

## UTICAJ PLANIRANJA NA RAZVOJ INOVACIJA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

### THE INFLUENCE OF PLANNING ON THE DEVELOPMENT OF INNOVATION IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Vujičić Slađana | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija | sladjanakonto@gmail.com  
Ravić Nenad | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija | nenad\_ravic\_bps@yahoo.com  
Nikolić Miloš | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija | nikolic2206@gmail.com

#### **Sažetak**

*Inovacije predstavljaju jedan od najznačajnijih faktora konkurentnosti preduzeća u savremenim uslovima poslovanja. Inovacija se definiše kao proces stvaranja nove (i diferencirane) vrednosti za kupca na tržištu, koja može stvoriti održivu konkurentsku prednost. Cilj inovacija je stvaranje uspešnije budućnosti preduzeća ali ovaj uspeh se ne događa sam po sebi već je potrebno svrsishodno izvršenje inovacionog procesa - koji zahteva na prvom mestu planiranje svih faza i podprocesa.*

#### **Abstract**

*Innovations are one of the most important factors in the competitiveness of the enterprises in modern business conditions. Innovation is defined as the process of creating new (and differentiated) value for customers in the market, which can create a sustainable competition advantage. The goal of innovation is to create more successful future of the company, but this success does not happen by itself, but a purposeful implementation of the innovation process is required – which requires, in the first place, the planning of all phases and sub-processes.*

**Ključne reči:** planiranje, inovacije, preduzeća

**Keywords:** planning, innovations, enterprises

**JEL klasifikacija:** L26

**DOI:** 10.5937/trendpos2101078V

**UDK:** 005.511:334.7

005.591.6

**COBISS.SR-ID** 41701385

---

## 1. Uvod

Mala i srednja preduzeća i preduzetnici se u mnogim zemljama predstavljaju glavne aktere u pokretanju nacionalnog i regionalnog razvoja. Značaj ovog sektora je prepoznat zbog njegovog doprinosa zadovoljavanju različitih socijalno-ekonomskih ciljeva, poput većeg rasta zaposlenosti, proizvodnje, unapređenja izvoza i dr. Njihova uloga posebno je značajna u zemljama u tranziciji koje se suočavaju sa problemima visoke nezaposlenosti, niskog stepena privredne aktivnosti, nedovoljne konkurentnosti i nedostatka investicija i u kojima su još uvek prisutna velika, neefikasna državna preduzeća [4].

Ovaj sektor u Republici Srbiji je u 2018. godini činilo 99,9% ukupno aktivnih preduzeća koja zapošljavaju skoro 2/3 zaposlenih u nefinansijskom sektoru i učestvuje sa 57,5% u BDV nefinansijskog sektora. Međutim, pokazalo se da se za unapređenje poslovanja ovog sektora mora raditi na razvoju inovacija, jer se u mnogim studijama koje su se odnosile na mala, srednja preduzeća i preduzetnike [15], [23], [5], [8] na njih gleda kao na ključne aktere u inovacionim sistemima koji su važni za povećanje konkurentnih i inovativnih kapaciteta države. Pojedini autori smatraju da razvoj konkurentne prednosti ne treba povećavati smanjenjem troškova, već kvalitetnom proizvodnjom, inovativnošću, stalnim razvojem proizvoda i usluga, sveobuhvatnim konceptom usluga ili sposobnošću brzog odgovora na zahteve kupaca [13] i da je konkurentna prednost važno pitanje koje je naglašeno u upravljanju i strateškom planiranju u poslednjih nekoliko godina [11].

## 2. Poslovno planiranje

Poslovno planiranje je sastavni deo procesa menadžmenta i predstavlja njegovu prvu fazu. To znači da menadžment započinje poslovnim planiranjem, pa je, skladno tome, razumljivo značenje koje se daje ovoj funkciji u teoriji i praksi menadžmenta. Planiranje predstavlja osnovu za obavljanje ostalih menadžerskih aktivnosti – organizovanja, vođenja i kontrole. Poslovno planiranje se može objasniti kao proces kojim se definišu ciljevi i strategije preduzeća i određuju potrebe preduzeća za resursima, neophodnim za realizaciju ciljeva.

Poslovno planiranje treba da pruži odgovor na tri pitanja: *Gde se organizacija sada nalazi? Gde želi da bude u budućnosti? Kako da tamo stigne?* Rezultat procesa poslovnog planiranja je poslovni plan ili biznis plan. Biznis plan predstavlja složen i sveobuhvatan dokument koji sadrži informacije o različitim segmentima aktuelnog i budućeg poslovanja preduzeća, kao što su: ljudski resursi, finansijski pokazatelji, proizvodi i usluge preduzeća, raspoloživi tehnološki i drugi infrastrukturni resursi, marketing strategija, ciljna tržišta i ponašanje potrošača [19]. Izrada biznis plana, između ostalog, podrazumeva analizu investicija i poslovnog rizika, čime treba da obezbedi relativnu sigurnost preduzetnicima i vlasnicima kapitala [20].

Biznis plan predstavlja elaborat koji sadrži osnovne elemente jednog poslovnog poduhvata i koji omogućava potencijalnim investitorima i finansijerima brže razmatranje prezentovanog poduhvata i lakše donošenje odluke o eventualnom finansiranju, odnosno, učešću u realizaciji istog [9]. Prema [18], biznis plan služi za uspostavljanje komunikacije između preduzetnika i finansijera i njihovo inicijalno upoznavanje. Biznis plan se izrađuje sa ciljem da se analizira položaj, mogućnost poboljšanja postojećeg asortimana ili uvođenja novog proizvoda, procena isplativosti potpuno novog proizvodnog programa, a poslednjih godina najviše radi dobijanja finansijskih sredstava od strane banaka, fondova, investitora ili poslovnih partnera [2].

Proces planiranja je veoma važan za pokretanje inovativnih aktivnosti malih preduzeća i poboljšavanje njihovih rezultata [7], [17]. Autori [16], smatraju da planiranje olakšava donošenje odluka u rizičnim situacijama i, štaviše, ima pozitivan efekat na inovacije u malim preduzećima.

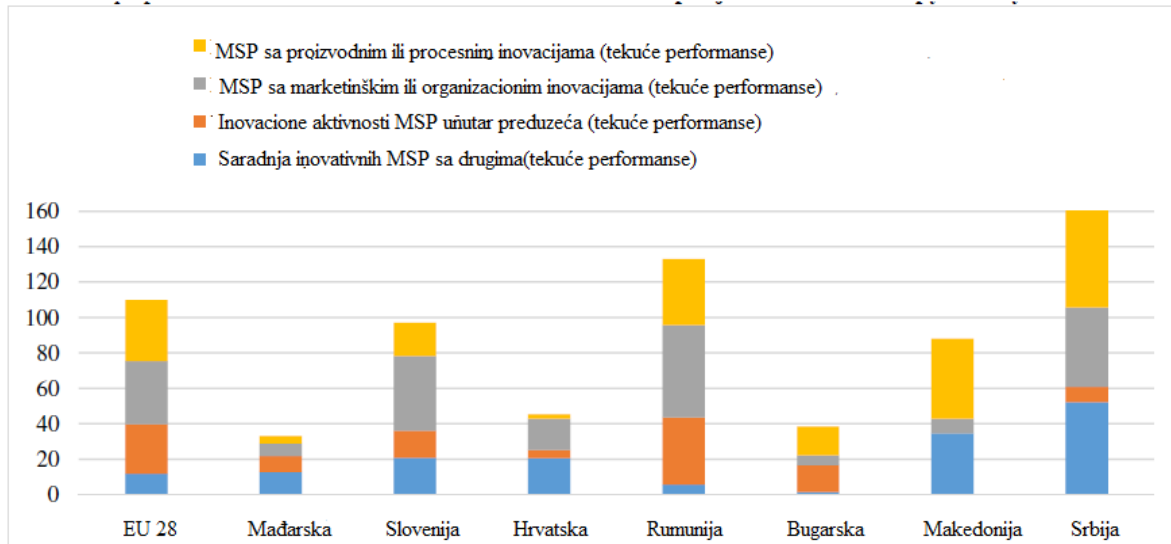
### 3. Inovacije

U današnjem poslovnom okruženju inovacije se smatraju jednim od najvažnijih faktora opstanka i razvoja preduzeća [22]. Inovacije predstavljaju specifično sredstvo za preduzetnike - sredstva pomoću kojih koriste promenu kao priliku za izvršavanje različitih proizvodnih ili uslužnih delatnosti. U Republici Srbiji postoji mali broj visoko inovativnih MSPP-a, kao i veliki broj MSPP-a koja nisu inovativna ili bar ne u dovoljnoj meri. Za razliku od razvijenih država koje svoju konkurentnost grade na razvoju inovacija u Republici Srbiji to nije slučaj.

Inovativne performanse poslovanja malih i srednjih preduzeća mere sledeći indikatori [24]:

- *Inovacije MSP u proizvode i procese* – broj MSP koja su uvela novi proizvod ili nov proces na jedno od svojih tržišta. Tehnološke inovacije merene uvođenjem novih proizvoda (roba ili usluga) i procesa su ključne za inovacije u proizvodnim aktivnostima;
- *Marketing i/ili organizacione inovacije MSP* - broj MSP koja su uvela novu marketing inovaciju i/ili organizacione inovacije na jedno od njihovih tržišta. Ovaj indikator prikazuje stepen do kojeg MSP inoviraju kroz netehnološke oblike inovacije;
- *Inovacione aktivnosti MSP unutar preduzeća* – Ovaj indikator meri stepen do kojeg su MSP koja su uvela nov ili značajno poboljšan proizvod ili proizvodni proces inovirala interno;
- *Saradnja inovativnih MSP sa drugima* - ovaj indikator meri stepen do kog su MSP uključena u saradnju u oblasti inovacija. On meri protok znanja između javnih istraživačkih institucija i preduzeća, kao i između raznih preduzeća.

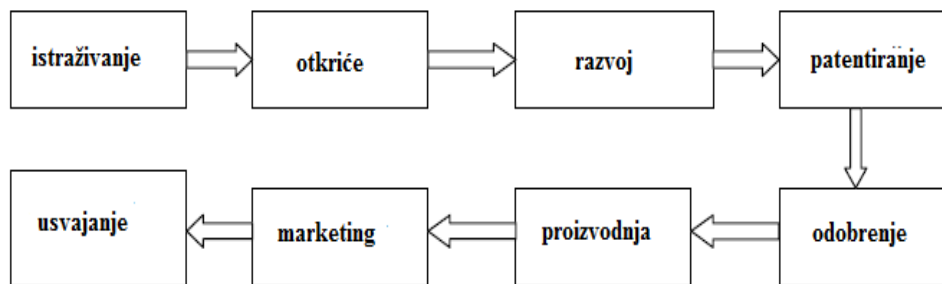
U Izveštaju o malim, srednjim preduzećima i preduzetništvu navodi se da analiza inovativnosti i otvorenosti MSP-a u državama u okruženju pokazuje značajno zaostajanje u odnosu na razvijenije zemlje EU, odnosno da ovaj sektor u Srbiji često nije u velikoj meri inovativan (slika 1).



Slika 1: Pokazatelji inovativnosti MSP Srbije i zemalja iz okruženja u 2018.

Izvor: [10]

Da bi sektor malih, srednjih preduzeća i preduzetnika razvio inovativne procese neophodno je sprovesti proces planiranja i jasno definisanje ciljeva inovacija. Na slici 2. prikazane su faze inovacionog procesa u organizacijama. Za efikasno sprovođenje svih navedenih faza neophodno je brižljivo planiranje i stalni monitoring da li se ostvaruje ono što je planirano.



Slika: Inovacioni proces u organizacijama

Izvor: [6]

Proces planiranja inovacija u preduzećima mora biti usklađen sa potrebama preduzeća, saglasan sa vizijom i kroz njega bi trebalo ujediniti i motivisati zaposlene da rade na ostvarenju zajedničkog cilja preduzeća usmerenog na razvoj inovacija.

#### 4. Uticaj poslovnog planiranja na razvoj inovacija u malim i srednjim preduzećima

Znanje, tehnologija i inovacije igraju ključnu ulogu u povećanju produktivnosti, razvoju novih proizvoda, kao i u ostvarivanju konkurentne prednosti organizacija [15]. Autori [21] smatraju da se inovacije nalaze u srcu uspeha svake organizacije, jer omogućavaju organizaciji da poboljša kvalitet proizvoda i smanji troškove, poveća efikasnost i poveća prodaju. Inovacije su osnovni izvor rasta i razvoja preduzeća i ekonomije bazirane na znanju [14]. Koristi od inoviranja su višestruke – to je ne samo put ka boljem biznisu, već i boljim socijalnim odnosima i zdravijem preduzeću i društvu u celini [3]. Odsustvo inoviranja (ili nedovoljan nivo istog) vodi ka zaostajanju organizacije za konkurentima i gubitak tržišne utakmice (zastarevanje proizvoda, gubitak potrošača, smanjenje tržišnog učešća i dr.) [12].

Menadžment preduzeća treba da isplanira potrebne resurse za razvoj inovacije (ljudske, finansijske, fizičke i druge). U procesu potrebno je projektovati budžet koji će biti dovoljan za angažovanje stručnjaka, tj. intelektualnog kapitala za realizaciju projekta. To podrazumeva izradu biznis plana, uz sprovođenje detaljnih analiza u okviru marketing plana, finansijskog plana i operativnog plana. Bez kvalitetnog procesa poslovnog planiranja šanse za uspeh inovacionog procesa bitno su smanjene.

U planiranju kreativnosti i inovacija uobičajena je praksa da se modeli planiranja formulišu u smislu jednog od dva ključna pitanja:

1. radnje koje treba preduzeti u stvaranju ideja ili
2. akcije koje treba preduzeti u razvoju ovih ideja u korisne proizvode.

Planiranje inovacija podrazumeva razmišljanje i organizovanje aktivnosti potrebnih za postizanje željenih inovacionih ciljeva. Planiranje inovacija uključuje:

1. Postavljanje ciljeva
2. Identifikovanje postojećih i potrebnih resursa i mogućnosti
3. Dodeljivanje i određivanje prioriteta zadataka
4. Izrada vremenskih rokova
5. Uspostavljanje mera ocenjivanja
6. Razvijanje protokola za suočavanje sa neočekivanim

---

Svaku od ovih faza neophodno je dobro isplanirati. Primena sistema planiranja inovacija u preduzećima omogućava kontrolu rizika i smanjuje nesigurnost u preduzećima. Ona preduzeća koja preduzimaju racionalno i profesionalno planiranje svojih aktivnosti sposobnija su za upravljanje inovacionim procesima.

## **5. Zaključak**

Mala i srednja preduzeća dominantno su zastupljena u mnogim nacionalnim ekonomijama širom sveta. Glavni izvor rasta i razvoja malih i srednjih preduzeća predstavljaju inovacije. Značaj inoviranja za sticanje konkurentске prednosti MSP nameće neophodnost detaljnog i analitičnog planiranja ovog procesa. Planiranje treba da obuhvati potrebne resurse za razvoj inovacije (ljudske, finansijske, fizičke i druge). U procesu planiranja potrebno je projektovati budžet koji će biti dovoljan za angažovanje stručnjaka, tj. intelektualnog kapitala za realizaciju projekta. To podrazumeva izradu biznis plana, uz sprovođenje detaljnih analiza u okviru marketing plana, finansijskog plana i operativnog plana. Bez kvalitetnog procesa poslovnog planiranja šanse za uspeh inovacionog procesa bitno su smanjene.

## **6. Bibliografija**

- [1] Barringer, R.B., Ireland, R.D. *Entrepreneurship, Successfully Launching New Ventures*. New Jersey: Pearson Education, 2010.
- [2] Boškov, V. Biznis plan kao izvor informacija za donošenje odluka. *Škola biznisa, Visoka poslovna škola Novi Sad*, 2016, br. 2, str. 38-46.
- [3] Gavrić, G., Ravić, N., Gavrilović, M. *Finansiranje i razvoj inovativnosti malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji. Monografija: New insights and potential sources of new entrepreneurial growth*, 2016.
- [4] Ilić Đ. *Razvoj i mesto preduzetništva u privredi Republike Srbije, Trendovi u poslovanju, Visoka poslovna škola strukovnih studija Prof. dr Radomir Bojković,, Kruševac*, 2018, vol. 6, br. 1, str. 1-10.
- [5] Ivković D., Čukanović Karavidić M., Vujičić S. *Small and Medium-Sized Enterprises as a Factor of Serbian Economy. Economic Analysis, Institute of Economic Sciences, Belgrade*, 2012, Vol.45, No.3-4.
- [6] Iyer P. *Enterprenuership and Business Management. Indian Institute of Technology*, 2004.
- [7] Kapsali M. *Systems thinking in innovation project management: a match that works. International Journal of Project Management*, 2008, 29(4): 396–407.
- [8] Krstic M., Skorup A., Minkov Dj. *Application of the evaluation theory in modelling of innovation diffusion, International Review, Faculty of Business, Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia*, 2016, No. 1-2, pp. 142-152.
- [9] Lajović, Đ. *Uvod u biznis. Podgorica: Ekonomski fakultet*, 2010.
- [10] *Ministarstvo privrede, Izveštaj o malim, srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2018.godinu, MP - istraživanje prema European Innovation Scoreboard 2019.*
- [11] Naeini A. B., Mosayebi A., Mohajerani N. *A hybrid model of competitive advantage based on Bourdieu capital theory and competitive intelligence using fuzzy Delphi and ISM-Gray DEMATEL (study of Iranian food industry), International Review, ISSN 2217-9739, No. 1-2, Faculty of Business, Economics and Entrepreneurship*, 2019, pp. 21-35.
- [12] Nikolić, M. *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije. Doktorska disertacija. Niš: Ekonomski fakultet*, 2014.
- [13] Radović Marković M., Salamzadeh A., Vujičić S. *Selection of organization models and creation of competences of the employed people for the sake of competitiveness*

- 
- growth in global business environment, *International Review*, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, 2019, br. 1-2, str. 64-71.
- [14] Ravić, N., Gavrić, G. Uloga i značaj inovacija za razvoj malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji. *Ekonomija: teorija i praksa*. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu Univerziteta Privredna akademija, 2015, Godina VIII, br. 4, str. 47-63.
- [15] Ravić, N., Radic, V. Significance of innovation for realizing of sustainable competitive advantage of organizations. *Conference Employment, education and entrepreneurship, Faculty of business economics and entrepreneurship, Challenges to Promoting Entrepreneurship, Leadership and Competitiveness*, 2015, pp. 355-377.
- [16] Romero I, Martínez–Román J.A. Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. *Research Policy*, 2012, 41(1): 178–189.
- [17] Salomo S, Weise J, Gemünden, H.G. NPD planning activities and innovation performance: the mediating role of process management and the moderating effect of product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 2007, 24(4): 285–302.
- [18] Stankov, B., Roganović, M., Marjanski Lazić, S. Perspektiva i potrebe investitora u procesu izrade biznis plana. *Škola biznisa, Visoka poslovna škola Novi Sad*, 2015, br. 2, str. 80-96.
- [19] Stankov, B., Stojaković, A., Vapa Tankosić, J. Biznis plan kao pokazatelj , trenutnog stanja i budućih perspektiva poslovanja preduzeća. *Škola biznisa, Visoka poslovna škola Novi Sad*, 2016, br. 1, str. 102-120.
- [20] Vignjević-Đorđević, N., Jevtić, S., Jevtić, N. Biznis plan – osnove efikasnog marketing menadžment i finansijskog plana za poljoprivredne proizvode. *Ekonomika poljoprivrede, Naučno društvo agrarnih ekonomista Balkana i Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd i Akademija ekonomskih nauka, Bukurešt*, 2013, Vol. 60, br. 4, str. 921-936.
- [21] Vujičić, Z. Đuričić, Vukadinović, S. The signifance of innovation and projects for developmment of entrepreneurship in Serbia, *Current Interdisciplinary Research in Management and Administration, AVADA 2013, Litvanija*.
- [22] Vujičić S., Nikitović Z., Minkov Đ. Influence of innovation on the competitiveness of small and medium enterprises and entrepreneurs in Serbia, *International scientific conference „Leadership and organization development”, Kiten, Bulgaria*, 2016.
- [23] Vujičić S., Tošović Stevanović A., Ristanović V. The role of small and medium-sized enterprises in the development of the Republic of Serbia. *41st International Scientific Conference on Economic and Social Development – Belgrade*, 2019.
- [24] <https://privreda.gov.rs/publikacije/izvestaj-o-mali-i-srednjim-preduzecima-i-preduzetnistvu-za-2018-godinu/>