

# Saveti za mala preduzeća u Srbiji



Finansira Evropska unija



**European Bank**  
for Reconstruction and Development



Република Србија  
МИНИСТАРСТВО ПРИВРЕДЕ

Uspešne  
priče





- 6** Bojana Vukosavljević, Principal Manager EBRD Advice for Small Businesses  
**Stručni saveti za mala preduzeća**
- 8** Katarina Jovanović Obradović, pomoćnik ministra privrede za mala i srednja preduzeća i preduzetništvo  
**MSP su primarni interes države**
- 10** Steffen Hudolin, šef Operacija II, Delegacija Evropske unije u Republici Srbiji  
**Jačanje slobodnog preduzetničkog duha**
- 14** Vladimir Jovanović, viši savetnik za upravljanje projektima – vođa projektnog tima Razvojne agencije Srbije  
**Najveći problem MSP je finansiranje**
- 16** Saradnja sa regionalnim privrednim komorama i razvojnim agencijama  
**Malim preduzećima je potrebno mentorstvo**
- 18** Saša Kostić, direktor Artinvest  
**Strani konsultanti unaređuju proizvodnju nameštaja**
- 20** Aleksandra Bogunović, zamenik direktora i suvlasnik, Bexing d.o.o.  
**Plan skrojen po meri preduzeća**
- 22** Bogoljub Pantelić, direktor, Bosisa  
**Savetom do bolje prodaje**
- 24** Sunčica Damljanović, finansijski direktor, Dam-Mont industrija d.o.o.  
**Domaći konsultanti pun pogodak**
- 26** Igor Denić, generalni direktor, DCP Hemigal  
**Dugogodišnja saradnja sa EBRD**
- 28** Nemanja Bojičić, menadžer za kvalitet i bezbednost proizvoda, Drenovac  
**Standard za izvoz u EU i SAD**
- 30** Stojanka Josipović, šef sektora opštih i pravnih poslova, Fermex-ltd  
**CE znak za izlazak na EU tržište**
- 32** Zoran Stojević, suvlasnik i arhitekta, Grad d.o.o. Vranje  
**Razumevanje za naše potrebe**
- 34** Milica Obrić, ljudski resursi, Infostud  
**Obuke prilagođene potrebama internet – kompanije**
- 36** Zoran Torgašev, direktor poslovnih operacija, "Intranea rešenja"  
**Uvođenje standarda podiže ugled preduzeća**
- 38** Miodrag Ranisavljević, konsultant, Poslovni softver.net  
**Bitna je posvećenost projektu**
- 40** Tanja Milinković, direktor za procese, MikroElektronika  
**Uvođenje standarda za unapređenje poslovanja**
- 42** Aleksa Lučić, menadžer, Pizza Bar  
**Savet za širenje biznisa**
- 44** Vladimir Marinković, CEO Sunce Marinković  
**Rad sa profesionalcima je zadovoljstvo**
- 46** Nebojša Đinović, direktor, Superior d.o.o.  
**U projektu uče i vlasnici i menadžeri i zaposleni**
- 48** Đorđe Jovanović, direktor za prodaju i marketing, Uniplast  
**Nova strategija za osvajanje evropskih tržišta**

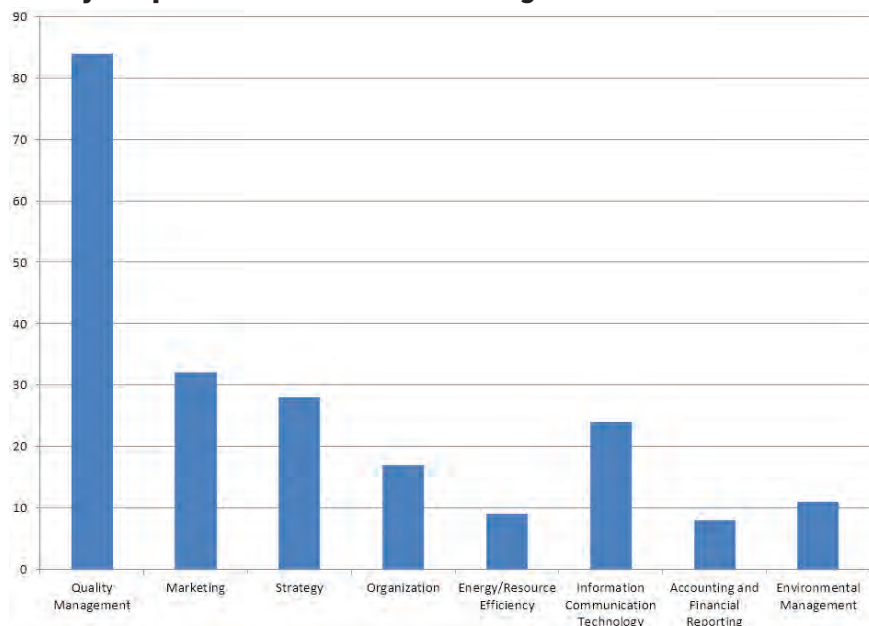
# Podrška za unapređenje poslovanja

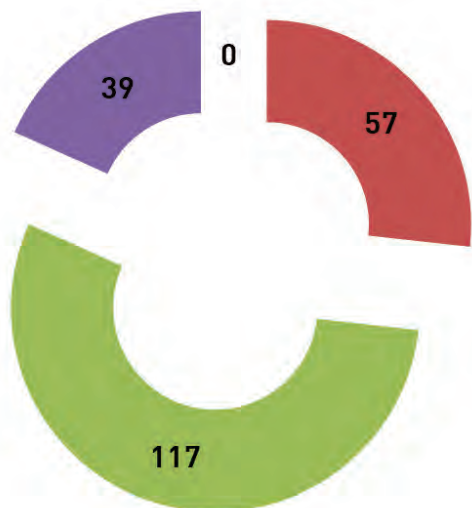
Tim EBRD „Saveti za mala preduzeća“ je kroz ovaj projekat u periodu 2013–2016. omogućio pristup najboljim domaćim i stranim savetnicima za 240 malih preduzeća. Njima su stručni konsultanti pružili razne vrste pomoći kroz poslovne usluge skrojene prema konkretnim potrebama tog preduzeća, omogućavajući im potrebne tehničke veštine i know-how, kako bi podstakli inovacije, privukli investitore, stekli odgovarajuću stručnost, postali lideri u poslovanju i na taj način povećali konkurentnost i produktivnost u privatnom sektoru u Srbiji

Uprkos tome što generišu skoro 70 odsto radnih mesta, stvaraju 54 odsto bruto dodate vrednosti i oko 34 odsto bruto domaćeg proizvoda, mala i srednja preduzeća u Srbiji suočavaju se sa brojnim izazovima. Kako bi se unapredilo njihovo poslovanje, EBRD od 2013. godine sprovodi „Program podrške malim i srednjim preduzećima u Srbiji“, koji finansira Evropska unija, usko saradjujući sa Ministarstvom privrede Vlade Srbije. Tim EBRD „Saveti za mala preduzeća“ je tu da pomogne malim i srednjim preduzećima da porastu, postignu uspeh, razviju se i postanu pravi katalizatori privrede na lokalnom i regionalnom nivou.

Direktor EBRD za Srbiju Danijel Berg smatra da je Evropska banka

**Projekti po vrsti konsultantske usluge**





## Projekti po veličini kompanije

■ do 10 zaposlenih

■ 11-50

■ 51-250

za obnovu i razvoj zadovoljna rezultatima programa „Podrška malim i srednjim preduzećima u Srbiji” i da su neka od preduzeća koja su dobila stručnu pomoć sada regionalni i globalni lideri.

Tim EBRD „Saveti za mala preduzeća” je kroz ovaj projekat u periodu 2013–2016. omogućio pristup najboljim domaćim i stranim savetnicima za 240 malih preduzeća. Njima su stručni konsultanti pružili razne vrste pomoći kroz poslovne usluge skrojene prema konkretnim potrebama tog preduzeća, omogućavajući im potrebne tehničke veštine i know-how, kako bi podstakli inovacije, privukli investitore, stekli odgovarajuću stručnost, postali lideri u poslovanju i na taj način povećali konkurentnost i produktivnost u privatnom sektoru u Srbiji.

## Tipovi projekata i postignuti rezultati

Mi povezujemo naše klijente sa domaćim konsultantima i internacionalnim savetnicima koji mogu da pomognu u transformisanju preduzeća svih veličina iz raznih privrednih grana. Od malih preduzeća koja žele da se razviju, do onih koja prelaze na globalno tržište, naša mreža stručnjaka i savetnika je tu da pomogne klijentima da unaprede poslovanje i prošire vidike. Podržavamo preduzeća iz različitih industrija, kao što su industrija hrane, trgovina i distribucija, građevinarstvo i inženjering, na području cele zemlje. Naših 77 odsto projekata je izvan Beograda.

Bez obzira na to da li se radi o novom veb-sajtu, sistemu za upravljanje kvalitetom, marketinškoj strategiji ili potpuno novoj strukturi upravljanja,

mi Vam pomažemo da definišete projekat koji će najbolje odgovarati Vašim potrebama. Nakon toga, mi Vam pružamo podršku tokom čitavog procesa, koristeći dugogodišnje iskustvo u cilju ostvarivanja maksimalnih rezultata. Godinu dana nakon završetka svakog projekta, mi vršimo evaluaciju efekata koje smo ostvarili. Rezultati govore za sebe.

## Kriterijumi za preduzeća

Da bi moglo da aplicira, preduzeće treba da zadovolji sledeće kriterijume:

- **Velikina:** Do 50 miliona evra godišnjih prihoda ili sa ukupnom aktivom do 43 miliona evra. Obično radimo sa preduzećima koja imaju manje od 250 zaposlenih.
- **Vlasnička struktura:** Radimo sa privatnim preduzećima u većinskom domaćem vlasništvu
- **Zrelost:** Radimo sa preduzećima koja postoje duže od dve godine
- **Sektor:** Radimo sa preduzećima iz skoro svih industrijskih grana. NE MOŽEMO raditi sa preduzećima iz vojne industrije, duvanske industrije, igara na sreću i pružaoca finansijskih usluga.
- **Integritet:** Očekujemo da preduzeća koja rade sa nama zadovolje visoke standarde po pitanju integriteta. Ne radimo sa preduzećima koja su trenutno ili su ranije bila u nekom pravnom procesu koji bi mogao da ugrozi implementaciju projekta.

Kako bi se kvalifikovalo za program, preduzeće mora da učestvuje u finansiranju konsultantske usluge od 12 do 60 odsto troškova. Od 2001. godine do danas za pomoć malim i srednjim preduzećima EBRD je izdvojila 15,5 miliona evra.

Uz EBRD koja sprovodi program i EU koja ga finansira, u njemu učestvuje i Ministarstvo privrede, a to se, prema rečima Katarina Obradović Jovanović, pomoćnice ministra privrede Srbije, uklapa u promociju Godine preduzetništva tokom koje će Vlada Srbije doneti veliki broj podsticajnih mera za mala i srednja preduzeća i preduzetnike.

### POVEĆANJE PRIHODA

Kompanije koje su povećale prihode (%)	60%
Prosečno povećanje prihoda kompanija (%)	58%

### POVEĆANJE BROJA ZAPOSLENIH

Kompanije koje su povećale broj zaposlenih (%)	48%
Prosečno povećanje broja zaposlenih (%)	46%

### POVEĆANJE PRODUKTIVNOSTI

Kompanije koje su povećale produktivnost (%)	49%
Prosečno povećanje produktivnosti (%)	38%

### POVEĆANJE IZVOZA

Kompanije koje su povećale izvoz (%)	52%
Prosečno povećanje izvoza (%)	34%

# Stručni saveti za mala preduzeća

Ključni izazovi za razvoj MSP u Srbiji su nivo finansijske pismenosti među odraslima i nedostatak međunarodno priznatih sertifikata

## Koji su ciljevi programa „Saveti za mala preduzeća“ koji EBRD sprovodi u Srbiji?

Opseg operacija EBRD-a se proteže od finansiranja najvećih infrastrukturnih projekata do velikih finansijskih poslova koji su rezultirali investicijama od 4,2 milijarde evra kumulativno do kraja 2015. godine. Pored toga, obezbeđujemo već 15 godina stalnu podršku, savetodavnu i finansijsku, malim i srednjim preduzećima, od otvaranja naše kancelarije u Beogradu 2001. godine.

Kroz Inicijativu podrške malim preduzećima (Small Business Initiative) obezbeđujemo finansiranje MSP, ali samo finansiranje često ne može rešiti sve probleme sa kojima se suočavaju mala i srednja preduzeća.

Njima je takođe potreban pristup znanju kako da unaprede svoje performanse i konkurentnost. Program „Saveti za mala preduzeća“ obezbeđuje da se poslovnim savetom pomogne malim i srednjim preduzećima da rastu, da ostvare uspeh, a zatim da ponovo porastu, sve dok ne postanu pravi katalizator lokalne ekonomije.

Naš trenutni projekat „Podrška MSP u Srbiji“, koji finansira EU, realizuje se u bliskoj saradnji sa Ministarstvom privrede. Od 2013. naš tim je pružio podršku za više od 200 kompanija, a

u savetodavnim projektima trening je prošlo 60 konsultanata i više od 90 kompanija.

## Koje veštine nedostaju vlasnicima malih preduzeća kako bi njihove firme obezbedile rastuće i stabilno poslovanje?

Prema poslednjem Istraživanju poslovnog okruženja i performansi, preduzeća koje sprovode EBRD i Svetska banka – istraživanju koje se sprovodi na nivou firmi i koje se bazira na razgovorima sa menadžerima u kojim se procenjuje kvalitet poslovnog okruženja – ključni izazovi za razvoj MSP u Srbiji su nivo finansijske pismenosti među odraslima i nedostatak međunarodno priznatih sertifikata.

U okviru projekta „Podrška MSP u Srbiji“ mi radimo na oba ova pitanja. Osim toga, obezbeđujemo direktnu asistenciju kroz kratkoročne savetodavne projekte, kao i podršku po meri klijenta od strane domaćih i međunarodnih konsultanata. Takođe, organizujemo treninge za vlasnike i finansijske direktore preduzeća.

## U kojoj meri vlasnici malih i srednjih preduzeća traže profesionalnu pomoć van svojih firmi?

Neki statistički pokazatelji koje smo dobili iz monitoringa projekata i kli-

jenata najbolje će ilustrovati odgovor na ovo pitanje. Čak 82 odsto naših klijenata nikada nije radilo sa konsultantom. Godinu dana nakon završetka projekta, kada sprovodimo evaluaciju projekta, 95 odsto njih kaže da bi unajmili konsultanta ponovo, a skoro polovina to i uradi. Naš tim pomaže vlasnicima MSP da izaberu najboljeg konsultanta prema svojim potrebama i takođe učestvuju tokom svih faza projekta, pripreme, implementacije i evaluacije – kako bi se uverili da su i klijent i konsultant zadovoljni rezultatima.

## Koji problemi i na koji način mogu biti rešeni kroz unajmljivanje eksternog savetodavca?

Mi se oslanjamo na znanja naše mreže međunarodnih i domaćih konsultanata kako bismo pomogli da se veliki broj različitih preduzeća transformišu, pre svega u oblastima strategije, marketinga, unapređenja procesa, upravljanja kvalitetom, u energetske efikasnosti, upravljanju finansijama i to nije sve. Sva domaća MSP koja ispunjavaju kriterijume mogu s nama kontaktirati na [knowhowserbia@ebrd.com](mailto:knowhowserbia@ebrd.com), a za više informacija mogu otići na sajt <http://www.ebrd.com/work-with-us/advice-for-small-businesses/serbia.html>.



### **Koji su najveći problemi sa kojima se mala preduzeća u Srbiji suočavaju?**

Jedan od ključnih izazova za srpska mala i srednja preduzeća je pristup finansijama. Takođe, u Srbiji, ključni faktor konkurentnosti je jeftina radna snaga, što nije održivo, a ukupno gledano izvoz MSP sektora nije dovoljan. Ostali faktori koji smanjuju konkurentnost domaćih kompanija uključuju sivu ekonomiju, nedostatak transparentnosti i neloyalnu konkurenciju, nedostatak kapitala i ograničene inovacije (u širem smislu to uključuje i strategiju, standardizaciju, procese...). Mala i srednja preduzeća imaju problem da dođu do kapitala i finansiranja i veoma malu mogućnost pristupa i razumevanje alternativnih načina finansiranja kao što su preduzetnički kapital, poslovni anđeli itd. Vlasnici MSP bi trebalo da budu otvoreni za razgo-

vore o različitim vidovima finansiranja, od duga do vlasničkih udela, kako bi osigurali održivu finansijsku strukturu. Mi pomažemo da se poveća dodata vrednost u sektoru MSP i promovišemo izvoz i usluge višeg kvaliteta.

### **Da li su domaći savetodavni kapaciteti dovoljni za potrebe malih i srednjih preduzeća u Srbiji?**

Naši programi profesionalnog razvoja pomažu konsultantima da izgrade svoja znanja kako bi bolje služili svojim klijentima. Nudimo im razne mogućnosti, od osnovnih kurseva kako bi pomogli konsultantima da osnuju sopstvene firme i nauče suštinske konsultantske veštine do treninga iskusnijih konsultanata kako bi unapredili svoj marketing, poslovnu dijagnostiku i upravljanje projektima. Takođe, omogućavamo konsultantima

da prošire svoje usluge specijalizovanim treninzima u tehničkim oblastima kao što je energetska efikasnost ili promocija izvoza. Stvaranjem jake baze lokalnih eksperata znamo da će se koristiti našeg rada videti i u budućnosti.

U 2015. godini organizovali smo trening „Marketing i prodaja konsultantskih usluga“ koji su držali poznati treneri iz Velike Britanije i kom je prisustvovalo 16 lokalnih konsultanata koji su ocenili ovaj trening veoma uspešnim. Važno je da izgradimo snažno i konkurentno tržište poslovnog savetovanja koje će u budućnosti biti samoodrživo. Tokom poslednje tri godine proširili smo mrežu za 35 odsto, sada u bazi imamo 319 registrovanih konsultanata. I dalje ćemo nastaviti da obučavamo nove generacije konsultanata u različitim poljima ekspertize.

# MSP su primarni interes države

U Srbiji danas posluje oko 320.000 malih i srednjih preduzeća i preduzetnika i oni predstavljaju glavne pokretače ekonomskog razvoja i imaju veliki potencijal rasta uz bolju primenu inovacija, visokih tehnologija i kreativnih industrija

## Kakva su vaša iskustva u saradnji sa EBRD na programu „Savet malim preduzećima“?

Saradnja na programu „Savet malim preduzećima“ je veoma dobra i nama veoma značajna. Zato smo tražili od EU da nastavi finansiranje projekta i u narednom periodu. Posebno je nam je bitna EGP komponenta koja se odnosi na stručnu pomoć i omogućava domaćim malim i srednjim preduzećima da koriste ekspertize vrsnih i iskusnih industrijskih stručnjaka u specifičnim industrijskim oblastima iz inostranstva.

## Da li će država, odnosno Ministarstvo nastaviti sa obezbeđivanjem konsultantskih i savetodavnih usluga MSP-u?

Ministarstvo privrede i Razvojna agencija Srbije i ove godine obezbeđuju konsultantske i savetodavne usluge malim i srednjim preduzećima. Kada smo kreirali ove programe, koristili smo iskustva EBRD da unapredimo metodologiju i bolje sagledamo potrebe.

## Kakav je značaj malih i srednjih preduzeća za srpsku ekonomiju?

U Srbiji danas posluje oko 320.000 malih i srednjih preduzeća i preduzetnika. Oni su primarni interes države, jer upravo mala i srednja preduzeća predstavljaju glavne pokretače ekonomskog razvoja i imaju veliki potencijal rasta uz bolju primenu inovacija, visokih tehnologija i kreativnih industrija. Kako bi ova snaga malih i srednjih preduzeća bila pokrenuta, pored stvaranja povoljnijeg poslovnog okruženja, potrebna je podrška države, kako finansijska, tako i nefinansijska. Upravo ovu podršku smo obezbedili kroz program Vlade Srbije „Godina preduzetništva“.

## Šta su najveće potrebe malih, srednjih preduzeća i preduzetnika u Srbiji?

Jedan od najvećih problema ovog sektora je nedostatak povoljnih izvora finansiranja, vraćanje kredita bankama, otežana naplata potraživanja, uključivanje u lance dobavljača, izvoz i izlazak na nova tržišta. To su ključne prepreke u poslovanju MSP, koje su preduzetnici naglasili tokom dijaloga Ministarstva i Privredne komore Srbije sa privrednicima i drugim učesnicima privredne scene „Imate reč – bu-

dite deo rešenja“, koji je održan prošle jeseni. Rešenja do kojih se došlo u dijalogu privrednika i države „ugrađeni“ su Strategiju o razvoju malih i srednjih preduzeća, a u „Godini preduzetništva“ nastojimo da ih realizujemo. Naša zemlja je u odnosu na zemlje u regionu ostala usamljena u tome da su bankarski krediti gotovo jedini izvor finansiranja MSP. To jeste dominantan izvor finansiranja u svim zemljama, ali je važno razviti komplementarne instrumente koji će omogućiti da bankarski krediti budu dostupniji, a zatim i proširiti mogućnosti da preduzeća, osim u bankama, mogu i na drugom mestu da nabave potrebna finansijska sredstva. Važno je da država kroz adekvatne mehanizme podeli rizik sa bankama i na taj način ublaži zahtev za kolateralom, što će značajno pospešiti kreditnu aktivnost.

## Na kakve podsticaje MSP mogu da računaju u „Godini preduzetništva“?

„Godina preduzetništva 2016“ je značajan projekat koji je čine 33 projekta vredna 16 milijardi dinara. Objedinili smo napore nadležnih ministarstava i institucija na nacionalnom nivou. Takođe, veoma nam je važan doprinos





svih drugih partnera koji su spremni i mogu da se direktno uključe i pomognu razvoj preduzetništva i afirmaciju preduzetničkog duha u Srbiji, kao što su Razvojna agencija Srbije, Privredna komora Srbije, akreditovane regionalne razvojne agencije, međunarodni donatori, poslovna zajednica, poslovne asocijacije, akademska zajednica, nevladine organizacije i drugi. Istovremeno, struktura aktivnosti koje se realizuju u okviru „Godine predu-

zetništva 2016“, osmišljena je da pruži najefikasniji odgovor na najvažnije izazove vezane za razvoj preduzetništva i one su koncentrisane u tri precizno planirane oblasti delovanja. Prvu oblast čine aktivnosti usmerene na unapređenje poslovnog okruženja kako bi se zaokružio rad na stvaranju pouzdanog i predvidljivog poslovnog okruženja i uklonile sve nepotrebne prepreke poslovanju. U tom cilju, u „Godini preduzetništva“ intenziviraće

se dubinske izmene i modernizacija zakonodavnog i regulatornog okvira, razvoj poslovne infrastrukture, unapređenje administrativnih procedura i uključivanje poslovnog sektora u kreiranje politika i programa.

Dругу oblast čine projekti direktne finansijske podrške razvoju preduzetništva, grupisani u projekte podrške započinjanju poslovanja i projekte podrške rastu i razvoju kroz investicije, izvoz i inovacije. Treću oblast čine aktivnosti usmerene na razvoj i afirmaciju preduzetničkog duha, kao posebnog, dugoročno najvažnijeg cilja „Godine preduzetništva 2016“.

### **U kojoj meri su srpskom MSP sektoru dostupna sredstva iz IPA fondova i na koji način mogu za njih da konkurišu?**

U prethodnom periodu su uglavnom bili zastupljeni projekti tehničke pomoći, ali u narednom periodu fokus je na projektima direktne pomoći – bespovratna sredstva (grantovi) i finansijski instrumenti.

U okviru projekata „Evropski progres“, koji se sprovodi u opštinama južne Srbije, predviđena su bespovratna sredstva koja podržavaju mikro i mala preduzeća i preduzetnike, žensko preduzetništvo, mlade, klastere. Preko Fonda za inovacionu delatnost predviđena su bespovratna sredstva namenjena inovativnim preduzećima. U toku su pregovori sa Evropskom komisijom u vezi sa implementacijom garancijske šeme i jačanjem kapaciteta MSP za pristup različitim izvorima finansiranja.

### **Da li u tome mogu da računaju na podršku države i na koji način?**

Da, trudimo se da takvih projekata bude što više, preko mreže ARRA i Privredne komore Srbije se pruža pomoć potencijalnim aplikantima, a u isto vreme se trudimo da što više ojačamo naše institucije kako bi u budućem periodu mogle da sprovede još zahtevnije programe.

# Jačanje slobodnog preduzetničkog duha

Do sada je kroz projekte podrške malim i srednjim preduzećima pružena pomoć stotinama firmi u Srbiji i znatno je ojačan konsultantski sektor. Evropska unija je kroz četiri faze ovog projekta donirala 11,5 miliona evra, a u planu je i novi projekat sa Evropskom bankom, koji će početi sledeće godine. U međuvremenu će ove aktivnosti EBRD u Srbiji biti finansirane iz sredstava regionalnih pretpristupnih fondova

## Koje projekte EU podržava u sektoru MSP?

Od 2001. godine Evropska unija je u Srbiji finansirala mnogo projekata u oblasti razvoja privatnog sektora i podrške malim i srednjim preduzećima (MSP). Naši prvi projekti su pružali neophodnu pomoć Ministarstvu privrede u kreiranju politike razvoja MSP sektora, pre svega kroz izradu strategija u ovoj oblasti. Radilo se puno i na izgradnji republičkih institucija koje su neophodna podrška preduzetnicima. Tako je implementirano nekoliko uspešnih projekata tehničke podrške za izgradnju kapaciteta nacionalne Agencije za mala i srednja preduzeća, kao i drugih relevantnih državnih institucija. Tada je osnovano i nekoliko godina finansirano prvih sedam agencija za mala i srednja preduzeća u mnogim gradovima Srbije (Beograd, Niš,

Kragujevac, Užice, Kruševac, Zaječar i Zrenjanin). Ponosni smo što sve tada osnovane agencije i dalje rade ali sada na znatno višem nivou kao agencije za regionalni razvoj. Sa ostalim regionalnim agencijama u Srbiji one danas čine mrežu kojom koordinira nedavno osnovana Razvojna agencija Srbije.

Pored izgradnje kapaciteta u različitim institucijama podrške privredi, Evropska unija je finansirala i niz specifičnih projekata koji su bili fokusirani na promociju izvoza, podršku stranim direktnim investicijama, jačanje inovativnosti preduzeća, njihovo restrukturiranje i podizanje konkurentnosti na nivou kompanije. U saradnji sa Narodnom bankom Srbije, Ministarstvom finansija i komercijalnim bankama, Evropska unija je donirala i 20 miliona evra direktne finansijske pomoći preduzetničkom sektoru kroz prve kreditne linije za

MSP. U sklopu ovog projekta, evropski finansijski eksperti su pomagali komercijalnim bankama da usavrše poslovanje u oblasti kreditiranja privatnog sektora. Važno je pomenuti da su svi ovi projekti osmišljeni i realizovani u saradnji sa Ministarstvom privrede i Vladom Srbije. Kao apsolutno najveći donator u Srbiji ali i u regionu, Evropska unija je samo kroz pomenute projekte za razvoj privrede donirala oko 80 miliona evra bespovratne pomoći.

## Možete li reći nešto o Programu podrške MSP u Srbiji od 2013. godine do sada (koji je obim podrške, na koji način su podržana MSP, rezultati...)

Projekat pomoći razvoju MSP koji smo sproveli u saradnji sa Evropskom bankom za obnovu i razvoj (EBRD) i koji se završava krajem ovog meseca je već četvrta etapa naše sa-



.....

**Rezultati prethodne tri faze ovog projekta su veoma dobri i ogledaju se u tome što je preko 70% preduzeća učesnika projekta znatno uvećalo promet i proširilo svoja tržišta kroz izvoz**

.....

radnje u Srbiji. EBRD je razvio specifičan brend u ovoj oblasti poznat kao "TAM – BAS" koji je fokusiran na pomoć firmama da – kroz "preokret" u upravljanju (turn-around management) i korišćenje savetodavne konsultantske pomoći (business advisory services) – unaprede svoje poslovanje i postanu znatno uspešnije. Eksperti iz zemalja Evropska unija dolaze u srpske firme i zajedno sa vlasnicima i upravom rešavaju probleme i osmišljavaju program daljeg razvoja. Radi se o stručnjacima sa preko 30 godina profesionalnog iskustva, specijalizovanim za najrazličitije oblasti poslovanja, od finansija i tehničko-tehnoloških procesa proizvodnje do unapređenja kvaliteta, brendiranja, marketinga i izvoza. Tajna uspeha ovih projekata je u činjenici da je pomoć firmama usklađena sa njihovim konkretnim potrebama, kao i u apsolutnoj posvećenosti vlasnika rešavanju problema.

Rezultati prethodne tri faze ovog projekta su veoma dobri i ogledaju se u tome što je preko 70% preduzeća učesnika projekta znatno uvećalo promet i proširilo svoja tržišta kroz izvoz. Bitno je reći i da je više od pola firmi imalo potrebu da zaposli nove radnike, čiji ukupni broj prelazi nekoliko hiljada. Zbog činjenice da su sve ove firme pri ulasku u projekat prošle kroz rigorozni EBRD skrining, mnoge od njih su znatno lakše došle do eksternih izvora finansiranja, koji premašuju svotu od 100 miliona evra. Do sada je kroz ovakve projekte pružena pomoć stotinama firmi u Srbiji i znatno je ojačan konsultantski sektor. Evropska unija je kroz četiri faze ovog projekta donirala 11,5 miliona evra, a u planu je i novi projekat sa Evropskom bankom, koji će početi sledeće godine. U međuvremenu će ove aktivnosti EBRD u Srbiji biti finansirane iz sredstava regionalnih pretpristupnih fondova.

**Da li EU planira da nastavi pomoć MSP i po završetku ovog programa sa EBRD i na koji način?**

Evropska unija je posvećena kontinuiranom pružanju pomoći Srbiji u skoro svim oblastima društvenog života a naročito u oblasti razvoja tržišne privrede i preduzetničkog sektora. Nemojte zaboraviti da se planirana pomoć Srbiji iz pretpristupnih fondova kreće u rasponu od 170 do 200 miliona evra svake godine. Pored ovih projekata koji se finansiraju iz budžeta namenjenog isključivo Srbiji, postoje i veliki regionalni projekti u kojima Srbija ravnopravno učestvuje sa ostalim državama regiona. Naravno, u oba slučaja je reč o bespovratnim sredstvima.

U tom kontekstu je zanimljivo pomenuti i Program za razvoj preduzeća i inovacija (Enterprise Development and Innovation Facility – EDIF). Ovaj regionalni program sa budžetom od preko 300 miliona evra je na realizaciji svojih ciljeva okupio najuglednije institucije kao što su Evropska investiciona banka (EIB), Evropski investicioni fond (EIF), Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD), OECD i Svetska banka. Delegacija Evropske unije u Srbiji radi na programiranju posebnih mera u okviru EDIF programa, namenjenih Srbiji. O tim aktivnostima će se više čuti kada počne njihova realizacija.

**Zbog čega je važno podržati razvoj MSP, odnosno koji su ciljevi ovih projekata EU?**

Podrška MSP je ključna za dalji razvoj preduzetništva i tržišne privrede u Srbiji. Ova preduzeća su motor privrednog razvoja a zbog svoje fleksibilnosti su mnogo otpornija na tržišne fluktuacije i povremene globalne ili lokalne krize. Nažalost, razvoj privatnog sektora je više decenija bio u prekidu zbog dominantne društvene i državne svojine u privredi. To je ostavilo znatne posledice i preduzetništvo u Srbiji nije imalo iste startne pozicije kao u zemljama zapadne Evrope u kojima nije postojao diskontinuitet u društvenom i privrednom sistemu. Zato je preduzetnički sektor u Srbiji

izuzetno fragilan i neophodna mu je znatna podrška.

Neophodno je podići i opštu konkurentnost srpske privrede i pripremiti je za evropsko i svetsko tržište. Trenutno na ovom polju situacija nije zadovoljavajuća i mora se popraviti.

Pored toga, jačanje slobodnog preduzetničkog duha je važno i za razvoj srednjeg društvenog sloja koji je u zemljama u tranziciji pokretač demokratizacije društva u celini. Konačno, bez uspešne i razvijenog društva nema ni uspešnog i razvijenog društva. Društva koje može da obezbedi posao mladim generacijama, da ih zadrži u Srbiji i obezbedi im pristojan standard života i zasnivanje porodice.

**Kakav je značaj MSP sektora u EU i u Srbiji? U čemu su razlike, a u čemu sličnosti?**

Sektor malih i srednjih preduzeća čini kičmu privrede Evropske unije i učestvuje u njenoj strukturi sa skoro 99%. U prethodnih pet godina je ovaj sektor u zemljama EU kreirao 85% novih radnih mesta, a dve trećine zaposlenih u privatnom sektoru rade baš u MSP. U tome je i najveća sličnost sa situacijom u Srbiji.

Naravno, mala i srednja preduzeća u Evropskoj uniji su znatno veća od privrednih subjekata u Srbiji – kako po broju zaposlenih tako i po obimu poslovanja i finansijskoj moći. Poznato je da većinu srpskih firmi zapravo čine mikropreduzeća. Druga bitna razlika je nivo konkurentnosti na evropskom tržištu, koji je znatno veći nego u Srbiji. Ovo je oblast u kojoj će Srbija morati da učini značajan pomak kako bi njene kompanije mogle da učestvuju u svetskoj utakmici. Konačno, bitna razlika postoji i u samom privrednom okruženju koje je u zemljama Evropske unije veoma naklonjeno preduzetnicima. Zemlje EU su usvojile Akt o malom biznisu, koji je nastao iz Evropske povelje o malim preduzećima, usvojene još 2000. godi-

ne. Ovaj Akt daje osnovne principe podrške društva preduzetnicima i njihovim firmama. Ti principi se aktivno primenjuju u svim zemljama Unije i daju sjajne rezultate.

Srbija je napredovala u ovoj oblasti i napredak se periodično procenjuje po stepenu realizacije Akta o malom biznisu. Ipak, ostalo je još dosta otvorenih problema koje treba rešiti. Pre svega mislim na parafiskalne namete, pojednostavljenje administrativnih procedura i razvoj finansijskih instrumenata. Naravno, upravo ove oblasti su u fokusu naših budućih projekata podrške. Jedan od projekata

## **Šta je neophodno da mala i srednja preduzeća u Srbiji postanu konkurentnija, posebno na inostranim tržištima, a pre svega na tržištu EU?**

Pitanje konkurentnosti je ključno pitanje opstanka svake privrede na početku 21. veka. Nažalost, kao što je već konstatovano, konkurentnost srpske privrede nije na zavidnom nivou. Svetska iskustva govore da su inovacije jedini način za poboljšanje ove situacije. Kada kažem inovacije, ne mislim samo na transfer tehnologije i nove proizvode ili proizvodne procese već i na sva druga unapre-

ktivnosti. Nedavno završeni Inovacioni projekat je dao izuzetne rezultate i pomoću njega su 53 srpske firme dobile bespovratna sredstva (grantove) u iznosu do 300.000 evra za realizaciju inovativnih ideja. Međunarodni panel eksperata koji je dodeljivao grantove bio je fasciniran inovativnim idejama i kvalitetom prijave domaćih preduzetnika. To govori o neverovatnoj kreativnosti i vitalnosti preduzetničkog sektora u Srbiji, kome – kao i svuda u svetu – treba pomoći na organizovan i aktivan način. Veoma smo ponosni što smo kroz ovaj projekat sa 8,5 miliona evra pomogli najinovativnijim mladim firmama da ostvare svoje snove i izađu na tržište. Saradnja sa Fondom za inovacionu delatnost je nastavljena novim projektom od 6,5 miliona evra, koji je posvećen stvaranju preduslova za uspešan transfer tehnologije u Srbiji, kao i stimulanju saradnje između naučnoistraživačkih institucija i privrede. Ova saradnja će biti pomognuta bespovratnim grantovima u iznosu do 300.000 evra. U planu su i novi projekti sa Fondom u narednim godinama.

Duboko verujemo da samo kroz snažnu stimulaciju inovativnih pojedinaca i preduzeća može biti podignut nivo konkurentnosti srpske privrede. Uloga države i resornih ministarstava je ključna u ovom procesu i zato se nadamo da će se nivo investicija u istraživanje i razvoj znatno povećati u narednom periodu. On trenutno iznosi nešto ispod 1% BDP, računajući tu i pomoć iz donacija, što svakako nije dovoljno za uspeh na ovom polju. Evropska unija će svakako nastaviti da pomaže Srbiji na njenom putu ka evropskim integracijama. To se naročito odnosi na sektor privrede i povećanje njene konkurentnosti. Ubeđeni smo da samo privreda zasnovana na znanju i konstantnom povećavanju efikasnosti može biti konkurentna u svetskim okvirima i pozitivno uticati na rast standarda u Srbiji. To je od suštinske važnosti za sve građane Srbije.

## **Evropska unija je posvećena kontinuiranom pružanju pomoći Srbiji u skoro svim oblastima društvenog života a naročito u oblasti razvoja tržišne privrede i preduzetničkog sektora. Nemojte zaboraviti da se planirana pomoć Srbiji iz pretpristupnih fondova kreće u rasponu od 170 do 200 miliona evra svake godine**

ta, koji upravo pripremamo, pomoći će u primeni Akcionog plana za realizaciju Strategije razvoja MSP, koja je usvojena prošle godine. Drugi radi na razvoju finansijskih instrumenata, koji bi doneli neophodnu pomoć privredi za njen dalji razvoj. Očekujemo da će paralelna realizacija ova dva projekta znatno unaprediti postojeću situaciju. Zadovoljni smo što je ove projekte predložila Vlada Republike Srbije preko resornog Ministarstva privrede i to je dobar znak da se o problemima preduzetničkog sektora ozbiljno razmišlja.

đenja poslovanja, poput unapređenja kvaliteta, dizajna, kanala distribucije i slično. Preduzetnici u Srbiji imaju dobre nove ideje ali njihova realizacija često izostane zbog neadekvatnih instrumenata podrške – kako u finansiranju ideja tako i u njihovoj primeni. Zato je izuzetno važno što je 2006. godine osnovan Fond za inovacionu delatnost, čiji je zadatak upravo da pomogne preduzetnicima da lakše ostvare svoje ideje.

Evropska unija od 2010. godine blisko saraduje sa Fondom tako što kroz projekte finansira njegove ak-

# Najveći problem MSP je finansiranje

Samo prisustvo EBRD i drugih međunarodnih institucija u Srbiji, znak je da srpska privreda ide u dobrom pravcu i da ovde ima privrednih subjekata koji mogu biti konkurentni i na međunarodnom tržištu. Njihov ugled i prisustvo ohrabriće ne samo druge institucije, već i međunarodne kompanije da tržište Srbije uzmu ozbiljno u razmatranje za širenje svog daljeg poslovanja

## Ova godina je proglašena za godinu preduzetništva. Šta to znači za sektor MSP i preduzetnike?

Vlada Srbije je pokrenula sveobuhvatnu akciju podrške sektoru MSP kroz "Godinu preduzetništva" koja se ogleda u tri stuba: "Unapređenje poslovnog okruženja", "Direktna podrška preduzetnicima" i "Razvoj preduzetničkog duha". Kroz "Godinu preduzetništva" Vlada Srbije će zajedno sa drugim državnim institucijama i organizacijama raditi da ambijent za preduzetništvo bude što bolji i kvalitetniji. U ovoj godini će kao vid podrške preduzetništvu biti izmenjeno oko 40 zakona, kao i strategije i pravilnici koji će značajno olakšati poslovanje. Takođe, kroz "Godinu preduzetništva", sektoru MSP će na raspolaganju biti značajna finansijska sredstva, najveća do sada, koja će se privrednim subjektima deljivati kao bespovratna finansijska podrška, ili kroz povoljne kredite. Za te namene obezbeđeno je 16,06 milijardi dinara, od kojih su 4,4 milijarde dinara bespovratna sredstva. Privred-

ni subjekti će moći da računaju i na nefinansijsku podršku u vidu obuka, saveta, informacija, koje će moći besplatno da dobiju od Razvojne agencije Srbije i mreže akreditovanih regionalnih razvojnih agencija, ali i drugih institucija i organizacija uključenih u "Godinu preduzetništva". Svi programi u okviru ove inicijative, a njih ima 33, imaju za cilj da podignu konkurentnost srpske privrede, internacionalizuju domaća preduzeća, ali i da promovišu razvoj preduzetničke kulture koja nam nedostaje kako bismo u budućnosti imali više preduzetnika.

## Sa kojim problemima se preduzetnici i MSP najčešće susreću?

Jedan od najčešćih problema sektora MSP je pristup finansiranju. Visoke kamatne stope i strogi uslovi banaka deluju destimulirajuće na novo investiranje, a samim tim preduzeća gube konkurentnost, a prihodi i zaposlenost opadaju ili stagniraju. Poslednjih godina Ministarstvo privrede kroz svoje programe subvencionisanja nabavke

opreme i kroz kreditne linije Fonda za razvoj pružilo je mogućnost da privredna društva i preduzetnici dođu do jeftinijeg novca. Saradnja preduzetnika i organa poreske i carinske uprave je u prošlosti bila na niskom nivou. Sada je ta komunikacija bolja, ali svakako da ona može još da se unapredi. Takođe, visoki parafiskalni nameti pojedinih jedinica lokalnih samouprava guše preduzetništvo, ali ima pozitivnih pomaka i na tom polju.

## Koji programi podrške su na raspolaganju sektoru MSP?

Razvojna agencija Srbije ima dva programa namenjena postojećim privrednim subjektima: "Program podrške internacionalizaciji privrednih društava, preduzetnika i klastera", sa budžetom od 90 miliona dinara i "Program podrške daljem razvoju mikro, malih, srednjih preduzeća i preduzetnika" sa budžetom od 70 miliona dinara. Oba programa su orijentisana na povećanje konkurentnosti i inovativnosti srpskih preduzeća i na pripremu



i podršku za izlazak na međunarodno tržište. Pored njih, RAS ima program podrške za početnike u biznisu, kao i Program podrške razvoju poslovne institucionalne infrastrukture koja je u službi razvoja sektora MSP. Svi programi su koncipirani tako da RAS učestvuje u sufinansiranju troškova kroz dodelu bespovratnih finansijskih sredstava u visini do 50% vrednosti projektnih aktivnosti. Zainteresovani preduzetnici mogu na našem sajtu naći uslove, uputstva sa pravilnikom za ocenjivanje, kao i svu neophodnu dokumentaciju za sve naše programe. U toku je i Program podrške malim preduzećima za nabavku opreme Ministarstva privrede koji sprovodi RAS, gde mala preduzeća mogu da dobiju od 250.000 dinara do 2,5 miliona dinara za kupovinu novih ili polovnih mašina. Što se tiče nefinansijske podrške sektoru MSP, Ministarstvo privrede i Razvojna agencija Srbije sprovode Program standardizovanog seta usluga za mikro, mala i srednja preduzeća, preduzetnike i zadruga, koji se sastoji od pet vrsta usluga: obuke, mentoringa, savetodavnih usluga, informacija i promocije. Sve usluge pružaju zaposleni u akreditovanim regionalnim razvojnim agencijama i

potpuno su besplatne za korisnike. Pored ovoga, postoje i povoljne kreditne linije Fonda za razvoj namenjene investiranju, za likvidnost, za kupovinu trajnih obrtnih sredstava... NSZ dodeljuje podsticaje za zapošljavanje i samozapošljavanje.

#### **Kako ocenjujete projekat „Savet za mala preduzeća“, na koji način je pomogao preduzećima koja su učestvovala u njemu?**

Ocenjujem ga dosta visokom ocenom, ovakvi projekti i te kako mogu imati veliku ulogu u daljem razvoju privrednih društava i preduzetnika. Kao član Nadzornog odbora ovog projekta lično sam imao priliku da se uverim u kojoj meri je ispunio ciljeve. Veliko interesovanje je dokaz da vlasnici preduzeća shvataju mogućnosti koje im pruža ovaj projekat. Korišćenje usluga domaćih konsultanata kroz analize tržišta, strateško planiranje, sertifikaciju, pomoglo je našim preduzećima da svoje poslovanje podignu na nov, viši nivo. Dobar primer je i korišćenje usluga iskusnih međunarodnih savetnika koji imaju dugo iskustvo u različitim sektorima. Kroz upoznavanje sa najboljom svetskom

praksom poslovanja, njihove usluge su pomogle nekim našim preduzećima da shvate gde se nalaze u odnosu na uspešne evropske kompanije, da prepoznaju svoje potencijale, ali i da zajedno sa međunarodnim savetnikom naprave plan kako da unaprede poslovanje i postanu konkurentniji na svetskom tržištu. Kod nekih korisnika ovog programa rezultati su već vidljivi, dok se kod nekih očekuju.

#### **Kako vidite ulogu međunarodnih finansijskih institucija kao što je EBRD u razvoju preduzetništva u Srbiji?**

Vidim ih pre svega kao pomoć sektoru MSP u lakšem pristupu finansijama, raspoloživim u okviru komercijalnog, bankarskog sektora. Takođe postoji mogućnost sklapanja direktnih aranžmana MSP sa EBRD. Sredstva EBRD su na raspolaganju, ali i u privlačenju međunarodnih donatora spremnih da finansiraju projekte u Srbiji. Naveo bih primer programa „Saveti za mala preduzeća“, koji je EU iz pretpristupnih fondova finansirala sa 3,5 miliona evra, a ceo projekat je implementirao EBRD u saradnji sa Ministarstvom privrede RS. Samo prisustvo EBRD i drugih međunarodnih institucija u Srbiji znak je da srpska privreda ide u dobrom pravcu i da ovde ima privrednih subjekata koji mogu biti konkurentni i na međunarodnom tržištu. Njihov ugled i prisustvo ohrabriće ne samo druge institucije, već i međunarodne kompanije da tržište Srbije uzmu ozbiljno u razmatranje za širenje svog daljeg poslovanja, kao i za pronalaženje partnera. Osim finansijske podrške, vrlo su značajni projekti EBRD koji olakšavaju pristup MSP različitim vidovima specijalizovanih savetodavnih usluga koje preduzećima pružaju konsultanti u okviru privatnog sektora, kroz subvencionisanje dela troškova. Kroz ove projekte preduzetnici su u stanju da angažovanjem spoljnih kapaciteta dobiju potrebno znanje neophodno za strateški razvoj preduzeća.

# Malim preduzećima je potrebno mentorstvo

Bilo bi dobro uvesti uslugu mentorstva koja bi, pored savetodavnih usluga koje se odnose na poboljšanje poslovanja, uključila i savete za poboljšanja u samom procesu proizvodnje, uštede u svim segmentima proizvodnje – od racionalizacije sirovina preko uštede energije i povećanja produktivnosti

Program „Saveti za mala preduzeća“ koji je finansirala Evropska unija, a u delo sprovela Evropska banka za obnovu i razvoj u saradnji sa Ministarstvom privrede, važnog saradnika je našla i u regionalnim privrednim komorama i regionalnim razvojnim agencijama koje su približile ovaj program malim preduzećima širom Srbije.

Prema rečima Aleksandra Gračanca, koordinatora Foruma MSPP Privredne komore Srbije, ova institucija već duži niz godina sa uspehom saraduje sa EBRD, na mnogim projektima.

„Uloga PKS u projektima za MSPP sektor je bila partnerska i obuhvatala je niz aktivnosti u svojstvu najznačajnije asocijacije privrednika. Projekat sa EBRD za MSPP sektor je doprineo povećanju operativnih, konkurentskih i investicionih kapaciteta, a posebno je obukama i praktičnim veštinama edukovao menadžere u apliciranju za finansijska sredstva za mnoge projekte“, napominje Gračanac.

Projekat je obuhvatao organizovanje radionica u PKS i regionalnim komorama i zainteresovanost predstavnika malih, srednjih firmi i preduzetnika je bila izuzetna. „Krajem prošle godine, predstavnici EBRD iz Londona su, prilikom dolaska u vezi sa evaluacijom realizacije projekta, izrazili zadovoljstvo što je veliki broj firmi učestvovao na radionicama za podršku preduzetništvu i malom biznisu“, ističe Gračanac.

Na teritoriji Regionalne privredne komore Kraljevo do sada je uspešno realizovano više od 20 projekata kroz program Evropske banke za obnovu i razvoj.

Zorica Lešević, sekretar odbora za razvoj MSP u Regionalnoj privrednoj komori Kraljevo, potvrđuje da su učešćem u programu preduzeća unapredila svoje poslovanje, stekla potrebne tehnike, veštine i know-how kako bi postala poslovni lideri, povećavajući produktivnost i konkurentnost kako na domaćem, tako i na inostranom tržištu.

Nikolina Pupavac iz Regionalne razvojne agencije Bačke podseća da je u okviru projekta „Savet za mala preduzeća“, RRA Bačka u partnerstvu sa predstavnicima EBRD organizovala prezentaciju programa „Podrška razvoju malih i srednjih preduzeća u Srbiji“ za privrednike na lokalnom nivou u regionu Bačka, kako bi se informisali o mogućnostima koje pruža pomenuti projekat, ali i kako bi dobili dovoljno informacija o drugim programima podrške koje sprovodi EBRD na teritoriji Srbije.

„Pojava konsultanata na tržištu, kao i ponuda savetodavnih usluga, u prvih je kod predstavnika sektora MSP izazivala priličnu skepsu i obazrivost, što ne čudi i što je prirodno, jer nepoznavanje 'novih i inovativnih' usluga koje su, pored svega, u jednom delu i besplatne, uvek donosi promišljanja. Posebno iz razloga što govorimo o sektoru koji je u svojoj suštini komercijalan. No, vremenom se pokazalo da je interes za savetodavne usluge sve veći i veći, posebno kada se u prak-





si pokazalo da individualni privrednik ostvaruje značajna poboljšanja u poslovanju preduzeća”, smatra Nikolina Pupavac, dodajući da savetodavne usluge ovog programa pomažu predstavnicima privrede da se povežu sa lokalnim konsultantima pre svega zbog analize tržišta, izrade studije izvodljivosti, izrade biznis plana, uvođenja standarda... Ona ističe da je važno to što i same firme učestvuju u delu troškova sprovođenja aktivnosti na projektu, što daje poseban značaj implementaciji projekta.

„Kada govorimo o ekspertizi u oblasti industrije, gde su korisnici preduzeća srednje veličine sa potencijalom da postanu lideri u regionu, onda je ovaj program posebno značajan, jer uz minimalna ulaganja i učešće u troškovima realizacije usluga obezbeđuje podršku stranih konsultanata sa više od 15 godina radnog iskustva u relevantnim sektorima”, ističe ona.

Ova, 2016. godina je proglašena za „Godinu preduzetništva” u kojoj će država donošenjem zakona i finan-

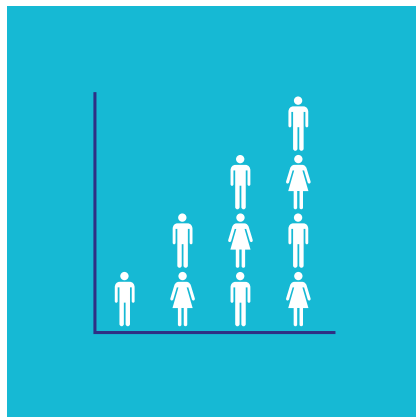


sijskom podrškom od 1,6 milijardi dinara i nefinansijskom (kroz programe mentorstva) podržati mala i srednja preduzeća i preduzetnike.

Što se tiče Privredne komore Srbije, u „Godini preduzetništva”, prema rečima Gračanca, očekuje je saradnja na sprovođenju Strategije MSPP i konkurentnosti.

„U godini preduzetništva PKS-Centar za MSPD, Centar za projekte, Centar za edukaciju i stručno obrazovanje pružaju podršku tehničkim i finansijskim savetima, pisanjem biznis planova, pronalaženjem inopartnera, start up podrškom osnivanju firmi”, napominje Gračanac.

Prema rečima onih koji rade sa njima, najveći problemi su u lošim uslovima poslovanja, nedovoljnoj finansijskoj disciplini, nelojalnoj konkurenciji, si-



voj ekonomiji, parafiskalnim nameštima, nedostatku alternativnih izvora finansiranja, nedostatku tražnje, nedostatku kvalifikovane radne snage i neusklađenosti sa standardima EU.

To su uglavnom eksterni problemi na koje privrednici malo mogu da utiču. Međutim, postoje i interni problemi čijim rešavanjem se mogu značajno poboljšati performanse preduzeća.

Zorica Lešević iz RPK Kraljeva objašnjava da su to upravljanje finansijama, bolja organizacija poslovanja, smanjenje gubitaka kroz primenu energetske efikasnosti, vizuelni identitet firme... Upravo tu bi, prema njenom mišljenju, bila najsvrsishodnija pomoć.



„To su savetodavne konsultantske usluge koje EBRD program subvencionise i na taj način povećava konkurentnost naših firmi. Na osnovu mog 15-godišnjeg iskustva u MSP sektoru, mislim da bi bilo dobro uvesti uslugu mentorstva, koja bi pored savetodavnih usluga koje se odnose na poboljšanje poslovanja, uključila i savete za poboljšanja u samom procesu proizvodnje (uštede u svim segmentima proizvodnje – od racionalizacije sirovina preko uštede energije, povećanje produktivnosti...). Takođe, potrebno je reklamni materijal, veb-sajt i celokupni vizuelni identitet firme podići na viši nivo, kako bi bili vidljiviji i dostupniji javnosti”, napominje ona.

Prema iskustvu RRA Bačka, početnici u poslovanju su posebno osetljivi u prvoj godini poslovanja i obično se susreću sa brojnim problemima koji se odnose kako na finansijsko upravljanje poslovanjem, strateški odabir ciljnog tržišta za plasman usluga ili proizvoda, ali i ciljnih grupa, na nedostatak sredstava za nabavku osnovnih sredstava za rad, tako i na, u nekim slučajevima, nedostatak kvalifikovane radne snage koju žele da angažuju kako bi razvili svoj posao.

„Kada se govori o preduzećima koja duže posluju na tržištu, u osnovi problema poslovanja najčešće se spominju spora ili nemoguća naplata potraživanja, nestabilnost tržišta, pojava nelojalne konkurencije, promene u zakonodavnom i poreskom sistemu, pristup drugim izvorima finansiranja i komplikovane birokratske procedure”, kaže ona.

# Strani konsultanti unapređuju proizvodnju nameštaja

EBRD nam je predložila nekoliko stranih eksperata iz ove oblasti i mi smo se opredelili za dvojicu, jednog iz Danske i jednog iz Nemačke. Obojica imaju ogromno iskustvo na polju proizvodnje nameštaja od pločastih materijala i što ih izdvaja od drugih, značajno iskustvo sa firmama u regionu, pa im naše podneblje i uslovi poslovanja nisu strani

## Čime se kompanija Artinvest bavi?

Kompanija Artinvest se bavi distribucijom nameštaja, repromaterijala za proizvodnju nameštaja, proizvodnjom nameštaja i opremanjem enterijera.

## Kako ste saznali za program EBRD „Saveti malim preduzećima“?

Sa EBRD smo najpre ostvarili saradnju kroz BAS program sa domaćim konsultantima oko dva manja projekta vezana za implementaciju nekih softverskih rešenja kako bismo kroz sisteme izveštavanja lakše pratili ostvarene rezultate u poslovanju, a samim tim i donosili bolje odluke. Kroz ove prve projekte smo se upoznali sa EBRD.

Kasnije se saradnja sa EBRD nastavila kroz „Program podrške malim i srednjim preduzećima u Srbiji“, koji je podrazumevao angažovanje među-



narodnih savetnika u cilju poboljšanja konkretnog segmenta našeg poslovanja. Mi smo se opredelili za eksperte iz oblasti proizvodnje nameštaja, jer smo tada u tom segmentu imali najmanje iskustava.

## Kakvu konkretno podršku ste dobili?

Nakon potvrde o prihvatanju našeg zahteva za EGP program, mi smo se opredelili za podršku u delu proizvodnje nameštaja. Artinvest se bavi obradom



pločastih materijala poslednjih 20 godina, ali smo pre dve godine investirali značajna sredstva u najnoviju tehnologiju na lokaciji Stara Pazova i postavili novu proizvodnu liniju. EBRD nam je predložila nekoliko stranih eksperata iz ove oblasti i mi smo se opredelili za dvojicu, jednog iz Danske i jednog iz Nemačke. Obojica imaju ogromno iskustvo na polju proizvodnje nameštaja od pločastih materijala i, što ih izdvaja od drugih, značajno iskustvo sa firmama u regionu, pa im naše podneblje i uslovi poslovanja nisu strani. Nakon početnog upoznavanja sa problematikom i definisanja projektnog zadatka, u proteklih nekoliko meseci intenzivno radimo na reorganizaciji tehnoloških procesa, optimizaciji neophodnih resursa, poboljšanju kontrole kvaliteta i podizanju ukupnih kapaciteta.

**Da li je savetodavna podrška donela koristi kojima ste se nadali? Da li su poboljšani i na koji način rezultati poslovanja nakon projekta?**

Odabrani konsultanti su eksperti u ovoj oblasti i veoma su stručni. U saradnji sa EBRD do sada nismo imali problema. S obzirom na to da je projekat angažovanja eksperata još u toku i trajaće naredna tri meseca, u ovom trenutku ne mogu dati konačnu ocenu, ali svakako ono što mogu da kažem jeste da i u ovoj fazi vidimo rezultate koji se pre svega odnose na povećanje kapaciteta, smanjenje troškova i bolji kvalitet.

**Da li ste preporučili ovaj program drugim preduzećima sa kojima saradujete?**

Svakako. Već smo, kroz razgovore sa našim poslovnim partnerima, zainteresovali neke od njih za ovaj program i ovu vrstu pomoći.

**Koje su najvažnije potrebe kompanije kao što je vaša?**

Najbitnije za jednu ovakvu kompani-

ju jeste da se tržište uredi tako da se suzbije siva ekonomija i rad na crno i da se osigura naplata potraživanja. Takođe, potrebno je obezbediti povoljne kredite za opremu i obrtna sredstva, ali treba i da se školstvo i privreda bolje povežu tako da se obrazuju kadrovi koji su privredi neophodni.

**Da li biste koristili konsultantske usluge ponovo?**

Artinvest ima iskustva u saradnji sa konsultantima i pre saradnje sa EBRD i svakako ćemo nastaviti tu praksu kada god nam je to potrebno.

**Kako ocenjujete proces aplikacije pre svega iz ugla kompleksnosti, dužine trajanja i troškova?**

Ništa preterano komplikovano. Proces aplikacije smo prošli uz svakodnevne obaveze i ni u kom smislu nas to nije ometalo.

# Plan skrojen po meri preduzeća

S obzirom na to da je naš proizvodni program specifičan, kao i da je svako vozilo koje izađe iz naše proizvodnje unikatno i prilagođeno konkretnim potrebama krajnjeg korisnika, postojeći komercijalni programi za planiranje proizvodnje nisu nam odgovarali. Bio nam je potreban program posebno pisan za nas, prilagođen našim potrebama i kapacitetima

## Čime se vaša kompanija bavi?

Naša kompanija postoji već 25 godina, od toga se već 20 godina bavi projektovanjem i proizvodnjom specijalnih vatrogasnih i komunalnih vozila i prateće opreme.

## Kako ste saznali za program EBRD „Saveti malim preduzećima“?

Za program smo saznali od konsultantske kuće čije usluge po pitanju unapređenja poslovanja koristimo. Oni su nam predložili da se prijavimo za program podrške malim i srednjim preduzećima i to smo i učinili. Ni u jednom trenutku se nismo pokajali.

## Za koju vrstu podrške ste aplicirali?

Aplicirali smo za program unapređenja poslovanja, odnosno izrade specifičnog, kastomizovanog programa za planiranje proizvodnje. S obzirom na to da je naš proizvodni program specifičan, kao i da je svako vozilo koje

izađe iz naše proizvodnje unikatno i prilagođeno konkretnim potrebama krajnjeg korisnika, postojeći komercijalni programi za planiranje proizvodnje nam nisu odgovarali. Bio nam je potreban program posebno pisan za nas, prilagođen našim potrebama i kapacitetima.

## Kakvu konkretnu podršku ste dobili?

Imali smo zadovoljstvo da radimo sa našim konsultantima, firmom Kala iz Beograda koja okuplja iskusne, ali i mlade stručnjake, inženjere i programere koji su proveli jedno određeno vreme kod nas, posmatrajući i analizirajući naše potrebe. Proces je bio interaktivan, nadasve konstruktivan i iz naše saradnje proisteklo je mnogo toga što će nam pomoći da u budućnosti poslujemo sa boljim rezultatima.

## Kako ocenjujete kvalitet konsultanta i kako ocenjujete saradnju sa EBRD?

Prezadovoljni smo. Na početku nismo ni znali šta nas očekuje i kako to u stvari izgleda. Sada iz ove perspektive možemo reći da nam je saradnja sa EBRD, pored softvera koji nam je bio preko potreban, otvorila i druga vrata, druge projekte.

## Da li je savetodavna podrška obezbedila koristi kojima ste se nadali? Da li su poboljšani i na koji način rezultati poslovanja nakon projekta?

Pored očigledne koristi od planiranja proizvodnje po pitanju uštede vremena, materijala, resursa, što sve vodi do smanjenja troškova proizvodnje, a time i boljim rezultatima, naši radnici su zahvaljujući programu prošli i kroz obuku vezanu za "lean" koncept proizvodnje. To nam je postavilo osnovu za uređenje kao i ekonomičnije i funkcionalnije iskorišćenje radnog okruženja, konkretnih radnih mesta i proizvodnih kapaciteta u celosti.

## Ako biste nešto promenili u vezi sa programom, šta bi to bilo?



Promenili bismo samo nedovoljnu informisanost domaćih firmi o mogućnostima programa.

**Da li ste preporučili ovaj program drugim preduzećima sa kojima saradujete?**

Naravno, rado delimo pozitivna iskustva sa našim saradnicima i poslovnim partnerima.

**Koje su najvažnije potrebe kompanije kao što je vaša?**

Najvažnije je pre svega da preduzeće kao što je naše radi na konstantnom unapređenju svojih zaposlenih, svojih proizvoda i kompletnog poslovanja. To je jedino moguće ukoliko menadžment shvati korist koju firma može imati u budućnosti ukoliko konstantno ulaže u sebe i svoje resurse.

Najvažniji resurs svake firme su ljudi koji u njoj rade, tako da je svakako najvažnije da se ide stalno u korak

.....

**Proces je bio interaktivan, nadasve konstruktivan i iz naše saradnje proisteklo je mnogo toga što će nam pomoći da u budućnosti poslujemo sa boljim rezultatima**

.....

sa novim tendencijama, novim tehnologijama i da se stalno radi na sebi. Treninzi, obuke, konsalting usluge. Na to se kod nas najčešće pogrešno gleda kao na trošak, a u stvari je najbolja investicija u budućnost.

**Da li biste koristili konsultantske usluge ponovo?**

Da. Zahvaljujući EBRD imamo čast da učestvujemo u programu podrške ženama na menadžerskim pozicijama, tako da smo upravo otvorili novo poglavlje u našoj uspešnoj saradnji kroz novi zajednički projekat.

**Kako ocenjujete proces aplikacije, pre svega iz ugla kompleksnosti, dužine trajanja i troškova?**

Proces je izuzetno jednostavan, uputstva su jasna, a zaposleni u kancelariji EBRD u Srbiji su uvek na raspolaganju ukoliko je bilo kakva pomoć potrebna.

# Savetom do bolje prodaje

Ono što je značajno jeste da kroz ovakve programe mi dobijamo znanja i iskustva koja u Srbiji do sada nisu postojala i koja domaće firme, zbog cene te vrste usluge, nisu mogle da koriste

## Čime se vaša kompanija bavi?

Od male radionice za sito štampu osnovane 1982. godine, Bosis je prerastao u jednog od lidera na domaćem tržištu za proizvodnju štampane i kaširane kartonske ambalaže. Nadomak Valjeva, na samo 80 kilometara od Beograda, u Bosisu se svakodnevno proizvodi ambalaža za brendove najuspešnijih domaćih i inostranih kompanija kao što su: Nestle, Coca-Cola, Heineken, Henkel, MannHummel, Robert Bosch, Grand, Štark, Bambi, Polimark, Aleva, Carnex, Neoplanta, Knjaz Miloš i mnogi drugi. U prošloj godini proizvedeno je blizu 83 miliona kutija, a poverenje svojih klijenata Bosis opravdava time što stalno unapređuje kvalitet proizvoda i servisa koje pruža, ulaže u nove tehnologije i prati trendove. Pored toga što je sertifikovan prema standardima ISO 9001, 14001 i OHSAS 18001, Bosis se našao među jedine dve domaće kompanije koje su zadovoljile kriterijume za dobijanje Sedex Smeta sertifikata za društveno odgovorno poslovanje. U poslednje tri godine imamo intenzivan rast i suočavamo se sa stalnim promenama i izazovima kao što je prelazak sa preduzetničkog na korporativni model upravljanja i organizovanja, uz povećanje broja zaposlenih i razvoj kadrova.



## Za šta vam je bila potrebna konsultativna pomoć? Kako ste konkretno unapredili poslovanje kompanije?

Konsultantsku pomoć smo koristili u više oblasti, a kroz EBRD projekte TAM i BAS smo konkretno koristili usluge konsultanata u oblasti unapređenja proizvodnje, upravljanja ljudskim resursima i u unapređenju prodaje. Kroz projekat BAS u toku 2015. godine smo

odabrali da, koristeći usluge konsultantske kuće Mercuri, unapredimo prodaju u našem preduzeću. Zahvaljujući ovoj obuci napravili smo potpunu reorganizaciju sektora prodaje i uspeh da se prvi put pojavimo na nekim stranim tržištima i značajno povećamo prihode.

**Imali ste saradnju i sa domaćim i sa stranim konsultantima. Kako vam je**



### **pomogao domaći, a kako strani? U čemu je bila razlika?**

Nije bilo značajnijih razlika u pristupu domaćih i stranih konsultanata, jer su i jedni i drugi koristili najnovija i najbolja znanja iz oblasti u kojoj su bili angažovani. Ono što mi je veoma drago jeste da smo i nakon završetka tih projekata ostali u dobrim kontaktima sa većinom tih konsultanata i neki od njih danas dolaze u našu firmu ne više kao konsultanti, već kao naši prijatelji. Njima je posebno drago što mogu da vide da je njihov trud bio uspešan i da je firma od vremena kada su oni u nju dolazili kao konsultanti do danas, porasla nekoliko puta.

### **Kakvi su bili efekti na prodaju kompanije nakon završenog projekta?**

Nova organizacija prodaje, izrada kupovne, tržišne i radne platforme, standardizovanje procedura i uputstava, doveli su do povećanja efikasnosti službe, boljeg planiranja i praćenja ostvarenih rezultata. Prodavci su ste-

kli veštine potrebne za akviziciju novih kupaca i povećanje udela kod postojećih, što je rezultiralo povećanjem prodaje. Nisu samo prodavci stekli nove veštine, već i rukovodilac prodaje koji je unapredio veštine vođenja prodajnog tima, upravljanja performansama, kočenja i razvoja, što je uticalo na povećanje angažovanosti i motivaciju kod zaposlenih u timu. Novostečene veštine rukovodilaca uticale su i na sam rad prodajnog tima i bolje pojedinačne rezultate prodavaca.

### **Vaša kompanija radi i na zapošljavanju i obuci mladih. Možete li nešto više reći o tome, o kakvim je projektima reč i da li su i kako povezani sa EBRD?**

U skladu sa politikom firme da pružamo šansu mladim ljudima, u prethodnoj godini Bosis je imao veliko povećanje broja zaposlenih, gde je prosek godina novozaposlenih 25. Jedan broj njih smo uključili u proces edukacije koji su upravo vodili konsultanti angažovani kroz EBRD program. Kroz pro-

ces regrutacije smo odabrali 15 kandidata koji su onda prošli obuku. Na kraju je nakon testiranja odabrano njih osam, koji su dobili posao u preduzeću.

### **U kojoj meri su preduzeća, osim velikih korporacija, u Srbiji sve-sna vrednosti savetodavne pomoći stručnih konsultanata? Šta su, po vašem mišljenju, najveći benefiti učešća u ovakvim projektima i saradnje sa stručnim konsultantima?**

Nama je ta pomoć bila dragocena. Ono što je značajno jeste da kroz ovakve programe mi dobijamo znanja i iskustva koja u Srbiji do sada nisu postojala i koja domaće firme zbog cene te vrste usluge nisu mogle da koriste i nisu imale naviku korišćenja. Mi smo odavno prepoznali važnost korišćenja konsultantskih usluga u razvoju poslovanja i kada god smo imali priliku i dok smo bili malo preduzeće, bavili smo se pisanjem projekata i angažovanjem i domaćih i stranih konsultanata iz različitih oblasti, kada se malo znalo o tome ovde.

# Domaći konsultanti pun pogodak

Mi bismo svakako prošli kroz planirano restrukturiranje, ali bez učešća u EBRD programu naš projekat sigurno ne bi bio realizovan u istom vremenskom okviru i svakako ne u istom obimu i kvalitetu

## Čime se vaše preduzeće bavi?

Dam-Mont je od svog nastanka do veličine srednjeg preduzeća poslovao na tržištu Nemačke, gde se odvijalo kompletno poslovanje do 2005. godine i to u oblasti industrijske montaže i isporuke industrijskih objekata. U tom periodu su realizovani značajni projekti kao na primer proširenje aerodroma Schiphol u Amsterdamu, nova filijala Mercedes-Benz-a u Minhenu, fudbalski stadion Arena u Diseldorfu itd.

U toku 2005. godine firma Dam-Mont prenosi poslovanje u Srbiju, kada započinje proizvodnju mašina i opreme za metaloprerađivačku i rudarsku industriju i postaje strateški dobavljač svetski renomiranim kompanijama Bystronic Laser AG i ThyssenKrupp Industrial Solutions AG.

Veoma brz rast u ova dva segmenta doveo je do akvizicije dela Lole sistema u Železniku 2007. godine, gde je u narednih sedam godina uloženo ukupno 15 miliona evra u revitalizaciju i modernizaciju proizvodnih pogona.

U 2014. godini firma Dam-Mont se odlučila na veliki strateški iskorak u svom poslovanju, a to je da postane samostalni isporučilac mašina

i opreme za rudarsku industriju na svetskom tržištu, od kada polako zadobija za svoje kupce neke od najvećih rudnika mrkog uglja, hroma i bakra u svetu. U isto vreme kao srećna slučajnost, započeta je saradnja sa EBRD bankom u okviru EGP programa, na projektu reorganizacije vlasničke strukture i prelaska iz grupe povezanih lica u holding. Pored ovog glavnog cilja, a kao rezultat ispunjenja istog postignuta je diversifikacija komercijalnih rizika, zatim centralizacija glavnih poslovnih procesa i poreska optimizacija.

Nakon realizacije ovog projekta i učešćem u EGP programu povećana je vidljivost kompanije kao samostalnog proizvođača na međunarodnom tržištu u okviru našeg sektora.

## Kako ste saznali za program EBRD „Saveti malim preduzećima“?

Za realizaciju planiranih promena bila nam je potrebna finansijska podrška koju smo tražili kod međunarodnih institucija, Svetske banke, KfW-a i EBRD. Napravili smo kontakt sa kancelarijom EBRD u Londonu i u prvi mah nismo imali na umu konsalting

usluge. Međutim, EGP tim u Beogradu je prepoznao mogućnost saradnje u savetodavnom projektu i nakon njihove prezentacije programa, rado smo prihvatili saradnju.

## Kako ocenjujete kvalitet konsultanta i kako ocenjujete saradnju sa EBRD?

Mi bi smo svakako prošli kroz planirano restrukturiranje, ali bez učešća u EGP programu naš projekat sigurno ne bi bio realizovan u istom vremenskom okviru i svakako ne u istom obimu i kvalitetu.

EGP program zahteva posvećenost najvišeg menadžmenta kompanije, koji uglavnom čine vlasnici, a koji često ne mogu da prepoznaju glavne probleme u svom poslovanju kao što to mogu konsultanti koji posmatraju kompaniju sa strane.

Međutim, mala i srednja preduzeća u Srbiji ne poseduju ljudske i finansijske resurse da bi mogli da kupe takve visokoprofesionalne konsultantske usluge koje im je omogućila EBRD banka preko svog EGP programa. Treba imati na umu da malim preduzećima može biti mnogo da





plate neku konsultantsku uslugu više desetina hiljada evra, a EBRD omogućava saradnju sa veoma renomiranim i skupim konsultantima.

Ono što je od suštinske važnosti jeste da konsultanti koje EBRD angažuje u okviru EGP programa dobro poznaju industriju u okviru koje kompanija posluje, kao i njene ključne poslovne procese.

Kakvu ste konkretno podršku dobili? Na početku projekta EBRD nam je ponudio izbor velikog broja stranih konsultanta. Međutim, pošto se u našem slučaju radilo o restrukturiranju vlaništva i poreskoj optimizaciji, ja sam insistirala na angažovanju domaćeg konsultanta, što je EBRD prihvatio i što se pokazalo veoma dobrim izborom. Kao prvo, za reorganizaciju grupe bilo je potrebno poznavanje našeg pravnog sistema, tako da je bilo logično da to bude neko od domaćih stručnjaka. Pretpostavljam da bi i strani konsultant morao dodatno

da angažuje lokalnu advokatsku firmu. Ovim izborom imali smo i dodatni finansijski efekat, zato što je celi budžet iskorišćen samo za konsultantske usluge, za razliku od slučaja kod angažovanja stranih konsultanta, kada čak i do 40 odsto budžeta bude utrošeno na sporedne troškove putovanja i smeštaja.

Osim domaćeg konsultanta, imali smo i angažovanje jednog konsultanta iz Nemačke na reorganizaciji procedure nabavke, koji je imao relevantno iskustvo za naš industrijski sektor. S obzirom na to da je bilo malo moguće pronaći konsultanta sa usko specijalizovanim iskustvom u mašinskoj industriji, odlučili smo se za stranog konsultanta.

#### **Da li ste preporučili ovaj program drugim preduzećima sa kojima saradujete?**

Da, još u toku realizacije našeg projekta preporučili smo nekoliko kom-

panija sličnog profila, koje su i započele saradnju u okviru EGP programa.

#### **Koje su najvažnije potrebe kompanije kao što je vaša?**

U ovoj fazi razvoja, kada samostalno nastupamo na većim međunarodnim tenderima, biće nam neophodna finansijska podrška u formi projektnog finansiranja ili obezbeđenja pojedinih finansijskih instrumenata.

Kao proizvođaču mašina i opreme i pretežnom izvozniku, nedostaje nam veliki broj povoljnosti i olakšica u poreskom sistemu, kakve smo na primer navikli da imamo u Nemačkoj.

#### **Da li biste koristili konsultantske usluge ponovo?**

Apsolutno. Otvoreni smo za dalju saradnju u okviru svih programa za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća. Takođe ćemo nastaviti saradnju sa istim konsultantima u budućnosti.

# Dugogodišnja saradnja sa EBRD

Dobre porodične kompanije tokom razvoja dođu u situaciju da postanu značajan „igrač“ na tržištu. Tada treba da počnu da funkcionišu na način na koji to rade velike kompanije, jer se sa njima i bore za tržišne pozicije. U toj fazi razvoja neophodne su usluge dobrih konsultanata

## Čime se vaša kompanija bavi?

DCP Hemigal iz Leskovca se bavi razvojem, proizvodnjom i distribucijom kozmetičkih proizvoda. Naš proizvodni program trenutno obuhvata 134 kozmetička proizvoda koji su svrstani u kolekcije Pavlogal, Fitogal, L'OCO, Eliot, Abbronzare i Fitodepil. Pored toga, proizvodimo i pedesetak proizvoda pod privatnim robnim markama naših partnera. Svi proizvodi su razvijeni u našim laboratorijama i rezultat su znanja, kreativnosti formulatora, sofisticirane tehnologije izrade i sirovina vrhunskog kvaliteta, proizvedenih od strane najpoznatiji evropskih proizvođača.

Godišnje tržištu isporučimo šest miliona jedinica proizvoda i vrlo smo fleksibilni kada su proizvodni kapaciteti u pitanju, jer organizacionim promena-

ma u tehničkom delu možemo veoma brzo da ih značajno uvećamo.

## Kako ste saznali za program EBRD „Saveti malim preduzećima“?

Za program EBRD smo saznali direktno od ljudi iz te institucije, s kojima generalno imamo dobru komunikaciju. Imali smo uspešnu saradnju još 2005. godine, kada smo učestvovali u TAM programu.

## Kakvu ste konkretno podršku dobili?

DCP Hemigal je tražio konsultantsku pomoć u oblastima marketinga i prodaje: da se kritički pregledaju naša dotadašnja prodajna i marketinška strategija, kako u Srbiji tako i u inostranstvu, da se procene naši interni kapaciteti i obučimo naš tim za efektivniji razvoj poslovanja i da samostal-

no vrši analizu inostranih tržišta i selekciju kanala prodaje i partnera. Takođe, tražili smo i da se analiziraju i odaberu prioriteta tržišta u skladu sa proizvodnim portfoliom i robnim grupama, kao i da se identifikuju potencijalni prodajni kanali na onim tržištima koja su odabrana od strane konsultanata kao potencijalno najinteresantnija.

## Kako ocenjujete kvalitet konsultanata i kako ocenjujete saradnju sa EBRD?

Konsultantski tim je bio sastavljen od vrhunskih poznavalaca prodaje i marketinga, koji istovremeno imaju i veoma veliko iskustvo u radu s ljudima i sposobnost da identifikuju specifičnosti kompanije s kojom saraduju. Sa EBRD imamo dugogodišnju, uspešnu saradnju, tako da nije bilo nika-

kvih zastoja u realizaciji projekta.

**Da li je savetodavna podrška obezbedila koristi kojima ste se nadali?  
Da li su poboljšani i na koji način rezultati poslovanja nakon projekta?**

Cilj projekta je bilo podizanje kapaciteta DCP Hemigala u oblasti prodaje i marketinga, analize domaćeg, ali i inostranih tržišta i istraživanja mogućnosti plasmana pojedinih grupa proizvoda. S obzirom na to da su članovi tima DCP Hemigala, koji su bili uključeni u projekat, usvojili nove mehanizme izvođenja gore navedenog, sada imamo efektivniji nastup na tržištu, što poslovanje čini stabilnijim.

**Ako biste nešto promenili u vezi s programom, šta bi to bilo?**

Ništa ne bih menjao. Programi EBRD su konkretni po pitanju oblasti kojoj su namenjeni, a rokovi za izvođenje faza programa jasni.

**Da li ste preporučili ovaj program drugim preduzećima sa kojima saradujete?**

Svakako. Na taj način mala i srednja preduzeća mogu iskoristiti priliku da sebi obezbede usluge vrhunskih stručnjaka, po veoma povoljnim uslovima.

**Koje su najvažnije potrebe kompanije kao što je vaša?**

Dobre porodične kompanije tokom razvoja dođu u situaciju da postanu značajan „igrač“ na tržištu. Tada treba da počnu da funkcionišu na način na koji to rade velike kompanije, jer se sa njima i bore za tržišne pozicije. U toj fazi razvoja neophodne su usluge dobrih konsultanata, pre svega u oblasti prodaje i marketinga, kako bi se pojedine aktivnosti diferencirale, a zadaci pravilno raspodelili. Takođe, potrebno je i unapređenje sistema izveštavanja i sistematizacije i analize podataka.



.....

**Za program EBRD smo saznali direktno od ljudi iz te institucije, s kojima generalno imamo dobru komunikaciju. Imali smo uspešnu saradnju još 2005. godine, kada smo učestvovali u TAM programu**

.....

# Standard za izvoz u EU i SAD

Naši stalni klijenti, koji kupuju veće količine robe od nas, još ranije su nam zahtevali unapređenje standarda, kako bi osigurali svoj položaj u daljoj prodaji. Nakon završetka projekta, unapredili smo kvalitet i bezbednost proizvoda i time ispunili kriterijume najvišeg nivoa

## Čime se vaša kompanija bavi?

Preduzeće Drenovac d.o.o. bavi se otкупom, preradom i prodajom duboko zamrznutog voća. Poslednjih godina kompanija primenjuje novu tehnologiju sušenja voća – LIOFILIZACIJU i vrši procese čokoladiranja liofilizovanih proizvoda. Navedene proizvode preduzeće plasira na tržište Srbije, EU i SAD.

## Kako ste saznali za program EBRD „Saveti malim preduzećima“?

Informacije smo dobili od konsultanta za navedeni program EBRD, a kasnije smo prisustvovali i jednoj prezentaciji od strane EBRD. Nakon toga pregledali smo program podrške i prijavili se.

## Za šta ste konkretno ste dobili podršku?

Izvršena je implementacija IFS Food 6 standarda i unapređenje HACCP sistema. To je podrazumevalo veliki posao

koji je obuhvatao kompletnu obuku zaposlenih, sa velikim brojem novih procedura, radnih uputstava i drugih dokumenata. Ceo program su pratili i druge aktivnosti koje su morale biti u skladu sa zahtevima IFS Food standarda. Nakon toga je sprovedena sertifikacija koja je nagrađena visokom ocenom.

## Kako ocenjujete kvalitet konsultanta i kako ocenjujete saradnju sa EBRD?

Konsultant je izvanredno obavio svoj deo posla i tu zaista ne bih imao primedbu. EBRD ima potpuno iskustvo u poslu koji obavlja. Obezbedili su nam divan prijem unutar poslovnih prostorija, gde nam je njihov zaposleni Dejan Tonic pružio sve neophodne savete i objasnio kako možemo najrealnije da iskoristimo program podrške EBRD. Shvatio je našu firmu kao ozbiljan primer dobre prakse i u tom smislu nam je usmerio kvalitetnu podršku.

## Da li je savetodavna podrška obezbedila koristi kojima ste se nadali?

## Kakvi rezultati su ostvareni nakon završetka projekta?

Projekat je sproveden upravo onako kako smo očekivali i obezbedio nam koristi u daljem poslovanju. Naši stalni klijenti, koji kupuju veće količine robe od nas, još ranije su nam zahtevali unapređenje standarda, kako bi osigurali svoj položaj u daljoj prodaji. Nakon završetka projekta, unapredili smo kvalitet i bezbednost proizvoda i time ispunili kriterijume najvišeg nivoa. Promet smo povećali jer smo kroz navedene postupke pokazali kupcima spremnost za inovativnost i dalji razvoj unutar preduzeća.

## Ako biste nešto promenili u vezi sa programom, šta bi to bilo?

Program je u potpunosti tačan i precizan, tako da za neke predloge oko promena ne bi bilo mesta. Možda bih smanjio količinu dokumentacije za apliciranje, ali verujem da je to pravna potreba.

## Da li ste preporučili ovaj program



**Promet smo povećali jer smo kroz navedene postupke pokazali kupcima spremnost za inovativnost i dalji razvoj unutar preduzeća**

### drugim preduzećima sa kojima saradujete?

Naravno, obavestio sam nekoliko firmi. Interesantno im je da čuju kako smo dobili podršku, ali im je sa druge strane neodgovarajuće dodatno angažovanje koje se sprovodi uz projekat. Neophodno je shvatiti da ne može EBRD rešiti sve probleme unutar kompanije, već je potrebno uložiti svoj rad, a podršku iskoristiti kao jedan dobar oslonac u sprovođenju željenih aktivnosti.

### Koje su najvažnije potrebe kompanije kao što je vaša?

Najvažnija potreba kompanije u ovom trenutku je unapređenje prodaje odnosno izvoza duboko zamrznutog i liofilizovanog voća na tržište EU i SAD uz ostvarivanje kontakta sa direktnim kupcima.

### Kako biste ocenili proces aplikacije za projekat iz ugla kompleksnosti, dužine trajanja i troškova?

Proces aplikacije za projekat je ipak kompleksan, za nedovoljno upućene. Ukoliko želite da ostvarite uspešno apliciranje, potrebno je temeljno sagledati zahteve i uslove koje pruža EBRD, a nakon toga krenuti na posao.

Najvažnije je napisati projekat koji je realan, jasan i u skladu sa domaćim i evropskim zakonodavstvom. Ostalu dokumentaciju nije teško obezbediti ako imate preduzeće koje posluje ozbiljno, sa uspehom i teži ka unapređenju kvaliteta poslovanja.

Što se troškova tiče, oni su prateća stvar i nisu visoki tokom apliciranja. Jedini troškovi koji mogu biti veliki su tokom implementacije projekta kada preduzeće treba da finansira i dodatne aktivnosti kako bi uspešnije sprovelo projekat.

Dužinu trajanja bi svako od nas voleo da smanji, ali sve što se radi temeljno i profesionalno, zahteva i više vremena.

Preduzeće Fermex-ltd d.o.o. je osnovano 1991. godine i nalazi se u Novom Sadu. Početak delatnosti firme vezan je za program proizvodnje i montaže termoizolovanih vrata u prehrambenoj industriji da bi se razvojem firme širio i asortiman i složenost proizvoda koje nudi na tržištu. Proizvodni program čini oprema u najvećoj meri za klaničnu industriju i preradu mesa, kao i prehrambenu industriju, proizvodnju mleka i mlečnih proizvoda, proizvodnju piva, kao i za preduzeća koja se bave preradom voća i povrća.

Preduzeće je kroz period svog postojanja i rada išlo u korak sa potrebama tržišta, tako da danas imamo zaokružen proizvodni proces u svim segmentima – od izrade projekata, proizvodnje, montaže, puštanja u rad i održavanja i servisiranja isporučene opreme.

Preduzeće se bavi i pružanjem usluga sečenja CNC laserom, kao i savijanjem i finalnom obradom metala i metalnih površina. Od 2010. godine proizvodnja u našoj kompaniji je zasnovana na primeni evropskih standarda i to:

- 1.QUALITY MANAGEMENT SYSTEM SR EN ISO 9001:2008/ISO 9001:2008
- 2.ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM SR EN ISO 4001:2005/ISO 14001:2004
- 3.HACCP MANAGEMENT SYSTEM

### **Kako ste saznali za program EBRD „Saveti malim preduzećima“?**

Za program EBRD smo saznali u razgovoru sa poslovnim saradnicima sa FTN-a Novi Sad.

### **Za koju vrstu podrške ste aplicirali?**

Aplicirali smo za konsultantske usluge vezane za usaglašavanje naših proizvoda sa evropskim direktivama i CE označavanjem, kao i da

# CE znak za izlazak na EU tržište

Sa zadovoljstvom možemo konstatovati sa smo uspešno ostvarili cilj ovog projekta, unapredili svoja saznanja o pravilima i zahtevima evropskog tržišta, kao i da smo sa konsultantima ostvarili uspešnu komunikaciju ne samo za vreme trajanja projekta, nego i otvorenost za sva buduća eventualna pitanja i nedoumice

naše ključno tehničko osoblje bude obučeno i osposobljeno da uz pomoć konsultanta obezbedi usaglašenost proizvoda sa relevantnim evropskim direktivama, odnosno da za naš proizvod možemo da izdajemo Deklaraciju o usaglašenosti (CE znak).

### **Kakvu konkretnu podršku ste dobili?**

Realizacijom ovog projekta smo dobili podršku u fazi in-house obuke ključnog tehničkog osoblja u oblasti evropskih direktiva i za konsultantske usluge za usaglašavanje tehničkih proizvoda sa zahtevima relevantnih evropskih direktiva i harmonizovanih standarda. Aktivnosti konsultanta i firme na implementaciji projekta su uspešno spro-

vedene u postizanju zajedničkog cilja vezanog za CE označavanje, odnosno za usaglašavanje mašina sa zahtevima svih primenljivih direktiva EU. Projekat je podrazumevao niz aktivnosti koje su realizovane uz pomoć konsultanata, a koji se sastojao od dve faze.

Faza I je obuhvatala upoznavanje sa značajem i ciljem CE označavanja, kao i sa direktivama Evropske komisije vezanim pre svega za elektromagnetnu, niskonaponsku i mašinsku direktivu, kao i za druge činjenice vezane za CE označavanje kao što su plasiranje proizvoda na tržište EU, izgled, dimenzije CE znaka, mesta na koja se postavlja i sl. Faza II obuhvatala je sprovođenje obuke tehničkog osoblja koje je ključno za ovaj projekat, izvršena je

identifikacija rizika za sve mašine uz uvid u postojeću tehničku dokumentaciju za sve mašine i sastavljeni su elaborati o proceni rizika za sve mašine. Pored toga izvršeno je testiranje svih mašina, kompletirana je tehnička dokumentacija sa svim pratećim dokumentima za sve ma-

šine i sastavljena je deklaracija o usaglašenosti za sve mašine.

### **Kako ocenjujete kvalitet konsultanta i kako ocenjujete saradnju sa EBRD?**

Sve aktivnosti između konsultanta, EBRD i firme Fermex-ltd tokom

projekta bile su usklađene, koordinisane po fazama izvođenja projekta uz izuzetnu pomoć, razumevanje i podršku po svim pitanjima vezanim za ovaj program.

Faza I vezana za obuku ključnog tehničkog osoblja u oblasti evropskih direktiva i Faza II vezana za usaglašavanje tehničkih proizvoda sa zahtevima evropskih direktiva i harmonizovanih standarda, dale su očekivane rezultate za nas u pogledu postizanja cilja i uspešnog završetka posla, ali još više sagledavanje naših budućih potreba na poboljšanju tehnologije proizvodnje, prilagođavanja proizvoda evropskim principima i direktivama za tehničke proizvode i osposobljavanje menadžmenta, ali i svih zaposlenih na uslove tržišta EU. Aktivnosti definisane projektom su izvršavane u skladu sa rokom i predviđenim rasporedom za koje možemo reći da su optimalni. Što se troškova tiče i njih možemo okarakterisati kao optimalne, imajući u vidu obim poslova i angažman konsultanta na izradi, praćenju i implementaciji celog procesa CE označavanja. Pritom svakako posebno naglašavamo finansijsku potporu koju smo dobili od EBRD i koja je za naše uslove značajna.

Generalni utisak firme o konkretnom projektu i radu sa konsultantima je veoma pozitivan. Na kraju sa zadovoljstvom možemo konstatovati da smo uspešno ostvarili cilj ovog projekta, unapredili svoja saznanja o pravilima i zahtevima evropskog tržišta, kao i da smo sa konsultantima ostvarili uspešnu komunikaciju ne samo za vreme trajanja projekta, nego i otvorenost za sva buduća eventualna pitanja i nedoumice vezane za CE označavanje ostalih mašina iz našeg proizvodnog programa. Firma Fermex-ltd je zadovoljna uspešnom saradnjom i podrškom od strane konsultanta na projektu CE označavanja, te bi se i u narednim, budućim projektima odlučila na zajedničku saradnju u pravcu delovanja na sličnim poslovima.



# Razumevanje za naše potrebe

Na samom početku imao sam samo zamisao šta bi moglo otprilike da bude predmet podrške, a dalje smo uz pomoć EBRD precizirali stvari i jasno opisali projekat do kraja. Aktivnosti sa konsultantom na implementaciji projekta su bile usklađene i odvijale su se po predloženom planu

## Čime se vaša kompanija bavi?

Moja kompanija se prvenstveno bavi projektovanjem, inženjeringom i pružanjem usluga iz oblasti arhitektonske i inženjerske delatnosti, a odskoro smo krenuli sa izgradnjom i vođenjem građevinskih investicija. Inače, kompanija Grad d.o.o. Vranje je osnovana 2003. godine i trenutno zapošljava sedam lica sa visokom stručnom spremom.

## Kako ste saznali za program EBRD „Saveti malim preduzećima“?

Dobili smo pozivnicu od strane gradske uprave da prisustvujemo prezentaciji pomenutog programa EBRD

## Za koju vrstu podrške ste aplicirali?

Za podršku primene novih svetskih dostignuća u našem delokrugu, konkretno za primenu BIM tehnologije u projektovanju.

Od prvog upoznavanja sa predstavnicima EBRD i prvog razgovora sa Dejanom Tonicem, vođom projekta, podrška je bila bolja nego što smo pretpostavljali da će biti. Na samom početku imao sam samo zamisao šta bi moglo otprilike da bude predmet podrške, a dalje

uz pomoć EBRD smo precizirali stvari i jasno opisali projekat do kraja. Da bi se projekat uspešno realizovao, angažovali smo domaćeg konsultanta hiCAD d.o.o. iz Novog Sada, provajdera informacione tehnologije za arhitektonsku delatnost i građevinsku industriju.

Aktivnosti sa konsultantom na implementaciji projekta su bile usklađene i odvijale su se po predloženom planu. Projekat je podeljen u dve faze realizacije. Prva faza se sastojala od instalacije softvera i snimanje postojećeg stanja hardverskog okruženja. U odnosu na nivo znanja iz oblasti BIM tehnologije, koncipiran je program obuke u skladu sa potrebama i zahtevima koji su predloženi konsultantu. Uz stalni monitoring, bez problema je završena prva faza projekta. Druga faza se sastojala od uvođenja timskog rada u svim režimima rada i ostvarivanja saradnje sa ostalim učesnicima na projektu koji su korisnici drugih softverskih paketa. To je izvedeno konkretno na realnim projektima uz stalni konsultanski nadzor hiCAD-a.

## Kako ocenjujete kvalitet konsultanata i kako ocenjujete saradnju sa EBRD?

Sve preporuke za našeg konsultanta hiCAD, jer su imali veliko razumevanje

za naše zahteve i potrebe, a i znali su da odgovore na pravi način i da nas upute u dobrom pravcu. Nije bilo prepreka u komunikaciji, već je kontakt produbljen i učvršćen, tako da nije bilo nikakvih nerešivih problema.

Što se tiče saradnje sa EBRD, zadivljen sam srdačnim i profesionalnim odnosom koji su pokazali. Za uspešnu realizaciju projekta velika je zasluga EBRD, zahvaljujući jasnim uputstvima koje su nam dali prilikom izrade programa projekta, kao i brzim odgovorima na tekuća pitanja vezana za poštovanje BAS procedure i ispunjavanja obaveze prema konsultantu.

## Da li je savetodavna podrška obezbedila koristi kojima ste se nadali? Kakvi su rezultati?

Da, uspeli smo da kroz podršku EBRD-a, zakoračimo u svet nove informacione tehnologije na pravi način. Što se tiče rezultata, mislim da idemo uzlaznom linijom, a što se tiče konkretnih primera, mogu da kažem da smo uspešno završili zahtevan i složen projekat rekonstrukcije i revitalizacije Narodnog pozorišta „Bora Stanković“ u Vranju, primenjujući nova znanja i veštine koristeći BIM tehnologiju, pogotovu Te-





.....

**Na samom početku imao sam samo zamisao šta bi moglo otprilike da bude predmet podrške, a dalje uz pomoć EBRD smo precizirali stvari i jasno opisali projekat do kraja. Aktivnosti sa konsultantom na implementaciji projekta su bile usklađene i odvijale su se po predloženom planu**

.....

amWork i OPEN BIM režim rada. Time se omogućuje da istovremeno veći broj učesnika učestvuje na izradi projekta, a da se pritom ne narušava kvalitet i vreme izrade dokumentacije, već unapređuje.

**Ako biste nešto promenili u vezi sa programom, šta bi to bilo?**

Možda, treba da se pruži više prilika manjim kolektivima koji se bave inovativnim, praktičnim i bitnim poslovima za društvo, koji su potisnuti na margine države, a za koje nisu potrebna velika ulaganja. Na kraju tu spadaju i projektni biro, jer su veliki biro prošlost i podsećaju na neka bezbrižnija vremena.

**Da li biste preporučili ovaj program drugim preduzećima sa kojima saradujete?**

Da. Sigurno bih preporučio, jer treba pokušati sa dobrom idejom pre nego što se odustane od njene realizacije.

**Koje su najvažnije potrebe kompanije kao što je vaša?**

Dalji ravnomerni razvoj. Neophodno je da se održi stanje koje je postignuto u minulom periodu, da se prikupljeno znanje i iskustvo pretoče u standarde poslovanja i da se krene dalje u nove izazove.

**Da li biste koristili konsultantske usluge ponovo?**

Da, s tim što bismo dobro razmislili šta bismo tačno i jasno hteli da uradimo u budućnosti.

**Kako ocenjujete proces aplikacije, pre svega iz ugla kompleksnosti, dužine trajanja i troškova?**

Mislim da je to sve u redu. Na početku sam rekao da smo imali sreću da je to sve dobro funkcionisalo, da se uspešno okončalo i da smo pritom imali stepen slobode u odlučivanju.

# Obuke prilagođene potrebama internet kompanije

Kada je reč o obukama, nama je veoma bitno da one budu prilagođene našim potrebama i konkretnim polaznicima i tu su nam konsultanti izašli u susret kreirajući program za nas

## Čime se vaša kompanija bavi?

Infostud je kompanija koja posluje preko interneta i usmerena je na širenje i razvoj jake grupacije uspešnih sajtova, koji su lideri u svojim oblastima poslovanja i predstavljaju primere dobrih poslovnih praksi. Korišćenjem modernih tehnologija i kroz napredne sisteme pretrage, naši sajtovi olakšavaju dolazak do potrebnih informacija, usluga, proizvoda ili ljudi, prema vašim specifičnim potrebama. Neki od najpoznatijih su: Polovniautomobili.com, Poslovi.infostud.com, Putovanja.info, Prijemni.infostud.com, Internet-prodaja-guma.com itd.

## Kako ste saznali za program EBRD „Saveti malim preduzećima“?

Za program EBRD smo saznali od konsultanata sa kojima smo sarađivali na projektu.

## Kakvu konkretno ste podršku dobili?

Naš projekat bazirao se na unapređenju pregovaračkih veština i veština prezentovanja za zaposlene. Projekat smo realizovali u saradnji sa konsultantskom kućom Glenfield Training&Consulting Doo.

Cilj projekta je bio ovladavanje specifičnim tehnikama i alatima koje bi učesnici treninga primenjivali u ispunjavanju svakodnevnih zaduženja u kompaniji i ostvarili bolji efekat kroz pregovore sa poslovnim partnerima kao i efektivnije i efikasnije interno prezentovali ideje, projekte i poslovne planove svojim kolegama ili menadžmentu kompanije. Krajnji željeni rezultat je bio dugoročni benefit za kompaniju kroz kontinuirano i održivo ostvarivanje ušteda u troškovima kompanije i unapređenje tržišnih performansi kompanije time što će zaposleni koristiti novostečene veštine, znanja i tehnike kada se vrate svojim poslovnim zaduženjima. To sve znači i ostvarivanje boljih ishoda za kompaniju u pregovorima sa partnerima i tako dugoročno poboljšanje poslovnih rezultata Infostuda.

## Kako ocenjujete kvalitet konsultanata i saradnju sa EBRD?

Mi smo generalno veoma zadovoljni kvalitetom pruženih usluga od strane konsultanata. Kada je reč o obukama, nama je veoma bitno da one budu prilagođene našim potrebama i konkretnim polaznicima, i tu su nam konsultanti izašli u susret kreirajući program za nas. Osim toga, sve aktivnosti na projektu završene su u dogovorenim rokovima, što je za nas takođe bitna stavka. Za sva pitanja i nedoumice, dobijali smo brze i konkretne odgovore od EBRD, te u tom smislu ne možemo reći da smo nailazili na bilo kakve prepreke tokom ovog projekta.

## Da li je savetodavna podrška obezbedila koristi kojima ste se nadali? Da li su poboljšani i na koji način rezultati poslovanja nakon projekta?

Učesnici treninga imali su određenog praktičnog iskustva u pregovaranju, ali im je nedostajalo znanje i veštine u



oblasti tehnika pregovaranja.

Upravo to je direktni rezultat koji smo dobili kroz projekat. Indirektno ovaj projekat je uticao na ostvarenje kvalitetnijih i dugoročnijih saradnji sa eksternim partnerima Infostuda. Oformili smo veći tim ljudi koji ima veštine da pregovara u procesu nabavke, te se smanjilo opterećenje na sektor nabavke.

Drugi važan aspekt koji je pokriven ovim projektom je interno pregovaranja u cilju boljeg prezentovanja ličnih ideja unutar kompanije. Danas imamo efikasnije realizovane interne projekte i bolju internu komunikaciju unutar projektnih timova.

Od završetka BAS projekta, Infostud je imao veliki broj inovacija u cilju unapređenja poslovanja. Kao grupacija smo ušli u nekoliko novih biznisa, a u skladu sa povećanim obimom posla, proširili smo i broj članova tima. Sve ovo navedeno uticalo je na povoljan krajnji rezultat poslovanja, odnosno na rast prihoda.

### **Ako biste nešto promenili u vezi sa programom, šta bi to bilo?**

Iz ove perspektive, ne bih ništa menjala vezano za program. Mislim da je bio adekvatan i, što je najvažnije, odgovarajući za našu potrebu tada. I rekla bih da je to najvažnije – pronaći program koji vam odgovara u datom trenutku.

### **Da li ste preporučili ovaj program drugim preduzećima sa kojima saradujete?**

Svakako bismo preporučili ovaj program i drugim preduzećima. Smatram da je ovaj vid podrške posebno značajan malim i srednjim preduzećima koja možda još uvek nemaju dovoljno finansijskih sredstava, a prepoznaju obuku zaposlenih kao važan faktor daljeg rasta i razvoja preduzeća.

### **Koje su najvažnije potrebe kompanije kao što je vaša?**

Kada je reč o Infostudu, mi svakako prepoznavamo konstantnu potrebu da učimo i usavršavamo se. S obzirom na to da poslujemo na internetu, veoma nam je važno da pratimo trendove i prilagođavamo se potrebama tržišta, a to je moguće jedino ukoliko u svom timu imamo ljude koji su željni novih znanja i konstantno rade na sebi. Mi kao kompanija smo tu da prepoznamo njihove potrebe i da im pružimo adekvatnu podršku na tom putu.

### **Da li biste koristili konsultantske usluge ponovo?**

S obzirom na to da smo na projektu bili zadovoljni kako sa sa obukom, tako i sa ostvarenim učinkom nakon obuke, saradivali smo sa konsultantima i naknadno. I svakako bismo opet saradivali sa njima ukoliko budemo imali potrebu za obukom te vrste.

### **Kako ocenjujete proces aplikacije, pre svega iz ugla kompleksnosti, dužine trajanja i troškova?**

Kada razmišljaju o apliciranju za projekat, kompanije se uglavnom plaše papirologije. Infostud je ovim projektom prvi put saradivao sa EBRD i nismo u startu znali šta sve možemo da očekujemo. Međutim, rekla bih da sam proces nije komplikovan ukoliko razmišljate dovoljno unapred i dobro definišete potrebu kompanije, a sa druge strane imate konsultante koji umeju da odgovore na vašu potrebu. Kada je reč o dužini trajanja procesa, rokovi su prilično precizno definisani, i što je najvažnije poštuju se, tako da smo imali prostora da se organizujemo. Što se tiče troškova, ovaj program jeste primarno zamišljen tako da vam smanji troškove, jedini trošak na koji morate računati jeste vreme koje će vam biti potrebno za pripremu i realizaciju, ali i to bih posmatrala kao investiciju s obzirom na to da imate priliku da naučite mnogo tokom samog procesa. Na kraju, opet se vraćam na učenje, oko toga se sve vrti.

# Uvođenje standarda podiže ugled preduzeća

Najveći benefit je znanje koje su konsultanti doneli, kao i njihovo iskustvo koje je pomoglo efikasnosti projekta. Bez njihove pomoći ovaj posao ne bismo mogli sami da obavimo, ili bi uvođenje trajalo neprihvatljivo dugo

## Čime se vaše preduzeće bavi, kakva rešenja pruža klijentima?

Kragujevačka firma Intranea rešenja d.o.o. se od 2007. godine bavi izradom i ponudom sopstvenog proizvoda – softverske platforme za upravljanje inovacijama u preduzećima DataStation Innovation Cloud ([www.innovationcloud.com](http://www.innovationcloud.com)). Naši klijenti su srednja i velika preduzeća iz raznih kompetitivnih industrija, najviše u Evropi i Severnoj Americi, a nešto manje u Južnoj Americi, Bliskom istoku, Aziji i regionu Australije, koji ulažu u razvoj novih proizvoda i usluga. Naši klijenti su preduzeća koja se bave ulaganjem u inovacije svog proizvodnog portfolija i žele da povećaju povratak investicije, ubrzaju rast, povećaju tržišni udeo ili smanje nepotrebne troškove. Sve to postižu uvođenjem i upotrebom kolaborativnog softverskog alata DataStation Innovation Cloud za

prikupljanje i razradu ideja, razvoj i lansiranje novih proizvoda i usluga i praćenje efekata inovacionih proizvoda na samom tržištu.

## U kom delu poslovanja vam je bila potrebna pomoć?

Bilo nam je potrebno uvođenje sistema za upravljanja bezbednošću informacija – ISO 27001. Ranije smo već uveli ISO 9001 sistem upravljanja kvalitetom, a stvorila se potreba za uvođenjem ISO 27001 kao i za integraciju sa ISO 9001.

## Kako je izgledala saradnja sa konsultantima na projektu, kako su pomogli unapređenju vašeg poslovanja?

Za konsultantsku kuću smo odabrali Institut za bezbednost informacija iz

Novog Sada i nismo pogrešili. Konsultanti su ispunili sva naša očekivanja vezana za pripremu projekta, planirane i dogovorene aktivnosti, radionice, sastanke, izradu zahtevane dokumentacije i uopšte sve aspekte uvođenja jednog ovakvog sistema, prilagođenog za potrebe firme kao što je naša.

Zahteve konsultanta nije bilo komplikovano ispuniti, ali bilo je puno posla u vezi s tim kako urediti većinu internih procesa u firmi prema obaveznim zahtevima standarda. Konsultanti su se potrudili da naše opterećenje ne bude veće od neophodnog, pomažući nam da na pravi način shvatimo šta i kako treba prilagoditi. Aktivno su radili sa nama na razradi svih aspekata standarda, pružajući savete u vezi sa raznim polisama i organizacijom internih procesa u firmi. Najveći benefit je znanje koje su kon-

sultanti doneli, kao i njihovo iskustvo koje je pomoglo efikasnosti projekta. Bez njihove pomoći ovaj posao ne bismo mogli sami da obavimo, ili bi uvođenje trajalo neprihvatljivo dugo.

**Kakvi su efekti učešća u projektu i kakva je razlika u poslovanju nakon projekta u odnosu na period pre ulaska u projekat?**

Nakon završetka projekta i uvođenja sistema ISO 27001 naša firma sada radi po svim pravilima ovog standarda i vrši aktivne pripreme za sertifikaciju, kao poslednji korak ovog procesa i potvrdu da posluje po najvišim standardima zahtevanim za firmu iz oblasti IT usluga, konkretno softverske platforme za upravljanje inovacijama, što je bezbednosno vrlo osetljiv proces u preduzećima.

Uvođenje propisanih polisa i procedura dovelo je do unapređenja kvaliteta usluge koju pružamo, do veće relevantnosti naše firme u pregovorima sa potencijalnim klijentima, kao i do reaffirmacije kvaliteta usluge koju pružamo postojećim klijentima.

**Kako ste saznali za ovaj program i kako ste se odlučili da u njemu učestvujete?**

Program nam je preporučen od strane Regionalne privredne komore Kragujevac. U to vreme smo tek razmišljali o uvođenju ovog sistema, a sa pojavljivanjem programa EBRD koji podrazumeva savetodavnu i finansijsku podršku, definitivno smo odlučili da učestvujemo i uvedemo sistem odmah.

**Da li ćete i ubuduće nastaviti da samostalno koristite usluge konsultanata?**

U budućnosti postoji mogućnost da samostalno angažujemo konsultante za ostala unapređenja koja se ispostave kao potrebna, ali za usluge koje zahtevaju značajne investicije korisno je imati finansijsku i savetodavnu podršku nalik podršci EBRD.



.....

**Program nam je preporučen od strane Regionalne privredne komore Kragujevac. U to vreme smo tek razmišljali o uvođenju ovog sistema, a sa pojavljivanjem programa EBRD koji podrazumeva savetodavnu i finansijsku podršku, definitivno smo odlučili da učestvujemo i uvedemo sistem odmah**

.....

# Bitna je posvećenost projektu

Sam projekat je tek početak, a konkretni rezultati se moraju i mogu postići jedino konstantnim „treningom“ do potpunog uspostavljanja novokreiranih procesa kao deo standarda poslovanja kompanije

## Kakvo je vaše iskustvo u saradnji sa EBRD?

Jednom rečju – odlično! Ako bih malo elaborirao ovu kvalifikaciju, rekao bih da se tokom cele saradnje oseća visok nivo profesionalizma, poslovne pragmatičnosti, jasno definisanog procesa i efikasnosti. I to je nešto oko čega se i kolege konsultanti, bar oni sa kojima sam ja imao neposredan kontakt, slažu.

Dodatno, kada kao konsultant, iz bilo koje oblasti, nastupate na našem tržištu, suočavate se sa brojnim izazovima, od kojih je poverenje verovatno broj jedan. Ako kao konsultant „imate iza sebe“ podršku EBRD, to u velikoj meri doprinosi poverenju i sigurnosti kod klijenata da će projekat biti urađen na vreme i u dogovorenim okvirima. Sa druge strane, moje iskustvo sa lokalnim EBRD timom je odlično. I to ne

samo iz ugla saradnje na projektima, već i na dodatnim aktivnostima (treninzi, edukacija, iskustvo,...) koji donose dodatnu vrednost u ceo konsultantski posao. Na kraju, ljudi rade sa ljudima i zato posebno ističem taj momenat lokalnog tima, jer mislim da je i u tome veliki deo kvaliteta saradnje, pored naravno samog kvaliteta brenda EBRD.

## Koje sve uslove konsultant treba da ispuni da bi bio angažovan na njihovim projektima?

Važno je napomenuti da uslovi nisu strašni i da su veoma jasno objašnjeni. Najvažniji uslov, koliko sam ja razumeo, jeste prethodno iskustvo konsultanta kao i poslovna biografija koja odslikava to iskustvo. Za početak je to dovoljno da se kao konsultant priključite. Kasnije, moj utisak je

da su rezultati i uspešno realizovani projekti ključni za kasnije angažovanje na projektima. I to je ono što najvažnije i odslikava pragmatizam. Vrlo je jednostavno, ako kao konsultant imate uspešne projekte, povećavate sebi šanse da učestvujete dalje i da, što je najvažnije, imate reference na koje se možete pozvati prilikom pregovora sa novim klijentima. To nije ništa novo i to važi inače u poslu. Ovdje je ključna razlika da imate treću nezavisnu i veoma uglednu instituciju koja prati i nadzire realizaciju i rezultate projekata. To celoj priči daje ozbiljnost i težinu. Ne tvrdite samo vi, kao konsultant, da je projekat bio uspešan, već imate EBRD koja će to svakako proveriti. I to je ono što, mislim, pojedinim projektima ozbiljno nedostaje.

## Na koji način ste pomogli klijentu u ovom konkretnom projektu?

Ključni izazov na ovom konkretnom projektu je bio kako upotrebom informaciono-komunikacionih tehnologija povećati potencijal veb-sajta za generisanje novih potencijalnih kupaca i kako, istom tehnologijom, ispratiti proces od identifikacije potencijalnog kupca do kupovine. Internet u tom smislu zaista daje širok dijapazon alata koji u tom procesu mogu pomoći. Dodatno, bilo je potrebno u skladu sa dostupnim resursima i ograničenjima osmisliti, definisati, opisati i primeniti procese koji se mogu ponavljati i konstantno donositi željene rezultate. U tom smislu, konkretni rezultati su vidljivi dugoročnom primenom ove strategije i definisanih procesa. Klijent je dobio potrebno znanje i alate kako bi samostalno mogao ovaj proces izvoditi. Ipak, mislim da dodatna vrednost koju sam kao konsultant doneo ovom konkretnom projektu jesu iskustvo iz prakse i nove teme i uvidi koje i van okvira projekta kompanija može iskoristiti za dalji rast i razvoj poslovanja.

## Šta je potrebno da firme koje primaju savet urade da bi se dobio očekivani rezultat?

Ukratko, bitno je da se zaista posvete realizaciji projekta. Drugo, potrebno je da razumeju vrednost koju mogu da dobiju po završetku projekta, kao i način na koji tu vrednost mogu da dobiju. Velika je verovatnoća da se ispoštuju preporuke i da se zaista nastavi sa primenom definisanih i usvojenih procesa i procedura kako bi se dobili očekivani rezultati. Sam projekat je tek početak, a konkretni rezultati se moraju i mogu postići jedino konstantnim „treningom“ do potpunog uspostavljanja novokreiranih procesa kao deo standarda poslovanja kompanije. U suprotnom, smatram da postoji velika verovatnoća da se projekat „potroši“, a da se ne dobije očekivani, željeni rezultat.

## Koji su najčešći i najveći problemi MSP, prema vašem iskustvu?

Ima mnogo problema, počev od onih strateških, preko taktičkih i operativnih. Srpsko tržište je u razvoju, posebno mala i srednja preduzeća. Tu nedostaje svega. Ili može i drugačije da se gleda. Svega ima, ali nedovoljno razvijenog i adekvatno primenjenog. Mala i srednja preduzeća „kubure“ i sa strategijom (gde su sada, a gde bi želela da budu i kako tamo da stignu), marketingom i prodajnim procesima, adekvatnim finansijskim evidencijama, izveštavanjem i upotrebom informacija, standardima i operacijama. Zatim tu su naravno izazovi sa informaciono-komunikacionim tehnologijama i adekvatnom primenom istih u svakom delu svog poslovanja. Čest je problem da su funkcionalne celine potpuno nepovezane u jedan integrisan sistem, a to onda otežava stratešku širu sliku i efikasno rukovođenje i dnevnim operacijama. Dakle, jedan opšti utisak je da treba dosta još da se radi i da ima posla. Ali tako je na svakom početku, a budimo realni – mi smo upravo tu.



## Moj utisak je da su rezultati i uspešno realizovani projekti ključni za kasnije angažovanje na projektima

### U kojoj meri su domaća MSP spremna da potraže pomoć profesionalnih konsultanata?

Zavisí, naravno, od tipa preduzeća, industrije, poslovnih ciljeva i sl. Često kompanije u Srbiji koriste usluge raznoraznih konsultanata, samo je to nekako sakriveno od njih. U mojoj obla-

sti, poslovna primena informacionih tehnologija, kompanije u značajnoj meri koriste usluge spoljnih konsultanata, ali nažalost, samo na tehničkom nivou. Dva su razloga za to: nivo poslovnog znanja u IT kompanijama i nivo očekivanja mogućeg seta usluga kompanija. Sa jedne strane, dakle, IT kompanije pružaju bazične usluge, a same kompanije nemaju dovoljno znanja kako da postavе poslovne zahteve IT kompanijama koje te i takve stvari baš mnogo ni ne razumeju. U tom smislu profesionalni poslovno-IT konsultant mora da bude most između malih i srednjih preduzeća i IT kompanija. Verujem da je slično i u drugim oblastima. Dakle, kompanije su spremne za konsultante (ne sve, ali značajan broj), a na konsultantima je da im pomognu da ih nađu i na adekvatan način uspostave saradnju. Isto ono što fali tim kompanijama, fali i samim konsultantima. Svi zajedno moramo naći način da uspostavimo saradnju i zajedno doprinesemo razvoju poslovanja, i posledično, elektronskog poslovanja.

# Uvođenje standarda za unapređenje poslovanja

Podrška konsultanta je bila najkorisnija prilikom usklađivanja postojećih procesa rada i zahteva standarda. Vođenje kroz zahteve standarda i njihovo objašnjavanje doprineli su boljem razumevanju, a samim tim i boljoj definiciji procedura rada

## Čime se vaša kompanija bavi?

MikroElektronika se bavi razvojem, proizvodnjom i prodajom HW i SW alata za rad sa mikrokontrolerima. Osnovana 2001, kompanija ima više od 400 proizvoda. Proizvode izvozimo u 136 zemalja sveta (uz pomoc naše onlajn prodavnice, ali i globalne mreže od preko 50 distributera).

## Kako ste saznali za program EBRD „Saveti malim preduzećima“?

Za program savetodavne pomoći EBRD saznali smo od konsultantske kuće KULINA CONSULTING DOO.

.....

**Istakla bih veoma profesionalan odnos predstavnika Kulina consultinga i EBRD, veliku efikasnost i brzu reakciju. Na ovaj način smo iskontrolisali i nas i naše poslovanje i videli prostore za poboljšanje u budućnosti.**

.....





### **Za koju vrstu podrške ste aplicirali?**

Aplicirali smo za podršku pri uvođenju tri nova standarda, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 i ISO/IEC 27001:2013.

### **Kakvu ste konkretno podršku dobili?**

Podrška konsultanta je bila najkorisnija prilikom usklađivanja postojećih procesa rada i zahteva standarda. Vođenje kroz zahteve standarda i njihovo objašnjavanje doprineli su boljem ra-

zumevanju, a samim tim i boljoj definiciji procedura rada.

### **Kako ocenjujete kvalitet konsultanta i kako ocenjujete saradnju sa EBRD?**

Istakla bih veoma profesionalan odnos predstavnika Kulina consultinga i EBRD, veliku efikasnost i brzu reakciju.

### **Da li je savetodavna podrška obezbedila koristi kojima ste se nadali? Da li su poboljšani i na koji način rezultati poslovanja nakon projekta?**

Samom sertifikacijom smo potvrdili da se pridržavamo standarda koji su veoma bitni kako za nas tako i za naše partnere, kupce, dobavljače. Na ovaj način smo iskontrolisali i nas i naše poslovanje i videli prostore za poboljšanje u budućnosti.

### **Da li ste preporučili ovaj program drugim preduzećima sa kojima saradujete?**

Naravno, već smo ga preporučili našim dobavljačima.

### **Koje su najvažnije potrebe kompanije kao što je vaša?**

Stabilnost, sigurnost i konstantan rast.

### **Da li biste koristili konsultantske usluge ponovo?**

Definitivno, pogotovo u sličnim projektima. Uvek treba da iskoristite znanje eksperta iz oblasti koja nije vaša primarna i koja vam nije fokus, a koja dodaje vrednost onome što je vaš core business.

### **Kako ocenjujete proces aplikacije, pre svega iz ugla kompleksnosti, dužine trajanja i troškova?**

Veoma brzo i efikasno, ispoštovano sve što je dogovoreno, troškova nije ni bilo.

# Savet za širenje biznisa

Pored finansijske podrške koju smo dobili kroz povraćaj sredstava, takođe je veoma bitna i pomoć koju su nam pružili zaposleni EBRD prilikom odabira konsultanata

## Čime se vaša kompanija bavi ?

Pizza Bar je osnovan 2011. godine u Beogradu. Osnovna delatnost je restoran i kafeterija namenjena okolnim poslovnim zgradama kao i stanovnicima Novog Beograda. Pica je osnovni proizvod po kojem je lokal postao prepoznatljiv, kao i jedinstveni izbor od tri vrste testa: italijan, čikago i crno testo.

Trenutni kapaciteti za usluživanje su okvirnih 1.000 osoba po radnom danu. U firmi Pizza Bar su trenutno zaposlene 42 osobe redovno, i 37 osoba preko omladinske zadruge. Od tog broja njih 14 su žene zaposlene redovno i 10 preko omladinske zadruge. U ovom trenutku firma posluje samo na prostoru Novog Beograda. Prvobitna veličina lokala iznosila je 100 kvadratnih metara . Prvi put je proširen 2013. godine na 300 kvadrat-

nih metara, da bi se 2015. proširio na sadašnjih 580 kvadrata. Sa veličinom lokala povećavao se i broj zaposlenih. Tokom perioda od četiri godine Pizza Bar je razvio svoj standard za svaki deo poslovanja: u front-u, back-u (kuhinja) i administraciji. Potražnja za potrebama proizvoda Pizza Bara proširila se i van samog objekta, tako da je formiran i delivery deo.

## Kako ste saznali za program EBRD „Saveti malim preduzećima“?

Za program sam saznao u direktnom razgovoru sa Dejanom Tonicem iz EBRD, koji me je uputio na program. Izneo mi je sve mogućnosti koje program pruža, i načine na koje bi on mogao da bude koristan za poslovanje Pizza Bara.

## Za koju vrstu podrške ste aplicirali?

Podrška koja je nama najviše odgovarala u okviru programa je povraćaj sredstava za angažovanje konsultantskih usluga prilikom proširivanja poslovanja.

## Kakvu podršku ste konkretno dobili?

Podrška se sastojala iz više delova. Pored finansijske podrške koju smo dobili kroz povraćaj sredstava, takođe je veoma bitna i pomoć koju su nam pružili zaposleni EBRD prilikom odabira konsultanata. Njihovi saveti su nam dosta značili u odabiru domaćih konsultanata, kao i provera ponuđenih cena za njihove usluge. Konsultantska kuća je iz Beograda i svi ljudi koju su radili na projektu su bili domaći.

## Kako ocenjujete kvalitet konsultanata i kako ocenjujete saradnju sa EBRD?



.....

## **Sam proces jeste malo duže trajao, ali s obzirom na to da je i sam projekat veoma dug i zahtevan, tako je i dužina trajanja krajnje opravdana**

.....

Saradnja sa konsultantima je bila na veoma visokom nivou. Implementacija samog projekta prošla je sa odličnim utiscima. Projekat je spadao u grupu zahtevnijih iz razloga što je u njemu spojeno više različitih segmenata poslovanja, koje je trebalo istovremeno uklopiti. U implementaciji smo nailazili uglavnom na birokratske probleme, koje smo na efikasan način rešili. Dobra stvar prilikom osmišljavanja i realizacije projekta je odlična saradnja sa menadžmentom Art ing-a, kod kojih smo naišli na razumevanje i dosta detaljno objašnjenje njihovih zadataka.

Svi predlozi konsultanata su u potpunosti prihvaćeni, i kasnije implementirani u projektu.

Za uspeh ovog programa, veliku zaslugu imaju i zaposleni u EBRD. Posebno bih izdvojio Dejana Tonicća čiji saveti su umnogome doprineli uspehu ovog projekta!

### **Da li je savetodavna podrška obezbedila koristi kojima ste se nadali? Kakvi su rezultati poslovanja nakon projekta?**

Kompleksnost ovog projekta sastojala se u sklapanju različitih vrsta konsultantskih usluga, koje su imale za cilj povećanje i proširivanje poslovanja Pizza Bara. Najveći deo je sadržao usluge marketinškog konsaltinga. Marketinški plan Pizza Bara treba da predstavlja izraz ciljeva i aktivnosti u okviru poslovnog okruženja. Ciljevi su usmereni ka tome da slika o brendu ima za posledicu da se potrošači odluče za usluge Pizza Bara. Tim konsultanata je to uradio na najvišem mogućem nivou, tako da se sada Pizza Bar može pohvaliti marketinškim planom, dostojnim svetskog ranga! Dobro pripremljen marketinški plan, kao i podizanje kvaliteta usluge imali su za cilj konstantan rast prihoda kao i povećanje broja krajnjih korisnika proizvoda Pizza Bara.

### **Ako biste nešto promenili u vezi sa programom, šta bi to bilo?**

Problema u vezi sa programom je bilo veoma malo i uglavnom su se svodili na birokratske poteškoće. Potreba za velikom papirologijom, kao i usklađenost sa poslovanjem na ovdašnjim prostorima.

Program je takođe pripremljen za veoma širok izbor poslovanja, u kojima firme mogu da konkurišu, tako da su se pojavile male poteškoće prilikom usklađivanja sa konkretnom (ugostiteljskom) delatnošću.

### **Da li biste preporučili ovaj program preduzećima sa kojima saradujete?**

Ovaj program je veoma koristan firmama u našem okruženju, i može pomoći podizanju nivoa poslovanja. Ja sam konkretno ovaj program već predložio određenom broju firmi sa kojima poslujem, od kojih su dve već i ušle u sam program u svojim oblatima.

### **Koje su najvažnije potrebe kompanije kao što je vaša?**

S obzirom na to da je naša kompanija jedna od prvih u našoj zemlji sa ovako velikim brojem korisnika, i da u samoj zemlji postoji veoma mali broj ljudi koji poznaju organizaciju tako velikih restoranskih sistema, nama su najpotrebnije usluge konsultanata iz inostranstva koji su imali prilike da rade u osmišljavanju i proširivanju ovakvih sistema. Jedan od ciljeva Pizza Bara je i proširivanje na više objekata približno istih veličina, samim tim ćemo morati da nađemo i pomoć stranih konsultanata.

### **Da li biste koristili konsultantske usluge ponovo?**

Da, definitivno ćemo koristiti usluge konsultanata ponovo, kako u ostvarivanju većih projekata, tako i u svakodnevnom poslovanju. Pizza Bar već sada ima veliki broj konsultantskih usluga koje koristi.

### **Kako ocenjujete proces aplikacije, pre svega iz ugla kompleksnosti, dužine trajanja i troškova?**

Sam proces jeste malo duže trajao, ali s obzirom na to da je i sam projekat veoma dug i zahtevan, tako je i dužina trajanja krajnje opravdana. Možda je firmama sa drugačijim vrstama poslovanja moguće izvesti da projekat traje kraće, ali u našem segmentu poslovanja ta dužina trajanja je i bila očekivana. Što se troškova tiče, barem u našem slučaju, oni su bili dosta niski i nisu uticali na pripremu samog projekta.

# Rad sa profesionalcima je zadovoljstvo

Prednost unajmljivanja konsultanata se ogleda pre svega u njihovoj ekspertizi i iskustvu u radu sa drugim sličnim firmama, od kojih su neke odlični “benchmarkeri” za nas

## Čime se vaša kompanija bavi?

Kompanija Sunce Marinković d.o.o. zahvaljujući osmodecenijskom radu sa ponosom zauzima leadersko mesto najuspešnijih kompanija u industriji proizvodnje energetski efikasne aluminijumske i PVC stolarije. Kompanija Sunce Marinković osnovana je 23. avgusta 1929. godine kao mala porodična radionica za izradu bravarije. Osnivač Aleksandar Marinković bio je poznat bravar. Po simbolu Sunca koji je postavljen na „kamenom mostu” u centru Kragujevca, a koji je iskovan u radionici „Marinković” kompanija je dobila ime po kome je danas poznata i van granica Srbije. U radnim jedinicama kompanije Sunce Marinković zaposleni su visokokvalifikovani majstori, inženjeri i menadžeri. Svi oni zajedno stoje iza garancije kvaliteta SUNCE proizvoda.

**Kako ste saznali za program EBRD „Saveti malim preduzećima”?**

Kompanije iz okruženja, iz Bugarske i Bosne i Hercegovine su nam preporučile pozitivno iskustvo podrške EBRD.

## Za koju vrstu podrške ste aplicirali?

Nabavka i implementacija novog softvera za upravljanje proizvodnjom.

## Kakvu ste konkretno podršku dobili?

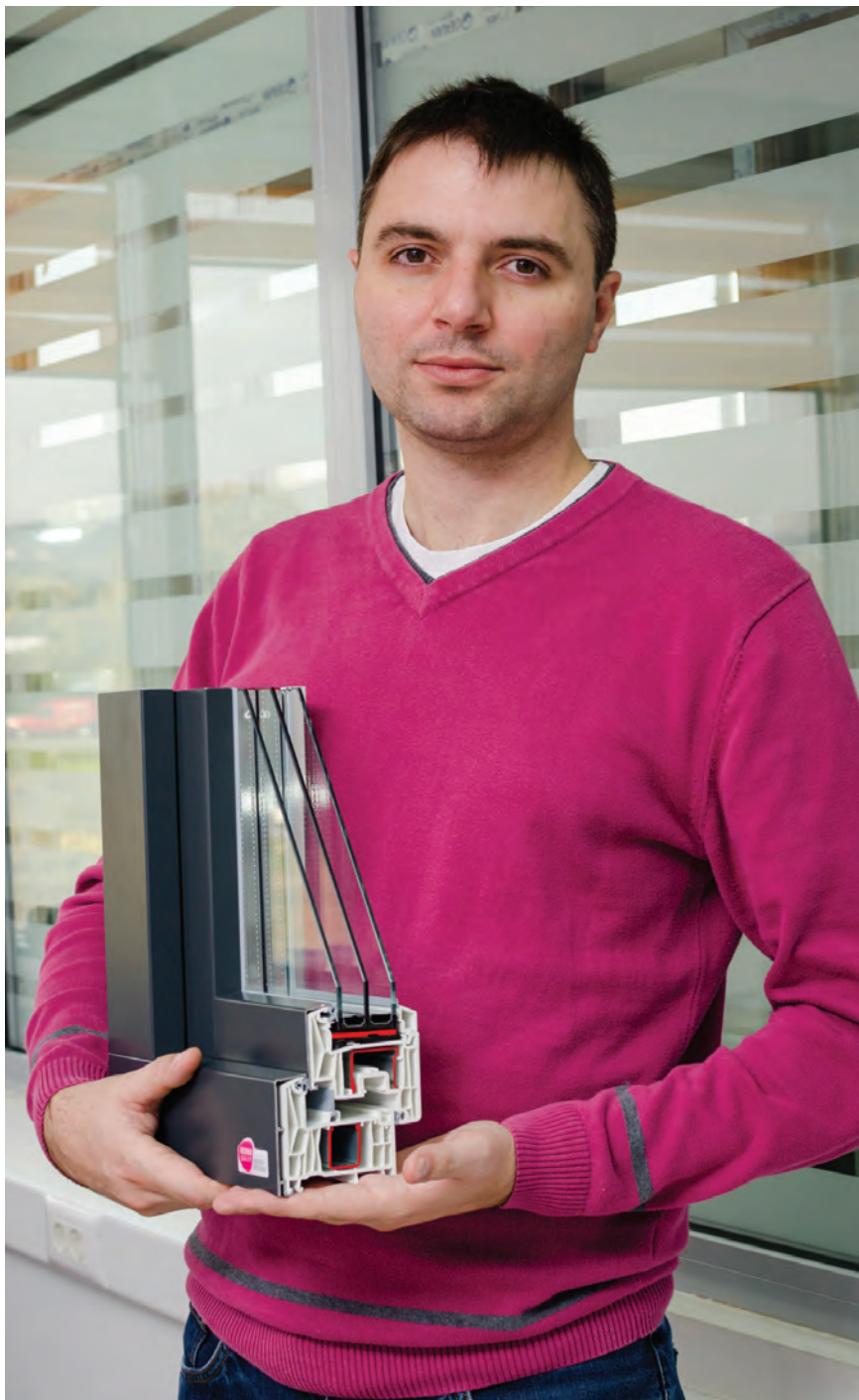
Dobili smo pomoć u implementaciji specijalizovanog softvera Klaes nemačke kompanije Horst Klaes GmbH&CO. Kupljene su licence i implementirani moduli za poboljšanje produktivnosti, smanjenje troškova i otpada, kao i bržu proizvodnju, odnosno kvalitetniju uslugu kroz smanjenje roka ugradnje proizvoda.

**Kako ocenjujete kvalitet konsultanta i kako ocenjujete saradnju sa EBRD?**

Raditi sa pravim profesionalcima na svim poljima je pravo zadovoljstvo. Konsultanti su bili angažovani na sređivanju baza podataka i pripremi aktivnosti koje su prethodile uvođenju specijalizovanih softvera. Uključeni su bili i konsultanti iz Nemačke, a njihovo angažovanje je zaista za pohvalu. Zaposleni u EBRD su takođe bili izuzetno operativni i velika podrška za nas, što ukazuje na jako visok nivo profesionalizma.

**Da li je savetodavna podrška obezbedila koristi kojima ste se nadali? Da li su poboljšani i na koji način rezultati poslovanja nakon projekta?**

Kao što automehaničari imaju dobar alat ili lekari dobru dijagnostičku opremu, mi imamo odličan alat u vidu softvera koji nam olakšava rad. Osnovne koristi za Sunce Marinković se ogledaju kroz kvalitetniju izradu ponuda na svim jezicima gde naša kompanija izvozi svoje proizvode. Ta-



kođe, u Suncu danas upravljamo proizvodnjom elektronski, što nam omogućava bolju ličnu evidenciju radnika u samoj proizvodnji kroz program e-prod programski modul, kao i mogućnosti za bolju organizaciju prijema i skladištenja stakla, kao i sam proces stakljenja. Kako smo jedan deo proizvodnje

usmerili na izvoz, naša obaveza u Suncu je da proizvodi za tržišta Nemačke, Austrije, Francuske, Slovenije, Norveške, Italije, Belgije i Holandije budu besprekorni. Pored procesne kontrole, takođe i proverom pozicija iz svakog naloga metodom slučajnog izbora gde ovlašćeni kontrolor proverava zadate parametre svakodnevno.

### **Ako biste nešto promenili u vezi sa programom, šta bi to bilo?**

Učestalost. Značilo bi da češće imamo mogućnost da naši projekti za unapređenje poslovanja budu podržani.

### **Da li ste preporučili ovaj program drugim preduzećima sa kojima sarađujete?**

Apsolutno. Podrška inovativnosti malih i srednjih kompanija je neophodna, imajući u vidu da su kompanije koje uče, unapređuju svoje kompetencije i prate trendove na razvijenijim tržištima pouzdan partner za svakog kupca, bez obzira na to da li on dolazi iz Nemačke, Norveške, Austrije, Kine, Rusije ili Irana.

### **Koje su najvažnije potrebe kompanije kao što je vaša?**

Naše potrebe su zapravo potrebe naših kupaca i to je: ispunjavanje najboljih standarda u pogledu energetskog saniranja porodičnih domova i drugih objekata od javnog značaja. Da bismo to postigli, neophodno je unapređivati podršku izvoznim aktivnostima i plasmanu proizvoda, sertifikovanju proizvoda i sl.

### **Da li biste koristili konsultantske usluge ponovo?**

Naravno. Prednost unajmljivanja konsultanata se ogleda pre svega u njihovoj ekspertizi i iskustvu u radu sa drugim sličnim firmama, od kojih su neke odlični "benchmarkeri" za nas.

### **Kako ocenjujete proces aplikacije, pre svega iz ugla kompleksnosti, dužine trajanja i troškova?**

U odnosu na druge konkurse i aplikacije na kojima je naša porodična kompanija bila aktivna, EBRD se potrudio da maksimalno pojednostavi i ubrza ceo proces.

# U projektu uče i vlasnici i menadžeri i zaposleni

Došlo je do pomaka na nivou komunikacije, aktivnog učešća u planiranju i predloga za realizaciju. Sprovedene su prve planirane akcije, izveštaji i realizacije. Situacija se pomerala, prodavci su postali komunikativniji, zahtevniji i odgovorniji. Komercijalista za region centralne Srbije je povećao svoj promet u januaru za 110 odsto, a za prvu polovinu februara 58 odsto

## Čime se vaša kompanija bavi?

Preduzeće Superior d.o.o. je osnovao prof. dr Ivo Đinović još 1993. godine sa namerom da unapredi tadašnji sortiment povrća. Osnovna delatnost preduzeća je selekcija, hibridizacija i proizvodnja semena povrća. Trenutno se bavimo i proizvodnjom bezvirusnih sadnica voća iz laboratorije, in vitro. Ovaj deo naše proizvodnje se fokusirao na sadnice aronije, maline, kupine i borovnice.

Treći deo našeg delovanja je usmeren na selekciju i stvaranje hibrida kukuruza. Proizvodi nose oznaku LK hibridi i već se nalaze u prodaji.

Testiranje proizvoda obavljamo na četiri hektara oglednog polja, posedujemo mašine za doradu i pakovanje semena.

## Kako ste saznali za program EBRD „Saveti malim preduzećima“?

Koleginica koja je radila na poslovima ljudskih resursa je pratila projekte po internetu i prijavila nas za ovaj. Ona je

morala da nas napusti na samom početku zbog trudničkog bolovanja.

## Kakvu konkretno ste podršku dobili od EBRD?

Aplicirali smo za projekat „Organizacioni razvoj kroz razvoj ljudskih resursa“. Program EBRD nam je omogućio domaćeg konsultanta koji je posetio preduzeće, uputio se u procese proizvodnje i prodaje. Početno stanje je uticalo na to da je konsultant prilagodio aktivnosti strateškim prioritetima poslovanja. Konsultant je inicirao prisustvo sastancima top menadžmenta zbog analiziranja poslovnih rezultata i utvrđivanja ciljeva za sledeću godinu.

Zbog odsustva koleginice direktor je preuzeo ulogu HR menadžera, urađeni su opisi radnih mesta za rukovodeći kadar i došlo je do usmeravanja i delegiranja odgovornosti i ovlašćenja srednjeg menadžmenta.

Definisani su mikrotimovi kao osnova za dobru komunikaciju u okviru timova i između njih.

Napravljena je prodajna strategija preduzeća kao rezultat analize poslovanja iz prethodnog perioda. Takođe smo prihvatili strategiju „aktivne prodaje“, tako da su u radionice za srednji menadžment uključeni i prodavci. Vlasnici kompanije su kroz radionice podigli nivo znanja o strateškom menadžmentu, upravljanju resursima i o komunikaciji. Rukovodeći kadar je osposobljen za preuzimanje odgovornosti za dogovorene rezultate svojih timova.

Zaključak je da se nivo obučenosti mora održavati i kontrolisati kroz:

- dalji razvoj zaposlenih
- dalje usavršavanje vlasnika
- rad na unapređenju eksternih i internih komunikacija
- pravovremenu pripremu za proširenje sezone
- aktivno učešće prodavaca i u letnjem periodu kroz savetodavnu službu.

## Kako ocenjujete kvalitet konsultanata i kako ocenjujete saradnju sa EBRD?

Saradnja sa EBRD je organizovana da



bude planski sprovedena, konkretno i sa veoma dobrim konsultantima. Smatram da je ovo do sada najbolji projekat koji smo mi koristili uopšte. Mislim da je razlog to što se ne posluje po srpskim principima već po strogim pravilima.

Poučeni iskustvom u radu sa konsultantima, uvideli smo napredak u radu, prodaji i u međuljudskim odnosima. Želja nam je da i dalje nastavimo rad sa konsultantskom kućom SINHRONIA. Iako smo imali u poslednjih deset godina nekoliko eksternih trenera, rad sa SINHRONIA timom je inspirativan i svrsishodan. Rado bih se opet odlučio za ovu kombinaciju.

#### **Da li je savetodavna podrška obezbedila koristi kojima ste se nadali? Da li su poboljšani i na koji način rezultati poslovanja nakon projekta?**

U toku rada sa konsultantom, definisana je potreba unapređenja procesa prodaje. Sprovedena je obuka prodavaca i usmeravanje ka aktivnoj prodaji. Posle prve radionice sa prodavcima, nije mogla da se utvrdi njihova želja za unapređenjem. U razgovoru sa njima

konsultant je dobijao odrične odgovore, negiranja i obrazloženja. Daljim radom, došlo se do pomaka na nivou komunikacije, aktivnog učešća u planiranju i predloga za realizaciju. Sprovedene su prve planirane akcije, izveštaji i realizacije. Situacija se pomerila, prodavci su postali komunikativniji, zahtevniji i odgovorniji.

Komercijalista za region centralne Srbije je povećao svoj promet u januaru za 110 odsto, a za prvu polovinu februara 58 odsto!

Izvoz u Bugarsku je porastao sa 505 kilograma semena paprike na 880 kilograma semena do prve polovine februara.

Pregovarali smo sa firmama Sava iz Bijeljine i PD Semberija iz Bijeljine, koje će gajiti našu papriku na 55 hektara. Prošlih sezona nisu radili sa nama.

Na osnovu analize poslovanja i na predlog konsultanta, komercijalisti su dobili pomoć u vidu pomoćnika-vozača. Početkom sezone, dobili su nova brendirana vozila, a za stara teretna vozila su zadužili novi vozači. Ideja da komercijalisti postanu samo promoteri već se pokazala kao bo-

lja. Predlog za unapređenje prodaje bi bio i u edukaciji tih novih vozača – prodavaca?

Nažalost, imamo stagnaciju u prodaji semena paradajza i već vidimo mogućnost povećanja prodaje kroz edukaciju i rad sa pojedincima i za pojedine proizvode.

Postoje i benefiti koje nismo očekivali. Osnivač preduzeća je posle inicijalnih sastanaka odlučio da ne prisustvuje zbog zdravstvenih problema. Tehnički direktor je ozbiljnije shvatio svoju ulogu. Neki komercijalisti su „proradili“, što se vidi iz finansijske analize prodaje. Šefica komercijale je postala otresitija i zahtevnija, što je dovelo do bolje kontrole prodaje i rada komercijalista.

#### **Ako biste nešto promenili u vezi sa programom, šta bi to bilo?**

Jedina promena koju bih predložio jeste da se dozvoli firmama koje su već bile deo EBRD projekta da opet apliciraju i da nastave ovu divnu saradnju sa konsultantima.

#### **Da li biste preporučili ovaj program drugim preduzećima sa kojima saradujete?**

Već sam preporučio. Na nekoliko radionica koje organizuju firme sličnih delatnosti ja sam ukazao na činjenicu da rad sa konsultantima uz pomoć EBRD otvara oči vlasnicima i upravljačkoj strukturi uopšte.

#### **Koje su najvažnije potrebe kompanije kao što je vaša?**

Naše preduzeće ulazi u životni period u kome se zbog broja radnika, proširivanja proizvodnje i samog rasta gubi kontakt sa strukturama.

Ovakvim kompanijama je potrebno da konsoliduju redove, odrede prioritete i uspostave linije komandovanja. To je nešto što vlasnici ili primete ili ne primete nikada. Zbog toga je važan rad na tri nivoa. Rad sa vlasnicima, rad sa upravljačkim kadrom i rad sa radnicima.

# Nova strategija za osvajanje evropskih tržišta

Konkretno smo radili na detaljnom marketing planiranju koje zavisi od komplikovane analize na osnovu koje možemo definisati optimalan pravac kompanije. Analiza se zasnivala na definisanju profitabilnih i neprofitabilnih proizvoda. Obavili smo edukaciju zaposlenih alatima za efikasnu prodaju i negu klijenata

## Čime se vaša kompanija bavi?

Uniplast je preduzeće iz Čačka koje se tokom 25 godina postojanja (ove godine slavimo jubilej) specijalizovalo za proizvodnju farmaceutske, kozmetičke ambalaže i medicinske ambalaže. Poslujemo u sedam zemalja, pretežno u balkanskim državama, ali u pregovorima smo da se naši proizvodi nađu i na tržištu Zapadne Evrope.

## Kako ste saznali za program EBRD „Saveti malim preduzećima“?

Za ovaj program Evropske banke za obnovu i razvoj saznali smo još 2008. godine kada smo uveli integrisani sistem menadžmenta ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001. Tada smo aplicirali za implementaciju pomenutih standarda i dobili smo pomoć, tadašnjeg BAS programa. Od 2008. godine beležimo konstantan rast svake godi-

ne i time se veoma ponosimo.

## Za koju vrstu podrške ste aplicirali?

Uniplast je tražio konsultantsku pomoć u oblastima marketinga i prodaje. Tražili smo nekoga da kritički pregleda našu sadašnju prodajnu i marketinšku strategiju, da se procene naši interni kapaciteti i obučimo naš tim za efektivniji razvoj poslovanja kroz optimizaciju marketinške i prodajne strategije i taktike, kako u Srbiji tako i u inostranstvu. Bilo je potrebno da se identifikuju, analiziraju i odaberu strategije i aktivnosti koje će na najbolji način podržati planove preduzeća za dalji rast.

## Kakvu ste konkretno podršku dobili?

Konkretno smo radili na detaljnom marketing planiranju koje zavisi od komplikovane analize na osnovu koje

možemo definisati optimalan pravac kompanije. Analiza se zasnivala na definisanju profitabilnih i neprofitabilnih proizvoda. Obavili smo edukaciju zaposlenih alatima za efikasnu prodaju i negu klijenata. Konsultant je bio iz Srbije, koji poseduje veliko znanje u ovoj oblasti.

## Kako ocenjujete kvalitet konsultanta i kako ocenjujete saradnju sa EBRD?

Saradnju sa konsultantima i EBRD ocenjujem kao pravi pogodak koji je trebalo da osveži kompaniju koja se iz godine u godinu razvija zajedno sa osobljem koje prati nove efektivne alate prodaje.

## Da li je savetodavna podrška obezbedila koristi kojima ste se nadali?

Da li su poboljšani i na koji način rezultati poslovanja nakon projekta?





.....

**Uniplast je tražio konsultantsku pomoć u oblastima marketinga i prodaje. Tražili smo nekoga da kritički pregleda našu sadašnju prodajnu i marketinšku strategiju, da se procene naši interni kapaciteti i obuči naš tim**

.....

Pa rano je još komentarisati, jer se projekat završio krajem aprila. Ipak, prvi utisci govore da će nam sigurno mnogo značiti, jer smo puni novih ideja.

**Ako biste nešto promenili u vezi sa programom, šta bi to bilo?**

Smatram da u svakom poslu može bolje, ali na ovo pitanje nemam adekvatan odgovor jer je ceo projekat protekao veoma brzo. Osoblje iz EBRD je na visokom nivou i voljni su da adekvatnim kompanijama pomognu kako bi se razvile i hvala im na tome. Konsultant nam je dao veoma jasne ciljeve i zadatke, tako da vidim da osoblje u kompaniji već drugačije razmišlja.

**Da li biste preporučili ovaj program drugim preduzećima sa kojima saradujete?**

Preporučio bih sa velikim zadovoljstvom.

**Koje su najvažnije potrebe kompanije kao što je vaša?**

Kompanija je u prethodnih nekoliko godina dosta uradila u povećanju kapaciteta proizvodnje, tako da su nam potrebne nove veštine prodaje koje su bile tema ovog projekta.

**Da li biste koristili konsultantske usluge ponovo?**

Da, svakako. Čak će možda i da se nastavi saradnja sa konsultantima u budućnosti.

**Kako ocenjujete proces aplikacije, pre svega iz ugla kompleksnosti, dužine trajanja i troškova?**

Potrebno je dati dosta intimnih informacija koje su neophodne za EBRD kako bi procenio da li vredi pomoći ili ne, ali svakako smatram da ih treba podeliti jer su to informacije od značaja. Dužina trajanja procesa je u redu, jer su u pitanju ozbiljni projekti koji ne mogu da se završe za dva dana.





**Advice for Small Businesses**

Evropska banka za obnovu i razvoj  
Blue centre, Španskih boraca 3, B1, VI sprat,  
11070 Novi Beograd, Serbia