



TRENING ZA PREDUZETNICE: PRISTUP FINANSIJAMA I INOVACIJAMA

Autori (Nađa Ćirović, Sanja Popović-Pantić,
Zorica Dodevska, IMP)

Content

1. Sažetak.....	4
2. Uvod i opis modula.....	4
3. Sadržaj učenja.....	5
3.1 Pristup finansijama	5
1. Uvod u pravnu dokumentaciju i finansijske izveštaje za preduzetnice	5
2. Evaluacija performansi kompanije (Finansijska analiza i osnovna analiza pokazatelja)	7
3. Racio likvidnosti	8
4. Kreditni racio.....	8
5. Finansiranje inovacija kod malih i srednjih preuzeća (MSP koja vode žene)	9
6. Trening za predstavljanje investitorima	12
8. Verifikacija blokade.....	13
9. Potvrde o izmirenju poreskih obaveza.....	14
10. Procena kreditne sposobnosti.....	14
11. Sprovedite procenu kreditne sposobnosti vašeg preduzeća.....	14
12. Analiza profitabilnosti	15
13. Izvršite temeljnu analizu profitabilnosti vašeg preduzeća	16
14. SWOT analiza.....	16
3.2 Unapređenje Inovacionog Potencijala Preduzetnica.....	18
1. Efikasna primena inovativnih ideja.....	18
2. Procena kapaciteta za inovacije u malim i srednjim preduzećima, uključujući test za samoprocenu zasnovan na INNOVATE metodologiji	19
11. I. Strategija razvoja proizvoda:.....	19
12. II. Strukturisan razvoj proizvoda.....	20
13. III. Timski rad	20
14. IV. Alati i tehnike.....	20
15. V. Paralelni rad (na nekoliko aspekata projekta)	21

16. VI. Upravljanje projektima i programima	21
4. Zaključak.....	22
5. Materijal za test samoprocene.....	23
5.1.1. Samoprocena pristupa finansijama.....	24
5.1.2. Brzi test samoprocene inovacionog kapaciteta za MSP prema INNOVATE metodologiji.....	26
6. Primer dobre prakse	29
7. Bibliografija i dodatna literatura.....	30
8. Povezani materijali za obuku	33
9. Ključne reči	33
10. Operativna efikasnost – ESCO kompetencije i veštine	2

1. Sažetak

Da li ste znali da preduzeća koja vode žene i koja dobijaju finansiranje za inovacije imaju veće šanse za uspeh i brži rast u odnosu na ona koja to ne rade?

Pridružite nam se i otkrijte kako možete iskoristiti ove prilike i podići svoje preduzeće na nove visine.

2. Uvod i opis modula

OBUKA ZA PREDUZETNICE: PRISTUP FINANSIRANJU I INOVACIJAMA

Ovaj modul osnažuje preduzetnice osnovnim veštinama iz oblasti finansijskog upravljanja i finansiranja inovacija. Pokriva ključne teme kao što su razumevanje pravnih dokumenata, finansijskih izveštaja, evaluaciju performansi, pokazatelji likvidnosti i zaduženosti, kao i prezentacija poslovnih ideja investitorima. Takođe, modul se bavi upravljanjem neto obrtnim kapitalom, procenom kreditne sposobnosti i analizom profitabilnosti. Učesnice će naučiti kako da se suoče sa finansijskim izazovima, obezbede sredstva za inovacije i unaprede svoje strateške odluke. Trening kombinuje teorijska znanja sa praktičnim vežbama, pružajući sveobuhvatno obrazovno iskustvo. Polaznice će naučiti kako da izrade strategiju inovacija, efikasno je sprovedu i procene inovacione kapacitete svoje kompanije. Njihova sposobnost kreiranja strategije inovacija biće unapređena razvojem veština kreativnog razmišljanja, čime će otključati svoj potencijal za generisanje inovativnih ideja.

Trening će započeti sledećim temama:

- **Mentalni sklop za kreativnost** (Growth Mindset, Prevazilaženje mentalnih barijera)
- **Divergentno vs. konvergentno razmišljanje**

Učesnice će se baviti različitim tehnikama kreativnosti, uključujući brainstorm, SCAMPER, mentalne mape, šest šešira razmišljanja i pristup „Kako bismo mogli? “. Zatim će steći osnovna znanja o izradi strateškog plana inovacija, pretvarajući svoje inovativne ideje — nastale kroz proces dizajn razmišljanja — u strukturisan plan. Ovaj plan će obuhvatati ključne elemente, kao što su:

1. Definisanje strategije inovacija

2. Vizija, misija i vrednosti
3. Postavljanje jasnih ciljeva, KPI-jeva i merenje uspeha
4. Identifikovanje zadatka koji treba obaviti i primena Pain-Gain modela
5. Definisanje vrednosne ponude
6. Kreiranje poslovnog modela (Business Model Canvas)

Nakon toga, učesnice će naučiti kako da implementiraju svoju strategiju inovacija i, na kraju, procene svoj inovativni potencijal koristeći **INNOVATE metodologiju**, alat za samoprocenu koji je široko korišćen od strane malih i srednjih preduzeća u Srbiji. Trening uključuje tri interaktivne vežbe. Alat za samoprocenu inovacionog potencijala dostupan je kao materijal za samostalni rad, omogućavajući učesnicima da ga primene u vremenu koje im najviše odgovara.

3. Sadržaj učenja

Cilj je omogućiti preduzetnicama da poboljšaju pristup finansijama kroz učenje o osnovnim pitanjima finansijskog upravljanja, dostupnim sredstvima i procedurama za prijavu na finansiranje inovacija. Cilj je pružiti im veštine za predstavljanje investitorima i učiti kroz praksu.

U segmentu inovacija, učesnici će naučiti da:

1. Unaprede svoje veštine kreativnog razmišljanja.
2. Razviju sposobnost da kreiraju strateški plan za inovacije.
3. Ojačaju svoju sposobnost da efikasno implementiraju inovativne ideje.

3.1 Pristup finansijama

Segment modula o Pristupu finansijama obuhvata sledeće pod-teme:

1. Uvod u pravnu dokumentaciju i finansijske izveštaje za preduzetnice¹

Uvod u značaj pristupa finansijama:

¹ Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022); Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2020)

Zašto je pristup finansijama i inovacijama ključan za uspeh žena preduzetnica?

- ✓ Rast
- ✓ Razvoj
- ✓ Uspeh

Koji su neki od izazova sa kojima se preduzetnice suočavaju prilikom pristupa finansijama?

- ✓ Metode finansiranja
- ✓ Obezbeđivanje kolaterala

Evaluacija performansi preduzeća uključuje analizu ključnih finansijskih metrika i pokazatelja koji pomažu u određivanju profitabilnosti, efikasnosti i ukupnog stanja preduzeća. Analiza pokazatelja — kao što su pokazatelji profitabilnosti, likvidnosti i “leverage” — pomaže preduzetnicima da procene kako njihovo preduzeće posluje tokom vremena, kako se upoređuje sa konkurencijom i gde se mogu uvesti poboljšanja. Finansijska analiza pruža korisne uvide koji vode donošenju odluka u oblastima kao što su određivanje cena, upravljanje troškovima i investicije.

Preduzetnice moraju razumeti osnovne pravne i finansijske dokumente koji čine osnovu poslovanja. Pravna dokumentacija, kao što su dokumenta o osnivanju, ugovori i partnerski sporazumi, osiguravaju usklađenost sa zakonodavstvom i smanjuju rizike. Ovi dokumenti takođe formalizuju poslovne odnose i pružaju pravnu zaštitu preduzetnicama koje teže uspostavljanju čvrste poslovne osnove.

Finansijski izveštaji su ključni alati za praćenje zdravlja preduzeća. Bilans stanja prikazuje imovinu, obaveze i kapital, pružajući uvid u finansijsku stabilnost. Izveštaji o prihodima sumiraju prihode i rashode, nudeći jasan pregled profitabilnosti. Izveštaji o novčanim tokovima prate kretanje sredstava, što je ključno za ispunjavanje kratkoročnih obaveza i održavanje operativne efikasnosti.

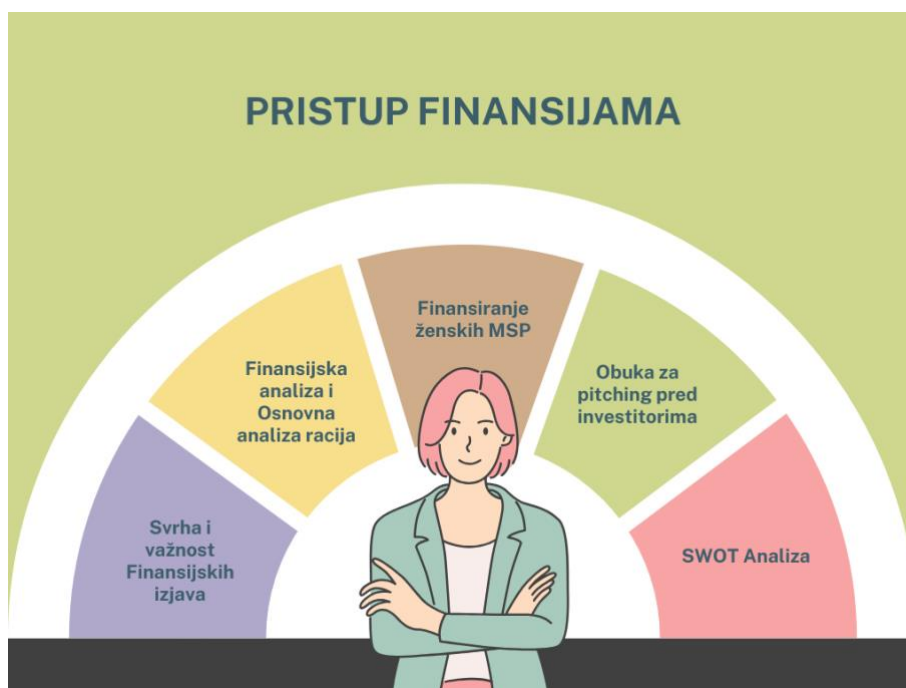
Savladavanjem pravne dokumentacije i finansijskog izveštavanja, preduzetnici mogu s poverenjem pristupiti investitorima, obezbediti finansiranje i donositi strateške odluke. Za preduzetnice, ove veštine su od presudne važnosti u prevazilaženju izazova i postizanju održivog rasta.

2. Evaluacija performansi kompanije (Finansijska analiza i osnovna analiza pokazatelja)²

Evaluacija performansi preduzeća zahteva sistematsku finansijsku analizu i razumevanje ključnih pokazatelja. Finansijska analiza podrazumeva proučavanje trendova u prihodima, troškovima i profitima tokom vremena kako bi se procenio potencijal rasta i operativna efikasnost. Preduzetnice, naročito, mogu imati velike koristi od ovih uvida kako bi prilagodile strategije koje poboljšavaju konkurentnost.

Osnovna analiza pokazatelja pojednostavljuje procenu finansijskog zdravlja. Pokazatelji profitabilnosti, kao što je neto profitna marža, pokazuju koliko efikasno preduzeće pretvara prihode u profit. Pokazatelji likvidnosti procenjuju sposobnost preduzeća da pokrije kratkoročne obaveze, dok pokazatelji leverage-a mere oslonac preduzeća na pozajmljena sredstva. Pokazatelji efikasnosti prate kako se imovina koristi za generisanje prihoda.

Korišćenjem ovih alata, preduzetnice mogu identifikovati snage, rešavati slabosti i donositi informisane odluke. Finansijska analiza ne samo da podstiče strateško planiranje, već takođe gradi poverenje među zainteresovanim stranama i investitorima.



SLIKA 1. KLJUČNI ASPEKTI PRISTUPA FINANSIRANJU. KREIRANO OD STRANE AUTORA.

² Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2022); Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2022); Damodaran, A. (2020)

3. *Racio likvidnosti*³

Likvidnost: sposobnost preduzetnika da izmiruje svoje kratkoročne dugove.

Racio likvidnosti prikazuje sposobnost kompanije da izmiruje kratkoročne obaveze.

Koeficijent tekuće likvidnosti (current ratio), koji se izračunava kao odnos tekuće imovine i tekućih obaveza, ukazuje na sposobnost preduzeća da izmiruje svoje kratkoročne obaveze. Viši racio sugerše veću likvidnost i finansijsku stabilnost, dok niži racio može ukazivati potencijalne potencijalne finansijske teškoće.

Brzi racio (quick ratio ili acid-test ratio) predstavlja precizniji pokazatelj likvidnosti, jer iz obračuna isključuje zalihe i fokusira se isključivo na najlikvidniju imovinu. Ovaj pokazatelj je posebno relevantan za preduzetnice koje posluju u sektorima sa sporim obrtajem zaliha. Poznat i kao „brzi pokazatelj“, on pruža strožu procenu kratkoročne solventnosti preduzeća, budući da eliminiše najmanje likvidnu komponentu tekuće imovine – zalihe. Razumevanje ovog racija ključno je za preduzetnice u održavanju operativne stabilnosti i prevenciji finansijskih poteškoća.

$$\text{Brza procena racija} = \frac{\text{Likvidna sredstva}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

Redovno praćenje racija likvidnosti pomaže u identifikovanju uskih grana u novčanim tokovima i osigurava spremnost za ispunjavanje finansijskih obaveza. Takođe, jača poverenje kod kreditora i dobavljača, što omogućava lakše poslovanje i održavanje stabilnih poslovnih odnosa.

4. *Kreditni racio*⁴

Kreditni racio procenjuje sposobnost preduzeća da izmiruje svoje dugničke obaveze.

Odnos duga i kapitala (debt-to-equity ratio) meri strukturu finansiranja preduzeća, poredeći ukupne obaveze sa kapitalom akcionara. Ovaj pokazatelj odražava stepen oslanjanja na dug u odnosu na sopstvene izvore finansiranja. Viši racio može ukazivati na povećan finansijski rizik, ali istovremeno signalizuje potencijal za rast ukoliko se dugom efikasno upravlja i koristi za generisanje dodatne vrednosti.

Koeficijent pokrića kamate (interest coverage ratio) meri koliko lako preduzeće može da plati kamatu na svoj dug koristeći operativni prihod. Ovaj indikator je od ključnog značaja

³ Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2021); Fabozzi, F. J., & Peterson Drake, P. (2020)

⁴ Altman, E. I., Hotchkiss, E., & Wang, W. (2019); Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2021)

za preduzetnice koje apliciraju za kredite, jer kreditnim institucijama pruža uvid u solventnost i finansijsku stabilnost preduzeća. Razumevanje ovog pokazatelja omogućava preduzeticama da optimizuju strategije zaduživanja i pregovaraju povoljnije uslove finansiranja. Razumevanjem i primenom koeficijenta zaduženosti, preduzeća mogu ostvariti održiv rast dok održavaju finansijsku stabilnost.

5. Finansiranje inovacija kod malih i srednjih preduzeća (MSP koja vode žene)⁵

Finansiranje inovacija je od ključne važnosti za osnaživanje preduzetnica i podsticanje rasta malih i srednjih preduzeća (MSP).

Subvencije, krediti i finansiranje kroz kapital su popularni oblici finansiranja. Vlade i međunarodne organizacije često nude ciljanje programe koji podržavaju preduzetnice u oblastima tehnologije, održivog razvoja i drugih inovativnih sektora.

Obezbeđivanje finansiranja zahteva čvrst poslovni plan koji naglašava inovativnu komponentu preduzeća. To uključuje identifikovanje jedinstvene ponude proizvoda ili usluga, demonstriranje tržišnog potencijala i definisanje očekivanog uticaja. Takođe, preduzetnice mogu imati koristi od inkubatora i akceleratora koji nude mentorstvo zajedno sa mogućnostima finansiranja.

Preduzetnice imaju različite opcije finansiranja, svaka sa svojim jedinstvenim prednostima i izazovima. Izbor metode finansiranja zavisi od poslovnog modela, faze rasta i finansijskih potreba preduzeća. Razumevanje ovih izvora finansiranja omogućava preduzeticama da razviju strateški pristup u obezbeđivanju kapitala i izgradnji uspešnih i održivih preduzeća. Obezbeđivanje finansiranja jedno je od najvažnijih aspekata pokretanja i rasta preduzeća. Preduzetnice se suočavaju sa specifičnim izazovima u pristupu kapitalu, ali postoji više opcija finansiranja koje podržavaju njihove poduhvate. Ovi izvori finansiranja razlikuju se po uslovima podobnosti, obavezama plaćanja i nivou kontrole koji preduzetnica zadržava u poslovanju.

U nastavku je teoretski pregled ključnih metoda finansiranja.

1. Grantovi (Bespovratna sredstva)

Grantovi su finansijske nagrade koje dodeljuju vlade, privatne organizacije ili nevladine organizacije kako bi podržale preduzeća, bez potrebe za njihovim vraćanjem. Obično se

⁵ Carter, S., & Marlow, S. (2020); OECD. (2022)

dodeljuju na osnovu specifičnih kriterijuma, kao što su industrijska orijentacija, društveni uticaj ili demografske karakteristike vlasnika preduzeća (npr. preduzeća koja vode žene).

Ključne karakteristike:

- Nema obaveze vraćanja
- Konkurentan proces prijave
- Često dodeljeni za specifične poslovne svrhe (npr. inovacije, društveni uticaj)
- Moguće je izveštavanje o korišćenju sredstava

✂ **Primer:** Grantovi podržani od strane vlade za preduzetnice podržavaju ekonomsko osnaživanje smanjenjem finansijskih prepreka za ulazak u biznis i njegovu ekspanziju.

2. Poslovni krediti

Poslovni kredit je oblik finansiranja kroz dug, u kojem preduzetnica pozajmljuje kapital od finansijske institucije, online kreditora ili programa podržanog od strane države, i vraća ga kroz vreme uz kamatu. Krediti pružaju strukturiran raspored otplate, ali zahtevaju solidnu kreditnu istoriju, poslovni plan, a ponekad i kolateral.

Ključne karakteristike:

- Zahteva otplatu sa kamatom
- Može biti obezbeđen (zahteva obezbeđenje) ili neobezbeđen (više kamatne stope)
- Može biti kratkoročan ili dugoročan, u zavisnosti od poslovnih potreba
- Omogućava vlasnicima preduzeća da zadrže puno vlasništvo nad kapitalom

✂ **Primer:** Mikrokrediti su česta metoda finansiranja malih preduzeća, naročito u razvojnim ekonomijama, koji preduzetnicama omogućavaju povoljan kapital uz nisku kamatnu stopu.

3. Venture Capital (VC) i Anđeoski investitori

Rizični kapital (VC) i anđeoski investitori uključuju spoljne investitore koji obezbeđuju kapital u zamenu za udela (delimično vlasništvo) u preduzeću. Firme za rizični kapital obično ulažu u startape sa visokim potencijalom za rast, dok su anđeoski investitori pojedinci koji obezbeđuju finansiranje u ranoj fazi razvoja.

Ključne karakteristike:

- Obezbeđuju značajna sredstva za skaliranje preduzeća
- Investitori preuzimaju udeo u vlasništvu i mogu uticati na donošenje odluka
- Pogodno za start-upove sa visokim potencijalom rasta i inovacijama
- Zahteva čvrst poslovni plan i strategiju rasta

✂ **Primer:** Tehnološki startapi često privlače finansiranje od rizičnih kapitalista jer pokazuju visok potencijal za skalabilnost i profitabilnost.

4. Crowdfunding

Crowdfunding je metod prikupljanja sredstava od velikog broja ljudi, obično putem online platformi. Omogućava preduzetnicima da obezbede finansiranje bez tradicionalnih finansijskih posrednika, koristeći javni interes i podršku zajednice.

Ključne karakteristike:

- Korišćenje digitalnih platformi za prikupljanje manjih iznosa od mnogih donatora
- Može biti zasnovan na **nagradama** (pre-prodaja proizvoda), **vlasnički** (ponuda akcija) ili **dug** (kredit koji se vraća)
- Idealno za proizvodne biznise i kreativne projekte
- Zahteva snažnu marketing strategiju i angažman publike

✂ **Primer:** Preduzetnice u industriji mode ili tehnologije često koriste Kickstarter za prikupljanje sredstava nudeći pre-porudžbine kao nagrade donatorima.

5. Poslovna takmičenja i Akceleratori

Poslovna takmičenja i akceleratori pružaju sredstva, mentorstvo i mogućnosti umrežavanja za start-upove. Mnogi od ovih programa fokusirani su na podršku preduzetnicama, nudeći kapital u zamenu za učešće u mentorstvu i obukama.

Ključne karakteristike:

- Konkurentan proces selekcije
- Pruža sredstva, mentorstvo i umrežavanje
- Često fokusirani na inovacije, tehnologiju ili društveno preduzetništvo
- Neki zahtevaju delimično vlasništvo u zamenu za finansiranje

✂ **Primer:** Cartier Women's Initiative pruža grante i mentorstvo preduzetnicama čiji biznisi imaju društveni uticaj.

6. Bootstrapping (Samofinansiranje)

Bootstrapping se odnosi na finansiranje preduzeća korišćenjem ličnih ušteda, reinvestiranih profita ili prihoda generisanih u ranim fazama poslovanja, umesto traženja spoljnog finansiranja. Ova metoda omogućava preduzetnicima da zadrže potpuno vlasništvo i kontrolu, ali može ograničiti potencijal rasta zbog nedostatka resursa.

Ključne karakteristike:

- Nema duga niti gubitka vlasništva
- Zahteva finansijsku disciplinu i pažljivo upravljanje budžetom
- Najbolje za preduzeća koja brzo mogu generisati prihod
- Može ograničiti mogućnosti širenja bez spoljnog finansiranja

✦ **Primer:** Mnoga mala preduzeća počinju sa bootstrappingom, reinvestirajući ranu zaradu u rast pre nego što potraže spoljne izvore finansiranja.

Za korisne informacije o mogućnostima finansiranja, pogledajte odeljak **Grantovi i Programi za preduzetnice**.

Uz odgovarajuće finansiranje i podršku, preduzeća koja vode žene mogu proširiti svoje operacije, prodrći na nova tržišta i značajno doprineti ekonomskom razvoju.

6. Trening za predstavljanje investitorima⁶

Uspešan pitch jasno i sažeto komunicira poslovnu ideju, ciljno tržište, poslovni model i potencijal za rast. Preduzetnice mogu povećati svoje samopouzdanje tako što će strukturirati pitch-eve koji naglašavaju inovaciju, finansijsku održivost i društveni uticaj. Ključni elementi pitch-a za investitore uključuju uvod koji privlači pažnju, naraciju problema i rešenja, te jasno definisani zahtev (iznos ulaganja i njegovu namenu). Vizuelna pomagala i argumenti zasnovani na podacima poboljšavaju kredibilitet, dok vežbanje pitch-a unapređuje prezentaciju i samopouzdanje.

Pitching za investitore zahteva jasnu komunikaciju, strateško planiranje i samopouzdanje. Kako bi se povećale šanse za obezbeđivanje finansiranja, preduzetnice bi trebalo da prođu kroz strukturiranu obuku koja će im pomoći da unaprede pitch i svoj pristup. Usmeravanjem na poboljšanje pitch-decka, savladavanjem pripovedanja, vežbanjem simulacija pitch-a i sigurnim odgovaranjem na pitanja investitora, preduzetnice mogu povećati šanse za dobijanje potrebnog finansiranja.

Pitch deck je kratka prezentacija (obično 10-12 slajdova) koja naglašava ključne aspekte poslovanja. Trebalo bi da uključuje:

..

1. Izjava o problemu – Jasno definišite problem koji vaša firma rešava.

⁶ Clark, D. (2020); Kawasaki, G. (2020)

2. Rešenje i jedinstvena vrednost – Objasnite kako vaš proizvod/usluga rešava taj problem.
3. Tržišna prilika – Prikazivanje veličine tržišta i potencijala rasta.
4. Poslovni model – Objasnite kako ostvarujete prihod.
5. Postignuća i prekretnice – Prikazivanje ključnih dostignuća, akvizicije kupaca ili prihoda.
6. Konkurentska prednost – Objasnite šta vas izdvaja od konkurencije.
7. Strategija ulaska na tržište – Prikazivanje plana za sticanje kupaca.
8. Finansijske projekcije – Pružite realistične projekcije prihoda i troškova.
9. Zahtev za finansiranjem – Jasno navedite koliko sredstava tražite i kako ćete ih iskoristiti.
10. Tim – Istaknite ključne članove tima i njihovu stručnost.

7. Istražite pojam neto radnog kapitala za efikasno upravljanje operativnim finansijama⁷

Neto radni kapital (Neto working capital - NWC) je razlika između tekuće imovine i tekućih obaveza. On odražava likvidnost dostupnu za svakodnevno poslovanje. Pozitivan NWC osigurava nesmetano poslovanje, dok negativan može ukazivati na izazove u novčanom toku.

Upravljanje NWC podrazumeva optimizaciju nivoa zaliha, ubrzavanje naplate potraživanja i produženo plaćanje obaveza, bez narušavanja odnosa sa dobavljačima. Za preduzetnice je efikasno upravljanje NWC ključno za očuvanje finansijske stabilnosti i podršku rastu.

Redovnim pregledom NWC, preduzetnice mogu identifikovati oblasti za poboljšanje, osigurati operativnu efikasnost i pripremiti se za nepredviđene finansijske potrebe.

8. Verifikacija blokade⁸

Verifikacija blokade podrazumeva utvrđivanje da li se preduzeće suočava sa finansijskim ograničenjima, kao što su zamrznuti računi ili nerešeni dugovi. Ovaj korak je ključan za očuvanje transparentnosti i kredibiliteta u finansijskom poslovanju.

⁷ Higgins, R. C. (2018); Fraser, L. M., & Ormiston, A. (2020)

⁸ OECD. (2021); Shaxson, N. (2018)

Sertifikati koji potvrđuju izmirenje poreskih obaveza jednako su važni. Oni pružaju garanciju zainteresovanim stranama da preduzeće posluje u skladu sa poreskim propisima, čime se izbegavaju pravne komplikacije. Za preduzetnice, ovi sertifikati doprinose izgradnji poverenja kod investitora, kreditora i klijenata, olakšavajući poslovnu saradnju.

Poštovanje ovih praksi ne samo da štiti preduzeća od kazni, već i unapređuje njihov ugled na konkurentnom tržištu.

9. Potvrde o izmirenju poreskih obaveza

Potvrde o izmirenju poreskih obaveza potvrđuju da preduzeće poštuje poreske propise i izbegava pravne probleme. Za preduzetnice, ove potvrde grade poverenje sa investitorima, lenderima i klijentima, olakšavajući saradnju.

Poštovanjem ovih praksi, preduzetnice ne samo da štite svoje firme od kazni, već i poboljšavaju svoj imidž na konkurentnim tržištima.

10. Procena kreditne sposobnosti⁹

Procena kreditne sposobnosti ocenjuje sposobnost preduzeća da izmiruje dugove. Ovaj proces uključuje kako kvantitativne, tako i kvalitativne analize. Kvantitativni aspekti obuhvataju ispitivanje finansijskih pokazatelja, kao što su odnos duga i kapitala i pokazatelj pokrivenosti kamate, dok se kvalitativni aspekti fokusiraju na poslovnu istoriju, reputaciju u industriji i sposobnosti menadžmenta.

Preduzetnice moraju razumeti svoj kreditni profil kako bi efikasno pristupile finansiranju. Izgradnja snažne kreditne istorije uključuje pravovremeno izmirivanje dugova, održavanje dobrog odnosa iskorišćenosti kredita i obezbeđivanje finansijske transparentnosti.

Ova procena je ključna za pregovaranje povoljnih uslova za kredite i izgradnju poverenja sa kreditodavcima. Redovne procene omogućavaju preduzetnicima da poboljšaju svoju kreditnu sposobnost i pripreme se za buduće prilike za rast.

11. Sprovedite procenu kreditne sposobnosti vašeg preduzeća

⁹ Altman, E. I. (2018); Bragg, S. M. (2020)

Procena kreditne sposobnosti počinje temeljnom analizom finansijskih dokumenata, kao što su bilanci stanja i izveštaji o novčanim tokovima. Preduzetnice moraju osigurati da su ovi podaci tačni i ažurirani. Finansijski odnosi, uključujući mere likvidnosti i solventnosti, pružaju uvid u finansijsko zdravlje preduzeća. Kvalitativni faktori, poput stabilnosti menadžerskog tima i reputacije na tržištu, takođe se uzimaju u obzir. Za preduzetnice, usklađivanje lične kreditne istorije sa poslovnim kreditom može poboljšati ukupnu procenu. Procena kreditne sposobnosti:

- Značaj procene kreditne sposobnosti za pristup finansijskim resursima.
- Kako proceniti svoju kreditnu sposobnost?
- Kvantitativna analiza
- Kvalitativna analiza
- Prezentacija za investitore

Sprovođenjem redovnih procena, preduzeća mogu identifikovati oblasti za poboljšanje, ojačati svoju finansijsku poziciju i dobiti pristup široj paleti mogućnosti finansiranja.

12. Analiza profitabilnosti¹⁰

Analiza profitabilnosti meri sposobnost kompanije da generiše profit u odnosu na svoje prihode, imovinu i kapital. Ključni pokazatelji uključuju bruto profitnu maržu, operativnu profitnu maržu i povrat na kapital (ROE). Ovi indikatori pokazuju da li je poslovni model održiv i efikasan. Za preduzetnice, razumevanje profitabilnosti pomaže u identifikovanju mogućnosti za uštede i optimizaciji strategija cena. Analiziranje trendova kroz vreme može ukazati na uspeh inicijativa i usmeriti strateško planiranje.

Značaj analize profitabilnosti za preduzetnice

-  **Pristup finansiranju** – Investitori i kreditori procenjuju profitabilnost pre nego što obezbede kapital.
-  **Poslovni rast** – Pomaže u donošenju odluka o proširenju, zapošljavanju ili ulaganju u nove proizvode.
-  **Cene i kontrola troškova** – Obezbeđuje konkurentne cene proizvoda/usluga, uz očuvanje profitabilnosti.
-  **Finansijska nezavisnost** – Profitabilno preduzeće omogućava preduzetnicama da reinvestiraju i rastu bez oslanjanja na spoljne izvore finansiranja.

¹⁰ Penman, S. H. (2021); Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2020)

Efektivna analiza profitabilnosti je ključna za obezbeđivanje investicija, jer pokazuje potencijal preduzeća za dugoročni rast. Takođe, omogućava preduzetnicama da donose informisane odluke koje su u skladu sa njihovim finansijskim ciljevima.

13. Izvršite temeljnu analizu profitabilnosti vašeg preduzeća

Da biste izvršili sveobuhvatnu analizu profitabilnosti, počnite sa izračunavanjem profitnih marži i uporedite ih sa industrijskim standardima. Ovaj korak pomaže da se utvrdi da li preduzeće posluje efikasno i konkurentno.

Zatim, procenite strukturu troškova, uključujući fiksne i promenljive troškove, kako biste identifikovali oblasti u kojima se troškovi mogu smanjiti bez ugrožavanja kvaliteta. Analizirajte profitabilnost proizvoda ili usluga kako biste utvrdili koja ponuda najviše doprinosi konačnom rezultatu.

Za preduzetnice, redovno praćenje ovih pokazatelja doprinosi finansijskoj transparentnosti i jača njihovu poziciju prilikom traženja finansiranja ili partnerstava. Optimizacijom profitabilnosti, preduzeća mogu ostvariti održiv rast i unaprediti svoju tržišnu poziciju.

14. SWOT analiza¹¹

SWOT analiza je jednostavan, ali moćan alat koji pomaže preduzetnicama da ocene svoje preduzeće identifikovanjem Snaga, Slabosti, Prilika i Pretnji. Ona pruža jasnu sliku o trenutnoj poziciji preduzeća i pomaže u strateškom donošenju odluka.

¹¹ Gürel, E., & Tat, M. (2017); Piercy, N. (2019)

Šta znači SWOT?

Kategorija	Opis	Primeri
S – Snage (Interno, Pozitivno)	Prednosti koje vaše preduzeće ima u odnosu na konkurenciju, kao što su jedinstveni proizvodi, snažna reputacija brenda, lojalna baza kupaca, vešt tim i efikasne operacije.	✧ Preduzetnica koja vodi biznis sa ručno pravljenom kozmetikom može imati jaku lojalnost kupaca zahvaljujući prirodnim sastojcima.
W – Slabosti (Interno, Negativno)	Oblasti u kojima vaše preduzeće treba poboljšanje, uključujući ograničena finansijska sredstva, nedostatak prepoznatljivosti brenda, zavisnost od jednog dobavljača i slaba online prisutnost.	✧ Pekara u vlasništvu žene može se boriti sa visokim troškovima sastojaka, što smanjuje profitnu maržu.
O – Prilike (Eksterno, Pozitivno)	Spoljašnji faktori koje vaše preduzeće može iskoristiti za rast, kao što su povećana potražnja, nova tehnologija, vladini grantovi i širenje na nova tržišta.	✧ Preduzetnica u industriji mode može pronaći priliku u rastućoj potražnji za održivom odećom.
T – Pretnje (Eksterno, Negativno)	Spoljašnji izazovi koji mogu štetiti vašem preduzeću, uključujući jaku konkurenciju, ekonomske padove, promene u preferencijama kupaca i poremećaje u lancu snabdevanja.	✧ Žena koja vodi lokalnu butiku može se suočiti sa pretnjama od velikih online maloprodaja koje nude niže cene.

TABELA 1. AUTORSKA INTERPRETACIJA SWOT ANALIZE

Zašto je SWOT analiza važna za preduzetnice?

- ✓ Pomaže u **donošenju boljih odluka**
- ✓ Identifikuje oblasti za **unapređenje poslovanja**
- ✓ Usmerava **strateško planiranje**
- ✓ Priprema poslovanje za **suočavanje s izazovima**

Redovno sprovođenje SWOT analize osigurava da strategije ostanu usklađene sa poslovnim ciljevima. Ona podstiče donošenje informisanih odluka i omogućava preduzetnicima proaktivan pristup u suočavanju s izazovima i iskorišćavanju prilika.



SLIKA 2. SWOT ANALIZA, KREIRANO OD STRANE AUTORA

SWOT analiza može se sprovesti putem liste za samoprocenu, koja služi kao alat za brzu evaluaciju mikro i malih preduzeća, vođenih od strane žena. [Ovde](#) možete pristupiti listi za samoprocenu zajedno sa PESTEL analizom koja dopunjuje SWOT analizu (Vežba 1).

3.2 Unapređenje Inovacionog Potencijala Preduzetnica

1. Efikasna primena inovativnih ideja

Clayton Christensen (Inovatorova dilema, 1997) i Nadya Zhexembayeva (Strategija iscrpljenog okeana: Pokretanje inovacija za svet sa ograničenim resursima, 2021) objasnili su fenomen korporativnog narcizma ili "Mi smo previše dobri da bismo propali" opisujući zašto velike organizacije ne uspevaju da se uključe u proces inovacija: "Procesi donošenja odluka i raspodele resursa koji su ključni za uspeh organizacije su umetnost slušanja kupaca, pažljivog praćenja aktivnosti konkurencije i ulaganja resursa u dizajniranje i izgradnju

visokokvalitetnih, visokoperformantnih proizvoda koji će doneti veću dobit. To su razlozi zbog kojih organizacije ne uspevaju kada se suoče sa disruptivnim tehnološkim promenama.“

Prema Mamula-Nikolić, T. (2023), postavlja se nekoliko pitanja – kako možemo da reinvetiramo (ponovo osmislimo) biznis, njegove procese, poslovni model i brend, imajući u vidu brze promene u okruženju? Kako možemo da odgovorimo na zahteve potrošača, zaposlenih, dobavljača, poslovnih partnera, društva i sve jače konkurencije?

2. Procena kapaciteta za inovacije u malim i srednjim preduzećima, uključujući test za samoprocenu zasnovan na INNOVATE metodologiji

Prilikom procene svog inovacionog potencijala, kompanije mogu analizirati različite segmente upravljanja inovacijama, uključujući strategiju razvoja proizvoda, strukturisan razvoj proizvoda, kvalitet timskog rada, kao i alate i tehnike koje se koriste u procesu dizajniranja proizvoda. Svaki od ovih segmenata obuhvata različite aspekte, koji su ovde predstavljeni.

1. Strategija razvoja proizvoda:

- 1. Poslovna strategija** - Strateško planiranje, definisanje misije, vizije i/ili jasnog poslovnog fokusa. Redovna izrada godišnjih planova, analiza novih tržišta i proizvoda.
- 2. Proizvodi i tržišta** - Razumevanje konkurencije, svest o potrebama tržišta za vašim proizvodom, planiranje asortimana itd.
- 3. Tehnologija i proizvodnja** - U kojoj meri kompanija prati tehnološke promene i koliko truda i resursa ulaže u unapređenje dizajna, tehnologije i poslovnih procesa?
- 4. Fokus na kupce** - U kojoj meri proizvodi/usluge kompanije zadovoljavaju potrebe kupaca? Da li su zahtevi kupaca definisani pre razvoja novog proizvoda? Svest o zakonima koji regulišu tržište određenih proizvoda/usluga (postojanje dozvola, standarda).
- 5. Kvalitet** - Postojanje standarda kvaliteta, primena praksi i procedura kvaliteta u celoj kompaniji u skladu sa ISO 9000, prisustvo kontrole kvaliteta u poslovnom sistemu (u kojim segmentima), postojanje TQM (Total Quality Management) programa usmerenog ka kontinuiranom unapređenju razvoja, proizvodnje, prodaje i servisnih aktivnosti. Sposobnost kvantifikovanja troškova kvaliteta/neuspeha.
- 6. Prava intelektualne svojine** - U kojoj meri kompanija obraća pažnju na zaštitu intelektualne svojine prilikom razvoja novog proizvoda? Da li poseduje resurse za zaštitu intelektualne svojine?

II. Strukturisan razvoj proizvoda

Kako kreirati strukturu procesa razvoja proizvoda, sa ciljem brze realizacije projekta i održavanja kontrole nad sprovođenjem procesa?

Definisan proces (u kojoj meri je procedura razvoja proizvoda prisutna i da li uopšte postoji? Da li se svaki proizvod razvija na drugačiji način?). Procedure postoje, ali su jednostavne i kontrolišu se kroz sastanke; proces razvoja proizvoda je jasan i definisan Službenim priručnikom za kontrolu za sve faze procesa; postoji potpuno praćenje statusa proizvoda u svakoj fazi procesa.

Organizacija (da li postoji razvijena linija odgovornosti u upravljanju razvojem proizvoda ili je samo jedan menadžer odgovoran za ceo proces?).

Nivo implementacije (u kojoj meri postoje planovi za različite tipove razvojnih projekata, da li se odluke donose ad hoc u vezi sa tim koji će procesi pratiti koji projekat; da li i u kojoj meri postoje pravila za različite vrste projekata — od velikih razvoja do jednostavnih adaptacija; da li cela kompanija razume proces; da li postoje jasni kriterijumi za proces koji prati svaki projekat; da li se koristi merenje učinka za kontinuirano unapređenje).

1. Merenje učinka

Da li postoji kvantitativno merenje učinka u razvoju proizvoda? Da li je uticaj projekta poznat na kraju fiskalne godine ili ne? Da li se učinak redovno meri u svakoj fazi procesa ili ne?

2. Početna procena projekta

Koliko se detaljno sprovode početne procene troškova razvoja i proizvodnje i upoređuju sa prodajnim cenama i količinama? U kojoj meri postoji potpuno integrisana procena marketinga, razvoja i proizvodnje pre nego što se bilo koji projekat odobri?

III. Timski rad

Kako ljudi rade zajedno u timu i koliko su uspešni u razvoju novog proizvoda: selekcija tima, organizacija i funkcionisanje?

- Sastav tima
- Uloge i odgovornosti
- Obuka i kvalifikacije
- Menadžment i motivacija
- Komunikacija

IV. Alati i tehnike

Dostupnost i primena odgovarajućih alata i tehnika, kao što su CAD, SPC, FMEA, u svim fazama procesa dizajniranja proizvoda, kako bi se maksimalizovala efikasnost tima za razvoj.

Primena:

- Alata za unapređenje kvaliteta
- Alata za smanjenje troškova
- Informacionih tehnologija
- Alata za planiranje
- Testiranje i evaluacija proizvoda

V. Paralelni rad (na nekoliko aspekata projekta)

- Tržište, proizvod, proces, materijali
- Cena proizvoda
- Dostupne informacije
- Partnerstvo u lancu snabdevanja

VI. Upravljanje projektima i programima

Kako se projekti i grupe projekata upravljaju kako bi se obezbedila efikasna raspodela resursa; eliminisali konflikti i uska grla u procesu; kontrolisali troškovi; i pridržavali rasporedi aktivnosti.

Kotter's 8-Step Change Model



SLIKA 3. KOTTEROV MODEL PROMENA U 8 KORAKA

Razmislite o svakom punktu u kontekstu vaše kompanije. Na primer, preduzetnica može da razmisli o tome koliko široko koristi ICT, alate za unapređenje kvaliteta, alate za smanjenje troškova i druge slične resurse.

Lista segmenata upravljanja inovacijama služi kao koristan materijal, omogućavajući učesnicima da analiziraju svoje poslovanje sa više perspektiva i steknu nova saznanja.

Kompanije takođe mogu koristiti jednostavan alat za procenu kapaciteta za inovacije pod nazivom INNOVATE, koji je dostupan [ovde](#) (Vežba 2).

4. Zaključak

Ključni zaključci:

1. Pravna dokumentacija i finansijski izveštaji: Važnost tačne pravne dokumentacije i finansijskih izveštaja za transparentnost poslovanja i obezbeđivanje finansiranja.
2. Evaluacija poslovnih performansi: Korišćenje finansijskih pokazatelja i osnovne analize odnosa za procenu uspešnosti preduzeća.
3. Pokazatelji likvidnosti: Razumevanje pokazatelja likvidnosti za procenu kratkoročne finansijske stabilnosti preduzeća.

4. Kreditni odnosi: Značaj kreditnih odnosa u proceni kreditne sposobnosti preduzeća.
5. Finansiranje inovacija: Pregled dostupnih mogućnosti finansiranja za MSP u vlasništvu žena i proces prijave.
6. Prezentacija investitorima: Razvoj veština za efektno predstavljanje poslovnih ideja i obezbeđivanje investicija.
7. Upravljanje neto obrtnim kapitalom: Razumevanje koncepta neto obrtnog kapitala za efikasno upravljanje operativnim finansijama.
8. Provera blokada računa: Postupci provere i rešavanja potencijalnih finansijskih blokada preduzeća.
9. Poreske obaveze: Dobijanje sertifikata o izmirenju poreskih obaveza radi usklađenosti sa zakonima.
10. Procena kreditne sposobnosti: Sprovođenje procena kreditne sposobnosti preduzeća radi bolje finansijske stabilnosti.
11. Analiza profitabilnosti: Detaljna analiza profitabilnosti za identifikaciju finansijskih uspeha i oblasti za unapređenje.
12. SWOT analiza: Identifikacija snaga, slabosti, prilika i pretnji za bolje strateško odlučivanje.
13. Razvoj kreativnog razmišljanja
 - Fleksibilnost, radoznalost i upornost su ključni za inovacije.
 - Tehnike poput brainstorming-a, SCAMPER metode, Mind Mapping-a i Six Thinking Hats pomažu u razvoju kreativnih rešenja.
 - Zadatak: Primena principa Design Thinking-a i kreativnih metoda rešavanja problema.
14. Dizajniranje strategije za inovacije
 - Korišćenje SWOT, PESTLE i analiza trendova za procenu tržišnog okruženja.
 - Usklađivanje strategije inovacija sa misijom, vizijom i KPI-jevima preduzeća.
 - Alati: Job to be Done, Value Proposition Canvas, Business Model Canvas.
 - Zadatak: Izrada mini strategije inovacija za preduzeće, predstavljanje ideja i razvoj strateškog razmišljanja.
15. Efektivna implementacija inovacija
 - Prevazilaženje otpora prema promenama, vođenje timova i usklađivanje sa poslovnim ciljevima.
 - Modeli promena: Kotterov 8-stepeni model za uspešnu tranziciju kroz inovacije.
 - Izazov: Korporativni narcisizam može ometati inovacije i prilagođavanje promenama.
 - Zadatak: Kreiranje mape puta za sprovođenje inovacija u organizaciji uz strategije upravljanja promenama.
 - Alat: Samoprocena potencijala za inovacije primenljiva na MSP.

5. Materijal za test samoprocene

5.1.1. Samoprocena pristupa finansijama

Pitanje 1: Zašto su pristup finansijama i inovacijama ključni za uspeh preduzetnica?

- a) Da bi se povećali troškovi preduzeća
- b) Da bi se izbegle pravne regulative
- c) Da bi se postigao rast, razvoj i uspeh (Tačan odgovor)
- d) Da bi se smanjila potreba za finansijskim upravljanjem

Pitanje 2: Koja je glavna svrha analize finansijskih pokazatelja za preduzetnice?

- a) Da bi se povećali poslovni troškovi
- b) Da bi se procenila profitabilnost, likvidnost i finansijska poluga radi donošenja boljih odluka (Tačan odgovor)
- c) Da bi se privukli konkurenti
- d) Da bi se eliminisalo finansijsko izveštavanje

Pitanje 3: Šta meri pokazatelj likvidnosti?

- a) Sposobnost kompanije da se proširi na međunarodna tržišta
- b) Nivo dugoročnih investicija
- c) Sposobnost kompanije da izmiri kratkoročne obaveze (Tačan odgovor)
- d) Efikasnost upravljanja zaposlenima

Pitanje 4: Šta pokazuje odnos duga i kapitala?

- a) Ukupni prihod preduzeća
- b) Procenat dobiti koji se reinvestira u poslovanje
- c) Ravnotežu između pozajmljenih sredstava i investicija vlasnika (Tačan odgovor)
- d) Iznos godišnje plaćenih poreza

Pitanje 5: Šta je ključni zahtev za obezbeđivanje finansiranja za mala i srednja preduzeća (MSP) u vlasništvu žena?

- a) Izbegavanje finansijske transparentnosti
- b) Izrada kvalitetnog poslovnog plana sa jasnom strategijom rasta (Tačan odgovor)
- c) Ignorisanje očekivanja investitora
- d) Oslanjanje isključivo na ličnu štednju

Pitanje 6: Koja je glavna karakteristika grantova kao opcije finansiranja?

- a) Zahtevaju otplatu sa visokim kamatama
- b) Dodeljuju se bez obaveze vraćanja (Tačan odgovor)

- c) Zahtevaju trenutni prenos vlasničkog udela
- d) Dostupni su samo velikim korporacijama

Pitanje 7: Koja je ključna prednost finansiranja rizičnim kapitalom?

- a) Ne zahteva poslovni plan
- b) Omogućava značajna sredstva za skaliranje poslovanja (Tačan odgovor)
- c) Nema kamatu i ne zahteva vraćanje
- d) Investitori ne učestvuju u donošenju odluka

+

Pitanje 8: Zašto je crowdfunding popularan metod finansiranja?

- a) Omogućava preduzećima da prikupe sredstva od više investitora putem interneta (Tačan odgovor)
- b) Eliminise potrebu za finansijskim planiranjem
- c) Garantuje finansiranje bez kontrole investitora
- d) Dostupan je samo multinacionalnim korporacijama

Pitanje 9: Koja je glavna korist učešća u biznis takmičenjima i akceleratorima?

- a) Pristup finansiranju, mentorstvu i umrežavanju (Tačan odgovor)
- b) Izbegavanje finansijske analize
- c) Potpuna zamena poslovnih kredita
- d) Obezbeđivanje zagaranovanih investicija

Pitanje 10: Koji je ključni element efektne prezentacije investitorima?

- a) Nejasna i opšta analiza tržišne prilike
- b) Jasna definicija problema i rešenja uz finansijske projekcije (Tačan odgovor)
- c) Minimalna priprema i izostanak vizuelnih materijala
- d) Izbegavanje diskusije o poslovnim izazovima

Pitanje 11: Šta predstavlja neto obrtni kapital (NWC)?

- a) Ukupnu vrednost dugotrajne imovine
- b) Razliku između tekuće imovine i tekućih obaveza (Tačan odgovor)
- c) Godišnje poreske obaveze preduzeća
- d) Broj zaposlenih u kompaniji

Pitanje 12: Zašto je provera blokade računa važna za preduzeća?

- a) Da bi se utvrdilo da li je kompanija u finansijskim problemima (Tačan odgovor)
- b) Da bi se povećale poreske obaveze

- c) Da bi se izbeglo poštovanje finansijskih propisa
- d) Da bi se eliminisala potreba za finansijskom dokumentacijom

Pitanje 13: Koja je svrha procene kreditne sposobnosti?

- a) Da bi se povećao dug preduzeća bez provere
- b) Da bi se odredila sposobnost preduzeća da otplati svoje dugove (Tačan odgovor)
- c) Da bi se smanjila transparentnost u finansijskom izveštavanju
- d) Da bi se izbeglo finansijsko planiranje

Pitanje 14: Šta preduzetnicama omogućava analiza profitabilnosti?

- a) Razumevanje sposobnosti preduzeća da generiše profit i finansijsku održivost (Tačan odgovor)
- b) Određivanje broja zaposlenih koje treba angažovati
- c) Pronalaženje najboljih strategija za smanjenje finansijskog izveštavanja
- d) Povećanje nepotrebnih poslovnih troškova

Pitanje 15: Šta SWOT analiza pomaže preduzetnicama da postignu?

- a) Ignorisanje eksternih poslovnih pretnji
- b) Identifikaciju snaga, slabosti, prilika i pretnji (Tačan odgovor)
- c) Povećanje oslanjanja na ličnu štednju
- d) Fokuisiranje isključivo na kratkoročni rast poslovanja

5.1.2. Brzi test samoprocene inovacionog kapaciteta za MSP prema INNOVATE¹² metodologiji

Učesnici mogu koristiti ovaj alat za samoprocenu kako bi procenili svoju kompaniju u različitim segmentima upravljanja inovacijama, počevši od strategije razvoja proizvoda, strukture razvoja proizvoda, kvaliteta timskog rada, kao i alata i tehnika primenjenih u procesu dizajna proizvoda. Cilj je maksimizirati efikasnost razvojnog tima.

¹² Metodologija INNOVATE je dijagnostički alat razvijen u okviru EU-finansirano ICIP projekta, koji je sproveden u Srbiji od 2011. do 2012. godine pod vođstvom kompanije G.f.A. Njegov cilj bio je da podstakne srpska preduzeća na unapređenje upravljanja inovacijama i povećanje konkurentnosti. Ovaj alat se zasniva na postojećim, dokazanim dijagnostičkim alatima za inovacije i komplementaran je sličnim alatima, uključujući IMP³rove benchmarking alat koji se koristi u EU. INNOVATE je prvobitno razvijen kao alat zasnovan na Microsoft Excelu, ali je sada dostupan i kao onlajn alat na različitim veb-sajtovima u Srbiji.

Razmislite o svakoj tački u kontekstu svoje kompanije. Na primer, preduzetnik može proceniti u kojoj meri koristi IKT, alate za poboljšanje kvaliteta, alate za smanjenje troškova i slične resurse.

Lista segmenata upravljanja inovacijama služi kao koristan resurs koji učesnicima omogućava da analiziraju svoje poslovanje iz više perspektiva i steknu nove uvide.

I. Strategija razvoja proizvoda:

1. Poslovna strategija

Strateško planiranje, definisanje misije, vizije i/ili jasnog poslovnog fokusa.

Redovna priprema godišnjih planova, analiza novih tržišta i proizvoda.

2. Proizvodi i tržišta

Razumevanje konkurencije, poznavanje potreba tržišta za vašim proizvodom, planiranje asortimana itd.

3. Tehnologija i proizvodnja

U kojoj meri kompanija prati tehnološke promene?

Koliko napora i resursa se ulaže u unapređenje dizajna, tehnologije i poslovnih procesa?

4. Orijentacija na kupce

U kojoj meri proizvodi/usluge kompanije ispunjavaju potrebe kupaca?

Da li se zahtevi kupaca definišu pre razvoja novog proizvoda?

Svest o zakonima koji regulišu tržište za određene proizvode/usluge (dozvole, standardi).

5. Kvalitet

Postojanje standarda kvaliteta, pridržavanje praksi i procedura kvaliteta u celoj kompaniji u skladu sa ISO 9000.

Prisustvo kontrole kvaliteta u poslovnom sistemu (u kojim segmentima).

Postojanje TQM (Total Quality Management) programa usmerenog na kontinuirano poboljšanje razvoja, proizvodnje, prodaje i servisnih aktivnosti.

Sposobnost kvantifikacije troškova kvaliteta/neuspeha.

6. Prava intelektualne svojine

Koliko kompanija vodi računa o zaštiti intelektualne svojine prilikom razvoja novog proizvoda?

Da li postoje resursi za zaštitu intelektualne svojine?

II. Struktuisan razvoj proizvoda

Kako kreirati strukturu procesa razvoja proizvoda sa ciljem brze realizacije projekta i održavanja kontrole nad implementacijom procesa?

Definisan proces (u kojoj meri postoji procedura razvoja proizvoda i da li uopšte postoji? Da li se svaki proizvod razvija na drugačiji način?).

Postoje procedure, ali su jednostavne i kontrolišu se putem sastanaka; proces razvoja proizvoda je jasan i definisan zvaničnim kontrolnim priručnikom za sve faze procesa; postoji potpuno praćenje statusa proizvoda u svakoj fazi procesa.

Organizacija (da li postoji razvijena linija odgovornosti u menadžmentu razvoja proizvoda ili je samo jedan menadžer odgovoran za ceo proces?).

Nivo implementacije (u kojoj meri postoje planovi za različite vrste razvojnih projekata, donose li se odluke ad hoc o tome koji procesi prate koji projekat; postoje li i u kojoj meri pravila za različite vrste projekata, od velikih razvojnih poduhvata do jednostavnih adaptacija; razume li cela kompanija proces; postoje li jasni kriterijumi za proces koji prati svaki projekat; koristi li se merenje performansi za kontinuirano poboljšanje).

1. Merenje performansi

Da li postoji kvantitativno merenje performansi za razvoj proizvoda?

Da li je uticaj projekta poznat na kraju fiskalne godine ili ne?

Da li se performanse redovno mere u svakoj fazi procesa?

2. Početna procena projekta

Koliko se temeljno sprovode početne procene troškova razvoja, proizvodnje i porede sa prodajnim cenama i količinama?

U kojoj meri je potpuno integrisana marketinška, razvojna i proizvodna evaluacija pre nego što se bilo koji projekat odobri?

III. Timski rad

Kako ljudi rade zajedno u timu i koliko su uspešni u razvoju novog proizvoda:

- Sastav tima
- Uloge i odgovornosti
- Obuke i kvalifikacije
- Menadžment i motivacija
- Komunikacija

IV. Alati i tehnike

Dostupnost i primena odgovarajućih alata i tehnika, kao što su CAD, SPC, FMEA, u svim fazama procesa dizajna proizvoda, kako bi se maksimizovala efikasnost razvojnog tima.

Primena

- Alata za poboljšanje kvaliteta
- Alata za smanjenje troškova
- Informacionih tehnologija

- Alata za planiranje
- Testiranja i evaluacije proizvoda
-

V. Paralelni rad (na više aspekata projekta)

- **Tržište, proizvod, proces, materijali**
- **Cena proizvoda**
- **Dostupne informacije**
- **Partnerstvo u lancu snabdevanja**

VI. Projektni i program menadžment

Kako se projektima i grupama projekata upravlja kako bi se obezbedila efikasna alokacija resursa, eliminisali konflikti i uska grla u procesu, kontrolisali troškovi, poštovali planirani rasporedi aktivnosti

6. Primer dobre prakse

Marija Ivanković Jurišić – vlasnica studija Atelier Marija Handmade

Marija Ivanković Jurišić je tekstilna dizajnerka i vlasnica tkačkog studija Marija Handmade. Dobitnica je nagrade Cvet uspeha za najbolju preduzetnicu godine, kao i priznanja Enterprise Europe Network za uspešno učešće u međunarodnim tekstilnim programima.

Rad studija Marija Handmade rezultat je Marijinog istraživanja tradicionalnih zanatskih tehnika, koje su povezane sa srpskim folklornim motivima i njihovom stilizacijom u klasične konstrukcije odeće i funkcionalnih tekstilnih proizvoda.

Marija Handmade posvećen je osnaživanju i promociji ženskog preduzetništva kroz angažovanje žena iz kategorija teže zapošljivih lica u okviru ovog oblika socijalnog preduzetništva. Kao članica Udruženja poslovnih žena Srbije (ABW Serbia), Marija je imala pristup vrednim informacijama o dostupnim grantovima, što joj je omogućilo da obezbedi finansiranje za inovacije u poslovanju.

Kroz besplatne radionice digitalne transformacije, koje organizuje ABW Serbia, upoznala se sa programom Centra za digitalnu transformaciju, koji se poklapao sa njenim ciljem da digitalizuje poslovanje pokretanjem veb prodavnice i unapređenjem marketinga uz podršku stručnjaka. Prijavila se za finansiranje inovacija i obezbedila sredstva za angažovanje konsultanta. Zahvaljujući tome, radila je sa sertifikovanim ekspertom koji ju je vodio kroz proces digitalne transformacije.

Marija je uspešno realizovala digitalnu tranziciju, lansirala veb prodavnicu i integrisala digitalni marketing u svoju poslovnu strategiju. Korišćenjem socijalnog kapitala dostupnog kroz ABW Serbia, iskoristila je mogućnosti finansiranja i implementirala pružene podrške. Kao rezultat, njena prodaja porasla je u proseku za 30%, dok su imidž i pozicioniranje brenda

unapređeni kako u Srbiji, tako i širom Balkana. Njen rad prepoznat je i na međunarodnom nivou, posebno među srpskom dijasporom i strancima u Srbiji koji vrednuju održivu modu – oblast u kojoj je Marija stekla značajnu reputaciju.

Celokupnu priču o uspehu možete pogledati na sledećem linku:
<https://www.youtube.com/watch?v=GboOjiXEkZQ>

7. Bibliografija i dodatna literatura

Knjige:

1. Altman, E. I., Hotchkiss, E., & Wang, W. (2019). Corporate financial distress, restructuring, and bankruptcy: Analyse leverage, risk, and valuation to predict and resolve financial distress (4th ed.). Wiley.
2. Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2021). Investments (12th ed.). McGraw-Hill.
3. Bragg, S. M. (2020). Financial analysis: A business decision guide. Accounting Tools.
4. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). Financial management: Theory & Practice (17th ed.). Cengage Learning.
5. Brush, C. G., de Bruin, A., Gatewood, E. J., & Henry, C. (Eds.). (2010). Women Entrepreneurs and the Global Environment for Growth: A Research Perspective. Edward Elgar Publishing.
6. Carter, S., & Marlow, S. (2020). Enterprise and small business: Principles, practice, and policy (4th ed.). Pearson.
7. Clark, D. (2020). The art of start-up fundraising: Pitching investors, negotiating the deal, and everything in between. Wiley.
8. Damodaran, A. (2020). Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset (3rd ed.). Wiley.
9. Fabozzi, F. J., & Peterson Drake, P. (2020). Financial ratio analysis: A guide to assessing company strengths and weaknesses. Wiley.
10. Fraser, L. M., & Ormiston, A. (2020). Understanding financial statements (11th ed.). Pearson.
11. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2022). Principles of managerial finance (15th ed.). Pearson.
12. Higgins, R. C. (2018). Analysis for financial management (12th ed.). McGraw-Hill.

13. Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill/Irwin.
14. Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2020). *Entrepreneurship* (11th ed.). McGraw-Hill.
15. Kawasaki, G. (2020). *The art of the start 2.0: The time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything*. Portfolio/Penguin.
16. Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2020). *Business analysis and valuation: IFRS edition* (5th ed.). Cengage Learning.
17. Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2022). *Business analysis and valuation: IFRS edition* (6th ed.). Cengage Learning.
18. Penman, S. H. (2021). *Financial statement analysis and security valuation* (6th ed.). McGraw-Hill.
19. Piercy, N. (2019). *Marketing strategy & competitive positioning* (7th ed.). Pearson.
20. Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2021). *Corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill.
21. Shaxson, N. (2018). *The finance curse: How global finance is making us all poorer*. Bodley Head.
22. Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
23. Zhexembayeva, N. (2021). *Overfished ocean strategy: Powering up innovation for a resource-deprived world*. Berrett-Koehler Publishers.
24. Mamula Nikolić, T. (2023). *Business re-innovation*.
25. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Članci iz časopisa:

1. Altman, E. I. (2018). Predicting financial distress of companies: Revisiting the Z-score and ZETA models. *Journal of Banking & Finance*, 91, 1-22.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426618300402?via%3Dihub>
2. Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
<https://www.sosyalarastirmalar.com/articles/stadium-similarities-parallelisms-and-projections.pdf>

Izveštaji:

1. OECD. (2016). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2016: An OECD Scoreboard*. OECD Publishing.

2. World Bank. (2014). Women, Business and the Law 2014: Removing Restrictions to Enhance Gender Equality. OECD. (2021). Financing SMEs and entrepreneurs 2021: An OECD scoreboard. <https://doi.org/10.1787/8c4b4b3b-en>
3. OECD. (2022). The missing entrepreneurs 2022: Policies for inclusive entrepreneurship and self-employment
4. OECD. (2021). Tax administration 2021: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies.

Internet literatura:

1. European Commission. (2020). Access to Finance for SMEs. Retrieved from https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance_en
2. International Finance Corporation. (2019). IFC's Work on Access to Finance for Women Entrepreneurs. Retrieved from https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/priorities/entrepreneurship/
3. OECD Reports: <https://www.oecd.org/>
4. World Bank SME Finance: <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
5. European Investment Fund: <https://www.eif.org/index.htm>
6. https://www.coursera.org/lecture/management-skills-international-business/key-concept-kotters-8-step-change-model-wrnUn?utm_medium=sem&utm_source=gg&utm_campaign=b2c_emea_x_multi_ftcof_career-academy_cx_dr_bau_gg_pmax_gc_s2_en_m_hyb_23-12_x&campaignid=20882109092&adgroupid=&device=c&keyword=&matchtype=&network=x&devicemodel=&creativeid=&assetgroupid=6485735763&targetid=&extensionid=&placement=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAkoe9BhDYARIsAH85cDN1Oz3JmbzDasImVnbfXrh_9CCpFo53DaWAbgn4I9EhQvvqoUl6Ob8aAvrMEALw_wcB
7. <https://dschool.stanford.edu/resources/getting-started-with-design-thinking>

Dodatna literatura:

1. Carter, S., & Marlow, S. (2007). Female entrepreneurship: Theoretical perspectives and empirical evidence. In Entrepreneurship: Frameworks and empirical investigations from forthcoming leaders of European research (pp. 9-20). Emerald Group Publishing Limited.
2. Neergaard, H., & Ulhøi, J. P. (Eds.). (2007). Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship. Edward Elgar Publishing.

3. Harvard Business Review articles on finance and entrepreneurship
4. Financial Times special reports on SME financing
5. McKinsey & Company insights on business finance strategies

Onlajn kursevi i radionice:

1. Harvard Business School Online. (2020). Entrepreneurship Essentials. Available at <https://online.hbs.edu/courses/entrepreneurship-essentials/>
2. Coursera. (2021). Innovation for Entrepreneurs: From Idea to Marketplace. Available at <https://www.coursera.org/learn/innovation-entrepreneurship>

Organizacije i mreže podrške:

1. Women's Business Enterprise National Council (WBENC). Available at <https://www.wbenc.org/>
2. National Association of Women Business Owners (NAWBO). Available at <https://www.nawbo.org/>
3. International Finance Corporation (IFC) – SME Finance <https://www.ifc.org/>
4. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) – Women in Business Programme <https://www.ebrd.com/>
5. Global Entrepreneurship Network (GEN) <https://www.genglobal.org/>
6. WEConnect International – Supporting Women Entrepreneurs <https://weconnectinternational.org/>

8. Povezani materijali za obuku

Modul 3: Servitizacija i inovacije.

9. Ključne reči

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. Pravni dokumenti | 10. Obrtni kapital |
| 2. Finansijski izveštaji | 11. Poreska usklađenost |
| 3. Mogućnosti finansiranja | 12. Analiza profitabilnosti |
| 4. Finansijska analiza | 13. Kreativno razmišljanje |
| 5. Pokazatelji likvidnosti | 14. Dizajn razmišljanje |
| 6. Kreditni pokazatelji | 15. Inovaciona strategija |
| 7. Kreditna sposobnost | 16. Poslovni model (Business Model Canvas) |
| 8. Finansiranje inovacija | 17. Vrednosna ponuda |
| 9. Prezentacija investitorima | |

- 18. Analiza trendova
- 19. Liderstvo u inovacijama
- 20. Upravljanje rizicima
- 21. Finansijsko zdravlje
- 22. Operativne finansije
- 23. Strateško donošenje odluka
- 24. Inovacioni kapacitet

10. Operativna efikasnost – ESCO kompetencije i veštine

- **Transverzalne veštine i kompetencije:**

- **Socijalne i emocionalne veštine**

- **Kritičko razmišljanje**
 - **Analitičko razmišljanje**
 - **Rešavanje problema**
 - **Samostalno upravljanje**
 - **Poslovno upravljanje**
 - **Prilagodljivost**
 - **Otpornost**
 - **Kreativnost**
 - **Umrežavanje**
 - **Inicijativa**
 - **Fleksibilnost**
 - **Otvorenost**
 - **Razumevanje složenosti**
 - **Saradnja**
 - **Empatija**
 - **Inovativnost**
 - **Liderstvo**

- **Veštine:**

- **Tehnološke veštine**
 - **Marketing proizvoda**
 - **Digitalni marketing**
 - **Digitalne veštine**
 - **Komunikacija**
 - **Saradnja**
 - **Emocionalna inteligencija**

- **Znanja:**

- **Poslovno upravljanje**
 - **Onlajn učenje i obuka**
 - **Oglašavanje**
 - **Računarske tehnologije u oblaku**
 - **Obrada velikih podataka (Big Data)**
 - **Elektronska trgovina (E-commerce)**
 - **Veštačka inteligencija**
 - **Internet stvari (IoT)**



- **Digitalna pismenost**
- **Sajber bezbednost**
- **Rudarenje i analiza podataka**
- **Održivost**
- **Dobrobit i blagostanje**
- **Klimatske promene**
- **Upravljanje društvenim mrežama**



Website:

www.refem.eu

Email:

hetfa_re-fem@hetfa.eu

Facebook:

www.facebook.com/REFEM0

Twitter:

[@RE-FEM project](https://twitter.com/RE-FEM_project)

LinkedIn

www.linkedin.com/RE-FEM



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.