoj ili manjoj meri na razvoj MSP i u tom smislu, svi imaju uticaj na razvoj preduzetništva.
- ✓ Integrativni modeli su u današnjem smislu značajni iz perspektive savremenih menadžment modela, jer se njihov uticaj ogleda u činjenici da na sveobuhvatan način sagledaju preduzeće. Ovi modeli omogućavaju ne samo razlikovanje među preduzećima, već i strategijski razvoj i prisutni su u poslovnim praksama preduzeća.
- ✓ Franšizing je značajan, jer se franšizing ugovorom ostvaruje posebna varijanta poslovne integracije, pri čemu se ovaj model ogleda u činjenici sadrži restriktivne klauzule, koje mogu da pogađaju primaoca franšizinga, ali se ipak putem ekonomskih propisa štiti slabija ugovorna strana, odnosno korisnik franšizinga i franšizantu se omogućava da dobije već oblikovano preduzeće, te se preduzeća često opredeljuju za ovaj oblik poslovanja.
- ✓ Poslednjih godina, biznis inkubator je jedan od raširenih modela razvoja malih i srednjih preduzeća, jer oni predstavljaju podršku malim preduzećima u njihovom početnom periodu razvoja.
- ✓ Biznis inkubator ima za cilj razvoj preduzetništva, a na taj način i povećanje broja malih i srednjih preduzeća, čime se unapređuje celokupno preduzetništvo i dolazi do privrednog rasta i razvoja.
- ✓ Biznis inkubatori doneli su dobre rezultate, posebno u zemljama članicama Evropske unije, u sektoru razvoja malih i srednjih preduzeća.
- ✓ Međutim, ideja o razvoju biznis inkubatora nije u punoj meri zaživela u Srbiji.
- ✓ Klasteri, kao noviji modeli razvoja preduzetništva, značajni su za sve države, a time i za razvoj preduzetništva, posebno u ekonomski razvijenim zemljama.



- ✓ Klasteri se javljaju u različitim delatnostima, oblastima, sektorima, kao i na nivou malih lokalnih preduzeća, a njihov značaj se ogleda u konkurentskoj prednosti, s obzirom da je izlazak na tržište omogućen svakome, ko zadovoljava njegove zahteve, a mala i srednja preduzeća uglavnom ne mogu samostalno da ispune sve te zahteve.
- ✓ Klaster, kao pokretač inovacija i privrednog rasta i razvoja, predstavljaju takođe jedno od rešenja značajno za opstanak malih i srednjih preduzeća.
- ✓ Klasteri u Srbiji ipak do sada nisu dovoljno razvijeni, jer saradnja u procesima istraživanja i razvoja do sada nije bila razvijena, s obzirom na činjenicu da su poslovni subjekti, unutar klastera, saradnju u najvećoj meri usmeravali na pokušaje internacionalizacije, a ne i inovacije.
- ✓ Kroz istraživanje, došlo se do zaključka da svi modeli doprinose razvoju preduzetništva, a time i razvoju malih i srednjih preduzeća, te u tom smislu, rezultati dobijeni izradom disertacije omogućavaju da se kroz analizu svih modela, utvrdi njihov značaj, pojedinačno.
- ✓ Sledstveno tome, izborom i primenom odgovarajućeg modela, može se obezbediti upravljanje poslovnim funkcijama malih i srednjih preduzeća, koje će omogućiti da se kroz postizanje konkurentnosti i inovativnosti, realizuje poslovanje preduzeća, koje će biti profitabilno.

## 6. LITERATURA

1. Arnela, A., Pjanić, A. (2015), Marketing plan kao dio biznisa – primjer proizvodnog poduzeća u BiH, *Tranzicija*, vol. 17, br. 35, str. 169-185.
2. Avlijaš, R. (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
3. Bešić, C., Đorđević, D. (2008), Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređivanje konkurentnosti preduzeća, *Tranzicija*, vol. 10, br. 21-22, str. 101-110.
4. Bošković, G., et al. (2016), Inovativnost kao determinanta konkurentnosti i razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji, *Teme*, vol. 40, br. 1, str. 167-185.
5. Bošković, G., Kostadinović, I. (2011), Klasteri malih i srednjih preduzeća – ključ ekonomskog razvoja, *Škola biznisa*, br. 4, str. 54-68.
6. Božilović, S., Miletić, V. (2014), Strategije održivog poslovnog rasta preduzeća u uslovima krize, *Ekonomika*, vol. 60, br. 3, str. 47-59.
7. Carić, M., Kulić, M. (2017), *Finansijski menadžment*, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Novi Sad.
8. Ciriković, E. (2013), Klaster organizacija kao faktor konkurentnosti malih i srednjih preduzeća, *Tranzicija*, vol. 15, br. 31, str. 87-95.
9. Cvijenović, D., et al. (2008). *Tranzicija u Srbiji: efekti i ograničenja*, *Tranzicija*, vol. 10, br. 21-22, str. 87 – 100.
10. Ćeranić, S. (2007). *Planiranje u agrobiznisu*, Poljoprivredni fakultet, Beograd.
11. Ćeranić, S. (2012), *Upravljanje malim i srednjim preduzećima*, Fakultet za poslovni menadžment, Bar.
12. Drobac, M. (2009), *Strategijski menadžment*, Fakultet za pravne i poslovne studije: Prometej, Novi Sad.

13. Drucker, P. (1995), Menadžment za budućnost, Poslovni sistem „Grmeč“- „Privredni pregled“, Beograd.
14. Đedović, B., Nadoveza, B. (2008), Kvantitativne metode u menadžmentu, Fakultet za MSP, Beograd.
15. Đuričin, D. (2006), Tranzicija, stabilizacija i održivi razvoj: Perspektiva Srbije. Uvodni referat, Miločerski ekonomski forum.
16. Đurić, Z. (2001), Prilagođavanje promenama-uslov uspešnosti preduzeća, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
17. Erić, D., et al. (2012), Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji, Institut ekonomskih nauka, Privredna komora Srbije.
18. Erić, D., et al. (2012), Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji, Institut ekonomskih nauka, Privredna komora Srbije, Beograd.
19. Ikić, S., Gudžević, F. (2012), Perspektive za razvoj MSPP, Socioeconomica - The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development, vol. 1, br. 2, str. 362-368.
20. Ilić, M. (2006) Poslovni inkubatori i klasteri kao model razvoja malih i srednjih preduzeća u industriji, Industrija, vol. 34, br. 4, str. 63-66.
21. Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima za 2017. godinu (2018), Ministarstvo privrede, Sektor za razvoj MSPP, Beograd.
22. Jakšić, M., et al. (2015), Ekonomsko-socijalni aspekti priključivanja Srbije Evropskoj uniji, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 415-425.
23. Ješić, J., et al. (2015), Uloga Triple Helix modela u razvoju regionalnog inovacionog sistema, Poslovna ekonomija, vol. 8, br. 2, str. 127-142.
24. Jovanović, G., Božilović, S., (2017), Uticaj menadžmenta ljudskih resursa na motivaciju i zadovoljstvo poslom, Ekonomika, vol. 63, br. 1, str. 97
25. Knežević, M., Spalević, Ž. (2011), Franšizing usluga, Pravni fakultet, Institut za pravne i društvene nauke, Kragujevac.

26. Kovačević, M., Injac, M. (2016), Komparativna analiza franšizinga na međunarodnim tržištima, *Ekonomija: teorija i praksa*, vol. 9, br. 3, str. 89-105.
27. Laketa, M., Laketa, L. (2013), Klasteri kao model povezivanja malih i srednjih preduzeća u funkciji oživljavanja privrede Srbije, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, vol. 3, br. 2, str. 200-215.
28. Lojić, R., Đurić, N. (2011), Upravljanje organizacionim promenama, *Vojno delo*, vol. 63, str. 307-328.
29. Marjanović, S. (1982), *Primena kibernetike u rukovođenju radnim organizacijama*, Informator, Zagreb.
30. Marković, M. (2000), *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd.
31. Mekinjić, Lj. (2009), Upravljanje organizacionim promenama u uslovima internacionalizacije poslova, *Poslovna politika*, br. 3-4.
32. Micić, R., Jovović, M. (2009), Strategija preduzeća i organizaciona struktura, *Ekonomski pogledi*, br. 2, str. 59-68.
33. Mičić, V. (2010), Klasteri – faktor unapređenja konkurentnosti industrije Srbije, *Ekonomski horizonti*, vol. 12, br. 2, str. 57-74.
34. Milanović, R. Ž. (2005), Menadžment – mali biznis i preduzetništvo, *Ekonomika*, vol. 51, br. 5-6, str. 36-48.
35. Milošević, D., Vujičić, S. (2016), Menadžment malih i srednjih preduzeća, *Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo*, Beograd.
36. Mitrović, V., Mitrović, I. (2014), Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća i preduzetnika kroz klastersko povezivanje, *Ekonomski signali: poslovni magazin*, vol. 9, br. 2, str. 149-167.
37. Munitlak Ivanović, O. (2014), Savremene poslovne transakcije u međunarodnoj trgovini – Franšizing, *Ekonomski pogledi*, vol. 16, br. 3, str. 111-123.

38. Nikolić, I. (2010). Privatizacija u Srbiji - od euforije do razočarenja, *Industrija*, vol. 38, str. 69 - 94.
39. Nikolić, M., Stošković, M., Đukić, G. (2012). Poslovna infrastruktura kao faktor razvoja i konkurentnosti malih i srednjih preduzeća. *Ekonomski vidici*, vol. 17, str. 283-293.
40. Odluka o naknadama za poslove registracije i druge usluge koje pruža Agencija za privredne registre (Službeni glasnik RS, br. br. 119/2013, 138/2014, 45/2015, 106/2015, 32/2016, 60/2016, 75/2018 i 73/2019)
41. Ožegović, L., Pavlović, N. (2012), Menadžment malih i srednjih preduzeća nosilac razvoja privrede, *Škola biznisa*, br. 1, str. 74-84.
42. Paunović, G. (2017). Uloga malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u razvoju nacionalnih ekonomija, *Ekonomija – teorija i praksa*, vol. 10, br. 1, str. 44-63.
43. Pandurević, N. (2012) Klasteri i regionalni ekonomski razvoj geografska koncentracija malih i srednjih preduzeća kao izvor konkurentskih prednosti, *Ekonomika*, vol. 58, br. 2, str. 159-169.
44. Panić, D. (2014), Preduzetništvo u funkciji afirmacije malih i srednjih preduzeća u agrobiznisu, *Ekonomika*, vol. 60, br. 3, str. 215-224.
45. Penezić, N., Đuran, J. (2013) Model trostruke spirale (the triple helix model) kao osnova nacionalnog inovacionog sistema, *Zbornik Univerziteta Edukoms za društvene nauke*.
46. Petaković, V. (2009), Klasteri i poslovne alijanse - novi oblici organizovanja u privredama zemalja u tranziciji primer Mađarska, *Škola biznisa*, br. 2, str. 71-76.
47. Petković, M, et al. (2006), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
48. Popović, G., Kurteš, S. (2010), Uloga države u jačanju konkurentnosti malih i srednjih preduzeća na globalnom tržišti, *Ekonomski vidici*, vol. 15, br. 4, str. 497-505.

49. Pravdić, P. (2010), Menadžment, kvalitet i procesi kod preduzeća u današnjem svetu, Zbornik abstrakata, Mašinski fakultet: Centar za kvalitet, Kragujevac.
50. Pravilnik o sadržini registra privrednih subjekata i dokumentaciji potrebnoj za registraciju (Službeni glasnik RS, br. 42/2016)
51. Predić, B. (2003), Uloga biznis plana u razvoju malih i srednjih preduzeća, Ekonomika preduzeća, vol. 51, br. 2, str. 80-83.
52. Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji 2007-2010 (2006), Republika Srbija, Ministarstvo privrede.
53. Radenković Jocić, D. (2002), Franšizing – uspešan oblik ekonomske efikasnosti preduzeća, Facta universitatis - series: Economics and Organization, vol. 1, br. 10, str. 47.
54. Rajkov, M., Zečević, M. (1990), Upravljanje preduzećem, Institut za unapređenje robnog prometa, Beograd.
55. Rodić, J. (1991), Poslovne finansije i procena vrednosti preduzeća, Ekonomika, Beograd.
56. Savić, M., Pavlović, N. (2014), Strategija nastupa preduzeća na međunarodnom tržištu, Ekonomski signali: poslovni magazin, vol. 9, br. 1, str. 131-156.
57. Siropolis, N. C. (1995), Menadžment malog poduzeća, Mate doo, Hrvatska obrtnička komora, Zagreb, str. 43 – 47.
58. Soldat, J., et al. (2011), Istraživanje razvoja poslovnih inkubator centara u Srbiji, Tehnika, vol. 66, br. 2, str. 311-317.
59. Spasić, I. (1996), Franšizing posao, Institut za uporedno pravo, Beograd.
60. Stanisavljević, N. (2014), Klusterske organizacije u Evropi i Srbiji – dobra praksa u funkciji ostvarivanja doprinosa unapređenju nacionalne konkurencije, Ekonomika, vol. 60, br. 2, str. 189-198.

61. Stankov, B., et al. (2016), Biznis plan kao pokazatelj trenutnog stanja i budućih perspektiva poslovanja preduzeća, Škola biznisa, br. 1, str. 102-120.
62. Stankov, B., et al. (2015). Perspektiva i potrebe investitora u procesu izrade biznis plana, Škola biznisa, br. 2, str. 80-86.
63. Stanković, F., Vukmirović, N. (1995), Preduzetništvo - savremene metode i tehnike, Matica srpska, Novi Sad.
64. Stanković, Lj., et al. (2013), Unapređenje sistema vrednovanja marketing performansi preduzeća, Marketing, vol. 44, br. 4, str. 321-332.
65. Stefanović, S., Stanković, M. (2013), Komparativna analiza razvoja franšizinga u Srbiji i svetu, Marketing, vol. 44, br. 2, str. 115-128.
66. Stefanović, Ž. (2004), Menadžment, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
67. Stevanović, N. Đ. (1999), Neka pitanja divizionalnog organizacionog uređenja preduzeća, Ekonomika preduzeća, vol. 47, br. 5-6, str. 190-197.
68. Stojanović Trivanović, M. (2013), Klasteri i njihova uloga u uslovima globalizacije sa osvrtom na klastere u Evropskoj uniji, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Banja Luka, br. 7, str. 213-222.
69. Stošić, I., et. al. (2015), Predlog mera javnih politika u oblasti sprovođenja strukturnih promena u Srbiji, Economic analysis, str. 60.
70. Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2016. do 2020. godine – istraživanja za inovacije („Sl. Glasnik RS“, br. 25/2016)
71. Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015.godine do 2020.godine (Službeni Glasnik RS, br.55/05, 71/05-ispravka, 101/07, 65/08, 16/11, 68/12- US, 72/12, 7/14 – US i 44/14)
72. Urošević, S. (2011), Koncept klaster - rešenje za opstanak malih i srednjih preduzeća u sektoru tekstila, Zbornik radova Tehnološkog fakulteta u Leskovcu, str. 252-260.

73. Vasić, M., et al. (2013), Vodič za preduzetnike: Kako da započnem biznis, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Beograd.
74. Vrchota, J., Rehor, P. (2017), Uticaj strategija na procenu krize iz ugla menadžera malih i srednjih preduzeća, Serbian Journal of Management, vol. 12, br. 1, str. 53-63.
75. Zakon o inovacionoj delatnosti (Službeni glasnik RS, br. 110/2005, 18/2010 i 55/2013)
76. Zakon o naučnoistraživačkoj delatnosti (Službeni glasnik RS, br. 110/2005, 50/2006 - ispr. 18/2010, 112/2015 i 49/2019 - dr. zakon )
77. Zakon o postupku registracije u Agenciji za privredne registre (Službeni glasnik RS, br. 99/2011, 83/2014 i 31/2019)
78. Zakon o preduzećima (Službeni glasnik RS „Službeni list SRJ“, br. 29/1996, 33/1996, 29/1997, 59/1998, 74/1999 i 36/2002)
79. Zakon o privrednim društvima (Službeni glasnik RS, br. 125/2004)
80. Zakon o privrednim društvima (Službeni glasnik RS, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 – dr. zakon i 5/2015, 44/2018, 95/2018 i 91/2019)
81. Zakon o računovodstvu ("Sl. glasnik RS", br. 62/2013, 30/2018 i 73/2019 - dr. zakon)
82. Zakona o udruženjima (Službeni glasnik RS“, br. 51/2009, 99/2011 - dr. zakoni i 44/2018 - dr. zakon)
83. Zlatanović, R. et. al. (2011), Budi svoj čovek: knjiga priručnik: u pet koraka do sopstvenog biznisa, Komonsens, Beograd.
84. Zver, B. (1989), Poduzeće kao poslovni sistem, Journal of Information and Organizational Sciences, br. 13, str. 246-256.