

OCENA KVALITETA OKRUŽENJA I NJEGOVOG UTICAJA NA POSLOVANJE SEKTORA MSP U SRBIJI





**Sandra Kamenković
Marija Lazarević-Moravčević**

**OCENA KVALITETA
OKRUŽENJA I NJEGOVOG UTICAJA
NA POSLOVANJE SEKTORA
MSPP U SRBIJI**



Beograd, 2018.

Izdavač:

Institut ekonomskih nauka

Zmaj Jovina 12, Beograd

Tel. (011) 2622-357, 2623-055

Faks: (011) 2181-471

www.iен.bg.ac.rs

office@ien.bg.ac.rs

Za izdavača:

Dr Jovan Zubović, direktor

Recenzenti:

Prof. dr Zoran Grubišić

Prof. dr Nikola Fabris

Dr Ivana Domazet

Kompjuterska obrada i dizajn korica:

Zorica Božić

Štampa:

Štamparija TOPALović, Valjevo

Tiraž:

200 primeraka

ISBN 978-86-89465-39-6

© Institut ekonomskih nauka 2018. Sva prava zadržana. Bez pismene saglasnosti izdavača nije dozvoljen nijedan oblik reprodukcije, kopiranja ili prenošenja kako celine, tako i posebnih delova ove publikacije.

SADRŽAJ

PREDGOVOR	11
1. STANJE I PERSPEKTIVE SEKTORA MSPP U SRBIJI	15
1.1. KRATAK OSVRT NA RAZVOJ MALE PRIVREDE U SRBIJI	15
1.2. RAZVOJ I OSNOVNI INDIKATORI POSLOVANJA SEKTORA MSP U EVROPSKOJ UNIJI	18
1.3. KLASIFIKACIJA PRAVNIH LICA U SRBIJI	23
1.4. ANALIZA OSNOVNIH INDIKATORA POSLOVANJA SEKTORA MSPP U SRBIJI	24
1.5. UTICAJ OKRUŽENJA NA POSLOVNE PERFORMANSE MSPP	31
1.5.1. Kvalitet eksternog okruženja i njegov uticaj na poslovanje preduzeća u Srbiji	32
1.5.2. Interni problemi malih i srednjih preduzeća i preduzetnika u Srbiji	40
2. STRATEGIJSKA ORIJENTACIJA KAO FAKTOR UNAPREĐENJA POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA	49
2.1. ZNAČAJ STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA	49
2.2. OSNOVNE KARAKTERISTIKE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA	52
2.3. UPRAVLJANJE U RAZLIČITIM FAZAMA ŽIVOTNOG CIKLUSA ORGANIZACIJE	54
3. PROCES STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA	65
3.1. ANALIZA OKRUŽENJA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KONKURENTSKE SPOSOBNOSTI PREDUZEĆA	65
3.2. KONCEPTI I TEHNIKE STRATEGIJSKE ANALIZE	67
3.3. STRATEGIJE NA NIVOU PREDUZEĆA	82

3.3.1. Osnovni strategijski pravci delovanja	83
3.3.2. Strategijski izbor malih i srednjih preduzeća	88
3.4. KONKURENTSKE STRATEGIJE	90
3.4.1. Izvori i strategije kreiranja konkurentne prednosti	90
3.4.2. Primena generičkih strategija konkurentnosti u malim i srednjim preduzećima	100
3.5. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE	103
3.5.1. Organizaciona struktura kao uslov za implementaciju strategije	104
3.5.2. Organizacione strukture malih i srednjih preduzeća	110
4. ANALIZA OKRUŽENJA PUTEM INDEKSA GLOBALNE KONKURENTNOSTI SVETSKOG EKONOMSKOG FORUMA	117
4.1. METODOLOGIJA IZRAČUNAVANJA INDEKSA	117
4.2. ANALIZA ZBIRNOG INDEKSA GLOBALNE KONKURENTNOSTI ZA PERIOD 2006-2016. GODINE	124
4.3. ANALIZA STUBA MAKROEKONOMSKE STABILNOSTI	128
5. EKONOMSKI INDIKATORI PRIVREDNIH CIKLUSA	143
5.1. KORELACIJA EKONOMSKIH VARIJABLI SA PRIVREDNIM CIKLUSOM	144
5.2. EKONOMETRIJSKO ISTRAŽIVANJE VODEĆEG EKONOMSKOG INDIKATORA ZA PRIVREDU SRBIJE	146
6. ANALIZA EKONOMSKE POLITIKE	163
6.1. MONETARNA POLITIKA	166
6.1.1. Analiza monetarne politike u Srbiji	168
6.2. FISKALNA POLITIKA	171
6.2.1. Analiza fiskalne politike u Srbiji	179
6.2.2. Ocena fiskalnih kretanja od strane Fiskalnog saveta za 2016. godinu i 2017. godinu i preporuke za 2018. godinu	181

7. ANALIZA REŽIMA DEVIZNOG KURSA	189
7.1. KLASIFIKACIJA REŽIMA DEVIZNIH KURSEVA OD STRANE MEĐUNARODNOG MONETARNOG FONDA	191
7.2. PREDNOSTI I NEDOSTACI RAZLIČITIH REŽIMA DEVIZNOG KURSA	196
7.3. REŽIM DEVIZNOG KURSA U SRBIJI	201
8. FINANSIRANJE SEKTORA MSPP	203
8.1. FINANSIRANJE IZ SOPSTVENIH IZVORA	205
8.2. FINANSIRANJE POZAJMLJENIM SREDSTVIMA	206
8.2.1. Finansiranje bankarskim kreditima	207
8.2.2. Finansiranje iz državnih programa podrške	212
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	221
PRILOG 1. Lista varijabli korišćenih u korelacionoj analizi i logit regresiji	225
LITERATURA	231
O AUTORIMA	241

LISTA TABELA

Tabela 1. Klasifikacija preduzeća u EU	19
Tabela 2. Osnovni podaci - MSP u EU	19
Tabela 3. Principi Akta o malim preduzećima	21
Tabela 4. Razvrstavanje pravnih lica u Srbiji	23
Tabela 5. Osnovni indikatori poslovanja nefinansijskog sektora u 2016. godini	25
Tabela 6. Kvalitet poslovnog okruženja u Srbiji	33
Tabela 7. Indeks globalne konkurentnosti	34
Tabela 8. Moguća pitanja u SWOT analizi	69
Tabela 9. Prednosti i nedostaci vertikalne integracije	85
Tabela 10. Analitički okvir za izbor strategije oporavka	87
Tabela 11. Poređenje gledišta industrijske organizacije i gledišta zasnovanog na resursima	91
Tabela 12. Faze životnog ciklusa privredne grane i generička strategija konkurentnosti	100
Tabela 13. Faktori koji utiču na obim centralizacije i decentralizacije	107
Tabela 14. Prednosti i nedostaci modularnih struktura	115
Tabela 15. Faze ekonomskog razvoja prema BDP-u	123
Tabela 16. BDP pc i faza razvoja za Srbiju u periodu 2007-2016. godine	124
Tabela 17. Zbirni indeks globalne konkurentnosti u Srbiji u periodu 2006-2016. godine	125
Tabela 18. Analiza indeksa globalne konkurentnosti po stubovima za Srbiju u periodu 2007-2016. godine	126
Tabela 19. Zbirni Indeks globalne konkurentnosti u regionu u periodu 2011-2016. godine	127
Tabela 20. Stub makroekonomske stabilnosti u regionu u periodu 2011-2016. godine	128
Tabela 21. Struktura i vrednost stuba makroekonomske stabilnosti za Srbiju u periodu 2010-2016. godine	129
Tabela 22. BDP Srbije u periodu 2008-2016. godine	130
Tabela 23. Učešće javnog duga Republike Srbije u % BDP-a u periodu 2007-2016. godine.	135

Tabela 24. Valutna struktura javnog duga Srbije na kraju 2016. godine – Dug opšte države	136
Tabela 25. Pregled javnog duga prema kreditorima	137
Tabela 26. Kategorije rejtinga najznačajnijih rejting agencija	140
Tabela 27. Kreditni rejting Srbije u periodu 2007-2017. godine	141
Tabela 28. Ciklično ponašanje ključnih makroekonomskih varijabli	144
Tabela 29. Ocenjeni parametri modela	151
Tabela 30. Matrica verovatnoća prelaza	151
Tabela 31. Korelaciona analiza za odabrane varijable	154
Tabela 32. Logit regresiona analiza za odabrane varijable	157
Tabela 33. Lista varijabli uključenih u konstrukciju indikatora	160
Tabela 34. Targetirana stopa inflacije i njeno ostvarenje u periodu 2009-2016. godine	171
Tabela 35. Javni prihodi i rashodi	174
Tabela 36. Poreske stope i procenjeni obim sive ekonomije u zemljama regiona u %	186
Tabela 37. Porezi i doprinosi na različite nivoe zarada u Srbiji i zemljama u regionu	187
Tabela 38. Indikatori izvozne konkurentnosti Srbije u periodu 2011-2016. godine	190
Tabela 39. Zastupljenost režima deviznog kursa u zemljama članicama MMF-a	195
Tabela 40. Učešće režima deviznih kurseva (u%) u periodu 2008-2016. godine	196
Tabela 41. Prednosti i nedostaci fleksibilnog režima deviznog kursa	200
Tabela 42. Prednosti i nedostaci fiksnog režima deviznog kursa	200
Tabela 43. Prosečni devizni kursevi po godinama	202
Tabela 44. Faktori koji ometaju poslovanje preduzeća u Srbiji u periodu 2011-2016. godine	203
Tabela 45. Izvori finansiranja obrtnih sredstava	205
Tabela 46. Izvori finansiranja ulaganja	205
Tabela 47. Kreditna zaduženost prema obliku privrednog subjekta	207

LISTA GRAFIKA

Grafik 1. Broj MSP u EU	22
Grafik 2. Učešće MSP u kreiranju BDV u mil. evra	22
Grafik 3. Kretanje broja zaposlenih u MSP	22
Grafik 4. Broj MSPP u periodu od 2005. do 2016. godine	26
Grafik 5. Broj srednjih preduzeća	26
Grafik 6. Broj malih preduzeća	26
Grafik 7. Kretanje broja zaposlenih u sektoru MSPP	27
Grafik 8. Kretanje broja zaposlenih u srednjim preduzećima	27
Grafik 9. Učešće MSPP u prometu (izraženo u %)	28
Grafik 10. Struktura BDV prema veličini preduzeća	28
Grafik 11. Spoljnotrgovinska razmena MSPP prikazana u mil. dinara	29
Grafik 12. Struktura profita prema veličini preduzeća	29
Grafik 13. Struktura profita u sektoru MSPP	29
Grafik 14. Vrednost indeksa inovativnosti	30
Grafik 15. Vrednost Indeksa globalne konkurentnosti za Srbiju u periodu od 2008. do 2017. godine	35
Grafik 16. Napredak u sprovođenju reforme u periodu od 2011. do 2016. godine	36
Grafik 17. Vrednost indeksa inovativnosti	37
Grafik 18. Broj osnovanih i ugašenih preduzeća u periodu od 2008. do 2016. godine	38
Grafik 19. Izvori konkurentske prednosti	42
Grafik 20. Indeks stanja razvoja klastera u Srbiji	47
Grafik 21. Elementi procesa strategijskog menadžmenta	50
Grafik 22. Karakteristike planiranja u MSP	51
Grafik 23. Adižesov model životnog ciklusa organizacije	58
Grafik 24. Greinerov model životnog ciklusa preduzeća	61
Grafik 25. Šema SWOT analize	68
Grafik 26. Pet faktora konkurentnosti koji određuju profitabilnost privrednog segmenta	71
Grafik 27. Mapa strateške grupe	74
Grafik 28. BCG matrica	76

Grafik 29. McKinsey matrica – GE matrica	78
Grafik 30. Generički lanac vrednosti	80
Grafik 31. Matrica rasta	84
Grafik 32. Tri generičke strategije konkurentnosti	92
Grafik 33. Utvrđivanje raspona kontrole	108
Grafik 34. Funkcionalna organizaciona struktura	111
Grafik 35. Divizionarna organizaciona struktura	112
Grafik 36. Matrična organizaciona struktura	113
Grafik 37. Prikaz objedinjenih stubova IGK	119
Grafik 38. Budžetski bilans u % BDP-a za Srbiju u periodu 2011-2016. godine	131
Grafik 39. Nacionalna štednja u % BDP-a za Srbiju u periodu 2010-2016. godine	133
Grafik 40. Visina i učešće javnog duga u Republici Srbiji u % BDP-a u periodu 2000-2016. godine	136
Grafik 41. Kretanje BDP-a i indeksa industrijske proizvodnje, 2011-2016. godine	149
Grafik 42. Verovatnoće prelaska i indeks industrijske proizvodnje	151
Grafik 43. Indeks industrijske proizvodnje	153
Grafik 44. Kretanje indikatora privrednog ciklusa Srbije	161
Grafik 45. Ciljana i ostvarena stopa inflacije u periodu 2009-2017. godine	171
Grafik 46. Uporedna analiza ukupno plasiranih kredita i kredita plasiranih MSP sektoru, u periodu 2007-2015. godine u milionima EURa	208
Grafik 47. Struktura kredita plasiranih MSPP u periodu 2007-2015. godine u milionima EUR	209
Grafik 48. Analiza kamatnih stopa na kredite u domaćoj i stranoj valuti na godišnjem nivou u % u periodu 2007-2015. godine	210
Tabela 48. Stopa odbijanja zahteva za odobrenjem kredita u periodu 2007-2015. godine	210
Grafik 49. Bankrotstvo (mortalitet) kompanija u oblasti MSPP u periodu 2007-2013. godine	211
Grafik 50. Odnos traženih i odobrenih kredita sektora MSP u periodu 2007-2013. godine	212

PREDGOVOR

Poštovani čitaocē,

Pred Vama je monografija koja je rezultat naučnoistraživačkog rada dva autora. S obzirom na oblasti specijalizacije autora, monografija predstavlja pokušaj sveobuhvatne analize okruženja u kome posluju mala i srednja preduzeća i preduzetnici (MSPP) u Srbiji, ocene njegovog kvaliteta i uticaja na performanse ovog sektora privrede.

Sektor MSPP je segment privrede koji ima dominantno učešće u zaposlenosti, kreiranju BDP-a i ukupnom prometu, te je izvesno da predstavlja bazičan faktor privrednog rasta Republike Srbije. Uvažavajući ulogu i značaj sektora MSPP u sveukupnom razvoju privrede, unapređenje kvaliteta okruženja, odnosno kreiranje poslovne sredine koja bi bila stimulatívna za osnivanje novih i razvoj postojećih preduzeća, kao i privlačenje direktnih investicija, u fokusu je pažnje kreatora ekonomske politike.

Okruženje, odnosno poslovnu sredinu čine različiti elementi (pojedinci, organizacije i institucije) i faktori koji imaju stvarni ili potencijalni uticaj na rezultate poslovanja preduzeća. Faktori eksternog okruženja utiču na izbor pravaca delovanja, organizacionu strukturu i interne procese u firmi, dok interno okruženje predstavljaju faktori koji se nalaze u samom preduzeću i nad kojima je moguće uspostaviti kontrolu i uticaj.

Uvažavajući rezultate brojnih istraživanja i studija, koje su sprovedene sa ciljem da se oceni kvalitet poslovnog ambijenta u Srbiji, kao i sagledavanjem osnovnih indikatora poslovanja sektora MSPP, autori su mišljenja da i pored određenih pozitivnih tendencija koje su postignute merama ekonomske politike u prethodnom periodu, još uvek nisu zadovoljeni uslovi neophodni za zdrav i održiv razvoj sektora MSPP. I pored određenih pomaka, koji su postignuti, posebno u segmentu makroekonomske stabilnosti, infrastrukture i pravne regulative, kvalitet poslovnog okruženja u Srbiji se ne može oceniti kao zadovoljavajući. Preduzeća u Srbiji i dalje posluju u ambijentu koga karakteriše nestabilnost,

dinamičnost i turbulentnost. Takođe, u internoj sredini pronalaze se brojne slabosti koje ograničavaju konkurentsku sposobnost preduzeća.

U želji da ova monografija ima što veću korisnost za kreatore ekonomske politike, autori su predložili konstrukciju vodećeg indikatora privrednog ciklusa u Srbiji. Indikator blagovremeno nagoveštava fazu ciklusa u kojoj se privreda nalazi, te omogućava uspešno sprovođenje kontracikličnih mera ekonomske politike. Imajući u vidu da su najveće ograničenje prilikom sprovođenje mera značajna vremenska kašnjenja, kao i mogućnost neadekvatnog dejstva mere usled toga, indikator bi mogao doprineti pravovremenom donošenju relevantnih mera ekonomske politike.

Monografija pored uvoda i zaključnih razmatranja obuhvata osam delova. U prvom delu sprovedena je analiza i ocena stanja u kome se nalazi sektor MSPP u Srbiji. Identifikovane su osnovne pretnje iz eksternog okruženja, kao i interne slabosti sa kojima se suočavaju preduzeća i u vidu preporuka ponuđena su određena rešenja za uočene probleme. U drugom delu ističe se uloga strategijske orijentacije, kao osnovnog uslova za unapređenje poslovanja i kreiranje konkurentne prednosti MSP. U trećem delu identifikovane su osnovne specifičnosti procesa strategijskog menadžmenta u manjim sistemima. U ovom delu ukazuje se na ograničenja koja manja preduzeća imaju u domenu izbora i primene određenih strateških rešenja. Narednih pet delova se dominantno bavi eksternim okruženjem MSPP u Srbiji, putem različitih metoda. Glava četiri analizira okruženje putem Indeksa globalne konkurentnosti, odnosno stubova preko kojih se indeks iskazuje, sa akcentom na stub makroekonomske stabilnosti i njegove komponente. Naredna glava predstavlja ekonometrijski kreiran vodeći indikator privrednih ciklusa u Srbiji, koji omogućava blagovremenu implementaciju adekvatnih mera ekonomske politike, o kojima se detaljno govori u šestom delu monografije. U sedmom delu se analizira uticaj režima deviznog kursa na konkurentnost MSPP uz sugestije koji su ključni benefiti sektora od adekvatnog režima deviznog kursa. Poslednji deo detaljnije analizira aspekt izvora finansiranja MSPP uz prikaz izvora koji su novoustanovljeni, poput državnih programa podrške Ministarstva privrede Republike Srbije i fondova i programa EU koji su postali dostupni našim preduzećima usled postepenog procesa pridruživanja Srbije Evropskoj uniji.

S obzirom na činjenicu da je reč o dinamičnoj i atraktivnoj oblasti, autori monografije najavljuju nastavak istraživanja.

Na kraju, želimo da izrazimo zahvalnost našim recezentima, Zoranu Grubišiću, profesoru Beogradske bankarske akademije, Nikoli Fabrisu, profesoru Ekonomskog fakulteta u Beogradu i Ivani Domazet, višoj naučnoj saradnici Instituta ekonomskih nauka na korisnim savetima i sugestijama, kao i dragoj koleginici Zorici Božić na tehničkoj obradi teksta. Posebnu zahvalnost za bezgraničnu podršku, ljubav i razumevanje dugujemo članovima naših porodica.

Autori

1.

STANJE I PERSPEKTIVE SEKTORA MSPP U SRBIJI

Privrede koje imaju bogato iskustvo u razvoju sektora MSPP i koje su ekonomsku politiku usmeravale ka unapređenju uslova za razvoj male privrede, uspele su da se rangiraju u sam vrh svetske konkurentnosti. Najbolji dokaz za navedeno su države EU, Japan i SAD. Za razliku od njih ekonomije u kojima je izostala istinska podrška razvoju preduzetništva, nalaze se u procesu tranzicije i karakteriše ih nizak nivo privrednog razvoja. Većina tih privreda usled otežanog pristupa izvorima finansijskih sredstava, dugotrajnih i skupih administrativnih procedura i neadekvatnog zakonskog okvira, ne predstavljaju stimulatивно poslovno okruženje za razvoj sektora MSPP.

1.1. KRATAK OSVRT NA RAZVOJ MALE PRIVREDE U SRBIJI

Srbija je krajem 80-ih godina prošlog veka ušla u period tranzicije, odnosno u proces koji je između ostalog podrazumevao transformaciju državne/društvene u privatnu svojinu, kreiranje slobodnog tržišta i usmeravanje ekonomske politike ka razvoju preduzetništva i male privrede. Zakonom iz 1989. godine ukinut je monopol društvene svojine i omogućeno je osnivanje privatnih, kao i privatizacija postojećih društvenih preduzeća. Ekonomskim merama koje je sprovodila Vlada u tadašnjoj SFRJ promovisan je tržišni model privređivanja.

Nakon donošenja Zakona o preduzećima prisutan je trend intenzivnog osnivanja novih privrednih subjekata. Prema određenim procenama u Srbiji je tokom 1990. godine poslovalo oko 20.443 MSP od čega je 54% bilo locirano u Beogradu. I pored uticaja brojnih negativnih faktora poput sankcija, sive ekonomije, hiperinflacije i ratova u periodu od 1990. do 1994.

godine, broj registrovanih preduzeća se povećao za 180.000 (Privredna komora Beograda, 2015, 2). Novoosnovana preduzeća uglavnom su poslovala u radno intenzivnim delatnostima, odnosno u oblastima koje zahtevaju manja ulaganja i gde je prisutan visok koeficijent obrta. Značajan broj novih preduzeća predstavljale su individualne ili porodične firme koje su nastale premeštanjem biznisa iz društvenih u delatnost novoosnovanih preduzeća. Zakonom je omogućena i transformacija društvenog u privatni kapital, na osnovu čega nastaje određen broj privatnih preduzeća u formi akcionarskih društava. Ova preduzeća uglavnom preuzimaju stare poslove i obrasce ponašanja, odnosno postojeće stilove upravljanja i organizovanja. Uporedo sa privatizacijom sproveden je i proces podržavljenja velikih društvenih preduzeća.

Tokom 90-ih godina prošlog veka poslovni ambijent za razvoj preduzetništva u Srbiji bio je izuzetno nepovoljan. Nepostojanje politike razvoja, makroekonomska nestabilnost, kao i ratovi u okruženju dodatno su otežali položaj preduzeća. Preduzeća su bila prinuđena da se svakodnevno bore za opstanak. Za mnogobrojne probleme rešenja su uglavnom pronalazila u dodatnom zaduživanju. Reforme koje su najavljivane za 1998. godinu usled političkih dešavanja nisu bile sprovedene. *Neposredno pre formiranja nove Vlade, početkom 2001. godine, poslovanje MSP je bilo otežano do te mere da je oko 50% preduzeća iz spoljnotrgovinskog, uslužnog i ugostiteljskog sektora prestalo sa radom* (Filipović, 2003, 27).

Planski pristup u razvoju male privrede u Srbiji započeo je nakon 2001. godine. Nova reforma podrazumevala je i stvaranje potpuno novog privrednog ambijenta, odnosno okruženja koje bi bilo pristupačno za osnivanje preduzeća i razvoj poslovanja. Od 2003. godine u Srbiji se donose brojne mere za podsticanje razvoja MSPP. Mere su usmerene na tri ključna segmenta: 1) Razvojna politika - strategije i zakoni; 2) Institucionalna podrška - razvoj inkubatora, klastera, tehnoloških centara; 3) Finansijska i nefinansijska podrška - bespovratna sredstva, krediti, savetovanja, obuka (Privredna komora Beograda, 2015, 2).

Na predlog Ministarstva za privredu i privatizaciju Vlada Republike Srbije je tokom 2003. godine donela Strategiju razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva za period od 2003. do 2008. godine. Osnovni cilj strategije je da se na osnovu planske podrške koja je pre svega usmerena ka kreiranju

1. Stanje i perspektive sektora MSPP u Srbiji

povoljnijeg poslovnog ambijenta, sektor MSPP u Srbiji učini konkurentnijim. Ključni zadaci strategije bili su: 1) Rast ukupnog broja MSPP sa oko 270000 na oko 400000; 2) Otvaranje preko milion novih radnih mesta u sektoru MSPP.

I pored činjenice da svi planirani ciljevi nisu u potpunosti ostvareni, merama koje je sprovela država u periodu od 2000. do 2008. godine ostvareni su određeni rezultati. U nameri da se pruži podrška razvoju malog biznisa izvršena je delimična reforma pravnog i regulatornog okvira, formirane su brojne specijalizovane institucije i kreirane su strategije i programi kojima se definišu osnovni pravci razvoja sektora MSPP. Poslovni ambijent u Srbiji postao je pristupačniji za razvoj preduzetništva. Pozitivni trendovi uočeni su i u kretanju osnovnih indikatora poslovanja MSPP. U 2008. godini sektor MSPP ostvario je 66,6% ukupnog prometa, 59,1% bruto dodate vrednosti nefinansijskog sektora, a u ostvarenom profitu je učestvovao sa 58,7%. Profitabilnost sektora MSPP bila je na nivou profitabilnosti nefinansijskog sektora (Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Republički zavod za razvoj, Republička agencija za razvoj MSP i preduzetništva, 2008, 28).

U cilju ublažavanja negativnih uticaja krize, od 2008. godine nastavljeno je sa ekonomskim merama koje su za cilj imale unapređenje poslovnog ambijenta i stvaranje povoljnih uslova za razvoj preduzetništva. Donete su dve strategije: 1) Strategija konkurentnosti i inovativnosti malih i srednjih preduzeća za period od 2008. do 2013. godine; 2) Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine. Strategije su usklađene sa dokumentima (Evropa 2020 i Akt o malim preduzećima) koji predstavljaju zvaničan okvir politike razvoja sektora MSP u EU.

Prema Strategiji za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine osnovni ciljevi politike razvoja sektora MSPP su:

- Unaprediti poslovno okruženje na osnovu uspostavljanja podsticajnog regulatornog okvira, razvoja efikasnosti sprovođenja administrativnih postupaka, povećanja transparentnosti procesa donošenja propisa i javnih politika.

- Učiniti eksterne izvore finansiranja dostupnim za MSPP, na osnovu unapređenja kvaliteta ponude bankarskog sektora i razvoja novih finansijskih instrumenata.
- Unaprediti konkurentnost MSPP na osnovu razvoja institucionalne podrške, optimizacije i unapređenja stepena iskorišćenosti postojeće i izgradnje nove poslovne infrastrukture, jačanja inovativnosti i dr.
- Omogućiti pristup MSPP novim tržištima na osnovu podrške i prevazilaženja prepreka u trgovini.
- Promovisati preduzetnički duh i podsticati preduzetništvo žena i mladih, kao i socijalno preduzetništvo.

I pored određenih mera koje su sprovedene u cilju razvoja sektora MSPP i unapređenja njegove konkurentnosti još uvek nisu zadovoljeni uslovi neophodni da bi se potencijali ovog sektora u potpunosti iskoristili. Celokupnu privredu Srbije i dalje karakteriše usporen oporavak od uticaja svetske ekonomske krize. I pored određenih pomaka koji su ostvareni posebno u segmentu makroekonomske stabilnosti, kvalitet poslovnog okruženja u Srbiji se ne može oceniti kao zadovoljavajući.

Takođe, u stručnoj javnosti i dalje nije postignuta saglasnost u pronalaženju rešenja za oporavak srpske privrede. Sa jedne strane, postoji mišljenje da je napredak moguće ostvariti isključivo na osnovu stranih direktnih investicija. Drugi deo stručne javnosti smatra da je neophodno pojačati ulogu države u oživljavanju nacionalnih industrijskih sistema. *Čini se da oba modela posmatraju preduzetništvo kao „drugorazrednu” privredu, dopunsku kategoriju stvorenu uglavnom iz nužde ili naslanjanjem na prilike koje stvara „prvorazredna” privreda, velika preduzeća, strana ili državna* (CEVES, 2014, 7).

1.2. RAZVOJ I OSNOVNI INDIKATORI POSLOVANJA SEKTORA MSP U EVROPSKOJ UNIJI

U cilju ujednačavanja politika razvoja sektora MSP na prostoru EU insistira se na jedinstvenom određivanju i definisanju MSP. Prema preporuci Evropske komisije iz 2003. godine sektor MSP čine mikro, mala i srednja preduzeća. Faktori na osnovu kojih se određuje pripadnost preduzeća određenoj kategoriji su: broj zaposlenih, godišnji promet i aktiva preduzeća.

Tabela 1. Klasifikacija preduzeća u EU

Preduzeća	Broj zaposlenih	Godišnji promet (mil. €)	Ili	Aktiva (mil. €)
Srednje	< 250	≤ 50		≤ 43
Malo	< 50	≤ 10		≤ 10
Mikro	< 10	≤ 2		≤ 2

Izvor: Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small, and medium-sized enterprises, <http://eur-lex.europa.eu>

Razvoj sektora MSP u značajnoj meri je određen i ekonomskim politikama koje se sprovode na nivou pojedinih zemalja. Sve privrede, pa i one koje se još uvek ne nalaze u EU, uz poštovanje principa koji su definisani Aktom o malim preduzećima, kreiraju i sprovode svoje politike razvoja i unapređenja sektora MSP.

Prema poslednjim podacima MSP u EU-28 čine 99,8% ukupnog broja preduzeća. U ukupnoj zaposlenosti sektor MSP učestvuje sa oko 66,6%, i generiše oko 56,8% dodate vrednosti nefinansijskog sektora (Annual Report on European SMEs, 2016/2017)

Tabela 2. Osnovni podaci - MSP u EU u mil. evra

	Broj preduzeća		Broj zaposlenih		Bruto dodata vrednost	
	Broj	Učešće u %	Broj	Učešće u %	U mlrd. EUR	Učešće u %
Mikro	22 231 551	93	41 662 352	29.8	1 482	20.9
Mala	1 391 642	5.8	27 981 751	20	1 260	17.8
Srednja	225 422	0.9	23 398 194	16.8	1 288	18.2
MSP	23 848 615	99.8	93 042 297	66.6	4 030	56.8
Velika	45 194	0.2	46 602 999	33.4	3 065	43.2
Ukupno	23 893 809	100	139 645 296	100	7 095	100

Izvor: 2017 SBA Fact Sheet & Scoreboard, <https://ec.europa.eu>

Podaci prikazani u tabeli odnose se na nefinansijski sektor koji uključuje industriju, građevinarstvo, trgovinu i usluge, ali ne i preduzeća u poljoprivredi, šumarstvu i ribarstvu, obrazovanju i zdravstvu. Za razliku od veoma neujednačene raspodele broja preduzeća, kao i njihovog nejednakog učešća u zaposlenosti, gde dominantnu ulogu imaju mikro preduzeća,

doprinos svih kategorija preduzeća u kreiranju dodate vrednosti je ujednačen.

Mala i srednja preduzeća imaju centralnu ulogu u ekonomskoj politici Evropske unije (EU). Strateški pristup u razvoju sektora MSP započeo je 2000. godine donošenjem Lisabonske strategije. Cilj strategije je bio da EU do 2010. godine postane najkonkurentnija privreda na svetu. Brojni i izuzetno ambiciozni kvantitativni ciljevi koji su definisani u strategiji, tokom 2005. godine svedeni su na dva osnovna: postizanje stope zaposlenosti od 70% i ulaganje u istraživanje i razvoj od 3% BDP.

U narednom periodu doneta su dva važna dokumenta - Evropska povelja o malim preduzećima (*European Charter for Small Enterprises*) i Akt o malim preduzećima (*Small business act – SBA*). Povelja o malim preduzećima usvojena je u junu 2000. godine sa osnovnim zadatkom da pruži smernice za unapređenje sektora MSP u državama EU prvenstveno na osnovu unapređenja kvaliteta poslovnog okruženja. Usvajanjem strateški najvažnijeg dokumenta, odnosno Akta o malim preduzećima, Evropska komisija je 2008. godine podržala inicijativu za dalje i intenzivnije jačanje konkurentnosti MSP u Evropi. Ključni element Akta je princip „*Small think first*“ koji nalaže da se pri donošenju mera ekonomske politike najpre vodi računa o konsekvencama koje planirane mere mogu imati na poslovanje malih privrednih subjekata. Simbolično ime Zakon ovaj dokument dobija upravo sa razlogom da se iskaže politička volja i spremnost članica EU da priznavanjem i primenom 10 principa, sektoru MSP daju prioritet. Sa ciljem da se unapredi konkurentnost MSP usvojen je i Okvirni program za konkurentnost i inovativnost za period 2007-2013. godine (*Competitiveness and Innovation Framework Programme - CIP*). Poseban deo programa čini Program za preduzetništvo i inovacije (*Entrepreneurship and Innovation Programme*).

Rezultati koji su postignuti u domenu unapređenja uslova za poslovanje MSP u značajnoj meri su poništeni usled pojave svetske ekonomske krize. Tokom 2009. godine na nivou EU dolazi do pada BDP za 4%, nezaposlenost je porasla za 7 miliona, dok je industrijska proizvodnja smanjena za 20%. Nove okolnosti stvorile su potrebu za kreiranjem strategije - Evropa 2020: strategija za pametan, održiv i inkluzivan rast. Strategija je fokusirana na tri međusobno povezana prioriteta: 1) Pametan

rast – razvoj ekonomije zasnovane na znanju i inovacijama; 2) Održiv rast – istovremeno podsticanje konkurentnosti i proizvodnje uz efikasno korišćenje resursa; 3) Inkluzivan rast – bolja participacija na tržištu rada, borba protiv siromaštva i socijalna kohezija.

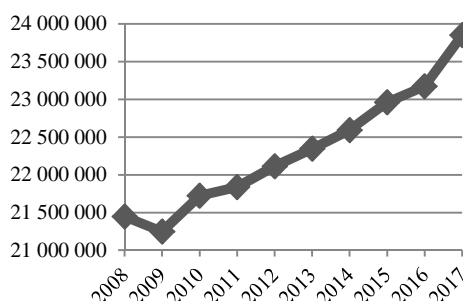
Tabela 3. Principi Akta o malim preduzećima

1.	Stvoriti okruženje u kome se preduzetnici i porodična preduzeća osećaju podržano, a preduzetništvo vrednuje.
2.	Obezbediti uslove da pošteni preduzetnici koji su bankrotirali dobiju drugu priliku.
3.	Pri donošenju zakona i drugih propisa koji se odnose na privredu, voditi računa o tome kako će oni delovati na mala preduzeća i preduzetnike.
4.	Uticati da državna uprava odgovara na potrebe MSP.
5.	Olakšati učešće MSP sektora u javnim nabavkama i pružiti više mogućnosti za državnu pomoć.
6.	Olakšati MSP pristup izvorima finansiranja.
7.	Omogućiti da MSP iskoriste potencijale koje nudi jedinstveno tržište.
8.	Promovisati sve vidove inovacija u MSP.
9.	Omogućiti MSP da izazove koji se odnose na zaštitu životne sredine pretvore u prilike.
10.	Podržati sektor MSP da iskoristi rast tržišta EU, kao i da širi poslovanje na druga tržišta.

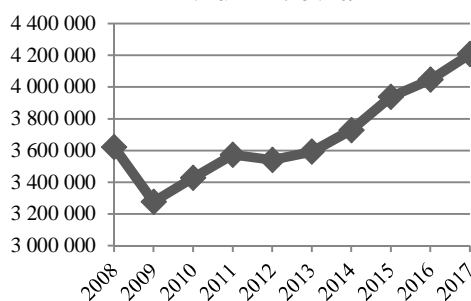
Izvor: *Small Business Act for Europe*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_en.htm

Dosadašnjom politikom koja je usmeravana ka razvoju sektora MSP u EU značajno su smanjena administrativna opterećenja sa kojima se susreću preduzeća pri osnivanju i poslovanju, olakšan je pristup izvorima finansiranja, ostvaren je napredak u domenu zaštite intelektualne svojine i promovisanju fer konkurencije. U većini država u okviru EU sektor MSP se uspešno oporavlja od krize i već od 2009. godine dolazi do rasta broja preduzeća i rasta učešća sektora MSP u kreiranju BDV. U navedenim performansama najbolje rezultate postiže sektor MSP u Nemačkoj i Austriji. Reč je o privredama koje razvoj baziraju na visokim tehnologijama, znanju i inovacijama.

Grafik 1. Broj MSP u EU



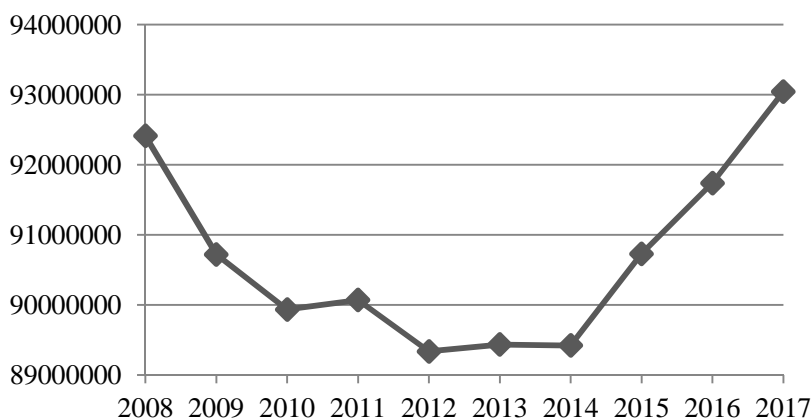
Grafik 2. Učešće MSP u kreiranju BDV u mil. evra



Izvor: Eurostat SBS database

Određen broj zemalja u okviru EU suočava se sa niskom stopom rasta zaposlenosti u sektoru MSP. Upravo povratak na nivo zaposlenosti iz 2008. godine postao je jedan od ključnih zadataka članica EU. Pozitivni pomaci u domenu zaposlenosti ostvareni su poslednjih godina.

Grafik 3. Kretanje broja zaposlenih u MSP



Izvor: Eurostat SBS database

Jedan od ključnih zadataka ekonomske politike koju sprovodi EU je i unapređenje inovativnosti. Na globalnom nivou EU je manje inovativna od Australije, Kanade, Japana, Sjedinjenih Američkih Država, Južne Koreje. Od 2010. godine razlike u inovacionim performansama u odnosu na Kanadu i Sjedinjene Američke Države se smanjuju, ali ne i u poređenju sa Japanom

i Južnom Korejom. Smanjuje se takođe i prednost koju EU ima u odnosu na Kinu (European Innovation Scoreboard, 2017).

1.3. KLASIFIKACIJA PRAVNIH LICA U SRBIJI

Klasifikacija pravnih lica prema veličini u Srbiji regulisana je *Zakonom o računovodstvu*. Prema Zakonu pravna lica se razvrstavaju na mikro, mala, srednja i velika preduzeća. Kriterijumi koji se koriste za klasifikaciju su: prosečan broj zaposlenih, poslovni prihod i vrednost poslovne imovine utvrđene na dan sastavljanja redovnog finansijskog izveštaja u poslovnoj godini (Sl. glasnik RS, 62/3013).

U skladu sa navedenim kriterijumima, određivanje kategorije preduzeća vrši pravno lice samostalno, na dan sastavljanja finansijskih izveštaja i dobijene podatke koristi za narednu poslovnu godinu. Obaveštenje o kategoriji preduzeća, pravno lice je dužno da uz finansijski izveštaj prijavi Agenciji za privredne registre, koja je zadužena za verifikaciju dostavljenog obaveštenja o razvrstavanju preduzeća. Prema Zakonu novoosnovana pravna lica razvrstavaju se na osnovu podataka iz izveštaja za poslovnu godinu u kojoj su osnovana i broja meseci poslovanja. Utvrđeni podaci se koriste za tu i narednu poslovnu godinu. Preduzetnici pripadaju kategoriji mikro preduzeća.

Tabela 4. Razvrstavanje pravnih lica u Srbiji

	Prosečan broj zaposlenih	Poslovni prihodi (prikazano u EUR)	Prosečna vrednost poslovne imovine (prikazano u EUR)
Mikro pravno lice	>10	>700.000	>350.000
Malo pravno lice	10 ≥ 50	700.000 ≥ 8.000.000	350.000 ≥ 4.400.000
Srednje pravno lice	50 ≥ 250	8.800.000 ≥ 35.000.000	4.400.000 ≥ 17.500.000
Veliko pravno lice	<250	<35.000.000	<17.500.000

Izvor: Zakon o računovodstvu (Sl. glasnik RS, br.62/3013)

Korišćenjem više kriterijuma u klasifikaciji mogu se izbeći greške koje nastaju pri razvrstavanju preduzeća na osnovu jednog faktora. Postoji mišljenje da je broj zaposlenih kriterijum koji omogućava najracionalniju klasifikaciju preduzeća. Reč je faktoru koji odoleva uticaju inflacije. Takođe, informacija o broju zaposlenih je u svakom momentu raspoloživa, jednostavno se prikazuje i omogućava efikasno poređenje sa drugim preduzećima iz iste ili srodne delatnosti (Siropolis, 1995).

I pored brojnih prednosti, klasifikacija preduzeća koja se zasniva isključivo na kriterijumu – broj zaposlenih ima i određenih nedostataka. Ukoliko se broj zaposlenih koristi kao jedini pokazatelj veličine preduzeća može se doći do zaključka da privredni subjekti koji posluju u kapitalno intenzivnoj delatnosti i pored činjenice da raspoložuju sa značajnim kapitalom ili postižu velike prihode, usled manjeg broja zaposlenih mogu biti svrstani u kategoriju malog preduzeća (Paunović, 2012). Sa druge strane, klasifikacijom uz isključivu upotrebu ukupnog prihoda kao indikatora veličine, ne postiže se ravnopravan tretman preduzeća iz različitih delatnosti, budući da preduzeća iz oblasti trgovine ili distribucije postižu znatno veće prihode u odnosu na preduzeća iz sektora proizvodnje. Slična situacija može nastati ukoliko se pri klasifikaciji preduzeća kao indikator veličine isključivo koristi imovina sa kojom preduzeće raspolaže. Korišćenjem navedenog indikatora preduzeće koje posluje u radno intenzivnoj delatnosti može biti klasifikovano kao malo preduzeće i pored činjenice da se prema ostalim kriterijumima može smatrati srednjim ili velikim privrednim subjektom.

1.4. ANALIZA OSNOVNIH INDIKATORA POSLOVANJA SEKTORA MSPP U SRBIJI

U Srbiji sektor MSPP čini 99,9% ukupno aktivnih preduzeća, zapošljava 2/3 zaposlenih u nefinansijskom sektoru i učestvuje sa 35% u kreiranju BDP. U strukturi sektora MSPP najbrojniji su preduzetnici i mikro preduzeća, ali dominantno učešće u osnovnim indikatorima poslovanja imaju privredni subjekti koji pripadaju kategoriji malih i srednjih preduzeća. Posmatrano u okviru sektora MSPP, mala i srednja preduzeća generišu 51,7% zaposlenosti, 61,9% prometa, učestvuju u kreiranju BDP sa 60,6%, izvozu 77%, uvozu 76,9% (Ministarstvo privrede, 2016).

Tabela 5. Osnovni indikatori poslovanja nefinansijskog sektora u 2016. godini

	Broj preduzeća		Broj zaposlenih		BDV		Promet		Izvoz	
	Broj	Učešće	Broj	Učešće	U mil. Dinara	Učešće	U mil. dinara	Učešće	U mil. dinara	Učešće
Preduzetnici	243.590	71,5	247.775	19,4	284.154	13,1	1.116.068	11	16.400	1
Mikro	84.105	24,7	154.073	12,1	188.521	8,7	1.476.356	14,5	137.432	8,4
Mala	10.154	3	203.681	16	338.364	15,6	1.952.475	19,2	183.997	11,2
Srednja	2.263	0,7	232.003	18,2	411.480	18,9	2.064.981	20,3	331.430	20,2
MSPP	340.112	99,9	837.532	65,7	1.222.519	56,2	6.609.879	65,1	669.259	40,8
Velika	501	0,1	437.910	34,3	953.383	43,8	3.539.947	34,9	969.179	59,2

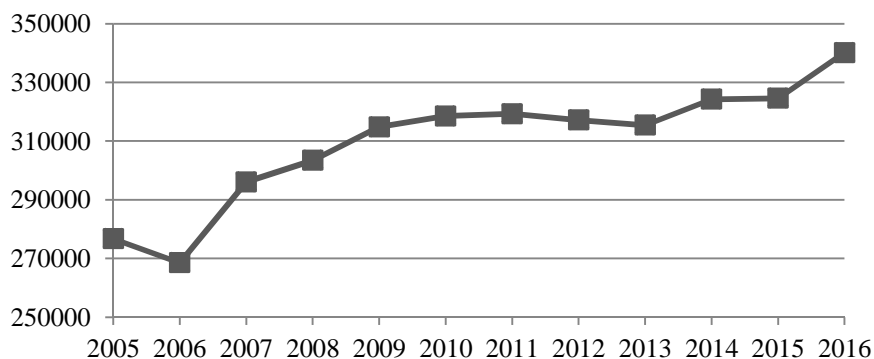
Izvor: Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu, 2016. godina, <http://www.privreda.gov.rs>

Godinama unazad sektorska koncentracija MSPP se ne menja. Najveći broj MSPP koncentrisan je u sektorima: 1) Trgovina na veliko i malo; 2) Usluge, 3) Prerađivačka industrija. U strukturi sektora MSPP u prerađivačkoj industriji dominiraju privredni subjekti koji posluju u nisko tehnološkim oblastima, sa proizvodima male dodate vrednosti i diferenciranosti.

Posmatrano prema ključnim pokazateljima ekonomske aktivnosti sektor MSPP se nije u potpunosti oporavio od uticaja ekonomske krize. Negativni efekti posebno su bili prisutni u periodu od 2009. do 2013. godine. Pozitivna kretanja osnovnih indikatora poslovanja prisutna su od 2014. godine. I pored činjenice da je u poslednje dve godine došlo do pozitivnih tendencija u kretanju broja zaposlenih i rasta BDV, još uvek nije dostignut nivo ovih indikatora iz 2008. godine (Ministarstvo privrede, 2016).

U periodu od 2006. do 2016. godine prisutan je konstantan rast ukupnog broja MSPP. Pozitivan trend je prisutan usled dinamičnog i intenzivnog rasta broja preduzetnika i mikro preduzeća.

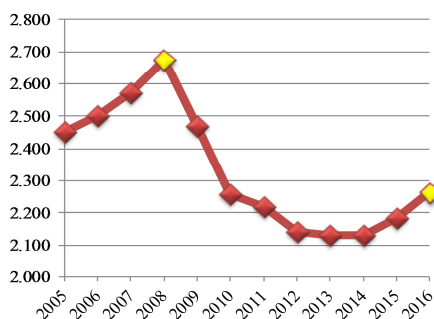
Grafik 4. Broj MSPP u periodu od 2005. do 2016. godine



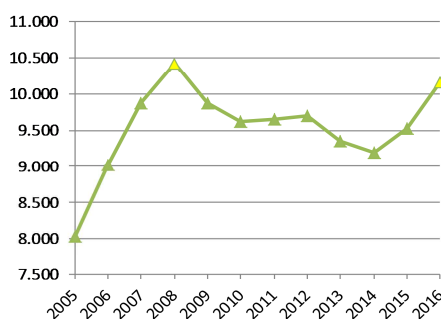
Izvor: Na osnovu podataka iz Izveštaja o MSPP za 2008, 2013 i 2016. godinu

Sa druge strane, broj malih i srednjih preduzeća do 2014. godine se konstantno smanjuje. I pored pozitivnih tendencija koje su prisutne u poslednje dve godine broj malih i srednjih preduzeća ne dostiže nivo iz 2008. godine.

Grafik 5. Broj srednjih preduzeća



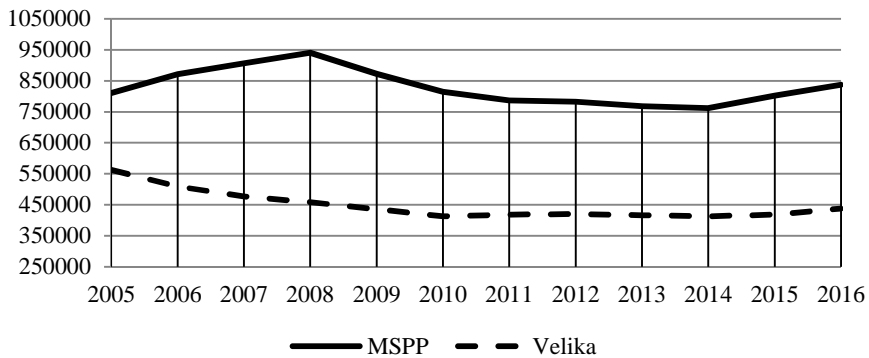
Grafik 6. Broj malih preduzeća



Izvor: Na osnovu podataka iz Izveštaja o MSPP za 2008, 2013 i 2016. godinu

Prema poslednjim podacima iz 2016. godine u odnosu na prethodnu godinu u sektoru MSPP ostvaren je rast zaposlenosti za 4,5%. Takođe, u navedenom periodu primetan je rast broja zaposlenih i u velikim preduzećima. U okviru sektora MSPP najveće učešće u zaposlenosti imaju mikro preduzeća (48%), zatim srednja (27,7%) i mala preduzeća (24,3%).

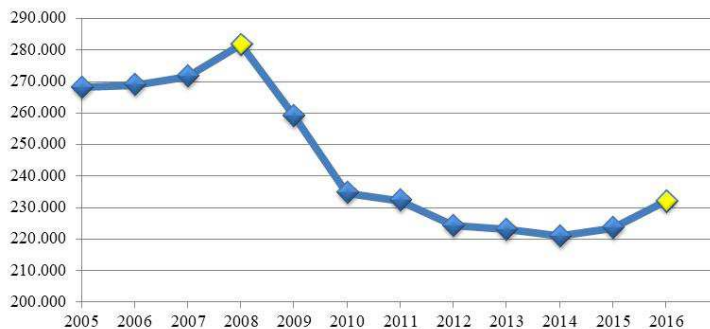
Grafik 7. Kretanje broja zaposlenih u sektoru MSPP



Izvor: Na osnovu podataka iz Izveštaja o MSPP za 2008, 2013 i 2016. godinu

Privredni subjekti koji pripadaju kategoriji srednjih preduzeća trebalo bi da budu ključni nosioci razvoja privrede. Međutim, usled uticaja krize sve do 2014. godine broj zaposlenih u ovim preduzećima se konstantno smanjuje. I pored pozitivnih tendencija koje su prisutne poslednjih godina broj zaposlenih u srednjim preduzećima ne dostiže nivo iz 2008. godine.

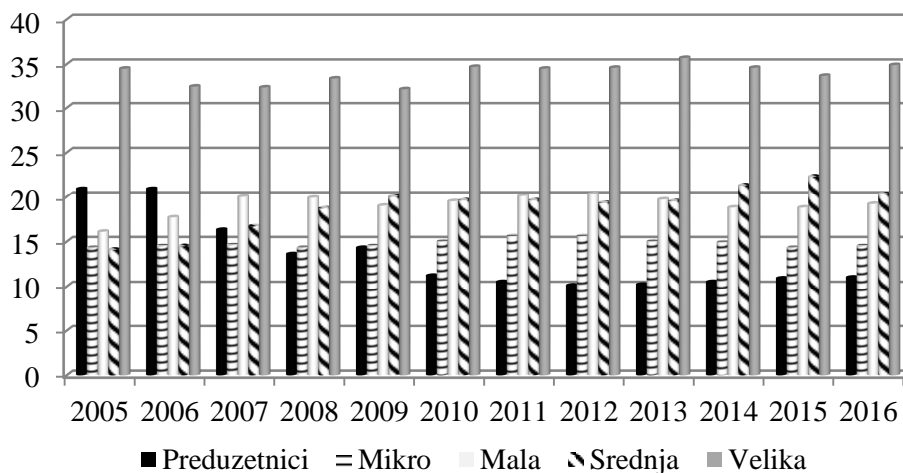
Grafik 8. Kretanje broja zaposlenih u srednjim preduzećima



Izvor: Na osnovu podataka iz izveštaja o MSPP za 2008, 2013 i 2016. godinu

U 2016. godini sektor MSPP ima učešće od 65,1% u ostvarenom prometu nefinansijskog sektora. U okviru sektora MSPP dominantno učeće u prometu imaju privredni subjekti koji pripadaju kategoriji srednjih preduzeća. Ukoliko se posmatraju pojedine kategorije preduzeća, na nivou nefinansijskog sektora, najveće učešće u prometu postižu velika preduzeća.

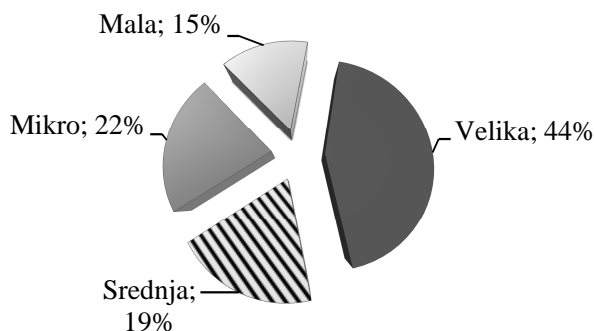
Grafik 9. Učešće MSPP u prometu (izraženo u %)



Izvor: Na osnovu podataka iz izveštaja o MSPP za 2008, 2013 i 2016. godinu

U nefinansijskom sektoru privrede Srbije u 2016. godini ostvareno je 2.175,9 mlrd. dinara (17,7 mlrd. EUR) bruto dodate vrednosti (Ministarstvo privrede, 2016). Učešće sektora MSPP u kreiranju BDV je 56,2%.

Grafik 10. Struktura BDV prema veličini preduzeća

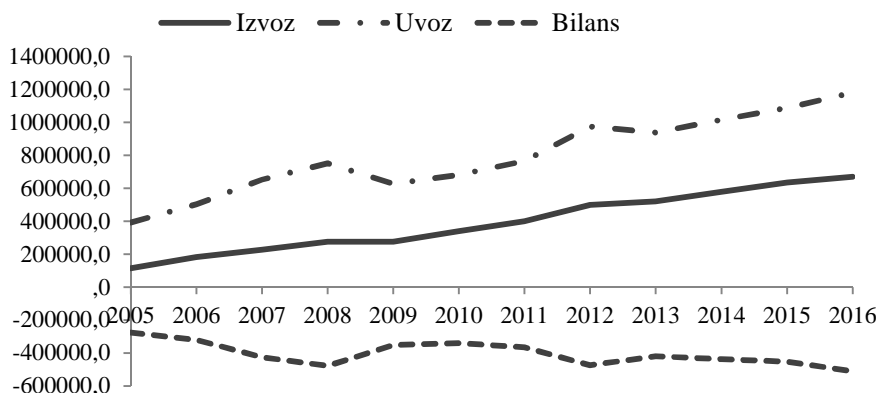


Izvor: Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu, 2016. godina, <http://www.privreda.gov.rs>

Posmatrano na nivou nefinansijskog sektora dominantno učešće u izvozu imaju velika preduzeća, zatim privredni subjekti koji pripadaju kategoriji srednjih (20%) i malih (11%) preduzeća. I pored činjenice da

spoljnotrgovinska aktivnost MSPP raste, prisutna je negativna tendencija u kretanju bilansa spoljnotrgovinske razmene. Suficit u spoljnotrgovinskoj razmeni u okviru sektora MSPP beleže jedino preduzetnici, a posmatrano na nivou nefinansijskog sektora velika preduzeća.

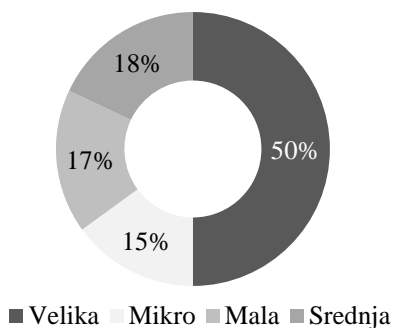
Grafik 11. Spoljnotrgovinska razmena MSPP prikazana u mil. dinara



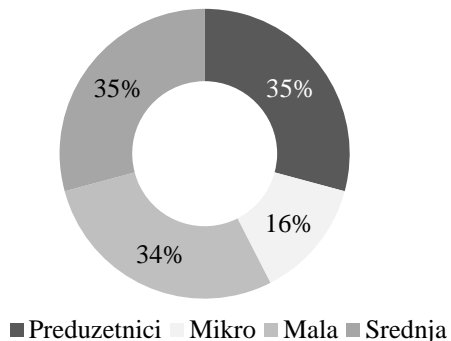
Izvor: Na osnovu podataka iz izveštaj o MSPP za 2008, 2013 i 2016. godinu

U 2016. godini sektor MSPP je ostvario profit u vrednosti od 454,6 mlrd. dinara, što predstavlja učešće od 50,5% u nefinansijskom sektoru. U okviru sektora MSPP dominantno učešće u kreiranju profita imaju srednja preduzeća.

Grafik 12. Struktura profita prema veličini preduzeća



Grafik 13. Struktura profita u sektoru MSPP

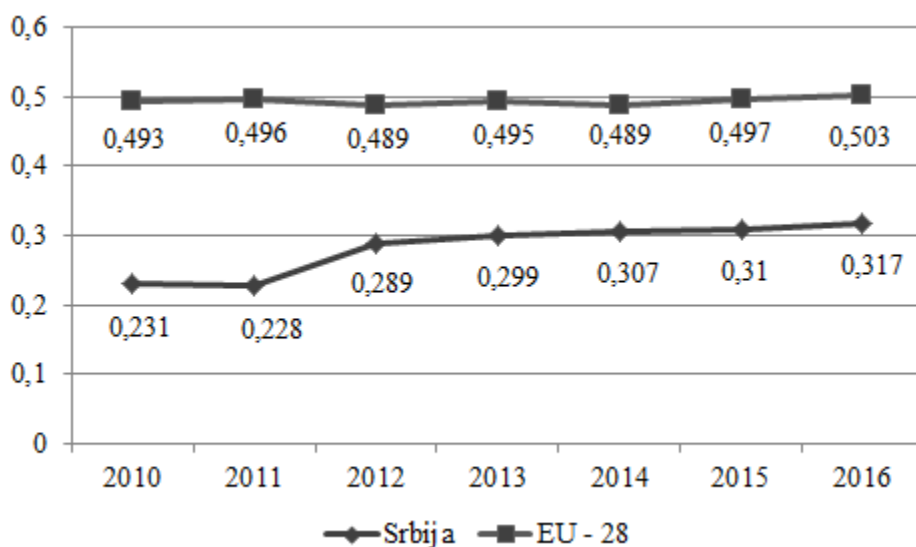


Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu, 2016. godina,
<http://www.privreda.gov.rs>

Prema određenim istraživanjima preduzeća u Srbiji ne poseduju visok inovativni potencijal, što se negativno odražava na njihovu konkurentnost, kao i konkurentnost privrede na globalnom nivou.

Na nivou Evropske unije inovativnost se meri na osnovu Inovacionog indeksa čija vrednost se objavljuje u izveštaju Evropski inovacioni rezultati (*European Innovation Scoreboard – IES*). Izveštaj predstavlja instrument Evropske komisije u kome se prati inovativnost zemalja članica EU, određenog broja pridruženih zemalja, kao i zemalja koje su na globalnom nivou prepoznate kao lideri u inovacijama.

Grafik 14. Vrednost indeksa inovativnosti



Izvor: *European Innovation Scoreboard 2017*,
<http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards>

Inovativna aktivnost prikazuje se indeksom koji je sastavljen od četiri grupe faktora inovativnosti svrstanih u deset dimenzija sa ukupno 27 pokazatelja (European Commission, 2017). Osnovne grupe faktora su: 1) Eksterni pokretači (dimenzije: ljudski resursi, istraživački sistemi, okruženje); 2) Investicije (dimenzije: finansiranje i podrška, investicije preduzeća); 3) Aktivnosti preduzeća (dimenzije: broj inovatora, povezivanje, intelektualna imovina); 4) Rezultati (dimenzije: uticaj na zaposlenost, efekti prodaje). Na

osnovu vrednosti indeksa privrede se svrstavaju u jednu od sledećih kategorija: 1) Inovativni lideri (Innovation Leaders); 2) Inovativni sledbenici (Innovation Followers); 3) Umereni inovatori (Moderate Innovators); 4) Skromni inovatori (Modest Innovators).

Izveštaj Evropske komisije *European Innovation Scoreboard – EIS* potvrđuje činjenicu da su inovacione performanse Republike Srbije unapređene u periodu od 2008. do 2016. godine, ali i dalje ne dostižu prosek EU. Trenutna vrednost indeksa inovativnosti je 0,317 i daleko je ispod proseka EU (0,503). Posmatrano na nivou najbližeg okruženja bolje inovacione performanse imaju Slovenija (0,482 – Veliki inovatori) i Mađarska (0,332 – Umereni inovatori).

1.5. UTICAJ OKRUŽENJA NA POSLOVNE PERFORMANSE MSPP

Okruženje se najjednostavnije može definisati kao skup brojnih kontrolisanih, delimično kontrolisanih i nekontrolisanih faktora koji utiču na poslovanje preduzeća. Okruženje, odnosno sredinu preduzeća čine različiti elementi (pojedinci, organizacije i institucije) i faktori koji imaju stvarni ili potencijalni uticaj na rezultate poslovanja preduzeća (Milisavljević, 2017).

U zavisnosti od kriterijuma koji se koriste postoje i različite klasifikacije okruženja. Posmatrano prema stepenu promenljivosti ili dinamičnosti okruženje može biti stabilno ili nestabilno. Sa aspekta šansi i pretnji koje pruža, okruženje se klasifikuje na povoljno i nepovoljno. Prema stepenu uticaja okruženje je direktno (neposredno) ili indirektno (posredno).

I pored brojnih mogućnosti za klasifikaciju, u stručnoj literaturi najprisutnija je ona koja pravi razliku između eksternog i internog okruženja. Eksterno okruženje čine faktori koji utiču na izbor pravaca delovanja, organizacionu strukturu i interne procese u firmi (Pearce, A. J., Robinson, R. 2007). Preciznije rečeno eksternu sredinu čine dva segmenta:

- Opšte okruženje - faktori (demografski, političko-pravni, sociokulturološki, ekonomski, tehnološki i dr.) koji imaju dugoročno dejstvo, uglavnom su nepredvidivi i van kontrole preduzeća.
- Gransko (konkurentsko) okruženje – faktori (potrošači, dobavljači, konkurenti, granska regulativa i dr.) koji direktno utiču na

poslovanje preduzeća u grani, određuju profitni potencijal grane i nad kojima preduzeće ima određeni stepen kontrole.

Interno okruženje čine elementi koji se nalaze u samom preduzeću i nad kojima je moguće uspostaviti kontrolu. Najznačajniji faktori internog okruženja su organizaciona struktura, organizaciona kultura i resursi.

Odnos preduzeća i okruženja determinisan je brojnim faktorima, između ostalog i veličinom preduzeća. Pravilo je da što je preduzeće veće njegova mogućnost da se prilagodi okruženju je manja, ali je veći uticaj na okruženje. Sa druge strane, manji sistemi zahvaljujući svojoj fleksibilnosti i sklonosti ka inovativnim poduhvatima uspevaju jednostavnije da menjaju svoje strateško ponašanje i da se prilagođavaju novim zahtevima okruženja, ali imaju izuzetno mali uticaj na dešavanja, posebno u segmentu opšteg okruženja.

1.5.1. Kvalitet eksternog okruženja i njegov uticaj na poslovanje preduzeća u Srbiji

Analizom i ocenom kvaliteta poslovnog okruženja u Srbiji bave se brojne institucije i agencije. Primenom različitih tehnika i alata, svaka od tih institucija pokušava da što realnije prikaže i oceni kvalitet privrednog ambijenta. I pored korisnih informacija koje se mogu dobiti, izveštaji o ocenama kvaliteta poslovnog okruženja imaju i značajna ograničenja. Nedostaci nastaju usled nepostojanja saglasnosti u definisanju fenomena – poslovno okruženje, kao i izostanku jasnog stava o tome koji faktori čine privredni ambijent. Takođe, određeni propusti mogu se naći i u samoj metodologiji prikupljanja i obrade podataka.

Kada iznosi svoj sud o kvalitetu poslovnog okruženja i ostvarenim rezultatima u domenu unapređenja poslovne klime, stručna javnost u Srbiji se uglavnom poziva na izveštaje dve institucije – Svetske banke (*Doing business*) i Svetskog ekonomskog foruma (*The Global Competitiveness Report*).

Prema ocenama Svetske banke, kvalitet poslovnog okruženja u Srbiji je poslednjih godina značajno unapređen. Prema poslednjem izveštaju *Doing*

Business 2018 od ukupno 190 privreda koje su obuhvaćene istraživanjem, Srbija se nalazi na 43. poziciji, što predstavlja napredak za četiri mesta u odnosu na prethodnu godinu. Pozitivni pomaci prisutni su u tri komponente: 1) Izdavanje građevinskih dozvola; 2) Registracija imovine; 3) Započinjanje biznisa. Negativne tendencije su prisutne u komponentama: dobijanje kredita, zaštita investitora i dobijanje priključaka za struju (The World Bank, 2018).

Tabela 6. Kvalitet poslovnog okruženja u Srbiji

Indikatori	2017	2018	Trend
Započinjanje biznisa	47	31	+
Dobijanje građevinskih dozvola	36	10	+
Dobijanje priključaka za struju	92	96	-
Registracija imovine	56	57	-
Dobijanje kredita	44	55	-
Zaštita investitora	70	76	-
Plaćanje poreza	78	82	-
Međunarodna trgovina	23	23	
Izvršenje ugovora	61	60	+
Rešavanje nesolventnosti	47	48	-

Izvor: The World Bank "Doing business 2018", www.worldbank.org

U poređenju sa privredama iz regiona, Srbija se bolje pozicionirala u odnosu na Hrvatsku (51. mesto), Bosnu i Hercegovinu (86. mesto), Bugarsku (50. mesto), Mađarsku (48. mesto), Rumuniju (45. mesto), ali ne i u odnosu na Makedoniju (11. mesto), Crnu Goru (42. mesto) i Kosovo koje je rangirano odvojeno od Srbije (40. mesto).

Izveštaj Svetske banke daje informacije o kvalitetu poslovnog okruženja, ali usled određenih nedostataka ne prikazuje u potpunosti realno stanje privredne klime u Srbiji. Osnovni nedostatak *Doing Business* liste je što u razmatranje ne uzima značajan broj faktora koji određuju kvalitet poslovnog okruženja i nacionalnu konkurentnost određene privrede. Analiza ne uključuje faktore iz segmenta makroekonomskog okruženja i finansijskog sistema. U razmatranje se ne uzima ni kvalitet institucija, infrastruktura, prisutnost korupcije, kvalitet radne snage i dr. Takođe, zaključci se izvode na osnovu podataka koji se prikupljaju isključivo sa teritorije grada Beograda.

Usled navedenih nedostataka, čini se da realniji prikaz i ocenu kvaliteta poslovnog okruženja daje Svetski ekonomski forum. Kvalitet poslovnog ambijenta prikazuje se na osnovu Indeksa globalne konkurentnosti. Reč je o kompozitnom indeksu koji se formira kao ponderisan prosek vrednosti dvanaest komponenti koje su prikazane u tabeli 7.

Prema poslednjem izveštaju, od ukupno 137 država, Srbija se nalazi na 78. poziciji. Vrednost Indeksa globalne konkurentnosti je 4,1. Ukoliko se posmatraju rezultati koje su ostvarile privrede iz najbližeg okruženja, Srbija je bolje pozicionirana u odnosu na Grčku (87) i Bosnu i Hercegovinu (103). Sa druge strane, bolju poziciju od Srbije imaju Slovenija (48), Bugarska (49), Albanija (75), Hrvatska (74), Crna Gora (77). Od država iz najbližeg okruženja Slovenija već duži period postiže najbolje rezultate i to uspeva prevashodno zahvaljujući političkoj stabilnosti i efikasnoj kontroli korupcije (Minović, Lazarević-Moravčević, 2016). Kao i prethodne godine na prvom mestu prema Indeksu globalne konkurentnosti nalazi se Švajcarska - vrednost indeksa 5,86 (World Economic Forum, 2017).

Tabela 7. Indeks globalne konkurentnosti

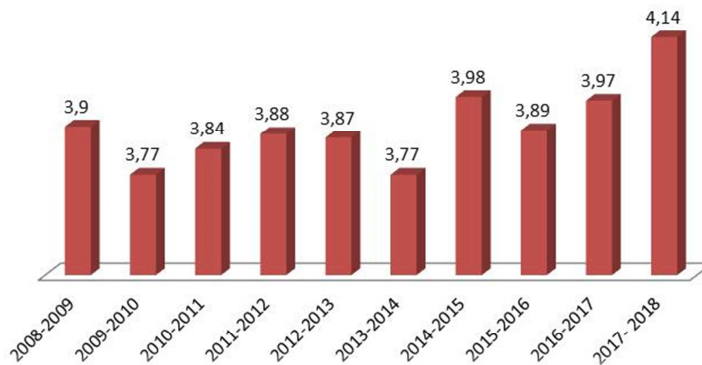
Komponente Indeksa globalne konkurentnosti - stubovi konkurentnost	2015		2016	
	Rang (do 138)	Ocena (1-7)	Rang (do 137)	Ocena (1-7)
Osnovni zahtevi	90	4,0	74	4,1
1 Institucije	115	3,3	104	4,5
2 Infrastruktura	74	3,9	75	4,1
3 Makroekonomsko okruženje	103	4,1	72	4,6
4 Zdravlje i osnovno obrazovanje	53	6,0	52	6,0
Poboljšanje efikasnosti	90	3,9	82	4,0
5 Visoko obrazovanje i obuka	69	4,4	59	4,6
6 Efikasnost tržišta roba	121	3,8	110	4,0
7 Efikasnost tržišta rada	106	3,8	92	4,0
8 Razvoj finansijskog tržišta	110	3,4	101	3,6
9 Tehnološka opremljenost	70	4,1	72	4,2
10 Veličina tržišta	74	3,6	74	3,7
Inovacije	120	3,1	104	3,3
11 Sofisticiranost poslovanja	125	3,2	110	3,5
12 Inovacije i sofisticiranost	108	3,0	95	3,1

Izvor: *The Global Competitiveness Report 2017–2018*, World Economic Forum, www.weforum.org/gcr.

Izveštaj Svetskog ekonomskog foruma ukazuje da su najproblematičniji faktori za poslovanje u Srbiji: visina poreza, neefikasna državna birokratija, otežan pristup eksternim izvorima finansiranja i korupcija. Pozitivni pomaci ostvareni su u faktorima koji čine makroekonomsko okruženje (72), indikatorima kvaliteta zdravstva i osnovnog obrazovanja (52) i kvalitetu visokog obrazovanja (59).

I pored određenog napretka prema brojnim pokazateljima koji se nalaze u okviru ključnih stubova konkurentnosti, Srbija se nalazi na dnu liste: svojinska prava (124), zaštita intelektualne svojine (116), nezavisnost sudstva (118), efikasnost pravnog okvira (119), zaštita interesa manjinskih akcionara (132), organizovani kriminal (107), intenzitet lokalne konkurencije (115), efikasnost antimonopolske politike (114), profesionalno upravljanje (128), tehnološki razvoj na nivou preduzeća (117), kapacitet za inovacije (117), ulaganje u istraživanje i razvoj na nivou kompanije (107) i dr.

Grafik 15. Vrednost Indeksa globalne konkurentnosti za Srbiju u periodu od 2008. do 2017. godine



Izvor: Na osnovu podataka iz izveštaja *The Global Competitiveness Report*

S obzirom na činjenicu da Indeks globalne konkurentnosti u analizu uvodi značajan broj faktora koji determinišu poslovanje, rezultati koji su prikazani u izveštaju mogu se smatrati pouzdanijim u odnosu na Doing Business listu. Ipak, kao i druge analize i ova ima određene manjkavosti koje se odnose prevashodno na metodologiju prikupljanja podataka. Primarni podaci se dobijaju na osnovu standardizovanih anketa koje popunjavaju menadžeri

preduzeća, što otvara pitanje objektivnosti istraživanja, posebno ukoliko se u obzir uzme činjenica da su menadžeri često skloni precenjivanju ili potcenjivanju poslovnih performansi.

Analizu kvaliteta poslovnog okruženja u Srbiji, u okviru Projekta za bolje uslove poslovanja, sprovodi i Američka agencija za međunarodni razvoj (*United States Agency for International Development - USAID*). Poslednje istraživanje sprovedeno je tokom 2017. godine na reprezentativnom uzorku od 1.035 preduzeća i preduzetnika koji posluju u Srbiji. Rezultati istraživanja ukazuju na činjenicu da je u odnosu na 2011. godinu došlo do značajnih poboljšanja u pojedinim oblastima poslovanja, prevashodno u segmentu inspekcijskog nadzora, izdavanja građevinskih dozvola i percepciji korupcije. Ističe se i činjenica da je u Srbiji prisutan i veći optimizam privrednika (USAID, 2017, 2).

Grafik 16. Napredak u sprovođenju reforme u periodu od 2011. do 2016. godine

Manji napredak		Značajan napredak	
Parafiskalni nameti i takse	Značajan napredak	Inspekcijski nadzor	Bez poboljšanja
Porezi i doprinosi na zarade		Dobijanje građevinskih dozvola	
Carinske i trgovinske procedure		Korupcija u državnoj upravi	
Platni promet		Transparentnost i predvidljivost	
Vrsta sredstava obezbeđenja koje zahtevaju banke		Dobijanje različitih dozvola i licenci	
Informisanost o regulatornim reformama			
Javna uprava			
Poreska administracija			
Vreme i novac utrošeni na administrativne procedure			
Postupak naplate PDV-a			
Potražnja za kreditom			
Izvršni postupak			
			Pogoršanje
			Korišćenje spoljnih izvora finansiranja
			Zaduživanje kod banaka
			Potražnja za kreditima

Izvor: USAID, Anкета 1000 preduzeća, Srbija, 2017. godina, str. 6

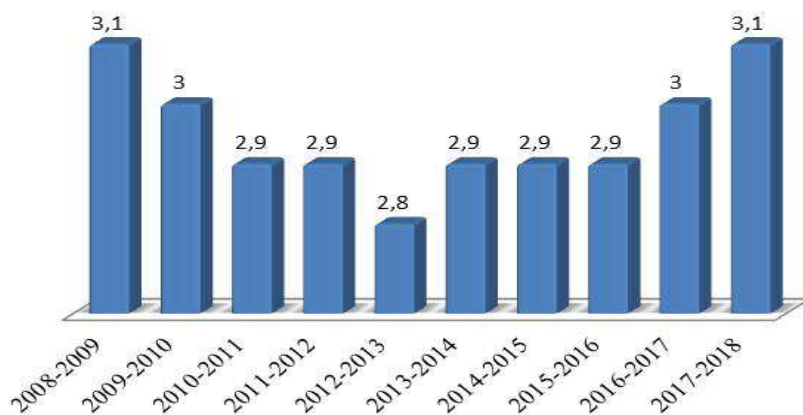
Prema rezultatima navedenog, kao i drugih istraživanja pristup eksternim izvorima finansiranja identifikovan je kao najveća prepreka za razvoj malog biznisa. Za obezbeđivanje finansijskih sredstava MSPP mogu koristiti eksterne i interne izvore, kao i njihove kombinacije. Interni izvori finansiranja podrazumevaju sopstvena novčana sredstva, sredstva od neraspoređene dobiti i sredstva od prodaje imovine. Eksterni izvori

finansiranja mogu biti formalni - krediti komercijalnih banaka i drugih institucija, mikrokreditiranje, lizing i neformalni. - sredstva prikupljena od porodice, prijatelja i bogatih pojedinaca – tzv. poslovnih anđela (Erić, Beraha, Đuričin, Kecman, Jakšić, 2012, 42).

Rezultati različitih istraživanja ukazuju na činjenicu da najveći broj MSPP u Srbiji poslovanje finansira iz sopstvenih sredstava. Ukoliko se i koriste pozajmice to su najčešće bankarski krediti, zatim dozvoljena prekoračenja i pozajmice od prijatelja. Mladi preduzetnici ukoliko i planiraju da započnu poslovanje, savet i pomoć traže od porodice i prijatelja. Poverenje u državu, banke i druge institucije koje su formirane upravo sa razlogom da podstaknu i pomognu razvoj preduzetništva je na izuzetno niskom (Privredna komora Srbije, 2016, 27).

Otežan pristup eksternim izvorima finansiranja, kao i drugi faktori poput nedovoljne informisanosti preduzetnika, teškoća u pronalaženju partnera za saradnju, nestabilne tražnje za inovativnim proizvodima značajno umanjuju potencijal MSPP u segmentu inovativnosti.

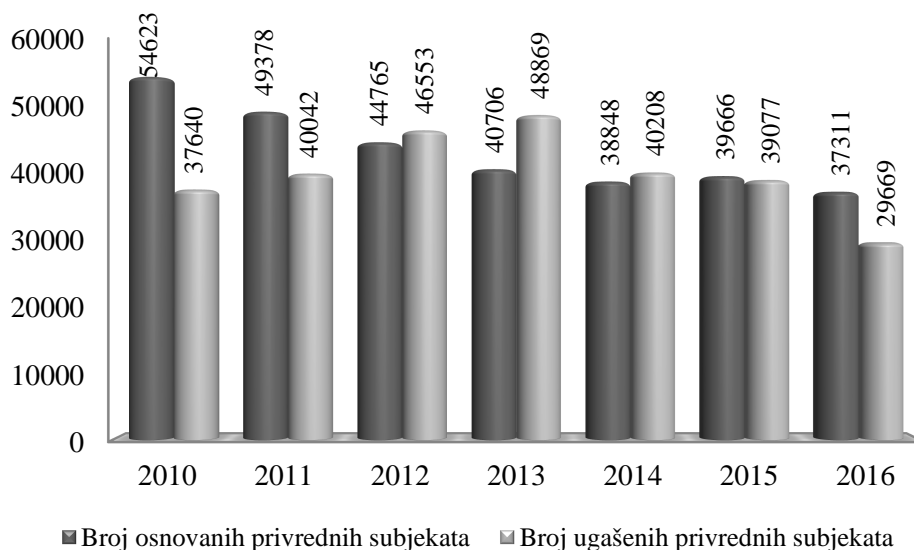
Grafik 17. Vrednost indeksa inovativnosti



Izvor: Na osnovu podataka iz izveštaja *The Global Competitiveness Report*

Na osnovu nevedenog može se konstatovati da je u prethodnom periodu došlo do određenih poboljšanja u domenu unapređenja preduzetničke klime u Srbiji, što potvrđuje i činjenica da poslednjih godina značajno raste broj osnovanih, a smanjuje se broj ugašenih preduzeća.

Grafik 18. Broj osnovanih i ugašenih preduzeća u periodu od 2008. do 2016. godine



Izvor: Na osnovu podataka iz Izveštaja o MSPP za 2008, 2013 i 2016. godinu

I pored određenih pozitivnih tendencija preduzeća u Srbiji se i dalje suočavaju sa brojnim problemima, uključujući: otežan pristup izvorima finansiranja, nepredvidivost poslovnog okruženja, visoka parafiskalna opterećenja (European Commission, 2016). Takođe, u Srbiji ne postoji pozitivan odnos javnosti prema preduzetništvu. Mladi ljudi uglavnom ne pokazuju želju da pokrenu sopstveni biznis, ali poseduju ambicije da rade u javnom sektoru (CEVES, 2014, 15).

Uzimajući u obzir uticaj eksternih faktora na poslovanje MSPP, u narednom periodu potrebno je preduzeti određene mere na osnovu kojih bi se poslovno okruženje učinilo kvalitetnijim i pristupačnijim za razvoj male privrede. U skladu sa rečenim potrebno je:

- Uvesti nove mehanizme finansijske podrške sa ciljem da se finansijska sredstva učine dostupnim MSPP. Prevažodno se misli na stvaranje uslova za osnivanje privatnih investicionih fondova, korišćenje donatorske pomoći u vidu mikrokreditnih linija, finansiranje kroz investicije “poslovnih anđela”, lizing, ali i na poboljšanje uslova pod kojim se MSPP nude bankarske usluge. Kako

bi se eliminisali uočeni problemi u narednom periodu potrebno je razviti alternativne i promovisati nebankarske izvore finansiranja. Određenim merama država bi trebalo da podstiče bankarski sektor da učini svoje proizvode pristupačnijim za manja preduzeća.

- Izvršiti reformu poreskog sistema - Smanjenjem broja nameta, poreskih stopa, osavremenjavanjem poreske administracije i davanjem određenih poreskih olakšica uticalo bi se na unapređenje kvaliteta poslovnog okruženja, smanjenje sive ekonomije i rast stranih investicija (Domazet, Marjanović, 2017). Navedenim merama podstiče se i osnivanje novih preduzeća od strane nezaposlenih lica, preduzetnika – početnika i žena preduzetnika.
- Uvesti nove mehanizme nefinansijske podrške. Nefinansijska podrška prevashodno mora biti usmerena ka promociji preduzetništva i unapređenju menadžerskih znanja i sposobnosti. U skladu sa navedenim potrebno je intenzivirati aktivnosti u domenu obuka, seminara, konsaltinga, mentorstva i sl. Inovativne sposobnosti preduzeća moguće je unaprediti podsticanjem saradnje između naučnih institucija i preduzeća, kao i procesom inkubacije i formiranjem klastera.

Inkubatori predstavljaju fleksibilnu formu razvoja novog biznisa, odnosno mesta na kojima se “rađaju” novi poslovi i stvaraju uslovi za njihov razvoj u početnim fazama života. Osnivaju se sa ciljem da pruže podršku početnicima u periodu kada su najosetljiviji i da ta preduzeća osposobe za samostalno delovanje (Domazet, Filimonović, Pantić, 2014). Na lokalnom i regionalnom nivou inkubatori mogu imati veliki uticaj na rast zaposlenosti, razvoj inovacija i tehnologije.

Inkubatori se mogu pojaviti u različitim oblicima, počev od klasičnog biznis inkubatora (biznis centri), industrijskih parkova (zona), tehnoloških (naučnih parkova) ili virtuelnih biznis inkubatora i dr. U zavisnosti od oblika u kome se formiraju razlikuju se i usluge koje inkubatori nude.

Savremeni koncept inkubacije može se posmatrati kroz sledeće faze (Nacionalna agencija za regionalni razvoj, 2015).

- Predinkubacija - faza u kojoj dolazi do izbora prihvatljivih ideja i ulaska preduzetnika u inkubator. U ovoj fazi polazna preduzetnička ideja postaje konkretan biznis.
- Inkubacija - faza u kojoj se razvija biznis. Stanarima inkubatora se pruža podrška u zavisnosti od njihovih potreba.
- Postinkubacija - faza u kojoj su stvoreni uslovi za izlazak stanara iz inkubatora. Izlaskom iz inkubatora započinje faza samostalnog razvoja preduzetnika bez dalje podrške u domenu stručnosti, finansija, infrastrukture i dr.

Po ugledu na razvijene privrede, praksa formiranja inkubatora kao načina za podsticanje preduzetništva i razvoj male privrede, preneti je i u zemlje koje se nalaze u procesu tranzicije. Poslednjih godina određeno interesovanje za proces inkubacije prisutno je i u Srbiji. Prvi inkubator u Srbiji osnovan je u septembru 2004. godine. Inkubator je formiran u Nišu, u okviru prostora Mašinske Industrije Niš (MIN), prostirao se na površini od 2.100 kvadratnih metara i imao je 14 inkubacionih jedinica. Planirani period inkubacije iznosio je 4 godine (Mijačić, 2011).

Prema *Zakonu o inovacionoj delatnosti* u Srbiji inkubatori se tretiraju kao privredna društva čija je osnovna delatnost stavljanje na raspolaganje, uz naknadu, poslovnog prostora, administrativnih, tehničkih i drugih usluga novoosnovanim privrednim društvima, najduže pet godina od njihovog osnivanja (Sl. Glasnik RS, 110/2005, 18/2010).

1.5.2. Interni problemi malih i srednjih preduzeća i preduzetnika u Srbiji

U faktorima koji čine interno okruženje (resursi i kompetencije, nematerijalna imovina, aktivnosti, organizaciona kultura i organizaciona struktura i dr.) mogu se pronaći snage, ali i slabosti preduzeća. Snage predstavljaju potencijalne izvore konkurentne prednosti, dok su slabosti nedostaci koje je u cilju unapređenja poslovanja potrebno otkloniti ili minimizirati.

Prema resursnoj teoriji konkurentnosti (RBV - Resource-Based View) konkurentna sposobnost organizacije determinisana je internim snagama

preduzeća. Zapravo, pokretače rasta i razvoja preduzeće ne pronalazi u faktorima grane, već u resursima koji poseduju sledeća svojstva (Barney, 1995):

- Vrednost – resursi su vredni ukoliko doprinose stvaranju vrednosti za potrošača;
- Retkost – izvor konkurentske prednosti mogu biti samo resursi koje poseduje zanemarljiv broj drugih preduzeća, tj. konkurenata.
- Teško ih je imitirati i zameniti – potencijalne izvore konkurentske prednosti predstavljaju resursi koji imaju sledeće karakteristike: poseduju fizičku jedinstvenost, rezultat su posebnih procesa razvoja i akumulacije, nije moguće jasno definisati osnovne faktore ili uzroke njihove posebnosti i sl.
- Nisu podesni za supstituciju - mala je verovatnoća da se na tržištu mogu pojaviti njihovi ekvivalenti.

Resursi sami po sebi nisu dovoljan faktor za kreiranje konkurentske prednosti, te stoga nije ni moguće konkurentsku sposobnost determinisati isključivo resursnom snagom preduzeća, bez uvažavanja uloge i značaja organizacionih sposobnosti i ključnih kompetencija. Organizacione sposobnosti su različite aktivnosti, procesi, funkcije ili usluge koje organizacija efektivno i efikasno sprovodi. Ključne kompetencije mogu da se shvate i kao “sposobnosti konsolidovanja proizvodnih tehnologija i veština prisutnih širom organizacije u kompetencije koje pojedinim poslovnim područjima omogućavaju brzo prilagođavanje promenljivoj okolini (Pralhad, Hamel, 1990). Jednostavnije rečeno to su procesi koji doprinose stvaranju vrednosti i imaju suštinski značaj za određeni biznis i njegov uspeh na tržištu. Ključne kompetencije moguće je pronaći u (Popović, Jaško, Prokić, 2010):

- Brzini (sposobnost da se brzo odgovori na zahteve kupaca);
- Agilnosti (sposobnost da se simultano adaptira na više različitih poslovnih okruženja);
- Konzistenciji (sposobnost da se proizvode proizvodi koji pouzdano zadovoljavaju korisnika);
- Oštini (sposobnost da se jasno sagleda konkurencija);
- Inovativnosti (sposobnost da se generišu nove ideje) i dr.

Ključne kompetencije utiču na kreiranje distinktivnih sposobnosti, tj. jedinstvenosti koje organizaciju izdvajaju u odnosu na konkurente. Zahvaljujući ovim sposobnostima preduzeće kreira superiornu vrednost, na osnovu nje i konkurentsku prednost. Da bi sposobnost sa kojom raspolaže organizacija bila distinktivna, neophodno je da se uz nju kreira superiorna vrednost za kupca, da se ta sposobnost može koristiti u više svrha i da je nije moguće imitirati (Coulter, 2010).

Grafik 19. Izvori konkurentske prednosti



Izvor: Day, G. (1994) *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4 pp. 37-52

Brojna istraživanja i studije koje su sprovedene poslednjih godina upravo su za cilj imale da se identifikuju snage i slabosti MSPP u Srbiji. Značajan broj studija ukazuje da su ključne slabosti MSPP nedostatak finansijskih sredstava, naplata potraživanja, zastarela oprema (Nacionalna agencija za regionalni razvoj, 2013). Kao posebni problemi pojavljuju se i nedostatak radnika odgovarajućih kvalifikacija (Lazarević-Moravčević, Pantić, Filimonović, 2015), nedostatak znanja i veština upravljanja novčanim tokovima, kao u nedostatak poslovnog planiranja i strateškog razmišljanja (Privredna komora Beograda, 2015). Takođe, preduzeća u Srbiji nisu dovoljno marketinški orijentisana, malo ulažu u istraživanje i razvoj, te

stoga ne poseduju velike potencijale za inovativne poduhvate (World Economic Forum, 2017).

Resursi predstavljaju značajnu komponentu internog okruženja. Ipak, svi oni nemaju jednak strateški značaj i ulogu u rastu i razvoju preduzeća. U savremenim uslovima poslovanja, odnosno u eri ekonomije znanja, finansijski i fizički resursi gube na značaju, a presudnu ulogu u sticanju konkurentске prednosti imaju ljudski resursi. Ljudski resursi predstavljaju ukupnu intelektualnu, psihičku, fizičku i socijalnu energiju koja može da se razvije u ostvarivanju ciljeva preduzeća (Pržulj, 2007). Reč je o resursima koji mogu da obezbede konkurentsku prednost dok god su jedinstveni i dok ih ne preuzmu ili zamene konkurentске organizacije (Torrington, Hall, Taylor, 2004).

U stručnj literaturi prisutno je zapažanje da se u malim preduzećima upravo u menadžmentu ljudskih resursa mogu prepoznati određeni nedostaci. Manje organizacije u odnosu na veće sisteme, raspolažu sa užim spektrom strategijskih alternativa u domenu upravljanja ljudskim resursima (Coulter, 2010). Značajan broj aktivnosti koje imaju strateški značaj (obezbeđenje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, razvoj, nagrađivanje, motivisanje i dr.) u manjim organizacijama dešava se neplanski i bez jasno definisanih ciljeva. Nedostatak strateškog pristupa u obavljanju aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa ima za posledicu nedostatak potrebnih znanja i veština, nisku motivaciju, kao i visok nivo fluktuacije zaposlenih.

U manjim organizacijama, koje karakteriše jednostavna organizaciona struktura, nije prisutna praksa formiranja zasebnih organizacionih jedinica koje su nadležne za planiranje i obavljanje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Fleksibilna struktura ima za posledicu i potrebu za zaposlenima čiji stručni profil nije jasno definisan, koji mogu da rade više poslova, brzo i lako se prebacuju sa jednog posla na drugi (Hanić, Pržulj, Lazarević-Moravčević, 2016).

Pri sprovođenju aktivnosti regrutovanja, selekcije i razvoja ljudskih resursa obično se koriste standardne metode koje ne zahtevaju visoke troškove i koje se mogu direktno kontrolisati od strane vlasnika (menadžera) preduzeća (Cardon, Stevens, 2004). Takođe, prisutna je praksa zapošljavanja srodnika i poznanika u koje vlasnici imaju poverenje. S

obzirom na to da se lojalnost često pojavljuje kao osnovni kriterijum za zapošljavanje isključuje se mogućnost angažovanja radnika sa najboljim kvalifikacijama ili radnim iskustvom.

U savremenim uslovima poslovanja, kada znanje preuzima ključnu ulogu u kreiranju konkurentske prednosti, razvoj ljudskih potencijala mora postati permanentna aktivnost preduzeća. Sticanje novih i unapređenje postojećih znanja i veština postaje faktor koji određuje opstanak i uspeh preduzeća na tržištu (Lazarević-Moravčević, Belopavlović, 2012). I pored značaja koji ima, rezultati određenih istraživanja navode na zaključak da u manjim organizacijama izostaje planski pristup u razvoju ljudskih resursa. Obuke zaposlenih sprovode se uglavnom po inerciji i bez jasnog sagledavanja efekata na radni učinak, što ukazuje i na određene neracionalnosti u korišćenju ograničenih sredstava sa kojima raspolažu MSPP (Privredna komora Srbije, 2012). Često izostaje i efikasan sistem praćenja radne uspešnosti, kao i adekvatan sistem nagrađivanja zaposlenih. Usled činjenice da ne postoji mogućnost za razvoj karijere, motivacija zaposlenih može biti na izuzetno niskom nivou. Nemogućnost razvoja karijere destimuliše zaposlene i kao posledicu ima visoku fluktuaciju radne snage.

Istraživanja koja su sprovedena uglavnom od strane marketinških agencija ukazuju na činjenicu da MSPP u Srbiji nisu dovoljno marketinški orijentisana, zapravo da ne koriste sve pogodnosti i savremene alate marketinga. Generalno u manjim organizacijama nije zastupljena praksa formiranja odeljenja (funkcija, tim i sl.) ili angažovanja osobe koja je zadužena za aktivnosti iz oblasti marketinga (Lazarević-Moravčević, 2013). Ključnu ulogu u odlučivanju i sprovođenju aktivnosti marketinga imaju vlasnici preduzeća. Uglavnom ne postoji praksa korišćenja usluga marketinških agencija, već se pri obavljanju aktivnosti marketinga preduzeća oslanjaju na svoje interne, a često i oskudne resurse. I pored činjenice da predstavljaju bazičnu aktivnost na osnovu koje se obezbeđuju inputi za donošenje visoko rizičnih poslovnih odluka iz oblasti strategijskog marketinga (Domazet, Hanić, Simeunović, 2013) u manjim organizacijama ne sprovode se formalna istraživanja tržišta. U nedovoljnoj meri se koriste i pogodnosti internet marketinga (Domazet, Đokić, Milovanov, 2017).

Ukoliko se pođe od navedenih stavova postavlja se pitanje na koji način manja preduzeća bez marketinške orijentacije opstaju, rastu i razvijaju se.

Objašnjenje se može pronaći u činjenici da mala preduzeća nisu umanjena kopija velikih sistema, stoga nije realno očekivati da se ključne aktivnosti, poput aktivnosti marketinga dešavaju na način koji je prihvatljiv za velika preduzeća.

Zapravo, ključnu ulogu u realizovanju marketing aktivnosti u manjim preduzećima imaju vlasnici. Oni se preterano ne osvrću na teoriju, već aktivnosti marketinga prilagođavaju potrebama i mogućnostima preduzeća. Fokus stavljaju na izgradnju kvalitetnih i dugoročnih odnosa sa korisnicima proizvoda/usluga i na interaktivnom i direktnom kontaktu sa ciljnim tržištem. Za njih formalno istraživanje i nema veliku vrednost u identifikovanju potreba i zahteva tržišta. Više su usmereni na prikupljanje informacija neformalnim metodama, posebno putem mreža kontakata (Collinson, Shaw, 2001).

Uvažavajući rečeno može se konstatovati da je za manje preduzeće prikladniji savremeni pristup marketingu, odnosno marketing odnosa. Reč je pristupu koji se može objasniti kao proces identifikovanja i uspostavljanja, održavanja i jačanja odnosa sa kupcima i drugim stejkholderima u vezi profita, tako da su zadovoljeni ciljevi svih uključenih strana (Gronroos, 2002). Krajni rezultat marketing odnosa je izgradnja jedinstvene marketing imovine, odnosno marketing mreže. Marketing mreža se sastoji od kompanije i njenih stejkholdera (kupaca, dobavljača distributera, maloprodavaca, agencija, univerziteta i dr.) sa kojim je ona ostvarila obostrano profitabilne poslovne odnose (Kotler, Keller, 2006).

Mišljenje da je tradicionalni marketing više okrenut ka velikim preduzećima ima i Levinson. On smatra da se odnos između malih preduzeća i okruženja uspostavlja na osnovu brzih, dinamičnih i nekonvencionalnih metoda komunikacije. Nove metode komunikacije omogućavaju da se uz minimalna ulaganja ostvare visoki poslovni rezultati (Levinson, 2009). Komunikacija mora biti namerna i konstantna, usmerena ka pojedincima ili manjoj grupi ljudi i bazirana na dijalogu. Ključni elementi gerila marketinga su: efekat iznenađenja, efekat rasprostranjenosti i efekat niskih troškova (Hutter, Hoffmann, 2011). Efekat iznenađenja postiže se slanjem zanimljivih poruka, na neočekivanim mestima i uz primenu netipičnih medija. Porukama se želi izazvati emocionalna reakcija potrošača. Efekat rasprostranjenosti podrazumeva da poruka bude primećena od strane određenog broja ljudi.

Efekat niskih troškova postiže se primenom savremenih informacionih i komunikacionih sredstava, posebno korišćenjem interneta i društvenih mreža.

Jedan od ključnih problema sa kojim se suočavaju MSPP u Srbiji je i nedostatak znanja i veština iz domena strateškog upravljanja. Strateška orijentacija, njena uloga, kao i problemi sa kojima se susreću menadžeri/vlasnici MSP biće detaljno obrađeni u trećem delu rada.

Efikan način za unapređenje poslovanja MSP, odnosno za rešavanje internih problema sa kojima se suočavaju preduzeća jeste klasterizacija. Klasteri predstavljaju geografsku koncentraciju međusobno povezanih preduzeća, srodnih i različitih delatnosti, specijalizovanih dobavljača, pružaoca usluga i sa njima povezanih organizacija podrške (obrazovnih i naučno-istraživačkih institucija, agencija i sl.) koje se na odgovarajućem području delatnosti nadmeću, ali i saraduju (Porter, 1998). Klasteri ne predstavljaju samo oblik saradnje koji doprinosi unapređenju konkurentne sposobnosti preduzeća, već se njihovim formiranjem podstiče razvoj lokalne sredine i ekonomija podiže na viši nivo razvoja. Prema mišljenju M. Portera klasteri predstavljaju i način za unapređenje nacionalne konkurentnosti.

Udruženim radom i sredstvima preduzeća u klasteru postižu sinergetske efekte. Zahvaljujući saradnji, razmeni resursa i informacija, znanja i iskustva privredni subjekti u okviru klastera mogu postići bolje rezultate u odnosu na performanse koje bi postigli kroz samostalno delovanje. Pored navedenih, klasterko povezivanje obezbeđuje i sigurne izvore snabdevanja, kvalitetnije proizvode, bolje strateško pozicioniranje, sredstva za nastupanje na stranim tržištima (Stošić, Domazet, 2014). Posmatrano na nivou preduzeća klasterizacijom se postiže viši nivo produktivnosti, konkurentne sposobnosti i inovativnosti. Takođe, preduzeća koja su udružena u klaster mogu ostvariti i veći uticaj na državne institucije i na politiku koju one vode.

Kao model razvoja sektora MSPP klasteri su se najpre formirali u državama u kojima je mala privreda dostigla određeni nivo razvoja i gde je bila prisutna praksa formiranja inkubatora. Poslednjih decenija oni postaju stvarnost i u privredama koje se nalaze u tranziciji.

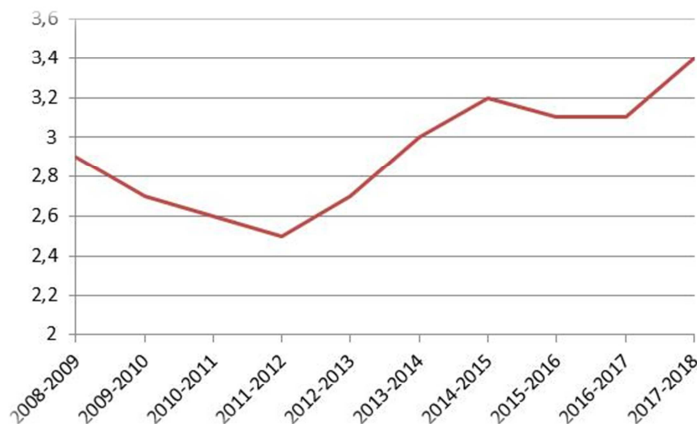
1. Stanje i perspektive sektora MSPP u Srbiji

U praksi se sreću dva pristupa u formiranju klastera: odozdo na gore i odozgo na dole pristup (Popović, Jaško, Prokić, 2010). U prvom slučaju formiranje klastera iniciraju preduzeća, dok u drugom inicijativa dolazi sa vrha, odnosno od države i njenih institucija. U poređenju sa razvijenim privredama gde su najveću ulogu u formiranju klastera imali upravo preduzetnici, u Srbiji se osnivanje klastera dešavalo na predlog države. Određeni broj klastera formiran je uz pomoć stranih donatora.

U Srbiji ne postoji zakon kojim se direktno reguliše osnivanje i rad klastera. Do 2009. godine klasteri su se osnivali kao društva sa ograničenom odgovornošću. Pojedini klasteri su i danas zadržali ovu formu. Donošenjem Zakona o udruženjima 2009. godine stvorene su mogućnosti za registrovanje klastera i u formi udruženja.

Prvi klaster koji je formiran u Srbiji je Automobilski klaster Srbije. Osnovan je 2005. godine sa sedištem u Beogradu, kao mreža srpskih preduzeća i organizacija u automobilskom biznisu. Od tog perioda do danas u Srbiji su formirani klasteri u mašinskoj i tekstilnoj industriji, agro-industrijskom kompleksu i prehrambenoj industriji, elektronskoj i telekomunikacionoj industriji, industriji reciklaže i dr. Posmatrano prema regionima najveći broj klastera je registrovan u Beogradu i Vojvodini, dok u pojedinim delovima Srbije proces klasterizacije nije započet.

Grafik 20. Indeks stanja razvoja klastera u Srbiji



Izvor: Na osnovu podataka iz izveštaja *The Global Competitiveness Report*

Ocena kvaliteta okruženja u Srbiji i njegov uticaj na poslovanje sektora MSPP

U prethodnom periodu klasterizacija kao model razvoja sektora MSPP u Srbiji nije dovoljno primenjivana. Prema nivou razvijenosti klastera Srbija se nalazi na 100. poziciji. Vrednost osnovnih indikatora poslovanja (zaposlenost, promet i izvoz) koje postižu klasteri u Srbiji daleko je ispod rezultata klastera u privredama EU.

U narednom periodu intenziviranjem procesa klasterizacije mogu se postići višestruke koristi: razvoj preduzetništva, rast broja zaposlenih, privlačenje stranih direktnih investicija, unapređenje konkurentnosti na nacionalnom i međunarodnom nivou.

2.

STRATEGIJSKA ORIJENTACIJA KAO FAKTOR UNAPREĐENJA POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Uvažavajući karakteristike savremenog poslovnog okruženja jasno je da strateški način razmišljanja i delovanja postaje potreba svakog preduzeća, bez obzira na veličinu ili delatnost kojom se preduzeće bavi. Ukoliko se uzme u obzir dinamičnost okruženja, kao i česte turbulencije i diskontinuiteti koje karakterišu savremeni poslovni ambijent, može se zaključiti da strateško upravljanje nije samo potreba, već i osnovni uslov za opstanak i razvoj preduzeća. Preduzeće koje ima ambiciju da opstane i da se razvija mora izgraditi proaktivan odnos prema svom poslovnom ambijentu. Izolacija i ignorisanje dešavanja iz okruženja predstavljaju siguran put ka neuspehu.

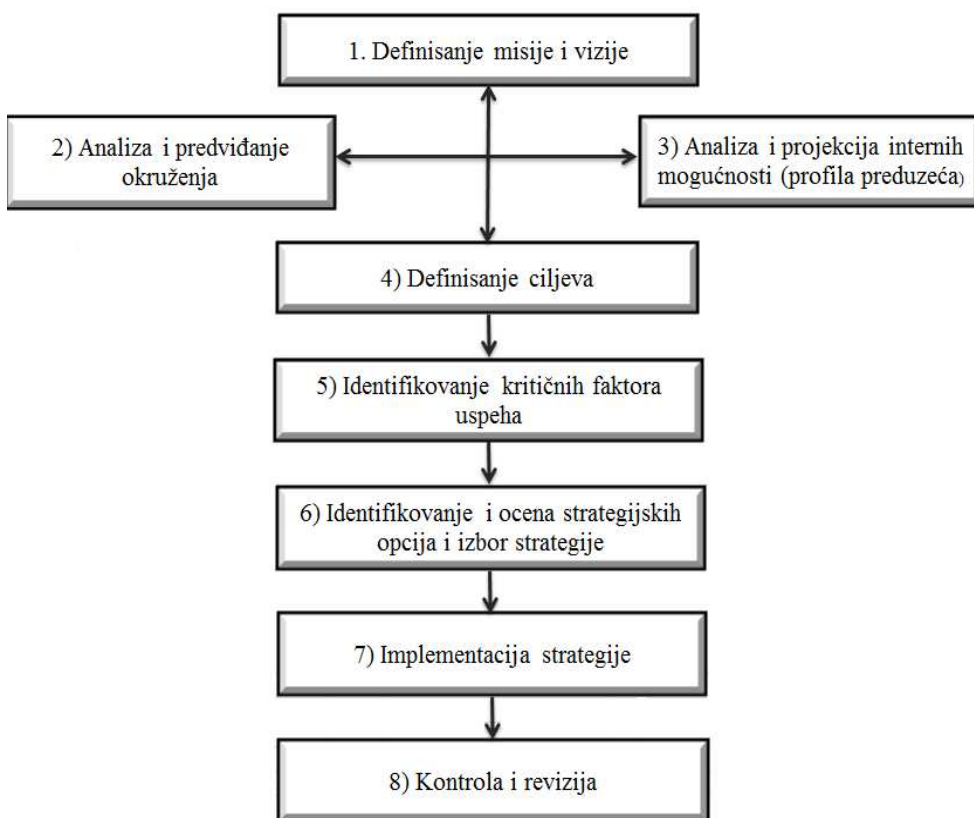
Uzimajući u obzir negativne uticaje iz eksternog okruženja, upravo u internim snagama, posebno u segmentu upravljačkih veština, mogu se pronaći ključni faktori rasta i razvoja (Minović, Lazarević Moravčević, Beraha, 2016). Jednostavnije rečeno, u savremenim uslovima poslovanja samo uz strategijsko planiranje i delovanje moguće je savladati interne slabosti preduzeća, kao i pretnje koje dolaze iz eksternog okruženja.

2.1. ZNAČAJ STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

U stručnoj literaturi mogu se naći različita objašnjenja i definicije strategijskog menadžmenta. Reč je o procesu usmeravanja aktivnosti preduzeća kojim se, na osnovu predviđanja šansi i opasnosti, na jednoj i jakih i slabih strana preduzeća, na drugoj strani, identifikuju kritični faktori

poslovnog uspeha, te shodno prethodno utvrđenoj strategijskoj viziji, opredeljuje misija, razvojni ciljevi kao i pravci, metodi i instrumenti njihove optimalne realizacije u dinamičnoj poslovnoj sredini (Todorović, 2003). Strategijski menadžment se može predstaviti i kao skup analiza, odluka i akcija koje neka organizacija preuzima kako bi stvorila i zadržala konkurentske prednosti (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007). Strategijskim upravljanjem organizacija se usmerava prema sveukupnim krajnjim ciljevima. U procesu odlučivanja uvažavaju se interesi brojnih stejkholdera. Strategijsko upravljanje podrazumeva kratkoročnu i dugoročnu perspektivu i prepoznaje kompromis između efektivnosti i efikasnosti (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007).

Grafik 21. Elementi procesa strategijskog menadžmenta



Izvor: Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S. (1998) *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str. 160.

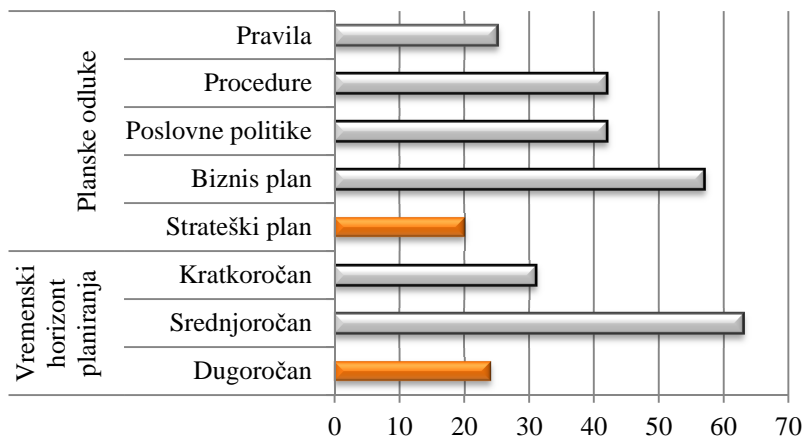
2. Strategijska orijentacija kao faktor unapređenja poslovnja MSP

Strategijsko upravljanje se može objasniti i kao proces u kome se analizira trenutna situacija, formulišu odgovarajuće strategije, te strategije sprovede u delo, ocenjuju i po potrebi menjaju. Te aktivnosti se nazivaju situaciona analiza, formulisanje strategije, implementacija i evaluacija (ocena) strategije (Coulter, 2010).

Bez obzira na koji način se definiše strategijsko upravljanje, suština je uvek ista. Reč je o kontinuiranom i interaktivnom procesu planiranja i usmeravanja poslovne aktivnost preduzeća u skladu sa zahtevima eksternog i mogućnostima internog okruženja.

Uprkos brojnim prednostima, menadžeri/vlasnici malih preduzeća iz više razloga nisu uvek strateški orijentisani. Oni često ne razumeju prednosti strateške orijentacije i ne poseduju znanja o tehnikama strategijskog menadžmenta. Opterećeni operativnim i dnevnim dešavanjima ne pronalaze vreme za strategijsko planiranje (Farhad, Karami, 2003).

Grafik 22. Karakteristike planiranja u MSP



Lazarević Moravčević, M., Stevanović, S., Belopavlović, G. (2014) Specifics of Management in Small and Medium-Size Enterprises in Serbia, Economic Analysis, IEN, Beograd, str. 106.

Određena istraživanja ukazuju i na činjenicu da dugoročno planiranje nije karakteristika menadžmenta MSP u Srbiji. Usled visokog stepena neizvesnosti, kao i negativnog uticaja brojnih faktora iz eksterne sredine,

menadžeri/vlasnici MSP uglavnom su usmereni na srednjoročno ili kratkoročno planiranje.

Nedostatak vremena navodi se kao jedan od osnovnih problema sa kojim se suočavaju preduzetnici i menadžeri MSP. Vreme je jedinstven resurs. Ne može se zakupiti, unajmiti, kupiti ili na neki drugi način nabaviti (Draker, 2003). Ukoliko se prihvati stav da efikasno trošenje vremena podrazumeva da menadžeri 60% vremena troše na planiranje i razvoj, 25% na aktuelne poslove i 15% na poslove koji imaju rutinski karakter (Avlijaš, 2008), postavlja se pitanje da li je plan efikasnog trošenja vremena primenljiv i u slučaju malih preduzeća, posebno ukoliko se prihvati činjenica da vlasnici malih preduzeća nisu samo donosioci odluka, već preuzimaju veliki broj uloga i zadataka.

Problem nedostatka vremena moguće je rešiti na više načina: angažovanjem profesionalnih menadžera, delegiranjem autoriteta, ali i višim nivoom standardizacije i formalizacije. Zapravo, formalizacija je dobro rešenje sve dok utiče na rast efikasnosti, ali ne ugrožava kreativnost i fleksibilnost preduzeća (Lazarević- Moravčević, Stevanović, Belopavlović, 2014).

Da bi se mogao razumeti proces strategijskog menadžmenta, odnosno mogućnosti njegove primene na primeru malog biznisa, potrebno je poći od osnovnih karakteristika malih i srednjih preduzeća.

2.2. OSNOVNE KARAKTERISTIKE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Mala i srednja preduzeća poseduju određene specifičnosti koje ih čine znatno drugačijim u odnosu na velike sisteme. U određenim situacijama te karakteristike stavljaju MSP u privilegovan položaj, dok sa druge strane postoje brojna obeležja koja ograničavaju njihov razvoj i čine ih inferiornim u odnosu na velike organizacije. Osnovne karakteristike MSP mogu se svesti na sledeće:

- Centralizovano upravljanje (posebno za mala preduzeća);
- Vlasništvo pojedinca ili manjeg broja ljudi;
- Fokusiranost na manje tržišne segmente koji nisu dovoljno atraktivni za velika preduzeća;

2. Strategijska orijentacija kao faktor unapređenja poslovnja MSP

- Fleksibilna i jednostavna organizaciona struktura;
- Jednostavan i ne previše formalizovan sistem komunikacije unutar preduzeća;
- Kvalitetan sistem komuniciranja sa eksternim stejkholderima (kupcima i dobavljačima), zasnovan na prisnim i čestim kontaktima;
- Efikasan sistem kontrole;
- Sklonost ka inovativnim poduhvatima;
- Sklonost ka umrežavanju sa ciljem postizanja boljih performansi i podele rizika poslovanja;
- Orijentisanost ka radno intenzivnim delatnostima i sl.

Kada se govori o specifičnostima MSP, neophodno je istaći da generalizacija u smislu određivanja zajedničkih karakteristika malih i srednjih preduzeća nije u potpunosti ispravna, posebno ukoliko se uzme u obzir činjenica da između ove dve kategorije preduzeća postoje značajne razlike. Razlike se mogu ispoljiti u samoj organizaciji rada, organizacionoj strukturi, stilu upravljanja i dr. Dok je za mala preduzeća karakteristična jednostavna organizaciona struktura i centralizovano upravljanje, u srednjim preduzećima zastupljena je formalna struktura sa više hijerarhijskih nivoa, a upravljanje se prepušta profesionalnom menadžmentu. Razlike su prisutne i u okviru preduzeća koja pripadaju istoj kategoriji, posebno ukoliko se njihovo poslovanje odvija u različitim delatnostima.

U stručnoj literaturi postoje brojni pokušaji identifikacije prednosti malih sistema u odnosu na velike. Kao prva i osnovna prednost navodi se fleksibilnost. Manje organizacije poseduju sposobnost brzog prilagođavanja novonastalim okolnostima i potrebama tržišta. Za razliku od velikih preduzeća koje karakteriše tromost, mala preduzeća se lakše mogu preorijentisati ka novim tržišnim zahtevima, u pogledu traženog kvaliteta, dizajna, postprodajnih usluga i sl. Prednosti u odnosu na velike organizacije mogu se pronaći u segmentu inovativnosti, jednostavnoj organizacionoj strukturi, mogućnosti povezivanja i saradnje. Manja preduzeća su sklonija preduzetničkim poduhvatima i u odnosu na velike sisteme brže prihvataju nova tehnološka rešenja, posebno ukoliko ona ne zahtevaju značajna ulaganja i investicije. Kao prednosti mogu se navesti i sledeće karakteristike manjih sistema: mali nivo formalizacije i birokratije, jednostavna kontrola, efikasan sistem komuniciranja sa eksternim i internim stejkholderima.

Kada se govori o osnovnim karakteristikama malih i srednjih preduzeća ističe se činjenica da su ova preduzeća u odnosu na velike sisteme više orijentisana ka inovacijama. Zapravo u stručnoj literaturi prisutno je mišljenje da je inovativna organizacija obrnuto proporcionalna ekonomiji obima. Postoje i suprotna mišljenja, odnosno autori koji ne prepoznaju čvrstu korelaciju između intenziteta istraživanja (broja pronalazaka) i veličine organizacije. Draker smatra da “veličina” nije sama po sebi prepreka za preduzetništvo i inovacije, već je to način operativnog vođenja i funkcionisanja preduzeća (Drucker, 2003). On smatra da se preduzetništvo i inovacije mogu razvijati u svakom preduzeću bez obzira na njegovu veličinu i vrstu.

Pored navedenih prednosti, mala preduzeća se suočavaju sa određenim problemima. Kao osnovni problemi izdvajaju se finansijska slabost, mali nivo specijalizacije, niska produktivnost, nedostatak strateške orijentacije i dr. Usled visokih troškova po jedinici proizvoda koji su rezultat malog obima proizvodnje, mala preduzeća mogu imati problem i sa niskom efikasnošću. Problemi se pojavljuju i u segmentu motivisanosti zaposlenih, posebno specijalizovanih stručnjaka. Niske plate i nemogućnost adekvatnog razvoja karijere destimulišu zaposlene, stoga manja preduzeća imaju problem u domenu zapošljavanja nove, ali i zadržavanja postojeće radne snage.

Navedene karakteristike smatraju se ključnim obeležjima MSP. Ipak, ukoliko se pođe od činjenice da svako preduzeće predstavlja kombinaciju različitih resursa i aktivnosti, kao i da se nalazi u posebnim okolnostima, generalizacija njihovih karakteristika nije u potpunosti ispravna.

2.3. UPRAVLJANJE U RAZLIČITIM FAZAMA ŽIVOTNOG CIKLUSA ORGANIZACIJE

Poslovanje preduzeća determinisano je brojnim faktorima eksterne i interne prirode. Pored uticaja faktora egzogene prirode i resursnih mogućnosti, uspeh preduzeća određen je i karakternim osobinama, sposobnostima, znanjem i veštinama preduzetnika/menadžera. U dinamičnom i promenljivom poslovnom okruženju opstaju samo najuporniji, odnosno

2. Strategijska orijentacija kao faktor unapređenja poslovnja MSP

preduzetnici (menadžeri) koji poseduju optimizam, vizionarstvo i sklonost ka inovacijama.

Pod pretpostavkom da je preduzetnik uspešno započeo poslovanje i prevazišao krize koje su karakteristične za početno doba, logično je da će se pojaviti želja za rastom i razvojem. Rast se uglavnom objašnjava kao kvantitativan proces koji se može prikazati na osnovu rasta broja zaposlenih, učešća na tržištu, raspoloživih kapaciteta, ukupnog prihoda, profita i dr. Sa druge strane, razvoj se objašnjava kao proces transformacije preduzeća koji više ima kvalitativna obeležja i koji podrazumeva prilagođavanje preduzeća zahtevima iz eksternog okruženja.

Rast može biti motivisan željom da se efikasno iskoriste sirovine, organizaciona znanja (know-how) ili imidž kompanije. Pored navedenih internih podsticaja rast preduzeća može biti pokrenut i eksternim faktorima, odnosno može nastati usled rasta tražnje, razvoja nauke i tehnologije, rasta kupovne moći, smanjenja političkog rizika i dr. Nasuprot faktorima koji podstiču rast, postoje faktori koji rast destimulišu i koče. Te faktore moguće je pronaći u samom preduzeću, ali i van njega. Rast može biti ometan nedostatkom resursa, sposobnosti i ključnih kompetencija. Takođe, može biti usporen i usled stagnacije tražnje, intenziviranja konkurentske borbe, dejstva neadekvatnih mera ekonomske politike, pada kupovne moći stanovništva, otežanog pristupa izvorima finansiranja i sl.

Rast obima poslovanja, tj. veličine organizacije izaziva kompleksne i veoma složene promene, posebno u domenu upravljanja i organizacionog dizajna. Budući da veličina preduzeća nužno uslovljava rast broja organizacionih jedinica jasno je da postojeći odnosi i veze između njih više ne mogu biti efikasni. Stoga, promena veličine preduzeća podrazumeva modifikaciju organizacione strukture, odnosno uspostavljanje novih sistema veza i odnosa između pojedinih organizacionih delova.

Rast i razvoj podrazumevaju brojne promene kvalitativnog i kvantitativnog karaktera. Preduzeće povećava obim poslovanja, često diversifikuje svoju delatnost, samostalno inicira nove razvojne projekte, pripaja se, udružuje, stupa u strategijske alijanse ili kupuje druge firme (Todorović, 2003). Kada dođe na nivo velikog, krupnog i diversifikovanog, preduzeće u određenim situacijama počinje da uživa pogodnosti zahvaljujući svojoj veličini. Sa

druge strane, pojavljuju se i brojni problemi, koji zahtevaju odgovarajuća rešenja. Osnovni problem je osmisliti način na koji je moguće obezbediti sinergetske efekte po osnovu veličine i disperzije aktivnosti (Todorović, 2003). Upravo, uzimajući u obzir prednosti i nedostatke ekonomije veličine, jasno je da biti veliko preduzeće nije u svim situacijama poželjno opredeljenje.

Da bi se odredila mera do koje preduzeće treba da insistira na rastu, u obzir se moraju uzeti brojni faktori, posebno karakteristike delatnosti u kojoj preduzeće posluje. Postoje grane koje su iz određenih razloga rezervisane za mala preduzeća, sa druge strane postoje i one u kojima mala preduzeća teško mogu opstati (Jokić, 2006). Iskustvo je pokazalo da se MSP uglavnom opstaju u delatnostima u kojima efekti ekonomije obima nisu presudan faktor sticanja konkurentne prednosti, gde se proizvodi po porudžbini ili potrošači traže visoko diferencirane proizvode. Biti manji je bolje i na tržištima gde tražnja fluktuirá tokom vremena ili tržištima proizvoda unikatnog karaktera. Jednostavno rečeno biti malo preduzeće poželjnije je u delatnostima koje zahtevaju specijalizovana znanja i veštine, gde je tržište nestabilno i nepredvidljivo, stoga i veoma rizično za velika ulaganja (Senić, 1993). U delatnostima koje imaju navedene karakteristike veličina nije prednost, već faktor koji otežava i ograničava poslovanje.

U određenoj tački rasta javlja se potreba za razdvajanjem vlasničke i upravljačke funkcije, odnosno za angažovanjem profesionalnih menadžera. Uzimajući u obzir činjenicu da nedostatak menadžerskog iskustva često predstavlja osnovni razlog neuspeha na tržištu (Siropolis, 1995) od izuzetne važnosti je da vlasnici preduzeća prepoznaju momenat kada je neophodno podeliti ovlašćenja sa stručnjacima iz pojedinih oblasti poslovanja. Delegiranjem autoriteta na niže nivoe menadžmenta, vlasnik se oslobađa operativnih aktivnosti, a usmerava pažnju na pitanja koje imaju strateški značaj. Odlučivanje u pojedinim oblastima prepušta specijalistima, odnosno stručnjacima koji tu oblast poslovanja bolje poznaju od njega. U organizacijama u kojima vlasnici dozvoljavaju menadžerima da donose odluke uspeh u budućnosti počinje da zavisi od veličine i znanja menadžerskog tima (Levy, Powell, 2004).

U stručnoj literaturi iz oblasti menadžmenta mogu se pronaći brojna tumačenja, odnosno koncepti i modeli životnog ciklusa organizacije. Budući

da se pri identifikovanju faza kroz koje organizacije prolaze u svom razvoju koriste slični kriterijumi, ne iznenađuje činjenica da je između pojedinih modela moguće uočiti određene sličnosti. Zapravo, teško je ne primetiti da se većina pristupa zasniva na mišljenju da organizacije poput živih organizama u toku svog životnog veka prolaze kroz različite stadijume, koje karakterišu posebna, ali i predvidiva stanja i problemi.

Poznavanje faze životnog ciklusa u kojoj se nalazi preduzeće je od velikog značaja za menadžere. Ukoliko se prepozna stadijum u razvoju organizacije, moguće je predvideti probleme i definisati efikasna rešenja za njihovo prevazilaženje.

►► **Adižesov model životnog ciklusa organizacije**

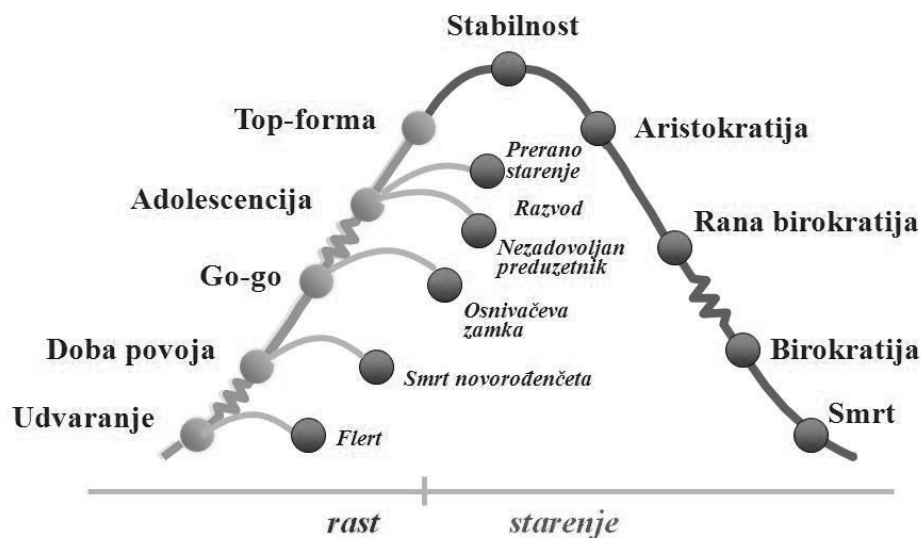
U svom modelu I. Adižes ističe da organizacija u razvoju prolazi kroz deset ključnih faza: *udvaranje, doba povića, go-go faza, adolescencija, top forma, stabilnost, aristokratija, rana birokratija, birokratija, smrt*. Prema navedenom modelu prve tri faze predstavljaju faze razvoja, naredne tri su faze sazrevanja, dok proces starenja započinje fazom stabilnosti. Prema Adižesu cilj strategijskog menadžmenta je da organizaciju dovede do top forme i da se u toj fazi zadrži.

Prema Adižesu problemi sa kojima se susreću organizacije u svom razvoju zahtevaju pre svega promene u domenu menadžmenta i to u svim njegovim segmentima: stilu rukovođenja, organizacionoj strukturi, strategijskom opredeljenju, radu sa zaposlenima, sistemu nagrađivanja, kao i u planiranju i načinu ostvarivanja postavljenih ciljeva (Adižes, 2007). Takođe, autor modela napominje da kako se menjaju faze rasta i problemi koje je neophodno rešavati, menja se i fokus menadžera. Stoga, u određenim fazama menadžeri se fokusiraju na proizvodnju (postizanje rezultata), potom na administriranje, preduzetništvo i na kraju u poslednjoj fazi rasta fokus je na integrisanju.

Kao ključne determinante koje određuju fazu u kojoj se organizacija nalazi, Adižes ističe veličinu i doba, tj. starost organizacije, uz napomenu da navedeni faktori ne moraju u svim situacijama imati presudan uticaj na životni ciklus preduzeća. Ukoliko bi se veličina preduzeća smatrala presudnim faktorom koji određuje životni ciklus to bi značilo da svaka

birokratska organizacija automatski postaje neuspešna i sklona propadanju. Druga zabluda je da postoji i sigurna povezanost između starosti kompanije i životnog ciklusa. Navedenu tvrdnju demantovali su brojni primeri iz prakse. Zapravo, mnoge kompanije koje postoje već duži period imaju i dalje karakteristike mladih organizacija. Sa druge strane, postoje organizacije koje su stare svega nekoliko godina, a već pokazuju određene simptome starosti.

Grafik 23. Adižesov model životnog ciklusa organizacije



Adižes, I.(2007) *Težnja ka top formi*, Novi Sad, Asee, str. 13.

Prva faza u razvoju organizacije je faza “udvaranje”. Reč je o fazi u kojoj nastaju ideje i traže se odgovori na pitanja čime će se organizacija baviti, na koje načine će postizati svoje ciljeve. U ovoj fazi vlasnik pokreće i vodi poslovanje, preuzimajući na sebe veliki broj uloga i zadataka. Organizaciju čini mali broj zaposlenih, uglavnom bliskih prijatelja i saradnika okupljenih oko osnivača. Centralizovano odlučivanje i držanje stvari pod kontrolom od strane osnivača su osnovne karakteristike ove faze životnog ciklusa. Tokom faze udvaranja preduzeću prete određena iskušenja, tj. problemi. Opsednutost idejama, uz istovremenu nespemnost vlasnika da preuzme rizik, može biti razlog skretanje sa puta (flert).

2. Strategijska orijentacija kao faktor unapređenja poslovnja MSP

Druga faza rasta, tj. *“doba pvoja”* po pravilu ne traje dugo, ali je karakterišu česte krize i problemi. Sa ideje fokus se pomera na kreiranje rezultata. Odlučivanje je i dalje centralizovano i ne postoji formalna organizaciona struktura sa jasno definisanim pravilima, procedurama i ulogama pojedinaca. Usled rasta obima poslovanja javlja se potreba za zapošljavanjem novih ljudi. Najveći problem sa kojim se susreće organizacija je nedostatak gotovine. Ukoliko se ne pronade adekvatno rešenje za navedeni problem, započetom biznisu preti opasnost od gašenja. Narednu fazu (*go-go*) po pravilu karakteriše želja za nekontrolisanim širenjem poslovanja. Pod izgovorom da za to nema vremena, vlasnik uporno odbija kreiranje efektivnog administrativnog sistema i dalje pokušava da sve drži pod kontrolom. Nejasno postavljeni ciljevi uslovljavaju bespotrebno rasipanje resursa. Preterana očekivanja osnivača i nerealno postavljeni zahtevi mogu dovesti do nezadovoljstva zaposlenih. Svojim ponašanjem preduzetnik u ovoj fazi može postati faktor koji koči dalji rast i razvoj (osnivačka/porodična zamka). Ukoliko želi da reši problem, vlasnik mora prestati da igra dominantnu ulogu u preduzeću, odnosno do određenog nivoa neophodno je da delegira svoja ovlašćenja. Takođe, u ovoj fazi nastaje i potreba za uspostavljanjem formalne organizacione strukture sa jasno definisanim odgovornostima i ulogama pojedinaca. U cilju prelaska u narednu fazu razvoja javlja se potreba da preduzetnički menadžment ustupi mesto profesionalnom.

Prelazak na profesionalni menadžment označava prelazak u narednu fazu, tj. *„adolescenciju“*. Delegiranje autoriteta se odvija veoma sporo i otežano. Razlog za to može se pronaći u nespremnosti osnivača da se odrekne ad hoc odlučivanja. U ovoj fazi usled različitog tumačenja ciljeva organizacije, nastaju konflikti između osnivača i profesionalnih menadžera. Dok osnivači smatraju da je osnovni cilj organizacije rast profita uz rast prodaje, menadžeri se zalažu za restrukturiranje, odnosno smanjenje troškova sa ciljem uvećanja profita. Različiti pogledi na buduće pravce delovanja mogu za posledicu imati odlazak preduzimljivih pojedinaca iz organizacije. Spremnost vlasnika da prepusti profesionalnom menadžmentu upravljanje, u ovom momentu predstavlja jedini način da organizacija nastavi dalje, odnosno da se sačuva od preranog starenja.

Ukoliko je uspešno izvršeno razdvajanje upravljanja i vlasništva velike su šanse da se organizacija nađe u *„top formi“*. Preduzeće u ovoj fazi ima

razrađen portfolio tržišta i proizvoda, kao i stručnjake koji su osposobljeni da upravljaju pojedinim delovima portfolija. Organizaciju uglavnom karakteriše funkcionalna organizaciona struktura, orijentisanost ka klijentima, rast prodaje i profita. Ipak, i u *top formi* mogu se nagovestiti prvi znaci ozbiljne krize. Pojedine kompanije počinju da gube fleksibilnost i postaju birokratski nastrojene. Imajući u vidu činjenicu da se u ovoj fazi može javiti potreba za širenjem delokruga poslovanja, potrebno je fokus sa prodaje premestiti na funkcije - istraživanje i razvoj (I&R) i marketing.

Nakon faze „top forma“ organizacija počinje postepeno da stari. Prvi znaci starenja primećuju se već u fazi *stabilnosti*. Osnovne karakteristike ove faze su: visoke i ujednačene profitne stope, gubitak fleksibilnosti i spremnosti da se prihvate novi poslovni poduhvati. Moć se sve više iz funkcije marketinga i istraživanja i razvoja (I&R) premešta u finansije i administraciju. Konflikti između menadžera postaju intenzivni i imaju destruktivni karakter. U ovoj fazi nedostaju proaktivno delovanje i preduzimljivost. Naime, prvi ozbiljan znak da preduzeće stari je izostanak novih ideja.

U fazi *aristokratije* problemi se produbljuju. Novca ima, ali se on troši uglavnom za kontrolu. Fokus se stavlja na efikasnost, ali se zanemaruje efektivnost. Promene i inovacije se izbegavaju. Pribegava se podizanju cena i kupovini novih kompanija. Kada se iskoriste navedene opcije, organizacija obično ulazi u sledeću fazu, tj. *ranu birokratiju*.

U fazi *birokratije* bolest u organizaciji se širi i zahvata sve segmente poslovanja. Organizaciji nedostaje dugoročna orijentacija. Stručnjaci iz preduzeća odlaze, a ostaju menadžeri administratori koji svojim delovanjem preduzeće uvode u potpunu birokratiju. Menadžeri pokušavaju da smanje troškove i to kresanjem troškova funkcija koje su od vitalnog značaja za opstanak, poput marketinga, istraživanja i razvoja (I&R) i ljudskih resursa. Organizacija postaje opterećena formalnostima, brojnim procedurama, politikama. Konflikti su veoma učestali, zaposleni zaplašeni otkazima. U ovoj fazi potrebno je restrukturiranje u smislu kreiranja novog organizacionog dizajna. Stoga, funkcionalna organizaciona struktura uglavnom se transformiše u divizionu ili matričnu. U cilju daljeg opstanka i razvoja potrebno je vratiti se klijentu, odnosno fokus staviti na funkcije marketing i I&R.

►► Greinerov model životnog ciklusa preduzeća

Greinerov model predstavlja široko prihvaćen pristup u tumačenju životnog ciklusa organizacije. Prema Greineru (*Larry E. Greiner*) preduzeće u svom životnom dobu prolazi kroz pet faza: rast kroz kreativnost, rast kroz upravljanje, rast kroz delegiranje, rast kroz koordinaciju, rast kroz kolaboraciju (Greiner, L. E. 1998). Svaku fazu rasta karakteriše određeni stil menadžmenta, specifični problemi i krize na koje se odgovara posebnim rešenjima. Prema Greineru prve tri faze predstavljaju faze u kojoj se obično nalaze mala preduzeća.

Grafik 24. Greinerov model životnog ciklusa preduzeća



Izvor: Greiner, L. E. (1998) *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review, May/June 55-68. <http://freepdfdb.org/pdf>

Prvu fazu - *rast kroz kreativnost* karakteriše nerazvijena organizaciona struktura, niska specijalizacija i formalizacija i visoka centralizacija. Organizacija je mala i ima mali broj zaposlenih. Komunikacija između osnivača i zaposlenih je neformalna i veoma intenzivna. Fokus osnivača (vlasnika) je usmeren na razvoj proizvoda koji je dovoljno atraktivan da u inicijalnoj fazi ulaska na tržište privuče pažnju potrošača. Budući da se obim posla uvećava i lider postaje opterećen brojnim odlukama i problemima, karakteristično za ovu fazu je pojava krize liderstva. Izlaz iz krize moguće je pronaći u profesionalizaciji menadžmenta.

Drugu fazu rasta preduzeća - *rast kroz upravljanje* karakteriše rast specijalizacije i formalizacije i kreiranje formalne, uglavnom funkcionalne organizacione strukture. Zastupljen je i formalni sistemi evaluacije i nagrađivanja. U ovoj fazi vlasnici i dalje poseduju autoritet, ali ne i informacije. Sa druge strane, menadžeri poseduju informacije, ali nemaju dovoljno autoriteta. Adekvatan način da se izađe iz krize je decentralizacija odlučivanja i promene u organizacionom dizajnu.

Osnovna karakteristika sledeće faze - *rast kroz delegiranje* je prenošenje autoriteta sa viših na niže nivoe u organizacionoj hijerarhiji. Strateško odlučivanje ostaje u vrhu preduzeća, dok se problemi operativnog karaktera prenose na srednji nivo menadžmenta. Kreiranjem divizione organizacione strukture u kojoj se određeni nivo autonomije dodeljuje svakom divizionu, organizacija dobija na fleksibilnosti. Novim modelom organizacione strukture postiže se i veća motivisanost zaposlenih za izvršenje zadataka i postizanje rezultata. Osnovna snaga organizacije u ovom momentu nalazi se u preduzetničkom duhu srednjeg nivoa menadžmenta. Delegiranje koje je tipično za ovu fazu rasta uslovljava brojne prednosti: fleksibilnost, proaktivno reagovanje, efikasnije korišćenje resursa, motivisanost i sl. Ipak, u određenom momentu decentralizacija postaje izvor nove krize - krize kontrole. Kriza nastaje usled ograničene mogućnosti top menadžmenta da isprati i kontroliše izvršenje odluka. Izlaz iz krize pronalazi se u kreiranju efikasnijeg sistema praćenja i kontrole.

U narednoj fazi rasta - *rast kroz usklađenost* ključnu ulogu ima sistem kontrole, stoga organizacija sve više poprima karakteristike birokratskog sistema. Čini se da u ovom momentu procedure postaju važnije od rezultata, a menadžeri administratori ključni ljudi u organizaciji. Prevelika formalizacija usloviće novu krizu u organizaciji, tj. krizu birokratije. Izlaz iz krize preduzeće pronalazi u reorganizaciji i kreiranju potpuno nove organizacione strukture. Kao adekvatno rešenje pojavljuje se timski ili matrični model organizovanja. Novim dizajnom organizacija obezbeđuje fleksibilnost, efikasnije korišćenje resursa, razvoj menadžerskih veština, inovativnost, kreativnost i sl. Kriza koja je tipična za poslednju fazu javlja se usled nemogućnosti da se dalji rast postiže na osnovu internih mogućnosti firme.

2. Strategijska orijentacija kao faktor unapređenja poslovnja MSP

U fazi - *rast kroz saradnju* preduzeće putem određenih oblika saradnje sa drugim organizacijama nastavlja rast i razvoj poslovanja. Eksterni tip rasta preduzeće uglavnom koristi u sledećim situacijama: 1) Grana u kojoj posluje nalazi se u zreloj fazi životnog ciklusa; 2) Ulazak u određenu granu je otežan usled visokih ulaznih barijera; 3) Nova oblast poslovanja nije povezana sa postojećom; 4) Preduzeće je iskoristilo interne mogućnosti za dalji rast i sl.

Pored navedena dva modela životnog ciklusa u stručnoj literaturi mogu se naći i drugačiji pristupi u definisanju životnog doba organizacije. Jedan od modela, za koji postoji mišljenje da je relevantan za tumačenje faza životnog ciklusa kroz koje prolaze MSP kreirali su Čerčil i Levis (*Churchill, N., Lewis, V.*). Prema mišljenju autora modela organizacija u svom životnom dobu prolazi kroz sledećih pet faza: *postojanje, preživljavanje, uspeh, skok, zrelost* (Churchill, Lewis, 1983).

U *fazi postojanja* fokus se stavlja na pronalaženje kupaca, razvijanje tržišta i sposobnosti da se na vreme podmiri potrebe izabranog tržišnog segmenta. Organizaciona struktura je jednostavna, i vlasnik upravlja svim aspektima poslovanja. U sledećoj fazi (*preživljavanje*) cilj preduzeća je da uspostavi stabilno tržište i stabilan portfolio proizvoda. Problem koji se može javiti u ovoj fazi je nedostatak gotovine na osnovu koje bi se održao nivo postojeće poslovne aktivnosti. Ukoliko je preduzeće u fazi preživljavanja uspelo da postigne zadovoljavajući rast, velike su šanse da pređe u narednu fazu, tj. *fazu uspeha*. U fazi uspeha preduzeće ima dve mogućnosti:

- Prva opcija je dalji rast na bazi iskorišćavanja potencijala preduzeća. Ukoliko se preduzeće opredelilo za ovu opciju sve resurse sa kojima raspolaže stavlja u funkciju rasta. Karakteristika rasta u ovoj fazi je zapošljavanje novih ljudi, tj. profesionalnih menadžera na koje vlasnik prenosi određena ovlašćenja. Vlasnik pažnju usmerava ka pitanjima koja imaju strateški značaj, a probleme koji se odnose na pojedina funkcionalna područja prepušta profesionalnom menadžmentu.
- Druga alternativa je zadovoljavanje postojećim stanjem. Preduzeće je ovom slučaju pokušava da izvuče maksimum iz postojećeg tržišta i proizvoda. Pod pretpostavkom da se posluje u relativno stabilnom okruženju, preduzeće u ovoj fazi može ostati dugo.

U narednoj fazi (*skok faza*) postavlja se pitanje na koji način finansirati ubrzani rast preduzeća. Osnovna karakteristika upravljanja je delegiranje autoriteta, odnosno decentralizacija odlučivanja. U fazi *zrelosti* preduzeće poseduje finansijsku i menadžersku snagu. Njegov dalji rast i razvoj determinisan je sposobnošću da se zadrži fleksibilnost i preduzetnički duh. Gubitak navedena dva faktora predstavljaju ulazak preduzeća u fazu okoštavanja.

3.

PROCES STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

Pogrešno je shvatanje da je strategijski menadžment relevantan samo za velika preduzeća (Milisavljević, 2017). Poput velikih sistema i male organizacije se bore za tržišni prostor i pokušavaju da ostvare konkurentsku prednost na osnovu nižih troškova ili superiorne vrednosti.

Vlasnik/menadžer donosi brojne odluke strateškog karaktera. On kreira viziju i misiju, vrši analizu eksternog i internog okruženja, identifikuje kritične faktore uspeha, analizira konkurenciju, definiše ciljeve i sl. U cilju što efikasnijeg investiranja, smanjenja rizika i iskorišćavanja potencijalnih mogućnosti vlasnik (menadžer) formuliše strateške opcije, prevodi ih u strateške planove i sprovodi evaluaciju (Scarborough, Zimmerer, 2003).

Strategijski menadžment u MSP može se objasniti kao proces koji čine sledeće faze: situaciona analiza, formulisanje strategije, implementacija i ocena strategije.

3.1. ANALIZA OKRUŽENJA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KONKURENTSKE SPOSOBNOSTI PREDUZEĆA

Kao dinamičan i otvoren sistem, preduzeće stupa u intenzivne relacije i odnose sa okruženjem, zavisi od okruženja i utiče na dešavanja u njemu. Okruženje je mesto gde preduzeće pronalazi retke i vredne resurse, koje nakon procesa transformacije u obliku gotovih proizvoda/usluga vraća okruženju. Takođe, okruženje predstavlja izvor informacija koje su neophodne za efektivno i efikasno strateško odlučivanje.

Odnos između preduzeća i okruženja determinisan je brojnim faktorima. Jedan od ključnih faktora je i veličina preduzeća. Pravilo je da što je preduzeće veće njegova mogućnost da se prilagodi okruženju postaje manja, ali je veći uticaj na okruženje. Sa druge strane, manji sistemi zahvaljujući svojoj fleksibilnosti uspeavaju jednostavnije da menjaju svoje strateško ponašanje i da se prilagođavaju novim zahtevima okruženja, ali imaju izuzetno mali uticaj na dešavanja u poslovnoj sredini, posebno ako je reč o faktorima opšteg okruženja.

Okruženje se najjednostavnije može klasifikovati na eksterno (opšte i gransko) i interno okruženje. Opšte okruženje čine faktori koji indirektno utiču na poslovanje preduzeća i nad kojima preduzeće nema ili ima izuzetno mali uticaj. Reč je o ekonomskim, političko-pravnim, demografskim, tehnološkim, sociokulturološkim faktorima. Neposredno (gransko) okruženje predstavlja radnu sredinu u kojoj preduzeće obavlja svoju misiju i ispunjava ciljeve. Analiza i procena uticaja faktora ovog segmenta okruženja ima veliki značaj za menadžere. Na osnovu analize granskog okruženja moguće je sagledati potencijal grane, konkurentsku strukturu, kritične faktore za poslovni uspeh i perspektive razvoja u grani (Todorović, 2003).

Eksterno okruženje u kojem posluju MSP u Srbiji je veoma dinamično i nestabilno, odnosno nije u dovoljnoj meri podsticajno za otpočinjanje i razvoj poslovanja. Uvažavajući njegove karakteristike, permanentno praćenje i analiza faktora eksternog okruženja jeste osnovni uslov za funkcionisanje i opstanak preduzeća. Uz sistematičan pristup analizi okruženja, menadžeri MSP mogu kreirati adekvatno strateško ponašanje i na osnovu toga obezbediti efektivno i efikasno poslovanje.

Drugi deo strategijske analize odnosi se na analizu internog okruženja. Interno okruženje obuhvata trendove i događaje unutar organizacije (Williams, 2010). Internom analizom dolazi se do odgovora na pitanje u kojoj meri interni resursi i sposobnosti preduzeća korespondiraju pretnjama i šansama iz eksternog okruženja, odnosno u kojoj meri oni omogućavaju preduzeću da realizuje formulisanu strategiju (Brnjas, 2000).

Svrha analize internog okruženja je identifikovanje internih snaga i slabosti. Snage su potencijalni izvori konkurentске prednosti i one se mogu

prepoznati u različitim resursima ili aktivnostima: veštinama i stručnom znanju, vrednoj materijalnoj i nematerijalnoj imovini, sposobnostima u oblasti inoviranja i dr. Sa druge strane, slabosti predstavljaju sve ono što jednoj organizaciji nedostaje ili u čemu je ona neuspešna. One se uglavnom odnose na inferiorne i nepotvrđene veštine, nedostatak materijalnih i nematerijalnih sredstava, usled toga i konkurentskih sposobnosti u ključnim područjima (Thompson, Strickland, Gamble, 2008).

U zavisnosti od dejstva navedenih faktora, njihovog broja i međusobnih uticaja okruženje može biti manje ili više povoljno za poslovanje preduzeća. Kvalitetna poslovna sredina stimulatивно utiče na razvoj preduzetništva, osnivanje novih i razvoj postojećih preduzeća, direktne investicije i razvoj privrede.

Uvažavajući karakteristike savremenog poslovnog okruženja, preduzeće koje ima ambiciju da opstane i da se razvija mora izgraditi proaktivan odnos prema svom poslovnom ambijentu, odnosno mora imati jasan uvid u stanje i dejstvo faktora iz eksternog i internog okruženja.

Praksa je pokazala da se menadžeri/vlasnici manjih preduzeća uglavnom fokusiraju na analizu i procenu faktora neposrednog i internog okruženja. Reč je o faktorima koji imaju presudan uticaj na poslovanje preduzeća i nad kojima preduzeće ima određenu kontrolu i uticaj.

3.2. KONCEPTI I TEHNIKE STRATEGIJSKE ANALIZE

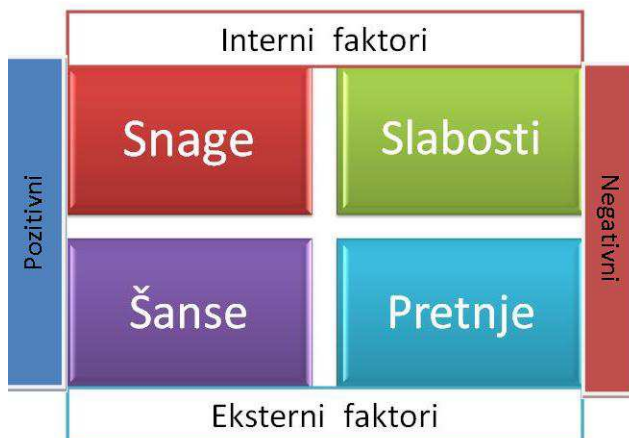
Za analizu okruženja mogu se koristiti različite tehnike i modeli: SWOT i PEST analiza, model pet faktora, koncept krive iskustva, koncept lanca vrednosti, portfolio analiza, koncept strategijske grupe, koncept prelomne tačke rentabiliteta, analiza finansijskih koeficijenata, analiza gega (Erić, Stošić, Brnjas, 2007). U radu će biti prikazani analitički alati koji usled jednostavne upotrebe mogu biti od koristi menadžerima MSP.

►► SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja najjednostavniju tehniku koja se koristi za analizu eksternog i internog okruženja, sa ciljem da se prepoznaju snage i

slabosti preduzeća (interni faktori) i šanse i pretnje iz okruženja (eksterni faktori). Sučeljavanjem šansi i opasnosti iz okruženja sa internim slabostima i snagama preduzeća analizira se postojeće stanje i definišu budući pravci delovanja.

Grafik 25. Šema SWOT analize



Suštinu analize ne predstavlja definisanje poslovne situacije u kojoj se trenutno nalazi preduzeće, već pronalaženje adekvatnog odgovora na pitanje *šta je neophodno učiniti danas, da bi se dostigao željeni cilj u budućnosti?* Zapravo, osnovni cilj SWOT analize je iznalaženje strateškog ponašanja na osnovu kojeg je moguće maksimizirati sopstvene snage i šanse, uz istovremeno minimiziranje slabosti organizacije i pretnji iz okruženja.

U analizi fokus je potrebno staviti na ključna dešavanja u eksternom i internom okruženju. U internoj sredini moguće je analizirati sledeće faktore: marketinšku orijentaciju, efikasnost proizvodnje, kvalitet ljudskih resursa, učešće na tržištu, kvalitet postojeće organizacione strukture, efekte ekonomije obima i krive iskustva, finansijsku snagu preduzeća, sistem kontrole i dr. U eksternom okruženju mogu se pratiti sledeći faktori: zadovoljstvo potrošača, intenzitet konkurencije, pojava nove tehnologije, stopa rasta tržišta, makroekonomski faktori, politički faktori, mogućnost pojave novih potrošača ili partnera, odnosi sa dobavljačima i dr.

Tabela 8. Moguća pitanja u SWOT analizi

S N A G E (Strengths)	S L A B O S T I (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Postojanje jasne strategije • Prepoznatljiva stručnost u _____ • Proizvod koji se bitno razlikuje od konkurentskog • Snažno finansijsko stanje • Jake marketinške sposobnosti • Efekti ekonomije obima i krive iskustva • Kvalitetni ljudski resursi • Sposobnost inoviranja proizvoda i procesa • Visoka fleksibilnost • Adekvatna organizaciona struktura • Efikasno upravljanje materijalnim resursima • Adekvatan sistem kontrole • Ostalo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nejasan strateški smer ▪ Nedovoljno razvijena i nedokazana stručnost u _____ ▪ Proizvod i usluga sa prosečnim svojstvima ▪ Nedostatak finansijskih sredstava ▪ Slabe marketinške sposobnosti ▪ Neefikasna proizvodnja ▪ Nedostatak adekvatnih veština i znanja ▪ Nedostatak sposobnosti inoviranja procesa i proizvoda ▪ Nefleksibilnost ▪ Loša komunikacija između organizacionih delova ▪ Neefikasno upravljanje materijalnim resursima ▪ Neadekvatan sistem kontrole ▪ Ostalo
Š A N S E (Opportunities)	P R E T N J E (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Mali rivalitet između konkurenata • Mogućnost ulaska na nova tržišta • Mogućnost širenja poslovanja i poslovnog portfolija • Opšta privredna ekspanzija • Rast tržišta • Povoljni trendovi u makroekonomskim kretanjima • Pojava nove tehnologije • Pojava novih kupaca • Mogućnost preuzimanja konkurentskog preduzeća • Ostalo 	<ul style="list-style-type: none"> • Intenzivna konkurentska borba • Mogućnost ulaska novih konkurenata na tržište • Gubitak prodaje usled pojave supstituta • Opšti pad privrednih aktivnosti • Niska stopa rasta tržišta • Nepovoljni trendovi u makroekonomskom okruženju • Promene u demografskim faktorima • Promene u stavovima i ukusu potrošača • Rastuća pregovaračka moć kupaca ili dobavljača • Ostalo

Zbog svoje jednostavnosti, kao i velike upotrebne vrednosti SWOT analizu mogu koristiti i male organizacije. U zavisnosti od dinamičnosti okruženja preporučuje se da menadžeri MSP analizu sprovedu u vremenskom intervalu od 6 do 12 meseci, kao i u situacijama koje podrazumevaju značajne promene u poslovanju: promena rukovodstva, uvođenje novih proizvoda u proizvodni program, smanjenje učešća na tržištu i dr.

Takođe, da bi analiza bila efikasna, sugeriše se primena određenih kreativnih tehnika, poput Breinstorminga (*Brainstorming*), Delfi (*Delphi*) tehnike, Benčmarkinga (*Benchmarking*) i sl. U cilju dobijanja objektivnih rezultata poželjno je da analizu ne sprovodi pojedinac u organizaciji, već timovi koje čine stručnjaci različitog profila ili spoljni konsultanti.

I pored brojnih prednosti SWOT analiza ima i određenih ograničenja. Ona može biti statična ukoliko se ne uvažavaju promene u okruženju. Takođe, u analizi se mogu preceniti interne snage, a istovremeno potceniti opasnosti iz eksternog okruženja. Greška postoji i u slučaju da se značaj daje identifikovanim snagama koje zapravo i nemaju ulogu izvora konkurentne prednosti (Pearce, Robinson, 2007).

►► Model pet faktora konkurentnosti

Neposredno (gransko) okruženje predstavlja radnu sredinu u kojoj preduzeće obavlja svoju misiju i ispunjava ciljeve. Analiza i procena uticaja faktora ovog segmenta okruženja ima veliki značaj za MSP. Generalno, analiza konkurentnog (granskog) okruženja podrazumeva da se, uz korišćenje određenih koncepata i analitičkih alata, pronađu odgovori na sledeća pitanja (Thompson, Strickland, Gamble, 2008):

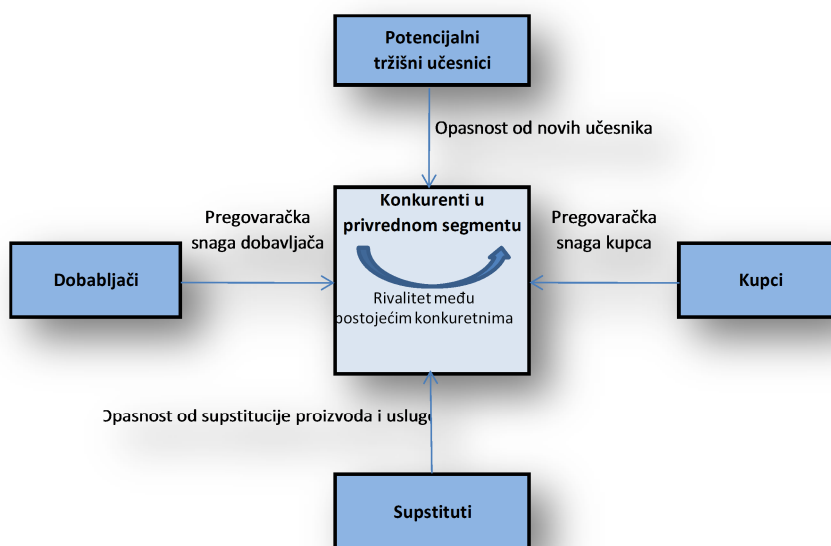
- Koja su ekonomska obeležja dominantna u grani u kojoj preduzeće posluje?
- Sa kojim konkurentskim silama se suočavaju članovi grane i koliko su te sile jake?
- Koje sile pokreću promene u grani i kakav će uticaj te promene imati na intenzitet konkurentnosti i profitabilnost?
- Koje pozicije zauzimaju konkurenti?
- Ko je dobro pozicioniran, a ko nije?
- Koji su mogući sledeći strateški potezi konkurenata?
- Koji faktori imaju presudan značaj za konkurentnost u budućnosti?
- Da li je grana atraktivna i kakvi su izgledi za natprosečnu profitabilnost?

Analiza granskog okruženja podrazumeva procenu veličine tržišta, stope rasta tržišta, broja i veličine konkurenata, potrebe kupaca, intenziteta tehnoloških promena, mogućnosti za vertikalnu integraciju, kao i

mogućnosti da se prednosti ostvare primenom neke od generičkih strategija konkurentnosti. Najznačajniji segment granskog okruženja su preduzeća - konkurenti. U definisanju konkurenata mogu se koristiti različiti pristupi. Posmatrano sa stanovišta privredne grane konkurenti se definišu kao organizacije koje proizvode i prodaju istu ili vrlo sličnu robu i usluge. Iz perspektive tržišta konkurenti su sve organizacije koje zadovoljavaju iste potrebe kupaca, dok sa aspekta strateških grupa konkurenti su preduzeća koja se nadmeću korišćenjem sličnih strategija, resursa i opsluživanjem iste grupe kupaca (Coulter, 2010). Nakon što identifikuje svoje ključne konkurente, preduzeće mora da razmotri i njihove strategije, ciljeve, snage i slabosti (Kotler, Keller, 2006).

U cilju postizanja sveobuhvatne analize granskog okruženja, sugerise se korišćenje određenih analitičkih instrumenata, od kojih posebnu ulogu i značaj ima koncept „pet faktora“.

Grafik 26. Pet faktora konkurentnosti koji određuju profitabilnost privrednog segmenta



Izvor: Porter, M. (2007) *Konkurentna prednost-ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Novi Sad, Asee, str. 24.

Osnovna pretpostavka Porterovog modela pet sila (faktora) je da sve grane (delatnosti) nisu podjednako atraktivne, stoga i ne pružaju iste mogućnosti po pitanju zarade, odnosno sticanja profita. Primenom modela „pet faktora“ u analizi granskog okruženja menadžment preduzeća dobija uvid u stanje i dejstvo ključnih faktora grane, i na osnovu toga donosi odluke koje se odnose na pitanja opstanka u grani i budućeg strateškog ponašanja u njoj. Analiza podrazumeva ispitivanje dejstva svake sile pojedinačno, ali i sagledavanje interakcije između pojedinih sila, kao i njihovog uticaja na konkurentnost i profitabilnost grane.

Prema M. Porteru strukturu grane određuje pet elemenata, odnosno pet pokretačkih sila konkurencije:

- **Intenzitet rivalstva u grani** - rivalitet postoji kada se dva ili više preduzeća međusobno nadmeću u težnji da ostvare relativno trajnu konkurentsku prednost na tržištu. Nivo rivaliteta u grani zavisi od broja i veličine konkurenata, nivoa privrednog rasta, visine fiksnih troškova proizvodnje, troškova skladištenja, nivoa diferenciranosti proizvoda, visine ulaznih i izlaznih barijera i dr. Privredna grana za pridošlice neće biti atraktivna ako se u njoj već nalaze brojni i agresivni konkurenti, ako je u fazi opadanja, ako su visoki fiksni troškovi, visoke izlazne barijere ili ukoliko preduzeća koja već posluju u grani ne nameravaju da je napuste.
- **Pregovaračka snaga kupca** - raste u sledećim situacijama: kupac kupuje veću količinu proizvoda; proizvodi su standardizovani (nediferencirani); troškovi zamene su niski; kupac ima mogućnost da sam proizvodi proizvode koje je kupovao (vertikalna integracija unazad); proizvod koji se kupuje ne određuje kvalitet finalnog proizvoda; kupci poseduju informacije o dešavanjima na tržištu.
- **Pregovaračka snaga dobavljača** - raste u situacijama kada: dobavljač može da preuzme kontrolu nad određenom delatnošću; proizvod ima veliki značaj za kupca; proizvodi su diferencirani; troškovi prelaska na drugog dobavljača su visoki; postoji mogućnost da dobavljač primeni vertikalnu integraciju unapred i dr.
- **Pojava supstituta** – Supstituti su proizvodi koji vrše istovetnu funkciju kao i originalni proizvod, odnosno zadovoljavaju iste ili približno iste potrebe (Erić, Stošić, Brnjas, 2007). Oni predstavljaju potencijalnu opasnost za preduzeća u grani, posebno ukoliko ih

karakteriše privlačnija cena i bolje karakteristike u odnosu na originalni proizvod.

- **Ulazne barijere** – predstavljaju prepreke za ulazak u određenu granu. U ulozi barijera mogu se naći: ekonomija obima, diferencijacija, zatevi za kapitalom, troškovi zamene, otežan pristup distributivnim kanalima, državna politika (Porter, 2008).

Analizom granskog okruženja primenom modela „pet faktora“ procenjuje se atraktivnost, kao i ekonomska opravdanost investiranja u određenu delatnost. U slučaju MSP prikazani model može poslužiti i kao adekvatno sredstvo za procenu atraktivnosti izabranog tržišnog segmenta.

Rentabilnost grane značajno je determinisana i fazom životnog ciklusa u kojoj se nalazi grana. Postoje više generalnih struktura grane: 1) fragmentisane grane, 2) grane u nastajanju, 3) zrele grane, 4) opadajuće grane (Milisavljević, 2017).

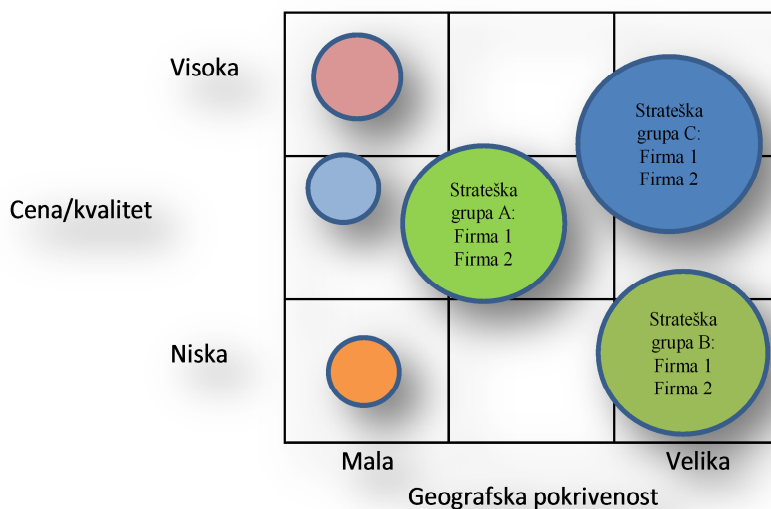
- Fragmentisane grane su grane u kojima egzistira i za tržišni prostor se bori veliki broj preduzeća, od kojih nijedno preduzeće nema dominantnu poziciju, odnosno značajno tržišno učešće. Ukoliko želi da opstane i da se razvija, preduzeće može primeniti sledeća strateška rešenja: spajanje ili pripajanje, stratejsko repozicioniranje, orijentacija na proizvodnju luksuznih i personalizovanih proizvoda.
- Grane u nastajanju su nove ili bitno izmenjene postojeće grane, koje uglavnom nastaju usled tehnoloških inovacija ili pojave novih potreba i tržišta. Budući da u ovim granama nisu uspostavljena pravila, poslovanje u njima je veoma neizvesno. Za preduzeća koja nameravaju da posluju u granama u nastajanju najvažnije strateško pitanje je izbor vremena koje je pogodno za ulazak na tržište.
- Zrele grane su grane koje karakteriše prestanak rasta tržišta, mnogobrojna i često agresivna konkurencija, smanjenje tražnje. Da bi se opstalo u zreloj grani preduzeće mora biti fokusirano na troškove i u tom smislu orijentisano isključivo na profitabilne proizvode i rentabilne kupce.
- Grane u opadanju predstavljaju grane u kojima je usled zakonitosti životnog ciklusa usledio pad tražnje (prodaje), smanjenje broja poslovnih partnera, smanjenje tržišnog učešća i na osnovu toga

smanjenje profitne stope. Strategije koje koriste preduzeća u ovom tipu grane su: strategija žetve (dezinvestiranje, smanjenje ulaganja u I&R i marketing sa ciljem izvlačenja novčanog toka iz poslovanja) i strategija „brzog izlaska“ (prodaja preduzeća). Pored navedenih opcija strateško rešenje može biti merdžer ili akvizicija (spajanje i pripajanje), ili otkrivanje tržišnog segmenta koji nije zahvaćen smanjenjem profitabilnosti.

►► Koncept strategijske grupe

Koncept strategijske grupe može poslužiti kao adekvatno sredstvo za identifikovanje ključnih i direktnih konkurenata u grani. U kontekstu strategijskog upravljanja strategijska grupa se definiše kao grupa firmi u grani koja ima iste ili slične strategije u pogledu njenih osnovnih dimenzija (Porter,1980). U istoj strateškoj grupi mogu se naći preduzeća slična po pitanju širine proizvodne linije, cene i kvaliteta, distributivnih kanala, proizvodnih svojstava kojima se privlače iste vrste kupaca, tehnološkim postupcima i dr.

Grafik 27. Mapa strateške grupe



Kreiranje mape strateških grupa je proces koji se odvija u nekoliko koraka (Thompson, Strickland, Gamble, 2008):

- Identifikovanje konkurentskih karakteristika prema kojima se razlikuju preduzeća u grani. Varijable koje se najčešće koriste su: raspon cena/kvalitet (visoko, srednje, nisko), geografska pokrivenost (lokalno, regionalno, nacionalno, globalno), širina proizvodne linije (usko, široko), nivo vertikalne integracije (nema, parcijalno, potpuno) i sl.
- Unošenje (ucrtavanje) preduzeća u stratešku mapu, koristeći pri tome parove navedenih karakteristika.
- Smeštanje preduzeća koja pripadaju sličnom strateškom području u istu stratešku grupu.
- Definisane strateške grupe, tako da krugovi budu proporcionalni veličini udela svake grupe u ukupnom prihodu od prodaje u grani. Na osnovu toga se omogućava realno prikazivanje relativne veličine tržišta koju ima svaka strateška grupa u grani.

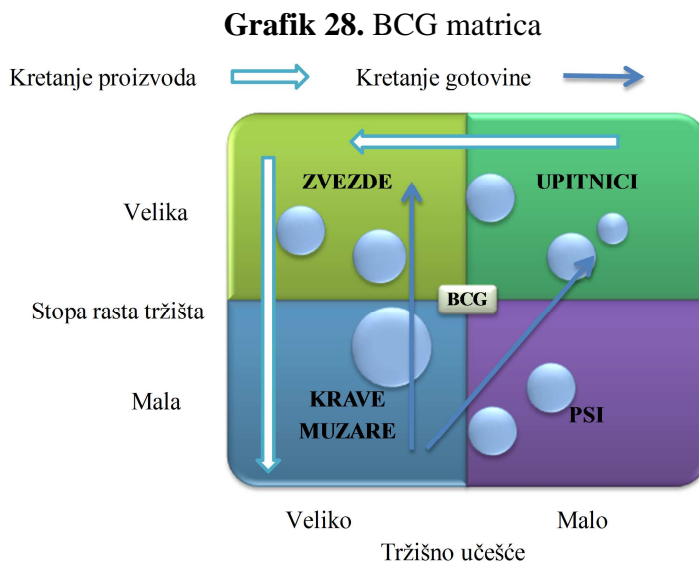
Konkurentska borba je najintenzivnija u okviru strateške grupe, s obzirom na činjenicu da se u grupi nalaze preduzeća koja koriste slične ili iste strateške opcije. Preduzeća koja pripadaju različitim i na mapi udaljenim strateškim grupama ne smatraju se direktnim konkurentima. Takođe, što su strateške grupe na mapi bliže jedna drugoj ili se tokom vremena kreću u istom pravcu, to je i intenzivniji rivalitet između preduzeća iz različitih grupa.

►► Portfolio analiza

Portfolio analiza predstavlja jednu od najčešće korišćenih instrumenata stratejske analize. Reč je o tehnici kojom se omogućava optimizacija poslovnog portfolija, odnosno pronalazi dobitna kombinacija poslova (proizvoda) sa ciljem postizanja dugoročne profitabilnosti.

Proizvodno poslovni portfolio ima za cilj da omogući optimalnu diversifikaciju preduzeća. Osnovni kriterijumi na osnovu kojih se ocenjuje i kreira balansirani poslovni portfolio je uravnoteženost novčanog toka, odnosno uravnoteženost priliva i odliva gotovine na nivou preduzeća (Brnjas, 2000). Portfolio analizu ima smisla primenjivati samo u slučaju diversifikovanog poslovanja.

BCG matrica predstavlja u praksi najčešće korišćenu tehniku za analizu poslovnog portfolija. Tehniku je razvila Boston Consulting Grupa, 60-ih godina prošlog veka. Prema mišljenju eksperata ove konsultantske kuće stratešku poziciju proizvoda (poslova) određuju dve varijable: relativno tržišno učešće i stopa rasta tržišta. U analizi se koristi dvodimenzionalna matrica, u literaturi poznata kao „rast/tržišno učešće“ matrica.



Relativno tržišno učešće podrazumeva tržišno učešće proizvoda određenog preduzeća u odnosu na vodećeg konkurenta i najjednostavnije se može izračunati na sledeći način:

$$\text{Relativno tržišno učešće} = \frac{\text{Prihod od prodaje}}{\text{Prihod od prodaje vodećeg konkurenta}} \times 100$$

Svako tržišno učešće iznad 1 smatra se visokim tržišnim učešćem, odnosno podrazumeva da je tržišno učešće veće od učešća konkurenata u grani. Prema istoj logici tržišno učešće koje je manje od 1 ukazuje na činjenicu da se na osnovu datog proizvoda/posla ne mogu postići konkurentske prednosti.

Stopa rasta tržišta predstavlja drugu varijablu preko koje su prikazane eksterne šanse i pretnje, odnosno atraktivnost tržišta. Smatra se da svaki rast

tržišta iznad 10% jeste visok rast, dok sa druge strane rast manji od 10% ukazuje na činjenicu da tržište nije dovoljno atraktivno. Godišnja stopa rasta tržišta može se izračunati na sledeći način:

$$\text{Stopa rasta tržišta (u godini t)} = \frac{\text{Ukupno tržište (u godini t)} - \text{ukupno tržište (u godini t - 1)}}{\text{Ukupno tržište (u godini t - 1)}}$$

Relativno tržišno učešće prikazuje doprinos određenog poslovanja prilivu gotovine, dok je očekivana stopa rasta tržišta merilo za planiranje ulaganja u pojedine poslove (proizvode).

Na osnovu analize tržišnog učešća i stope rasta tržišta, moguće je sve proizvode (poslove) pozicionirati u jednu od četiri kategorije:

- Zvezde - proizvodi /poslovi imaju značajno tržišno učešće na tržištu koje karakteriše visoka stopa rasta. U cilju održavanja njihove pozicije poslovi/proizvodi u ovoj kategoriji zahtevaju određena ulaganja. Tokom vremena, uz pretpostavku da su menadžeri sproveli neophodne aktivnosti, kao i da nema nepredviđenih pojava u okruženju, realno je očekivati da poslovi/proizvodi iz ove kategorije prelaze u novu dimenziju, tj. postaju “krave muzare”.
- Krave muzare - poslovi/proizvodi koji imaju visoko relativno tržišno učešće, ali se nalaze na tržištima sa ograničenim mogućnostima za dalji rast. Reč je o proizvodima/poslovima koji se nalaze u zreloj fazi životnog doba. Njihova osnovna karakteristika je pozitivan saldo priliva i odliva gotovine, što upućuje na zaključak da se sa ovim poslovima/proizvodima postižu značajni finansijski prilivi. Stoga “krave muzare” predstavljaju izvore gotovine koja se koristi za finansiranje drugih poslova/proizvoda, posebno onih koji se nalaze u kategoriji pod nazivom “znakovi pitanja” i “zvezde proizvodi”.
- Perspektivni proizvodi/poslovi („proizvodi pod znakom pitanja“, „problematična deca“, „dileme“, ili „divlje mačke“) - predstavljaju veoma osetljivo mesto u poslovnom portfoliju, posebno usled činjenice da je njihova budućnost neizvesna. Njihovo malo tržišno učešće stvara potrebu za daljim ulaganjima sa ciljem da se tokom vremena ovi proizvodi transformišu u zvezde. Imajući u vidu da je

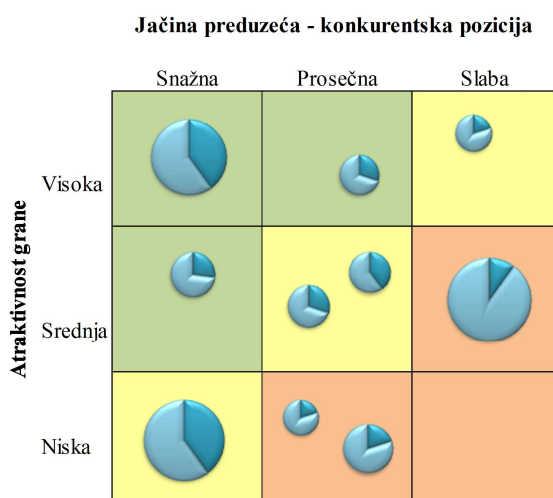
reč o veoma neizvesnim projektima, pri donošenju odluka o daljem investiranju sugerirše se opreznost.

- Psi („staro gvožđe” „pepeljuge”) – proizvodi/poslovi koji imaju malo tržišno učešće i slabu persektivu za dalji rast. Ukoliko se uz određene modifikacije i inovacije ne mogu unaprediti, poslovi/proizvodi iz ove kategorije postaju kandidati za eliminisanje iz poslovnog portfolija.

Analiza na osnovu BCG matrice je jednostavna, lako razumljiva i korisna, ali ima i određene nedostatke. Prvi i osnovni nedostatak je što se u razmatranje ne uzimaju brojni faktori koji mogu determinisati pozicije poslova/proizvoda. Takođe, rezultati analize zavise od iskustva i znanja menadžera koji analizu sprovode. U analizi portfolija korišćenjem BCG matrice svaki posao posmatra se kao samostalni entitet, odnosno ignoriše se moguća zavisnost i povezanost koja vlada između pojedinih poslova u okviru poslovnog portfolija.

Pored BCG tehnike postoje drugačiji pristupi koji se mogu koristiti za potrebe analiziranja i planiranja poslovnog/proizvodnog portfolija. Jedan od pristupa kreirali su stručnjaci *General Electrica* uz saradnju sa konsultantskom kućom *McKinsey&Company*.

Grafik 29. McKinsey matrica – GE matrica



U odnosu na BCG, McKinsey matrica uvodi u razmatranje veći broj faktora, stoga omogućava sveobuhvatniju i efikasniju analizu poslovnog portfolija. Varijable koje se uzimaju u razmatranje su atraktivnost grane i konkurentska snaga poslovne jedinice. Atraktivnost grane prikazuje se sledećim faktorima: veličina tržišta, stopa rasta tržišta, intenzitet konkurencije, ciklična i sezonska kretanja, državna regulativa i sl. Konkurentska pozicija se određuje na osnovu tržišnog učešća, efektivnosti prodaje, kvaliteta proizvoda, lojalnosti potrošača, cenovne konkurentnosti i dr.

U GE matrici krugovi predstavljaju različite poslove/proizvode. Veličina kruga je srazmerno jednaka veličini grane u kojoj preduzeće posluje, dok označeni deo kruga predstavlja tržišno učešće posla/proizvoda u datoj grani.

U okviru matrice moguće je identifikovati tri zone.

- U prvoj zoni (srednja i visoka atraktivnost grane, snažna i prosečna konkurentska pozicija) nalaze se proizvodi/poslovi u koje je poželjno investirati.
- U dijagonalnoj zoni nalaze se profitabilni proizvodi, prosečni i proizvodi koji su pod “znakom pitanja”. Pri donošenju odluke da li investirati u ove proizvode sugerise se selektivni pristup.
- U trećoj zoni (niska atraktivnost, srednja i niska konkurentska pozicija) nalaze se poslovi/proizvodi koji predstavljaju kandidate za intenzivno eksploatisanje ili dezinvestiranje.

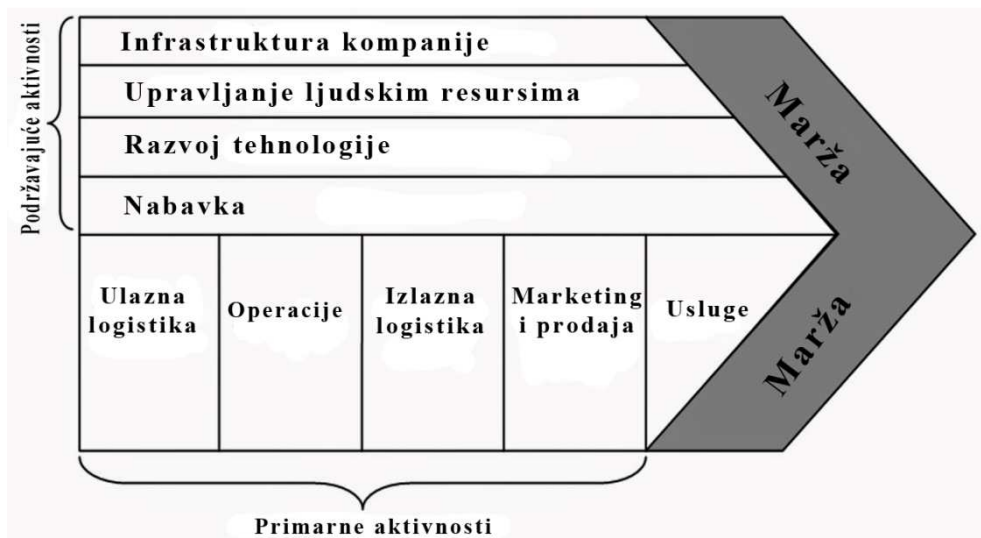
►► Analiza lanca vrednosti

Interna analiza podrazumeva analizu organizacionih elemenata (organizaciona struktura, sistem komunikacije, politike, pravila i procedure i dr.), ljudskih resursa, proizvodnih kapaciteta (korišćenje tehnologije, kontrola zaliha, istraživanje i razvoj i dr.), marketinga (strategiju proizvoda, cena, promocije, distribucije), finansijskih pokazatelja (profitabilnost, likvidnost, investicioni potencijal i dr.).

Cilj analize internog okruženja je identifikacija snaga i slabosti preduzeća. Slabosti predstavljaju sve ono što jednoj organizaciji nedostaje ili u čemu je ona neuspešna. One su uglavnom odnose na inferiorne i nepotvrđene veštine, nedostatak materijalnih i nematerijalnih sredstava, usled toga i

konkurentskih sposobnosti u ključnim područjima (Thompson, Strickland, Gamble, 2008).

Grafik 30. Generički lanac vrednosti



Izvor: Porter, M.(2007) *Konkurentska prednost*, Asee, Novi Sad, str. 54.

Za analizu internog okruženja koriste se različiti analitički alati. Ipak najveću primenu u praksi ima koncept Lanac vrednosti (*eng. Value Chain*). Lanac vrednosti predstavlja sistematičan način preispitivanja svih aktivnosti koje obavlja firma. Imajući u vidu da se konkurentska prednost prema M. Porteru može ostvariti na osnovu najnižih troškovima u grani ili diferencijacijom, aktivnosti koje stvaraju vrednost su zapravo aktivnosti koje organizacija obavlja jeftinije ili kvalitetnije od konkurenata.

U lancu vrednosti prikazan je celokupan proces kroz koji prolazi proizvod od sirovine do konačnog proizvoda. Zapravo lanac pokazuje ukupnu vrednost, a sastoji se od aktivnosti koje stvaraju tu vrednost, kao i marže. Marža je razlika između ukupne vrednosti i ukupnih troškova svih aktivnosti koje stvaraju vrednost (Porter, 2007).

Prema M. Porteru u okviru lanca vrednosti moguće je identifikovati devet strateški relevantnih aktivnosti, koje u zavisnosti od privredne grane ili strategije preduzeća, mogu imati presudan značaj za razvijanje konkurentске

prednosti. Svaka aktivnost u okviru lanca vrednosti može da doprinese relativnoj troškovnoj poziciji firme i da bude baza za diferencijaciju. U cilju identifikovanja izvora konkurentske prednosti neophodno je ispitivanje svih aktivnosti koje firma obavlja, kao i analiza njihovih interakcija (Porter, 2007).

U okviru lanca vrednosti aktivnosti se klasifikuju u dve kategorije: primarne i aktivnosti za podršku. Primarne aktivnosti, odnosno aktivnosti koje direktno utiču na kreiranje vrednosti su:

- Ulazna logistika - prijem, skladištenje, distribucija inputa neophodnih za proces proizvodnje, kontrola materijala i reklamacije, upravljanje zalihama, transport i dr.
- Proizvodnja (operacije) – aktivnosti kojima se vrši transformacija inputa u gotov proizvod, mašinska prerada, montaža, pakovanje, testiranje, održavanje opreme, kontrola kvaliteta i sl.
- Izlazna logistika – prikupljanje i skladištenje gotovih proizvoda, fizička distribucija proizvoda i sl.
- Marketing i prodaja – aktivnosti usmerene na razvoj tržišta i privlačenje kupaca: promocija, oglašavanje, rad prodajnih timova, izbor i saradnja sa kanalima distribucije, istraživanje tržišta i sl.
- Usluge – poslovi instaliranja, popravke, ugradnja rezervnih delova, podešavanje proizvoda i sl.

Aktivnosti za podršku čine četiri generičke kategorije aktivnosti, koje omogućavaju efikasno obavljanje primarnih aktivnosti i na osnovu toga doprinose kreiranju vrednosti. Aktivnosti za podršku su:

- Nabavka - aktivnosti vezane za kupovinu inputa: sirovina, repromaterijala, potrošne robe, kao i investicionih dobara poput mašina, građevinskih objekata, kancelarijske opreme i sl.
- Razvoj tehnologije – aktivnosti koje se odnose na unapređenja proizvoda i proizvodnih procesa sprovedenih u cilju jačanja konkurentske prednosti preduzeća.
- Menadžment ljudskih resursa – aktivnosti regrutovanja, selekcije, orijentacije, obuke, razvoja, nagrađivanja zaposlenih i sl. U savremenim uslovima poslovanja aktivnosti koje se sprovode u okviru MLJR predstavljaju izvor konkurentske prednosti.

- Infrastruktura – računovodstvo, finansije, pravni poslovi, upravljanje kvalitetom i dr.

Aktivnosti u okviru lanca vrednosti na različite načine doprinose kreiranju vrednosti. Njihov uticaj na konačnu vrednost može biti direktan ili indirektan. Aktivnosti poput montaže, mašinske obrade, dizajniranja proizvoda, oglašavanja direktno su uključene u stvaranje vrednosti. Sa druge strane, indirektni uticaj na kreiranje konkurentske prednosti imaju planiranje, upravljanje ljudskim resursima, istraživanje i sl. Postoje aktivnosti kojima se obezbeđuje kvalitet kao što su praćenje, nadzor, inspekcija, popravke i sl.

Od strane određenih autora iz oblasti strategijskog menadžmenta koncept je doživeo manje modifikacije. Promena se odnosi na eliminisanje nabavke kao aktivnosti za podršku i pripajanje iste ulaznoj logistici, odnosno grupi primarnih aktivnosti (Thompson, Strickland, Gamble, 2008).

3.3. STRATEGIJE NA NIVOU PREDUZEĆA

Strategija je koncept koji počinje da se koristi u literaturi iz oblasti ekonomije i menadžmenta krajem 50-ih godina prošlog veka. Pojam je preuzet iz vojne terminologije, odnosno korene nalazi u grčkom jeziku: strategos – vođa, general; stratos – armija; agein – voditi. Osnovni cilj vojne strategije je da se porazi neprijatelj, dok su ciljevi poslovne strategije da više potrošača kupuje proizvode i usluge preduzeća, njihova satisfakcija i lojalnost što treba da ima za rezultat nadprosečnu dobit (Milisavljević, 2017).

Postoje različita tumačenja i definisanja pojma - strategija. Najjednostavnije strategija se može objasniti kao planska odluka kojom se definiše način ostvarivanja postavljenih ciljeva. Zapravo ona predstavlja set aktivnosti koje se preduzimaju kako bi se organizacija našla u željenom stanju. Strategijom se uklađuju interne sposobnosti i dešavanja u eksternom okruženju. Henry Mintzberg strategiju objašnjava na osnovu pet ključnih elementa (5P). Njegovo mišljenje je da je strategija plan - Plan, specifični strategijski manevar - Ploy, konzistentno ponašanje u dužem periodu - Pattern, pozicija na tržištu - Position i perspektiva - Perspective (Mintzberg, 1987).

Klasifikacije strategije mogu se vršiti na različite načine. Za potrebe istraživanja u ovom radu korišćena je klasifikacija strategije prema nivou poduhvata. Zapravo, u zavisnosti na kojim nivoima se donose i šta su osnovni prioriteti, strategije je moguće klasifikovati na: 1) Strategije na nivou preduzeća; 2) Strategije na nivou poslovnih jedinica; 3) Strategije na nivou poslovnih funkcija. Preduzeća koja su orijentisana na inostrana tržišta formulišu i međunarodne strategije.

3.3.1. Osnovni strateški pravci delovanja

Tri najznačajnija strateška pravca preduzeća su unapređenje poslovanja - primenom neke od opcija strategije rasta, zadržavanje postojećeg obima poslovanja - primenom strategije stabilnosti i sprečavanje pada poslovnih performansi - primenom strategije oporavka (Robbins, Coulter, 2005).

1) Strategija rasta

Rast se može ostvariti korišćenjem različitih strateških opcija poput: a) Strategije koncentracije, b) Vertikalne integracije, c) Horizontalne integracije, d) Diversifikacije - povezane i nepovezane (Coulter, 2010).

a) Strategija koncentracije

Koncentracija je strategija koja podrazumeva fokusiranje preduzeća na primarnu oblast poslovanja. Njene strateške opcije su: penetracija tržišta, razvoj proizvoda i razvoj tržišta.

Navedene opcije koncentracije ne pružaju jednake mogućnosti po pitanju zarade i predstavljaju strateška rešenja koja se značajno razlikuju sa stanovišta rizika. Takođe, njihova primena se može dovesti u vezu sa životnim ciklusom organizacije. U početnim stadijumima životnog ciklusa preduzeće uglavnom koristi penetraciju tržišta, odnosno rast postiže na osnovu intenzivnije prodaje postojećeg proizvoda na postojećem tržištu. U kasnijim fazama rast se postiže primenom strategije razvoja tržišta ili razvoja proizvoda.

Grafik 31. Matrica rasta

		Proizvodi	
		Postojeći	Novi
Kupci	Postojeći	PENETRACIJA TRŽIŠTA	RAZVOJ PROIZVODA
	Novi	RAZVOJ TRŽIŠTA	DIVERSIFIKACIJA

Izvor: Prilagođeno prema Ansoff, I. (1975) *Strategies for diversification*, Harvard Business Review, Vol. 30, pp. 113-124

b) Vertikalna integracija

Vertikalna integracija podrazumeva proširenje i produženje firme kroz integraciju procesa koji prethode ili se nastavljaju na proces proizvodnje. Ona predstavlja proširenje konkurentskog područja delovanja preduzeća u okviru iste grane, i uključuje proširenje delatnosti preduzeća unazad (uzvodno) ka izvorima snabdevanja ili unapred (nizvodno) ka krajnjim korisnicima finalnih proizvoda (Milisavljević, 2017). Prema M. Porteru vertikalna integracija predstavlja kombinaciju tehnološki različite proizvodnje, distribucije ili drugih ekonomskih procesa u okviru jednog preduzeća (Porter, 1980).

Vertikalna integracija ima prednosti, ali i određene nedostatke. Pri donošenju odluke da li koristiti ovu stratešku opciju, rukovodstvo preduzeća bi trebalo da sprovede detaljnu analizu potencijalnih koristi i rizika. Kao strateška opcija vertikalna integracije se preporučuje u situacijama u kojima preduzeće putem integrisanja uspeva da uz prihvatljive troškove i ulaganja, ostvari kvalitet iznad nivoa koji postiže dobavljač ili distributer, ili kada se integrisanjem mogu uposliti neiskorišteni kapaciteti. Međutim, u situacijama kada navedeni uslovi nisu zadovoljeni ili kada tražnja za proizvodima i uslugama ima sezonski karakter ovo strateško rešenje bi trebalo izbegavati.

Tabela 9. Prednosti i nedostaci vertikalne integracije

Koristi i rizici vertikalne integracije	
Koristi	<ul style="list-style-type: none">- Siguran izvor sirovina i distributivnih kanala- Zaštita i kontrola vrednih resursa- Pristup novim poslovnim šansama- Pojednostavljena nabavka i administrativne procedure
Rizici	<ul style="list-style-type: none">- Značajna ulaganja i troškovi- Gubitak fleksibilnosti- Problemi vezani za neizbalansirane kapacitete duž lanca vrednosti- Dodatni troškovi vezani za upravljanje složenijim skupom aktivnosti

Izvor: Dess, G., Lumpkin, G., Eisner A. (2007) Strategijski menadžment – teorija i slučajevi, Data status, Beograd, str. 209.

U cilju izbegavanja rizika koje vertikalna integracija podrazumeva, preduzeća mogu koristiti i određena alternativna rešenja. M. Porter predlaže tzv. kvazi integraciju koja predstavlja uspostavljanje vertikalnih odnosa povezanosti između preduzeća. Ti odnosi se mogu pojaviti u jednoj od sledećih formi: učešće u aktivni, zajam i garancija zajma, ekskluzivni ugovori, specijalizovani logistički uređaji, kooperativno istraživanje i razvoj (Porter, 1980).

c) Horizontalna integracija

Ukoliko primenjuje horizontalnu integraciju preduzeće raste tako što kombinuje svoje operacije sa nekim od konkurenata (Coulter, 2010). Motivi za horizontalnu integraciju su brojni: postizanje efekata ekonomije obima, rast efikasnosti, povećanje tržišnog učešća, postizanje fleksibilnosti, jačanje konkurentskih sposobnosti i dr. Sa druge strane, horizontalnom integracijom može se narušiti struktura grane, smanjiti intenzitet konkurencije što dalje stvara mogućnost za nastanak monopola.

d) Strategija diversifikacije

Strategija diversifikacije predstavlja rast na osnovu širenja poslovnog portfolija na novu privrednu delatnost. Diversifikacijom preduzeće pokušava da smanji svoju zavisnost od postojeće delatnosti i da se orijentiše na atraktivnije poslove ili tržišta. Za navedeno strateško rešenje preduzeće

se uglavnom opredeljuje kada usled smanjenja tražnje, zasićenosti tržišta, ili intenzivne konkurentske borbe više nije u mogućnosti da obezbedi rast u postojećoj delatnosti.

Postoje dve vrste diversifikacije: povezana i nepovezana. Povezana diversifikacija predstavlja širenje poslovnog portfolija na poslove koji imaju određene sličnosti sa postojećim. Primenom navedene strateške opcije preduzeće pokušava da obezbedi sinergetske efekte, odnosno da obezbedi rast u drugoj industriji na osnovu korišćenja svojih postojećih znanja i resursa, tehnologija, kanala distribucije, dobavljača i dr.

Kada preduzeće iskoristi mogućnosti za rast i razvoj unutar širih granica postojeće industrije ono može koristiti nepovezanu (konglomeratsku) diversifikaciju. Nepovezana diversifikacija predstavlja ulazak u delatnosti koje nemaju dodirnih tačaka sa postojećim poslovima. S obzirom na činjenicu da veza između novih i postojećih proizvoda, tržišta i tehnologija ne postoji, javlja se opasnost od gubitka sinergetskih efekata, ali se stvara mogućnost za disperziju rizika.

Implementacija navedenih strateških opcija može se ostvariti na sledeće načine: internim rastom, merdžerima i akvizicijama, sklapanjem stratejskih partnerstava (Coulter, 2010).

2) Strategija stabilnosti

Strategija stabilnosti je korporativna strategija koju primenjuju preduzeća u situacijama kada žele da zadrže svoju veličinu i postojeći nivo aktivnosti. U periodu kada se koristi strategija stabilnosti, preduzeće ne uvodi nove proizvode i nova tržišta, ne povećava svoje kapacitete. Reč je o strategiji koju organizacije uglavnom ne koriste u dužem periodu, već kao kratkoročno strateško rešenje. Period kada se koristi navedena stratejska opcija predstavlja vreme u kome preduzeće preispituje svoje poslovanje i pokušava da definiše efektivne pravce delovanja za naredne godine. Ukoliko i postoje određene promene, one se preduzimaju samo u cilju rasta efikasnosti.

Strategija stabilnosti može biti adekvatno rešenje kada se privredna grana nalazi u periodu stagnacije i turbulencije, odnosno kada menadžeri ne

pronalaze načine ili ne vide potrebu za izmenom postojećeg stanja. Takođe, strategija stabilnosti je strateško rešenje koje se primenjuje i kada menadžment firme nije psihološki spreman da preduzme bilo kakve promene ili je procenio da svaka značajna promena postojećeg stanja može biti izuzetno rizična za dalje poslovanje (Senić, 1993).

3) Strategija oporavka

Strategija oporavka je korporativna strategija koja ima za cilj da spreči dalji pad poslovnih performansi, eliminiše probleme sa kojima se suočava organizacija i unapredi poslovanje. Mogući uzorici pada korporativnih performansi su slab menadžment, neadekvatna finansijska kontrola, novi konkurenti, nepredviđene promene u strukturi potrošačke tražnje, preterana ekspanzija ili isuviše rapidan rast (Coulter, 2010).

Kada govore o strategijama oporavka mnogi autori identifikuju sledeće strateške opcije: strateški zaokret, operativni zaokret, finansijsko restrukturiranje, generisanje prihoda, refokusiranje tržišta, smanjenje troškova, redukcija imovine, promene menadžmenta i kombinacija navedenih strategija (Bruton, Ahlstro, Wan, 2003).

Izbor strategije oporavka determinišu brojni faktori. U razmatranje je potrebno uzeti sledeće: uzrok i ozbiljnost krize, karakteristike preduzeća i delatnosti u kojoj preduzeće posluje, životni ciklus preduzeća, raspoloživost resursa, interese ključnih stejkholdera i dr.

Tabela 10. Analitički okvir za izbor strategije oporavka

KLJUČNI FAKTORI	STRATEGIJE OPORAVKA			
	Promene menadžmenta	Finansijsko restrukturiranje	Interne strategije	Eksterne strategije
UZROCI KRIZE				
Loš menadžment	+		+	
Neadekvatna finansijska kontrola	+	+	+	
Visoki troškovi	+	+	+	+
Veliki projekti			+	-
Finansijska politika		+	+	
Konkurentske slabosti			+	+
FAZE U RAZVOJU				

KRIZE			
Početna		+	+
Srednja		+	
Ozbiljna	+	+	+
ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE			
Početna faza			+
Faza rasta		+	
Faza zrelosti		+	-
Faza opadanja		+	
KONKURENTSKA POZICIJA			
Jaka	+	+	-
Srednja			+
Slaba		+	
FAZA U RAZVOJU PRIVREDNE GRANE			
Rast		+	+
Zrelost		+	
Opadanje		+	-

Kontić, Lj. (2007) Ključni faktori u izboru strategije oporavka preduzeća, Ekonomski anali, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 121.

3.3.2. Strategijski izbor malih i srednjih preduzeća

Formulisanje korporativne strategije uslovljeno je dejstvom brojnih faktora: okolnostima iz eksternog okruženja, veličinom organizacije, organizacionom strukturom i stepenom decentralizacije upravljanja, delatnošću kojom se preduzeće bavi, proizvodnim programom i dr.

Osnovni strateški pravci koje koriste preduzeća mogu se svesti na sledeće: strategija rasta, strategija oporavka i strategija stabilnosti. Navedene korporativne strategije primenjuju mala i srednja preduzeća, ali uz određena ograničenja koja se prevashodno odnose na izbor strateških alternativa u okviru korporativnih strategija.

Ukoliko strategija rasta predstavlja izbor preduzeća realno je očekivati da se rast postiže na osnovu strategije koncentracije, odnosno penetracije tržišta, razvoja proizvoda ili razvoja tržišta. Navedene strateške opcije su prikladnija rešenja za manje organizacije u odnosu na vertikalnu i horizontalnu integraciju ili diversifikaciju.

Strategija penetracije (prodaja postojećeg proizvoda na postojećem tržištu) je najmanje rizična opcija, ali ujedno i rešenje koje pruža mogućnost za rast do određenog nivoa. Rast prodaje na postojećem tržištu može se sprovesti na sledeće načine: 1) Povećanjem stope korišćenja postojećih proizvoda; 2) Privlačenjem potrošača konkurenata; 3) Privlačenjem onih koji do sada nisu koristili proizvod (Kotler, Keller, 2006).

Preduzeće ne može postizati beskonačno rast samo uz intenzivne marketing aktivnosti, bez konkretnih modifikacija u segmentu proizvoda ili tržišta. Stoga, u određenom momentu kada se istroše mogućnosti penetracije, preduzeće se opredeljuje za jednu od dve preostale opcije: strategiju razvoja proizvoda ili strategiju razvoja tržišta. Navedena strateška rešenja mogu se dovesti u odnos sa fazom životnog ciklusa u kojoj se nalazi preduzeće. Praksa uglavnom potvrđuje da je strategija penetracije izbor u početnim fazama razvoja biznisa. Kasnije preduzeće pribegava drugim strateškim rešenjima.

Razvoj proizvoda predstavlja strateško rešenje koje se može odnositi na manje modifikacije proizvoda/usluge, ali i na značajna poboljšanja ili proširenja proizvodnog programa. Strategija razvoja novih proizvoda može biti adekvatno rešenje za preduzeća koja u istraživanju i razvoju poseduju određene ključne kompetencije. Razvoj tržišta podrazumeva prodaju postojećih proizvoda na novim tržištima, odnosno tržišnim segmentima. Primena navedene strategije često podrazumeva regionalnu i nacionalnu ekspanziju, ali i ulazak preduzeća na inostrana tržišta.

Vlasnici malih preduzeća mogu za svoj stalni pravac poslovanja izabrati i strategiju stabilnosti, zato što smatraju da njihovo preduzeće i sa trenutnim načinom poslovanja postiže dovoljan uspeh (Coulter, 2010).

Rezultati istraživanja koja su sprovedena sa ciljem da se utvrdi da li je veličina preduzeća faktor koji determiniše oporavak su veoma različita. Na jednoj strani navode se zaključci da veličina preduzeća nije značajan faktor opravka, dok postoje i mišljenja da se manja preduzeća lakše oporavljaju zahvaljujući upravo svojoj fleksibilnosti. Oporavak se može ostvariti primenom različitih strateških opcija u zavisnosti od uzroka krize. Interne strategije koje prevashodno podrazumevaju redukciju troškova, imovine i

uštede, mogu biti adekvatno rešenje za oporavak malih preduzeća u zrelim privrednim granama (KontiĆ, 2007, 121).

3.4. KONKURENTSKE STRATEGIJE

Suština konkurentskih strategija je stvaranje i očuvanje konkurentskih prednosti. Pojam konkurentske prednosti različito se može definisati. Najjednostavnije konkurentska prednost se objašnjava kao prednost koju jedna odrganizacija ima u odnosu na svoje konkurente. Tu prednost preduzeće može postići tako što radi nešto što druge organizacije nisu u stanju, to čini bolje od drugih - distinktivna sposobnost ili tako što poseduje nešto što druge organizacije nemaju - jedinstvene resurse (Coulter, 2010).

U dinamičnim uslovima poslovanja do konkurentske prednosti je teško doći, a stečene konkurentske prednosti još teže je zadržati. U cilju održavanja stečenih pozicija preduzeće je primorano da konstantno preispituje postojeće i pronalazi nove izvore konkurentske prednosti. Takođe, konkurentsku prednost je lakše održati u granama koje karakterišu promene inkrementalnog karaktera, za razliku od grana u kojima se s vremena na vreme dešavaju značajne promene u tehnologiji i tržištu.

3.4.1. Izvori i strategije kreiranja konkurentske prednosti

Postoje različiti pristupi u razmatranju fenomena - konkurentska prednost. U stručnoj literaturi dva su dominantna:

- Pristup industrijske organizacije (*Industrial Organization - I/O*) prema kome je konkurentska prednost moguće ostvariti prilagođavanjem strategije eksternom okruženju, tj. konkurentske snage koje su prisutne u grani.
- Resursna teorija konkurentnosti (*Resource Based View - RBV*) – prema kojoj se superiornost nad konkurentima stiče na osnovu posedovanja vrednih i retkih resursa koje preduzeću omogućavaju bolje i jeftinije obavljanje poslovnih aktivnosti u odnosu na konkurente (Barney, 1991).

Tabela 11. Poređenje gledišta industrijske organizacije i gledišta zasnovanog na resursima

	Gledište I/O	Gledište RBV
Konkurentna prednost	<ul style="list-style-type: none"> • Pozicioniranje firme u privrednoj grani 	<ul style="list-style-type: none"> • Posedovanje jedinstvenih organizacionih sredstava ili kapaciteta
Determinante profitabilnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Glavna svojstva privredne delatnosti, pozicija koju firma zauzima u okviru delatnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Tip, količina i priroda resursa sa kojima raspolaže preduzeće
Fokus analize	<ul style="list-style-type: none"> • Eksterni 	<ul style="list-style-type: none"> • Interni
Glavna preokupacija	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencija 	<ul style="list-style-type: none"> • Resursi /kapaciteti
Strategijski izbor	<ul style="list-style-type: none"> • Odabir atraktivne delatnosti i odgovarajuće pozicije 	<ul style="list-style-type: none"> • Razvijanje jedinstvenih resursa i distinktivnih sposobnosti

Izvor: Coulter, M. (2010) Strategijski menadžment na delu, Data status, Beograd, str. 42

Ukoliko se u obzir uzmu ograničenja navedenih pristupa, može se konstatovati da se jedino njihovom kombinacijom, odnosno jednakim uvažavanjem faktora iz eksterne i interne sredine mogu ostvariti optimalna strateška rešenja u domenu konkurentnosti. Isticanjem i uvažavanjem samo onoga što organizacija poseduje, uz zanemarivanje događaja u okruženju, ili obrnuto, organizacija bi značajno umanjila svoje šanse za opstanak i razvoj.

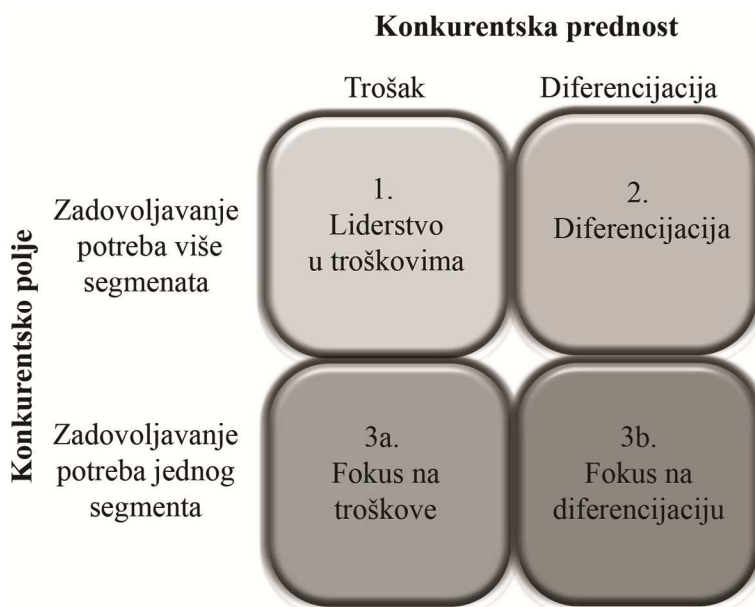
Najuticajniji stručnjak iz oblasti stratejskog menadžmenta M. Porter konstatuje da konkurentna prednost nastaje iz vrednosti koju je firma u stanju da stvori za svoje kupce. Ta vrednost može da se javi u vidu nižih cena od konkurentskih za podjednake koristi ili kroz pružanje jedinstvenih koristi koje više nego neutrališu premijsku cenu (Porter, 2007).

Prema mišljenju M. Portera postoje dva izvora konkurentne prednosti: niski troškovi i diferencijacija, i na osnovu njih tri generičke strategije konkurentnosti: 1) Strategija opšteg vodstva u troškovima; 2) Strategija diferencijacije; 3) Strategija fokusa (Porter, 2004).

Prema mišljenju M. Portera konkurentna strategija predstavlja traženje povoljnije konkurentne pozicije u jednoj grani kao areni gde se odigrava konkurentna aktivnost (Porter, 1985). On strategije naziva „generičkim“,

čime se ističe mogućnost njihove primene u svim organizacijama bez obzira na veličinu ili vrstu delatnosti kojom se bave. Cilj konkurentske strategije je da se ustanovi rentabilna i održiva pozicija koja uvažava snage koje determinišu konkurentnost u grani.

Grafik 32. Tri generičke strategije konkurentnosti



Izvor: Porter, M. (2007) *Konkurentska prednost- ostvarenje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 31.

►► Opšte vodstvo u troškovima

Primenom strategije opšteg vodstva u troškovima preduzeće pokušava da uz standardizovan, tj. jednostavan proizvod (uslugu) koji je namenjen širem tržišnom prostoru, ekonomiju obima i efekte krive iskustva, ostvari konkurentska preimućstvo. U cilju rasta efikasnosti, odnosno smanjenja troškova, prednost se daje jeftinijim resursima, jednostavnom dizajnu proizvoda i tehnološki jednostavnoj proizvodnji, kao i inovacijama koje su uglavnom usmerene ka procesima. Osnovnom cilju, tj. rastu efikasnosti prilagođena je i organizaciona struktura preduzeća. U organizacijama koje primenjuju strategiju opšteg vodstva u troškovima uglavnom se implementira funkcionalni model organizacione strukutre.

Logika poslovanja je sledeća: prilagođenom organizacionom strukturom, visokom specijalizacijom i standardizacijom postižu se niski troškovi - niski troškovi uslovljavaju niže cene, koje dovode do rasta prodaje, odnosno rasta tržišnog učešća. Veći obim poslovanja (proizvodnje i prodaje) usloviće značajan rast efekata krive iskustva, što u narednom ciklusu pokreće novi talas smanjenja troškova i rasta profita.

Strategija vođstva u troškovima može biti adekvatno strateško rešenje u sledećim situacijama (Milisavljević, 2002):

- Na tržištu vlada izrazito visoka cenovna elastičnost tražnje.
- Preduzeća (konkurenti) u grani proizvode relativno homogene (standardizovane) proizvode.
- Iscrpljene su mogućnosti za diferencijaciju proizvoda.
- Veliki broj kupaca koristi proizvod na isti način.
- Kupci imaju niske troškove zamene u slučaju promene prodavca i sl.

Cenovna elastičnost tražnje ima presudnu ulogu u određivanju pogodnosti korišćenja strategije opšteg vođstva u troškovima. Cena može biti ključni instrument marketinga samo u situacijama kada je na tržištu prisutna osetljivost potrošača na njenu visinu i promene. Stoga, na tržištima na kojima vlada niska cenovna elastičnost tražnje, strategija opšteg vođstva u troškovima nije optimalno rešenje. Kao primeri mogu se navesti tržišta dobra kojima se zadovoljavaju egzistencijalne potrebe (usluge lekara, lekovi, osnovne životne namernice, poljoprivredni proizvodi i sl.). Slično je i sa robama koje su predmet kupovine potrošača sa “snobovskim” preferencijama (Veblenov efekat), ali i sa robama koje kupuju potrošači sa izrazito ograničenim budžetom (Gifenov paradoks).

Strategija opšteg vođstva u troškovima smatra se uspešnom sve dok lideru omogućava da održi svoju troškovnu prednost. Prema M. Porteru postoje dva načina na osnovu kojih preduzeće može ostvariti i održati prednosti po osnovu troškova, a to su kontrola generatora troškova i rekonfiguracija lanca vrednosti (Porter, 2007). S obzirom na činjenicu da navedeni pristupi jedan drugog ne isključuju, najefikasniji rezultati mogu se postići njihovom kombinacijom.

Prema M. Porteru osnovni faktori koji imaju direktan ili indirektan uticaj na kretanje troškova su (Porter, 2007):

- Ekonomija obima - Kontrolom ekonomije obima, preduzeće pokušava da pronađe optimalni, tj. obim poslovnih aktivnosti koji omogućava postizanje najnižih troškova po jedinici proizvoda.
- Kriva iskustva - Prema konceptu krive iskustva ukupni troškovi po jedinici proizvoda realno opadaju za 20-30% svaki put kada se udvostruči kumulirano iskustvo (proizvedena količina). Efekti po osnovu kumuliranog iskustva značajno se razlikuju od preduzeća do preduzeća i u velikoj meri zavise od životne faze grane. U zrelim granama strateška implikacija krive iskustva skoro da i ne postoji.
- Iskorišćenost kapaciteta - Povećanje stepena korišćenja kapaciteta uslovljava smanjenje troškova po jedinici proizvoda. Cilj kontrole ovog faktora je ujednačavanje iskorišćenosti kapaciteta, kao i smanjenje štete koja može uslediti usled fluktuacije u njihovom korišćenju.
- Veze (odnosi) unutar i izvan lanca vrednosti - Preduzeće može unaprediti svoju troškovnu poziciju ukoliko na adekvatan način postavi veze između aktivnosti u okviru svog lanca vrednosti, ali i vertikalne veza sa ključnim stejkholderima, tj. dobavljačima i distributerima.
- Odnosi između različitih poslova - Kontrola odnosa je posebno značajna za diversifikovana preduzeća i odnosi se prevashodno na prenos znanja (*know-how*) sa jedne na drugu poslovnu jedinicu, sa ciljem postizanja nižih troškova, odnosno sinergetskih efekata.
- Vertikalna integracija - Integracija prema distributerima ili dobavljačima u određenim situacijama može pozitivno uticati na troškovnu dimenziju poslovanja.
- Tajming - Određene troškovne prednosti preduzeće može steći na osnovu ranog ili kasnijeg ulaska na tržište. Postoje grane u kojima je lidersku poziciju u troškovima moguće obezbediti samo ukoliko se preduzeće prvo pojavilo na tržištu. U tom slučaju prednosti se stiču na osnovu izbora najefikasnijeg kanala nabavke ili distribucije, kreiranjem prepoznatljive marke, sticanjem ekonomije obima i efekata krive iskustva. Prednosti koje stiče *first mover* se teško mogu imitirati od strane potencijalne konkurencije, te u tom smislu predstavljaju barijere za ulazak u granu. Sa druge strane, postoje

grane u kojima se šanse sa uspeh nalaze na strani imitatora. Uglavnom je reč o delatnostima gde je prisutan intenzivan nivo tehnoloških promena.

- Lokacija - Lokacija određuje troškove infrastrukture, ulazne i izlazne logistike, visinu zarade i poreske stope i sl.
- Institucionalni faktori - Činjenica da su institucionalni faktori uglavnom van kontrole, ne bi trebalo u potpunosti da obeshrabri menadžment u smislu pokušaja da se i u ovom segmentu preduzimaju određene aktivnosti. Udruženim snagama preduzeća uspevaju da postignu određeni uticaj na državne organe, da utiču na propise, zakone i druge faktore institucionalnog karaktera.

Drugi način da se kreira i održi konkurentska prednosti po osnovu troškova je rekonfiguracija lanca vrednosti koja može podrazumevati izbor novih kanala distribucije, primenu inovacija, upotrebu novih sirovina, izbor novih lokacija i dr. Navedenim aktivnostima značajno se može uticati na kretanje troškova.

Niski troškovi koje postiže preduzeće korišćenjem strategije opšteg vođstva u troškovima mogu biti značajna potencijalna barijera kojom se onemogućava ulazak novih konkurenata u granu, ili pojava supstituta. Ipak, neophodno je ukazati na činjenicu da se preduzeće koja sledi ovo strateško opredeljenje može suočiti sa određenim poteškoćama. Rizik primene strategije opšteg vođstva u troškovima u značajnoj meri određuje stabilnost okruženja. Što je okruženje nestabilnije rizici strategije opšteg vođstva u troškovima su veći. Stečene konkurentske prednosti su pod stalnim pritiskom konkurenata i dešavanja na tržištu. Nova tehnološka rešenja na strani konkurenata mogu biti jedan od razloga gubitka stečenih konkurentskih pozicija. Takođe, preterana fokusiranost na proizvodnju, uz zanemarivanje ostalih funkcija u organizaciji, što je često karakteristika preduzeća koja koriste strategiju niskih troškova, može da dovede do tzv. "marketing kratkovidosti". U toj situaciji preduzeće gubi sposobnost da na vreme prepozna potrebe i zahteve potrošača u pogledu novih proizvoda, kvaliteta i postprodajnih usluga. Takođe, specijalizacija i standardizacija, kao bitni elementi strategije opšteg vođstva u troškovima u određenom momentu mogu značajno ugroziti fleksibilnost organizacije.

►► **Strategija diferencijacije**

Strategijom diferencijacije preduzeće pokušava konkurentsko preimućstvo ostvariti kreiranjem jedinstvene ponude, odnosno proizvoda (usluge) koji je značajno drugačiji i u svakom smislu superiorniji u odnosu na proizvode koje nude konkurenti.

S obzirom da strategija diferencijacije podrazumeva prilagođavanje i konstantno usavršavanje proizvoda (usluga) sa ciljem da se ispoštuju zahtevi potrošača i na tim osnovama ostvare prednosti, jasno je da ova strateška opcija podrazumeva značajnija trošenja resursa u odnosu na strategiju opšteg vođstva u troškovima, posebno u domenu istraživanja i razvoja (I&R), kao i marketinga. Preduzeća koja primenjuju strategiju diferencijacije imaju širok proizvodni program i proizvode sa različitim karakteristikama što uslovljava rast troškova specijalne obrade i modifikacije, administracije, održavanja, skladištenja. Uzimajući u obzir troškovnu dimenziju ove strategije jasno je da pozitivni rezultati postoje samo u slučaju da je isporučena korist kupcima veća od troškova diferencijacije.

Imajući u vidu da strategija diferencijacije podrazumeva definisanje cena na višem nivou, uglavnom se primenjuje na tržištima koja karakteriše niska cenovna elastičnost tražnje, odnosno u delatnostima u kojima kupovina nije značajno determinisana cenom proizvoda.

Koliko će preduzeće biti sposobno da uz primenu strategije diferencijacije ostvari uspeh zavisi od velikog broja faktora, posebno od izabrane politike preduzeća, u smislu izbora aktivnosti koje će se obavljati i načina na koji će se to izvesti, kvaliteta uspostavljenih veze unutar lanca vrednosti i veza sa dobavljačima i distributerima, tajminga, lokacije, integracije, dejstva institucionalnih faktora (Porter, 2007).

Primenom strategije diferencijacije, jedinstvenost je moguće postići uz inovaciju proizvoda, tehnološku superiornost, kvalitet i adekvatnu postprodajnu uslugu. U cilju očuvanja stečenih prednosti neophodno je konstantno pronalaziti nove izvore diferencijacije ili češće pribegavati rekonfiguraciji lanca vrednosti (Porter, 2007). Načelno govoreći izvori diferencijacije su brojni i mogu se pronaći u okviru svih aktivnosti lanca

vrednosti, kao i u odnosima koji su uspostavljeni između njih. Fokusiranjem na pojedine delove lanca vrednosti uz zanemarivanje odnosa između aktivnosti koje čine lanac, preduzeće umanjuje šansu za uspeh, odnosno za kreiranje konkurentske prednosti.

Poput strategije opšteg vođstva u troškovima, strategija diferencijacije nosi određene rizike. Stoga, neophodno je ukazati na zamke sa kojima se suočavaju preduzeća koja primenjuju ovu stratešku opciju:

- Strategija diferencijacije kojom se kreira jedinstvenost koja nema vrednost za potrošača ili se lako može imitirati, ne omogućava kreiranje konkurentske prednosti.
- S obzirom da predstavlja strateško rešenje koje podrazumeva značajnija trošenja, strategija diferencijacije je rizičnija opcija u odnosu na strategiju opšteg vođstva u troškovima.
- Uzrok neuspeha strategije može biti preorijentacija potrošača na konkurentski proizvod, usled previsoko postavljenih cena ili preterane diferenciranosti.
- Opasnost od gubitka konkurentske prednosti nastaje i usled činjenice da preduzeće nije prepoznalo zahteve potrošača, ili nije vodilo računa o troškovima diferencijacije.
- Rizik od neuspeha pronalazi se i u uskom pogledu menadžmenta na izvore diferencijacije. Uspeh može izostatiti kada se izvori za diferencijaciju pronalaze samo na proizvodu, umesto da se jedinstvenosti traže u svim aktivnostima lanca vrednosti.

►► Strategija fokusa

Dok strategija opšteg vođstva u troškovima i strategija diferencijacije za cilj imaju osvajanje tržišta u celini, strategija fokusa predstavlja orijentaciju preduzeća ka određenom tržišnom segmentu (tržišnoj niši). U odnosu na strategiju diferencijacije, kojom se pokušava osvojiti tržište po širini, *fokuseri* teže zadovoljavanju specifičnih potreba potrošača, odnosno zalaze dublje u potrebe i zahteve izabranog tržišta.

Strategiju fokusa uglavnom primenjuju preduzeća lokalnog karaktera. Zahvaljujući poznavanju lokalnog tržišta, specifičnih potreba i zahteva lokalnih potrošača, dobrim lokalnim vezama i mogućnostima da po nižim

troškovima nabave inpute, ova preduzeća su u mogućnosti da svoje proizvode plasiraju po nižim cenama ili uz određene prednosti.

Uspeh strategije fokusa je prevashodno determinisan izborom tržišnog segmenta. Segmentacija tržišta predstavlja podelu raznolikog tržišta na nekoliko manjih podtržišta koja imaju zajedničke karakteristike (Jobber, Fahy, 2006). U cilju adekvatnog izbora segmenta neophodno je uvažiti razlike, ali i sličnosti koje su ispoljene na tržištu u domenu zahteva potrošača. Na osnovu identifikovanih razlika vrši se podela tržišta, dok se na osnovu sličnosti vrši grupisanje delova tržišta u određene segmente, tj. homogene celine.

Po pravilu izabrani segmenti (tržišne niše) su delovi tržišta koja još uvek nisu osvojila velika preduzeća, ili su to tržišta gde velike kompanije ne uspevaju u potpunosti da zadovolje očekivanja potrošača. Takođe, firme koje primenjuju strategiju fokusa svoje poslovanje ne moraju ograničiti isključivo na jedan tržišni segment. Strategija se može uspešno primenjivati na više segmenata, pod pretpostavkom da se oni nalaze u određenim odnosima međuzavisnosti.

Kao i prethodne dve strategija i strategija fokusa nosi određene rizike. Preduzeća koja primenjuju ovu strategiju mogu se naći u sledećim, veoma nepovoljnim situacijama (Porter, 1980):

- Razlike između potreba kupaca na širem tržištu i potreba na užem tržišnom segmentu, kojeg opslužuje „fokuser“, tokom vremena počinju da blede.
- Prilagođavanje lanca vrednosti izabranom segmentu postalo je isuviše skupo, čime se brišu prednosti stečene po osnovu troškova ili diferencijacije.
- Preduzeća koja primenjuju strategije šire orijentacije uspevaju efikasnije i kvalitetnije da zadovolje potrebe na izabranim tržišnim segmentima.

Pored navedenih zamki u kojima se mogu naći „fokuseri“, neophodno je istaći još jednu, a to je preterana fokusiranost. U nastojanju da udovolji zahtevima izabranog segmenta preduzeće može otići preduboko po pitanju

specijalizacije proizvoda i usluga, i time svoju ponudu učiniti nedovoljno atraktivnom za potrošače izabranog tržišnog segmenta.

Na osnovu razmatranja karakteristika ponuđenih strateških rešenja, jasno je da opredeljenje preduzeća u pogledu izbora generičkih strategija mora biti usklađeno, kako sa internim mogućnostima, tako i sa dešavanjima u eksternom okruženju. Opredeljenje u pravcu izbora jedne od generičke strategije, prema mišljenju M. Portera jedno je od ključnih uslova za uspeh preduzeća na tržištu. Integracija ili pokušaj da se izvuku koristi kombinacijama navedenih strategija, prema mišljenju ovog autora osuđena je na neuspeh (Porter, 1985). Preduzeće u tom slučaju ne bi imalo jasno definisan pravac delovanja, odnosno ostalo bi "zaglavljeno u sredini". Porter ističe da je za preduzeće poželjno da zauzme jasan stav po pitanju strateškog opredeljenja, odnosno stav prema tome kako žele da ga vide potrošači - da li kao ponuđača jeftinih i standardizovanih proizvoda ili ponuđača jedinstvenih proizvoda (usluga).

Mišljenje M. Portera je dugo preovladavalo u naučnim krugovima. Ipak, na osnovu određenih primera iz prakse, tj. iskustvu uspešnih kompanija dovedena je u sumnju Porterova isključivost po pitanju kombinovanja izvora konkurentske prednosti.

Hibridna generička strategija je strategija koja pažljivo kombinuje elemente strategije niskih troškova i diferencijacije, sa ciljem da se potrošaču obezbedi kvalitetna ponuda po prihvatljivoj ceni. Upravo iz tog razloga ova strategija se naziva i strategijom najboljeg odnosa kvalitet-cena. Njena implementacija podrazumeva primenu savremenih informacionih tehnologija, fleksibilan sistem proizvodnje, just-in-time sistem upravljanja zalihama i sl. Navedeni faktori stvaraju uslove da preduzeće kreira visoko kvalitetnu ponudu uz niske troškove, odnosno da kombinacijom strategije opšteg vođstva u troškovima i diferencijacije obezbedi i zadrži konkurentsku prednost.

Strateški izbor u domenu kreiranja konkurentske prednosti moguće je sagledati i sa aspekta faze životnog ciklusa u kojoj se nalazi grana. Praksa je pokazala da promenu životne faze grane uglavnom prati i promena strateškog opredeljenja preduzeća.

Tabela 12. Faze životnog ciklusa privredne grane i generička strategija konkurentnosti

	Uvođenje	Rast	Zrelost	Pad
Generička strategija	Diferencijacija	Diferencijacija	Diferencijacija Opšte vođstvo u troškovima	Opšte vođstvo u troškovima Fokus
Stopa rasta tržišta	Niska	Veoma visoka	Niska do umerena	Negativna
Broj segmenata	Veoma mali	Nekoliko	Veliki	Mali
Naglasak na dizajnu proizvoda	Veoma jak	Jak	Mali do umeren	Mali
Naglasak na dizajnu procesa	Mali	Mali do umeren	Jak	Mali
Ključne funkcionalne oblasti	I&R	Prodaja i marketing	Proizvodnja	Generalni menadžment i finansije
Opšti ciljevi	Povećati tržišnu svesnost	Kreirati tražnju	Odbraniti svoj deo tržišta i produžiti životni ciklus proizvoda	Konsolidacija, žetva i odlazak sa tržišta

Izvor: Dess, G., Lumpkin, G.T., Eisner A. (2007) Strategijski menadžment-teorija i slučajeve, Data status, Beograd, str. 183.

Stav da životno doba u kojoj se grana nalazi igra značajnu ulogu u odabiru strategije konkurentnosti je ispravan, ali ga treba prihvatiti sa određenom zadržkom. Zapravo, intenzivne promene posebno u domenu razvoja tehnoloških inovacija i potreba kupaca mogu značajno uticati na strateško opredeljenje preduzeća.

3.4.2. Primena generičkih strategija konkurentnosti u malim i srednjim preduzećima

Postavlja se pitanje da li preduzeća koja pripadaju kategoriji malog ili srednjeg, poseduju sposobnost da primenom navedenih generičkih strategija ostvare konkurentsku prednost na tržištu. Odnosno, u kojoj meri strateška rešenja, koje promovise M. Porter jesu primenljiva za manje sisteme.

Mala i srednja preduzeća su fleksibilni sistemi koji poseduju sposobnost brzog prilagođavanja novonastalim okolnostima i potrebama tržišta. Za razliku od velikih sistema, ova preduzeća se jednostavnije mogu preorijentisati ka novim tržištima ili proizvodima. Takođe, neophodno je istaći da je reč o preduzećima koja su veoma aktivna u segmentu kreiranja inovacija. Zahvaljujući fleksibilnosti i sklonosti ka inovativnim poduhvatima, MSP su više nego veliki sistemi sposobna da izađu u susret specifičnim potrebama tržišta. Sa druge strane, MSP se konstantno suočavaju sa problemom nedostatka resursa, niskom produktivnošću i efikasnošću, visokim troškovima po jedinici proizvoda nastalim kao rezultat manjeg obima proizvodnje i čestih promena asortimana. Uvažavajući navedene kao i mnoge druge karakteristike manjih sistema, moguće je konstatovati da MSP imaju ograničene mogućnosti u pogledu izbora generičkih strategija konkurentnosti.

I pored toga što se u stručnoj literaturi posebno inostranog porekla, ističe da MSP konkurentsku prednost mogu graditi primenom strategije opšteg vođstva u troškovima, strategije diferencijacije i fokusa, praksa dokazuje da navedene generičke strategije ne daju podjednako dobre rezultate u slučaju MSP. Mišljenje da su sve strateške opcije prihvatljive za manje organizacije može se opravdati činjenicom da MSP u razvijenim privredama poseduju potpuno drugačije karakteristike u odnosu na naša preduzeća, stoga imaju i širi spektar mogućnosti u domenu izbora strategija konkurentnosti.

S obzirom da manje organizacije teško mogu postići efekte ekonomije obima, strategija opšteg vođstva u troškovima se ne smatra adekvatnim rešenjem za ova preduzeća. Njena primena je opravdana isključivo u delatnostima koje su u fazi nastanka, odnosno gde su proizvodi i ekonomija obima u razvoju.

Slično je i sa strategijom diferencijacije. I pored toga što se za strategiju diferencijacije smatra da veličina preduzeća nema ulogu ključnog faktora uspeha, usled permanentnog nedostatka resursa manja preduzeća ne mogu postići zapažene rezultate na nivou celog tržišta, primenom ove strateške opcije. Diferencijacija se često povezuje sa jakim brendovskim identitetom, a uspostavljanje brenda se smatra skupim usled visokih troškova promocije i oglašavanja (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007).

Sa druge strane, praksa je dokazala da MSP mogu uspešno koristiti troškove ili diferencijaciju kao izvore konkurentske prednosti, ali pod uslovom da se orijentišu ka određenim segmentima, odnosno delovima tržišta koja nisu osvojena od strane konkurenata. Zapravo, najvećem broju malih preduzeća odgovara strategija usredsređenosti na jedan tržišni segment čije su potrebe dobro poznate i gde postoji kompetentnost da se one uspešno zadovolje (Milisavljević, 2017).

S obzirom na činjenicu da se segmenti u istoj privrednoj grani mogu značajno razlikovati prema atraktivnosti i mogućnostima, pri analizi segmenata korisno je primenjivati model „pet faktora“.

Budući da je praksa mnogih kompanija potvrdila da je konkurentska prednost moguće graditi uz efikasnu kombinaciju elementa strategije opšteg vođstva u troškovima i diferencijacije, postavlja se pitanje da li je hibridna strategija adekvatno rešenje za MSP. Generalno, ovu stratešku opciju ne bi trebalo odbaciti kao rešenje kojim MSP mogu uspešno graditi konkurentska prednost na izabranom tržišnom segmentu. Uspešna primena hibridne strategije podrazumevala bi zadovoljavanje sledećih uslova:

- Primenu vertikalne integracije, tj. širenje sopstvene ponude dodavanjem usluga koje su obavljali drugi učesnici proširenog lanca vrednosti;
- Korišćenje savremene informacione tehnologije u svim segmentima poslovanja (nabavka, prodaja, promocija i sl.);
- Kreiranje fleksibilnog sistema proizvodnje, odnosno sistema proizvodnje koji je podržan savremenim informacionim tehnologijama;
- Efikasno upravljanje zalihama (just in time) i dr.

Jedan od ključnih faktora uspeha hibridne strategije je adekvatan izbor tržišnog segmenta. Hibridna strategija u slučaju MSP ne znači osvajanje celog tržišta, ali podrazumeva da izabrani tržišni segment nije suviše mali. Takođe, pretpostavka je da su na izabranom širem tržišnom segmentu kupci fokusirani na vrednost, tj. kvalitet proizvoda i delimično osetljivi na kretanja u ceni.

Najefikasniji način da se uz hibridnu strategiju postigne uspeh, odnosno ispune navedeni uslovi je klasterizacija. Udruživanjem i saradnjom sa drugim preduzećima i institucijama stvara se mogućnost za rast produktivnosti i inovativnosti, rast obima proizvodnje, postizanje većih ušteda u troškovima kroz zajedničko obavljanje aktivnosti, usavršavanje i razvoj kvaliteta, povoljniji pristup izvorima finansiranja, značajniji uticaj na ekonomsku politiku i organe vlasti.

Kombinovana strategija može biti idealno rešenje za mala preduzeća posebno usled njihove fleksibilnosti, i mogućnosti da se u svim segmentima poslovanja (nabavka, proizvodnja i dr.) prilagode situaciji (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007). Mala i srednja preduzeća koja su se opredelila za hibridnu strategiju pokušavaju da se na tržištu pozicioniraju kao proizvođači srednjeg kvaliteta po ceni ispod proseka, ili kao proizvođači visoko kvalitetnih proizvoda po prosečnim cenama. Budući da je reč o veoma ambicioznom zadatku, rizik ove strategije je visok. Najveći rizik je da se ne obezbedi značajna vrednost po određenoj ceni ili da preduzeće ne uspeva da formira dovoljno niske cene za određeni skup atributa proizvoda. Ukoliko se to desi, u prvom slučaju preduzeće će biti ugroženo akcijama konkurenata koji koriste strategiju diferencijacije, dok u drugom preduzećima koja su orijentisana na strategiju vođstva u troškovima (Kaličanin, 2007).

Generalno, konkurentsku prednost MSP kreiraju primenom strategije fokusa, pri čemu se fokus može staviti isključivo na troškove, diferencijaciju, ali i na kombinaciju elemenata ove dve strategije. Postoji mišljenje da je upravo hibridna strategija, koja podrazumeva kombinovanu eksploataciju izvora niskih troškova i diferenciranje, optimalno rešenje za internacionalizaciju poslovanja srpskih preduzeća, odnosno njihov ulazak na tržište Evropske unije (Kaličanin, 2007).

3.5. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Implementacija predstavlja fazu u kojoj se realizuju izabrana strateška rešenja. Da bi se strategija uspešno implementirala moraju biti zadovoljeni određeni uslovi. Prevažadno se misli da preduzeće ima adekvatnu strategijsku kontrolu i organizacioni dizajn (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007). Takođe, primena strategije determinisana je i sposobnošću preduzeća da

obezbedi adekvatne ljudske i finansijske resurse, odgovarajuću organizacionu kulturu, politike i procedure, kvalitetan sistem motivacije i nagrađivanja i dr.

Kako se strategije definišu na različitim nivoima, preduzeće mora razviti adekvatan sistem kontrole za sve nivoe – korporativni, poslovni i funkcionalni. Na korporativnom nivou evaluacija strategije, odnosno njena ocena može se sprovesti na osnovu poređenja ostvarenih i planiranih korporativnih ciljeva, ali i primenom drugih tehnika - portfolio analiza, benchmarking, ocena efektivnosti, efikasnosti i produktivnosti (Coulter, 2010). Na osnovu ostvarenih rezultata – tržišnog učešća, profitabilnosti, prihoda od prodaje ocenjuje se i konkurentska strategija. Na funkcionalnom nivou mogu se primenjivati različiti kvalitativni i kvantitativni pokazatelji koji se uglavnom prilagođavaju pojedinim funkcionalnim područjima.

U nastavku rada fokus se stavlja na organizacionu strukturu i ističe se njena uloga kao bazičnog uslova za uspešnu primenu strategija.

3.5.1. Organizaciona struktura kao uslov za implementaciju strategije

Odnos između strategije i strukture je veoma kompleksan, može se reći i da je interaktivan. U stručnoj literaturi dominira mišljenje da organizaciona struktura prati strategiju, odnosno da su promene u organizacionoj strukturi povezane sa načinom rasta preduzeća (Chandler, 1962). Sa druge strane, imajući u vidu da promene organizacione strukture zahtevaju određen napor i značajna finansijska sredstva, jasno je da se pri formulisanju strategije moraju uvažiti i elementi postojeće organizacione strukture, kao i mogućnosti za njenu modifikaciju. Stoga, *teza da struktura prati strategiju usled promena uslova i novih saznanja evoluirala je u stav o dvosmernom i međusobnom uticaju strategije i strukture, kao i njihovoj zavisnosti od prirode sredine u kojoj se preduzeće nalazi* (Petković, Janićijević, Bogićević Milikić, 2008).

Organizaciona struktura predstavlja jedan od ključnih uslova za prevođenje strateških i operativnih odluka u akciju. Ona predstavlja sistem zadataka, toka posla, linije komandovanja i kanala komunikacije koji povezuju

različite delove organizacije (Mašić, 2010). Struktura utvrđuje izvršnu, menadžersku i administrativnu organizovanost firme i ukazuje na odgovornosti i hijerarhijske odnose i veze (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007). Organizacionom strukturom se određuje način na koji su kontrolisane, delegirane i koordinirane uloge i moći, kao i tokovi informacija.

Projektovanje organizacione strukture predstavlja jednu od najvažnijih, ali i izuzetno kompleksnu aktivnost menadžmenta, posebno usled činjenice da organizacioni dizajn determinišu brojni faktori eksterne i interne prirode: stratejsko opredeljenje preduzeća, veličina i starost preduzeća, okruženje, stil liderstva, organizaciona kultura, tehnologija koju organizacija koristi i dr. Uz uvažavanje navednih kao i drugih faktora, cilj je pronaći optimalno rešenje, odnosno organizacioni dizajn u kojem bi na logičan način bile povezane organizacione celine u preduzeću i time stvoreni uslovi za implementaciju odluka.

Veličina preduzeća je faktor koji u značajnoj meri određuje organizacioni dizajn, posebno njegovu fleksibilnost. Brojnim istraživanjima i studijama dokazano je da rast i razvoj mogu učiniti organizacionu strukturu preduzeća tromom i krutom. Kada organizacija naraste do određene veličine ona uglavnom dobija karakteristike mehanističkih, tj. birokratskih organizacija. Sa druge strane, postoje dokazi da je odnos između veličine i organizacione strukture linearan, ali samo do određene tačke rasta. Nakon određene tačke rasta uticaj veličine na organizacionu strukturu postaje manje važan (Robbins, S., Coulter, 2005).

Postojeća organizaciona struktura, usled čestih promena faktora internog i eksternog okruženja, može biti efikasno rešenje samo u određenom periodu. Iz tog razloga neophodno je da se organizacioni dizajn preispituje i menja. Postoji mišljenje da se promene umerenog karaktera u organizacionom dizajnu dešavaju najmanje jednom godišnje, dok se nešto radikalnije promene sprovode svakih 4-5 godina. Redizajn organizacione strukture je potrebno vršiti uglavnom kada preduzeće uvodi u svoj proizvodni program nove proizvode, novu tehnologiju, ulazi na nova tržišta, zapošljava nove ljude, gasi određenu proizvodnju, sužava tržišni prostor i sl. Konkretnije, svaka promena u strateškom opredeljenju preduzeća zahteva prilagođavanje i promenu organizacione strukture.

Osnovni uslov za uspostavljanje adekvatne organizacione strukture je poznavanje i primena određenih principa organizovanja, poput specijalizacije, departmentalizacije, lanca komandovanja, raspona kontrole, centralizacije/decentralizacije, formalizacije (Robbins, S., Coulter, 2005).

- **Podela rada i specijalizacija** – Podela rada predstavlja rastavljanje posla na pojedinačne zadatke, a specijalizacija osposobljavanje (specijalizovanje) zaposlenih da uspešno obave aktivnosti za koje su zaduženi. Specijalizacija omogućava zaposlenima da se usavrše za obavljanje određene vrste posla i da u tom poslu postižu visoku produktivnost, što omogućava i rast produktivnosti na nivou organizacije. Sa druge strane, specijalizacija ima i određene nedostatke. Obavljanje istog radnog zadatka posebno u situacijama kada su oni po svojoj prirodi monotoni, mogu izazvati kod zaposlenih umor, stres ili dosadu, što za posledicu ima suprotan efekat, odnosno smanjenje produktivnosti. U takvim situacijama, radi izbegavanja ili minimiziranja negativnih posledica specijalizacije, menadžeri preduzimaju sledeće akcije: rotacije posla, povećavanje posla, obogaćivanje posla i timski rad (Stoner, Friman, Gilbert, 1997).
- **Departmentalizacija** – predstavlja grupisanja poslova i radnika u posebne organizacione jedinice odgovorne za izvršenje određenih zadataka.
- **Lanac komandovanja** – predstavlja liniju autoriteta koja počinje na višim nivoima organizacije i završava se na nižim i jasno određuje ko je kome odgovoran. Autoritet je formalno i legitimno pravo menadžera da donosi odluke, izdaje naređenja, raspoređuje resurse. Ukoliko za aktivnosti koje obavlja, radnik može dobiti naređenje ili nalog samo od jednog menadžera u organizacionoj strukturi ispoštovan je i princip jedinstva komande.
- **Centralizacija i decentralizacija** – pokazuju stepen do kojeg je donošenje odluka u organizaciji centralizovano, odnosno decentralizovano. Ukoliko je u preduzeću najveći deo nadležnosti zadržan na višim nivoima menadžmenta, odlučivanje je centralizovano. U suprotnom, ukoliko u organizaciji postoji tendencija da se autoritet delegira na niže nivoe, odlučivanje je decentralizovano. Delegiranje autoriteta ima svojih prednosti: top

menadžment se oslobađa operativnih aktivnosti, ubrzava se proces odlučivanja, raste fleksibilnost organizacije i motivacija zaposlenih.

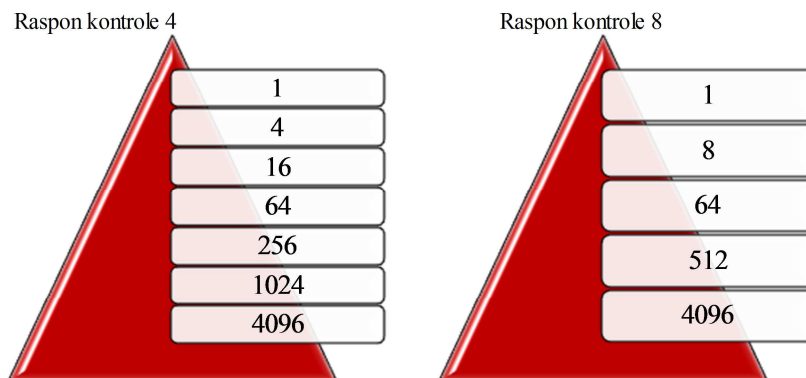
Tabela 13. Faktori koji utiču na obim centralizacije i decentralizacije

Više centralizacije	Više decentralizacije
<ul style="list-style-type: none"> • Okruženje je stabilno 	<ul style="list-style-type: none"> • Okruženje je kompleksno i neizvesno
<ul style="list-style-type: none"> • Menadžeri nižeg nivoa nisu sposobni i iskusni u donošenju odluka kao menadžeri višeg nivoa 	<ul style="list-style-type: none"> • Menadžeri nižeg nivoa su sposobni i iskusni u donošenju odluka
<ul style="list-style-type: none"> • Menadžeri nižeg nivoa ne žele da učestvuju u donošenju odluka 	<ul style="list-style-type: none"> • Menadžeri nižeg nivoa žele da imaju svoj glas pri odlučivanju
<ul style="list-style-type: none"> • Odluke su značajne 	<ul style="list-style-type: none"> • Odluke su relativno nevažne
<ul style="list-style-type: none"> • Organizacija se suočava sa krizom ili rizikom propasti 	<ul style="list-style-type: none"> • Korporativna kultura je otvorena i dopušta menadžerima da učestvuju u onome što se događa
<ul style="list-style-type: none"> • Kompanija je velika 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompanija je geografski rasprostranjena

Izvor: Robbins, S.P., M. (2012), *Management*, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 240.

- **Raspon kontrole** predstavlja broj zaposlenih koje efikasno može da kontroliše jedan menadžer. Širinu raspona kontrole određuju brojni faktori: veštine i sposobnost menadžera i zaposlenih, složenost i kompleksnost zadataka, fizička blizina podređenih, nivo standardizacije i formalizacije i dr. U praksi se koriste dve vrste raspona kontrole: 1) Operativni raspon kontrole koji se primenjuje na najnižem menadžerskom nivou i koji može iznositi i do trideset (1:30); 2) Izvršni raspon kontrole koji se odnosi na top i srednji nivo menadžmenta i može se kretati u rasponu od 3 (1:3) do 9 (1:9) u zavisnosti od prirode menadžerskog posla i dostignutog stepena rasta organizacije (Mašić, 2010). Neophodno je istaći da raspon kontrole određuje visinu, odnosno dubinu organizacione strukture. Uži raspon kontrole podrazumeva veći broj hijerarhijskih nivoa u organizaciji, dok širi raspon kontrole uslovljava pliću organizacionu strukturu. U savremenim uslovima poslovanja većina organizacija prelazi na ravnu organizacionu strukturu u kojoj je raspon kontrole širok (Petković, Janićević, Bogićević Milikić, 2008).

Grafik 33. Utvrđivanje raspona kontrole



Izvor: Robbins, S., Coulter, M. (2005) *Menadžment, Data Status, Beograd, str.238.*

- **Formalizacija** – pokazuje meru u kojoj su poslovi standardizovani, propisani i striktno određeni. U organizacijama koje su formalizovane zaposleni znaju tačno šta treba da rade i pri obavljanju posla poštuju propisane standardizovane procedure i pravila. Sa druge strane, u organizacijama u kojima postoji nizak stepen formalizacije zaposleni uživaju određeni nivo autonomije i slobode u obavljanju radnih zadataka. Nivo formalizacije određuje nivo fleksibilnosti preduzeća. Viši nivo formalizacije podrazumeva manju fleksibilnost i obrnuto.

U zavisnosti da li je odlučivanje u organizaciji centralizovano ili decentralizovano, da li je raspon kontrole širi ili uži, do kog nivoa se sprovodi podela rada i specijalizacija, sve organizacione strukture mogu se klasifikovati na mehanističke i organske modele. Mehanističke modele karakteriše visok nivo specijalizacije, kruta departmentalizacija, uža raspon kontrole, centralizacija, visoka formalizacija i nefleksibilnost (Robbins, Coulter, 2012). Organski model organizacione strukture podrazumeva širok raspon kontrole, delegiranje autoriteta, slobodan protok informacija i slabu formalizaciju. Reč je o modelu koji više odgovara savremenim organizacijama koje posluju u promenljivom i dinamičnom okruženju. Što je okruženje dinamičnije, to struktura mora biti više organska, a manje mehanistička.

Prema Mintzbergovoj definiciji postoji pet modela struktura: 1) Jednostavni model; 2) Birokratski model, 3) Profesionalni model; 4) Divizionni model; 5) Adhoc kratija (Mintzberg, 1980).

- Jednostavni model organizacione strukture prisutan je u malim organizacijama. Osnovne karakteristike modela su: niska podela rada i specijalizacija, visoka centralizacija odlučivanja, koordinacija kroz direktan nadzor i kontrolu lidera. Preduzeća koja implementiraju jednostavan model organizacione strukture koriste jednostavnu tehnologiju i uglavnom primenjuju strategiju fokusa.
- Birokratski model prisutan je u velikim i zrelim organizacijama, koje posluju u stabilnom okruženju. Osnovne karakteristike ovog modela su: visok stepen specijalizacije i formalizacije, centralizacija autoriteta, visok nivo standardizacije. Preduzeća koja su implementirala birokratski model organizacione strukture uglavnom koriste strategiju vođstva u troškovima i strategiju penetracije tržišta.
- Profesionalni model primenjuju velike i zrele organizacije koje posluju u složenoj i stabilnoj sredini. Osnovne karakteristike modela su: visok stepen autonomije profesionalaca i decentralizovano odlučivanje, širok raspon kontrole, relativno mali broj hijerarhijskih nivoa. Grupisanje jedinica je uglavnom funkcionalno ili timsko. Koordinacija se postiže putem standardizacije znanja i veština.
- Divizionni model primenjuju velike i zrele organizacije koje posluju u nestabilnoj sredini. Preduzeća koja implementiraju divizionni model organizacione strukture uglavnom koriste strategiju diversifikacije. Osnovne karakteristike divizionog modela su: delegiranje autoriteta izvršeno po principu selektivne vertikalne decentralizacije, standardizacija rezultata, direktna kontrola.
- Adhoc kratija je model organizacione strukture koji primenjuju uglavnom male i mlade organizacije koje posluju u dinamičnom i složenom okruženju. Osnovne karakteristike ovog modela organizacione strukture su: inovativnost i fleksibilnost, manji broj hijerarhijskih nivoa, širok raspon kotrole, visok nivo decentralizacije odlučivanja. Grupisanje jedinica je obično funkcionalno, timsko ili matrično. Ove organizacije obično koriste strategiju diferencijacije ili fokusa.

3.5.2. Organizacione strukture malih i srednjih preduzeća

Organizaciona struktura malog preduzeća zavisi od oblika vlasništva, strategije rasta i područja poslovne aktivnosti. Ona se menja kako se preduzeće kreće od malog ka velikom kroz faze životnog ciklusa (Milisavljević, 2017).

Veličina organizacije predstavlja jedan od najznačajnijih faktora koji određuje strukturiranje preduzeća. Rast organizacije obično podrazumeva uvođenje novih aktivnosti i operacija, što stvara potrebu za jasnom podelom rada i visokim nivoom specijalizacije. Rast organizacije obično znači i uvođenje novih hijerarhijskih nivoa, kao i veći stepen formalizacije i standardizacije.

U malim i mladim preduzećima uglavnom je zastupljena neformalna, odnosno jednostavna organizaciona struktura. Zapravo, organizaciona struktura u klasičnom smislu te reči, u ovim organizacijama i ne postoji. Proces organizovanja vrši se uz prisustvo slabe specijalizacije i departmentalizacije, visoke centralizacije, širokog raspona kontrole i male formalizacije. Menadžer/vlasnik donosi sve bitne odluke, učestvuje i nadgleda sve poslovne procese u organizaciji.

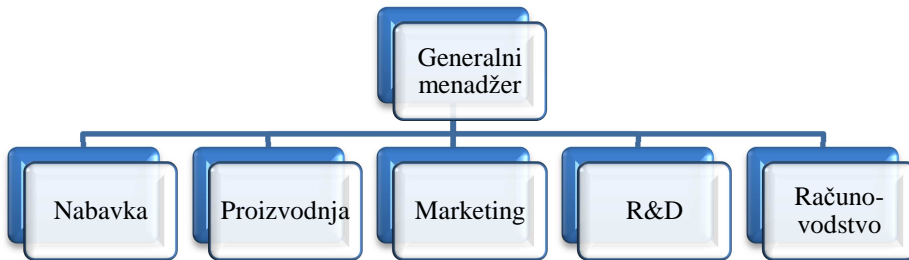
Osnovna prednost jednostavnog modela organizovanja je jasan sistem kontrole i postizanje visokog nivoa fleksibilnosti. Sa druge strane, izostanak procedura i pravila, tj. standardizacije poslova može usloviti česte greške u obavljanju određenih aktivnosti od strane zaposlenih. Takođe, nemogućnost napredovanja i razvoja karijere čini ova preduzeća manje interesantnim za stručnjake specijaliste. Iz tog razloga manje organizacije sa jednostavnom organizacionom strukturom uglavnom imaju problem sa nedostatkom stručnjaka, odnosno zapošljavanjem nove i zadržavanjem postojeće radne snage.

Kako organizacija raste javlja se potreba za transformacijom jednostavne organizacione strukture u funkcionalnu (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007), odnosno u strukturu koju karakterišu jasno definisani hijerarhijski nivoi, formalizacija, standardizacija, jasno definisana radna mesta, zadaci i uloge pojedinaca. Funkcionalna organizaciona struktura nastaje departmentalizacijom po osnovu srodnosti poslova, zadataka, veština i

resursa. Poslovi su prema stručnosti grupisani u zasebne organizacione celine - funkcije. Dizajniranjem jedinica prema funkcijama stvaraju se delovi organizacije u kojima su na jednom mestu okupljeni ljudi istih ili sličnih specijalnosti, koji razmenjuju znanja i iskustva, usavršavaju sposobnosti i veštine i dele isti sistem vrednosti (Petković, Janićijević, Bogićević Milikić, 2008).

Osnovne prednosti funkcionalnog modela organizovanja su: jasna i direktna kontrola, kvalitetna komunikacija i koordinacija zaposlenih u okviru funkcija, specijalizacija, uštede po osnovu ekonomije obima, visoko kvalifikovana radna snaga, sposobnost rešavanja tehničkih problema i sl. Sa druge strane, sukob interesa između pojedinih funkcija, centralizovano odlučivanje, nejasno merenje doprinosa svakog funkcionalnog područja u ukupnom rezultatu poslovanja navode se kao osnovni nedostaci ove strukture (Erić, 2000).

Grafik 34. Funkcionalna organizaciona struktura



U malim preduzećima uglavnom je zastupljena uprošćena verzija funkcionalne organizacione strukture. Takvu organizacionu strukturu karakteriše manji broj organizacionih jedinica od broja poslovnih funkcija koje se dešavaju u preduzeću. Rastom i razvojem organizacije, menadžer/vlasnik preduzeća prepoznaje potrebu da i druge poslovne funkcije izdvoji u zasebne jedinice. Stoga, tokom vremena realno je očekivati da u novoj funkcionalnoj strukturi broj poslovnih jedinica bude jednak, u određenim slučajevima i veći od broja poslovnih funkcija.

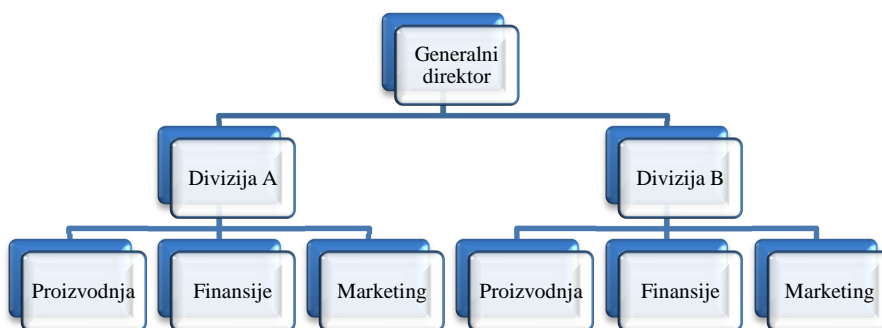
Funkcionalna organizaciona struktura predstavlja optimalno rešenje za MSP koja posluju u relativno stabilnom okruženju, kada je broj kupaca i broj

proizvoda u okviru poslovnog portfolija mali, proizvodnja tehnološki integrisana i kada se teži efektima ekonomije obima (Brnjas, 2000). Tokom vremena ova forma organizacione strukture postaje neefikasna, posebno ukoliko se poslovanje širi. U takvim situacijama neophodno je izvršiti transformaciju funkcionalnog modela organizacione strukture u formu koja odgovara novom strateškom opredeljenju. Adekvatno rešenje može biti divizionni model organizacione strukture.

Divizionna organizaciona struktura je formalizovana struktura koja je uglavnom pogodna za srednja i velika preduzeća. Reč je o strukturi koju čine relativno autonomne jedinice – divizije, kojima rukovodi centrala korporacije. Svaki odeljak – divizija ima svoje funkcionalne specijaliste koji su po pravilu organizovani u odeljenja (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007).

Kao osnovne prednosti ove organizacione strukture ističu se: razdvajanje operativnog i strateškog upravljanja, delegiranje autoriteta na divizije i fleksibilnost. Sa druge strane, nedostaci su: udvajanje aktivnosti, što uslovljava veća trošenja i gubitak efekata ekonomije obima, otežana koordinacija između divizija, otežana kontrola od strane top menadžmenta, disfunkcionalna konkurencija koja postoji između odeljaka - divizija.

Grafik 35. Divizionna organizaciona struktura



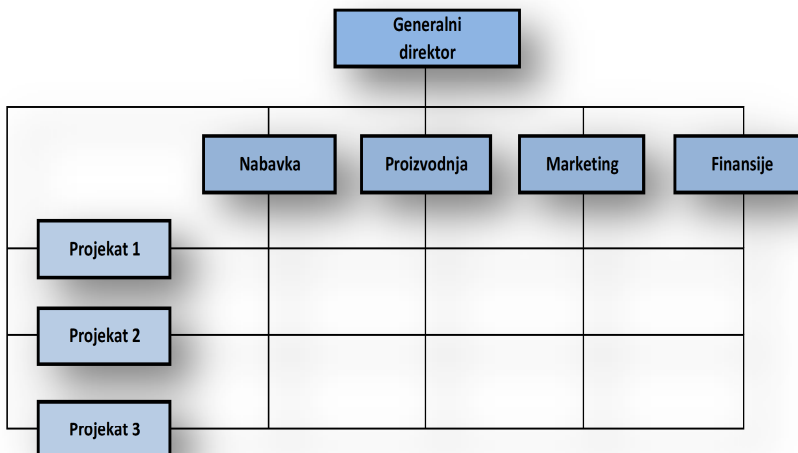
U zavisnosti od kriterijuma koji se koriste za departmentalizaciju javljaju se i različiti oblici divizionne strukture. U praksi se najčešće primenjuju sledeći modeli (Williams, 2010):

- Proizvodna departmentalizacija - organizovanje posla u posebne jedinice odgovorne za proizvodnju određenih proizvoda/usluga.

- Departmentalizacija prema kupcima – organizovanje posla u posebne jedinice odgovorne za određene vrste kupaca.
- Geografska departmentalizacija – organizovanje posla u posebne jedinice odgovorne za poslovanje u određenim geografskim oblastima.

Turbulentnost i dinamičnost uslova u kojima posluje savremeno preduzeće nameću potrebu za permanentnim preispitivanjem i promenama u strateškom ponašanju preduzeća. Promene u strateškoj orijentaciji zahtevaju i prilagođavanja u domenu organizacione strukture. Savremene organizacije postaju manje, pliće, dinamičnije, horizontalnije i otvorenije (Riderstrale, Nordstrom, 2004). Novim zahtevima u pogledu organizovanja, odnosno kreiranja organizacionog dizajna prilagođavaju se i MSP, te u tom smislu kao jedno od mogućih rešenja koje mogu primeniti ova preduzeća ističe se matrična organizaciona struktura. Reč je o strukturi koja nastaje kombinovanjem elemenata funkcionalne i projektne (divizionne) strukture, sa ciljem da se minimiziraju njihova ograničenja i nedostaci.

Grafik 36. Matrična organizaciona struktura



Matričnu organizacionu strukturu karakteriše visoka fleksibilnost, efikasno korišćenje resursa (resursi i znanje su na jednakoj osnovi raspoloživi svim projektima), debirokratizacija rukovođenja (decentralizovano odlučivanje), efikasno rešavanje kompleksnih problema i sl. Najveći nedostatak matrične

organizacione strukture je dualna odgovornost. Postojanje dve ključne figure, tj. dva menadžera (na nivou projekta i na nivou funkcije) može prouzrokovati brojne probleme, koji se obično manifestuju kao sukob mišljenja i međusobno nepodržavanje između funkcionalnih i projektnih timova. U ovoj organizacionoj strukturi narušen je princip jedinstva komandovanja, odnosno princip prema kome zaposleni treba da podnose izveštaj samo jednom menadžeru. Navedeni nedostatak može se rešiti jasnim definisanjem ovlašćenja i odgovornosti za menadžera na nivou projekta i na nivou funkcija. U zavisnosti od načina na koji je definisana odgovornost između funkcija i projekata razlikuju se "jake" i "slabe" matrične strukture. U jakim matričnim strukturama veća ovlašćenja daju se rukovodiocu projekta, dok u slabim rukovodiocu funkcije (Jovanović, Lečić, Lajšić, Drobnjaković, 2007). U matričnoj strukturi može doći do nerazumevanja između dve celine, posebno zbog činjenice da su timovi u okviru projekata i funkcija veoma različiti po osnovu motivacije i mentaliteta. Dok su stručnjaci u okviru funkcija usmereni na jačanje kompetentnosti, unapređenje efikasnosti i što bolju opremljenost sektora, projektni timovi su usmereni na ispunjavanje rokova, uslova iz ugovora ili plana rada (Brnjas, 2000).

Usled intenzivnih promena, posebno u domenu informacione tehnologije, inovacija i globalizacije, javlja se potreba za prilagođavanjem tj. uvođenjem određenih inovacija u sam proces organizovanja. U tom smislu nastaju savremene organizacione strukture koje generalno karakteriše viši nivo fleksibilnosti, manji broj hijerarhijskih nivoa, širi raspon kontrole, timski rad i decentralizacija.

Jedno od mogućih rešenja je timska organizaciona struktura. Reč je o organizacionoj strukturi u kojoj je cela organizacija sačinjena od radnih grupa i timova koji obavljaju organizacioni posao (Fishman, 1997). Timsku organizacionu strukturu karakteriše fleksibilnost i veća odgovornost članova, kao i mogućnost angažovanja i zadržavanja kvalitetnih radnika (Stoner, Friman, Gilbert, 1997). Sa druge strane, ne postoji jasan lanac komandovanja.

Manji sistemi mogu biti organizovani kao modularni ili virtuelni tip organizacije. Modularne organizacije angažuju spoljne kompanije, dobavljače, konsultante za sprovođenje aktivnosti koje se ne smatraju

ključnim u kreiranju konkurentske prednosti. Prepuštanjem aktivnosti u kojima se ne mogu ostvariti jedinstvenosti drugim privrednim subjektima, preduzeće stiče određene pogodnosti, odnosno eliminiše birokratiju, ubrzava proces odlučivanja, smanjuje troškove i što je najvažnije usmerava pažnju na jačanje i nadogradnju svojih bazičnih stručnosti.

Tabela 14. Prednosti i nedostaci modularnih struktura

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> • Usmerava menadžerske i tehničke talente firme na najvažnije aktivnosti • Održava punu stratešku kontrolu nad ključnim aktivnostima • Postiže prvoklasan učinak u svakom segmentu lanca vrednosti • Pospešuje razmenu informacija • Osnažuje i mobilise bazična znanja i sposobnosti angažovanjem saradnika sa strane i pri tome nije vezana kapitalom 	<ul style="list-style-type: none"> • Sputava zajedničku viziju • Smanjuje buduće konkurentske prednosti u slučaju da se za ključne tehnologije i znanja angažuju spoljni saradnici • Otežava povraćaj u firmu onih aktivnosti koje dodaju vrednost • Dovodi do erozije interfunkcionalnih veština i znanja • Smanjuje operativnu kontrolu i dovodi do potencijalnih gubitaka kontrole nad dobavljačem

Dess, G., Lumpkin, G., Eisner A. (2007) Strateški menadžment – teorija i slučajevi, Data status, Beograd, str. 379

Virtuelni tip organizacione strukture predstavlja mrežu nezavisnih preduzeća koja saraduju kako bi se ostvarili sinergetski efekti. Za razliku od modularnih organizacija u kojima jedno preduzeće zadržava stratešku kontrolu, u virtuelnim organizacijama firme se odriču svoje strateške kontrole i prihvataju da im sudbina međusobno zavisi od ostalih firmi (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007).

4.

ANALIZA OKRUŽENJA PUTEM INDEKSA GLOBALNE KONKURENTNOSTI SVETSKOG EKONOMSKOG FORUMA

Eksterno okruženje u kome posluje sektor MSPP može se analizirati na više načina i putem različitih pokazatelja. Konkurentnost prema definiciji OECD-a podrazumeva sposobnost zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uslovima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročan rast realnog dohotka stanovništva. S obzirom da je jedan od stubova koje ovaj indeks analizira makroekonomsko okruženje, analizu eksternog okruženja započecemo analizom ovog indeksa.

4.1. METODOLOGIJA IZRAČUNAVANJA INDEKSA

Konkurentnost se definiše kao set institucija, politika i faktora koji determinišu nivo produktivnosti u ekonomiji, što analogno determinišu nivo prosperiteta koji zemlja može da ostvari. Indeks globalne konkurentnosti se publikuje od 2005. godine od strane Svetskog ekonomskog foruma, a po originalnoj ideji Klause Švaba iz 1979. godine. Indeks globalne konkurentnosti se dobija kombinacijom 114 indikatora, koji su grupisani u 12 stubova: (1) institucije, (2) infrastruktura, (3) makroekonomsko okruženje, (4) zdravstvo i osnovno obrazovanje, (5) visoko obrazovanje i obuka, (6) efikasnost tržišta dobara, (7) efikasnost na tržištu rada, (8) sofisticiranost finansijskog tržišta, (9) tehnološka osposobljenost, (10) veličina tržišta, (11) sofisticiranost poslovanja i (12) inovacije.

Ovih 12 stubova formira 3 grupe. Prvoj grupi, koja se zove Osnovni zahtevi pripadaju stubovi od (1) do (4), drugoj koja je nazvana Faktori povećanja efikasnosti pripadaju stubovi od (5) do (10), a trećoj koja se zove Faktori

inovativnosti i sofisticiranosti pripadaju poslednja dva stuba. Ovi stubovi obuhvataju mikroekonomske i makroekonomske faktore, kao i faktore razvoja institucija, koji u sinergiji određuju konkurentnost date privrede.

Indeks globalne konkurentnosti je kompozitni indeks koji se formira kao ponderisani prosek vrednosti svakog od navedenih stubova. Svaki od navedenih stubova predstavlja takođe kompozitni indeks koji se formira kao ponderisani prosek podindikatora. Vrednosti podindikatora dobijaju se iz primarnih i sekundarnih izvora.

Primarni podaci dobijaju se na osnovu standardizovanih anketa koje se svake godine sprovode u obuhvaćenim zemljama i to tako što se anketira top menadžment preduzeća koja čine reprezentativni uzorak. Ovi podaci se nazivaju “mekim” (soft) podacima. Broj preduzeća koja sačinjavaju uzorak varira od zemlje do zemlje u zavisnosti od veličine zemlje. Uzorak čine mala, srednja i velika preduzeća, a udeo svake od ovih grupa u uzorku definisan je smernicama Svetskog ekonomskog foruma. Metodološki uzorak je takav da polovinu uzorka čine preduzeća koja su se nalazila u uzorku prethodne godine, dok drugu polovinu čine preduzeća odabrana slučajnom metodom iz odabranog uzoračkog okvira. Ovo ograničenje je postavljeno u cilju stabilnosti rezultata ankete i validnosti panel analiza koje se sprovode. Ankete pokrivaju one podindikatore za koje ne postoje sekundarni ili kvantitativni podaci, poput onih iz oblasti uslova poslovanja, tržišne klime, političke situacije i slično.

Za takozvane “čvrste” (hard) podindikatore, poput makroekonomskih, visine budžetskog deficita, stopa poreza i sličnih, koriste se podaci iz međunarodno uporedivih baza MMF-a, Ujedinjenih nacija, Svetske banke i slično. Učešće podataka iz ankete čini oko 70%, dok je udeo sekundarnih podataka oko 30%.

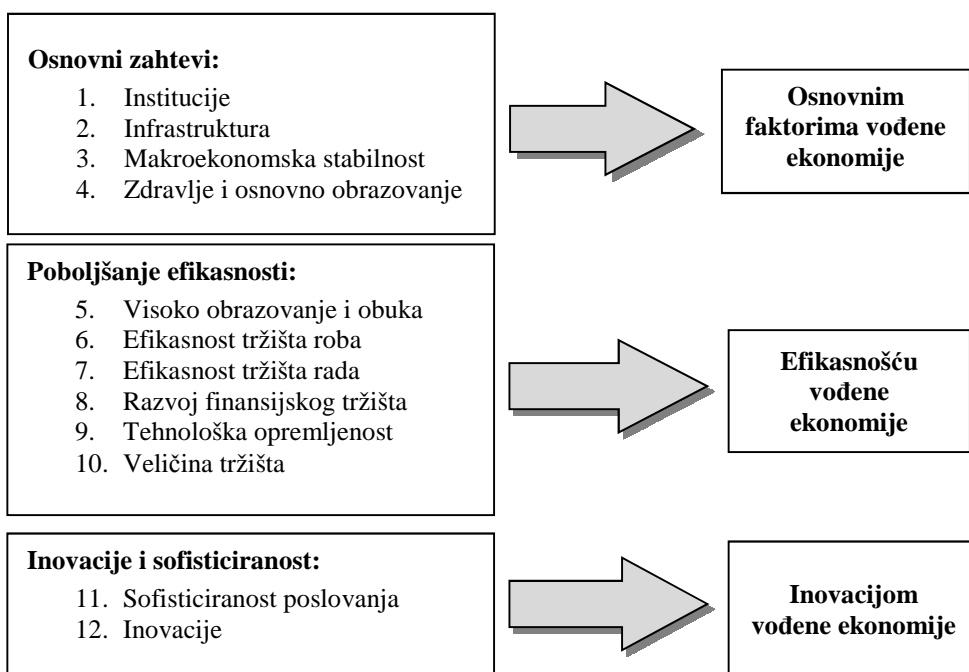
Svi indikatori normiraju se na skali od 1 do 7, pri čemu je 1 najlošija, a 7 najbolja ocena, te se i vrednost podindikatora i stubova konkurentnosti, a i samog Indeksa globalne konkurentnosti kreće u tom rasponu.

Značaj koji stubovi imaju u okviru grupe za određenu zemlju, zavisi od stepena njene razvijenosti. Kriterijum koji se koristi za nivo razvijenosti zemlje je nivo BDP per capita izražen u američkim dolarima. Podela

4. Analiza okruženja putem Indeksa globalne konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma

podrazumeva tri osnovne i dve prelazne faze razvoja privrede. U zavisnosti od faze razvoja u kojoj se zemlja nalazi zavisice i ponderi koji se dodeljuju stubovima.

Grafik 37. Prikaz objedinjenih stubova IGK



Izvor: Godišnji izveštaji o Indeksu globalne konkurentnosti

Prvi stub – Institucije. Podrazumeva zakonski i administrativni okvir unutar koga pojedinci, kompanije i Vlada međusobnom interakcijom determinišu kvalitet javnih institucija zemlje čime značajno utiču na konkurentnost zemlje. One utiču na investicione odluke i organizaciju proizvodnje i ključan su faktor distribucije koristi i troškova razvojnih strategija i politika. Značaj dobrog institucionalnog okvira najčešće se aktuelizuje u periodima krize, kada državne institucije neminovno moraju da se uključe u rešavanje ekonomskih teškoća. Bitne oblasti koje regulišu ovaj stub podrazumevaju zaštitu svojinskih prava, razvoj tržišnih sloboda, optimalan nivo regulacije, sprečavanje korupcije, nezavisnost sudstva od politike i slično. Uprkos troškovima koje ovaj stub izvesno nosi, kreiranje

dobrog institucionalnog ambijenta je neophodno kako bi se omogućilo s jedne strane poslovanje domaćih privrednih subjekata, a sa druge stvorilo i održalo poverenje stranih investitora. Indikator institucije metodološki obuhvata dva podsektora, i to (1) Javne insitucije u okviru kojih se analiziraju imovinska prava, etika i korupcija, neprikladni uticaji, performanse javnog sektora, bezbednost i (2) Privatne institucije u okviru kojih se analiziraju korporativna etika i odgovornost.

Drugi stub – Infrastruktura. Efikasna infrastruktura je kritičan faktor efikasnog funkcionisanja privrede. Strateški razvijena infrastruktura može smanjiti efekat udaljenosti između regiona, kao i smanjiti troškove integracije nacionalnog tržišta sa drugim zemljama. Efektivni načini transporta koji podrazumevaju visokokvalitetne puteve, železnicu, luke i vazdušni transport, omogućavaju privrednicima da njihova roba i usluge blagovremeno i sigurno stignu na tržište, kao i da zaposleni bezbedno i na vreme stignu na svoj posao. Kontinuirano i kvalitetno snabdevanje električnom energijom je neophodno za funkcionisanje preduzeća i fabrika, odnosno čitave ekonomije. Stabilna i široko rasprostranjena telekomunikaciona mreža omogućava brz i slobodan protok informacija, čime se povećava ekonomska efikasnost, jer preduzeća nesmetano komuniciraju, a svi donosioci odluka raspolažu relevantnim informacijama.

Treći stub – Makroekonomsko okruženje. Za razvoj konkurentnosti najvažnija je stabilnost makroekonomskog okruženja. Iako izolovano stabilno makroekonomsko okruženje ne može povećati nacionalnu produktivnost, ekonomska istorija je mnogo puta pokazala da nestabilno makroekonomsko okruženje može značajno unazaditi ekonomski razvoj zemlje. Bitni parametri su visok ekonomski rast, smanjenje nezaposlenosti, niska inflacija i uravnotežen platni bilans. Većina makroekonomskih pokazatelja je međusobno povezana i u mnogome zavisi od faze privrednog ciklusa u kome se privreda nalazi. Na primer, država ne može da obezbedi visok nivo svojih usluga ukoliko ima visok stepen zaduženja i posledično visoke kamatne stope. Takođe, visoki izdaci po osnovu deficita sužavaju prostor države u kome bi mogla da odreaguje na period recesije. Inflacija značajno utiče na poslovanje kompanija, snižava konkurentnost domaćih proizvoda, čime se smanjuje izvoz, što vodi porastu deficita platnog bilansa. Stub uključuje podatke o budžetskom bilansu, nacionalnoj štednji, inflaciji, javnom dugu i kreditnom rejtingu zemlje.

Četvrti stub – Zdravlje i osnovno obrazovanje. Zdravstveno stanje radnika je veoma bitan faktor konkurentnosti, jer omogućava da zaposleni ostvare svoj pun potencijal. Manje zdravi radnici, izazivaju dodatne troškove poslovanja, kao i niži nivo efikasnosti, te je bitno omogućiti viši nivo zdravstvenih usluga. U okviru ovog stuba je i osnovno obrazovanje koje u savremenom svetu predstavlja neophodnost, jer povećava efikasnost svakog radnika. U okviru indikatora zdravlje analiziraju se podaci poput životnog veka, smrtnosti novorođenčadi, učestalosti određenih bolesti poput malarije, tuberkuloze, HIV-a. Stub osnovno obrazovanje analizira kvalitet osnovnog obrazovanja i stope učešća stanovništva u osnovnom obrazovanju.

Peti stub – Visoko obrazovanje i obuka. Ukoliko zemlja želi ekonomski da napreduje neophodno je da što veći udeo stanovništva bude visoko obrazovan. Današnja globalizovana ekonomija zahteva od zemalja da prave basen visoko obrazovane radne snage, koja je sposobna da obavlja kompleksne zadatke i prilagođava se okruženju koje se brzo menja. Ovaj stub meri učešće stanovništva u srednjem i visokom obrazovanju, kvalitet obrazovanja, kao i stalnu stručnu obuku, koja je veoma značajna u permanentnoj nadogradnji zaposlenih, njihovih znanja i veština.

Šesti stub – Efikasnost tržišta roba. Efikasnost tržišta roba podrazumeva sposobnost proizvodnje širokog asortimana roba i usluga, koji su u skladu sa aktuelnim odnosima ponude i tražnje. Zdrava tržišna konkurencija, i domaća i strana, je važna za tržišnu efikasnost, jer omogućava da najefikasnije kompanije proizvode robu koja se traži na tržištu. Osnovna odlika globalizovanog tržišta je višak ponude u odnosu na tražnju, što poziciju potrošača čini povoljnijom. Efikasnost tržišta zavisi i od uslova tražnje, poput sofisticiranosti kupaca, kao i različitosti preferencija kupaca iz istorijskih i kulturoloških razloga, čime se mogu stvoriti konkurentske prednosti, jer stimuliše proizvođače da budu inovativni i okrenuti ka kupcima. Sa druge strane, visoke poreske stope ili restriktivna i diskriminatorna pravila vezana za vlasništvo stranaca ili strane direktne investicije u velikoj meri mogu uticati na smanjenje efikasnosti tržišta roba, pa samim tim i konkurentnosti. Stub obuhvata domaću i stranu konkurenciju kao i kvalitet uslova tražnje.

Sedmi stub – Efikasnost tržišta rada. Efikasnost i fleksibilnost tržišta rada je kritičan faktor postavljanja radnika na radna mesta na kojima su

najefikasniji, kao i obezbeđenja podsticaja da posao obavljaju najbolje što mogu. Fleksibilnost omogućava prelazak zaposlenih sa jednog na drugi posao bez velikih troškova, kao i oscilacije zarada bez velikih socijalnih tenzija. Efikasno tržište rada mora biti u stanju da omogući jednakost muškaraca i žena, kao i zapošljavanje mladih, odnosno efikasno korišćenje talenata.

Osmi stub – Sofisticiranost finansijskih tržišta. Ukoliko se raspoloživa finansijska sredstva usmeravaju u investicione projekte koji imaju najvišu očekivanu stopu povraćaja finansijsko tržište se može smatrati sofisticiranim. Pored stabilnog bankarskog sektora efikasno finansijsko tržište podrazumeva i razvijene alternativne izvore finansiranja, odnosno sekundarno tržište sa širokim spektrom finansijskih instrumenata.

Deveti stub – Tehnološka opremljenost. U globalizovanim ekonomijama tehnologija postaje jedan od ključnih faktora za ostvarivanje konkurentskih prednosti. Ovim stubom meri se brzina kojom privreda usvaja postojeće tehnologije kako bi povećala produktivnost. Činjenica da je tehnologija potekla iz zemlje ili inostranstva je irelevantna za njenu sposobnost da poboljša produktivnost, već je relevantno da su tehnologije dostupne domaćim kompanijama i da mogu da se implementiraju. Strane direktne investicije su čest način ulaska ovakvih tehnologija na nacionalno tržište zemalja na nižim nivoima razvoja, dok se razvijene zemlje moraju oslanjati na sopstvena istraživanja i razvoj.

Deseti stub – Veličina tržišta. Veličina tržišta je izuzetno bitna za konkurentnost. Zemlje koje imaju veliko tržište mogu koristiti efekte ekonomije obima, odnosno povećanje svojih proizvodnih mogućnosti uz snižavanje troškova proizvodnje po jedinici proizvoda. U savremenoj ekonomiji nacionalna tržišta su uglavnom zamenjena internacionalnim, naročito u slučajevima kada su nacionalna tržišta mala.

Jedanaesti stub – Sofisticiranost poslovanja. Produktivnost čitave zemlje može se posmatrati kao zbir produktivnosti kompanija koje u njoj posluju. Sofisticiranost poslovanja obuhvata kvalitet ukupnih poslovnih veza, kao i strateški aspekt poslovanja preduzeća koji se iskazuje preko strategija i operativne prakse, te je neophodno da se preduzeća kontinuirano unapređuju po uzoru na najbolju globalnu praksu. Po pitanju strategije poželjan je

princip diferencijacije uz razvoj inovativnosti. Kvalitet poslovnih veza u zemlji i pratećih industrija meri se kvalitetom i kvantitetom lokalnih dobavljača i nivoom njihove interakcije. Kada su kompanije i dobavljači iz određenog sektora međusobno povezani u klastere, efikasnost se povećava, povećava se mogućnost inovacije u procesima i smanjuju se barijere za ulazak novih kompanija.

Dvanaesti stub – Inovacije. Zemlje u razvoju imaju prednost u smislu usvajanja postojećih tehnologija razvijenih zemalja, kako bi unapredile svoju produktivnost. Sa druge strane razvijene zemlje svoju konkurentnost mogu, u smislu inovacija, unapređivati jedino kroz osmišljavanje i razvoj novih proizvoda i procesa. Ovakvo unapređivanje zahteva okruženje koje podržava razvoj inovativnosti, ulaganje u istraživanje i razvoj, saradnju univerziteta i privrede, zaštitu intelektualne svojine i slično. Takođe zahteva sinergiju javnog i privatnog sektora u domenu istraživanja.

Iako se rezultati indeksa objavljuju za svaki stub pojedinačno, neophodno je naglasiti da oni značajno utiču međusobno jedni na druge i da slabosti u jednoj oblasti često imaju negativan uticaj na ostale stubove.

Tabela 15. Faze ekonomskog razvoja prema BDP-u

Faze razvoja	BDPpc (u USA dolarima)
Faza I- Faktorski vođena ekonomija	< 2000
Prelazak iz faze I u fazu II	2000- 3000
Faza II- Efikasnošću vođena ekonomija	3000- 9000
Prelazak iz faze II u fazu III	9000- 17000
Faza III- Inovacijama vođena ekonomija	> 17000

Izvor: Godišnji izveštaji o Indeksu globalne konkurentnosti

Fazu razvoja u kojoj se ekonomija neke zemlje nalazi, određuje nivo godišnjeg bruto domaćeg proizvoda po glavi stanovnika. Ekonomija neke zemlje je u prvoj fazi razvoja ukoliko je njen BDP p.c. manji od 2000 USD. Da bi poboljšale svoju konkurentnost zemlje iz ove grupe bi trebalo da unapređuju institucije, infrastrukturu, makroekonomsku stabilnost, zdravlje i osnovno obrazovanje, jer su to ekonomije vođene osnovnim faktorima. Zemlje čiji je godišnji BDP pc između 2000 i 3000 USD, nalaze se na prelasku iz prve u drugu fazu razvoja, dok se zemlje sa godišnjim BDP pc

između 3000 i 9000 USD nalaze u drugoj fazi razvoja. Na prelasku u treću fazu nalaze se države sa BDP pc između 9000 i 17000 hiljada USD, dok se visokorazvijenim zemljama smatraju države sa godišnjim BDP pc većim od 17000 USD.

Tabela 16. BDP pc i faza razvoja za Srbiju u periodu 2007-2016. godine

Godina	BDP pc	Faza razvoja
2007	5596 USD	II Efikasnošću vođena ekonomija
2008	6782 USD	II Efikasnošću vođena ekonomija
2009	5809 USD	II Efikasnošću vođena ekonomija
2010	5233 USD	II Efikasnošću vođena ekonomija
2011	6081 USD	II Efikasnošću vođena ekonomija
2012	4943 USD	II Efikasnošću vođena ekonomija
2013	5907 USD	II Efikasnošću vođena ekonomija
2014	6123 USD	II Efikasnošću vođena ekonomija
2015	5119 USD	II Efikasnošću vođena ekonomija
2016	5376 USD	II Efikasnošću vođena ekonomija

Izvor: Godišnji izveštaji o Indeksu globalne konkurentnosti

Kao što pokazuje i tabela, iako je u periodu od 2007. do 2016. godine nivo BDP pc varirao, u rasponu od 4943 USD do 6782 USD po prethodno navedenoj kategorizaciji, Srbija se sve vreme nalazi u fazi II koja podrazumeva ekonomiju vođenu efikasnošću. U radu Paraušić, Domazet, Simeunović (2017), autori su korišćenjem statističkog metoda ANOVA potvrdili da u zavisnosti od faze razvoja u kojoj se zemlja nalazi zavisi i nivo razvoja klastera u ekonomiji.

4.2. ANALIZA ZBIRNOG INDEKSA GLOBALNE KONKURENTNOSTI ZA PERIOD 2006-2016. GODINE

U nastavku će se analizirati vrednost Indeksa globalne konkurentnosti Srbije u periodu od 2006-2016. godine. Analiziraće se kako desetogodišnji trend Srbije, tako i položaj Srbije u odnosu na uporedive zemlje iz okruženja.

Izveštaj Svetskog ekonomskog foruma (*World Economic Forum-WEF*) za 2016. godinu pozicionira Srbiju na 78. mesto na listi od 137 zemalja sa

4. Analiza okruženja putem Indeksa globalne konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma

Indeksom globalne konkurentnosti 4,14. Kada ovaj podatak uporedimo sa pozicijom Srbije iz 2015. godine možemo konstatovati da je Srbija bolje pozicionirana za 12 mesta, s tim da je u 2015. godini analizirana jedna zemlja više. Indeks globalne konkurentnosti poboljšao se sa 3,97 na 4,14 u periodu od godinu dana.

Tabela 17. Zbirni indeks globalne konkurentnosti u Srbiji u periodu 2006-2016. godine

Godina	Rang Srbije prema IGK (pozicija/ukupan broj država)	IGK SRB
2006	91/131	3,78
2007	95/135	3,90
2008	93/134	3,76
2009	96/139	3,83
2010	95/142	3,87
2011	95/144	3,87
2012	101/148	3,77
2013	94/144	3,89
2014	94/140	3,88
2015	90/138	3,97
2016	78/137	4,14

Izvor: Godišnji izveštaji o Indeksu globalne konkurentnosti

U tabeli su prikazani svi rangovi Srbije za period 2006-2016. godine i ukupan broj država koje su rangirane na listi. Primetno je da se broj zemalja na listi povećavao iz godine u godinu, a Srbija je uglavnom zauzimala rang 93-95 sa jednim padom u 2012. godini kada se našla na 101. mestu od ukupno 148 zemalja. U 2016. godini Srbija je ostvarila najbolji rang od kada se prati ovaj indeks.

Tabela 18. Analiza indeksa globalne konkurentnosti po stubovima za Srbiju u periodu 2007-2016. godine

Faktori	`07	`08	`09	`10	`11	`12	`13	`14	`15	'16
Osnovni zahtevi										
I Institucije	3,40	3,24	3,19	3,15	3,16	3,20	3,21	3,24	3,31	3,42
II Infrastruktura	2,68	2,75	3,39	3,67	3,78	3,51	3,93	3,87	3,94	4,09
III Makroekonomska stabilnost	4,72	3,88	4,05	4,48	3,91	3,36	3,51	3,60	4,12	4,61
IV Zdravlje i osnovno obrazovanje	5,79	5,71	5,95	5,82	5,73	5,75	5,76	5,87	5,97	6,02
Poboljšanje efikasnosti										
V Visoko obrazovanje i obuka	3,91	3,83	4,01	3,98	3,97	4,05	4,25	4,27	4,40	4,60
VI Efikasnost tržišta roba	3,68	3,70	3,57	3,49	3,57	3,64	3,78	3,74	3,78	3,96
VII Efikasnost tržišta rada	4,36	4,18	4,06	3,94	4,04	3,90	3,73	3,72	3,84	3,96
VIII Razvoj finansijskog tržišta	3,94	3,87	3,84	3,74	3,68	3,48	3,50	3,23	3,41	3,56
IX Tehnološka opremljenost	3,45	3,38	3,41	3,63	4,10	3,94	4,45	4,47	4,05	4,19
X Veličina tržišta	3,59	3,69	3,60	3,61	3,64	3,68	3,68	3,70	3,63	3,72
Inovacije i sofisticiranost										
XI Sofisticiranost poslovanja	3,51	3,45	3,15	3,08	3,11	3,18	3,21	3,14	3,22	3,52
XII Inovacije	3,09	2,98	2,93	2,90	2,81	2,85	2,89	2,90	2,97	3,11

Izvor: Godišnji izveštaji o Indeksu globalne konkurentnosti

Najveću promenu u oceni ovih faktora beleži Makroekonomska stabilnost sa 3,36 koliko je iznosila u 2012. godini na čak 4,61 koliko je bila ocena prema poslednjem izveštaju iz 2016. godine. Ostali faktori takođe beleže poboljšanje u odnosu na prethodnu godinu, te stub zdravlje i osnovno obrazovanje ima najbolju ocenu iz prve grupe faktora – 6,02, dok indikatori institucije i infrastruktura imaju daleko niže vrednosti 3,42 i 4,09. U drugoj

4. Analiza okruženja putem Indeksa globalne konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma

grupi, svi stubovi imaju bolje ocene u odnosu na prethodnu godinu, a najbolji među njima je visoko obrazovanje i obuka – 4,60. Treća grupa faktora inovacije i sofisticiranost imaju najlošije ocene u odnosu na prethodne dve grupe faktora. U odnosu na prethodnu godinu prisutan je trend rasta ocene za oba stuba. Sofisticiranost poslovanja kao faktor je ocenjen sa 3,22 u 2015. godini da bi se ocena za narednu godinu poboljšala na svega 3,52. Inovacije su najslabiji stub Srbije u pogledu ocene konkurentnosti, te ocena ovog stuba za poslednju godinu iznosi svega 3,11.

Tabela 19. Zbirni Indeks globalne konkurentnosti u regionu u periodu 2011-2016. godine

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Srbija	3,87	3,77	3,90	3,89	3,97	4,14
BIH	3,93	4,02	4,00	3,71	3,80	3,87
Makedonija	4,04	4,14	4,26	4,28	4,23	Xx
Crna Gora	4,14	4,20	4,23	4,20	4,10	4,1
Albanija	3,90	3,85	3,84	3,93	4,06	4,18
Hrvatska	4,04	4,13	4,13	4,07	4,15	4,19
Bugarska	4,27	4,31	4,37	4,32	4,40	4,46
Rumunija	4,07	4,13	4,30	4,32	4,30	4,28

Izvor: Godišnji izveštaji o Indeksu globalne konkurentnosti¹

Ukoliko analiziramo ukupan Indeks globalne konkurentnosti u proteklih šest godina u regionu, tokom 2012. i 2013. godine Srbija je beležila najniže vrednosti indeksa. Od 2014. godine nema najnižu vrednost, ali je i dalje pri dnu ukoliko se analizira region. U analiziranom periodu maksimalnu vrednost indeksa u regionu imala je čak četiri puta Bugarska, po jednom Rumunija i Crna Gora. Analize rađene i za period od 2008 do 2012. godine (Stošić, Domazet, 2014) pokazale su da je Srbija bila jedna od najnekonkurentnijih zemalja na evropskom kontinentu. Sa aspekta da je prilikom analiziranja alternativa za strana ulaganja ovaj indeks jedan od parametara pri izboru zemlje za investiranje, nameće se zaključak da bi Srbija svakako morala da poboljša svoju konkurentnost.

¹ Napomena: Makedonija u 2016. godini nije ušla u uzorak

4.3. ANALIZA STUBA MAKROEKONOMSKE STABILNOSTI

U kontekstu analize eksternog okruženja u kome posluje sektor MSPP u Srbiji u nastavku će se analizirati kretanje vrednosti stuba makroekonomske stabilnosti u Srbiji, kao i uporedno kretanje vrednosti ovog stuba sa uporedivim zemljama u okruženju.

Tabela 20. Stub makroekonomske stabilnosti u regionu u periodu 2011-2016. godine

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Srbija	3,91	3,36	3,51	3,60	4,12	4,61
BIH	4,31	4,23	xx	4,32	4,55	4,82
Makedonija	5,04	4,94	4,93	5,09	5,20	XX
Crna Gora	3,85	4,07	4,46	4,62	3,70	3,71
Albanija	4,27	4,41	3,82	3,96	4,28	4,60
Hrvatska	4,75	4,71	4,44	4,19	4,42	4,85
Bugarska	5,42	5,61	5,45	4,94	5,21	5,72
Rumunija	4,80	5,10	5,20	5,40	5,50	5,25

Izvor: Godišnji izveštaji o Indeksu globalne konkurentnosti

Ukoliko analiziramo samo stub koji ocenjuje makroekonomsku stabilnost Srbija je tokom prethodnog šestogodišnjeg perioda ostvarivala najniže vrednosti indeksa. Svrshodno je istaći da je makroekonomska stabilnost Srbije u apsolutnom iznosu značajno napredovala tokom 2015. i 2016. godine, ali joj to nije promenilo poredak na listi s obzirom da je zaostatak u odnosu na region bio velik, te se i dalje nalazi na začelju.

U okviru stuba makroekonomske stabilnosti analiziraju se sledeći makroekonomski pokazatelji: budžetski bilans u procentu BDP-a, nacionalna štednja u procentu BDP-a, javni dug u procentu BDP-a, stopa inflacije i kreditni rejting zemlje. Do 2012. godine analiziran je i spred kamatnih stopa, ali se taj pokazatelj više ne analizira. U periodu do 2009. godine u izveštaju je objavljivana samo plasman zemlje, da bi se od 2010. godine za svaku komponentu objavljivala i ocena i plasman.

Tabela 21. Struktura i vrednost stuba makroekonomske stabilnosti za Srbiju u periodu 2010-2016. godine

Godina	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Makroekonomska stabilnost ukupno	4.5	3.9	3.4	3.5	3.6	4.1	4.6
Budžetski bilans u % BDP	-3.5	-4.0	-7.0	-5.7	-6.3	-3.7	-1.3
Nacionalna štednja u % BDP	14.8	16.1	8.0	11.5	9.5	12.9	14.0
Inflacija (godišnja promena u %)	6.2	11.2	7.3	7.7	2.1	1.4	1.1
Javni dug u % BDP	44.0	47.9	63.7	65.8	72.4	77.4	74.1
Spred kamatnih stopa %	6.9						
Kreditni rejting zemlje 0-100 (najbolje)	39.8	39.8	39.2	39.5	38.9	--	39.8

Izvor: Godišnji izveštaji o Indeksu globalne konkurentnosti

U ovom sedmogodišnjem periodu, može se zaključiti da je 2010. godine makroekonomska stabilnost bila na visokom nivou, da bi tokom trogodišnjeg perioda opadala, a onda od 2014. godine kreće blago poboljšanje sa akcentom na 2015. i 2016. godinu u kojima je poboljšanje značajnije. Ono što se vidi iz tabele je visoka vrednost javnog duga zemlje u odnosu na BDP, što je već godinama problem koji se ističe i u našoj javnosti, kao i budžetski deficit koji postoji sve vreme, a koji je u 2012. godini na jako visokom nivou. Stopa inflacije je već tri godine niska i stabilna, tako da se može reći da je to faktor koji najviše doprinosi poboljšanju ukupne ocene makroekonomske stabilnosti. Generalno, može se reći da su u 2016. godini svi makroekonomski pokazatelji unapređeni, te je zato ukupna ocena stuba makroekonomske stabilnosti značajno poboljšana.

►► Budžetski bilans u % od BDP-a

Imajući u vidu da se većina makroekonomskih varijabli izražava u procentu BDP-a, na početku će se predstaviti dinamika kretanja BDP-a u periodu 2008-2016. godine.

BDP je tržišna vrednost svih finalnih dobara i usluga proizvedenih u jednoj zemlji u datom periodu (Mankiw, Taylor, 2008). BDP se može izraziti u

tekućim cenama kada govorimo o nominalnom BDP-u ili u stalnim cenama, kada je u pitanju realni BDP. U analizi je korišćen realni BDP, s obzirom da na njega ne utiču promene cena, već on odražava samo promene proizvedenih količina. On odražava sposobnost privrede da zadovolji potrebe i želje ljudi, odnosno predstavlja bolju meru ekonomskog blagostanja nego realni BDP. Konačno, BDP per capita ukazuje na dohodak i izdatke prosečnog stanovnika u jednoj privredi i omogućava poređenje životnog standarda ekonomija različite veličine i različitog broja stanovnika.

Tabela pokazuje da je u 2009., 2012., i 2014. godini Srbija imala pad privredne aktivnosti, odnosno negativnu stopu rasta. Takođe, 2008. godina je bila poslednja godina u kojoj je ostvarena visoka stopa rasta, da bi nakon toga bilo nekoliko godina sa malom stopom rasta (ili padom). Konačno, od 2015. godine stopa rasta je pozitivna i rastuća, od 0,8% u 2015. godini, 2,8% u 2016. godini i sa procenom od oko 2% iz decembra 2017. godine.

Tabela 22. BDP Srbije u periodu 2008-2016. godine

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
BDP (mlrd EUR)	33,7	30,7	29,8	33,4	31,7	34,3	33,3	33,5	34,6
BDP pc u EUR	4586	4187	4082	4619	4400	4781	4672	4720	4904
BDP, realan rast u %	5,4	-3,1	0,6	1,4	-1,0	2,6	-1,8	0,8	2,8

Izvor: Ministarstvo finansija, Osnovni makroekonomski indikatori

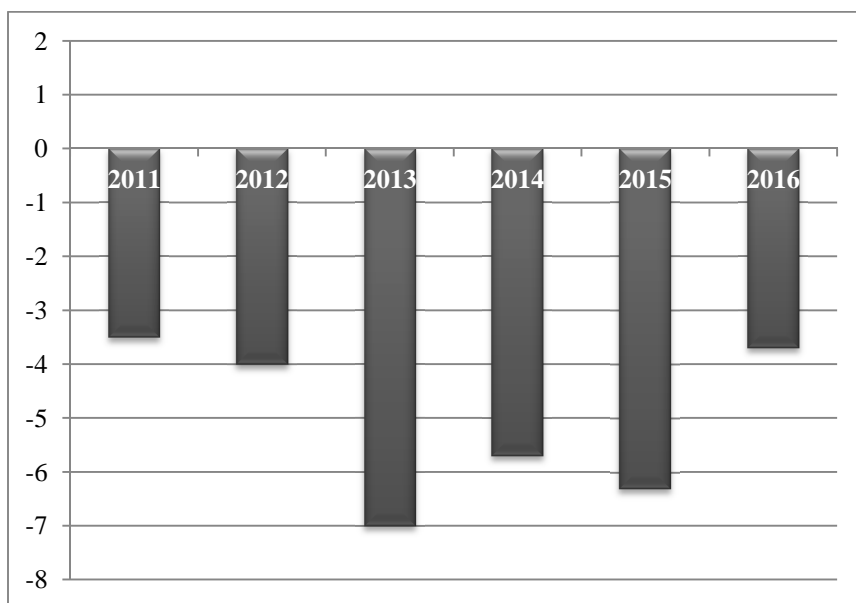
Budžet je sveobuhvatan plan prihoda i primanja i plan rashoda i izdataka, organizovan u dva odvojena računa: (a) račun prihoda i primanja ostvarenih po osnovu prodaje nefinansijske imovine i rashoda i izdataka za nabavku nefinansijske imovine i (b) račun finansiranja. Budžetski suficit, odnosno deficit je razlika između ukupnog iznosa prihoda i primanja ostvarenih po osnovu prodaje nefinansijske imovine i ukupnog iznosa rashoda i izdataka za nabavku nefinansijske imovine.

Metodologija izračunavanja nivoa budžetskog bilansa se razlikuje u zavisnosti koja institucija objavljuje podatak. Konkretno, u Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma koriste se podaci Međunarodnog monetarnog

4. Analiza okruženja putem Indeksa globalne konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma

fonda i Svetski ekonomski pregled, a budžetski bilans se iskazuje kao prosečni budžetski bilans opšte države za prethodnih 10 godina, izračunat kao razlika prihoda opšte države i ukupnih troškova, u procentu BDP-a. Takođe, neophodno je napomenuti da postoji i razlika između budžetskog i fiskalnog bilansa, imajući u vidu da se u praksi oni neretko poistovećuju. Ukupni fiskalni suficit, odnosno ukupni fiskalni deficit je budžetski suficit, odnosno budžetski deficit, korigovan za transakcije u imovini i obavezama koje su izvršene u cilju sprovođenja javnih politika. Primanja ostvarena privatizacijom imaju tretman finansijske imovine i uključuju se u račun finansiranja, a subvencije date u formi kredita, ili nabavke finansijske imovine smatraju se rashodima.

Grafik 38. Budžetski bilans u % BDP-a za Srbiju u periodu 2011-2016. godine



Izvor: Godišnji izveštaji o Indeksu globalne konkurentnosti

Kao što se vidi u tabeli u čitavom analiziranom periodu Srbija je beležila budžetski deficit koji se kretao od -3.5% do -7%. Značajno je istaći da u kontekstu približavanja Evropskoj uniji Srbija mora da zadovolji takozvane Maastrichtske kriterijume, od kojih je jedan da visina budžetskog deficita ne

sme biti viša od 3% BDP-a (Grubišić, Kamenković, Raičević, 2014). U analiziranom periodu, Srbija nijednom nije ispunila ovaj kriterijum.

►► Nacionalna štednja u % od BDP-a

Bruto domaći proizvod predstavlja i ukupne dohotke u ekonomiji, ali i ukupne izdatke na autput dobara i usluga u ekonomiji. Komponente BDP-a (Y) su: lična potrošnja (C), investicije (I), državna potrošnja (G) i neto izvoz (NX). Jednačina izgleda:

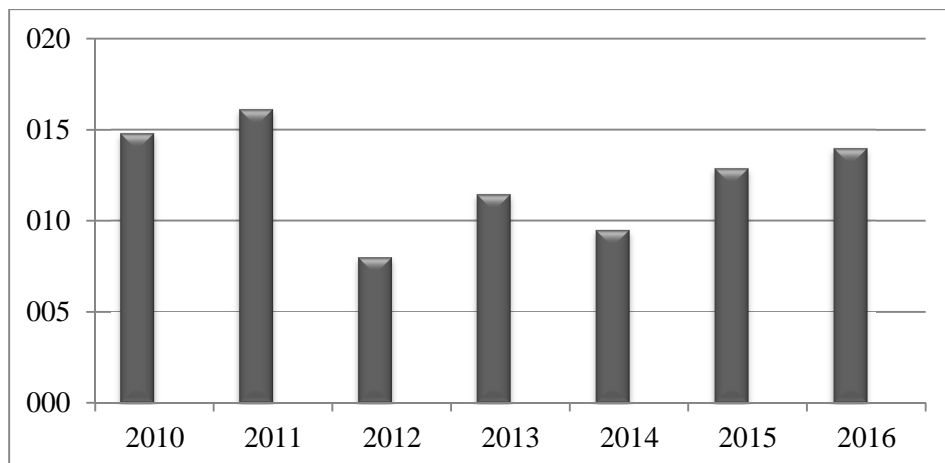
$$Y = C + I + G + NX$$

$$Y - C - G = I + NX, \text{ a pošto je } NK = NCO, \text{ NX, sledi da je } S = I + NCO$$

Nacionalna štednja zemlje predstavlja dohodak zemlje koji preostaje nakon što se isplati tekuća potrošnja i državni izdaci. Takođe, nacionalna štednja mora da bude jednaka zbiru domaćih investicija i neto odliva kapitala. Kada građanin neke zemlje uštedi određeni deo svog dohotka za budućnost, ta ušteđevina može da se iskoristi na dva načina: za finansiranje akumulacije domaćeg kapitala ili za finansiranje kupovine kapitala u inostranstvu (Mankiw, Taylor, 2008). Nacionalna štednja jedne zemlje sastoji se od privatne i državne štednje. Kao što nam je pokazala analiza budžetskog bilansa, štednja države je u ovom periodu bila negativna, odnosno beležen je deficit, te je jasno da je sva ostvarena nacionalna štednja privatna.

Bruto nacionalna štednja definiše se u izveštaju o indeksu globalne konkurentnosti kao bruto raspoloživi dohodak, umanjen za finalnu potrošnju, nakon uzimanja u obzir prilagođavanja za penzione fondove. Za većinu zemalja, procena nacionalne štednje iskazuje se na osnovu podataka o nacionalnim računima o bruto domaćim ulaganjima i iz podataka o platnom bilansu o neto stranim ulaganjima.

Grafik 39. Nacionalna štednja u % BDP-a za Srbiju u periodu 2010-2016. godine



Izvor: Godišnji izveštaji o Indeksu globalne konkurentnosti

Iz grafika vidimo da je najniža vrednost zabeležena u 2012. godini i to 8%, a da je najviša vrednost ostvarena 2011. godine (16.10%) i 2016. godine (12.9%). Jasno je da je postojeći nivo štednje nizak, imajući u vidu da je svetski prosek oko 23% BDP-a.

Sposobnost domaće privrede da poveća udeo štednje smatra se jednom od ključnih pretpostavki za očuvanje makroekonomske stabilnosti i ubrzavanje dugoročno održivog rasta. Isključivo povećanjem nacionalne štednje, i državne i privatne, može se stvoriti prostor u domaćoj apsorpciji za neinflatorno povećanje investicija. Ukoliko je nacionalna štednja niža, viši nivo investicija može se ostvariti neto prilivom strane štednje, odnosno deficitom tekućeg računa.

Pre svetske ekonomske krize u Srbiji model privrednog rasta bio je baziran na niskoj domaćoj štednji i visokom prilivu kapitala iz inostranstva, koji je ostvarivan i putem stranih direktnih investicija i putem direktnog zaduživanja u inostranstvu. Za ovakav model karakteristično je da se često može kumulirati visok nivo zaduženosti domaće privrede ka inostranstvu, što se u Srbiji i desilo. Smanjen priliv stranog kapitala s jedne i otežan pristup međunarodnim izvorima finansiranja sa druge strane, doveli su do problema sa likvidnošću. U ovakvoj situaciji jedini način da se povećaju

neophodne investicije, bez povećanja deficita tekućeg računa i prevelike zaduženosti zemlje, su smanjenje potrošnje i povećanje domaće štednje, što je ekonomskom politikom Vlade za period od 2012. godine i bilo predviđeno. Postkrizni model rasta i razvoja Srbije 2011-2020. godine predviđao je povećanje učešća investicija na 28% do 2020. godine, a smanjenje učešća potrošnje na 81% u 2020. godini.

S obzirom da je merama ekonomske politike veoma teško delovati na privatnu štednju u kratkom roku, preostala alternativa je uticaj na povećanje državne štednje, što se u određenoj meri i sprovelo. U novembru 2014. godine doneta je uredba o smanjenju plata u javnom sektoru i penzija, čime se očekivalo smanjivanje udela javne potrošnje u BDP-u. Smanjenje učešća javne potrošnje za efekat ima i povećanje privatne štednje, usled povećanja raspoloživog dohotka privatnog sektora. Takođe, ono što bi podsticajno uticalo na povećanje štednje je smanjenje evroizacije privrede. Primer takvih mera je mera Narodne banke Srbije kojom se ukida obračunavanje obavezne rezerve na prikupljena oročena dinarska sredstva tokom nedelje štednje, zatim oslobađanje obaveznog depozita na dinarske kredite, smanjenje stope obavezne rezerve na dinarsku osnovicu sa 10% na 5%. Dodatno, Vlada Republike Srbije je emitovala državne zapise sa ročnošću od 18 i 24 meseca, kao i subvencionisala kredite za likvidnost i potrošačke kredite odobrene isključivo u dinarima. Kumulativno svi ovi procesi i mere trebalo bi da doprinesu povećanju domaće štednje, kako bi se mogle finansirati investicije i ostvariti održivi ekonomski rast.

►► Javni dug u procentu od BDP-a

Usled nedostatka prirodnih energenata, nafte i prirodnog gasa, kao i nemogućnosti da se domaća tražnja podmiri domaćom ponudom, Srbija je veoma zavisna od međunarodne trgovine. Ta zavisnost vodi visokom nivou spoljnotrgovinskog deficit, koji se pokrivaio visokim suficitima u kapitalnom bilansu. Međutim, kada je smanjen priliv kapitala iz inostranstva spoljnotrgovinski deficit je postao problem. Srbija je članica Centralno-evropskog sporazuma o slobodnoj trgovini (CEFTA), i u tom segmentu ostvaruje pozitivan spoljnotrgovinski bilans. Od posebnog značaja su spoljnotrgovinski sporazumi potpisani sa Evropskom unijom, Ruskom Federacijom i Turskom. Carinska politika postaje sve manje značajna, jer Srbija teži članstvu u Evropskoj uniji. Države EU su glavni

4. Analiza okruženja putem Indeksa globalne konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma

spoljnotrgovinski partner, pa primena trgovinskog sporazuma obavezuje na smanjenje carina. Takođe, nastojanje da se postane punopravni član Svetske trgovinske organizacije vodi smanjivanju carina. Spoljna trgovina Republike Srbije postaje posebno značajna i iz razloga primene novog modela ekonomskog rasta i razvoja, koji se zasniva na povećanju izvoza (izvozno orijentisani model rasta).

Tabela 23. Učešće javnog duga Republike Srbije u % BDP-a u periodu 2007-2016. godine

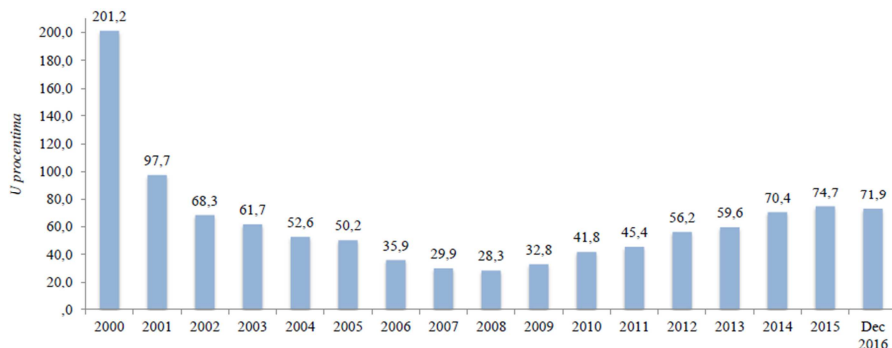
	GODINA									
Javni dug RS u % BDP-a	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	29.9	28.3	32.8	41.8	45.4	56.2	59.6	70.4	74.7	71.9

Izvor: Uprava za javni dug

Politika javnog duga je u nadležnosti Ministarstva finansija, u okviru kojeg funkcioniše poseban organ - Uprava za javni dug. Zaduživanje se vrši kroz izdavanje državnih hartija od vrednosti i zaključivanjem sporazuma o zajmovima, na domaćem i na stranom tržištu. Tako prikupljena finansijska sredstva se mogu koristiti za finansiranje budžetskog deficita, infrastrukturnih projekata, servisiranje obaveza, nabavku imovine itd. Institucija nadležna za politiku javnog duga je u obavezi da u skladu sa tržišnim prilikama (kamatne stope, devizni kursevi, projekcije) na što optimalniji način vrši svoju funkciju.

Kao što pokazuje tabela, nivo spoljne zaduženosti Srbije je izuzetno visok, čak je u nekim momentima na granici održivosti i ukazuje na potencijalni rizik od bankrotstva zemlje, odnosno nemogućnosti servisiranja duga. Po pitanju ukupnog nivoa spoljne zaduženosti ne postoji numerički izražen kriterijum koji se mora poštovati (Grubišić, Kamenković, 2015). Ipak, iskustvo pokazuje da su sve evropske zemlje koje su se suočile sa ozbiljnim finansijskim problemima, imale visok nivo spoljnog duga, pa podaci iz tabele upućuju na veliki rizik kojem je Srbija izložena.

Grafik 40. Visina i učešće javnog duga u Republici Srbiji u % BDP-a u periodu 2000-2016. godine



Izvor: Uprava za javni dug Republike Srbije

Napominjemo da se nivoi učešća javnog duga neznatno razlikuju ukoliko se uporede podaci koji su korišćeni za izradu Indeksa globalne konkurentnosti i podaci koje publikuje Uprava za javni dug Republike Srbije, što je rezultat različite metodologije obračuna.

Tabela 24. Valutna struktura javnog duga Srbije na kraju 2016. godine – Dug opšte države

Valuta	Po srednjem kursu	Učešće
RSD	651.316.043.690	20,94%
EUR	1.251.506.429.353	40,24%
USD	1.037.984.699.388	33,38%
CHF	16.975.148.338	0,55%
SDR	111.940.774.194	3,60%
Ostalo	40.270.374.597	1,29%
UKUPNO	3.109.993.469.561	100,00%

Izvor: Uprava za javni dug Republike Srbije

Tabela pokazuje da je veliki deo javnog duga indeksiran u stranoj valuti (oko 75%), što Srbiju čini vrlo ranjivom u smislu deviznog rizika. Nagla promena deviznog kursa može uticati na značajno povećanje/smanjenje učešća javnog duga u BDP-u.

Tabela 25. Pregled javnog duga prema kreditorima

Kreditori	Iznos ukupno povučenih sredstava	Stanje duga po srednjem kursu na 31.12.2016.godine
EIB	32.050.268.478	29.220.702.242
EBRD	31.306.194.556	14.434.152.557
Banka Intesa	15.116.621.303	8.451.420.575
Unikredit banka	7.639.865.413	4.420.633.383
ERSTE banka	2.582.920.043	2.319.904.933
AIK banka	6.834.484.100	2.189.368.814
Banka Poštanska štedionica	2.191.062.497	1.758.387.504
Komercijalna banka	3.076.819.390	1.613.231.941
Hypo Alpe Adria banka	3.096.887.425	915.313.210
Societe Generale banka	1.562.999.375	840.246.939
Ostali	22.186.867.999	9.586.541.989
Ukupno	127.644.990.578	75.749.904.089

Izvor: Uprava za javni dug Republike Srbije

►► Stopa inflacije

Sledeća komponenta stuba makroekonomske stabilnosti je stopa inflacije. U ovom delu ćemo se manje baviti njenom analizom koja je dosta detaljnija u delu monografije koji je posvećen monetarnoj politici. Metodologija koja se koristi u Izveštaju o globalnom indeksu konkurentnosti, stopu inflacije izražava kao godišnju procentualnu promenu indeksa potrošačkih cena (godišnji proseki), a podaci su takođe iz baze Međunarodnog monetarnog fonda i Svetskog ekonomskog pregleda.

Kao što je prikazano u Tabeli 21 inflacija je do 2014. godine beležila visoke vrednosti i izlazila iz planiranog koridora, imajući u vidu da se u Srbiji vodi politika ciljanja inflacije, ali nakon 2014. godine inflacija je niska i stabilna, i u velikoj meri je doprinela poboljšanju makroekonomske stabilnosti u Srbiji.

►► Kreditni rejting zemlje

Kreditni rejting zemlje predstavlja stav o kreditnom riziku u narednom periodu i podrazumeva procenu sposobnosti i spremnosti izdavaoca da

pravovremeno i u potpunosti izmiruje svoje obaveze prema kreditorima. Kreditne rejtinge dodeljuju institucije koje su specijalizovane za procenu kreditnog rizika ili agencije za kreditni rejting. Tri najuticajnije agencije za procenu kreditnog rejtinga su: Standard & Poor's (S&P), Moody's Investors Service (Moody's) i Fitch Ratings (Fitch). Ove agencije daju mišljenje o kreditnoj sposobnosti kompanija (corporate rating), država (sovereign rating), lokalnih samouprava (municipality rating), projekata (project rating). U slučaju kreditnog rejtinga države postoje dve vrste rejtinga: rejting izdavaoca i rejting dužničkih hartija od vrednosti. Osim u slučaju bankrota, ova dva rejtinga su najčešće jednaka. U slučaju bankrota, može se desiti odstupanje ukoliko država selektivno izabere za koje dužničke hartije će nastaviti izmirivanje obaveza.

Agencija S&P ocenjuje kreditni rejting zemlje na osnovu kvalitativne i kvantitativne analize, koja podrazumeva ocenu efikasnosti institucija i političkih rizika, ekonomsku strukturu i izgled za rast, eksternu poziciju države, mogućnost održavanja fiskalne ravnoteže, nivo i dinamiku javnog duga, efikasnost i kredibilitet monetarne politike. Analiziraju se makroekonomski i politički faktori, kao i interno i eksterno okruženje.

Agencije ocenu kreditnog rejtinga izražavaju slovima abecede od „A“ do „D“, pri čemu je „A“ najbolja, a „D“ najlošija ocena. Pored slova, ocene sadrže i prognozu (outlook) po pitanju potencijalnog kretanja rejtinga u budućnosti. Rejtinzi sadrže i znak „+“ ili „-“, čime se sugeriše njihov relativan položaj u okviru glavnih rejting kategorija. Prognoza može biti pozitivna (positive) i ukazuje da se očekuje povećanje rejtinga u budućnosti, negativna (negative) kada se očekuje pad rejtinga, stabilni (stable) kada se očekuje isti nivo rejtinga i razvojni (developing) kada se očekuje promena rejtinga u periodu od jedne do tri godine.

Agencije za kreditni rejting imaju značajan uticaj na finansijsko tržište, jer i investitori i izdavaoci prate rejtinge. Prilikom donošenja investicione odluke racionalno ponašanje investitora podrazumeva poređenje rejtinga finansijskih instrumenata sa stepenom rizika koji je za njega prihvatljiv. Rejting utiče i na trošak zaduživanja izdavaoca, jer što je rizičniji kompenzacija u vidu troška će biti viša.

4. Analiza okruženja putem Indeksa globalne konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma

Značaj rejting agencija pokazao se i tokom svetske finansijske krize kada su pogrešne procene rejting agencija dovele do urušavanja hipotekarnog tržišta u Americi. Ovu krizu je omogućio *Community reinvestment act*, zakon donet još 1977.godine, koji omogućava davanje zajmova građanima sa neredovnim primanjima i nižim životnim standardom ili takozvani subprime krediti. Problem je nastao kada su hipotekarne hartije koje su u svojoj osnovi imale loše kredite, dobijale visoke rejtinge. Kako se kriza produbljivala rejting tih hartija se postepeno smanjivao, dok se istovremeno smanjivala i vrednost portfolio investitora koji su u svom portfelju imali ove hartije od vrednosti. Najviše su bile pogođene banke i finansijske institucije koje su osiguravale hartije od vrednosti, jer nisu bile svesne rizika koji su preuzimale. Sa druge strane, najodgovornije za ove propuste su rejting agencije, čije su loše procene doprinele da kriza sa tržišta nekretnina pređe na finansijski sektor. Visokim vrednovanjem rizičnih hartija od vrednosti ocenama od B do AAA, stvoreni su uslovi za značajna ulaganja u loše hartije od vrednosti od strane velikih finansijskih institucija, koje su bile obavezne da ulažu u visokolikvidne i kvalitetne hartije od vrednosti. Agencije su startno pogrešno ocenile rejtinge, a zatim prekasno snizile rejtinge što je izazvalo štete koje se mere u milijardama dolara.

Rejting koji se dodeli državi posledično utiče i na rejting drugih izdavaoca u toj državi. Treba napomenuti da značajnu ulogu kod davanja kreditnog rejtinga ima i odnos države sa MMF-om. Ukoliko određena zemlja ima aranžman sa MMF-om, bez obzira da li je kredit povučen ili postoji stand by aranžman (aranžman iz predostrožnosti), kreditorima je jasno da zemlja podleže periodičnoj reviziji MMF-a, što je svakako povoljna okolnost za potencijalnog investitora.

Tabela 26. Kategorije rejtinga najznačajnijih rejting agencija

Standard and Poor's	Fitch Ratings	Moody's	Opis kategorije rejtinga	Nivo
AAA	AAA	Aaa	Najbolja ocena, izuzetno visoka sposobnost izvršenja finansijskih obaveza, minimalan kreditni rizik	INVESTICIONI NIVO
AA+	AA+	Aa1	Veoma visoka kreditna sposobnost, veoma nizak kreditni rizik	
AA	AA	Aa2		
AA-	AA-	Aa3		
A+	A+	A1	Visoka sposobnost izvršenja finansijskih obaveza, nizak kreditni rizik	
A	A	A2	Zadovoljavajuća sposobnost izvršenja finansijskih obaveza, umeren kreditni rizik	
A-	A-	A3		
BBB+	BBB+	Baa1		
BBB	BBB	Baa2	NEINVESTICIONI (ŠPEKULATIVNI) NIVO	
BBB-	BBB-	Baa3		
BB+	BB+	Ba1		Postoji sposobnost izvršenja finansijskih obaveza, ali je prisutan rizik promene poslovne klime i ekonomskih uslova, kao i znatan kreditni rizik
BB	BB	Ba2		
BB-	BB-	Ba3		Trenutno postoji sposobnost izvršenja finansijskih obaveza, ali je prisutan visok rizik promene poslovne klime i ekonomskih uslova, kao i visok kreditni rizik
B+	B+	B1		
B	B	B2		
B-	B-	B3		Loša sposobnost izvršenja finansijskih obaveza, veoma visok kreditni rizik
CCC+	CCC+	Caa1		
CCC	CCC	Caa2		
CCC-	CCC-	Caa3	Nesposobnost ili veoma loša sposobnost izvršenja finansijskih obaveza, bankrot ili visoka verovatnoća bankrota	
CC	CC	Ca		
C	C			
CD	DDD	C	Nesposobnost izvršenja finansijskih obaveza, bankrot	
D	DD			
	D			

Izvor: Standardandpoors.com, Fitchratings

4. Analiza okruženja putem Indeksa globalne konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma

Tabela 27. Kreditni rejting Srbije u periodu 2007-2017. godine

Godina	S&P	Fitch	Moody's
2007	BB-/ stabilan		
2008	BB-/ negativan	BB-/ negativan	
2009	BB-/ stabilan		
2010		BB-/ stabilan	
2011	BB / stabilan		
2012	BB-/ negativan	BB-/ negativan	
2013			B1/ stabilan
2014		B+/ stabilan	
2015		B+/ pozitivan	
2016	BB-/ pozitivan	BB-/ stabilan	B1/ pozitivan
2017			Ba3/ stabilan

Izvor: Narodna banka Srbije

U poslednje dve godine kreditni rejting Srbije je porastao po klasifikaciji sve tri pomenute rejting agencije. Kreditni rejting je i dalje neinvesticioni (špekulativni) ali je značajno bliži investicionom nivou.

5.

EKONOMSKI INDIKATORI PRIVREDNIH CIKLUSA

Istorija pokazuje da je interesovanje za privredne cikluse podložno fluktuacijama u sličnoj meri kao i privredna kretanja – ono raste u periodima privrednih turbulencija, a naročito ekonomskih kriza i recesija, dok opada u periodima stabilnosti i kontinuiranog ekonomskog rasta. Uprkos činjenici da je tema privrednih ciklusa jedna od značajnijih u ekonomskoj teoriji, jedinstvenog stava o uzrocima kontrakcije ekonomske aktivnosti i načinima za njeno prevazilaženje i dalje nema. Najobimnijom i najpreciznijom istorijskom evidencijom privrednih ciklusa smatra se ona koju publikuje NBER (National Bureau of Economic Research), američki komitet za privredne cikluse, sačinjen od grupe značajnih, nezavisnih ekonomista. Do pojave aktuelne krize, pokazatelji dužine trajanja pojedinih faza privrednih ciklusa, kao i karakteristike ekonomskih kontrakcija, ukazivale su da je došlo do produžavanja trajanja faze ekspanzije i skraćivanja faze kontrakcije, kao i smanjenja njene oštine (Praščević, 2009).

Sa aspekta sektora MSPP nagoveštavajući ili vodeći indikator privrednih ciklusa može biti veoma značajan, jer može ukazati na budući pravac kretanja privrede date zemlje, što utiče na sve tržišne učesnike, pa tako i na poslovanje sektora MSPP. Oni svoje investicione odluke mogu uskladiti sa nastupajućim ciklusom u privredi i tako iskoristiti period ekspanzije za eventualno povećanje svojih aktivnosti, ili smanjiti troškove ukoliko se očekuje recesija kako bi je što spremnije dočekali.

5.1. KORELACIJA EKONOMSKIH VARIJABLI SA PRIVREDNIM CIKLUSOM

Analiza cikličnog kretanja privrede mora biti zasnovana na kretanju velikog broja ekonomskih varijabli, a ne samo na kretanju BDP-a. Ona mora da obuhvati dva važna aspekta ponašanja ekonomskih varijabli. Prvi aspekt je smer u kome se varijabla kreće u odnosu na smer agregatne ekonomske aktivnosti. Ona ekonomska varijabla koja se kreće u istom smeru kao i agregatna ekonomska aktivnost, odnosno u periodu ekspanzije raste, a u periodu kontrakcije opada naziva se procikličnom varijablom. Varijabla koja se kreće suprotno od kretanja agregatne ekonomske aktivnosti, odnosno raste u kontrakciji, a opada u ekspanziji je kontrakcična varijabla. Konačno, ekonomske varijable koje ne pokazuju jasnu tendenciju kretanja tokom ciklusa nazivaju se acikličnim varijablama.

Drugi važan aspekt predstavlja vremenski trenutak kada pojedine ekonomske varijable dostižu krajne tačke prekretnice – vrh ili dno u odnosu na tačke preokreta tokom privrednog ciklusa. U tom smislu ekonomske varijable se dele na vodeće, koincidirajuće i zaostajuće. Ekonomska varijabla je vodeća, ukoliko teži da prethodi u odnosu na ekonomsku aktivnost. Vrhovi i dna vodeće varijable javljaju se pre odgovarajućih vrhova i dna privrednih ciklusa. Ove varijable su najznačajnije i najkorisnije kreatorima ekonomske politike, jer mogu biti koristan instrument u predviđanju budućeg smera privredne aktivnosti. Koincidentna ili podudarna ekonomska varijabla je ona čiji se vrhovi i dna javljaju u istom momentu kao i vrhovi i dna odgovarajućeg ciklusa. Zaostajuće varijable su one čiji se vrhovi i dna javljaju kasnije od odgovarajućih vrhova i dna privrednog ciklusa. Vremenska usklađenost najznačajnijih ekonomskih varijabli su dati u sledećoj tabeli.

Tabela 28. Ciklično ponašanje ključnih makroekonomskih varijabli

Varijable	Smer	Vreme
<i>Proizvodnja</i>		
Industrijska proizvodnja	Prociklična	Koincidentna
<i>Izdaci</i>		
Potrošnja	Prociklična	Koincidentna

Poslovne fiksne investicije	Prociklična	Koincidentna
Stambene investicije	Prociklična	Vodeća
Investicije u zalihe	Prociklična	Vodeća
Vladine nabavke	Prociklična	
<i>Varijable tržišta rada</i>		
Zaposlenost	Prociklična	Koincidentna
Nezaposlenost	Kontraciklična	Neklasifikovana
Prosečna produktivnost rada	Prociklična	Vodeća
Realna najamnina	Prociklična	
<i>Novčani rast i inflacija</i>		
Novčani rast	Prociklična	Vodeća
Inflacija	Prociklična	Zaostajuća
<i>Finansijske varijable</i>		
Cena akcija	Prociklična	Vodeća
Nominalne kamatne stope	Prociklična	Zaostajuća
Realne kamatne stope	Aciklična	

Izvor: Survey of Current Business, 1993.

Ciklična osetljivost proizvodnje je različita po različitim sektorima privrede, iako generalno većina tipova proizvodnje raste u periodima ekspanzije i opada u periodima recesije. Primera radi, grane koje proizvode relativno trajna ili dugoročna dobra i kapitalna dobra reaguju na privredni ciklus, proizvodeći po visokim stopama tokom ekspanzija, odnosno niskim tokom recesija. Sa druge strane, grane koje proizvode relativno netrajna ili kratkoročna dobra, manje su osetljive na privredni ciklus. Ipak, generalno je pravilo da je industrijska proizvodnja prociklična i koincidentna varijabla, odnosno da su obrtne tačke u proizvodnji blisko korelisane sa obrtnim tačkama ciklusa.

Potrošnja predstavlja najznačajniju komponentu agregatne tražnje odnosno agregatnih prihoda, jer u većini razvijenih zemalja ona čini između 50% i 65% ukupne agregatne tražnje. Potrošnja trajnih potrošačkih dobara raste tokom ekonomskih ekspanzija i pod jakim je uticajem privrednih ciklusa. Po pitanju vremena, potrošnja i investicije se poklapaju sa privrednim ciklusom, a jedini izuzetak su investicije u zalihe (sirovine, polugotovi proizvodi i gotovi proizvodi) koji su prociklični i vodeći.

Tržište rada burno reaguje na privredne cikluse i to tako što u recesiji zaposlenost opada, radnici dobijaju otkaze i sve je teže pronaći posao. Zaposlenost je izvesno prociklična i koincidentna sa ciklusom. Stopa nezaposlenosti je izrazito kontraciklična, mada se oštro povećava u kontrakcijama ekonomske aktivnosti, ali se i sporije smanjuje u ekspanzivnom periodu. Dve značajne varijable tržišta rada su prosečna produktivnost rada, koja se dobija podelom ukupnog realnog outputa sa brojem sati za proizvodnju tog outputa i realna najamnina, koja se utvrđuje za čitavu privredu i to tako što se ukupna realna najamnina isplaćena svim radnicima u privredi podeli ukupnim brojem radnih sati. Prosečna produktivnost rada je prociklična i vodeća varijabla u odnosu na ciklus. Međutim, kod prosečne realne najamnine ne može se decidno tvrditi kog su smeru, s obzirom da se rezultati istraživanja kreću od toga da su aciklične do toga da su veoma prociklične. Uopšteno, većina dokaza kao i nedavno sprovedena istraživanja ukazuju da su realne najamnine blago prociklične.

Varijabla novčanog rasta se smatra procikličnom i vodećom, dok je inflacija takođe prociklična, ali zaostajuća za privrednim ciklusom.

Konačno, cene akcija su prociklične i vodeće, a nominalne kamatne stope prociklične i zaostajuće. Realna kamatna stopa nema očiglednu cikličnu šemu, jer je istorijski pokazivala različito ponašanje, bila je negativna tokom recesije 1973-1975. godine, ali i vrlo visoka tokom recesije 1981-1982. godine. Acikličnost realne kamatne stope indicira da pojedini privredni ciklusi imaju različite uzroke i zato su efekti na realnu kamatnu stopu različiti.

5.2. EKONOMETRIJSKO ISTRAŽIVANJE VODEĆEG EKONOMSKOG INDIKATORA ZA PRIVREDU SRBIJE

Blagovremena identifikacija privrednih ciklusa, odnosno faza privrednih aktivnosti u kojima dolazi do zaokreta u odnosu na prethodni trend, predstavlja ključni faktor za uspešno sprovođenje kontracikličnih mera ekonomske politike. I pored značaja koji ova problematika ima kako u akademskim istraživanjima, tako i sa praktičnog stanovišta, koliko je autorima poznato, u Srbiji do sada nije bilo ozbiljnijih pokušaja da se razvije metodologija za konstrukciju agregatnog indikatora koji bi ukazivao na

zaokrete privrednih ciklusa. S obzirom da kreiranje jednog ovakvog pokazatelja nije primarni cilj ovog rada, ali je višestruko značajan sa stanovišta analize cikličnih kretanja srpske ekonomije i makroekonomskog okruženja u kome posluje sektor MSP, umesto razvoja originalne metodologije ova analiza se konceptualno bazira na postojećoj metodologiji izrade hrvatskog indeksa CROLEI (Rašić Bakarić, Tkalec, Vizek, 2011), uz određene modifikacije (Kamenković, Grubišić, 2013).

U radu Frenkela i Saravalosa iz 2010. godine urađena je obimna analiza preko 80 radova koji su se u prošlosti bavili tematikom vodećih indikatora privrednih ciklusa. Rad sugerše da su devizne rezerve centralne banke i kretanje deviznog kursa varijable koje su najkonzistentnije nagoveštavale krize u prošlosti. Za analizu krize iz 2008-2009. godine koristi se šest varijabli kako bi se izmerio obuhvat krize – pad BDP-a i industrijske proizvodnje, depresijacija valute, performanse na berzi, pad deviznih rezervi i učešće u programima MMF-a. Nakon ekonometrijske analize autori su potvrdili ono što je preko polovine analiziranih studija tvrdilo, a to je činjenica da su devizne rezerve i u aktuelnoj krizi nagoveštavale privredni ciklus, dok su promene deviznog kursa značajne za objašnjenje slabosti valuta.

Vesselinov (2012) je konstruisao novi vodeći kompozitni indeks za privredu Bugarske. Za određivanje tačaka zaokreta korišćen je Bry-Boschan-ov metod, a od vremenskih serija podataka korišćeno je sledećih 6 komponenata: poslovna klima u industriji, građevinarstvu, maloprodaji i uslugama, zaposlenost i indeks bugarske berze (SOFIX). Indeks je ukazivao na kretanje privrednih ciklusa Bugarske, ali kao i za svaki indeks, potreban je duži vremenski period opservacija kako bi se utvrdila pouzdanost indeksa.

Bakarić, Tkalec i Vizek (2011) su metode za izračunavanje vodećih indikatora privrednih ciklusa u Hrvatskoj podelili na modelski pristup, koji podrazumeva određivanje tačaka zaokreta i testiranja prethođenja privrednom ciklusu primenom ekonometrijskog modeliranja i nemodelski pristup, koji tačke zaokreta određuje korišćenjem determinističkih algoritama. U tom kontekstu, izračunavanje indeksa CROLEI i po analognoj metodologiji postavljenog vodećeg indikatora privrednog ciklusa u Srbiji može se smatrati modelskim pristupom.

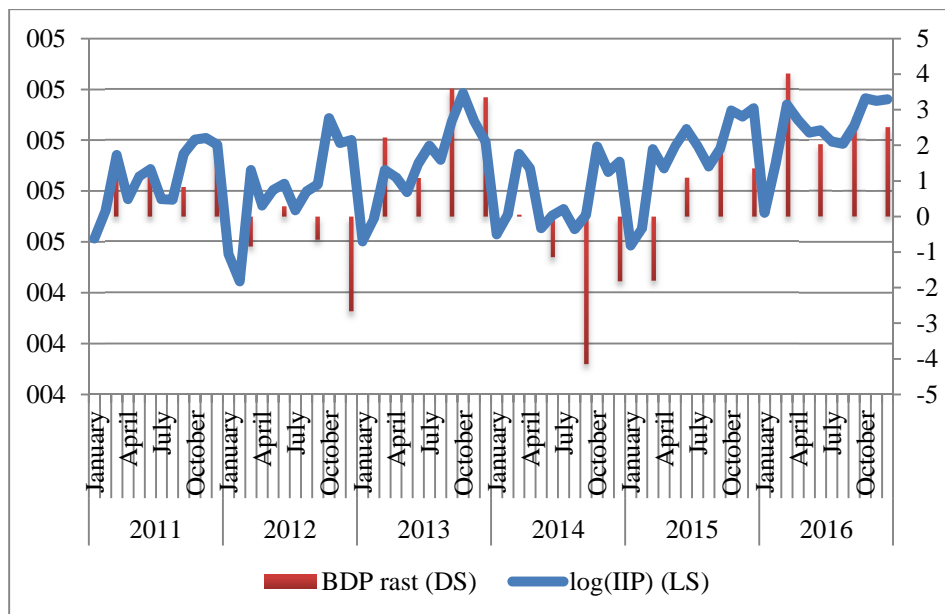
Indeks CROLEI kreiran je u cilju blagovremene identifikacije zaokreta privrednih ciklusa u Hrvatskoj. U najširem smislu, metodologija izrade CROLEI indeksa se sastoji iz četiri faze:

- I. Određivanje verovatnoća prelaska iz faze recesije u fazu ekspanzije (na bazi indeksa industrijske proizvodnje).
- II. Identifikacija makroekonomskih varijabli čija je dinamika najintenzivnije korelisana sa dočnjama dinamike BDP-a.
- III. Analiza korelacije između dinamike kretanja varijabli identifikovanih u fazi II sa verovatnoćama izračunatim u fazi I i selekcija najintenzivnije korelisanih.
- IV. Izračunavanje vrednosti CROLEI indeksa na bazi selektovanih ekonomskih varijabli iz faza II i III.

Bitno je napomenuti da bruto domaći proizvod nije moguće direktno koristiti kao analitičku varijablu zbog njegovog kvartalnog obuhvata, što u značajnoj meri skraćuje dostupne vremenske serije, naročito u zemljama poput Hrvatske ili Srbije gde su konzistentne vremenske serije duže od dvadeset godina retkost, i samim tim smanjuje mogućnost za ekonometrijsku analizu usled nedovoljnog broja podataka. Zbog toga je prilikom izrade CROLEI indeksa korišćen indeks industrijske proizvodnje koji se izračunava na mesečnom nivou i koji dobro odražava promene u ukupnim ekonomskim aktivnostima (Rašić Bakarić, Tkalec, Vizek, 2011, str. 623).

Korišćenje indeksa industrijske proizvodnje za aproksimaciju kretanja BDP-a uobičajeno je i u domaćoj literaturi, npr. Zaman i Marković (2011) su predstavili metodologiju za rekalkulaciju mesečnog BDP-a na bazi indeksa industrijske proizvodnje. Paralelno kretanje sezonalnog indeksa industrijske proizvodnje i promena realnog BDP-a (u odnosu na isti kvartal iz prethodne godine), prikazan je na Grafiku 41.

Grafik 41. Kretanje BDP-a i indeksa industrijske proizvodnje, 2011-2016. godine



Izvor: RZS, kalkulacije autora

Iako formalnu korelacionu analizu nije moguće realizovati zbog različite vremenske frekvencije podataka, vizuelno je jasno uočljivo da indeks industrijske proizvodnje (plava kriva) uglavnom uspešno aproksimira kretanje BDP-a (crveni stubić) u posmatranom periodu. Analiziran je period od januara 2011. godine do decembra 2016. godine u cilju izbegavanja perioda recesije, koja je nastala nakon ekonomske krize, a koja bi poremetila ocene verovatnoće privrednih fluktuacija.

Implementacija prve faze u izračunavanju indikatora privrednog ciklusa zasniva se na modelu Markovljevih lanaca, odnosno stohastičkog procesa koji karakteriše tzv. „odsustvo memorije“ - realizacija vrednosti stohastičkog procesa u narednom trenutku zavisi samo od prethodno realizovane vrednosti. Formalno, slučajni proces X_t predstavlja Markovljev lanac ukoliko zadovoljava sledeći uslov:

$$P(X_{t+1} = x | X_1 = x_1, \dots, X_t = x_t) = P(X_{t+1} = x | X_t = x_t)$$

Jedan od ekonomsko-matematičkih modela zasnovanih na svojstvu Markovljevih lanaca često korišćenih u ekonomskim analizama predstavlja Markovljev model sa promenljivim stanjima (*Markov regime-switching model*), koji je predstavio Hamilton (1989) u cilju modeliranja prelaza iz faze niske volatilnosti u fazu visoke volatilnosti prinosa finansijskih aktiva. Ideja univarijantnog modela Markovljevih lanaca sa promenljivim stanjima, korišćena u ovoj analizi, najbolje se može ilustrovati transformacijom jednostavnog autoregresivnog linearnog modela datog izrazom

$$\Delta X_t = \mu + \beta \Delta X_{t-1} + \varepsilon_t,$$

$$\varepsilon_t \sim N(0, \sigma^2)$$

u model oblika:

$$\Delta X_t = \mu_{S_t} + \beta_{S_t} \Delta X_{t-1} + \varepsilon_t,$$

$$\varepsilon_t \sim N(0, \sigma_{S_t}^2)$$

gde je ΔX_t zavisna varijabla koja se regresira na svoju prvu docnju, μ_{S_t} konstanta, β_{S_t} regresioni koeficijent, ε_t proces “belog šuma” a S_t stanje procesa ΔX_t u trenutku t . U slučaju kada postoje samo dva moguća stanja procesa – privredna ekspanzija ili recesija, varijabla s_t je binarna varijabla koja uzima vrednosti 1 (ekspanzija) ili 0 (recesija), te se osnovni model može alternativno predstaviti sledećim izrazima:

$$\Delta X_t = \mu_1 + \beta_1 \Delta X_{t-1} + \varepsilon_t, \varepsilon_t \sim N(0, \sigma_1^2) \text{ proces u stanju ekspanzije;}$$

$$\Delta X_t = \mu_2 + \beta_2 \Delta X_{t-1} + \varepsilon_t, \varepsilon_t \sim N(0, \sigma_2^2) \text{ proces u stanju recesije;}$$

$P(S_t = i | S_{t-1} = j) = p_{ij}$ uslovne verovatnoće prelaska iz jednog u drugo stanje.

Varijabla S_t se ne može direktno modelirati regresionim modelom, pa se u tu svrhu konstruišu iterativni algoritmi na bazi metoda maksimalne

verodostojnosti. U ovoj analizi za ocenu modela korišćen je algoritam Perlina (2012) i korespondentni MATLAB programski kod. Rezultati ocena parametara modela, za prve diference mesečnih desezoniranih vrednosti indeksa industrijske proizvodnje na uzorku 01/2011 – 12/2016 prikazani su u Tabeli 29, sa pripadajućom matricom ocenjenih verovatnoća prelaza iz stanja ekspanzije u stanje recesije, prikazanim u Tabeli 30:

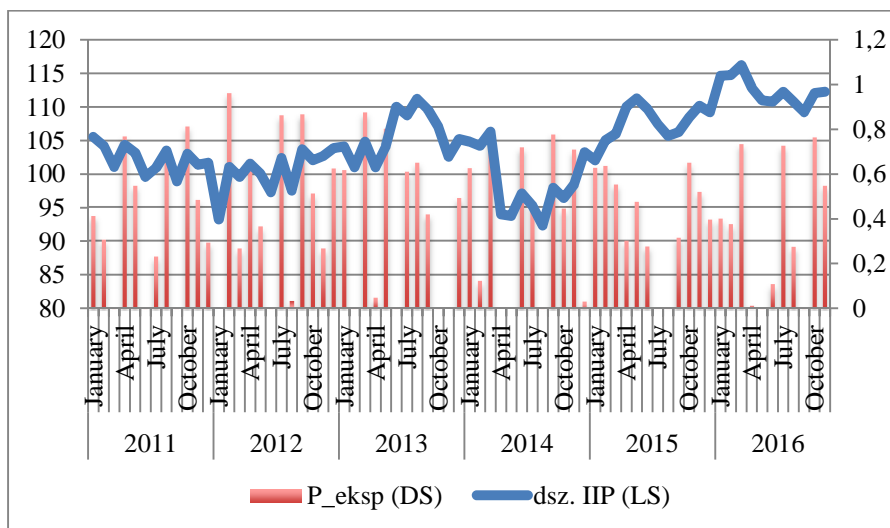
Tabela 29. Ocenjeni parametri modela

	μ_{S_t}	β_{S_t}	$\sigma_{S_t}^2$
Ekspanzija $S_t = 1$	1.7584	-0.6163	1.789163
Recesija $S_t = 0$	-0.9971	-0.1322	13.74759

Tabela 30. Matrica verovatnoća prelaza

p_{ij}	$S_t = 1$	$S_t = 0$
$S_t = 1$	0.26	0.48
$S_t = 0$	0.74	0.52

Grafik 42. Verovatnoće prelaska i indeks industrijske proizvodnje



Izvor: Kalkulacije autora

Na bazi ocenjenog modela, izračunate su izglačane verovatnoće prelaska iz stanja recesije u stanje ekspanzije. Zajednički prikaz dinamike ovih verovatnoća i desezoniranog indeksa industrijske proizvodnje prikazani su na Grafiku 42.

Indeks industrijske proizvodnje (desezoniran), prikazan plavom bojom čija je merna skala data na levoj ordinati, dostigao je svoj post krizni maksimum u septembru 2013. godine, da bi zatim usledio period recesije izazvan fiskalnom konsolidacijom do septembra 2014. godine, kada je dostignut minimum, posle čega je započet privredni oporavak sa novim maksimumom u aprilu 2016. godine. Verovatnoće prelaska iz jednog u drugi režim prikazane su crvenom bojom sa mernom skalom na desnoj ordinati. U literaturi se kao identifikator zaokreta privrednog ciklusa tretira realizacija vrednosti verovatnoće prelaska na nivou ispod/iznad 0.5, posle dužeg vremenskog intervala u kojima su realizovane vrednosti bile veće/manje od 0.5. U našem slučaju, kretanje verovatnoća prelaska koincidira sa fluktuacijama ekonomske aktivnosti sa visokim nivoom saglasnosti što je vidljivo iz priloženog grafika. U kontekstu uporedne analize ove dve varijable, može se konstatovati da je korišćeni model Markovljevog lanca sa promenljivim stanjima uspešno najavio prelaske iz faze ekspanzije u fazu recesije i obrnuto.

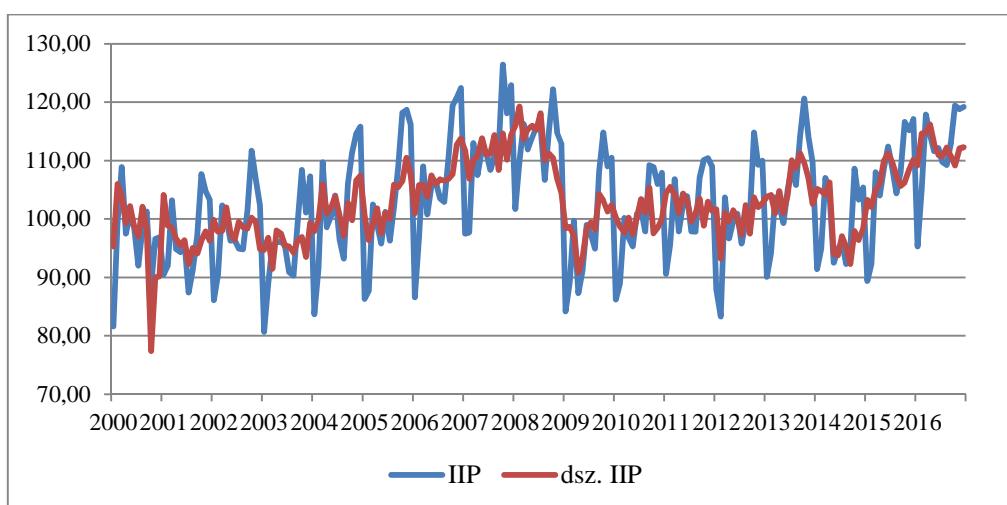
U drugoj fazi testirana je korelisanost između kretanja indeksa industrijske proizvodnje i docnji (od pomaka od jednog do pomaka od 12 meseci unazad) velikog broja ekonomskih varijabli koji predstavljaju potencijalne indikatore kretanja privrednog ciklusa, odnosno komponente agregatnog indikatora, grupisanih po ekonomskim aktivnostima na sledeći način (u zagradi je dat broj analiziranih varijabli):

- Cene industrijskih proizvoda (14)
- Potrošačke cene (13)
- Građevinarstvo (3)
- Trgovina, ugostiteljstvo i turizam (4)
- Nezaposlenost (1)
- Plate (2)
- Tržište kapitala (4)
- Monetarna statistika (20)
- Fiskalna statistika (11)

- Međunarodni odnosi (6)

Izbor varijabli (ukupno 78) je bio u velikoj meri uslovljen dostupnošću mesečnih podataka u posmatranom periodu i konzistentnošću u njihovom merenju, kao i potrebom da se pokrije što veći broj relevantnih oblasti. Zbog toga su nedostajući podaci za neke od ekonomskih varijabli uključenih u analizu, za koje smo procenili da bi njihovo isključivanje u velikoj meri umanjilo objektivnost istraživanja, interpolisani, a u situacijama gde su podaci bili dostupni samo na kvartalnom nivou korišćena je kubična interpolacija.

Grafik 43. Indeks industrijske proizvodnje



Izvor: Kalkulacije autora

Zbog velike heterogenosti posmatranih podataka, vremenske serije podataka koje imaju sezonsku komponentu su desezonirane (uključujući i indeks industrijske proizvodnje) korišćenjem modula za sezonska prilagođavanja X-12-ARIMA², inkorporiranog u E-views softveru za ekonometrijsku analizu. Ilustracija X-12-ARIMA desezonirane vremenske serije prikazana je na Grafiku 43, na primeru indeksa industrijske proizvodnje, za period

² X-12-ARIMA je bazično poseban softver za sezonsko prilagođavanje vremenskih serija koji koristi United States Census Bureau, ali se javlja kao poseban modul u okviru E-views programskog paketa.

01/2000 – 12/2016. godine. Analizirani su podaci od januara 2000. do decembra 2016. godine, jer su serije u tom periodu izvesno jednakog obuhvata.

Vremenske serije podataka koje su monetarno izražene su deflacionirane kako bi se izbegao efekat nominalnih promena cena. Za deflacioniranje je korišćen indeks potrošačkih cena, koji Republički Zavod za statistiku koristi kao zvaničnu meru inflacije.

Detaljna lista obuhvaćenih varijabli sa izvorima podataka kao i relevantnim transformacijama i dodatnim pojašnjenjima data je u Prilogu 1.

Na bazi korelacione analize, selektovali smo varijable, čije su docnje najbolje korelisane sa dinamikom industrijske proizvodnje. S obzirom da su makroekonomske varijable uglavnom autokorelisane, uveli smo ograničenje da jedna varijabla može figurisati samo sa jednom docnjom, i to onom docnjom sa najvećom vrednošću korelacionog koeficijenta. Varijable, njihovi korelacioni koeficijenti i relevantne docnje prikazane su u Tabeli 31.

Tabela 31. Korelaciona analiza za odabrane varijable

Varijabla	Docnja	Koeficijent korelacije
Akcize	t-3	0.420995
Belex 15 nivo	t-1	-0.039257
Belex15 promet	t-1	-0.197779
Belexline nivo	t-1	0.1692125
Belexline promet	t-1	-0.206307
Broj nezaposlenih	t-12	-0.45233
Broj noćenja turista	t-2	0.64743
Broj turista	t-2	0.68238
Broj završenih stanova	t-6	0.022644
Carine	t-1	-0.155426
Depoziti po videnju	t-4	0.587811
Devizna štednja dugoročna	t-12	0.602468
Devizna štednja kratkoročna	t-12	0.094863
Devizna štednja ukupna	t-11	0.585944
Devizne rezerve	t-8	-0.34083
Dinarska štednja dugoročna	t-1	0.6175248
Dinarska štednja kratkoročna	t-12	0.567375
Dinarska štednja ukupna	t-12	0.599675
Dinarski primarni novac	t-9	0.633737

5. Ekonomski indikatori privrednih ciklusa

Varijabla	Docnja	Koeficijent korelacije
Efektivni časovi rada u građevinarstvu	t-12	-0.18794
Gotov novac	t-11	0.478298
Indeks potrošačkih cena alkohol, duvan, narkotici	t-2	0.419972
Indeks potrošačkih cena električna energija, gas i ostala goriva	t-1	0.4155905
Indeks potrošačkih cena finansijske usluge	t-12	-0.31
Indeks potrošačkih cena hrana	t-8	-0.13491
Indeks potrošačkih cena komunikacije	t-1	0.1185979
Indeks potrošačkih cena lekovi	t-1	0.2140569
Indeks potrošačkih cena medicinske usluge	t-12	0.650559
Indeks potrošačkih cena obrazovanje	t-1	-0.239889
Indeks potrošačkih cena osiguranje	t-10	0.570308
Indeks potrošačkih cena rekreacija i kultura	t-12	0.540093
Indeks potrošačkih cena restorani i hoteli	t-12	0.518315
Indeks potrošačkih cena stvarne stambene rente	t-12	0.085569
Indeks potrošačkih cena transport	t-12	-0.33257
Indeksi cena proizvođača duvanski proizvodi	t-1	-0.215077
Indeksi cena proizvođača energija	t-1	-0.447936
Indeksi cena proizvođača intermedijarni osim energije	t-10	-0.35847
Indeksi cena proizvođača kapitalni proizvodi	t-1	-0.365683
Indeksi cena proizvođača netrajni proizvodi	t-1	-0.299904
Indeksi cena proizvođača prerada drveta	t-1	-0.487769
Indeksi cena proizvođača prerađivačka	t-1	-0.373446
Indeksi cena proizvođača proizvodi od gume i plastike	t-12	-0.13565
Indeksi cena proizvođača proizvodnja koksa i derivata nafte	t-12	-0.41143
Indeksi cena proizvođača proizvodnja osnovnih metala	t-4	-0.31949
Indeksi cena proizvođača proizvodnja pića	t-1	-0.409715
Indeksi cena proizvođača proizvodnja tekstila	t-1	-0.31351
Indeksi cena proizvođača rudarstvo	t-1	-0.432306
Indeksi cena proizvođača trajni proizvodi	t-1	-0.392865
Indeksi prometa u trgovini na malo	t-1	-0.227603
Indeksi prometa u ugostiteljstvu	t-1	-0.1307
Izvoz	t-1	0.6578487
Javni prihodi	t-3	0.451078
Javni rashodi	t-12	0.11511
M1	t-4	0.575952
M2	t-4	0.579261
M3	t-12	0.618731
Neporeski prihodi	t-3	0.498313
Obaveze prema inostranstvu	t-1	-0.512446
Oročeni dinarski depoziti	t-11	-0.18328
PDV iz uvoza	t-12	0.581851

Varijabla	Docnja	Koeficijent korelacije
Penzije	t-12	-0.3165
Porez na dobit	t-2	0.187373
Porez na dohodak građana	t-5	-0.25875
Potraživanja domaća	t-5	-0.11831
Potraživanja od inostranstva	t-11	0.207564
Prosečna bruto zarada	t-8	-0.22792
Prosečna neto zarada	t-8	-0.17406
Rashodi za zaposlene	t-9	-0.49338
Realni devizni kurs RSD-CHF	t-12	0.638822
Realni devizni kurs RSD-EUR	t-12	0.090597
Realni devizni kurs RSD-USD	t-4	0.681651
Socijalna pomoć i transferi	t-3	-0.09073
Ukupan primarni novac	t-12	0.13392
Ukupna aktiva	t-9	0.438827
Ukupna štednja	t-12	0.615409
Ukupni krediti	t-11	0.531286
Uvoz	t-1	-0.022533
Vrednost izvedenih građevinskih radova	t-12	-0.07199

Izvor: Kalkulacije autora

U trećoj fazi, analizirana je korelacija docnji dinamika makroekonomskih varijabli i verovatnoća da privredni ciklus bude u stanju ekspanzije, odnosno recesije. U skladu sa metodologijom CROLEI, verovatnoće prelaska ocenjene modelom u fazi I su transformisane tako što je svakoj verovatnoći manjoj, odnosno većoj od 0.5 dodeljena vrednost 0, odnosno 1. Na taj način je dobijena binarna vremenska serija pogodna za logit modeliranje.

Logit regresioni model zasnovan je na logističkoj funkciji i univarijantna forma modela se može generalno predstaviti na sledeći način:

$$\ln \left(\frac{\pi}{1-\pi} \right) = \beta_1 + \beta_2 X + \varepsilon, \quad \varepsilon \sim N(0, \sigma^2),$$

gde π predstavlja verovatnoću da se realizovao posmatrani događaj (ekspanzija), a X nezavisnu varijablu na osnovu koje se modeliraju verovatnoće realizacije posmatranog događaja. S obzirom da ne postoje analitička rešenja za ocene regresionih koeficijenata, oni se mogu oceniti samo metodama numeričke optimizacije, na bazi metoda maksimalne verodostojnosti. U ovom radu regresioni koeficijenti su ocenjeni metodom

Newton-Raphson numeričke optimizacije u MS Excelu, na bazi programskog VBA (Visual Basic for Application) napisanog u tu svrhu.

Tabela 32. Logit regresiona analiza za odabrane varijable

Varijabla	Docnja	Logit p2
Akcize	t-5	0.342486
Belex 15 nivo	t-7	0.484903
Belex15 promet	t-10	0.298909
Belexline nivo	t-7	0.352517
Belexline promet	t-4	0.501622
Broj nezaposlenih	t-6	0.601174
Broj noćenja turista	t-2	0.696279
Broj turista	t-2	0.815175
Broj završenih stanova	t-1	0.354072
Carine	t-12	0.40371
Depoziti po viđenju	t-9	0.404453
Devizna štednja dugoročna	t-4	0.195884
Devizna štednja kratkoročna	t-12	0.736442
Devizna štednja ukupna	t-4	0.536664
Devizne rezerve	t-1	0.690369
Dinarska štednja dugoročna	t-9	0.24572
Dinarska štednja kratkoročna	t-9	0.310004
Dinarska štednja ukupna	t-9	0.254233
Dinarski primarni novac	t-4	0.767308
Efektivni časovi rada u građevinarstvu	t-1	0.576496
Gotov novac	t-9	0.207036
Indeks potrošačkih cena alkohol, duvan, narkotici	t-9	0.508734
Indeks potrošačkih cena električna energija, gas i ostala goriva	t-7	0.141728
Indeks potrošačkih cena finansijske usluge	t-12	0.666437
Indeks potrošačkih cena hrana	t-9	0.090242
Indeks potrošačkih cena komunikacije	t-12	0.096997
Indeks potrošačkih cena lekovi	t-7	0.311551
Indeks potrošačkih cena medicinske usluge	t-4	0.570775
Indeks potrošačkih cena obrazovanje	t-8	0.660307
Indeks potrošačkih cena osiguranje	t-7	0.423787
Indeks potrošačkih cena rekreacija i kultura	t-9	0.231653
Indeks potrošačkih cena restorani i hoteli	t-11	0.234553
Indeks potrošačkih cena stvarne stambene rente	t-1	0.49558
Indeks potrošačkih cena transport	t-9	0.480509

Ocena kvaliteta okruženja u Srbiji i njegov uticaj na poslovanje sektora MSPP

Varijbla	Docnja	Logit p2
Indeksi cena proizvođača duvanski proizvodi	t-7	0.644202
Indeksi cena proizvođača energija	t-9	0.717448
Indeksi cena proizvođača intermedijarni osim energije	t-9	0.414965
Indeksi cena proizvođača kapitalni proizvodi	t-9	0.609319
Indeksi cena proizvođača netrajni proizvodi	t-4	0.638535
Indeksi cena proizvođača prerada drveta	t-1	0.476755
Indeksi cena proizvođača preradivačka	t-9	0.570078
Indeksi cena proizvođača proizvodi od gume i plastike	t-4	0.552647
Indeksi cena proizvođača proizvodnja koksa i derivata nafte	t-4	0.523929
Indeksi cena proizvođača proizvodnja osnovnih metala	t-11	0.383249
Indeksi cena proizvođača proizvodnja pića	t-9	0.674819
Indeksi cena proizvođača proizvodnja tekstila	t-4	0.694604
Indeksi cena proizvođača rudarstvo	t-11	0.45415
Indeksi cena proizvođača trajni proizvodi	t-9	0.514257
Indeksi prometa u trgovini na malo	t-1	0.266924
Indeksi prometa u ugostiteljstvu	t-10	0.349134
Izvoz	t-11	0.061964
Javni prihodi	t-9	0.542891
Javni rashodi	t-7	0.868194
M1	t-9	0.368707
M2	t-9	0.237781
M3	t-9	0.410051
Neporeski prihodi	t-9	0.573861
Obaveze prema inostranstvu	t-9	0.432318
Oročeni dinarski depoziti	t-1	0.662422
PDV iz uvoza	t-9	0.112063
Penzije	t-4	0.696164
Porez na dobit	t-9	0.115981
Porez na dohodak građana	t-9	0.804044
Potraživanja domaća	t-9	0.596581
Potraživanja od inostranstva	t-4	0.459349
Prosečna bruto zarada	t-4	0.03941
Prosečna neto zarada	t-4	0.016777
Rashodi za zaposlene	t-12	0.585213
Realni devizni kurs RSD-CHF	t-11	0.607474
Realni devizni kurs RSD-EUR	t-1	0.552748

Varijabla	Docnja	Logit p2
Realni devizni kurs RSD-USD	t-9	0.656548
Socijalna pomoć i transferi	t-12	0.243182
Ukupan primarni novac	t-7	0.564549
Ukupna aktiva	t-4	0.589916
Ukupna štednja	t-9	0.476108
Ukupni krediti	t-9	0.710322
Uvoz	t-1	0.019812
Vrednost izvedenih građevinskih radova	t-12	0.353926

Izvor: kalkulacije autora

U Tabeli 32, u koloni Logit p2, za obuhvaćene varijable na bazi logit regresione analize prikazane su p-vrednosti na bazi t-statistike ocenjenih logit regresionih koeficijenata, koje odražavaju statistički značaj regresione veze sa transformisanim verovatnoćama, za one docnje gde je statistička značajnost najizraženija.

U poslednjoj fazi, na bazi ukrštanja analiza iz faze II i faze III, selektovano je 15 varijabli koje imaju najbolja svojstva u kontekstu nagoveštavanja budućeg trenda kretanja indeksa industrijske proizvodnje, odnosno BDP-a. Na bazi ovih varijabli, odnosno njihovih docnji, konstruisan je indikator za predviđanje zaokreta privrednih ciklusa. U procesu selekcije korišćena su tri kriterijuma:

- (1) Kriterijum visoke korelacije – selektovane su varijable, odnosno njihove docnje koje imaju najviši korelacioni koeficijent (5 varijabli).
- (2) Kriterijum logit p vrednosti - selektovane su varijable, odnosno njihove docnje koje imaju najnižu p vrednost, odnosno gde se hipoteza o nepostojanju statistički značajne logit regresione veze odbacuje sa niskim rizikom greške (5 varijabli).
- (3) Kombinovani kriterijum – selektovane su varijable, odnosno njihove docnje koje imaju optimalan odnos između visokog korelacionog koeficijenta i niske p vrednosti logit regresije.

Primenom ovih selekcionih kriterijuma, od prvobitne liste 78 varijabli dobijena je lista od 15 varijabli na osnovu kojih je konstruisan indikator. Lista varijabli je prikazana u Tabeli 33.

Tabela 33. Lista varijabli uključenih u konstrukciju indikatora

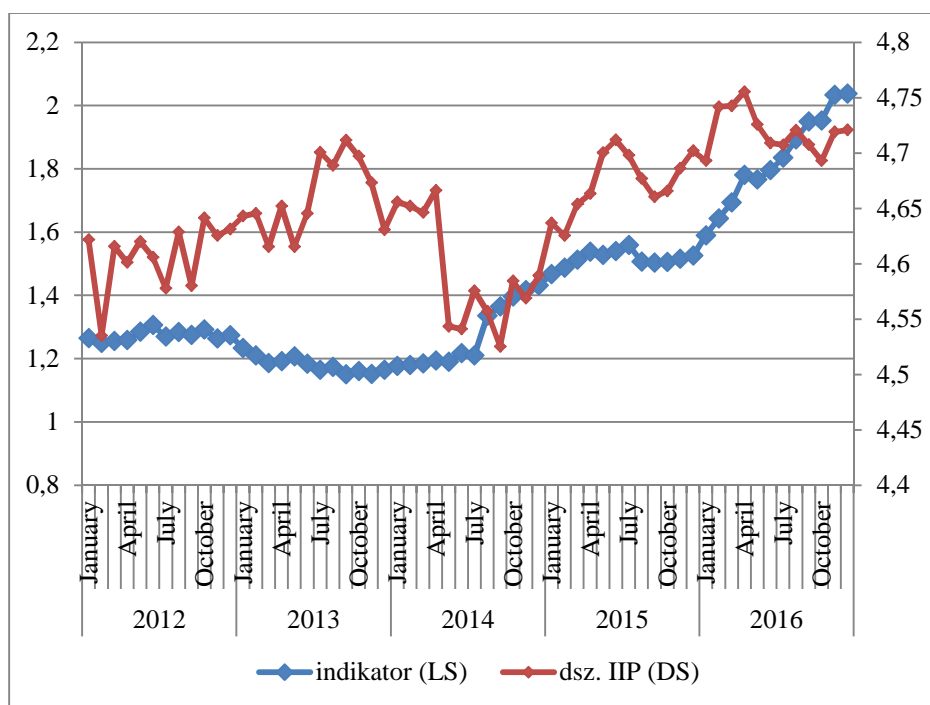
Varijabla	Docnja	Korelacija	Logit p2
Broj turista	t-2	0.682379	0.815174
Broj noćenja turista	t-2	0.647429	0.696278
Dinarska štednja dugoročna	t-9	0.481950	0.245719
Dinarska štednja kratkoročna	t-9	0.455107	0.310003
Dinarska štednja ukupna	t-9	0.510683	0.254233
Indeks potrošačkih cena hrana	t-9	-0.140761	0.090241
Indeks potrošačkih cena medicinska usluge	t-12	0.650558	0.719279
Izvoz	t-1	0.657848	0.226605
M2	t-4	0.579260	0.357372
PDV iz uvoza	t-9	0.581113	0.112063
Prosečna bruto zarada	t-4	-0.314015	0.039409
Prosečna neto zarada	t-4	-0.255284	0.016777
Realni devizni kurs RSD-CHF	t-12	0.638822	0.708418
Realni devizni kurs RSD-USD	t-4	0.681650	0.727762
Uvoz	t-1	-0.022532	0.019811

Ukoliko se analizira koje varijable ispunjavaju prethodno navedene kriterijume i ulaze u indikator možemo reći da je najviše varijabli iz sektora monetarne statistike (4) i međunarodnih odnosa (4). Krajnji indikator konstruisan je po sledećem algoritmu; najpre su sve varijable normalizovane u odnosu na svoju minimalnu vrednost u seriji kako bi se unificirala merna skala ovako heterogenog skupa varijabli. Zatim su normalizovane vrednosti varijabli na relevantnim docnjama ponderisane (jednako ponderisanje, ponder je jednak 1/15) i sumirane kako bi se dobio agregatni indikator (Kamenković, 2013). Paralelna dinamika ovog indikatora i kretanja indeksa industrijske proizvodnje (logaritmovane vrednosti), prikazana je na Grafiku 44.

Iz priloženog grafikona može se uočiti da je indikator privrednih ciklusa konstruisan prethodnom metodologijom ispoljio osetljivost na promene u privrednim kretanjima tokom perioda 01/2012-12/2016. godine. Najpre je početkom 2013. godine indikator nagovestio recesiju, iako je u tom periodu indeks industrijske proizvodnje bio u usponu sve do pred kraj 2013. godine, kada je došlo do novog talasa recesije i pada indeksa industrijske proizvodnje. Od drugog kvartala 2014. godine indikator je beležio konstantan uzlazni trend koji je sa određenim vremenskim pomakom pratilo

kretanje indeksa industrijske proizvodnje. Takođe, indikator je potvrdio da je kratkoročni pad aktivnosti u drugoj polovini 2015. godine bio samo prolaznog karaktera. Iz priloženog grafikona možemo zaključiti da indikator blagovremeno sa vremenskim pomakom od 2 do 3 meseca nagoveštava zaokret u privrednoj aktivnosti, odnosno potvrđuje trendove u slučaju kratkoročnih fluktuacija.

Grafik 44. Kretanje indikatora privrednog ciklusa Srbije



Izvor: kalkulacije autora

Sumarno posmatrano, primenom gore opisane metodologije, kreiran je indikator koji smisleno prati privredna kretanja u Srbiji i blagovremeno ukazuje na promene trendova, i pored velikog broja ograničenja sa kojima su se autori susreli, pre svega u pogledu dostupnosti podataka. Za razliku od CROLEI indeksa koji je baziran na analizi čak 278 ekonomskih varijabli, prilikom konstrukcije našeg indikatora korišćeno je svega 78, jer nismo bili u mogućnosti da dođemo do mesečnih podataka nekih makroekonomskih

varijabli³, dok je kod nekih varijabli menjana metodologija računanja pa konzistentne serije nisu bile dovoljno duge.

Rezultati ove analize mogu se okarakterisati kao krajnje zadovoljavajući. Bilo bi veoma korisno kada bi Ministarstvo finansija Republike Srbije i Republički zavod za statistiku kreirali jedan ovakav indikator za Srbiju i time ozbiljnije pristupili problemu blagovremene identifikacije privrednih ciklusa i analogno tome, pravovremenom donošenju relevantnih mera ekonomske politike.

³ Na primer nismo raspolagali dezagregiranim podacima o platama i zaposlenosti po sektorima, strukturi uvoza i izvoza itd.

6.

ANALIZA EKONOMSKE POLITIKE

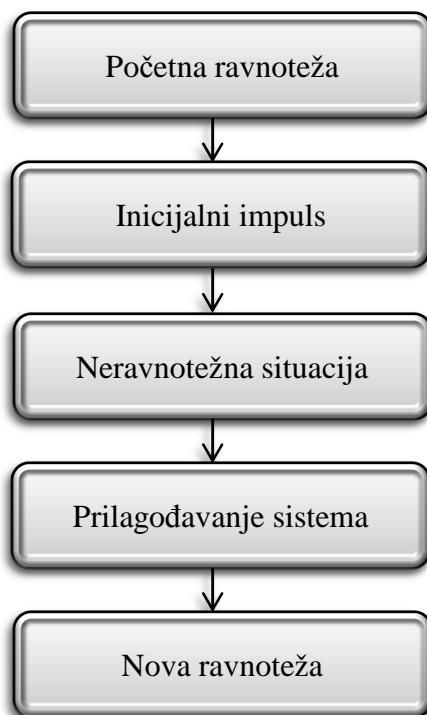
Ekonomska politika predstavlja skup mera i instrumenata države kojima se usmeravaju privredni subjekti radi ostvarenja određenih ekonomskih ciljeva (Dimitrijević, Fabris, 2007). Imajući u vidu da je ciklično kretanje svake privrede neminovno i da nakon perioda prosperiteta nailazi faza recesije, cilj ekonomske politike svake države da skрати ili ublaži faze silaznog kretanja ekonomske aktivnosti, a produži i stimuliše dugoročni privredni rast i razvoj.

Analiza vodećeg indikatora privrednih ciklusa koja je sprovedena u prethodnoj glavi, daje mogućnost da imajući u vidu vremenski pomak (time lag) od 2 do 3 meseca, vlasti mogu definisati ekonomsku politiku koja će brzo delovati na eventualne probleme koji se mogu javiti u privredi. Problem vremenskih kašnjenja kod sprovođenja mera ekonomske politike je veoma čest, sa neizvesnim efektom, te je indikator utoliko korisniji.

Takođe, efekti mera ekonomske politike mogu se analizirati kroz različite modele od kojih je jedan Mundell-Flemingov model, koji može biti koristan alat kako bi se utvrdilo da li su preduzete mere ekonomske politike adekvatne poziciji koju Srbija zauzima po ovom modelu (Grubišić, Kamenković, 2015).

Po pitanju ekonomske politike ne postoji jedna opšte prihvaćena definicija, ali ono što je zajedničko svim definicijama bez obzira na autora i različit aspekt sagledavanja su sledeći elementi: ekonomska politika je proces, čiji su nosioci državni organi. Ona nastoji da ostvari određene ciljeve u čemu koristi određene instrumente i mere.

Proces ekonomske politike se najčešće definiše na sledeći način:



Izvor: Dimitrijević, B., Fabris, N., (2007), *Ekonomska politika*, Ekonomski fakultet Beograd

Odvijanje ekonomske aktivnosti u nekom momentu dovodi do narušavanja početne ravnoteže. U trećoj fazi se definiše neophodna ekonomska politika, implementira u četvrtoj fazi, a njeni efekti postaju vidljivi u petoj fazi.

Ciljevi ekonomske politike su često konfliktni u smislu da se postizanjem jednog cilja, narušava mogućnost postizanja drugih ciljeva, te Dimitrijević i Fabris (2007) smatraju da je najrealističnije ukoliko se ciljevi definišu tako da se minimiziraju odstupanja:

- Nezaposlenosti od njene prirodne stope,
- Proizvodnje od njene prirodne stope uz punu zaposlenost,
- Inflacije od nule,
- Bilansa plaćanja od nule,
- Budžetskog bilansa od nule i
- Deviznog kursa od njegovog ravnotežnog i realnog nivoa.

Instrumenti ekonomske politike su ekonomske varijable putem kojih kreatori ekonomske politike žele da ostvare određene ciljeve. Najvažniji instrumenti ekonomske politike su:

- Fiskalna politika (politike javne potrošnje i poreska politika),
- Monetarna politika (emisija novca, operacije na otvorenom tržištu, kamatne stope),
- Spoljnotrgovinska politika (carine, kvote, dozvole, zabrane, devizni kurs) i
- Politika dohodaka (transferi, socijalna pomoć).

Prema načinu delovanja instrumenti ekonomske politike se mogu grupisati u sledeće kategorije (Dimitrijević, Fabris, Vladušić, Radović, Jandrić, 2016):

- Ugrađene stabilizatore, koji deluju automatski, odnosno za njihovo delovanje nije potrebna nova odluka kreatora ekonomske politike (npr. progresivno oporezivanje),
- Instrumenti povezani sa pravilima,
- Diskrecioni instrumenti, koje donose subjekti ekonomske politike za neku konkretnu situaciju i
- Instrumenti koji se donose u formi Zakona.

Sa aspekta makroekonomske stabilnosti Srbije mere ekonomske politike se sprovode kroz monetarnu politiku koju formuliše i sprovodi Narodna banka Srbije i fiskalnu politiku koju formuliše i sprovodi Ministarstvo finansija. Za obe politike se mora istaći problem takozvanog time-lag-a ili vremenskih kašnjenja. Od trenutka kada se uoči problem, pa do trenutka primene određenog instrumenta protekne određeni vremenski period. Takođe, od momenta primene određenog instrumenta do trenutka njegovog dejstva protekne određeni period. Ova vremenska kašnjenja mogu dovesti u situaciju da odabrani instrument ekonomske politike postane neadekvatan, na šta nosioci ekonomske politike treba dodatno da obrate pažnju.

Bitan faktor efikasnosti ekonomske politike je pitanje konzistentnosti, koja se ispoljava kroz odnos instrumenata ekonomske politike i njenih ciljeva. Ciljevi međusobno mogu biti nezavisni, komplementarni, ali i konfliktni. Važno je istaći da se instrumenti ne bi trebali donositi izolovano, već da se pri izboru instrumenata mora imati u vidu celovitost instrumenata i ciljevi koji se žele postići.

Ograničenje prilikom utvrđivanja uticaja instrumenata na ciljeve je činjenica da se najčešće istovremeno koristi više instrumenata, da različiti instrumenti utiču na iste ciljeve, da postoje vremenska kašnjenja, da mnoštvo faktora iz spoljnog i unutrašnjeg okruženja utiče na ciljeve, te se precizno ne može utvrditi dejstvo.

6.1. MONETARNA POLITIKA

Centralna banka je javna institucija koja je odgovorna za čuvanje vrednosti, odnosno kupovne snage novca. Jedna od dve najznačajnije uloge centralne banke je monetarna stabilnost koja podrazumeva nisku, stabilnu i predvidivu inflaciju i poverenje u valutu. Druga uloga centralne banke je održavanje stabilnosti finansijskog sistema, pod čime se podrazumeva da finansijske institucije dobro funkcionišu i odgovorno čuvaju novac svojih klijenata. Veoma bitno za vođenje monetarne politike je pitanje kredibiliteta centralne banke. Ukoliko je ona kredibilna i postoji stav da vodi monetarnu politiku u skladu sa profesionalnim standardima, njene mere će biti prihvaćene od strane učesnika na tržištu.

Centralna banka pre svega ima monopol na emisiju novca, ali direktno utiče i na nivo rezervi bankarskog sistema, te je jasan njen uticaj i na novčano tržište i na kratkoročne kamatne stope. Kratkoročne kamatne stope su bitne utoliko što utiču na puno ekonomskih varijabli koje se menjaju usled prilagođavanja ekonomskih subjekata. Prilagođavanje najbolje objašnjava takozvani proces monetarne transmisije.

Proces monetarne transmisije podrazumeva mehanizam preko kog monetarna politika utiče na makroekonomske varijable poput agregatne tražnje, proizvodnje i cena. Ispoljava se kroz različite kanale, utiče na različite agregate i tržišta, različitim intenzitetom i brzinom. Glavni identifikovani kanali monetarnog transmissionog mehanizma su kanal kamatnih stopa, kanal deviznog kursa, kanal cena aktive, kao i dva kreditna kanala, kanal bankarskog kreditiranja i bilansni kanal.

Od svih ovih kanala u Srbiji je dominantan uticaj monetarne politike preko kanala deviznog kursa. U ovom slučaju vide se prednosti odnosno nedostaci fluktuirajućeg deviznog kursa na privredu jedne zemlje (Grubišić,

Kamenković, 2014). Monetarna politika preko kamatne stope utiče na devizni kurs, čija promena utiče na neto izvoz. Viša kamatna stopa, čini domaću valutu jačom, a jača valuta smanjuje neto izvoznju tražnju, jer domaći proizvodi postaju skuplji, pa se usled smanjene tražnje smanjuje i proizvodnja. Suprotno, niža kamatna stopa, čini da domaća valuta depresira, što domaće proizvode čini jeftinijim prilikom izvoza, te izvoz i posledično proizvodnja rastu. Sa druge strane, promena deviznog kursa utiče na cene uvozne robe i usluga. Taj uticaj može biti direktan, kod proizvoda koji su isključivo ili dominantno uvoznog porekla ili indirektnog rasta cena preko rasta troškova uvoznih komponenti sadržanih u domaćim proizvodima.

Drugi značajan kanal u Srbiji je kanal bankarskog kreditiranja. Ovaj kanal je značajan na svim tržištima na kojim banke imaju značajnu ulogu u okviru finansijskog sistema, a deluje na sledeći način. U uslovima ekspanzivne monetarne politike, dolazi do povećanja rezervi i depozita banaka, kao i povećanja obima bankarskih kredita i zaduženosti, a usled toga i povećanja investicija i bruto domaćeg proizvoda. U uslovima restriktivne monetarne politike, bankarski krediti se smanjuju, smanjuje se zaduženost, a posledično se smanjuju i investicije i bruto društveni proizvod.

Prilikom formulisanja mera ekonomske politike treba uzeti u obzir i ograničenja sa kojima se ona suočava. Na proizvodnju i cene ne utiče samo monetarna politika, već svi faktori koji utiču na agregatnu ponudu i tražnju. Na strani tražnje, Vlada utiče na ekonomiju preko promene poreskih stopa i javne potrošnje, dok na ponudu mogu uticati prirodne katastrofe, kao i značajni skokovi cena nafte. Monetarna politika u ovom slučaju ima za cilj da kompenzuje smanjenje proizvodnje ili rast cena, ali retko može neutralisati obe veličine.

Takođe, ograničenje predstavljaju i već pomenuta vremenska kašnjenja, koja su u slučaju monetarne politike dugotrajna i nepredvidiva. Promene u monetarnoj politici koje centralna banka sprovede danas, mogu uticati na nivo cena posle nekoliko kvartala, što znači da ukoliko postoji određeni šok, može se desiti da on bude neutralisan značajno kasnije u odnosu na momenat kada se pojavio.

Prema Frederiku Miškinu, (2007) za uspešno vođenje monetarne politike bitne su sledeće činjenice:

- Nema dugoročnog trade off-a između privrednog rasta/zaposlenosti i inflacije.
- Za uspeh monetarne politike od ključne važnosti su očekivanja.
- Inflacija ima visoke troškove.
- Monetarna politika ima problem vremenske nekonzistentnosti.
- Efikasnost monetarne politike značajno zavisi od stepena nezavisnosti centralne banke.
- Snažno nominalno sidro je ključni faktor uspešnosti monetarne politike.

Instrumenti koje Centralnoj banci stoje na raspolaganju kako bi kontrolisala ponudu novca u privredi su: stopa obavezne rezerve, stopa refinansiranja i operacije na otvorenom tržištu. Stopu obaveznih rezervi određuje centralna banka i ona podrazumeva minimalan iznos rezervi koje banke moraju da imaju u odnosu na depozite. Obavezne rezerve utiču na to koliko novca bankarski sistem može da kreira. Ukoliko se poveća stopa obaveznih rezervi, banke moraju više novca da drže u rezervi, a manje da izdvoje za plasmane, čime se smanjuje novčani multiplikator, kao i ponuda novca. Obrnuto, ukoliko Centralna banka želi da poveća ponudu novca, smanjiće stopu obaveznih rezervi i time povećati novčani multiplikator. Stopa refinansiranja je ona stopa po kojoj je centralna banka spremna kratkoročno da kreditira komercijalne banke i njen odnos sa ponudom novca je isti kao i kod stope obaveznih rezervi, kada ona raste ponuda novca opada, a kada ona pada, ponuda novca raste. Konačno, treći instrument monetarne politike su operacije na otvorenom tržištu. Ukoliko centralna banka želi da poveća ponudu novca, ona može da kreira gotov novac i iskoristi ga da bi na tržištu obveznica kupila obveznice od javnosti. Sa druge strane, kada centralna banka proda obveznice na otvorenom tržištu, smanjuje se ponuda novca.

6.1.1. Analiza monetarne politike u Srbiji

Monetarnu politiku Srbije vodi Narodna banka Srbije, kao centralna banka. Monetarna politika se sprovodi kroz mere upravljanja kamatnim stopama, novčanom masom i intervencijama na deviznom tržištu, a osnovni cilj je stabilnost cena. Monetarna politika može biti ekspanzivna i restriktivna, u zavisnosti da li je povećana novčana masa i da li su snižene kamatne stope. Narodna banka Srbije vodi restriktivnu monetarnu politiku, a inflacija za

2017. godinu je targetirana na nivou od 3,0 +/- 1,5%. Režim deviznog kursa je rukovođeno fluktuirajući, odnosno formira se na osnovu ponude i tražnje za valutama, a zadržava se pravo intervenisanja na deviznom tržištu kako bi se sprečile visoke dnevne oscilacije.

Sporazum o ciljanju inflacije koji su potpisale Narodna banka Srbije i Vlada Republike Srbije, označava formalan prelazak Narodne banke Srbije na inflaciono targetiranje kao režim monetarne politike počevši od 01. septembra 2009. godine. Osnovni principi i funkcionisanje ovog režima utvrđeni su Memorandumom o ciljanju inflacije kao monetarnoj strategiji. Koncept inflacionog targetiranja prvi put je primenjen na Novom Zelandu davne 1989. godine, a nakon toga doživljava rastuću popularnost. Veliki broj zemalja ovaj koncept prihvata nakon kriza deviznih kurseva ili inflacionih epizoda. Veliki broj evropskih zemalja prihvatio je ovaj koncept nakon iznenadnog kolapsa ERM-a 1992. godine. Ovaj koncept karakteriše javno objavljivanje numeričkog targeta ili zone inflacije za određeni vremenski period uz opredeljenje da niska, stabilna stopa inflacije predstavlja osnovni cilj monetarne politike. Sprovođenje ovog režima podrazumeva određene preduslove. Mishkin (2000) navodi da su to: nezavisnost centralne banke, kredibilnost, razvijenost finansijskog tržišta, odsustvo drugih nominalnih ciljeva, transparentnost, relativno nizak nivo inflacije i makroekonomska stabilnost.

Nezavisnost centralne banke pokazala se kao značajan faktor nakon iskustva tokom 90-ih godina, kada je pritisak države na centralnu banku usled potrebe za finansiranjem visokih fiskalnih deficita uticao na rast primarne emisije, što je kreiralo hiperinflacionu spiralu. Primenom tržišnih instrumenata monetarne politike koji su nezavisni od nosilaca izvršne vlasti stvara se okruženje za efikasnu monetarnu politiku koja nije podložna uticajima učesnika na tržištu. Nezavisnost centralne banke može se posmatrati kroz četiri aspekta: institucionalnu, operativnu, finansijsku i personalnu. Institucionalna podrazumeva da je Narodna banka Srbije samostalna i nezavisna u obavljanju funkcija određenih Zakonom o NBS (Službeni glasnik RS, br. 72/2003, 55/2004, 85/2005 – dr.zakon, 44/2010, 76/2012, 106/2012 i 14/2015). Operativna nezavisnost podrazumeva nezavisnost u određivanju instrumenta monetarne politike u ostvarivanju cenovne stabilnosti. Dakle, centralna banka mora slobodno da određuje nivo referentne kamatne stope na novčanom tržištu, bez ograničenja poput

finansiranja budžetske potrošnje. Finansijska nezavisnost podrazumeva da centralna banka nezavisno određuje svoj budžet i primenjuje računovodstvene standarde specifične za centralnu banku. Ovaj aspekt regulisan je Zakonom o NBS, koji propisuje da Savet usvaja finansijski plan, način na koji se koriste prihodi, kao i obaveze koje NBS ima prema državi. Konačno, personalna nezavisnost podrazumeva da guvernera NBS predlaže predsednik Republike Srbije, a bira Narodna Skupština, kao i da može biti smenjen isključivo ako ne izvršava svoje obaveze.

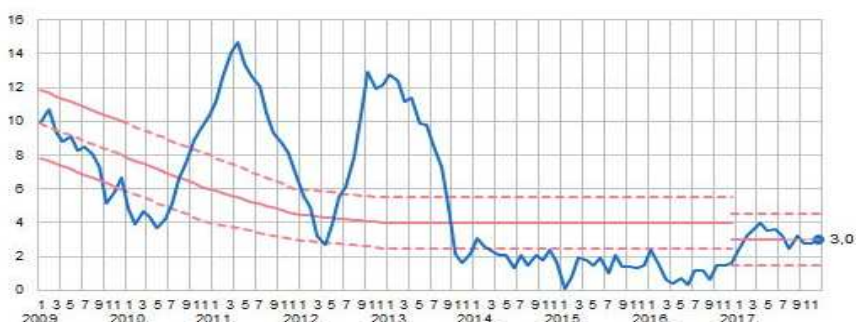
Ciljanu stopu inflacije Narodna banka Srbije dominantno pokušava da ostvari preko korekcija kamatne stope koje se primenjuju na dvonedeljne repo operacije, dok kao pomoćne instrumente koristi emisiju hartija od vrednosti duže ročnosti ili obaveznu rezervu. Prelazak na novi režim je posledica očekivanih strukturnih promena usled većeg stepena otvaranja prema Evropskoj uniji, kao i visok stepen evroizacije, koji doprinose izuzetno brzom transmisiji inflatornih šokova. U takvim uslovima režim fiksnog deviznog kursa ili targetiranje monetarnih agregata ne mogu da obezbede stabilnu i nisku stopu inflacije. Osnovni ciljevi koje je Narodna banka Srbije naumila da ostvari su kreiranje okruženja koje karakteriše niska i stabilna stopa inflacije, koja je usklađena sa kriterijumima za proces pristupanja Evropskoj uniji (Grubišić, Kamenković, Raičević, 2014), podsticanje upotrebe i poverenja u domaću valutu i povećanje fleksibilnosti i prilagodljivosti na privremene interne i eksterne šokove, kao i promene ambijenta koje se očekuju tokom procesa pristupanja Evropskoj uniji. Treba istaći da je Srbija na ovaj režim prešla u momentu kada su svi makroekonomski pokazatelji beležili napredak, smanjeno je učešće javnog duga u BDP-u, postojao je budžetski suficit i jednocifrena stopa inflacije.

Indeks cena koji je predmet targetiranja je bazična stopa inflacije. Iz njenog obračuna isključeni su sledeći proizvodi: sveže povrće, voće, jaja, riba, hleb, mleko, cigarete, električna energija, ugalj, ulje za loženje, lekovi, derivati nafte, komunalno-stambene usluge, TV pretplata, usluge društvene zaštite, saobraćajne i PTT usluge. Cilj je bio isključiti cene usluga i proizvoda koji su pod kontrolom države, pod uticajem sezonskih faktora ili kretanja na međunarodnim berzama. Time su isključene cene proizvoda na koje se ne može uticati monetarnom politikom, čime se smanjuje rizik od neostvarivanja inflacionog targeta.

Tabela 34. Targetirana stopa inflacije i njeno ostvarenje u periodu 2009-2016. godine

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Targetirana inflacija (u %)	8% +/- 2p.p.	6% +/- 2p.p.	4,5% +/- 1,5.p.p	4% +/- 1,5p.p.	4% +/- 1,5p.p.	4% +/- 1,5p.p.	4% +/- 1,5p.p.	4% +/- 1,5p.p.
Ostvarena inflacija (kraj perioda u %)	6,6	10,3	7,0	12,2	2,2	1,7	1,5	1,6
Ostvaren target	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne

Izvor: Podaci NBS

Grafik 45. Ciljana i ostvarena stopa inflacije u periodu 2009-2017. godine

Izvor: Narodna banka Srbije (2017), Ciljana i ostvarena inflacija

Kao što se vidi iz tabele, odnosno grafika u periodu od 2009. do 2016. godine samo je 2009. godine ostvarena targetirana stopa inflacije. Ostalih godina ostvarena stopa inflacija je bila van targetirane zone, s tim da je u nekim godinama odstupanje bilo manje, poput 2013. godine (odstupanje je 0,3), a u nekim značajno, poput 2012. godine (odstupanje je 6,7).

6.2. FISKALNA POLITIKA

Fiskalna politika je drugi deo ekonomske politike koji putem upravljanja javnim prihodima i rashodima teži ostvarenju određenih makroekonomskih i mikroekonomskih ciljeva. Optimalna kombinacija monetarne i fiskalne politike može pomoći zemlji da izađe iz recesije, smanjiti pregrejanu

tražnju, stimulisati ulaganje i akumulaciju kapitala (Dimitrijević, Fabris, 2007).

Javna potrošnja je tokom godina značajno varirala. Pre prvog svetskog rata, kretala se u intervalu od 8% do 10% BDP-a, dok je tokom drugog svetskog rata iznosila oko polovine BDP-a. U poslednjih sto godina proizvodnja i BDP rastu, ali javni rashodi rastu još brže. Tokom vanrednih situacija poput ratova i depresija nivo javne potrošnje se povećavao, a prevazilaženje vanrednih situacija nije vraćalo javne rashode na prethodni nivo. Ekspanzija funkcija koje obavljaju moderne države, pre svega države blagostanja dovele su do povećane ekspanzije javne potrošnje. Poslednjih godina dolazi do značajnih kritika visine javne potrošnje i praktično konstantnih fiskalnih konsolidacija.

Fiskalna politika ima dve strane, javnu potrošnju (rashode) i javne prihode. Svrha prikupljanja javnih prihoda je da se obezbede sredstva za zadovoljenje javnih potreba. Najznačajnija stavka javnih prihoda su porezi. Generalno porezi se naplaćuju na imovinu, dohodak i potrošnju. Postoji veliki broj poreza čije stope variraju od zemlje do zemlje, ali pomenuće se najčešći i najznačajniji.

Porez na potrošnju najčešće karakterišu visoke poreske stope i široka osnovica. Dominantan je porez na dodatu vrednost, koji je usmeren na široko oporezivanje proizvoda i usluga namenjenih finalnoj potrošnji, a koji ima najveće učešće u javnim prihodima. Sledeća grupa su akcize, koje se uvode da bi se destimulisala upotreba određenih proizvoda (duvan, alkohol), prekomerna eksploatacija prirodnih bogatstava, negativne eksternalije (zagađenje) ili da bi se ograničila luksuzna potrošnja (dodatno oporezivanje luksuznijih dobara). Treća grupa su carine koje su u slučaju umerene zaštite domaće proizvodnje jedinstvene i niske, sa što jačom tendencijom izbegavanja carinskih oslobođenja. Najčešće se naplaćuju na uvoz, a izuzetno i na izvoz (u cilju prevazilaženja vanrednih situacija poput sušnih godina) i mogu biti obračunate u određenom procentu od vrednosti ili po jedinici mere.

Porezi iz dobiti preduzeća i porezi iz dohotka u Srbiji imaju manje učešće u ukupnim prihodima od onih koji oporezuju potrošnju, ali imaju značajnu stabilizacionu ulogu. Porez na dobit u savremenim poreskim sistemima ide

u pravcu koji nije u skladu sa tržišnim uslovima, u smislu da se njegovom niskom stopom pokušavaju privući strani investitori. Porez na dohodak treba da bude takav da štiti najsiromašnije slojeve, a da je progresivan za najbogatije slojeve u cilju ostvarivanja principa pravednosti poreskog sistema.

U javne prihode spadaju i takse, kod kojih za razliku od poreza, ne postoji direktna veza između usluga koje pruža država i plaćenog novca. Javni prihodi obuhvataju i doprinose za određenu svrhu (poput doprinosa za penziono osiguranje), kazne koje država naplaćuje od pojedinaca ili preduzeća, prihode od privatizacije, kojom država prodaje specifičan deo svoje imovine, donacije koje najčešće razvijene zemlje upućuju nerazvijenim, koncesione prihode na osnovu datih koncesija. Javni zajmovi i krediti takođe mogu biti deo javnih prihoda. Kada država iz tekućih javnih prihoda ne može pokriti sve planirane javne rashode, može se opredeliti za uzimanje zajmova. Potencijalni zajmodavci mogu biti građani, banke, strane države, međunarodne finansijske organizacije poput MMF-a, Svetske banke, EBRD-a i slično. Finansiranje zaduživanjem smatra se opravdanim ukoliko se krediti usmeravaju u investicije koje će moći da otplaćuju dug, ali ne ukoliko im je svrha tekuća potrošnja (takozvano zlatno pravilo javnih finansija).

Javni rashodi predstavljaju upotrebu javnih prihoda i javnim rashodima se obezbeđuje normalno funkcionisanje države, odnosno finansiranje državne uprave. Pored uprave, finansira se unutrašnja i spoljašnja bezbednost, sudstvo, tužilaštvo, pravobranilaštvo. Takođe, država finansira one oblasti čije funkcionisanje ne počiva na tržišnim principima ili bi u slučaju finansiranja na tržišnim principima bilo dostupno malom krugu korisnika, poput obrazovanja, zdravstva, kulture, nauke i sporta. Konačno, država je najznačajniji investitor javne infrastrukture – izgradnje puteva, mostova, vodovoda i slično. U sledećoj tabeli navešće se uporedni pregled najznačajnijih javnih prihoda i rashoda.

Tabela 35. Javni prihodi i rashodi

JAVNI PRIHODI	JAVNI RASHODI
Porezi	Rashodi za državnu upravu
Takse	Unutrašnja i spoljna bezbednost
Akcize	Sudstvo i tužilaštvo
Carine	Obrazovanje
Doprinosi	Zdravstvo
Prihodi od kazni	Kultura
Prihodi od prodaje i upotrebe državne imovine	Nauka
Prihodi od privatizacija	Sport
Donacije	Ekonomске intervencije
Javni zajmovi	Investicije
Koncesije	Ekologija
	Socijalna politika

Izvor: Dimitrijević, B., Fabris, N., (2007), Ekonomska politika, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd

Najvažnije funkcije fiskalne politike su: (1) Alokativna, (2) Redistributivna i (3) Stabilizaciona.

Tržište često usled tržišnih anomalija ili nekih drugih razloga ne obezbeđuje optimalnu alokaciju resursa, te država putem fiskalne politike utiče na poboljšanje te alokacije. Redistributivnom funkcijom država utiče na korekciju primarne raspodele, tako što raspodeljuje ukupni ostvareni dohodak u korist siromašnijih slojeva stanovništva, kao i u korist pružanja određenih usluga poput zdravstva, obrazovanja i kulture.

Stabilizaciona funkcija podrazumeva da država interveniše kada se pojavi neka neravnotežna situacija ili preta opasnost od neke krizne situacije. Fiskalna politika se koristi, s jedne strane kako bi se prevazišla recesija, a sa druge kako bi se usporila prebrza ekspanzija. Ova funkcija usmerena je na održavanje pune ili što veće zaposlenosti, visokog nivoa ekonomske aktivnosti, uravnotežene razmene sa inostranstvom.

Ostvarenje ove tri vrste ciljeva fiskalne politike postiže se primenom instrumenata fiskalne politike, s tim da je potrebno napomenuti da efekte, kao i u slučaju monetarne politike, značajno otežavaju vremenska kašnjenja.

Fiskalna pravila su ograničenja fiskalne politike koja se najčešće propisuju Zakonom. Pravila mogu biti: (1) numerička, kojima se definišu ograničenja za fiskalne varijable, poput javnog duga ili fiskalnog deficita i (2) proceduralna, kojima se definišu principi i procedure donošenja odluka o fiskalnoj politici.

Primer fiskalnih pravila su i takozvani Maastrihski kriterijumi. Maastrihski kriterijumi su oni koje bi članice ekonomske i monetarne unije trebalo da zadovolje kako bi postale ravnopravni članovi Eurozone (Grubišić, Kamenković, Raičević, 2014). Postoji 5 kriterijuma, a dva su iz domena fiskalnih pravila i to: (1) visina budžetskog deficita ne sme biti viša od 3% bruto društvenog proizvoda i (2) javni dug ne sme premašiti 60% bruto društvenog proizvoda.

U većini slučajeva fiskalna pravila su uvedena kao deo širih reformi, odnosno deo fiskalne konsolidacije. Takođe, bitna pravila fiskalne politike su i zlatno pravilo javnih finansija i pravilo održivog finansiranja. Zlatno pravilo javnih finansija glasi da je zaduživanje dobar izbor samo ukoliko će se njime finansirati investicioni projekti, a ne tekuća potrošnja, koja bi trebalo da se finansira tekućim prihodima. Pravilo održivog finansiranja podrazumeva da se dug drži u održivim okvirima, u smislu da je na nivou koji doprinosi ekonomskom rastu i razvoju, dok previsok nivo, pre svega spoljnog duga, utiče negativno na ekonomiju.

Sprovođenje fiskalne politike podrazumeva sprovođenje određenih mera. Sve mere možemo grupisati u :

1. Diskrecione (aktivne) mere i
2. Automatske stabilizatore (pasivne mere).

Diskreciona fiskalna politika podrazumeva promene u zakonima, administrativnim procedurama ili instrumentima koje nastaju kao rezultat akcija vlade, parlamenta, ministra finansija. Druga mogućnost je da dolazi do automatskih promena, kao rezultata dejstva automatskih stabilizatora.

Debate o prednostima i nedostacima diskrecione politike, kao i politike zasnovane na pravilima uvek su prisutne.

Diskreciona fiskalna politika sprovodi se preko promena poreskih stopa, varijacija transfernih plaćanja i organizovanja javnih radova. Zagovornici diskrecije ističu da automatski stabilizatori nisu dovoljno snažni i dovoljno vremenski određeni da bi privredu brzo izvukli iz recesije. Da bi politika zasnovana na automatskim stabilizatorima počela da deluje potreban je određen vremenski period, dok diskreciona politika može relativno brzo dati realne efekte. Samjuelson ističe da je činjenica da automatski stabilizatori nikada u potpunosti ne mogu da eliminišu nestabilnosti u ekonomiji, te postoji prostor za diskrecionu fiskalnu politiku. Po mišljenju MMF-a automatski stabilizatori su manje efikasni kod privreda u tranziciji i zemalja u razvoju (IMF, 2002).

Automatski stabilizatori su poseban vid mera fiskalne politike koji se primenjuju radi ublažavanja negativnih efekata recesije i smanjenja uticaja inflacije tražnje. Nazvani su automatskim, jer je njihovo dejstvo automatsko prilikom ispunjenja određenih unapred definisanih kriterijuma, odnosno za njihovo dejstvo nije neophodna nikakva nova odluka, poput progresivnih poreskih stopa, gde pojedinci plaćaju viši porez na dohodak kada rastu njihove zarade i obrnuto. Sledeća dva niza slikovito prikazuju situacije rasta, odnosno pada nivoa proizvodnje i rezultate istih (Dimitrijević, Fabris, Vladušić, Radović, Jandrić, 2016):

- Rast nivoa proizvodnje → rast poreskih prihoda i sniženje transfernih plaćanja → antiinflaciono dejstvo
- Pad nivoa proizvodnje → pad poreskih prihoda i rast transfernih plaćanja → anticiklično dejstvo

Osnovni argument kritike diskrecione politike tiče se vremenskih kašnjenja, koja mogu biti duga ili neizvesnog trajanja, što može dovesti u situaciju da donesene mere usmerene na prevazilaženje recesije, počnu delovati kada privreda uđe u ekspanziju i tako dovedu do pogoršanja ekonomske situacije. Najznačajnija kašnjenja prilikom primene diskrecione politike su:

1. kašnjenja u prepoznavanju, odnosno period od kada je potrebna korektivna akcija do trenutka kada je identifikovano da je potrebno primeniti korektivnu akciju

2. kašnjenje u implementaciji, odnosno vremenski period od kada je uočena potreba za primenom korektivne akcije do trenutka kada je primenjena i
3. kašnjenje u efektima instrumenta, odnosno vremenski period od kada je primenjen neki instrument do trenutka kada on počinje da utiče na ekonomiju.

Budžet je godišnji plan javnih prihoda i rashoda. Kroz budžet se troši jedna do dve trećine BDP-a, vrši se preraspodela nacionalnog dohotka, može se kroz njega uticati na proizvodnu strukturu, privrednu ravnotežu, na nivo cena. Takođe, imajući u vidu da se preko budžeta raspodeljuju velika sredstva on može biti značajan izvor uticaja na političke i socijalne odnose u društvu.

Ukoliko su javni prihodi jednaki javnim rashodima budžet je uravnotežen. Ukoliko su javni rashodi veći od javnih prihoda postoji budžetski deficit, a ukoliko su javni prihodi veći od javnih rashoda postoji budžetski suficit. Do budžetskog deficita može doći bilo zbog manjeg iznosa prikupljenih javnih prihoda u odnosu na planirane, ili zbog veće potrošnje u odnosu na planiranu. S obzirom da se tokom vremena menja iznos društvenog proizvoda, iznos javnih prihoda i rashoda, deficit ili suficit se najčešće iskazuju kao procenat od bruto domaćeg proizvoda.

Tokom istorije, zemlje su imale etape budžetskih ravnoteža ili malih suficita (početkom 20. veka, tokom 50-ih godina) i periode značajnih budžetskih deficita (tokom I svetskog rata, II svetskog rata, tokom 60-ih godina, naftni šokovi, dve velike svetske recesije).

Kada fiskalna politika dođe u situaciju da ugrožava makroekonomsku stabilnost ili rast ili kada javni dug ili deficit postanu dugoročno neodrživi, javlja se potreba za fiskalnom konsolidacijom. Praktično sve zemlje, a najviše zemlje u razvoju i tranziciji podložne su različitim šokovima, poput pogoršanja odnosa razmene, recesija, prekida priliva kapitala i slično. Ovi šokovi, između ostalog utiču na smanjenje javnih prihoda i odsustvo sredstava za finansiranje rashoda. Ukoliko su zemlje u etapama ekspanzije uspele da akumuliraju rezerve, deficit će se relativno lako rešiti. Alternativno, ukoliko su zemlje niskozadužene one će moći pod povoljnim uslovima da obezbede sredstva za finansiranje deficita. Međutim,

ekonomska realnost većine zemalja je da se njihov deficit hronično kumulira, te je neophodno uskladiti javne prihode i rashode na prihvatljiv nivo deficita.

Fiskalna konsolidacija je veoma značajna u uslovima visokog učešća javnog duga u BDP-u i/ili visoke spoljne zaduženosti. Eliminisanje budžetskog deficita moguće je putem snižavanja javnih rashoda, povećanja javnih prihoda, kombinacijom ove dve mere ili putem strukturnih reformi koje preko rasta BDP-a utiču na povećanje poreske osnovice. Većina ovih mera je nepopularno kako sa aspekta povećanja opterećenja, tako i sa aspekta povećanja broja nezaposlenih.

Reforma javnih izdataka podrazumeva eliminisanje onih aktivnosti koje nisu neophodne ili koje može obezbediti privatni sektor, kako bi se uveo tržišni princip. Takođe, moguće je ukinuti određene programe koji nisu više aktuelni ili redefinisati prioritete. S obzirom da penzioni fondovi čine veliki deo izdataka, promene u penzionom sistemu u smislu povećanja godina života za penzionisanje i smanjivanja prava su često predmet ušteda. U istom pravcu ide i zdravstveni sistem, imajući u vidu da je populacija sve starija u proseku, sve više se uvodi participacija i smanjenje prava korisnika zdravstvenih fondova. Sledeća mogućnost za smanjenje javnih rashoda su plate zaposlenih u javnom sektoru, imajući u vidu da je broj zaposlenih previsok. Ovoj meri se veoma teško pribegava imajući u vidu njenu nepopularnost sa socijalnog aspekta, kao i mogućnost gubitka glasača za vlast koja se odluči na nju. Sa druge strane, alternativa otpuštanju u javnom sektoru koja bi podrazumevala ograničenje rasta zarada, dovela bi do situacije odliva najkvalitetnije radne snage iz javnog sektora ili pojave korupcije. Sledeći izvor sniženja javnih izdataka je reforma javnih preduzeća, koja najčešće posluju neefikasno uz velike budžetske transfere. Konsolidacija bi trebalo da ide u pravcu prilagođavanja cena njihovih usluga, smanjenja broja zaposlenih, poboljšanja menadžmenta i slično. Kapitalni programi su često najlakši način za smanjivanje javnih rashoda, jer oni u kratkom roku imaju neznatan uticaj na funkcionisanje Vlade. Međutim, neophodno je naglasiti da ova komponenta značajno utiče na stopu rasta BDP-a i da svako značajno smanjenje kapitalnih izdataka utiče na njeno usporavanje. Javne rashode karakteriše neelastičnost, jer je neke rashode teško smanjiti bez ugrožavanja normalnog funkcionisanja sektora

poput zdravstva i obrazovanja, a druge jer predstavljaju zakonska prava određenih kategorija stanovništva poput penzija.

Sa strane javnih prihoda takođe postoji nekoliko mogućnosti za sprovođenje konsolidacije. Jedna mogućnost podrazumeva povećanje javnih prihoda bez izmene poreskih stopa, gde je akcenat na poboljšanju poreske administracije, eliminisanju korupcije, smanjenja sive ekonomije i slično. Smatra se da poreski sistem koji ima jedinstvene stope i mali broj izuzeća omogućava stabilnost i predvidivost poreza, što je bitan faktor razvoja ekonomije svake zemlje.

6.2.1. Analiza fiskalne politike u Srbiji

Fiskalnu politiku sprovodi Vlada Republike Srbije, odnosno Ministarstvo finansija. Cilj fiskalne politike je upravljanje javnim приходima i rashodima na nivou države, sa idejom da oni budu uravnoteženi. Fiskalna politika može biti ekspanzivna i restriktivna, u zavisnosti da li se ide na smanjenje poreskih stopa i porast javne potrošnje, odnosno porast kamatnih stopa i smanjenje javne potrošnje.

Reforma javnih finansija u Srbiji dominantno je izvršena u periodu od 2001. do 2007. godine. Donesen je Zakon o budžetskom sistemu (Službeni glasnik RS, br. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - ispr., 108/2013, 142/2014, 68/2015 - dr. zakon, 103/2015, 99/2016 i 113/2017) koji reguliše budžetski sistem i upravljanje javnim finansijama, a osnovan je i Trezor Republike Srbije i trezori nižih organa vlasti. Donesen je i Zakon o državnoj revizorskoj instituciji koji uvodi sprovođenje revizije završnog računa republike i ostalih nivoa vlasti. Konačno, uvedena su fiskalna pravila uz ograničenje da neispunjavanje istih ne povlači nikakve sankcije. Ideja pobrojane regulative bila je uspostavljanje makroekonomske stabilnosti, povećanje stope rasta, veća transparentnost i usklađivanje sa međunarodnim standardima, naročito u kontekstu potencijalnog priključivanja Srbije Evropskoj uniji.

Do 2008. godine Srbija je održavala fiskalnu stabilnost uz nizak nivo javnog duga. Ali, izbijanjem globalne finansijske krize situacija se rapidno pogoršava, budžetski deficiti postaju veoma visoki, a javni dug se povećava,

pa već 2011. godine prelazi granicu propisanu Zakonom od 45% BDP-a. Ilustracije radi, javni dug je 2008. godine iznosio 28,3% BDP-a, dok je na kraju 2015. godine dostigao 74,7% BDP-a, što je više nego alarmantan nivo. Svaki dalji rast javnog duga mogao bi dovesti do takozvane dužničke krize, čija je osnovna karakteristika nespремnost investitora da ulažu sredstva u obveznice određene države, jer postoji velika verovatnoća da država neće moći da servisira svoje dugove. Imajući u vidu da se Srbija poslednjih godina dominantno zadužuje prodajom hartija od vrednosti na domaćem finansijskom tržištu, to bi stvorilo dodatne probleme.

Izmenama i dopunama Zakona o budžetskom sistemu u oktobru 2010. godine ustanovljeni su Fiskalni savet i fiskalna pravila. Narodna Skupština Republike Srbije je u martu 2011. godine donela Odluku o izboru članova Fiskalnog saveta, kojih ima 3. Zadatak Fiskalnog saveta je ocena kredibiliteta fiskalne politike sa aspekta poštovanja utvrđenih fiskalnih pravila, kao i obezbeđivanje javnosti i transparentnosti vođenja fiskalne politike. Fiskalni savet je nezavisno telo, koje svojim analizama i sugestijama treba da unapredi kulturu fiskalne odgovornosti. Kako bi odgovorno izvršavali svoju misiju članovi fiskalnog saveta proveravaju makroekonomske i fiskalne pretpostavke korišćene za izradu Vladinih dokumenata, daju nezavisnu i kredibilnu ocenu ekonomske politike, procenjuju fiskalne rizike i verovatnoću da će se ispuniti fiskalni ciljevi u budućnosti i procenjuju u kojoj meri su ispoštovana fiskalna pravila koja su propisana (Fiskalni savet).

Fiskalna pravila definisana su Zakonom o budžetskom sistemu i predstavljaju ograničenja fiskalne politike u cilju jačanja budžetske discipline, poboljšanja koordinacije između različitih nivoa vlasti i smanjenja nesigurnosti buduće fiskalne politike.

Opštim fiskalnim pravilima određuje se ciljni srednjoročni fiskalni deficit i maksimalni iznos duga u odnosu na BDP. Ciljni godišnji fiskalni deficit u srednjem roku iznosi 1% BDP-a, a da bi se omogućilo vođenje anticiklične fiskalne politike primenjuje se formula za određivanje fiskalnog deficita. Varijable od kojih zavisi su fiskalni deficit u prethodnoj godini, ciljni deficit, realna i potencijalna stopa rasta BDP-a. Drugo opšte fiskalno pravilo definiše da dug opšteg nivoa države, bez obaveza po osnovu restitucije, ne može biti veći od 45% BDP-a.

Pored opštih, postoje i posebna fiskalna pravila čiji je cilj da se fiskalni deficit u odnosu na BDP dominantno smanji preko smanjenja tekućih javnih rashoda, odnosno da se promeni struktura javne potrošnje u pravcu smanjenja rashoda i povećanja javnih investicija. Odgovorno fiskalno upravljanje podrazumeva da su rashodi za plate i penzije na održivom nivou, odnosno da je target da učešće plata opšteg nivoa države u BDP-u bude 7%, odnosno učešće penzija 11% BDP-a. Eventualno povećanje plata i penzija može se vršiti isključivo u godini u kojoj se na osnovu projekcija oceni da nakon povećanja, učešće u BDP-u plata, odnosno penzija, neće biti veće od 7%, odnosno 11% BDP-a.

6.2.2. Ocena fiskalnih kretanja od strane Fiskalnog saveta za 2016. godinu i 2017. godinu i preporuke za 2018. godinu

U nastavku će se prezentovati ocena fiskalnih kretanja u 2016. i 2017. godini, kao i preporuke za 2018. godinu zasnovana je na izveštajima Fiskalnog saveta (Fiskalni savet, 2016,2017).

Fiskalni deficit je na kraju 2016. godine bio na nivou od oko 2% BDP- a, što je veoma dobar rezultat imajući u vidu da je plan bio 4% BDP-a. Ovo smanjenje dodatno dobija na značaju s obzirom da se njegovim nivoom smanjuje i javni dug u odnosu na BDP. Međutim, bilo kakvo fiskalno popuštanje moglo bi napraviti novi problem, s obzirom da je nivo javnog duga koji se smatra održivim oko 60% BDP-a, a da je javni dug Srbije oko 74%. Da bi se dug sveo na održiv nivo, neophodno je da se deficit smanji na nivo od oko 0,5% i da se na tom nivou održi tokom par godina. Pozitivan fiskalni rezultat u 2016. godini ostvaren je velikom naplatom javnih prihoda, a ne smanjenjem javnih rashoda, kako je bilo planirano. Dodatno treba naglasiti da reforma javnog sektora i dalje nije sprovedena čime potencijalni fiskalni rizici po tom osnovu ostaju na snazi.

Kao kritični faktori uspeha reformi u 2016. godini isticani su (1) reforme javnih i državnih preduzeća poput RTB Bora, EPS-a, Srbijagasa, (2) modernizacija i jačanje kapaciteta poreske uprave, čime bi se povećala naplata javnih prihoda, (3) uređenje neodrživih finansija pojedinih lokalnih samouprava i lokalnih javnih preduzeća, (4) reforme javne uprave u smislu optimizacije broja i strukture zaposlenih, i (5) povećanje javnih investicija

sa sadašnjih 3% na 4% BDP-a. Osim povećanja javnih investicija koje je ostvareno, svi ostali ciljevi se ili ne sprovode ili nedovoljno brzo sprovode. Slikovit prikaz efekata je podatak da je nesprovedenje racionalizacije zaposlenih dovelo do toga da se probije budžetski plan za plate, dok iz nereformisanih državnih preduzeća na naplatu stižu neplanirani troškovi.

Naplata javnih prihoda u 2016. godini premašila je plan za oko 110 milijardi dinara. Međutim, ovo povećanje se delimično može tretirati kao jednokratno imajući u vidu da potiče iz jednokratne uplate za licencu za 4G mobilnu mrežu i nestandardno velikih uplata dividendi državnih preduzeća poput Telekom, Pošta Srbije, EMS-a i EPS-a i da je povećanje po ovom osnovu oko polovine iznosa. Druga polovina potiče od povoljnijeg makroekonomskog kretanja i rasta efikasnosti naplate, te se može konstatovati da je došlo do suzbijanja dela sive ekonomije. U tom smislu je bitna modernizacija kapaciteta Poreske uprave kako bi ovaj vid naplate ostao na zadovoljavajućem nivou.

Javni rashodi u 2016. godini veći su od planiranih, iz dva osnovna razloga. Prvi je povećanje javnih investicija iznad planiranih i to se može smatrati opravdanim. Međutim, drugi deo potiče od neostvarivanja planiranih ušteda, kao i neplaniranih troškova nereformisanog javnog sektora što je problem. Plan je bio da se broj zaposlenih u opštem državnom sektoru smanji za oko 30 hiljada ljudi, a analize pokazuju da se broj zaposlenih smanjio za 10 hiljada, uz nezadovoljavajuću strukturu smanjenja. Racionalizacija je vršena tako što se na svakih 5 penzionisanih zaposlenih primao 1 novi zaposleni.

U domenu reforme javnih preduzeća jedino preduzeće gde su preduzeti određeni koraci su Železnice Srbije. U EPS-u, Srbijagasu, Azotari reforme izostaju i neracionalno poslovanje ovih preduzeća predstavlja ozbiljan fiskalni rizik u budućnosti. Fiskalno najznačajnija preduzeća iz ove grupe su Srbijagas, EPS i Železnice Srbije. Godišnja pomoć države Srbijagasu je godinama unazad na nivou od oko 200 miliona evra godišnje, a osnovni problem je činjenica da ne naplaćuju gas petrohemijskom kompleksu koji je u državnom vlasništvu (Azotara, MSK). Dugovanja su rešena tako što je Srbijagas konvertovao svoja potraživanja u većinsko vlasništvo u ovim kompanijama, ali to nije unapredilo njihovo poslovanje. U EPS-u je problem u činjenici da su investicije značajno manje od amortizacije, zbog čega slabe proizvodni kapaciteti i smanjuje se potencijalni rast proizvodnje,

a preduzeće se dodatno ubrzano zadužuje. Takođe, iako je najavljeno okončanje privatizacije ona nije izvršena. Osim Železare Smederevo, sva ostala preduzeća, poput PKB-a, Galenike, Resavice RTB Bora, Simpa, Laste su i dalje nerešena i predstavljaju dodatni trošak za državu.

U domenu budžeta lokalnog nivoa vlasti u 2016. godini takođe postoje problemi. Analiza pokazuje da budžeti grada Kragujevca i grada Niša nisu održivi i da zbog smanjene naplate prihoda ne vrše plaćanja po osnovu obaveza, već ih odlažu za naredne godine. Na ovaj problem ukazuje i državna revizorska institucija. Dodatan problem na lokalnom nivou je i neefikasno poslovanje lokalnih državnih preduzeća koja su u velikoj meri subvencionisana, ali uprkos tome gomilaju dugove i gubitke.

Tokom 2017. godine, prvi put posle 2005. godine ostvaren je fiskalni suficit, odnosno najvažniji kvantitativni cilj fiskalne konsolidacije. To omogućava osetan pad javnog duga i makroekonomsku stabilizaciju – nisku inflaciju i umeren spoljni deficit. Međutim, reformski deo fiskalne konsolidacije koji se tiče poslovanja javnih i državnih preduzeća, uređenja zarada i broja zaposlenih u javnom sektoru, reforme zdravstva i prosvete, nije izvršena.

Budžetski suficit u 2017. godini je na nivou od oko 20 milijardi dinara ili 0,5% BDP-a, za razliku od planiranog deficita od 1,7% BDP-a. Na ovaj rezultat uticalo je nekoliko činalaca, od kojih su neki privremenog karaktera, dok su drugi trajni. Privremenim se mogu smatrati uplata dela dobiti NBS u budžet (9,6 milijardi dinara), vanredno veliki iznos po osnovu uplaćenog poreza na dobit i konačno neefikasno izvršenje javnih investicija koje umanjuje rashode. Sa druge strane, u trajne elemente mogu se ubrojiti fiskalno povoljnija makroekonomska kretanja – porast zaposlenosti iznad očekivanog nivoa (2,5% umesto 1%), viša inflacija (3% umesto planiranih 2,4%), kao i apresijacija dinara (realna apresijacija u odnosu na euro na nivou oko 5%). Rezultat ovakvih kretanja je povećanje prihoda od poreza od doprinosa, poreza na zarade i PDV-a, a apresijacijom dinara smanjeni su rashodi države za kamate. Dodatno, povećanje starosne granice za odlazak žena u penziju, smanjilo je priliv novih penzionera, pa su posledično trajno umanjeni rashodi za penzije.

Čak i kada bi se isključili privremeni činiooci, država bi imala deficit na nivou od 0,5% do 1%, što je dugoročno održiv fiskalni rezultat. Ovakav

trajan deficit omogućava stabilno smanjivanje učešća javnog duga u BDP-u, što je potpuno u skladu sa pravilima Evropske unije za zemlje koje imaju nivo duga poput Srbije. Ovakva situacija omogućava da u 2018. godini nisu neophodne dodatne mere štednje, niti nove mere za povećanje prihoda, već bi akcenat trebalo staviti na reforme i mere za trajno uređenje i poboljšanje strukture javnih finansija.

Najveći fiskalni rizik su i dalje nereformisana javna i neprivatizovana državna preduzeća. Od velikih javnih preduzeća reforme se sprovode jedino u Železnicama, Srbijagas posluje nešto bolje, dok je u EPS-u situacija dodatno pogoršana, pa je proizvodnja u prvoj polovini godine smanjena, što je uticalo na smanjen privredni rast čitave zemlje. Ono što je dodatan problem je činjenica da se rashodi koje država ima po osnovu ovakvih preduzeća ne iskazuju u budžetu, već ih država finansira putem Fonda za razvoj (u slučaju Simpa) ili pomenuta preduzeća ne plaćaju obaveze za gas i električnu energiju, što utiče negativno na druga državna i javna preduzeća.

Javni dug Republike Srbije je u 2017. godini snižen na oko 68% BDP-a, u odnosu na preko 74% iz 2016. godine. Deo umanjenja duguje se povoljnim fiskalnim trendovima, naročito značajnom smanjenju deficita u odnosu na plan, ali oko 60% ovog umanjenja je rezultat jačanja dinara u odnosu na euro (ojačao je realno oko 5%) i dolar (ojačao je realno za oko 15%). Takođe, treba skrenuti pažnju da je privredni rast Srbije u 2017. godini značajno podbacio kada je stope porede sa zemljama u regionu. Zemlje Centralne i Istočne Evrope su u proseku ostvarile stopu rasta od oko 4%, dok je u Srbiji ona 2%. Osnovni razlog leži u nedovoljnom nivou investicija koje su u Srbiji na nivou od oko 18%, a neophodno je povećati ih na orijentaciono 25%. Srbija za javne investicije izdvaja 1,5p.p manje od zemalja Centralne i Istočne Evrope, zbog čega je posledično kvalitet infrastrukture 30% lošiji nego u susednim zemljama. Putni Koridori 10 i 11 nisu završeni, a rokovi su pomerani više puta, železnički Koridor 10 nije elektrifikovan, a lokalna infrastruktura poput kanalizacije i vodovoda je u lošem stanju. Razumno je da se u 2018. godini povećaju javne investicije, jer one predstavljaju najproduktivniji vid javne potrošnje koji ima značajan efekat na rast BDP-a.

►► Preporuke za 2018. godinu

Tokom 2018. godine opravdano je povećanje penzija i plata u javnom sektoru, ali samo na nivou od oko 5%. Umanjenje plata i penzija u 2015. godini postiglo je svoju svrhu, i sada bi se mogle povećati, ali se postavlja pitanje metodologije, a naročito u domenu plata jer u međuvremenu nisu postavljeni objektivni kriterijumi za visinu plata u različitim delovima javnog sektora. Svako povećanje plata i penzija preko očekivanog rasta nominalnog BDP-a nije na realnim osnovama i moglo bi voditi makroekonomskim problemima.

Deo uštede u 2018. godini moguće je iskoristiti za smanjenje poreskih stopa, čime bi se takođe podstakao privredni rast. Prioritet bi trebalo da bude smanjenje poreza i doprinosa na zarade, koji su trenutno na nivou od 64%. Sa druge strane, ukoliko je prioritet razvoj preduzetničke kulture kao faktora budućeg privrednog rasta, moguće je ova sredstva opredeliti za poreske olakšice novoosnovanih (start up) kompanija.

Sugestije za 2018. godinu mogle bi se sumirati u sledećem: (1) fiskalni deficit na nivou do 0,5% BDP-a, (2) bez promene politike (po pitanju penzija i plata u javnom sektoru, garancija državnim i javnim preduzećima, nivou subvencija) došlo bi do smanjenja javne potrošnje za oko 2,7 p.p. BDP-a, (3) povećanje ukupne mase penzija i plata u javnom sektoru za 5%, a preostali deo iskoristiti za povećanje javnih investicija i smanjenje poreskog opterećenja pre svega na zarade – tako bi se najviše doprinelo održivom ekonomskom rastu i trajnom uređenju javnih finansija.

Osnovne kategorije poreza, tj. poreske stope u Srbiji u poređenju sa regionom pokazuju sličan trend, čak se može zaključiti da Srbija ima niže stope poreza na zarade u odnosu na Češku, Mađarsku, Rumuniju, Slovačku, Sloveniju, nižu stopu PDV-a od Češke, Hrvatske, Mađarske, Slovenije i stopu poreza na dobit koja je niža od uporedivih u Češkoj, Hrvatskoj, Mađarskoj, Rumuniji, Slovačkoj, Sloveniji. U tom smislu, stav da Srbija ima visoke poreske stope nije realno potkrepljen.

Tabela 36. Poreske stope i procenjeni obim sive ekonomije u zemljama regiona u %

Država	Porezi i doprinosi na zarade	PDV	Porez na dobit	Siva ekonomija (% BDPa)
Bugarska	52	20	10	32
Češka	74	21	19	15
Hrvatska	62	25	20	25
Mađarska	93(70)	27	19	22
Makedonija	47	18	10	30
Rumunija	77	20	16	30
Slovačka	74	20	22	16
Slovenija	74	22	17	24
PROSEK	69	22	17	24
Srbija	64	20	15	30

Izvor: Nacionalne statistike poreskih stopi za 2016.godinu, Krstić i dr (2013) za sivu ekonomiju

Analiza koje je poreske stope racionalno smanjiti sagledava dva efekta (1) efekat koji ta promena ima na privredni rast i (2) praksa uporedivih zemalja. Ukoliko se posmatra aspekt privrednog rasta, argumenti za smanjenje poreza na dodatu vrednost nisu jaki, imajući u vidu da su ključni faktori rasta u narednom periodu investicije i izvoz, izuzeti od oporezivanja PDV-om. Stopa poreza na dobit je već među nižim u regionu, kao što je pokazala prethodna tabela, a i u periodima kada je bila niža sa idejom privlačenja stranih direktnih investicija, nije se dobio zadovoljavajući efekat. Ono što deluje kao racionalno je razmotriti poreze i doprinose na zarade.

Iako poreske stope nisu među višima u regionu tabela sugerise da je po osnovu sive ekonomije, Srbija među istaknutijim zemljama regiona (Domazet, Marjanović, 2018). Ovo ponovo upućuje na neophodnost reforme Poreske uprave, koju karakteriše nedostatak odgovarajućih kadrova, neodgovarajuća struktura zaposlenih, kao i odsustvo modernog i sveobuhvatnog informacionog sistema.

Tabela 37. Porezi i doprinosi na različite nivoe zarada u Srbiji i zemljama u regionu

Država	Porezi i doprinosi, % neto zarade		
	50% prosečne zarade	Prosečna zarada	Dve prosečne zarade
Makedonija	43%	47%	50%
Bugarska	51%	51%	51%
Hrvatska	49%	66%	85%
Crna Gora	68%	68%	71%
BiH	66%	72%	75%
Češka	59%	75%	84%
Slovenija	52%	75%	95%
Rumunija	68%	76%	76%
Slovačka	64%	77%	85%
Mađarska	93%	93%	93%
PROSEK	59%	69%	76%
Srbija	60%	64%	66%

Izvor: Obračuni Fiskalnog saveta na osnovu nacionalnih statistika

Rasterećenje niskih zarada i uvećanje progresivnosti oporezivanja su razlozi za promene sistema poreza na rad. Ukoliko analiziramo prethodnu tabelu vidimo da je u Srbiji raspon oporezivanja dosta mali i ide od 60% do 66%, dok je u većini uporedivih zemalja raspon dosta veći. Ovo upućuje na zaključak da bi bilo dobro smanjiti takozvani neoporezivi cenzus, koji je u 2017. godini iznosio samo 11.790 dinara, čime bi se najviše rasteretile ispod prosečne zarade. Takođe, s obzirom da je veza između doprinosa za nezaposlenost i naknade za slučaj nezaposlenosti dosta slaba, kao i da Nacionalna služba za zapošljavanje godinama beleži suficit, moguće je razmotriti smanjenje doprinosa za nezaposlenost.

Potrebno je analizirati i smanjenje poreza koje sugerišu poslovna udruženja, poput poreskih oslobođenja za novonastale (start up) privredne subjekte. Slične olakšice već postoje u Albaniji, Irskoj i Letoniji, a najčešće funkcionišu po principu oslobođenja od poreza i doprinosa (u celini ili delimično) u periodu od 12-18 meseci od osnivanja ili dok ne ostvare neki targetirani obim poslovnog prometa.

U procesu privatizacije se i dalje nalazi oko 150 bivših društvenih i državnih preduzeća sa oko 50 000 zaposlenih. Među fiskalno najrizičnijim su Azotara, PKB, Galenika, Simpo, Resavica, Jumko, Trajal, Lasta, RTB Bor, Petrohemija, MSK, jer izazivaju najveći trošak i potencijalno najveći fiskalni rizik, a zapošljavaju oko 25 000 zaposlenih. Veliki broj preduzeća opstaje isključivo zahvaljujući finansiranju iz budžeta, ili preko Fonda za razvoj, dok neka koja trenutno pozitivno posluju to čine samo privremeno na osnovu povoljnih eksternih okolnosti (Petrohemija i RTB Bor, usled porasta cena njihovih finalnih proizvoda na međunarodnom tržištu). Dodatno, neophodno je transparentnije prikazivati pomoć preduzećima koja se finansiraju iz budžeta, jer se budžetom samo predviđaju sredstva za preduzeća u privatizaciji, bez iskazivanja kojim preduzećima i koliko je novca namenjeno.

7.

ANALIZA REŽIMA DEVIZNOG KURSA

U 2016. godini privredni subjekti u Srbiji ostvarili su ukupnu spoljnotrgovinsku razmenu na nivou od oko 30,3 milijardi eura, pri čemu je uvoz koji je 17 milijardi eura za 3,7 milijardi eura veći od izvoza koji oko 13,3 milijardi eura. Najveće učešće u ostvarenoj spoljnotrgovinskoj razmeni ima sektor prerađivačke industrije, koja ostvaruje 74,2% ukupnog izvoza, 48,8% uvoza i stvara suficit od 1,6 milijardi eura (Ministarstvo privrede, 2017) .

U periodu 2010-2015. godine spoljnotrgovinska aktivnost privrednih subjekata sektora MSPP je bila u stalnom porastu. U 2016. godini MSPP ostvarila su rast deficita na nivou od 11,8%, čemu je najviše doprineo rast kod malih 13,9% i srednjih 14,3% preduzeća. Pokrivenost uvoza izvozom kod preduzeća koja posluju u sektoru MSPP smanjenja je za 1,7 p.p. u odnosu na 2015. godinu i iznosila je 56,7%. Dakle, podaci jasno ukazuju na tendenciju da sektor MSPP ostvaruje deficit u spoljnotrgovinskom bilansu. Jedan od faktora takvog rezultata je svakako i konkurentnost. S obzirom na mali prostor za poboljšanje platno bilansne pozicije putem carina i kvota, najznačajniji instrument spoljnotrgovinske politike je devizni kurs. Imajući u vidu da kod fluktuirajućeg deviznog kursa, depresijacija značajno doprinosi povećanju konkurentnosti naših proizvoda u inostranstvu, jasno je da devizni kurs ima jak uticaj na konkurentnost sektora MSPP.

Porast nominalnog deviznog kursa smanjuje cenu izvoza izraženog u stranoj valuti. Rast deviznog kursa, odnosno smanjenje vrednosti nacionalne valute je jedan od načina stimulisanja izvoza putem cenovne konkurentnosti domaćih proizvoda na stranim tržištima. U razvijenim zemljama, devizni kurs se koristi kao instrument kojim se podstiče izvoz, jer su ispunjeni uslovi da se potcenjenom nacionalnom valutom stimuliše izvoz, a samim tim i domaća proizvodnja imajući u vidu smanjenje troškova po jedinici

proizvoda. Osnovni faktor koji onemogućava pozitivna dejstva smanjenja vrednosti nacionalne valute je nestabilna monetarna situacija.

Tabela 38. Indikatori izvozne konkurentnosti Srbije u periodu 2011-2016. godine

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Spoljnوترg. bilans u mil.RSD	MSPP	-365032	-474490	-419111	-	-451786	-511004
	Velika	-181840	-166740	-38904	436458	31433	54749
	Ukupno	-546872	-641230	-458015	-	-483201	-456255
				488724			
Pokrivenost uvoza izvozom u %	MSPP	52,3	51,3	55,3	57,0	58,4	56,7
	Velika	70,0	74,1	94,6	93,2	96,2	106,0
	Ukupno	60,1	60,4	72,4	72,5	74,9	78,2

Izvor: Ministarstvo privrede na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Nakon kolapsa Bretton Vudskog sistema fiksnih deviznih kurseva u kojima su valute bile vezane dolar, ekonomska istraživanja su počela intenzivno da se bave uticajem usvojenog režima deviznog kursa na makroekonomske performanse. Većina analiza ističe dve osnovne dileme: (1) kako klasifikovati režime deviznih kurseva kako bi održavali de facto ponašanje monetarnih vlasti (nasuprot de jure najavljenom režimu) i (2) da li postoji sistemski veza između režima deviznog kursa i makroekonomskih performansi (Zdravković, Bradić-Martinović, Kamenković, 2014).

Različite empirijske studije nude različite odgovore na ova pitanja, u zavisnosti od analizirane zemlje, perioda obuhvaćenog uzorkom, primenjene metodologije i odabrane klasifikacije režima deviznog kursa. Dodatno, ekonomske okolnosti su često vodile tome da se ponašanje režima deviznih kurseva u realnosti razlikuje od teorijskih postavki, tako da se odnos prema optimalnom sistemu tokom vremena menjao. Jedan od najznačajnijih primera ovih kontradiktornosti ilustrovan je kroz verovanje u optimalnost takozvanih „ugaonih rešenja“, po kojima samo ekstremni slučajevi režima, poput fiksnog režima ili slobodnog fluktuiranja mogu dovesti do stabilnosti deviznog kursa, te zemlje pokušavaju da usvoje neki od ovih režima tokom vremena. Dve empirijske studije, koje je dala ista institucija (Međunarodni monetarni fond) u vremenskom periodu od samo dve godine, daju prilično

suprotne rezultate. Bubula and Otker-Robe (2002) su došli do zaključka da se broj zemalja koje koriste tzv. središnje režime smanjuje, dok Rogoff et al. (2004) zaključuju da središnji režimi pokazuju upornost i izdržljivost.

U stvarnosti, pre Azijske krize krajem devedesetih, fiksni režimi deviznog kursa bili su popularni u zemljama u razvoju, usled očekivanja rasta investicija i međunarodne trgovine. Međutim, liberalizacija kontrole kapitala pokrenula je nekoliko valutnih kriza, a od 1998. godine MMF preporučuje tržištima u razvoju da se kreću ka režimu slobodno fluktuirajućeg deviznog kursa i kombinuju slobodno fluktuiranje sa inflacionim targetiranjem kako bi smanjili verovatnoću valutne krize (Ito, 2007). Slično ilustraciji bipolarnog pogleda, empirijski dokazi o odnosu između režima deviznog kursa i makroekonomskih performansi su kontrovezni i dvosmisleni, a uticaj odabranog režima na druge važne ekonomske varijable ostaje predmet debate među ekonomistima.

7.1. KLASIFIKACIJA REŽIMA DEVIZNIH KURSEVA OD STRANE MEĐUNARODNOG MONETARNOG FONDA

MMF je klasifikovao režime deviznih kurseva 2006. godine na osnovu stvarnih (de facto) aranžmana, koji mogu da se razlikuju od zvanično objavljenih (de jure) aranžmana. Sistem klasifikacije je promenjen 2009. godine (Habermeier, Kokenyne, Veyrone, Anderson, 2009) i od tada se nije menjao.

MMF klasifikuje režime deviznog kursa na sledeći način:

I grupa Čvrsti fiksni režimi deviznog kursa (Hard peggs), koja ima dve podgrupe:

1. Režimi deviznog kursa bez prisustva nacionalne valute/Dolarizacija (Exchange arrangement with no separate legal tender) - Valuta druge zemlje formalno cirkuliše kao zvanična valuta (dolarizacija). Usvajanje ovog režima deviznog kursa podrazumeva potpunu predaju kontrole monetarnih vlasti nad domaćom monetarnom politikom.
2. Valutni odbor (Currency board arrangements) – Monetarni režim zasnovan je na zakonodavnoj obavezi razmene domaće valute za

određenu količinu strane valute po fiksnom kursu. Domaća valuta je u potpunosti pokrivena inostranim sredstvima, ostavljajući malo prostora diskrecionoj monetarnoj politici i eliminisanju tradicionalnih funkcija centralne banke poput monetarne kontrole i zajmodavca poslednje instance (lender of last resort).

II grupa Središnji devizni režimi ili meki fiksni paritet (Soft pegs), koja ima 5 podgrupa:

1. Konvencionalni fiksni aranžmani deviznog kursa (Conventional peg arrangements) - U ovom režimu zemlja formalno (de jure) vezuje svoju valutu po fiksnom deviznom kursu za drugu valutu ili korpu valuta, gde je korpa formirana na primer od valuta glavnih trgovinskih ili finansijskih partnera, a ponderi odgovaraju geografskoj distribuciji trgovine, usluga i tokova kapitala. Sidro valute ili ponderi u korpi su javni i predloženi MMF-u. Državni organi su spremni da održe fiksni paritet putem direktne intervencije (odnosno putem prodaje ili kupovine strane valute na tržištu) ili posredne intervencije (poput upotrebe politike kamatne stope, nametanja određenih deviznih propisa ili intervencije preko drugih državnih institucija). Ne postoji obaveza da se neprekidno održi paritet, ali formalni aranžman mora biti potvrđen kvantitativno: devizni kurs može da varira unutar uskog koridora od $\pm 1\%$ oko centralne stope ili se minimalna i maksimalna vrednost spot deviznog kursa mora kretati u okviru uskog raspona od 2%, minimalno 6 meseci.
2. Stabilizovani aranžmani (Stabilized arrangement) - Ovaj režim podrazumeva da devizni kurs na spot tržištu ostaje u granicama od 2%, u periodu od 6 meseci ili duže (sa izuzetkom ekstremnih vrednosti) i ne "pliva". Zahtevana marža stabilnosti može se ispuniti ili u odnosu na jednu valutu ili na korpu valuta, gde je sidro valuta ili korpa utvrđena korišćenjem statističkih tehnika. Ovaj režim zahteva ispunjenje statističkih kriterijuma i stabilnost deviznog kursa, kao rezultata državne akcije.
3. Puzajući, pokretni režim (Crawling peg) - Ovaj aranžman podrazumeva potvrdu vlasti države o de jure aranžmanu. Valuta se prilagođava u malim iznosima po fiksnoj stopi ili kao odgovor na promene u odabranim kvantitativnim indikatorima, kao što su

prethodne razlike u inflaciji glavnih trgovinskih partnera ili razlika između ciljane i očekivane inflacije u privredama glavnih trgovinskih partnera. Stopa puzanja može biti takva da generiše promene inflacije u deviznom kursu (unazad) ili postavljena po unapred utvrđenoj fiksnoj stopi i/ili ispod projektovanih razlika u inflaciji. Pravila i parametri su javni ili dostupni MMF-u.

4. Aranžman poput puzanja (Crawl-like arrangement) - U ovom aranžmanu kurs mora ostati u uskoj margini od 2% u odnosu na statistički identifikovan trend u periodu od šest meseci ili više (sa navedenim brojem ekstremnih vrednosti) i aranžman se ne može smatrati fluktuirajućim. Uobičajeno je minimalna stopa promene veća od dozvoljene kod stabilizovanog aranžmana. Međutim, ovim aranžmanom će se smatrati onaj koji ima godišnju stopu promene od najmanje 1% pod uslovom da devizni kurs apresira ili depresira po dovoljno monotonom i kontinuiranom obrascu.
5. Devizni kurs vezan unutar horizontalnog koridora ili tzv. intervalni (Pegged exchange rate within horizontal bands) - Ovaj aranžman podrazumeva potvrdu vlasti države o de jure aranžmanu. Vrednost valute se održava unutar određenih margina fluktuacije od najmanje $\pm 1\%$ oko fiksne centralne stope ili margina između minimalne i maksimalne vrednosti kursa prelazi 2%. Centralna stopa i širina opsega mora biti javna ili saopštena MMF-u.

III Fluktuirajući režimi deviznog kursa (Floating arrangements), koji obuhvata 2 podgrupe:

1. Fluktuirajući režim (Floating) - Fluktuirajući devizni kurs je uglavnom tržišno određen, bez predvidljive brzine. Devizni kurs koji zadovoljava statističke kriterijume za peg like ili crawl-like će biti klasifikovan kao takav, osim ako je jasno da stabilnost deviznog kursa nije rezultat zvanične akcije. Intervencija na deviznom tržištu može biti direktna ili indirektna i služi za ublažavanje stope promene i prevenciju nepotrebnih fluktuacija deviznog kursa, ali politike koje su usmerene na određeni nivo deviznog kursa nisu kompatibilne sa fluktuirajućim režimom. Indikatori za upravljanje stopom su arbitrarni (može biti pozicija platnog bilansa, međunarodne rezerve, uporedni razvoj tržišta). Fluktuirajući režimi mogu pokazati manju

ili veću volatilitnost deviznog kursa, u zavisnosti od šokova koji utiču na ekonomiju.

2. Slobodno (čisto) fluktuirajući režim (Free floating) – Fluktuirajući devizni kurs će se smatrati slobodno plivajućim ako se intervencije dešavaju samo u izuzetnim okolnostima, kada je neophodno korigovati nepravilnosti na tržištu i ako su vlasti pružile informaciju ili podatke da je intervencija ograničena na najviše 3 puta u prethodnih šest meseci, pri čemu svaka traje maksimalno tri radna dana. Ukoliko osoblje MMF-a nema takvu informaciju, režim će smatrati fluktuirajućim.

IV Residual koji obuhvata grupu:

1. Drugi upravljani aranžmani (Other managed arrangement) – Ova rezidualna kategorija koristi se kada dati aranžman ne ispunjava kriterijume za bilo koji od navedenih aranžmana. Takođe, aranžmani koje karakterišu česte promene u politici, mogu se ubrojati u ovu grupu.

U izveštaju MMF-a za 2016. godinu u domenu režima deviznih kurseva uočeni su sledeći trendovi (IMF, 2016):

- 1) Promene u de facto aranžmanima deviznog kursa ukazuju na pomak ka manje stabilnim upravljanim aranžmanima, usled eksternih šokova i povećane globalne ekonomske neizvesnosti. Veća zastupljenost kategorije Residual s obzirom da su zemlje koje su imale čvrsto upravljanje deviznim kursom, morale da omoguće veću fleksibilnost, s obzirom na izazove u domenu platnog bilansa i depresijacijskog pritiska na njihove valute.
- 2) Udeo članica koje koriste devizni kurs kao glavni monetarni cilj nastavlja da opada. Povećan je broj zemalja koje direktno ciljaju inflaciju.
- 3) Zastupljen je trend veće fleksibilnosti deviznog kursa i smanjivanja intervencija u nekim državama članicama, sa ciljem veće fleksibilnosti deviznog kursa kako se ne bi smanjivao nivo deviznih rezervi.
- 4) Zemlje članice MMF-a su nastavile sa liberalizacijom kapitalnih transakcija u uslovima usporenog globalnog rasta i smanjenih tokova kapitala prema tržištima u razvoju. Nastavljeno je ublažavanje mera i

na prilive i na odlive. Mere koje utiču na tržište kapitala i novca doživele su najveći broj promena. Liberalizacija portfolio investicija se nastavlja i pored velikih odliva portfelja iz tržišta u razvoju.

- 5) Razvoj u finansijskom sektoru ukazuje na napredak u implementaciji globalnog programa regulativne reforme i nastavak liberalizacije kontrole kapitalnih tokova. Regulatorni okviri finansijskog sektora pokušavaju da se prilagode novim međunarodnim standardima. Opšti trend veće otvorenosti kapitalnih tokova uočava se i u finansijskom sektoru.

Tabela 39. Zastupljenost režima deviznog kursa u zemljama članicama MMF-a

Režim deviznog kursa	Broj zemalja u 2016.
Dolarizacija	14
Valutni odbor	11
Konvencionalni fiksni aranžmani	44
Stabilizovani aranžmani	18
Puzajući režim	3
Aranžman poput puzanja	10
Devizni kurs vezan unutar horizontalnog koridora	1
Fluktuirajući	40 (Srbija)
Slobodno (čisto) fluktuirajući	31
Drugi upravljani aranžmani	20

Izvor: Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions 2016, International Monetary Fund

Kao što pokazuje prethodna tabela, 25 članica u 2016. godini koristi čvrsti fiksni režim deviznog kursa, središnje režime koristi 76 članica, fluktuirajuće režime 71, a druge upravljane aranžmane (residual) 20 članica.

Tabela 40. Učešće režima deviznih kurseva (u%) u periodu 2008-2016. godine

Režim deviznog kursa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Fiksni čvrsti režimi</i>	12.2	13.2	13.2	13.2	13.1	13.1	12.6	13.0
Dolarizacija	5.3	6.3	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	7.3
Valutni odbor	6.9	6.9	6.3	6.3	6.3	6.3	5.8	5.7
<i>Središnji režimi (meki fiksni paritet)</i>	34.6	39.7	43.2	39.5	42.9	43.5	47.1	39.6
Konvencionalni fiksni aranžmani	22.3	23.3	22.6	22.6	23.6	23.0	23.0	22.9
Stabilizovani aranžmani	6.9	12.7	12.1	8.4	9.9	11.0	11.5	9.4
Puzajući režim	2.7	1.6	1.6	1.6	1.0	1.0	1.6	1.6
Aranžman poput puzanja	0.5	1.1	6.3	6.3	7.9	7.9	10.5	5.2
Devizni kurs vezan unutar horizontalnog koridora	2.1	1.1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
<i>Fluktuirajući režimi</i>	42.0	36.0	34.7	34.7	34.0	34.0	35.1	37.0
Fluktuirajući	24.5	20.1	18.9	18.4	18.3	18.8	19.4	20.8
Slobodno (čisto) fluktuirajući	17.6	15.9	15.8	16.3	15.7	15.2	15.7	16.1
<i>Residual</i>								
Drugi upravljani aranžmani	11.2	11.1	8.9	12.6	9.9	9.4	5.2	10.4

Izvor: AREAER (Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions) baza podataka

7.2. PREDNOSTI I NEDOSTACI RAZLIČITIH REŽIMA DEVIZNOG KURSA

Prilikom analize prednosti i nedostataka određenog režima deviznog kursa istraživanja se najčešće oslanjaju na Teoriju optimalnih režima deviznog kursa i Teoriju optimalnih valutnih područja, koje ocenjuju različite režime na osnovu toga koliko su efikasni u smanjivanju varijanse domaće

proizvodnje u ekonomiji sa “lepljivim” cenama. U nastavku će se dati pregled prednosti i nedostataka različitih režima deviznog kursa.

U režimu fiksnog deviznog kursa, kursevi se drže na konstantnom nivou ili fluktuiraju u dozvoljenim, uskim granicama. Da bi to omogućile, monetarne vlasti intervenišu kupovinom ili prodajom valute na deviznom tržištu, kako bi očuvale stabilnost. Prva prednost je činjenica da fiksni kurs stvara stabilnu osnovu za planiranje i određivanje cena, čime se podstiče rast investicija i međunarodne trgovine, kao i eliminacija rizika deviznog kursa. Sledeća prednost je činjenica da fiksni devizni kurs predstavlja kredibilno nominalno sidro monetarne politike (Frankel, 1999), te ovaj režim koriste zemlje koje imaju makroekonomsku stabilnost. Fiksni režim deviznog kursa direktno nameće disciplinu u vođenju monetarne politike, što je veoma korisno u situacijama kada finansijski instrumenti i tržišta nisu dovoljno razvijeni za operacije na novčanom tržištu (Goldstein, 2003). Ekonomije koje se opredeljuju za fiksni devizni kurs, često se suoče sa supstitucijom valute, te ako su njihove ekonomije sklone šokovima finansijske prirode, odluka o fiksiranju kursa smanjuje monetarnu volatilnost. Generalno, fiksni režimi deviznog kursa su se pokazali kao efikasniji ukoliko se zemlja suočava sa primarnim šokovima ponude ili tražnje novca ili tzv. nominalnim šokovima. Fiksni kurs omogućava mehanizam za prilagođavanje tim promenama, sa manjom volatilnošću autputa, dok fluktuirajući devizni kurs u istom slučaju, kroz inflaciju i posledično depresijaciju, pretvara nominalni šok u realni. Sa druge strane, fleksibilni devizni kurs bi mogao biti bolje rešenje ukoliko se zemlja suočava sa šokovima produktivnosti ili uslovima trgovine ili tzv. realnim šokovima. Fleksibilni kurs omogućava brzu reakciju na promenu relativnih ravnotežnih cena.

Nedostaci fiksnog režima deviznog kursa uglavnom se ogledaju u sledećem. Pre svega, u režimu fiksnog deviznog kursa povećanje stranih kamatnih stopa dovodi do povećanja domaće kamatne stope i nižeg nivoa proizvodnje, čime za vlast postaje skuplje održavanje pariteta (Markiewicz, 2005). Takođe, on izlaže domaću industriju preteranoj konkurenciji uvoza, a izvoz postaje sve manje konkurentan (Drabek, Brada, 1998). Fiksni režim takođe može odložiti neophodna prilagođavanja cena i često dovodi do špekulativnih napada, te zato mnoge ekonomije u razvoju pate od tzv. “straha od fluktuiranja” (fear of floating). Dakle, ne postoji siguran način da

se utvrdi da li je odabrani kurs optimalan ili održiv, niti vlada ili centralna banka mogu pretpostaviti da znaju gde je ravnoteža bolje od tržišta.

Najvažnija prednost fleksibilnog režima deviznog kursa je u činjenici da se kurs određuje preko deviznog tržišta, što upućuje na efikasno korišćenje finansijskih sredstava, te špekulanti ne mogu da ostvaruju profit na račun Centralne banke. Takođe, postoji monetarna nezavisnost, s obzirom da će domaća i strana valuta biti u ravnoteži, pa se privreda može prilagoditi domaćim i stranim šokovima, kao što su promene u kamatnim stopama i uslovima trgovine (Domac, Peters, Yuzefovich, 2001). Iako se u teoriji često pominje čisto (slobodno) fluktuirajući kursevi su u praksi retkost. Upravljanje fleksibilni devizni kurs nudi ograničenu varijabilnost deviznog kursa čime se eliminiše strah od velikih devalvacija (Bordo, 2004). U slučaju da postoji inflatorni šok u zemlji, on se ne prenosi na druge zemlje, jer se šok apsorbuje zahvaljujući fleksibilnosti (Jeong, Lee, 2001).

U nedostatke fleksibilnog režima deviznog kursa ubraja se činjenica da viši nivo varijabilnosti deviznog kursa stvara nesigurnost, koja može obeshrabrili međunarodnu trgovinu i investicije. Takođe s obzirom da je kretanje kursa nepoznanica može doći do teškoća prilikom poslovnog planiranja i strategija cena.

Teorijski, režim fiksnog deviznog kursa smatra se povoljnim rešenjem kada zemlja ima značajne trgovinske veze sa državom čiju valutu koristi kao sidro, kao i sličnu osetljivost na šokove kao zemlja sidra. Neophodno je da zemlja ima značajne devizne rezerve kako bi intervencijama mogla da očuva fiksni paritet. Konačno, fiksni režim deviznog kursa može biti povoljno rešenje ukoliko je zemlja mala i visoko integrisana na međunarodnom tržištu, te može koristiti pozitivne trgovinske efekte stabilnosti deviznog kursa (Grubišić, Kamenković, 2014). Suštinski ovim pristupom se redukuju nedostaci fiksnog režima deviznog kursa u smislu gubitka monetarnog suvereniteta, a maksimalno koriste pozitivni aspekti u vidu gubitka rizika deviznog kursa i devizne nestabilnosti (Beker, 2006).

Fleksibilni režim deviznog kursa daje državi autonomiju vođenja monetarne politike i omogućava automatsko prilagođavanje platnog bilansa. Ne postoji potreba da se monetarna politika prilagođava održavanju nekog određenog

pariteta. Eksterni šokovi se apsorbuju preko automatske korekcije deviznog kursa kroz apresijaciju ili depresijaciju valute.

Treća grupa režima deviznih kurseva, koja bi se mogla izdvojiti pored dva “ugaona” rešenja, fiksnog i fluktuirajućeg režima deviznog kursa, su središnji ili prelazni režimi deviznog kursa. Može se reći da su ovi režimi kombinacija prethodna dva, s obzirom da je valuta vezana za drugu valutu, ali su dozvoljene fluktuacije u veoma uskim granicama. Jedan od najpoznatijih aranžmana ovog tipa je uspostavljen u Evropskim zemljama 1972. godine, u kojima njihove valute ostaju u okviru utvrđenih limita jednih u odnosu na druge (Madura, 2003). Glavnom prednošću ovih režima smatra se činjenica da obezbeđuju kredibilitet i posvećenost monetarnoj politici, čime omogućavaju monetarnu disciplinu i čine nominalno sidro za dezinflaciju (Stockman, 1999). Pod ovakvim režimom vlada ima ograničenu sposobnost da vrši kratkoročne diskrecione monetarne mere, s obzirom da su stope vezane za međunarodnu trgovinu i ponudu novca (Martinez, Werner, 2002). Puzajući režimi su poželjni kada su šokovi dominantno vezani za nestabilnu domaću monetarnu i fiskalnu politiku. Štaviše, ukoliko je valuta vezana za stabilnu valutu, poput eura, njene fluktuacije su u velikoj meri predvidljive, što stvara povoljnije mogućnosti za trgovinu. Stopa puzanja može biti postavljena na nivou koji je niži od prognozirane inflacije, kako bi se zemlja uspešno borila sa inflacijom.

Međutim, ovaj režim ima i neke nedostatke. Na primer, kada zemlje koje imaju visoku stopu inflacije vezuju svoju valutu za valutu druge zemlje, može doći do precenjenosti valute i gubitka konkurentnosti. Ovi aranžmani se smatraju inferiornim iz ugla podložnosti spekulativnim uticajima, odnosno valutnim krizama. Krize poput one u Meksiku (1994), Tajlandu, Indoneziji i Koreji (1997), Rusiji i Brazilu (1998), Argentini i Turskoj (2000), bile su povezane sa mekim fiksnim paritetom nacionalne valute.

Tabela 41. Prednosti i nedostaci fleksibilnog režima deviznog kursa

Prednosti	Nedostaci
Veća autonomija u vođenju ekonomske politike	Povećanje rizika u ekonomskim transakcijama sa inostranstvom
Sprečava precenjenost/potcenjenost nacionalne valute	Nepostojanje čvrste osnove za kalkulacije o rentabilnosti izvoznih/uvoznih poslova
Daje signale domaćoj privredi za potrebna prilagođavanja u skladu sa nastalim promenama u međunarodnom privrednom okruženju	Povećava mogućnost pojave špekulativnih poslova
Olakšava uravnoteženje platnog bilansa	Izlaže nacionalnu privredu nekontrolisanom uticaju iznenadnih i kratkoročnih promena na svetskom tržištu
Smanjuje potrebu držanja velikih monetarnih rezervi	Ne pruža postojeće kriterijume za ocenu rentabilnosti investicionih ulaganja

Izvor: Jovanović, J. (2014), Režimi deviznih kurseva sa osvrtom na devizni režim u Republici Srbiji, Civitas, No.7, 228-245.

Tabela 42. Prednosti i nedostaci fiksnog režima deviznog kursa

Prednosti	Nedostaci
Pružna izvesnost pri izradi uvoznih i izvoznih kalkulacija	Zahteva održavanje većih monetarnih rezervi u slučaju neophodnosti intervencija na deviznom tržištu
Smanjuje rizik u ekonomskim transakcijama sa inostranstvom	Iziskuje mere za usklađivanje nivoa cena u zemlji sa cenama u inostranstvu
Ima pozitivan efekat na sklapanje dugoročnih poslovnih aranžmana	Ne obezbeđuje uravnoteženje platnog bilansa
Štiti nacionalnu privredu od iznenadnih i kratkoročnih poremećaja na svetskom tržištu	Odlaze nužna prilagođavanja nacionalne privrede izmenjenim tržišnim okolnostima
Smanjuje prostor za špekulativne transakcije	Vodi precenjenosti nacionalne valute

Izvor: Jovanović, J. (2014), Režimi deviznih kurseva sa osvrtom na devizni režim u Republici Srbiji, Civitas, No.7, 228-245.

7.3. REŽIM DEVIZNOG KURSA U SRBIJI

U Srbiji je zastupljen upravljano fluktuirajući režim deviznog kursa. Ovaj režim podrazumeva da se vrednost deviza formira pod uticajem ponude i tražnje za devizama, odnosno slobodno na deviznom tržištu, dok centralna banka interveniše samo kako bi sprečila prekomerne dnevne oscilacije kursa. Stabilnost deviznog kursa veoma je bitan faktor stabilnosti cena i ukupne makroekonomske stabilnosti. Takav kurs odgovara i izvoznicima i uvoznicima i domaćinstvima, jer se realne plate drže na relativno stabilnom nivou. Izbor režima deviznog kursa i politike deviznog kursa su bitni kriterijumi makroekonomske efikasnosti privrede. Usled problema sa inflacijom, neretko se javljaju zagovornici fiksnog deviznog kursa ili nekog od njegovih modaliteta. Međutim, u slučaju Srbije postoje razlozi zbog kojih to nije dobro rešenje (Marković, Marković, 2014).

U kratkom roku, fiskni devizni kurs može smanjiti inflaciju, obezbediti stabilnost i poverenje u monetarnu politiku. Međutim u dugom roku, usled inflacionih očekivanja može doći do ponovne pojave inflacije, što bi odvelo u inflaciono-devalvacionu spiralu. Tada, usled smanjenja realnog deviznog kursa, privreda gubi svoju konkurentnost, pojavljuje se problem sa deficitom platnog bilansa, kao i mogućnost pojave valutne krize usled smanjenja deviznih rezervi, kojim se finansira deficit platnog bilansa. Srpsku privredu karakteriše niska mobilnost radne snage kao i nizak stepen proizvodne i izvozne diversifikacije, što onemogućava ispoljavanje prednosti fiksnog deviznog kursa. Konačno, uvođenjem režima fiksnog deviznog kursa izgubila bi se nezavisnost monetarne politike. Trenutno, centralna banka kontrolom deviznog kursa ima mogućnost da stimuliše izvoz i time uravnoteži platni bilans, s obzirom da Srbija hronično ostvaruje deficit spoljnotrgovinske razmene sa inostranstvom. U slučaju fiksnog deviznog kursa, to ne bi bilo moguće.

U slučaju potpuno slobodnog fluktuiranja deviznog kursa došlo bi do pada dinara, što bi u nekom momentu izvesno dovelo do značajnog povećanja izvoza, ali bi posledice za privrednike i građane koji imaju kredite indeksirane u stranoj valuti bile ogromne. Kurs mora biti što bliže realnoj vrednosti, a svrsishodnije bi bilo da odstupanja od realnog imaju tendenciju potcenjivanja a ne precenjivanja dinara, kako bi se stimulisao izvoz, jer je osnovni izvor rasta u slučaju Srbije izvoz.

Tabela 43. Prosečni devizni kursevi po godinama

Godina	Prosečna vrednost
2009	93,9517
2010	103,0431
2011	101,9502
2012	113,1277
2013	113,1369
2014	117,3060
2015	120,7328
2016	123,1179

Izvor: Narodna banka Srbije

Prema mišljenju nosilaca ekonomske politike u Srbiji, devizni kurs nije uzrok visokog spoljnog deficita, a nominalni devizni kurs se i dalje smatra sidrom za kontrolisanje inflacije, bez obzira na njegovu veliku realnu apresijaciju. Međutim, empirijska istraživanja ukazuju na suprotno. Rast domaćih cena je konstantno veći od promene dinara prema dolaru i euru, a dinar je konstantno precenjen. Zahvaljujući relativno visokom kursu dinara, proizvodi iz Srbije se cenovno nekonkurentni za izvoz, dok je tražnja za uvoznim proizvodima veća od mogućnosti privrede Srbije. Stabilna vrednost nacionalne valute, trebalo bi da bude rezultat stabilne privrede, a njen rast rezultat rasta produktivnosti, a ne trošenja deviznih rezervi.

8.

FINANSIRANJE SEKTORA MSPP

Kada se analiziraju najveći problemi sa kojima se susreću preduzeća na tržištu Srbije, podaci se prikupljaju tako što učesnici treba da izdvoje pet najproblematičnijih faktora za njihovo poslovanje i da ih rangiraju ocenom od 1 do 5, pri čemu je 1 najveći problem.

Tabela 44. Faktori koji ometaju poslovanje preduzeća u Srbiji u periodu 2011-2016. godine

Faktori koji ometaju poslovanje	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Poreske stope	12.5	11.7	5.7	6.8	5.5	7.5
Neefikasna državna birokratija	11.7	10.6	11.9	13.7	13.1	13.1
Nestabilnost politika	8.9	9.0	10.6	8.3	4.7	5.4
Pristup finansijskim sredstvima	12.5	9.0	14.8	13.3	11.1	11.1
Korupcija	11.4	8.7	10.0	11.9	13.8	12.5
Poreski propisi	7.4	8.1	5.1	6.1	4.2	6.3
Neadekvatno obrazovana radna snaga	2.7	7.9	5.3	3.1	3.1	2.9
Neadekvatna infrastruktura	4.7	6.9	5.8	5.1	7.3	5.9
Nestabilnost Vlade	3.1	6.3	6.1	6.9	10.9	6.4
Loša radna etika	6.7	5.5	6.5	3.7	3.3	4.4
Kriminal i krađa	4.6	4.5	4.4	5.3	5.6	5.6
Restriktivni propisi o radu	3.0	3.7	3.9	4.1	1.7	3.1
Nedovoljan kapacitet za inovacije	2.8	3.7	2.7	2.7	2.6	1.6
Devizni propisi	4.2	3.4	4.2	4.0	5.9	8.5
Inflacija	1.7	0.6	2.5	3.3	5.6	5.3
Loše javno zdravlje	1.9	0.4	0.6	1.6	1.4	0.5

Izvor: Tabelu sačinili autori na osnovi podataka iz Godišnjih izveštaja o indeksu globalne konkurentnost

Ukoliko analiziramo faktore koji otežavaju poslovanje u periodu 2011-2016. godine uočava se da su vodeća tri faktora uglavnom ista. U 2011. godini najkritičniji faktor bila je neefikasna državna birokratija, u 2012. godini korupcija, u 2013. godini ponovo neefikasna državna birokratija, 2014. godini pristup finansijskim sredstvima, a 2015. i 2016. godini poreske stope. S obzirom da su poreske stope analizirane u delu koji se tiče fiskalne politike, u nastavku će se analizirati faktor pristupa finansijskim sredstvima, koji je u vodeća tri problema u ovom šestogodišnjem periodu.

Finansiranje predstavlja najznačajniji faktor koji utiče na opstanak i rast malih i srednjih preduzeća. MSP se obično suočavaju sa ograničenim pristupom povoljnim izvorima finansiranja i na tržištu novca i na tržištu kapitala, naročito u pogledu uslova i cene njihovog korišćenja (Erić, Beraha, Đurićin, Kecman, Jakišić, 2012). U početnim fazama rasta, većina ovih preduzeća koristi sopstvene izvore finansiranja. Međutim, kako odmiču u razvoju, potrebe za kapitalom nadilaze finansijske mogućnosti vlasnika, te je neminovno uključivanje eksternih izvora finansiranja. Međutim, ono što je problematično je činjenica da mlada preduzeća nemaju istoriju poslovanja, niti odgovarajuća sredstva obezbeđenja na raspolaganju, te im je korišćenje eksternih izvora značajno otežano.

Dve osnovne grupe izvora finansiranja za sektor MSP su finansiranje sopstvenim sredstvima i finansiranje putem pozajmljenih sredstava. U Erić, Beraha, Đurićin, Kecman, Jakišić (2012), svi izvori finansiranja MSP su dodatno podeljeni u 4 velike grupe:

1. Sopstvena sredstva osnivača i vlasnika
2. Pozajmljeni izvori – poput privatnih pozajmica, bankarskih kredita i emisije hartija od vrednosti kao instrumenata duga
3. Nacionalni programi podrške – različiti programi koje kreira Vlada, kao i međunarodni programi za finansijsku podršku sektoru MSP
4. Nove forme finansiranja na bazi učešća u vlasništvu, povezane sa mehanizmima razvijenih finansijskih tržišta poput Venture Capital firms, Business Angels, Private Equity Funds, IPO.

8.1. FINANSIRANJE IZ SOPSTVENIH IZVORA

Sopstvena sredstva vlasnika i njihovih porodica su najčešće inicijalna sredstva kako bi firma otpočela rad. Kada organizacija počne da funkcioniše pojavljuje se i deo dobiti koja se ostvari, koja se najčešće reinvestira u poslovanje. Osnovni problem sa ovakvim vidom finansiranja je njegova limitiranost. Sredstva koja poseduje vlasnik su najčešće ograničena, te se za bilo kakav vid proširenja poslovanja moraju naći eksterni vidovi finansiranja.

Slikovit prikaz načina finansiranja u Srbiji je analiza sprovedena od strane Nacionalne agencije za regionalni razvoj iz 2013. godine (Nacionalna agencija za regionalni razvoj, 2013). Istraživanje je sprovedeno sa ciljem dobijanja analitičke osnove za predlaganje podsticajnih mera ekonomske politike koja je u funkciji bržeg rasta i razvoja sektora MSPP. Uzorak obuhvata 2500 privrednih društava i preduzetnika. Sprovedena anketa je u delu koji se odnosi na izvore finansiranja, pokazala da su najčešći oblik finansiranja sopstvena sredstva, a da se procenat malo razlikuje u zavisnosti da li se govori o finansiranju obrtnih sredstava ili ulaganja.

Tabela 45. Izvori finansiranja obrtnih sredstava

	2012	2013
Sopstveni izvori	74%	75%
Spoljni izvori	23%	23%
Bez odgovora	3%	2%

Izvor: NARR,(2013), Istraživanje o stanju, potrebama i problemima malih i srednjih preduzeća i preduzetnika (MSPP) u Srbiji, Kvantitativno terensko istraživanje

Tabela 46. Izvori finansiranja ulaganja

	2012	2013
Sopstveni izvori	69%	64%
Spoljni izvori	26%	32%
Bez odgovora	5%	5%

Izvor: NARR,(2013),Istraživanje o stanju, potrebama i problemima malih i srednjih preduzeća i preduzetnika (MSPP) u Srbiji, Kvantitativno terensko istraživanje

Istraživanje pokazuje da je upotreba spoljnjih izvora finansiranja povećana za ulaganja u 2013. godini u odnosu na 2012. godinu. Radnje i mikro preduzeća češće koriste sopstvena sredstva i za obrtna sredstva i za ulaganje, dok mala i srednja preduzeća više koriste sopstvene izvore finansiranja za obrtna sredstva, dok za ulaganja dominantno koriste spoljne izvore finansiranja.

Od spoljnih izvora finansiranja najčešće se koriste domaći krediti (76%), za njima slede pozajmice rođaka i prijatelja (20%) i krediti državnih fondova i institucija (13%). Vlasnici mikro preduzeća i radnji se više oslanjaju na rodbinsku i porodičnu pomoć (25%, odnosno 27%), dok inostrane i kredite državnih fondova češće podižu srednja preduzeća (16%, odnosno 23%).

8.2. FINANSIRANJE POZAJMLJENIM SREDSTVIMA

Pozajmljena sredstva spadaju u eksterne izvore finansiranja. Najznačajnija grupa pozajmljenih izvora su krediti. Njih možemo klasifikovati sa aspekta roka dospeća, na kratkoročne (sa rokom otplate do godinu dana), srednjoročne (sa rokom otplate od 1 do 5 godina) i dugoročne (sa rokom otplate preko 5 godina). Kamata na ove kredite je uglavnom promenljiva (najčešće je varijabilni deo Libor ili Euribor) imajući u vidu nestabilnosti na finansijskom tržištu poslednjih godina. Prilikom odobravanja kredita banka na osnovu svojih internih propisa i procedura, analizira kreditni potencijal dužnika i ukoliko se kredit odobri najčešće zahteva dodatna sredstva obezbeđenja u vidu hipoteka, menica, jemstva i slično. Za neke vlasnike MSPP ovo može predstavljati nepremostiv problem, jer mnogi nemaju kvalitetnu kreditnu istoriju, niti adekvatne instrumente obezbeđenja koji im omogućavaju odobravanje kredita. Dodatan problem je i visina kamatnih stopa na bankarske kredite u Srbiji, koja je iako je doživela značajan pad i dalje na veoma visokom nivou.

Analiza Nacionalne agencije za regionalni razvoj iz 2013. godine pokazuje da više od polovine preduzeća iz sektora MSPP nije kreditno zaduženo. Među zaduženim preduzećima mala i srednja preduzeća u najvećoj meri uspešno otplaćuju svoj dug, dok srednja preduzeća najviše kasne u otplati.

Tabela 47. Kreditna zaduženost prema obliku privrednog subjekta

	Mikro	Malo	Srednje	Preduzetnik
U kreditu koji redovno otplaćujemo bez problema	13.1%	21.2%	24.0%	10.1%
U kreditu koji redovno isplaćujemo uz određene teškoće	17.5%	24.1%	28.7%	16.0%
U kreditu i kasnimo u otplati	3.8%	4.7%	7.3%	3.2%
Nismo kreditno zaduženi	58.2%	42.0%	33.3%	60.7%
Bez odgovora	7.4%	8.0%	6.7%	10.0%

Izvor: NARR, (2013), Istraživanje o stanju, potrebama i problemima malih i srednjih preduzeća i preduzetnika (MSPP) u Srbiji, Kvantitativno terensko istraživanje

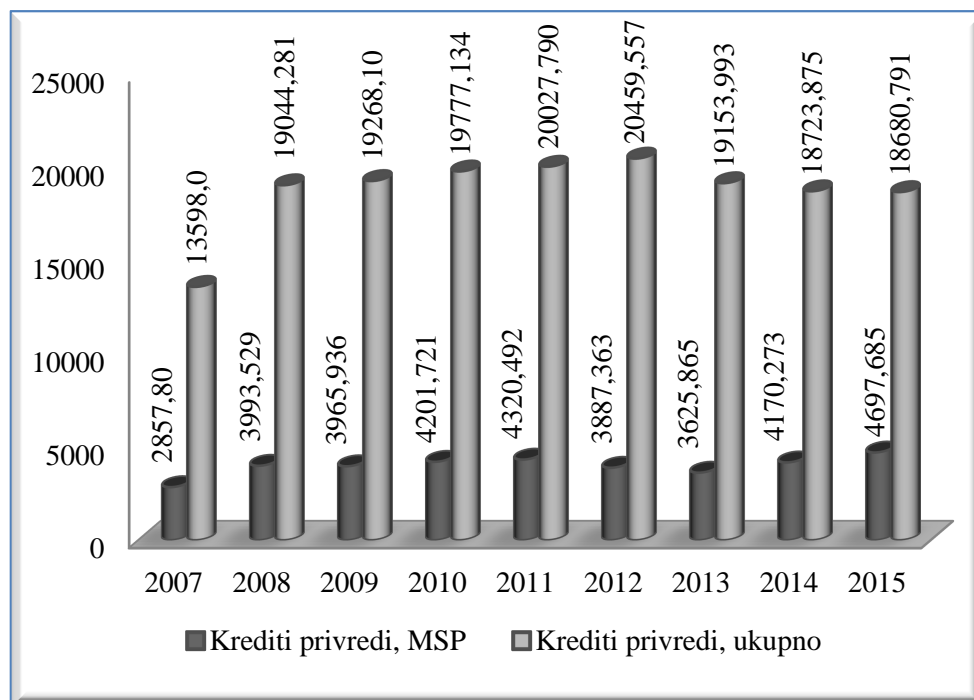
Od ukupno anketiranih, većina ne planira da se zadužuje u narednih godinu dana, a problemi koji su istaknuti prilikom zaduživanja su visoke kamatne stope, visoki bankarski troškovi, obezbeđenje kredita, ograničen iznos kredita i duge procedure odobravanja kredita.

8.2.1. Finansiranje bankarskim kreditima

Sledeća analiza zasniva se na podacima Narodne banke Srbije, koja je analizirala finansiranje MSP sektora. U analizi 2015. godine učestvovalo je 25 banaka koje posluju na teritoriji Srbije, a u 2016. godini 27 banaka⁴. U analiziranim 2013. i 2014. godini, od svih preduzeća u Srbiji, oko 99% čini sektor MSPP, koji je zapošljavao oko 65% radne snage. Sektor MSPP je ostvario 54% dodate vrednosti u nefinansijskom sektoru i 43.2% ukupnog izvoza nefinansijskog sektora. Ukoliko se analizira sektorska struktura najveći deo MSPP je u sektoru trgovine (30%), proizvodnje (15.9%), stručne, naučne i inovativne aktivnosti (11.7%).

⁴ Napomena: Analiza je uvek sa dve godine vremenskog pomaka, u 2015. godini se analizira 2013. godina, a u 2016. godini 2014. godina.

Grafik 46. Uporedna analiza ukupno plasiranih kredita i kredita plasiranih MSP sektoru, u periodu 2007-2015. godine u milionima EURa



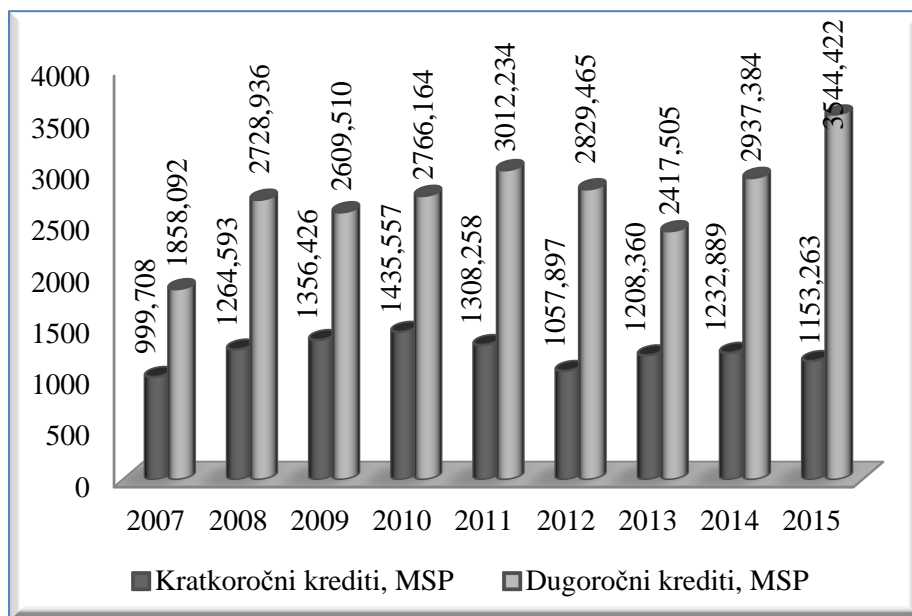
Izvor: Prikaz autora na osnovu podataka OECD (2017), *Financing SMEs and Entrepreneurs 2017: An OECD Scoreboard*

Kao što se vidi u grafiku, ukupan broj kredita privredi Srbije je do 2012. godine rastao, da bi nakon toga krenuo da pada. Sa druge strane broj plasiranih kredita sektoru MSPP je nakon pada u 2013. godini, u 2014. a zatim i 2015. godini beležio značajan rast, te je i učešće plasiranih kredita sektoru MSPP u ukupno plasiranim kreditima u 2015. godini na nivou od oko 25%.

Ukoliko se analizira ročnost kredita koji su plasirani sektoru MSP u periodu 2007. do 2015. godine može se zaključiti da su kratkoročni krediti nakon vrhunca u 2010. godini, do 2012. godine bili u padu, da bi takođe nakon rasta do 2014. godine, u 2015. godini zabeležili pad. Sa druge strane, dugoročni krediti su rasli do 2011. godine da bi nakon toga beležili pad, ali su u 2015. godini zabeležili maksimalnu vrednost za ceo posmatrani period.

Odnos kratkoročnih i dugoročnih kredita u 2015. godini je 25% na prema 75% u korist dugoročnih kredita, što se može smatrati povoljnom strukturom, imajući u vidu ograničenja sa kojima se suočava sektor MSP u pogledu izvora finansiranja.

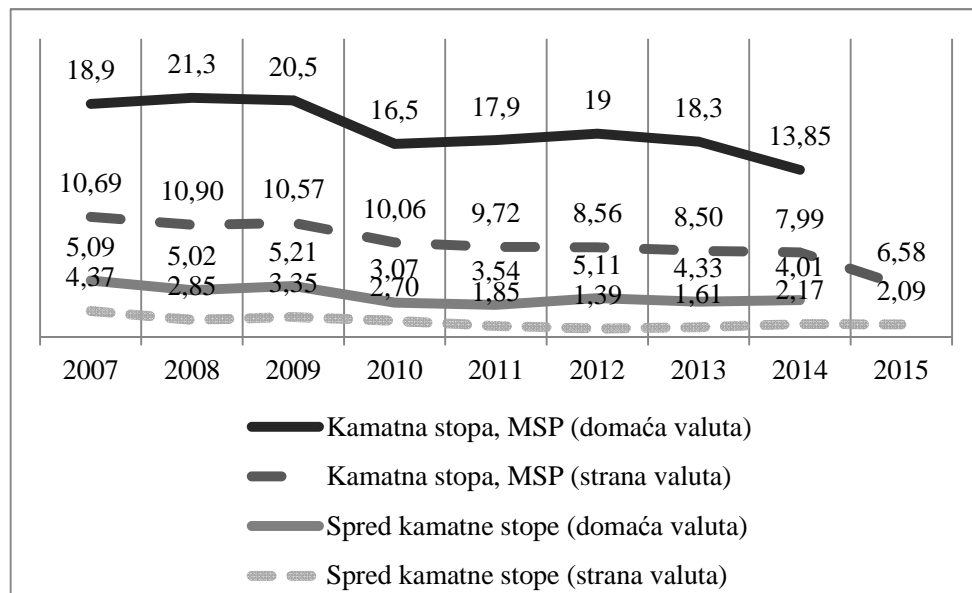
Grafik 47. Struktura kredita plasiranih MSPP u periodu 2007-2015. godine u milionima EUR



Izvor: Prikaz autora na osnovu podataka OECD (2017), Financing SMEs and Entrepreneurs 2017: An OECD Scoreboard

Analiza kamatnih stopa na kredite koje je uzimao sektor MSP za period 2007-2015. godine prikazana je na prethodnom grafiku. Očekivano, kamatna stopa na kredite u domaćoj valuti je značajno viša nego kamata na kredite indeksirane u stranoj valuti. Kod kredita indeksiranog u stranoj valuti najčešće je potreban veći iznos depozita, nego na kredite u dinarima. Takođe, kredit indeksiran u stranoj valuti podrazumeva pored kamatnog rizika i rizik deviznog kursa, što se pokazalo kao veoma značajan faktor mogućnosti otplate kredita. Imajući u vidu da su prihodi preduzeća u Srbiji dominantno u dinarima, jasno je da rata koja je u dinarima u fiksnom iznosu omogućava lakše planiranje i veću mogućnost otplate.

Grafik 48. Analiza kamatnih stopa na kredite u domaćoj i stranoj valuti na godišnjem nivou u % u periodu 2007-2015. godine



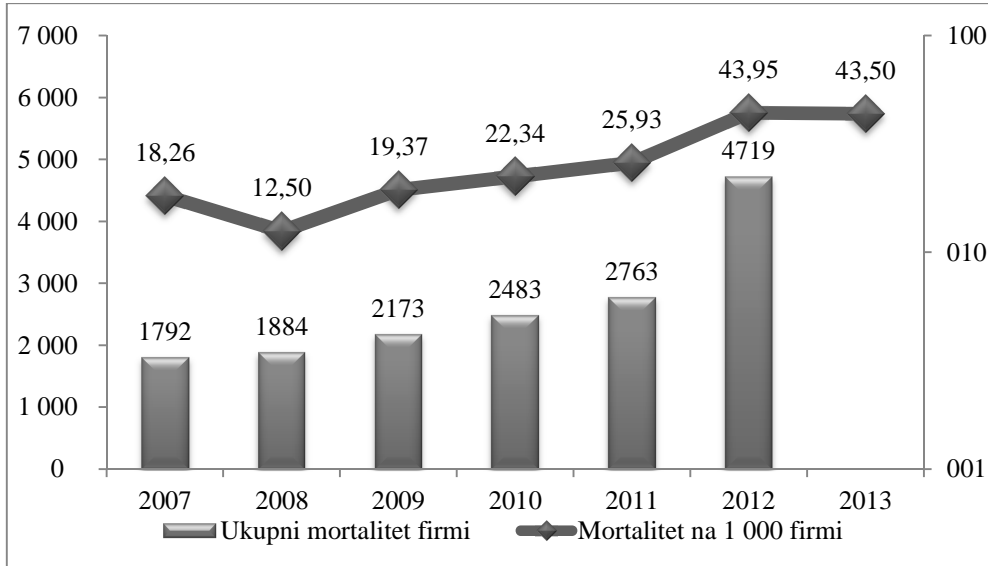
Izvor: Prikaz autora na osnovu podataka OECD (2017), *Financing SMEs and Entrepreneurs 2017: An OECD Scoreboard*

Tabela 48. Stopa odbijanja zahteva za odobrenjem kredita u periodu 2007-2015. godine

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stopa odbijanja	18.66	17.25	28.42	27.13	15.77	31.51	31.87	24.68	27.86

Izvor: Prikaz autora na osnovu podataka OECD (2017), *Financing SMEs and Entrepreneurs 2017: An OECD Scoreboard*

Stopa odbijanja zahteva za odobrenjem kredita je nakon maksimalnih vrednosti u 2012. i 2013. godini kada je bila na nivou od preko 30%, u 2015. godini doživela blagi pad i ostvarila vrednost od 27%.

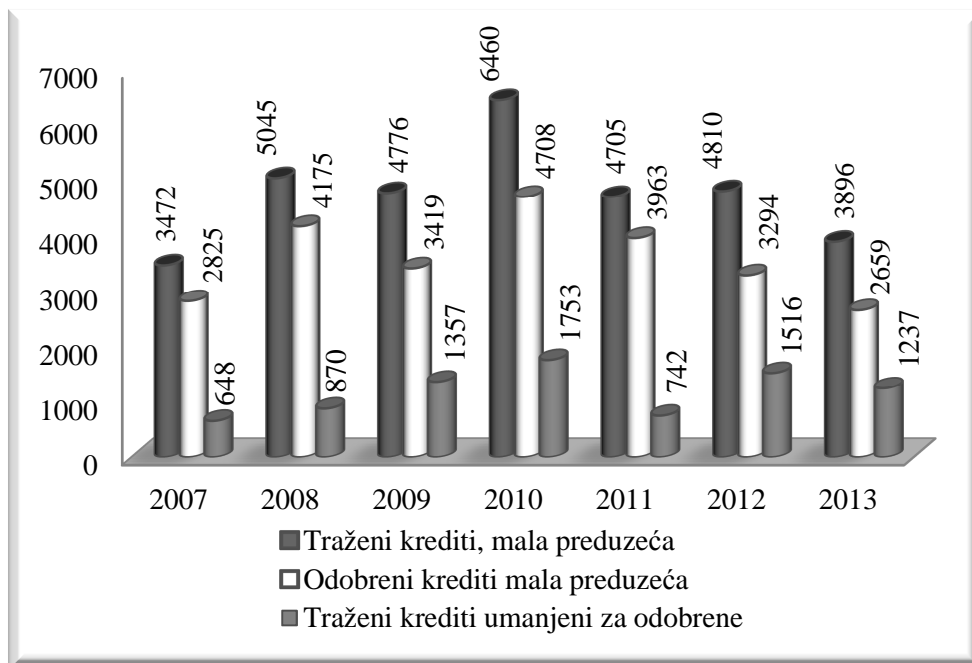
Grafik 49. Bankrotstvo (mortalitet) kompanija u oblasti MSPP u periodu 2007-2013. godine

Izvor: Prikaz autora na osnovu podataka OECD (2017), *Financing SMEs and Entrepreneurs 2017: An OECD Scoreboard*

Analiza bankrotstva kompanija iz sektora MSP pokazuje da je on dosta veliki, što nije iznenađujući podatak. Tokom kriznog perioda ovaj sektor se suočio sa dva ključna problema, s jedne strane, šokom na strani tražnje, koji se reflektovao kroz nagli pad prodaje i sa druge strane produženjem roka naplate potraživanja uz sve veći problem njihove konačne naplate. Istovremena pojava ova dva problema, vodila je rastu problema nelikvidnosti i nedostatku obrtnog kapitala za uredno servisiranje obaveza poveriocima. U ekstremnim slučajevima to je dovelo do potpunog bankrota preduzeća, kao što grafik pokazuje sa 25/1000 preduzeća u 2011. godini na 43/1000 u 2013. godini.

Analiza odnosa traženih i odobrenih kredita omogućava uvid u volumen kredita za koje je aplicirano, ali koji nisu odobreni odnosno za delom neophodnih finansijskih sredstava koje je potrebno obezbediti na alternativni način.

Grafik 50. Odnos traženih i odobrenih kredita sektora MSP u periodu 2007-2013. godine



Izvor: Prikaz autora na osnovu podataka OECD (2017), *Financing SMEs and Entrepreneurs 2017: An OECD Scoreboard*

8.2.2. Finansiranje iz državnih programa podrške

Značajno povoljniji izvori finansiranja u odnosu na bankarske kredite su različiti krediti koje odobravaju državni organi, jer su oni najčešće kreirani sa idejom podsticaja sektora MSPP. U Srbiji su to najčešće programi koje obezbeđuje Ministarstvo privrede. Oni imaju niže kamatne stope, ponekad je deo sredstava bespovratan, ali su dominantno organizovani kao sufinansiranje, te su delu MSPP i dalje nepristupačni. Takođe, sektoru MSPP su na raspolaganju i međunarodni programi podrške, čiji se obim povećava kako se zemlja približava EU.

U već pomenutoj analizi Nacionalne agencije za regionalni razvoj, kod državnih programa podrške analizirana je pre svega informisanost o

postojanju istih, a rezultati ukazuju da je informisanost na veoma niskom nivou. Najbolje su informisana preduzeća srednje veličine u Beogradskom okrugu, pri čemu su izvori informacija poput medija i interneta najzastupljeniji.

Istraživanje je pokazalo da preko 83% preduzeća iz ovog sektora nikada nije koristilo nijedan državni program podrške, odnosno da je 16% koristilo program finansijske podrške, a 4% program nefinansijske podrške.

U uzorku od 500 privrednih subjekata koji su imali priliku da koriste neki od državnih projekata podrške, 87% je zadovoljno rezultatima dobijene podrške, dok je 10% izrazilo nezadovoljstvo. U istom uzorku, koristi od državne pomoći su povećanje broja zaposlenih, povećanje prihoda, uvođenje novih proizvoda/usluga, povećanje obučenosti zaposlenih. Oblici državne pomoći koji bi preduzeća najpre koristila su podrška u vidu bespovratnih sredstava za unapređenje poslovanja, podrška za otvaranje novih radnih mesta, krediti sa povoljnim kamatnim stopama, poslovna povezivanja u zemlji i inostranstvu, specijalizovane obuke, savetodavne usluge.

U nastavku će se predstaviti najznačajniji Nacionalni programi podrške koji su bili na raspolaganju sektoru MSPP tokom 2017. godine u Srbiji.

1. Program podsticanja razvoja preduzetništva kroz finansijsku podršku za početnike u poslovanju, javni poziv za dodelu bespovratnih sredstava, koji raspisuje Ministarstvo privrede, a realizuje se preko Fonda za razvoj.

Cilj je podrška početnicima za otpočinjanje samostalnog poslovanja kroz osnivanje novih subjekata, podsticanje zapošljavanja, podsticanje održivog i sveobuhvatnog razvoja. Privredni subjekti koji ispune uslove mogu dobiti 30% sredstava bespovratno, dok se preostali iznos ulaganja dobija od kredita Fonda sa rokom otplate do 5 godina. Ukupno raspoloživa bespovratna sredstva u 2017. godini su 150.000.000 rsd, a sredstva Fonda namenjena kreditiranju 350.000.000 rsd. Ulaganja koja se mogu finansirati ovim programom podrazumevaju: dogradnju/rekonstrukciju/adaptaciju/sanaciju proizvodnog ili poslovnog prostora, kupovinu nove ili polovne opreme, trajna obrtna sredstva.

2. Program podsticanja razvoja preduzetništva kroz podršku investicijama u privredi, preko koga Ministarstvo privrede dodeljuje bespovratna sredstva.

Sredstva su namenjena za kupovinu, izgradnju, investiciono održavanje, proizvodnog ili poslovnog prostora, kupovinu nove ili polovne proizvodne opreme, trajna obrtna sredstva, nabavku softvera i druga nematerijalna ulaganja. Korisnici mogu dobiti do 20% vrednosti projekta bespovratno, a preostali iznos se finansira iz kredita Fonda. Kamatna stopa, uz primenu valutne klauzule iznosi 1,5% godišnje uz garanciju banke i 3% godišnje iz ostala sredstva obezbeđenja.

3. Program podrške razvoju konkurentnosti mikro, malih i srednjih privrednih subjekata i preduzetnika sa ciljem unapređenja preduzetništva, poslovnog ambijenta i povećanja konkurentnosti, koji sprovodi Razvojna agencija Srbije. Program se sastoji iz 3 komponente:

- Komponenta 1 – Podizanje kapaciteta MSPP za poslovanje i menadžment sa fondom od 62.414.420,00 dinara;

Aktivnosti koje su prihvatljive za finansiranje su: uređenje poslovanja u skladu sa zahtevima međunarodnih standarda poslovanja (implementacija standarda, sertifikacija, resertifikacija), usaglašavanje proizvoda sa zahtevima za dobijanje prava za korišćenje znaka proizvoda, edukacija menadžmenta i zaposlenih kroz specijalizovane obuke, novi dizajn proizvoda i ambalaže, marketing novog proizvoda. Sredstva se odobravaju kao projekat sufinansiranja pri čemu je učešće po 50% u ukupnim troškovima, a sredstva dodeljena od strane države su bespovratna.

- Komponenta 2 – Podrška umrežavanju privrednih subjekata sa fondom od 7.585.580,00 dinara

Aktivnosti koje su prihvatljive za finansiranje su: nabavka zajedničke proizvodne opreme, infrastrukturno opremanje zajedničkog postojećeg ili novog radnog prostora, adaptacija zajedničkog postojećeg ili novog radnog prostora, razvoj zajedničkog procesa proizvodnje. Raspoloživa sredstva se odobravaju po projektu, kao sufinansiranje u visini od 50% ukupnih troškova, a u maksimalnom iznosu od 2.000.000 rsd.

- Komponenta 3 – Podrška kreiranju lanaca dobavljača sa fondom od 30.000.000,00 dinara

Prihvatljive projektne aktivnosti ove komponente su: uređenje poslovanja u skladu sa zahtevima međunarodnih standarda poslovanja (implementacija standarda, sertifikacija, resertifikacija), usaglašavanje proizvoda sa zahtevima za dobijanje prava za korišćenje znaka proizvoda, edukacija menadžmenta i zaposlenih kroz specijalizovane obuke, nabavka nove ili polovne (do 5 godina starosti) proizvodne opreme. Sredstva se odobravaju kao projekat sufinansiranja pri čemu je učešće po 50% u ukupnim troškovima a sredstva dodeljena od strane države su bespovratna.

4. Program podrške početnicima za započinjanje posla – Start up, koji sprovodi Razvojna agencija Srbije, za dodelu paketa podrške

Program ima za cilj podršku samozapošljavanju i unapređenju poslovanja privrednih subjekata početnika, koji će se baviti proizvodnjom, preradom i uslužnim delatnostima. Paket podrške obuhvata realizaciju besplatnih obuka, dodelu bespovratnih sredstava i besplatnu uslugu mentoringa. Namena bespovratnih sredstava je nabavka osnovnih sredstava, adaptacija i/ili rekonstrukcija poslovnog prostora, nabavka materijala i sirovina u visini do 20% neto vrednosti projekta. Sredstva se dodeljuju u iznosu do 1.000.000 rsd, što može biti maksimalno 70% ukupne neto vrednosti opravdanih troškova projekta za proizvodne delatnosti i delatnosti prerade, odnosno do 50% za uslužne delatnosti. Ostatak sredstava mora obezbediti korisnik sredstava.

5. Program podrške inovativnim mikro, malim, srednjim privrednim društvima i preduzetnicima, koji sprovodi Razvojna agencija Srbije

Cilj ovog programa je unapređenje kulture investiranja MSPP u inovacije radi povećanja konkurentnosti. Sredstva su namenjena: poboljšanju postojećih i razvoju novih tehnoloških procesa, poboljšanju postojećih i razvoju novih proizvoda, unapređenju postojećeg procesa proizvodnje, otkupu prava na domaći patent/mali patent i patentnu dokumentaciju. Raspoloživa sredstva se odobravaju po projektu, kao sufinansiranje u visini od 50% ukupnih troškova, a u maksimalnom iznosu od 1.000.000 rsd.

Program EU za konkurentnost preduzeća i malih i srednjih preduzeća - COSME

Pored Nacionalnih programa sektoru MSP je tokom 2017.godine bio dostupan i Program EU za konkurentnost preduzeća. Program EU COSME⁵ (Programme for the Competitiveness of Enterprises and SME) je program Evropske unije za konkurentnost preduzeća i malih i srednjih preduzeća. Budžet ovog programa iznosi 2,3 milijarde evra za sedmogodišnji period od 2014. do 2020. godine. Ovaj program pruža podršku malim i srednjim preduzećima kroz:

- (1) Olakšavanje pristupa izvorima finansiranja što je generalno prepoznato kao problem
- (2) Podršku pristupu inostranom tržištu
- (3) Stvaranje povoljnih uslova poslovnog okruženja za razvoj konkurentnosti
- (4) Podsticanje preduzetništva.

Republika Srbija učestvuje u ovom programu od novembra 2015. godine, kada je potpisan sporazum u Briselu. Na taj način je zvanično potvrđeno učešće Republike Srbije u Programu konkurentnosti MSP, COSME do 2020. godine.

Cilj ovog sporazuma je povećanje nivoa konkurentnosti i podrška osnivanju novih i rast postojećih MSP kroz finansiranje aktivnosti od 1. januara 2016. godine. Aktivnosti su bazirane na promociji preduzetništva u saradnji sa drugim nadležnim institucijama, radu na olakšavanju pristupa finansijskim sredstvima i olakšavanju puta ka inostranom tržištu.

Ministarstvo privrede Republike Srbije je zaduženo za promociju godišnjih aktivnosti COSME programa i javnih poziva za dodelu sredstava među potencijalnim korisnicima u Srbiji. Dodela finansijskih sredstava realizuje se u saradnji sa odabranim komercijalnim bankama u Srbiji, dok se ostale aktivnosti realizuju u saradnji sa lokalnim partnerom za Evropsku mrežu preduzetništva Enterprise Europe Network. Za učešće u otvorenim javnim pozivima za dodelu sredstava sva pravna lica moraju da budu registrovana

⁵ [http://privreda.gov.rs/cosme-program-evropske-unije-za-preduzeca-i-mala-i-srednja-preduzeca/pristupljeno 02.02.2018.](http://privreda.gov.rs/cosme-program-evropske-unije-za-preduzeca-i-mala-i-srednja-preduzeca/pristupljeno%2002.02.2018)

preko COSME portala, a pregled otvorenih javnih poziva nalazi se na internet prezentaciji Izvršne agencije Evropske unije za mala i srednja preduzeća (Executive Agency for SMEs EASME).

Kao što je navedeno, jedan od glavnih ciljeva COSME programa je pristup finansijskim sredstvima. Osmišljen je kroz olakšanje pristupa finansijskim sredstvima u svim fazama životnog ciklusa preduzeća: kod osnivanja, rasta ili eventualne promene vlasnika. Kako bi navedeni cilj bio realizovan, Evropska unija će upotrebiti zajmove i investicije u kapital malih i srednjih preduzeća uključujući: (1) instrument za kreditne garancije u okviru COSME programa koji bi trebalo da obezbedi garancije i kontra-garancije finansijskim institucijama, kako bi one obezbedile veći volumen finansiranja putem zajmova i lizinga za mala i srednja preduzeća. Očekuje se da će se putem COSME programa za ovu komponentu obezbediti pristup finansijama za 220.000 do 300.000 malih i srednjih preduzeća iz raspoloživih sredstava vrednosti između 14 i 21 milion eura i (2) instrument rizičnog kapitala za rast u okviru kojeg će se iz COSME programa obezbediti rizični kapital za investicione fondove koji ulažu u mala i srednja preduzeća, u fazama rasta i proširivanja poslovanja. Ovaj finansijski instrument bi trebalo da olakša pristup kapitalu za 360 do 560 kompanija, dok se ukupan iznos raspoloživih sredstava kreće od 2,6 do 4 milijarde eura. Programom će se dati garancije malim i srednjim preduzećima u iznosu do 150.000 eura, čime će biti olakšan pristup izvorima rizičnog kapitala (venture capital). Očekivanja su da će COSME program imati veliki značaj za privrede zemalja, jer bi se 1 uloženi eurom u vidu državnih garancija za mala i srednja preduzeća, stvorila dodatna vrednost između 20 i 30 eura.

Sledeći cilj programa, podrška pristupu tržištu, podrazumeva podršku malim i srednjim preduzećima za nastup na jedinstvenom tržištu Evropske unije i unapređenje konkurentnosti kroz korišćenje punog potencijala stranih tržišta izvan Evropske unije. Formirana je Evropska mreža preduzetništva (European Enterprise Network), čiji se rad finansira kroz COSME program. Rad ove mreže je organizovan u više od 50 država sa ciljem pružanja podrške MSP u pronalasku poslovnih partnera, lakšem pristupu finansijskim sredstvima i približavanju zakonodavnog okvira EU. Od velikog značaja je da informacije budu dostupne, tako da je podrška MSP u pogledu podrške za razvoj poslovanja na druga tržišta koncipirana i kroz internet portale i to kroz (1) Your European Business Portal, na kom se mogu naći korisne

informacije vezane za širenje poslovanja na druga tržišta u okviru EU i (2) SME Internationalisation Portal, koji pruža praktične savete i konkretne mere podrške proširenju poslovanja na tržišta van Evrope. COSME programom finansira se i rad službi za pomoć u oblasti prava intelektualnog vlasništva malih i srednjih preduzeća (Intellectual Property Rights IPR SME Helpdesk) koja posluju u Kini i zemljama ASEAN i MERCOSUR.

Naredni cilj, stvaranje boljih okvirnih uslova za konkurentnost, podrazumeva smanjivanje administrativnih i regulatornih opterećenja, čime se postiže poboljšanje eksternih uslova u kojima preduzeće posluje. Aktivnosti podrazumevaju merenje efekata relevantnog zakonodavstva Evropske unije na poslovanje malih i srednjih preduzeća, razvoj pametne i regulative kojom se unapređuje poslovno okruženje, kao i promovisanje principa Think Small First u kreiranju politika na nacionalnom i regionalnom nivou. Jedan od ciljeva programa je i udruživanje MSP i stvaranje konkurentnih grana industrije. Podrška se pruža udruživanju radi stvaranja tržišno konkurentnih grana industrije, podsticanjem malih i srednjih preduzeća da primene nove modele poslovanja i postanu deo novih lanaca proizvodnje. Posebna pažnja se posvećuje onim privrednim granama zemalja članica Evropske unije sa visokom stopom rasta, poput turizma.

COSME promoviše razvoj klastera u Evropskoj uniji, putem podsticaja koji se daju za unapređenje izvrsnosti i internacionalizaciji klastera sa fokusom na međusektorsku saradnju, sa posebnim akcentom na industrijama u razvoju. Istovremeno, cilj je i unapređenje digitalizacije poslovne zajednice i promocija e-veština i e-liderstva.

Konačno, cilj podsticanja preduzetništva podrazumeva sprovođenje Akcionog plana za preduzetništvo 2020, kroz realizaciju aktivnosti poput razmene, istraživanja, primere dobre poslovne prakse i pilot projekata u oblasti edukacije preduzetnika, mentoringa ili razvoja smernica i usluga podrške za nove i potencijalne preduzetnike, poput mladih, žena i starijih preduzetnika. Erasmus za mlade preduzetnike je prekogranični program sa ciljem pružanja podrške novim i potencijalnim preduzetnicima da u saradnji sa iskusnim preduzetnicima iz drugih zemalja, u periodu od 6 meseci steknu veštine neophodne za upravljanje preduzećem i njegov rast. COSME je posebno usmeren na digitalno preduzetništvo, čime asistira evropskim

preduzetnicima da nastave sa digitalnom transformacijom i time iskoriste njene prednosti u funkciji njihovog rasta i konkurentnosti.

U toku 2017. godine Ministarstvo privrede je objavilo sledeće konkurse u okviru COSME programa:

1. COSME javni poziv za klastere – Agencija za mala i srednja preduzeća Evropske unije (EASME) objavila je javni poziv za unapređenje saradnje klastera i poslovnih asocijacija širom Evrope u cilju formiranja Evropskog strateškog partnerstva za klastere (European Strategic Cluster Partnerships).
2. COSME javni poziv za turizam – Podrška promociji i razvoju transnacionalnih tematskih turističkih proizvoda povezanih sa kulturom i kreativnim industrijama, odnosi se na projekte pravnih subjekata koji moraju da pripadaju makar jednoj od organizacija aktivnih u oblasti turizma, kulture i kreativnih industrija.
3. COSME javni poziv za modnu industriju i turizam kroz unapređenje i podršku akceleratorima, inkubatorima i drugim organizacijama za podršku visoko-tehnološkim, inovativnim i kreativnim start up kompanijama i malim i srednjim preduzećima.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Imajući u vidu da MSPP čine dominantan udeo preduzeća na tržištu Srbije, kao i da je reč o segmentu privrede koji ima značajno učešće u zaposlenosti, kreiranju BDP i ukupnom prometu, opšti je stav da unapređenje položaja ovog sektora predstavlja ključan faktor ubrzanja privrednog rasta Republike Srbije. U monografiji se analizira kvalitet eksternog i internog okruženja, sa akcentom na faktore koji predstavljaju najveći problem u poslovanju preduzeća i mogućnostima za njihovo unapređenje.

U prethodnom periodu, merama ekonomske politike postignuti su određeni rezultati u domenu unapređenja kvaliteta poslovnog okruženja. Izveštaj Svetskog ekonomskog foruma (*World Economic Forum-WEF*) o Indeksu globalne konkurentnosti za 2016. godinu pozicionirao je Srbiju na 78. mesto na listi od 137 zemalja, čime je plasman Srbije u odnosu na prethodne godine poboljšan. Svaki od stubova zabeležio je poboljšanje u odnosu na prethodnu godinu, a najveću promenu u oceni ovih faktora beleži makroekonomska stabilnost, dok se najmanji napredak ostvaruje u oblastima institucija, infrastrukture, sofisticiranosti poslovanja i inovacija. Međutim, uporedna analiza sa zemljama u okruženju ukazuje da je Srbija među najmanje konkurentnim državama. Sa aspekta da je prilikom analiziranja alternativa za strana ulaganja, konkurentnost jedan od parametara pri izboru zemlje za investiranje, nameće se zaključak da bi Srbija svakako morala da poboljša svoju poziciju na listi.

Analiza makroekonomskih pokazatelja ukazuje da su oni u protekle dve godine poboljšani, kreditni rejting Srbije raste, inflacija je niska i stabilna, budžetski deficit se smanjuje, javni dug pada, dok nacionalna štednja raste. Međutim, u poređenju sa regionom i makroekonomska stabilnost je na začelju, što sugeriše da ima prostora za njen brži i značajniji napredak.

Poslednje dve godine stopa inflacije je niska i stabilna, te to i okruženje čini predvidljivijim. Međutim, na strani fiskalne politike ima dosta prostora za unapređenje. Proces reforme javnog sektora, kao i privatizacija preostalih

preduzeća i dalje nisu okončani, a utiču na ambijent višestruko, jer je i neefikasna državna birokratija jedan od kamena spoticanja malog biznisa. Uštede koje su ostvarene fiskalnom konsolidacijom mogle bi se iskoristiti za smanjenje poreskih stopa ili poreske olakšice za novoosnovane (start up) kompanije, imajući u vidu da su i poreske stope i izvori finansiranja najčešće u vrhu liste faktora koji ometaju poslovanje sektora.

Tendencija sektora MSPP je da ostvaruje deficit u spoljnotrgovinskom bilansu. Jedan od faktora takvog rezultata je svakako i konkurentnost. S obzirom na mali prostor za poboljšanje platno bilansne pozicije putem carina i kvota, najznačajniji instrument spoljnotrgovinske politike je devizni kurs. Imajući u vidu da kod fluktuirajućeg deviznog kursa, depresijacija značajno doprinosi povećanju konkurentnosti naših proizvoda u inostranstvu, jasno je da devizni kurs ima jak uticaj na konkurentnost sektora MSPP.

Stav nosilaca ekonomske politike u Srbiji je da devizni kurs nije uzrok visokog spoljnog deficita, a nominalni devizni kurs se i dalje smatra sidrom za kontrolisanje inflacije, bez obzira na njegovu realnu apresijaciju. Međutim, empirijska istraživanja ukazuju da je rast domaćih cena konstantno veći od promene dinara prema dolaru i euru, te da je dinar konstantno precenjen. Zahvaljujući relativno visokom kursu dinara, proizvodi iz Srbije su cenovno nekonkurentni za izvoz, dok je tražnja za uvoznim proizvodima veća od mogućnosti privrede Srbije. Stabilna vrednost nacionalne valute, trebalo bi da bude rezultat stabilne privrede, a njen rast rezultat rasta produktivnosti, a ne trošenja deviznih rezervi.

Blagovremena identifikacija privrednih ciklusa, odnosno faza privrednih aktivnosti u kojima dolazi do zaokreta u odnosu na prethodni trend, predstavlja ključni faktor za uspešno sprovođenje kontracikličnih mera ekonomske politike. U tom kontekstu, autori su ekonometrijskim metodama kreirali vodeći ekonomski indikator za privredu Srbije koji bi ukazivao na zaokrete privrednih ciklusa. Dobijeni indikator privrednih ciklusa ispoljio je osetljivost na promene u privrednim kretanjima tokom perioda 01/2012-12/2016. godine. Ovaj indikator blagovremeno, sa vremenskim pomakom od 2 do 3 meseca, nagoveštava zaokret u privrednoj aktivnosti, odnosno potvrđuje trendove u slučaju kratkoročnih fluktuacija, te nosioci ekonomske politike mogu definisati mere ekonomske politike koje će brzo delovati na

eventualne probleme koji se javljaju u privredi. Problem vremenskih kašnjenja kod sprovođenja mera ekonomske politike je veoma čest, sa neizvesnim efektom, te je indikator utoliko korisniji.

I pored određenih pozitivnih tendencija koje su ostvarene merama ekonomske politike, u segmentu eksternog okruženja i dalje su prisutni određeni faktori koji otežavaju poslovanje preduzeća. Otežan pristup eksternim izvorima finansiranja, kao i drugi faktori poput nedovoljne informisanosti preduzetnika, teškoća u pronalaženju partnera za saradnju, nestabilne tražnje za inovativnim proizvodima značajno umanjuju i potencijale MSPP u segmentu inovativnosti.

Pristup eksternim izvorima finansiranja identifikovan je kao najveća prepreka za razvoj malog biznisa. Za obezbeđivanje finansijskih sredstava MSPP mogu koristiti eksterne i interne izvore, kao i njihove kombinacije. Finansijsko tržište u Srbiji je nedovoljno razvijeno, na šta ukazuje i osmi stub indeksa konkurentnosti, što rezultira visokim bankarskim troškovima i visokim kamatama na pozajmljena sredstva, te najveći broj MSPP u Srbiji poslovanje finansira iz sopstvenih sredstava. Ukoliko se i koriste pozajmice to su najčešće bankarski krediti, zatim dozvoljena prekoračenja i pozajmice od prijatelja. Mladi preduzetnici prilikom planiranja početka poslovanja, savet i pomoć uglavnom traže od porodice i prijatelja. Poverenje u državu, banke i druge institucije koje su formirane upravo sa razlogom da podstaknu i pomognu razvoj preduzetništva je na izuzetno niskom nivou.

Sugestija je da je neophodno povećati informisanost o državnim programima podrške kojih je sve više. Sa jedne strane Ministarstvo finansija je pokrenulo određene programe podrške, koji se najčešće realizuju preko Fonda za razvoj Republike Srbije, a sa druge strane proces približavanja EU, našim preduzećima otvara vrata za određene namenske fondove poput COSME programa za konkurentnost preduzeća i malih i srednjih preduzeća koji našim privrednicima do sada nisu bili dostupni.

Autori su stava da su mere kojima bi se poslovno okruženje učinilo kvalitetnijim i pristupačnijim za razvoj male privrede trebalo da idu u dva osnovna smera. Prvi smer podrazumeva uvođenje novih mehanizama finansijske podrške sa ciljem da se finansijska sredstva učine dostupnijim MSPP. Prevažodno se misli na stvaranje uslova za osnivanje privatnih

investicionih fondova, korišćenje donatorske pomoći u vidu mikrokreditnih linija, finansiranje kroz investicije “belih anđela”, lizing, ali i na poboljšanje uslova pod kojim se MSPP nude bankarske usluge. Kako bi se eliminisali uočeni problemi u narednom periodu potrebno je razviti alternativne i promovisati nebankarske izvore finansiranja. Određenim merama država bi trebalo da podstiče bankarski sektor da učini svoje proizvode pristupačnijim za manja preduzeća.

Drugi smer bi podrazumevao uvođenje novih mehanizama nefinansijske podrške, koja u narednom periodu prevashodno mora biti usmerena ka promociji preduzetništva i unapređenju menadžerskih znanja i sposobnosti unutar MSPP. Potrebno je intenzivirati aktivnosti u domenu obuka, seminara, konsaltinga, mentorstva i dr. Imajući u vidu da su u savremenim uslovima poslovanja inovacije izvori konkurentske prednosti neophodno je kreirati određene programe za podršku u razvoju novih i unapređenju postojećih proizvoda. Inovativne sposobnosti preduzeća moguće je unaprediti podsticanjem saradnje između naučnih institucija i preduzeća. Osnivanje novih preduzeća može se podstaći i intenzivnijim korišćenjem inkubacije i klasterizacije.

Uvažavajući karakteristike malih organizacija, ali i značaj koji ima proaktivno reagovanje na dešavanja iz okruženja, autori rada polaze od stava da je strateška orijentacija osnovni uslov za opstanak i razvoj malih preduzeća. Samo strateškim planiranjem i delovanjem preduzeće može efikasno rešiti interne slabosti i neutralisati negativna dejstva iz eksternog okruženja.

PRILOG 1. Lista varijabli korišćenih u korelacionoj analizi i logit regresiji

Lista varijabli sadrži nazive varijabli i izvore podataka. Takođe napominjemo da su u cilju eliminisanja uticaja sezonskih komponenti i inflacije, odnosno interpolacije nedostajućih podataka, korišćene transformacije desezoniranja, deflacioniranja i interpolacije. Svi podaci su javno dostupni.

1. Cene industrijskih proizvoda (14) bazni indeksi

Indeksi cena proizvođača industrijskih proizvoda za domaće tržište po grupama namene potrošnje

1. Energija
2. Intermedijarni proizvodi, osim energije
3. Kapitalni proizvodi
4. Trajni proizvodi za široku potrošnju
5. Netrajni proizvodi za široku potrošnju

Indeksi cena proizvođača industrijskih proizvoda za domaće tržište po KD 2010

1. Rudarstvo
2. Prerađivačka industrija
3. Proizvodnja pića
4. Proizvodnja duvanskih proizvoda
5. Proizvodnja tekstila
6. Prerada drveta i proizvodi od drveta, plute, slame i pruća, osim nameštaja
7. Proizvodnja koksa i derivata nafte
8. Proizvodnja proizvoda od gume i plastike
9. Proizvodnja osnovnih metala

Izvor: baza podataka Republičkog zavoda za statistiku

2. Potrošačke cene (13)

Indeksi potrošačkih cena, bazni (2006=100)

1. Hrana i bezalkoholna pića
2. Alkoholna pića, duvan i narkotici
3. Stvarne stambene rente
4. Električna energija, gas i ostala goriva
5. Lekovi
6. Medicinske usluge
7. Transport
8. Komunikacije
9. Rekreacija i kultura
10. Obrazovanje
11. Restorani i hoteli
12. Osiguranje
13. Finansijske usluge

Izvor: baza podataka Republičkog zavoda za statistiku

3. Građevinarstvo (3)

baza 2011=100

1. Efektivni časovi rada u građevinarstvu
2. Vrednost izvedenih građevinskih radova
3. Broj završenih stanova

Sve vremenske serije obuhvaćene analizom koje se odnose na građevinarstvo su izvorno kvartalnog obuhvata. Nedostajući mesečni podaci generisani su kubičnom interpolacijom.

Izvor: statistika Narodne banke Srbije

4. Trgovina, ugostiteljstvo i turizam (4)

1. Indeksi prometa u trgovini na malo (2011=100), stalne cene
2. Indeksi prometa u ugostiteljstvu (2011=100), stalne cene
3. Broj turista
4. Broj noćenja turista

Izvor: statistika Narodne banke Srbije

5. Nezaposlenost (1)

1. Broj ukupno nezaposlenih

Izvor: statistika Narodne banke Srbije

6. Plate (2)

1. Prosečna bruto zarada
2. Prosečna neto zarada

Izvor: statistika Narodne banke Srbije

7. Tržište kapitala (4)

1. Belex15 nivo
2. Belex15 promet
3. Belexline nivo
4. Belexline promet

Izvor: Beogradska berza

8. Monetarna statistika (20)

1. M1
2. M2
3. M3
4. Gotov novac u opticaju
5. Depoziti po viđenju
6. Dinarski primarni novac
7. Ukupan primarni novac
8. Oročeni dinarski depoziti
9. Dinarska štednja kratkoročna
10. Dinarska štednja dugoročna
11. Dinarska štednja ukupna
12. Devizna štednja kratkoročna
13. Devizna štednja dugoročna
14. Devizna štednja ukupna
15. Ukupna štednja

Ocena kvaliteta okruženja u Srbiji i njegov uticaj na poslovanje sektora MSPP

16. Konsolidovan bilans bankarskog sektora aktiva - potraživanja domaća
17. Konsolidovan bilans bankarskog sektora aktiva - potraživanja od inostranstva
18. Konsolidovan bilans bankarskog sektora aktiva - ukupni krediti
19. Konsolidovan bilans bankarskog sektora aktiva - ukupna aktiva
20. Konsolidovan bilans bankarskog sektora pasiva - obaveze prema inostranstvu

Izvor: statistika Narodne banke Srbije

9. Fiskalna statistika (11)

1. Javni prihodi
2. Porez na dohodak građana
3. Porez na dobit
4. Porez na dodatu vrednost iz uvoza
5. Akcize
6. Carine
7. Neporeski prihodi
8. Javni rashodi
9. Rashodi za zaposlene
10. Socijalna pomoć i transferi
11. Penzije

Vremenske serije varijabli, i sa prihodne i sa rashodne strane javnih finansija, odnose se na konsolidovani bilans države.

Izvor: baza podataka Ministarstva finansija Republike Srbije

10. Međunarodni odnosi (6)

1. Uvoz
2. Izvoz
3. Realni devizni kurs RSD/EUR
4. Realni devizni kurs RSD/USD
5. Realni devizni kurs RSD/CHF
6. Devizne rezerve

Prilog 1. Lista varijabli korišćenih u korelacionoj analizi i logit regresiji

Izvorni podaci o deviznim rezervama izraženi u evrima konvertovani su u dinare po mesečnim kursevima dostupnim na internet prezentaciji Narodne banke Srbije.

Izvor: statistika Narodne banke Srbije

LITERATURA

- Adižes, I. (2007), *Težnja ka top formi*, Asee, Novi Sad
- Annual Report on European SMEs 2016/2017, <https://ec.europa.eu/>
- Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions (2016), International Monetary Fund
- Ansoff, I. (1975), Strategies for diversification, *Harvard Business Review*, Vol.30, pp113-124
- Avlijaš, R.(2008), *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Singidunum, Beograd
- Bubula, A., Otker-Robe, I. (2002), The evolution of exchange rate regimes since 1990: evidence from de facto policies, *IMF working paper* 02/155.
- Barney, J. B. (1991), *Firms Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, 17 (1), p 99-120
- Barney, Jay B. (1995), *Looking inside for Competitive Advantage*, *Academy of Management Executive*, Vol. 9, Issue 4, p 49
- Beker, E., (2006), Devizni-kursni aranžmani – od ekstrema do normale, *Panoeconomicus*, 1, str. 31-49.
- Bordo, M.D, (2004), Exchange Rate Regimes for the 21st Century: A Historical Perspective, *Austrian National Bank*, 3. pp.64-89.
- Brnjas, Z. (1995), *Od male privrede do velikog biznisa-razvoj i strategija jugoslovenskih uspešnih preduzetničkih privatnih preduzeća na praktičnim primerima*, Omega, Beograd
- Brnjas, Z. (2000), *Strategijski menadžment – teorijske osnove sa primerima iz prakse*, Poslovni sistem Grmeč-Privredni pregled, Beograd
- Bruton, G.D., Ahlstrom, D., Wan, J.C. (2003), *Turnaround in east Asian firms: Evidence from ethnic overseas Chinese communities*, *Strategic Management Journal*, vol. 24, p 519-540.
- Cardon, M.S., Stevens, C.E. (2004), *Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?*, *Human Resource Management Review*, No. 14, pp. 295-323.
- Centar za visoke ekonomske studije – CEVES (2014), *Preduzetništvo u Srbiji - Nužda ili prilika*, Beograd
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge
- Churchill, N., Lewis, V. (1983), The five stages of Small Business Growth, *Harvard Business Review*, May/June, p 3.

- Collinson, E., Shaw, E. (2001), *Entrepreneurial marketing - a historical perspective on development and practice*, Management Decision, Vol. 39, No. 4, str. 765.
- Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small, and medium-sized enterprises, <http://eur-lex.europa.eu>
- Coulter, M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd
- Day, G. (1994), The Capabilities of Market-Driven Organizations, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 4, pp. 37-52
- Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. (2007), *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd
- Dimitrijević, B., Fabris, N. (2007), *Ekonomska politika*, Ekonomski fakultet Beograd.
- Dimitrijević, B., Fabris, N., Vladušić, Lj., Radović, M., Jandrić, M. (2016), *Ekonomska politika-Regionalni aspekti*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd
- Doing Business 2018, The World Bank, www.worldbank.org
- Domac, I., Peters, K., Yuzefovich, Y. (2001), Does the Exchange Rate Regime affect Macroeconomic Performance? Evidence from Transition Economies, *The World Bank Working Paper*, 2642, p.1- 33.
- Domazet, I, Marjanović D. (2018), FDI as a Factor of Improving the Competitiveness of Developing Countries: FDI and Competitiveness, *Međunarodna monografija „Foreign Direct Investments (FDIs) and Opportunities for Developing Economies in the World Market“*, Urednik: Venkataramanaiah Malepati, IGI Global, Business Science Reference, Hershey, USA, str. 82-104.
- Domazet, I., Marjanović D. (2017), Foreign direct investment in the function of economic development: Example of selected countries in the Western Balkan, *International Letters of Social and Humanistic Sciences* 79(2017), str. 1-15.
- Domazet, I., Đokić, O., Milovanov, O. (2017), The Influence of Advertising Media on Brand Awareness, *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 22(4).
- Domazet, I., Filimonović, D., Pantić, O. (2014), Trade and EU accession: the case of Serbia, *Ekonomika preduzeća*, 62(3/4), str. 217-227.
- Domazet, I., Hanić, H., Simeunović, I. (2013), *Istraživanje tržišta – Faktor uspešnog strategijskog marketinga finansijskih organizacija*, časopis Marketing, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, str. 310.

- Dostić, M., Serdarević – Šestić M., Kulović, Đž. (2010), *Biznis plan za mala i srednja preduzeća*, Ekonomski fakultet, Sarajevo
- Drabek, Z., Brada, J.C. (1998), Exchange Rate Regimes and the Stability of Trade Policy in Transition Economies, *Journal of Comparative economics*, Vol.26, Issue 4, pp. 642-668.
- Drucker, P. (2003), *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad
- Drucker, P. (1991), *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, Privredni pregled, Beograd
- Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix, <https://www.mckinsey.com/>
- Erić, D. (2000), *Uvod u menadžment*, Čigoja stampa, Beograd
- Erić, D., Beraha, I., Đuričin, S., Kecman, N., Jakišić, B. (2012), *Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji*, Institut ekonomskih nauka i Privredna komora Srbije, Beograd
- Erić, D., Stošić, I., Brnjas, Z. (2007), *Strategijski menadžment u agrobiznisu*, Institut ekonomskih nauka, Beograd
- European Commission, Europe 2020 – Background Information for the Informal European Council, http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/statements/pdf/20100210_3_en.pdf
- European Commission, Europe 2020, Strategy for smart, sustainable and inclusive growth, <http://eur-lex.europa.eu>
- European Innovation Scoreboard 2017, <http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards>
- Farhad, A., Karami, A. (2003), *Strategic Management in SME*, Thomson Learning
- Filipović, S. (2003), *Ograničavajući faktori razvoja MSP u Srbiji*, Industrija 3-4, str. 27.
- Fishman, C. (1997), *Whole Foods is All Teams*, Fast Company, Greatest Hits, Vol 1, p 102-113
- Fiskalni savet, (2017), Fiskalna kretanja u 2017.godini i preporuke za 2018.godinu (<http://www.fiskalnisavet.rs/doc/ocene-i-misljenja/2017/Fiskalna%20kretanja%20u%202017.%20godini%20i%20preporuke%20za%202018.%20godinu.pdf>)
- Fiskalni savet, (2016), Ocena fiskalne strategije za 2016.godinu i problemi u sprovođenju strukturnih reformi (http://www.fiskalnisavet.rs/doc/ocene-i-misljenja/2016/Ocena_Fiskalne%20strategije_strukturne_reforme.pdf).

- Frankel, J. (1999), No Single Currency Regime is Right for All Countries or All Times, *NBER Working Paper*, 7338, p. 1-41.
- Frankel, J. A., Saravelos G. (2010), Are Leading Indicators of Financial Crises Useful for Assessing Country Vulnerability? Evidence from the 2008-09 Global Crisis, *NBER Working Papers* 16047, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Goldstein, M. (2003), Too Sensational: On the Choice of Exchange Rate Regimes, *Economic Journal*, 113(491), p.653-688.
- Greiner, L. E. (1998), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review, May/June p 55-68, <http://freepdfdb.org/pdf>
- Gronroos, C. (2002), *Marketing Classic*, The Marketing Review, No. 3, p 129-146
- Grubišić, Z., Kamenković, S. (2014), A debate on different exchange rate regimes and macroeconomic performances in SEE countries, *Actual problems of Economics*, ISSN 1993-6788. Establisher and publisher: National Academy of Management, National Academy of Management, Київ, вул. П.Мирного, 26, кім. 401, Україна Vol 151, br 1.(2014), 397-407.
- Grubišić, Z., Kamenković, S. (2015), Održivost budžetskog sistema u Srbiji, *Finansije*, Beograd, god. 70, br. 1/6 (2015), str. 60-75.
- Grubišić, Z., Kamenković, S. (2015), Analiza efekata mera ekonomske politike u Srbiji preko Mundell-Flemingovog modela, *Ekonomске teme*, Niš, br. 1 (2015), str. 53-64.
- Grubišić, Z., Kamenković, S., Raičević, I. (2014), Analiza ispunjenosti Mاستrihtskih kriterijuma konvergencije u Srbiji, *Finansije*, Privredni pregled, Beograd, God. 69, br 1/6 (2014), str. 59-72.
- Habermeier, K., Kokenyne, A., Veyrune, R., Anderson, H. (2009), Revised System for the Classification of Exchange Rate Arrangements, *IMF working Paper*, WP 09/211.
- Hamilton, J.D., (1989), A New Approach to the Economic Analysis of Nonstationary Time Series and the Business Cycle, *Econometrica*, Volume 57, No 2, 357-384.
- Hanić, A., Pržulj, Ž., Lazarević-Moravčević, M. (2016), *Characteristics of human resource management in SMEs in Serbia*, European Center of Science Education and Research, European journal of economics and business studies, p 237-246
- Hansen, M., Chesbrough, H., Sull, D. (2000), *Networked Incubators – Hothouses of the New Economy*, Harvard Business Review, p 77

- Hutter, K., Hoffmann, S. (2011), *Guerrilla Marketing: The Nature of the Concept and Propositions for Further Research*, Asian Journal of Marketing, 1-16,
<http://docsdrive.com/pdfs/academicjournals/ajm/000/28161-28161.pdf>
- International Monetary Fund, *Fiscal Dimension of Sustainable Development*, Washington, 2002.
- Ito, T. (2007), *The Role of Exchange Rate in Inflation Targeting*, Proceedings from the Conference Challenges to Inflation Targeting in Emerging Countries, Bank of Thailand, November.
- Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima za 2008. godinu, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Republički zavod za razvoj, Republička agencija za razvoj MSP i preduzetništva, Beograd
- Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu, 2016. godina, <http://www.privreda.gov.rs>
- Izveštaj o MSPP za 2011. godinu, Ministarstvo finansija i privrede, Ministarstvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave, Nacionalna agencija za regionalni razvoj
- Jaško, O., Čudanov, M., Krivokapić, J. (2014), *Osnovi organizacije i menadžmenta*, FON, Beograd
- Jeong, J., Lee, Y. (2001), International Transmission of Inflation under Alternative Exchange Rate Regimes: Empirical evidence and its Implications, *Global Finance Journal*, 12, p.121-137.
- Jobber, D., Fahy, J. (2006), *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd
- Jokić, D. (2006), *Strategija top menadžmenta*, Naučno istraživački centar Grafičar, Užice
- Jovanović, J. (2014), Režimi deviznih kurseva sa osvrtom na devizni režim u Republici Srbiji, *Civitas*, No. 7, 228-245.
- Jovanović, P., Lečić L., Lajšić L., Drobnjaković, S. (2007), *Projektni menadžer*, Beograd, VŠPM
- Kaličanin, Đ. (2007), O hibridnoj generičkoj strategiji: Niski troškovi i diferenciranje istovremeno!, *Ekonomika preduzeća*, godina LV, broj 7-8, str. 263-272.
- Kamenković, S. (2013), Analiza efekata ekonomske politike u Srbiji u periodu svetske ekonomske krize.
- Kamenković, S., Grubišić, Z. (2013), Predicting economic activity in Serbia by constructing leading economic indicator (SERLEI), *Industrija*, Vol. 41 broj 2., Beograd, str. 81-101.

- Kontić, Lj. (2007), *Ključni faktori u izboru strategije oporavka preduzeća*, Ekonomski anali, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 121.
- Kotler, P., Keller, L. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd
- Lazarević-Moravčević, M. (2013), *Faktori i pristupi u kreiranju konkurentskih strategija MSP u Srbiji*, doktorska disertacija, Beogradska bankarska akademija, Beograd
- Lazarević-Moravčević, M., Pantić, O., Filimonović, D. (2015), *New economic policy reforms*, Belgrade Banking Academy, Belgrade, pp. 466-475.
- Lazarević-Moravčević, Stevanović, S., Belopavlović, G. (2014), Specifics of Management in Small and Medium-Size Enterprises in Serbia, *Economic Analysis*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 311-326.
- Lazarević-Moravčević, M., Belopavlović, G. (2012), *Training and Education of Human Resources in the Function of SMEs Competitive Advantages Growth*, New challenges in changing labour markets, Institut ekonomskih nauka, Beograd
- Levinson, J.C. (2009), *Gerila Marketing - jednostavne i jeftine strategije za ostvarivanje velikog profita od vašeg malog biznisa*, Beograd, IPS Media
- Levy, M., Powell, P. (2004), *Strategies for Growth in SMEs: The Role of Information and Information Systems*, Elsevier, p 32
- Madura, J. (2003), *International Financial Management*, 8th edition, Thomson South-Western, USA.
- Mankiw, G., Taylor, M. (2008), *Ekonomija*, Data Status, Beograd.
- Markiewicz, A. (2005), Choice of Exchange rate regime in the Central and Eastern European Countries: An Empirical Analysis. [online], Centre for Economic Studies, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=809165>
- Marković, I., Marković, M. (2014), Uticaj transmisionog mehanizma deviznog kursa na konkurentnost izvoza Srbije, *Ekonomске teme*, Vol. 52(2), str. 205-221.
- Martinez, L., Werner, A. (2002), The exchange rate regime and the currency composition of corporate debt: the Mexican experience, *Journal of Development Economics*, 69, p. 315-334.
- Mašić B., Babić L., Djorđević-Bojanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzite Singidunum, Beograd

- Mekheti, E., Sevidž, R. (2004), *Adižesov bukvar za preduzetnike – priča o pet preduzeća*, Adizes, Novi Sad
- Mijačić, D. (2011), *Analiza stanja poslovne infrastrukture u Republici Srbiji*, www.nar.gov.rs
- Milislavljević, M. (2017), *Strategijski menadžment-analiza, izbor i promena*, Data Status, Beograd
- Ministarstvo privrede Republike Srbije, ([http://privreda.gov.rs/cosme-program-evropske-unije-za-preduzeca-i-mala-i-srednja-preduzeca/pristupljeno 02.02.2018](http://privreda.gov.rs/cosme-program-evropske-unije-za-preduzeca-i-mala-i-srednja-preduzeca/pristupljeno%2002.02.2018)).
- Minović, J., Lazarević Moravčević, M., Beraha I. (2016), Strategic Orientation of SMEs: Empirical Research, *Menadžment*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 16.
- Minović, J., Lazarević-Moravčević, M. (2016), Konkurentnost balkanskih zemalja: uticaj različitih faktora, Institut ekonomskih nauka, Beograd, *Pravci promena u procesu pristupanja Evropskoj uniji*, Beograd, str. 242-259.
- Mintzberg, H. (1980), *Structure in 5's: A Synthesis of Synthesis of the Research on Organization Design*, Management Science, Vol. 26. No. 3. March, p 322
- Mintzberg, H. (1987), The Strategy Concept I – Five Ps for Strategy, *California Management Review*, Volume: 30 issue:1, pages 11-24
- Mishkin, F. (2007), *Monetarna politika, finansijski sistem i bankarstvo*, Data Status, Beograd.
- Mishkin, F. S. (2000), Inflation Targeting in Emerging Market Economies, *American Economic Review*, Vol. 90, No 2, pp. 105-109.
- Nacionalna agencija za regionalni razvoj (2013), Istraživanje o stanju, potrebama i problemima malih i srednjih preduzeća i preduzetnika (MSPP) u Srbiji, Kvantitativno terensko istraživanje
- OECD (2017), *Financing SMEs and Entrepreneurs 2017: An OECD Scoreboard*
- Paraušić, V., Domazet, I., Simeunović, I. (2017), Analysis of the Relationship Between the Stage of Economic Development and the State of Cluster Development, *Argumenta Oeconomica*, Vol. 39, No 2(2017), str. 279-305.
- Paunović, B. (2012), *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd

- Pearce, A. J., Robinson, R. (2007), *Formulation, implementation and control of competitive strategy*, McGraw Hill International Edition, New York, p84
- Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Milikić, B. (2008), *Organizacija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
- Petreski, M., (2008), To Fix or to Float from Perspective of Output Volatility and Vulnerability to Crisis, *CEA Journal of Economics*, Vol. 3, No. 1, pp. 9-24. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1159075>
- Popović, N., Jaško, O., Prokić, S. (2010), *Menadžment interorganizacionih odnosa*, Srpski ekonomski centar, Beograd
- Porter, M. (1998), Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*; Boston; Nov/Dec
- Porter, M. (2007), *Konkurentna prednost-ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad
- Porter, M. (2008), *O konkurenciji*, FEFA, Beograd
- Porter, M.E. (2004), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, Nr.3, May/June, p79-91
- Prašćević, A. (2009), Ekonomska politika Srbije između svetske ekonomske krize i predizbornih obećanja, Monografija Ekonomska politika Srbije u 2009. godini: izazovi svetske ekonomske krize, Ekonomski fakultet u Beogradu i Naučno društvo ekonomista, Beograd.
- Priručnik za osnivanje i razvoj poslovnih inkubatora, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, decembar 2015. godina
- Privredna komora Srbije (2012), Analiza rezultata istraživanja o potrebama privrede za znanjima i veštinama, available on: <http://www.pks.rs>
- Privredna komora Beograda, septembar 2015.godina, *Razvoj malih i srednjih preduzeća 1990 – 2015. godina*, str. 2.
- Pržulj, Ž. (2007), *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo Janićije i Danica Karić, Beograd
- Rašić Bakarić, I., Tkalec, M., Vizek, M. (2011), Primjena modelskog pristupa izračunu navješćujućeg kompozitnog indeksa: slučaj CROLEI indeksa, *Ekonomski pregled*, 62(11), 613-635.
- Riderstrale, J., Nordstrom, K. (2004), *Fanky Business*, Plato, Beograd
- Robbins, S., Coulter, M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd

- Rogoff, K., Husain, A., Mody, A., Brooks, R., Oomes, N. (2004), Evolution and Performance of Exchange Rate Regimes, *IMF Occasional Paper* 229, Washington, D.C.: IMF, p. 1-55.
- Scarborough, N., Zimmerer, T. (2003), *Effective Small Business Management*, Prentice Hall
- Senić, R. (1993), *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*, Savremena administracija, Beograd
- Serbia Report 2016 - European Commission, https://ec.europa.eu/neighbourhoodenlargement/sites/near/files/pdf/key_documents/2016/20161109_report_serbia.pdf
- Siropolis N.C. (1995), *Menadžment malog poduzeća*, Mate i Hrvatska obrtnička komora, Zagreb.
- Small Business Act for Europe, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_en.htm
- Stockman, A. C. (1999), Choosing an Exchange Rate Regime, *Journal of Banking and Finance*, 23, p.1483-1498.
- Stoner, DŽ., Friman, R., Gilbert, R. (1997), Menadžment, Želnid
- Stošić, I., Domazet, I. (2014), Analiza konkurentnosti poslovanja i potencijali rasta privrede Srbije u periodu svetske krize, *Teme Niš God* 38, Br. 2, str. 491-506.
- Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine, <http://www.privreda.gov.rs/>
- The Global Competitiveness Report 2017–2018*, World Economic Forum, www.weforum.org/gcr.
- Thompson, A., Strickland, A., Gamble J. (2008), *Strateški menadžment u potrazi za konkurentnošću*, Mate, Zagreb
- Todorović, J. (2003), *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd
- Vesselinov, R. (2012), New Composite Indicators for Bulgarian Business Cycle, *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, Volume 5 Issue 2, pp. 101-111. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2155592>.
- Williams, C. (2010), *Principi menadžmenta*, Data Status, Beograd

Ocena kvaliteta okruženja u Srbiji i njegov uticaj na poslovanje sektora MSPP

- Zakon o budžetskom sistemu, "Sl. glasnik RS", br. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - ispr., 108/2013, 142/2014, 68/2015 - dr. zakon, 103/2015, 99/2016 i 113/2017.
- Zakon o inovacionoj aktivnosti (Sl. Glasnik RS, br. 110/2005 i 18/2010)
- Zakon o Narodnoj banci Srbije („Službeni glasnik RS”, br. 72/2003, 55/2004, 85/2005 – dr.zakon, 44/2010, 76/2012, 106/2012 i 14/2015).
- Zakon o računovodstvu (Sl. glasnik RS, br.62/3013)
- Zaman, Marković (2011), Ekonometrijska procena i projekcija mesečnih budžetskih prihoda, *Priručnik za analizu javnih finansija*, str.69-70.
- Zdravković, A., Bradić-Martinović, A., Kamenković, S. (2014), Exchange rate regimes and macroeconomic performances in emerging European economies, *Contemporary trends and prospects of economic recovery*, Nice, CEMAFI: International Association, str. 456-472.
- United States Agency for International Development – USAID, (2017), Anкета 1000 preduzeća

O AUTORIMA



Dr Sandra Kamenković

Beogradska bankarska akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd
Docent

Oblast naučnoistraživačkog rada: makroekonomija, javne finansije, ekonomska analiza

Rođena 15.09.1979. godine u Beogradu. Diplomirala na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu 2005. godine. Magistarsku tezu pod nazivom "Uticaj razvoja finansijskih institucija na stepen integrisanosti finansijskog tržišta Srbije" odbranila na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo "Janičije i Danica Karić" u Beogradu 2008. godine. Doktorsku disertaciju pod naslovom "Analiza efekata ekonomske politike u Srbiji u periodu svetske ekonomske krize" odbranila je na Beogradskoj bankarskoj akademiji - Fakultetu za bankarstvo, osiguranje i finansije, 2013. godine.

Od 1997. godine radila je na različitim pozicijama u oblasti finansija. Od 2005. do 2009. godine radila je kao asistent na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo, na predmetima iz oblasti finansija. Od jula 2013. godine angažovana je kao docent na Beogradskoj bankarskoj akademiji – Fakultetu za bankarstvo, osiguranje i finansije na predmetima katedre za ekonomiju i finansije.

Autor je i koautor više naučnih i stručnih radova objavljenih u domaćim i međunarodnim publikacijama i učesnik nekoliko naučnih skupova i konferencija. Učestovala je u realizaciji projekata iz domena ekonomije i finansija.



Dr Marija Lazarević - Moravčević

Beogradska bankarska akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd
Docent

Oblast naučnoistraživačkog rada: strategijski menadžment, menadžment malih i srednjih preduzeća, marketing

Rođena 24.03.1975. godine u Požegi. Diplomirala 1999. godine na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu - smer Marketing. Na Ekonomskom fakultetu završila je poslediplomske studije (smer Menadžment) i 2005. godine odbranila magistarski rad na temu „Izvori i strategije za sticanje održive konkurentske prednosti preduzeća“. Doktorsku disertaciju pod nazivom „Faktori i pristupi u kreiranju konkurentskih strategija malih i srednjih preduzeća u Srbiji“ odbranila je 2013. godine na Beogradskoj bankarskoj akademiji – Fakultetu za bankarstvo, osiguranje i finansije.

U periodu od 2004. do 2009. godine bila je zaposlena u Institutu ekonomskih nauka u Beogradu. Nastavnu aktivnost započinje 2005. godine na Beogradskoj bankarskoj akademiji – Fakultetu za bankarstvo, osiguranje i finansije, na predmetima iz uže naučne oblasti Poslovna ekonomija i menadžment.

Autor je i koautor više naučnih i stručnih radova objavljenih u domaćim i međunarodnim publikacijama. Učestvovala je u realizaciji istraživačkih projekata i naučnih studija.

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

005.511:334.71(497.11)
005.336.1(497.11)

КАМЕНКОВИЋ, Сандра, 1979-

Оцена квалитета окружења и његов утицај на пословање сектора MSPP у Србији /
Sandra Kamenković, Marija Lazarević-Moravčević. - Beograd :
Institut ekonomskih nauka, 2018 (Valjevo : Topalović). - 244 str. : graf.
prikazi, tabele ; 23 cm

Slike autorki. - Тираж 200. - О ауторима: str. 241-242. - Напомене уз текст. -
Bibliografija: str. 231-240.

ISBN 978-86-89465-39-6

1. Лазаревић-Моравчевић, Марија, 1975- [аутор]

а) Предузећа - Управљање - Србија б) Предузећа - Пословање - Ефикасност
COBISS.SR-ID 264347148

...Sprovedena su mnogobrojna istraživanja u kojima se ocenjuje kvalitet okruženja, poslovne klime i investicionog ambijenta vezano za sektor MSPP u Republici Srbiji. Ipak, poseban naučni doprinos je povezivanje svih tih rezultata u jednu sveobuhvatnu celinu i sistematski pristup u analizi svih aspekata okruženja u kojem posluje sektor MSPP. Na taj način, rekao bih da ova monografija predstavlja jedinstven pokušaj da se na sektor MSPP gleda i strateški i analitički, kao i da se utvrde ograničavajući faktori za dalji razvoj sektora MSPP....

prof. dr Zoran Grubišić, Beogradska bankarska akademija

...Rad može biti od velikog značaja pre svega nosiocima ekonomske politike, stručnoj javnosti, sektoru MSPP, ali i potencijalnim investitorima koji iz detaljne analize, zasnovane na empirijskim istraživanjima autora i referentnih međunarodnih institucija, mogu sagledati osnovne slabosti poslovnog okruženja Srbije i identifikovati kritične faktore njenog unapređenja...

prof. dr Nikola Fabris, Ekonomski fakultet, Beograd

...U želji da ova monografija ima što veću korisnost za kreatore ekonomske politike, autori su predložili konstrukciju vodećeg indikatora privrednog ciklusa u Srbiji, koji bi omogućio uspešno sprovođenje kontracikličnih mera ekonomske politike. Rezultati ovog rada su pokazali da je detaljna analiza poslovnog okruženja neophodna, kako bi se preduzele adekvatne mere za poboljšanje poslovnog i investicionog ambijenta....

dr Ivana Domazet, Institut ekonomskih nauka, Beograd

