



Preduzetništvo  
žena u Srbiji

**10**

godina kasnije





**Preduzetništvo  
žena u Srbiji**

**10**  
godina kasnije

MART, 2023.

**SeConS**  
grupa za razvojnu Inicijativu

## SeConS Expert Team

---

Marija Babović

Marko Vladislavljević

Olivera Vuković

Milica Stević

Jovana Obradović

Tijana Veljković

Jovana Čvorić

# ZAHVALNOST

UN Women i SeConS tim žele da iskažu veliku zahvalnost preduzetnicama koje su se odazvale pozivu na istraživanje, podelile svoja iskustva, svoje životne priče i dale doprinos unapređivanju ženskog preduzetništva.

Zahvaljujemo se Agenciji za privredne registre, Fondu za razvoj i Ministarstvu privrede Republike Srbije na kontinuiranoj podršci i dostavljenim podacima, uz nadu da će Ministarstvo privrede, koje je iniciralo izradu studije za potrebe praćenja i planiranja politika, na najbolji način iskoristiti rezultate i omogućiti da se žensko preduzetništvo dalje razvija, a da preduzetnice uspeju da ostvare i bolje svoja prava, ne samo ona ekonomska, već i socijalna.

Zahvaljujemo se predsednici Udruženja poslovnih žena, Sanji Popović Pantić na profesionalnoj recenziji i ekspertskim savetima.

# SKRAĆENICE

AOFI	Agencija za osiguranje i finansiranje izvoza	NARR	Nacionalna agencija za regionalni razvoj
APR	Agencija za privredne registre	NSZ	Nacionalna služba za zapošljavanje
BDP	Bruto domaći proizvod	OECD	Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development)
BDV	Bruto dodata vrednost	PDV	Porez na dodatu vrednost
CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing	PIB	Poreski identifikacioni broj
CAWI	Computer Assisted Web Interviewing	RAS	Razvojna agencija Srbije
EIGE	Evropski institut za rodnu ravnopravnost	RS	Republika Srbija
ERP	Program ekonomskih reformi	RSD	Srpski dinar
EU	Evropska unija	RZS	Republički zavod za statistiku Srbije
FREN	Fondacija za razvoj ekonomske nauke	RFZO	Republički fond za zdravstveno osiguranje
GEM	Globalni preduzetnički monitor (Global Entrepreneurship Monitor)	SBS	Strukturne poslovne statistike (Structural Business Statistics)
IKT	Informacione i komunikacione tehnologije	SIEPA	Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza
IT	Informacione tehnologije	SIPRU	Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva Vlade Republike Srbije (Social Inclusion and Poverty Reduction Unit of the Government of the Republic of Serbia)
JMBG	Jedinstveni matični broj građana	UN WOMEN	Agencija Ujedinjenih nacija za rodnu ravnopravnost i osnaživanje žena
LFS	Anketa o radnoj snazi (Labour Force Survey)	VŠU	Visokoškolske ustanove
MMSP	Mikro, mala i srednja preduzeća		
MP	Ministarstvo privrede Republike Srbije		
MSP	Mala i srednja preduzeća		
MSPP	Mala i srednja preduzeća i preduzetnici		

# SADRŽAJ

Zahvalnost	5	<b>8. Zelena ekonomija i dostojan rad</b>	<b>64</b>
<b>1. Uvod</b>	<b>8</b>	8.1 Uticaj klimatskih promena na poslovanje	64
1.1 Definisane preduzetništva žena	9	8.2 Prakse "ozelenjavanja biznisa"	67
1.2 Metodologija istraživanja	11	8.3 Primena principa dostojnog rada	69
1.3 Relevantni kontekst	14	<b>9. Usklađivanje poslovnog i privatnog života</b>	<b>71</b>
<b>2. Obim ženskog preduzetništva – nekad i sad</b>	<b>23</b>	9.1 Rodne uloge i podela odgovornosti	71
<b>3. Profil preduzetnica – nekad i sad</b>	<b>30</b>	9.2 Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	74
3.1 Socio-demografski profil preduzetnica	31	<b>10. Preduzetničke priče</b>	<b>75</b>
3.2 Poslovni profil preduzetnica	33	10.1 Preduzetništvo, ali umereno!	75
<b>4. Pristup resursima i započinjanje biznisa</b>	<b>37</b>	10.2 Druga šansa ali diversifikovano! ili Porodična firma, ali sa ženom na čelu!	77
4.1 Pristup resursima	39	10.3 Kad niko nije verovao	79
4.2 Zapocinjanje biznisa	41	10.4 Multi-preduzetnica	80
<b>5. Karakteristike poslovanja i uspešnost</b>	<b>48</b>	10.5 Stagnacija	82
5.1 Karakteristike poslovanja	49	10.6 Transformacija uz business coaching	83
5.2 Uspešnost poslovanja	53	10.7 U cipelama preduzetnice	85
<b>6. Izazovi i planovi za budućnost</b>	<b>55</b>	<b>11. Zaključci i preporuke</b>	<b>88</b>
6.1 Teškoće i izazovi u poslovanju	56	11.1 Zaključci – Preduzetnice deset godina kasnije	88
6.2 Potrebe i planovi za budućnost firme	59	11.2 Preporuke	89
<b>7. Uticaj pandemije COVID-19 na poslovanje i efekti mera Vlade</b>	<b>61</b>	<b>Literatura</b>	<b>93</b>
7.1 Uticaj pandemije na poslovanje	61	<b>Zakoni i podzakonski akti</b>	<b>95</b>
7.2 Ocene mera Vlade Srbije	63	<b>Online izvori</b>	<b>96</b>

# 1 UVOD

## Pozadina i svrha

Prva studija o preduzetništvu žena u Srbiji objavljena je 2012. godine na osnovu istraživanja koje je na inicijativu tadašnjeg Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije, uz podršku UN Women, sprovela organizacija za primenjena istraživanja i analize politika SeConS. Polazna studija sadržala je i veliki broj preporuka koje su imale za cilj da informišu politike za podsticanje razvoja preduzetništva žena i zatvaranja rodnog jaza u preduzetništvu i šire, u ekonomskoj participaciji, ili zaposlenosti.

---

**U 2021. godini Ministarstvo privrede Republike Srbije je pokrenulo novu inicijativu da se sagleda stanje u preduzetništvu žena nakon nešto više od deset godina i da se uoče promene, dostignuća, izazovi, kao i potencijali preduzetništva žena na koje se budućim politikama treba usmeriti.**

**Istraživanje je i ovog puta sprovela organizacija SeConS uz podršku UN Women u okviru projekta *Ključni koraci ka rodnoj ravnopravnosti*, sa ciljem da se Ministarstvu privrede učine dostupnim nalazi potrebni za formulisanje politika usmerenih na podsticanje preduzetništva žena.**

## Ciljevi

Ciljevi istraživanja bili su višestruki:

- da se ustanovi da li je došlo do promena u obimu, strukturi, karakteristikama preduzetništva žena;
- da se ustanovi kako danas izgleda profil preduzetnica i da li je u tom pogledu došlo do nekih promena, što bi predstavljalo indikaciju da pojedine grupe žena više, a druge možda manje nego pre deset godina ulaze i ostaju u biznisu;
- da se ustanovi sa kojim se preprekama danas suočavaju preduzetnice i da li se te prepreke i izazovi razlikuju u odnosu na one od pre više od deset godina;
- da se ustanovi koliko su današnje preduzetnice uspešne i šta su faktori tog uspeha;
- da se ustanovi na koji način je pandemija COVID-19 uticala na preduzetništvo žena, koliko su im od pomoći u suočavanju sa pandemijskim uslovima poslovanja bile državne mere podrške, te koliko su uopšte ženski biznisi otporni na ovu i slične krize;
- da se ispita u kojoj meri su preduzetnice informisane i svesne uticaja klimatskih promena na njihovo poslovanje, koliko primenjuju “zelene” prakse poslovanja, odnosno one prakse koje smanjuju ili nemaju štetni uticaj na životnu sredinu i klimu, te kakav je njihov potencijal za tranziciju ka “zelenom” biznisu koji je srž “ozelenjavanja” ili dekarbonizacije ekonomije;
- da se odgovori na pitanje kako preduzetnice usklađuju svoj privatni i poslovni život, i da li se u pogledu ravnoteže između ove dve sfere života razlikuju u odnosu na nekadašnje preduzetnice?



Pored ovih ciljeva koji su bili usmereni na obuhvatno praćenje različitih karakteristika ženskog preduzetništva i praćenje promena, istraživanje je imalo i poseban cilj da ispita efekte dva programa podrške preduzetništvu žena Ministarstva privrede Republike Srbije: *Programa za razvoj preduzetništva kroz finansijsku podršku za početnike u poslovanju* i *Program podsticanja razvoja preduzetništva kroz finansijsku podršku za žene preduzetnice i mlade*.

**STUDIJA JE ORGANIZOVANA** u jedanaest celina. Uvodno poglavlje sadrži i predstavljanje teorijske i istraživačke definicije preduzetništva i posebno ženskog preduzetništva, opis metodologije, uzorka kao i relevantnog normativnog, institucionalnog i socio-ekonomskog konteksta. U drugom poglavlju predstavljene su ocene obima ženskog preduzetništva i osnovne karakteristike na osnovu analize zvaničnog registra APR. U trećem poglavlju opisan je profil preduzetnica, dok su u četvrtom poglavlju prikazani nalazi u pogledu pristupa resursa i započijanja samostalnog posla, a u petom karakteristike poslovanja i uspešnost biznisa.

U šestom poglavlju su prikazani nalazi o preprekama i izazovima sa kojima se preduzetnice suočavaju, ali i očekivanjima i planovima za budućnost. U sedmom poglavlju prikazani su nalazi o uticaju pandemije COVID-19 na žensko preduzetništvo, dok je osmo poglavlje posvećeno percepciji uticaja klimatskih promena i tendencijama "ozelenjavanja" biznisa, te primeni principa dostojnog rada. U devetom poglavlju je opisano stanje u pogledu usklađivanja privatnog i poslovnog života. Deseto poglavlje sadrži biografske priče preduzetnica koje ilustruju različite izazove, iskustva i strategije opstanka i razvoja preduzetnica različitog profila. U poslednjem poglavlju su izloženi zaključci i preporuke za politike, mere i aktivnosti koje treba da doprinesu unapređivanju ženskog preduzetništva. U aneksu izveštaja izloženi su i rezultati procene efekata dve mere Ministarstva privrede.

## 1.1 Definisane preduzetništva žena

U polaznoj studiji o preduzetništvu žena izložena je detaljnija rasprava o različitim definicijama – teorijskim kao i primenjenim – preduzetništva uopšte i posebno preduzetništva žena.<sup>1</sup> Uzimajući u obzir različite teorijske definicije preduzetništva, u polaznoj studiji su preduzetnici/e definisani na teorijskom nivou kao „*ekonomski akteri koji kombinuju faktore proizvodnje i druge relevantne resurse na inovativan način i tako ih premeštaju iz sektora niže u sektor više produktivnosti i višeg dohotka. U tim nastojanjima oni otkrivaju i iskorišćavaju šanse u datom kontekstu i procenjuju i preuzimaju rizike svojih odluka i akcija.*“<sup>2</sup> Ukazano je da preduzetnici nisu isto što i vlasnici i menadžeri preduzeća, već da deluju u međuprostoru između vlasnika i operativnih rukovodilaca, posedujući elemente i jedne i druge uloge. Vlasništvo nad preduzećem im omogućuje kontrolu nad resursima (sredstvima za proizvodnju, kapitalom i sl.), a menadžerska uloga omogućuje strateško odlučivanje, tako da preduzetnici imaju oba preduslova za preduzetništvo.

**Na operacionom nivou, u preduzetnice se svrstavaju žene koje su ili registrovane kao preduzetnice ili su istovremeno (su)vlasnice i glavni menadžeri privrednih društava.** U okviru polazne studije o preduzetništvu žena, preduzetnice su identifikovane kao žene koje su istovremeno (su)vlasnice nad (bar delom) preduzeća i obavljaju ključnu upravljačku ulogu, bez obzira na način na koji su stekle vlasništvo nad preduzećem. U ovoj definiciji nije postavljen prag za vlasnički udeo, odnosno žene su bile prepoznate kao preduzetnice ukoliko su bile suvlasnice bilo kog vlasničkog udela preduzeća, makar i 1%, ali uz uslov da su obavljale glavnu rukovodeću ulogu.

U međuvremenu, 2017. godine UN Women je izdala Priručnik za rodno senzitivne javne nabavke<sup>3</sup> u

1 Videti Babović, M. (2012). *Polazna studija o preduzetništvu žena u Srbiji*. Beograd: UN Women. Dostupno na: <https://secons.net/wp-content/uploads/2022/01/87-publication.pdf>

2 Ibid, str. 16.

3 Kerić, C. (2017). *Power of Procurement: How To Source From Women-Owned Businesses Corporate – Guide to Gender – Responsive Procurement*. New York: UN Women.

kojem je data definicija ženskog preduzeća, koja podrazumeva minimalne zahteve poput vlasništva, kontrole i nezavisnosti (str XIII): (1) najmanje 51% vlasništvo jedne ili više žena; (2) realno upravljanje poslovnim operacijama firme na dnevnoj osnovi i donošenje dugoročnih poslovnih odluka od strane žena; (3) nezavisnost u odnosu na firme koje nisu u vlasništvu žena.

Zbog potrebe da se analizom omogući uporedivost sa stanjem opisanim u polaznoj studiji o preduzetništvu žena, potrebno je primeniti istu definiciju preduzetnica, što znači da će kao preduzetnice biti identifikovane žene koje su suvlasnice preduzeća u bilo kom vlasničkom udelu, ali koje istovremeno obavljaju i vodeću menadžersku ulogu. Drugi razlog za primenu ove definicije je to što Agencija za privredne registre (APR) nije u mogućnosti da identifikuje veličinu udela u vlasništvu prema polu, u sadašnjoj bazi podataka. Zbog navedenih ograničenja, analiza koja se oslanja na podatke APR će biti u mogućnosti samo da prepozna preduzetnice kao registrovane preduzetnice i (su)vlasnice privrednih društava koje istovremeno obavljaju glavnu upravljačku ulogu, bez obzira na to kojim udelom vlasništva raspolažu. Kada su u pitanju podaci dobijeni anketnim istraživanjem, analiza se zbog uporedivosti sa polaznom studijom takođe oslanja na ovu definiciju koja ne postavlja uslov većinskog vlasništva.

**Potrebno je napomenuti, da je u uzorku od 559 preduzetnica obuhvaćenih anketnim istraživanjem (uzorak je sačinjen u saradnji sa APR i na osnovu zvaničnog registra APR koji obuhvata registrovane preduzetnike i privredna društva u privatnoj svojini) udeo preduzetnica koje su manjinske vlasnice izuzetno mali – svega 14 žena.**

Zbog toga nije bilo moguće sprovesti bilo kakvu komparativnu analizu sa većinskim preduzetnicama.

U osnovnim karakteristikama one se ne razlikuju od ostalih preduzetnica, a njihov mali broj nije mogao značajnije uticati na rezultate, pa su u daljoj analizi tretirane zajedno sa drugima u okviru celovitog uzorka.

Diskusija o definisanju ženskog preduzetništva prisutna je i u međunarodnom okviru. Međunarodna organizacija za standardizaciju (International Organization for Standardization – ISO) je sa ciljem pojašnjenja i razlikovanja različitih vrsta uključivanja žena u biznis sektor izložila definicije srodnih pojmova, koje su ishod saglasnosti nakon globalne online diskusije tokom 2020. godine.<sup>4</sup> Tako se razlikuju pojmovi „biznis u vlasništvu žena“ i „biznis koji vodi žena“. Biznis u vlasništvu žena je onaj biznis koji je u vlasništvu jedne ili više žena u proporciji većoj od 50% kapitala, u kome žene obavljaju upravljačku ulogu i kontrolu, u kojima je žena zakonski zastupnik i lice ovlašćeno da potpisuje dokumenta i finansijske račune i koje posluje nezavisno od drugih biznisa koji nisu u vlasništvu žena.<sup>5</sup> Biznis koji vodi žena je onaj u kome je bar 25% vlasništva u posedu jedne ili više žena, u kome upravljanje i kontrolu obavlja jedna ili više žena, u kome bar trećinu članova upravnog odbora čine žene (ukoliko imaju takve odbore) i u kojima je žena zakonski zastupnik i lice ovlašćeno da potpisuje dokumenta i finansijske račune i koje posluje nezavisno od drugih biznisa koji nisu u vlasništvu žena niti koje vodi žena.<sup>6</sup>

U vezi sa definicijom ženskog preduzetništva potrebno je izneti još nekoliko napomena. Klasično preduzetništvo se vezuje za privatni sektor a ne i za javni ili civilni sektor ili druge oblike kolektivne svojine. Ovo „klasično“ preduzetništvo je usmereno na ostvarivanje profita, čime se razlikuje od socijalnog preduzetništva koje se češće javlja u pravnim oblicima kolektivne svojine ili udruženja građana (mada se može ostvarivati i kroz klasična privatna preduzeća), i koje nema za cilj ostvarivanje profita već različitih oblika socijalnih „dobitaka“.

4 Detaljnije na: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:iwa:34:ed-1:v1:en>

5 Nezavisnost se definiše kao sposobnost preduzeća da posluje u svojoj delatnosti bez suštinskog oslanjanja na finansije ili druge resurse (opremu, prostor, vozila) drugog preduzeća koje nije u vlasništvu niti ga vodi žena.

6 Više o dilemama i debatama u definisanju ženskog preduzetništva videti u: Popović-Pantić, S. (2020). *Dve decenije ženskog preduzetništva u Srbiji*. Beograd: Institut Mihajlo Pupin – Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/345388317\\_Institut\\_Mihajlo\\_Pupin](https://www.researchgate.net/publication/345388317_Institut_Mihajlo_Pupin)

Dakle, socijalno preduzetništvo nije obuhvaćeno ovom studijom zbog toga što se najčešće odvija u organizacionim formama koje nisu privatna profitna preduzeća i koje sadrže ograničenje u pogledu raspolaganja ostvarenom dobiti (može se reinvestirati isključivo u ostvarivanje socijalnih ciljeva). Pored toga, ekonomski ciljevi i funkcije u socijalnim preduzećima postavljene su drugačije, u interakciji sa socijalnim ciljevima, što ih bitno razlikuje od klasičnog profitnog preduzetništva.<sup>7</sup> Srbija je nedavno usvojila i *Zakon o socijalnom preduzetništvu* kojim su preciznije definisani uslovi registracije i poslovanja socijalnih preduzeća.<sup>8</sup>

## 1.2 Metodologija istraživanja

Istraživanje ženskog preduzetništva sprovedeno je kroz tri osnovne komponente, primenom mešovitih metoda istraživanja:

1. Desk analiza;
2. Izvorno istraživanje koje je sprovedeno za potrebe projekta a obuhvatilo je dve komponente:
  - a. kvantitativno istraživanje na reprezentativnom uzorku aktivnih preduzetnica, izvedenom iz evidencije APR na osnovu kriterijuma da su žene registrovane preduzetnice ili da su istovremeno (su)vlasnice i direktorke registrovanog privrednog društva;
  - b. kvalitativno istraživanje sa odabranim preduzeticama iz istog uzorka anketnog istraživanja formiranog na osnovu baze APR;
3. Analiza efekata odabranih mera podrške preduzeticama na osnovu podataka Ministarstva privrede Republike Srbije.

### DESK ANALIZA

Desk analiza je sprovedena na različitim dokumentima, poput zakonskih, aktuelnih politika, izveštaja iz drugih istraživanja, a najvažniji deo ove analize sproveden je na administrativnim podacima registrovanih preduzetnika i privrednih društava APR. Ciljevi desk analize su bili da se osvetli aktuelni pravni i politički okvir, napravi pregled dostupnih mera podrške i rekonstruiše institucionalni okvir od značaja za podršku preduzetništvu žena.

Analiza sekundarnih podataka imala je za cilj da na potpunom obuhvatu registrovanih aktivnih preduzeća izmeri udeo žena među preduzeticama, te omogući uvide u neke osnove ženskog preduzetništva, poput sektorske strukture, dinamike osnivanja i gašenja, regionalne distribucije, strukture prema pravnim formama i sl., i da uporedi žensko preduzetništvo iz 2021. godine (od kada datiraju podaci APR) sa onim od pre 10 godina, kao i sa današnjim preduzetništvom muškaraca.

### ISTRAŽIVANJE PREDUZETNICA

**Kvantitativna komponenta** istraživanja je sprovedena na reprezentativnom uzorku od 559 preduzetnica, od kojih je 60 iz dodatnog (booster) uzorka koji je obuhvatio korisnice programa podrške Ministarstva privrede. Kako bi uzorak bio reprezentativan, način izbora jedinica je bio prost slučajaj uzorak u okviru dva stratuma:

1. vlasnice i direktorke privrednih društava (d.o.o., komanditna i ortačka) – 14,34%, i
2. preduzetnice, odnosno vlasnice preduzetničkih radnji – 85,66%.

Anketno istraživanje je sprovedeno u periodu od 7. februara do 10. aprila 2022. godine, a podaci su prikupljeni kroz tri metode za prikupljanje podataka: CATI metoda (Computer Assisted Telephone Interviewing), CAWI metoda (Computer Assisted Web Interviewing) i anketiranje na terenu, metodom „lice u lice“.

7 Cvejić, S., Babović, M., & Vuković, O. (2008). *Mapiranje socijalnih preduzeća u Srbiji*. Beograd: UNDP. Dostupno na: <https://secons.net/wp-content/uploads/2022/01/23-Mapiranje-socijalnih-preduzeca-u-Srbiji.pdf>

8 Zakon o socijalnom preduzetništvu, *Sl. glasnik RS*, br. 14/2022. Dostupno na: <https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-socijalnom-preduzetnistvu.html>

Podaci su prikupljeni na osnovu standardizovanog upitnika koji je razvijen u komplementarnosti sa upitnikom koji je korišćen u Polaznoj studiji o ženskom preduzetništvu kako bi se obezbedila uporedivost u ključnim aspektima. Upitnikom su pokrivena sledeće celine:

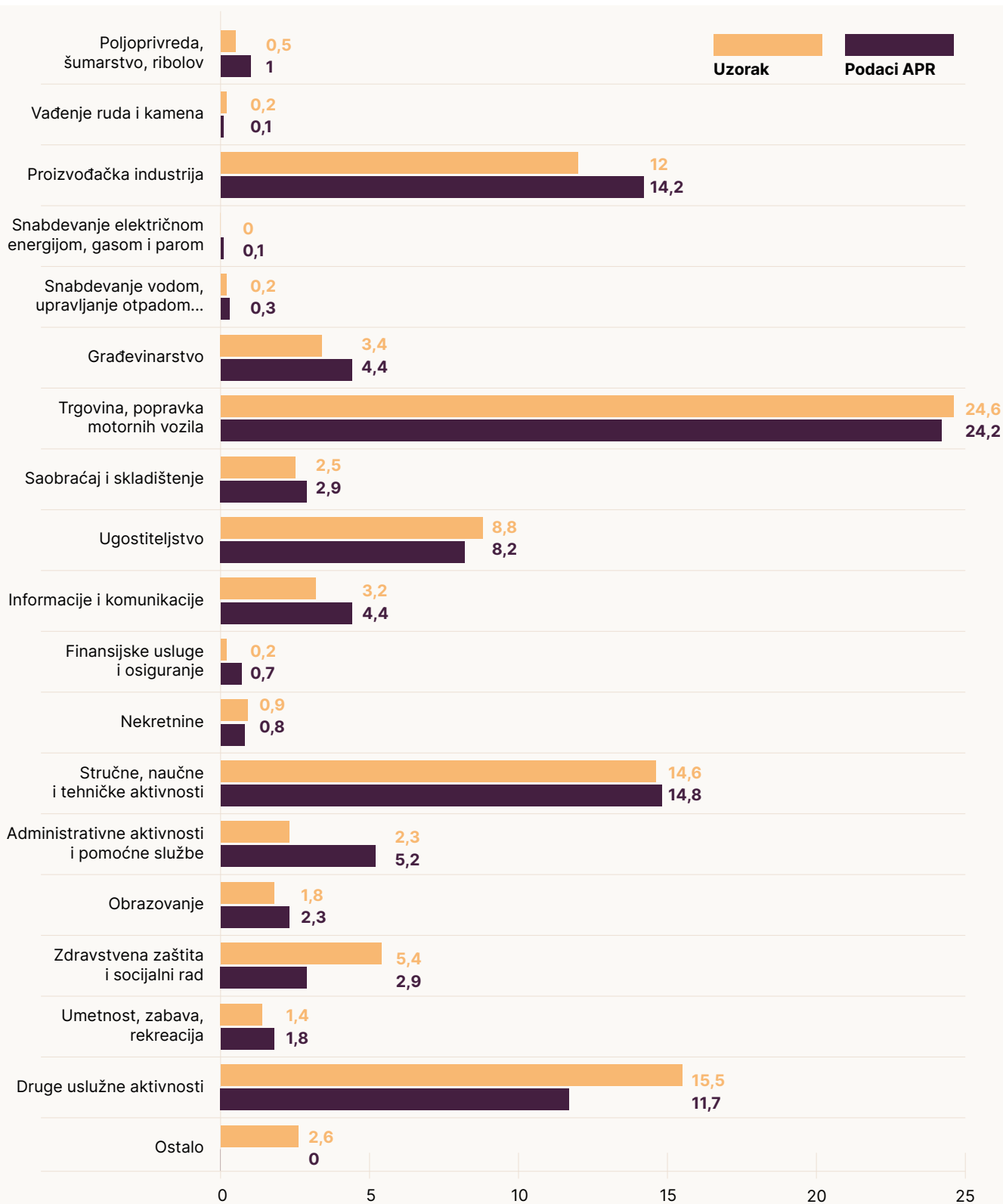
- Socio-ekonomski i preduzetnički profil žena preduzetnica
- Pokretanje biznisa i pristup kapitalu
- Karakteristike poslovanja
- Faktori uspeha
- Planovi za budućnost
- Uspostavljanje ravnoteže između preduzetništva i privatnog života

Za razliku od prethodne studije, upitnik je ovog puta sadržao i modul o uticaju pandemije COVID-19 na poslovanje žena, kao i set pitanja koja su omogućila da se stekne uvid u „zeleno poslovanje“ i pitanja koja će otkriti svest i percepciju žena o mogućnostima tranzicije ka zelenom biznisu i iskustvima u takvim poduhvatima.

Takođe, prilikom praćenja rezultata potrebno je uzeti u obzir da je istraživanje sprovedeno za vreme pandemije. Posebno je važno imati u vidu da se finansijski pokazatelji odnose na period 2019-2020, jer je to bio u vreme istraživanja poslednji period za koji su preduzeća i preduzetnici mogli imati potpune podatke.

#### OPIS UZORKA

Uzorak preduzetnica koji je obuhvaćen anketnim istraživanjem formiran je na osnovu spiska preduzetnica i privrednih društava koja istovremeno imaju za (su)vlasnika i glavnog direktora ženu, registrovanih u Agenciji za privredne registre. Dobijeni podaci o karakteristikama preduzetnica iz uzorka pokazuju da uzorak dobro odražava karakteristike svih registrovanih preduzetnica, kada se uporede sektori delatnosti, što upućuje na dobru reprezentativnost uzorka. Na grafikonu su predstavljeni podaci o distribuciji preduzetnica prema sektorima delatnosti prema bazi APR-a i sprovedenom istraživanju.



↑ **Grafikon 1:** *Sektorska struktura ženskog preduzetništva u uzorku istraživanja i prema evidenciji APR (%)*

Izvor: APR, 2021.

**Kvalitativna komponenta** je obuhvatila sprovođenje 15 dubinskih intervju sa preduzeticama različitih profila, od toga:

- 10 intervju sa preduzeticama iz različitih sektora delatnosti,
- 2 intervju sa preduzeticama koje su osnovale lokalna ženska udruženja sa ciljem podsticanja ženskog preduzetništva,
- 2 intervju sa korisnicama programa podrške Ministarstva privrede Republike Srbije,
- 1 intervju sa preduzeticom koja se nalazi u tranziciji ka zelenom biznisu.

### **Analiza efektivnosti programa podrške**

Kvantitativnom komponentom prikupljeni su i podaci koji su omogućili analizu efekata dva programa podrške preduzetništvu Ministarstva privrede Republike Srbije:

1. Program za razvoj preduzetništva kroz finansijsku podršku za početnike u poslovanju, i
2. Program podsticanja razvoja preduzetništva kroz finansijsku podršku za žene preduzetnice i mlade.

**Deo upitnika je sadržao pitanja o iskustvima koja se odnose na navedene programe. Prikupljeni podaci su omogućili merenje informisanosti preduzetnica o programima podrške, uvid u broj preduzetnica koje su pokušale ili uspele da dobiju podršku, ali i upoređivanje uspeha i razvoja poslovanja onih koje su dobile mere podrške sa onima koje nisu koristile ove mere.**

U cilju dubljih sagledavanja efekata programa podrške, sprovedena su i dva intervju sa korisnicama Programa za razvoj preduzetništva kroz finansijsku podršku za početnike u poslovanju.

## **1.3 Relevantni kontekst**

### **Zakonski okvir, institucije i politike**

Osnivanje i delovanje privatnih preduzeća i preduzetnika regulisano je *Zakonom o privrednim društvima*.<sup>9</sup> Privredna društva su pravna lica koja obavljaju delatnosti u cilju sticanja dobiti (Član 2). Ona dobijaju status pravnog lica upisom u Registar privrednih subjekata u skladu sa *Zakonom o postupku registracije u Agenciji za privredne registre*.<sup>10</sup> Mogu biti osnovana u jednoj od sledećih formi koje propisuje Zakon: ortačko društvo,<sup>11</sup> komanditno društvo,<sup>12</sup> društvo s ograničenom odgovornošću<sup>13</sup> i akcionarsko društvo.<sup>14</sup>

Prema *Zakonu o privrednim društvima*, preduzetnik je poslovno sposobno fizičko lice koje obavlja delatnost u cilju ostvarivanja prihoda i koje je kao takvo registrovano u skladu sa zakonom o registraciji (Član 83). Isti član ovog Zakona smatra preduzetnikom i fizičko lice upisano u poseban registar, koje obavlja delatnost slobodne profesije. Preduzetnik za sve obaveze nastale u vezi sa obavljanjem svoje delatnosti odgovara celokupnom svojom imovinom, i u tu imovinu ulazi i imovina koju stiče u vezi sa obavljanjem delatnosti. Odgovornost za obaveze ne prestaje brisanjem preduzetnika iz registra (Član 85).

Proces registracije preduzetnika/ca i privrednih društava regulisan je *Zakonom o postupku*

9 Zakon o privrednim društvima, *Sl. glasnik RS*, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021. Dostupno na: [https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_privrednim\\_drustvima.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_privrednim_drustvima.html)

10 Zakon o postupku registracije u Agenciji za privredne registre, *Sl. glasnik RS*, br. 99/2011, 83/2014, 31/2019 i 105/2021. Dostupno na: [https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_postupku\\_registracije\\_u\\_agenciji\\_za\\_privredne\\_registre.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_postupku_registracije_u_agenciji_za_privredne_registre.html)

11 Ortačko društvo je društvo dva ili više ortaka koji su neograničeno solidarno odgovorni celokupnom svojom imovinom za obaveze društva. Ortaci u društvo unose uloge jednake vrednosti ako ugovorom o osnivanju nije drugačije određeno i stiču udele u društvu srazmerne svojim ulozima (Zakon o privrednim društvima, Član 93).

12 Komanditno društvo je privredno društvo koje ima najmanje dva člana, od kojih najmanje jedan za obaveze društva odgovara neograničeno (komplementar), a najmanje jedan odgovara ograničeno, do visine svog neuplaćenog, odnosno neunetog uloga (komanditor) (Zakon o privrednim društvima, Član 125).

13 Društvo s ograničenom odgovornošću je društvo u kome jedan ili više članova društva imaju udele u osnovnom kapitalu društva, s tim da članovi društva ne odgovaraju za obaveze društva (Zakon o privrednim društvima, Član 135).

14 Akcionarsko društvo je društvo čiji je osnovni kapital podeljen na akcije koje ima jedan ili više akcionara koji ne odgovaraju za obaveze društva. Akcionarsko društvo odgovara za svoje obaveze celokupnom imovinom (Zakon o privrednim društvima, Član 245).

registracije u Agenciji za privredne registre, a poslovanje preduzeća i preduzetnika/ca regulisano je velikim brojem zakona i propisa, koji, pored opštih, obuhvataju i posebne zakone vezane za određene delatnosti, i sl. Od posebnog su značaja dve vrste propisa koji regulišu opšte obaveze preduzetnika/ca i privrednih društava: propisi kojima se regulišu obaveze u pogledu plaćanja poreza i doprinosa, i propisi u vezi sa zapošljavanjem i pravima na radu.

Odgovornost za razvoj preduzetništva smeštena je u više institucija. **Ministarstvo privrede** je, između ostalog, nadležno za položaj i povezivanje privrednih društava i drugih oblika organizovanja za obavljanje delatnosti, predlaganje mera za podsticanje investicija i koordinaciju poslova koji se odnose na investicije osim u oblasti prehrambene industrije, koordinaciju rada javne agencije nadležne za promociju izvoza i podsticanje investicija, mere ekonomske politike za razvoj zanatstva, malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, koordinaciju poslova u vezi sa povezivanjem privrednih društava sa strateškim investitorima, predlaganje i sprovođenje finansijskih i drugih mera radi podsticanja poslovanja, konkurentnosti i likvidnosti privrednih subjekata.<sup>15</sup> U okviru Ministarstva privrede, između ostalih postoje **Sektor za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva i Sektor za privredna društva i registre**. Ministarstvo je pokrenulo i **Portal preduzetništva**<sup>16</sup> namenjen preduzetnicima i onima koji žele da to postanu. Na portalu se mogu dobiti informacije o tome šta je potrebno učiniti da se pokrene biznis, da se dobiju informacije i podrška potrebni za opstanak ili razvoj biznisa. Portal sadrži informacije o posebnim programima podrške, instrukcije o prijavljivanju, neophodne formulare i druge alate koji olakšavaju pristup informacijama i programima podrške.

**Ministarstvo finansija** je, između ostalog, nadležno za sistem i politiku poreza, taksi, naknada i drugih javnih prihoda, osnove sistema doprinosa za socijalno osiguranje i carinski sistem. Poreska uprava obavlja stručne poslove u vezi sa registrom poreskih obveznika, utvrđivanje poreza, poresku kontrolu, redovnu i prinudnu naplatu poreza i sporednih poreskih davanja, itd.

**Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede** je nadležno za politiku razvoja poljoprivrede i prehrambene industrije kao i za podsticaje u oblasti prehrambene industrije, za unapređenje poljoprivredne proizvodnje, i dr. **Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija** je nadležno za funkcionisanje tržišta, strategiju i politiku razvoja trgovine, unutrašnju trgovinu, kontrolu kvaliteta industrijsko-neprehrambenih proizvoda u proizvodnji i prometu, i kontrolu usluga. Ministarstvo obavlja i poslove koji se odnose na razvoj turizma, na oblast telekomunikacija i informacionog društva. **Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja** obavlja poslove u oblasti radnih odnosa i prava iz rada, a **Ministarstvo zaštite životne sredine** obavlja poslove državne uprave koji se odnose na sistem zaštite i unapređenje životne sredine, i njegovo delovanje je od posebnog značaja za razvoj preduzetništva u oblasti cirkularne i zelene ekonomije.

Za oblast rodne ravnopravnosti značajna je uloga **Koordinacionog tela za rodnu ravnopravnost Vlade Republike Srbije** koje predstavlja nacionalni koordinacioni mehanizam za pitanja rodne ravnopravnosti sa mandatom da koordinira rad organa državne uprave i drugih institucija u cilju unapređenja rodne ravnopravnosti. Značajnu ulogu ima i **Ministarstvo za ljudska i manjinska prava i društveni dijalog**.

**Agencija za privredne registre** je institucija od ključnog značaja za preduzetništvo. Osnovana je *Zakonom o agenciji za privredne registre*<sup>17</sup> 2004. godine sa ciljem vođenja registara kao jedinstvenih centralizovanih elektronskih baza podataka, i sprovođenje reforme sistema registracije kako bi se olakšali uslovi za pokretanje poslovanja, unapređenje privrednog ambijenta i privlačenje investicija.

<sup>15</sup> Zakon o ministarstvima, *Sl. glasnik RS*, br. 128/2020 i 116/2022. Dostupno na: [https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_ministarstvima.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_ministarstvima.html)

<sup>16</sup> Portal o preduzetništvu dostupan na sledećem linku: <https://preduzetnistvo.gov.rs/>.

<sup>17</sup> Zakon o Agenciji za privredne registre, *Sl. glasnik RS*, br. 55/2004, 111/2009, 99/2011. Dostupno na: <https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-agenciji-za-privredne-registre.html>

U cilju pojednostavljenja procedura registracije malih i srednjih preduzeća i preduzetnika, uveden je jednošalterski sistem registracije koji je skratio vreme registracije osnivanja i izdavanja PIB-a. Zahvaljujući ovom unapređenom sistemu, privredni subjekti koji se registruju u APR-u, sa odlukom o osnivanju, istovremeno dobiju matični broj, poreski identifikacioni broj (PIB), prijavu na paušalno oporezivanje ili na isplatu lične zarade ili na PDV, kao i broj osiguranika zdravstvenog osiguranja koji izdaje RFZO. Pored toga, pojednostavljene su i procedure za prijavu i odjavu radnika predajom jedinstvenog obrasca na jednom šalteru.

### Od 1. januara 2018. godine u APR-u je omogućeno osnivanje preduzetnika elektronskim putem (kroz eRegistraciju). Od jula 2022. godine, APR registruje i pol preduzetnika, osnivača privrednog društva i zakonskog zastupnika.

Međutim, podaci o polu osnivača i zakonskog zastupnika dostupni su samo za one preduzetnike i privredna društva koja su registrovana nakon toga, kao i ona koja su u međuvremenu preregistrovana na način koji obuhvata promenu lica koja su osnivači ili zastupnici, dok ostale promene (na primer, adresa sedišta) neće ni dalje omogućiti identifikaciju osnivača i zastupnika prema polu.

Institucionalni okvir od značaja za preduzetništvo uključuje i važne fondove, a u mapi institucija i organizacija značajne su i privredne komore, razvojne agencije, Agencija za osiguranje i finansiranje izvoza, kao i Nacionalna služba za zapošljavanje. **Fond za razvoj Republike Srbije** sredstvima koje opredeljuje Ministarstvo privrede, sprovodi mere podsticanja poslovanja pravnih lica i preduzetnika kroz obezbeđivanje finansijske pomoći, kredita za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva. Fond obezbeđuje „strat-up“ kredite za početnike i početnice u biznisu, zatim podstiče razvoj preduzetništva kroz različite razvojne

projekte, daje posebne kredite za poslovanje u nerazvijenim i izrazito nerazvijenim područjima, zatim pruža kreditnu podršku za žene preduzetnice i mlade, a ima i program finansijske podrške privrednim subjektima za održavanje likvidnosti u otežanim ekonomskim uslovima izazvanim pandemijom COVID-19. **Fond za inovacionu delatnost** unapređuje veze između nauke, tehnologije i privrede i doprinosi podsticanju razvoja inovativnog preduzetništva tako što: podržava inovativno preduzetništvo posebno u ranoj fazi razvoja; povezuje naučno-istraživačke organizacije i privatna preduzeća radi razvoja i komercijalizacije inovacija; novim proizvodima, tehnologijama i uslugama omogućuje izlazak na tržište; utemeljuje dugoročnu institucionalnu podršku države inovativnom preduzetništvu u saradnji sa međunarodnim finansijskim institucijama, organizacijama, donatorima i privatnim sektorom.

Kada su u pitanju politike podsticanja i unapređivanja preduzetništva, jedna od ključnih je **Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva i konkurentnosti** koja je pokrivala period 2015-2020, a u planu je izrada nove strategije. U aktuelnom periodu je važeća **Strategija industrijske politike Republike Srbije od 2021-2030. godine**. Pored toga, **Strategija za rodnu ravnopravnost za period od 2021. do 2030. godine**<sup>18</sup> utvrđuje sveobuhvatne mere u cilju prevazilaženja rodno jaza i ostvarivanja rodne ravnopravnosti kao preduslova za razvoj društva i poboljšanje svakodnevnog života žena i muškaraca, devojčica i dečaka u Republici Srbiji.

**Proces rodno odgovornog budžetiranja**, koji Republika Srbija sprovodi od 2015. godine, u skladu sa Zakonom o budžetskom sistemu i Zakonom o rodnoj ravnopravnosti, unapredio je podršku ženskom preduzetništvu jer su principe rodne ravnopravnosti u planiranje mera i programa uvele ključne institucije, poput Ministarstva privrede, Ministarstva bez portfelja za inovaciono preduzetništvo, Kancelarije za javne nabavke, Fonda za inovacionu delatnost, Ministarstva za zaštitu životne sredine i dr.

<sup>18</sup> Strategija za rodnu ravnopravnost za period od 2021. do 2030. godine, dostupna na: <https://socijalnoukljucivanje.gov.rs/rs/usvojena-strategija-za-rodnu-ravnopravnost-od-2021-do-2030-godine/>



## Mere i programi podrške preduzetništvu

**Posebni programi/mere podrške države** namenjeni preduzetnicima i preduzetnicama *na samom početku poslovanja* – predstavljaju značajan podsticaj za razvoj MMSP u Srbiji. Programi podrazumevaju finansijsku podršku i to najčešće u vidu:

- **Start-up programa** koji predstavljaju vrstu finansijske podrške (kombinacija kredita i bespovratnih sredstava) kroz koju početnice i početnici u poslu mogu da nabave opremu neophodnu za započinjanje poslovanja, finansiraju tekuće troškove održavanja poslovnog ili proizvodnog prostora, kao i da pokriju osnovne operativne troškove. Program sprovode Ministarstvo privrede i Fond za razvoj Republike Srbije.
- **Programa ranog razvoja** Fonda za inovacionu delatnost koji je namenjen mladim preduzećima koja razvijaju tehnološku inovaciju za kojom postoji potreba na tržištu. Program je osmišljen s ciljem da podrži opstanak preduzeća tokom kritične faze istraživanja i razvoja i omogućiti razvijanje poslovnih kapaciteta koji će omogućiti plasiranje inovacija na tržište.
- **Obuke za preduzetništvo i subvencija za samozapošljavanje** koje predstavljaju finansijsku meru podrške namenjenu nezaposlenim licima koja se nalaze na evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje, i imaju završenu obuku za započinjanje sopstvenog posla. Ove programe sprovodi Nacionalna služba za zapošljavanje.
- **Programa podsticanja razvoja preduzetništva kroz finansijsku podršku za žene preduzetnice i mlade.** Ovaj program je prvi put realizovan 2021. godine i predstavlja kombinaciju bespovratnih sredstava i povoljnog kredita Fonda za razvoj. Sredstva opredeljena programom namenjena su za kupovinu opreme i dostavnih vozila, tekuće održavanje poslovnog ili proizvodnog prostora, i za operativne troškove. Program je namenjen za preduzetnike, mikro i mala preduzeća. Program sprovode Ministarstvo privrede i Fond za razvoj Republike Srbije.

Druga velika grupa programa odnosi se na **podršku rastu i razvoju preduzeća** koja obuhvata niz programa podrške za MMSP, a koji *nisu vezani*

*za sam početak poslovanja.* Ova grupa programa podrazumeva investicije, mere za unapređenje poslovanja, podršku novom zapošljavanju, kao i programe podrške koji su usmereni na određene sektore. Neke od mera koje su posebno važne za podršku preduzetništvu:

- **Investicioni krediti za preduzetnike** namenjeni su prvenstveno preduzetnicima kojima su neophodna sredstva za nabavku opreme, mašina, postrojenja, za izgradnju ili kupovinu proizvodnog ili poslovnog prostora.
  - **Garancije po programu Fonda za razvoj** namenjene su obezbeđenju kredita, odnosno za obezbeđivanje drugih poslova podnosilaca zahteva. Namenjene su mikro, malim, srednjim i velikim pravnim licima.
  - **Nabavka opreme kroz „Program podrške malim preduzećima za nabavku opreme“** koji je namenjen, između ostalog, preduzetnicima, mikro i malim pravnim licima i koji opredeljuje sredstva za sufinansiranje nabavke nove opreme za izvođenje građevinskih radova i nove opreme direktno uključene u proces proizvodnje razmenljivih dobara, i to:
    - “ proizvodne opreme i/ili mašina;
    - “ transportno-manipulativnih sredstava uključenih u proces proizvodnje i unutrašnjeg transporta;
    - “ delova, specijalizovanih alata za mašine;
    - “ mašina i opreme za unapređenje energetske efikasnosti i ekoloških aspekata proizvodnje.
- Program sprovode Ministarstvo privrede, Razvojna agencija Srbije, poslovne banke i lizing kompanije. Deo sredstava je obezbeđen iz budžeta Republike Srbije, a deo iz pretpristupnih fondova EU-IPA.
- **Standardizovani set usluga** je program nefinansijske podrške namenjen potencijalnim i postojećim mikro, malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima za unapređenje dostupnosti, obima i kvaliteta usluga. Podrška koja je obuhvaćena ovim programom odnosi se prvenstveno na pružanje informacija u vezi sa: započinjanjem poslovanja, nacionalnim programima za podršku malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima uz pomoć podnošenja prijave, davanjem informacija u vezi sa poslovnim udruživanjem malih i srednjih

preduzeća, itd. Program sprovode Ministarstvo privrede, Razvojna agencija Srbije i akreditovane regionalne razvojne agencije.

- **Kreditni za trajna obrtna sredstva** su namenjeni preduzetnicima, mirko, malim, srednjim, i velikim pravnim licima, sa ciljem pomoći pri finansiranju tekućih obaveza koje nastaju u redovnim poslovnim okolnostima. Program sprovodi Fond za razvoj Republike Srbije.

## Vlada Republike Srbije je posebno orijentisana na to da finansijski i nefinansijski podstiče osnivanje i razvoj inovativnih kompanija.

U skladu sa tim postoje posebno razvijeni **programi/mere podrške** koji se odnose na one preduzetnike i preduzetnice koji se bave razvojem **inovacija, digitalizacijom i razvojem zelene ekonomije**. U nastavku su neki od programa podrške iz ove grupe.

- **Program sufinansiranja inovacija** Fonda za inovacionu delatnost namenjen je preduzećima kojima su potrebna znatna finansijska sredstva za komercijalizaciju istraživanja i razvoja. Program ima za cilj dalji razvoj postojećih inovativnih preduzeća zasnovanih na znanju, podsticanje uspostavljanja saradnje sa međunarodnim partnerima i povećanje broja tehnoloških kompanija.
- **Program akceleracije Katapult** Fonda za inovacionu delatnost namenjen je preduzetničkim poduhvatima u ranoj fazi razvoja proizvoda i osvajanja tržišta, kao i preduzećima sa dokazanom tržišnom trakcijom koji imaju za cilj da ubrzaju svoj rast i prikupe dodatna finansijska sredstva.
- **Inovacioni vaučeri** su jednostavan finansijski podsticaj kojim Fond za inovacionu delatnost omogućava mikro, malim i srednjim preduzećima da koriste usluge naučnoistraživačkog sektora i time podignu inovativnost i konkurentnost na tržištu.

U podršci ženskom preduzetništvu važnu ulogu imaju i udruženja samih preduzetnica, a jedno od najstarijih je **Udruženje poslovnih žena Srbije**, asocijacija poslovnih žena koja sprovodi promociju uspešnih primera u ženskom preduzetništvu,

programe osnaživanja ženskog preduzetništva, umrežavanje, mentorsku podršku i edukacije za dalji razvoj ženskih preduzeća.

## Ekonomski trendovi i klima za preduzetništvo

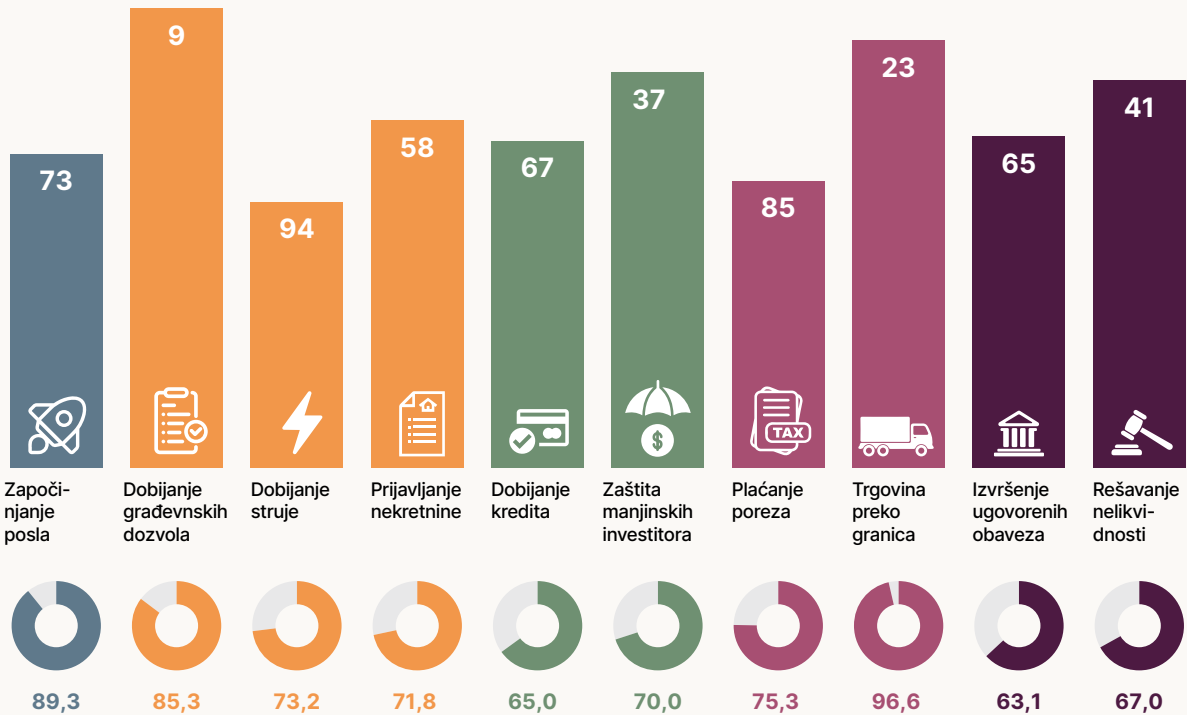
U vreme izrade Polazne studije o preduzetništvu žena, ekonomski kontekst je bio obeležen uticajem međunarodne finansijske krize iz 2008. godine koja je snažno pogodila Srbiju u fazi kada su još reforme povezane sa post-socijalističkom transformacijom bile nedovršene ili u ranoj fazi. Efekti krize su se osećali sve do 2014. godine, manifestovani preko nestabilnih trendova ekonomskog rasta, i nepovoljnih trendova na tržištu rada. Velika ekonomska depresija je snažno pogodila sektor MSPP tokom čitavog recesionog perioda (2009-2013).<sup>19</sup>

### Od 2015. godine do 2019. godine beleži se period stabilnog ekonomskog rasta po stopama od 1,8% (2015), 3,3% (2016), 2,1% (2017), 4,5% (2018) i 4,3% (2019). U tom periodu evidentni su i pozitivni trendovi oporavka preduzetničkog sektora.

Od 2014. do 2018. povećan je broj privrednih subjekata za 51.150 MSPP, broj zaposlenih je povećan za 155.577 a BDV za 35,9%, pri čemu je značajno premašio vrednost BDV iz 2008 godine. Prosečna godišnja stopa rasta produktivnosti rada u istom periodu iznosila je oko 6,2%.<sup>20</sup> Broj registrovanih preduzetnika je povećan sa 272.969 u 2018. godini na 298.279 u 2020. godini, broj mikro preduzeća je u istom periodu povećan sa 41.451 na 42.317, broj malih preduzeća sa 11.219 na 12.187 a srednjih sa 2.517, na 2.716, što znači da je i zaposlenost u osnovi u sektoru MSPP u ovom periodu rasla.

<sup>19</sup> Danon, M., & Šormaz, N. (2018). *Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2018. godinu*. Beograd: Ministarstvo privrede. Dostupno na: [https://privreda.gov.rs/sites/default/files/documents/2021-08/Izveštaj-MSPP-2018\\_FIN.pdf](https://privreda.gov.rs/sites/default/files/documents/2021-08/Izveštaj-MSPP-2018_FIN.pdf)

<sup>20</sup> Ibid.



↑ **Grafikon 2:** Vrednosti na indeksu lakoće poslovanja prema domenima, 2020.

Izvor: World Bank, 2020.

Pandemija COVID-19 koja je proglašena u martu 2020. godine prekinula je ove pozitivne trendove na tržištu rada, ali ne zadugo. Dok se u 2020. godini registruje negativna stopa ekonomskog rasta od -0,9%, već u 2021. godini ova stopa je iznosila 7,5%. U drugom kvartalu 2022. godine, stopa rasta je iznosila 3,9%.<sup>21</sup> Pandemija je početno imala nepovoljan efekat i na zaposlenost, tako što je u 2020. godini smanjen broj zaposlenih (za 6200 lica ili 0,2%), ali i broj nezaposlenih (za 49.300 lica ili 14,7%), a povećan broj neaktivnih lica (za 25.800, odnosno za 1,0%). Već 2021. godine ovi trendovi su se preokrenuli pa je povećan broj zaposlenih (za 72.100 lica ili 2,6%), broj nezaposlenih (za 53.200 lica ili 17,8%), dok je broj lica van radne snage smanjen za 162.500 lica (ili 5,8%).<sup>22</sup>

Prema indeksu "lakoće poslovanja" (Ease of Doing Business) Svetske banke, u 2020. godini Srbija je rangirana na 44. mestu od 190 zemalja, sa 75,7 poena od mogućih 100.<sup>23</sup> Najbolji uslovi poslovanja zabeleženi su u pogledu prekogranične trgovine i započinjanja biznisa, a najmanje povoljni u pogledu izvršavanja ugovornih obaveza i dobijanja kredita (**Grafikon 2**).

Prema podacima Svetskog ekonomskog foruma, pre izbivanja pandemije Srbija se rangirala kao 72. od 141 države prema vrednosti indeksa globalne konkurentnosti, uz vrednost od 60,9 poena od mogućih 100. Napredak u odnosu na prethodnu (2018.) godinu zabeležen je u oblasti institucija i infrastrukture u kontekstu podržavajućeg okruženja, dok je pogoršanje zabeleženo u odnosu na usvajanje IKT.

21 RZS, Statistika nacionalnih računa, dostupno na: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2022/Html/G20221275.html>

22 RZS. (2021). *Anketa o radnoj snazi u Republici Srbiji, 2020*. Beograd: Republički zavod za statistiku. Dostupno na: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2021/Pdf/G20215671.pdf>; RZS. (2022). *Anketa o radnoj snazi u Republici Srbiji, 2021*. Beograd: Republički zavod za statistiku. Dostupno na: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2022/Pdf/G20225682.pdf>

23 World Bank. (2020). *Doing Business 2020 – Economy Profile Serbia*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development, World Bank. Dostupno na: <https://archive.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/s/serbia/SRB.pdf>

U oblasti ljudskog kapitala napredak je zabeležen u odnosu na veštine a pogoršanje u odnosu na zdravlje. U dimenziji tržišta napredak je zabeležen na tržištu rada, u finansijskom sistemu i u pogledu veličine tržišta a negativan trend u pogledu tržišta dobara. U oblasti inovacija zabeležen je napredak u dinamici poslovanja i sposobnostima za inoviranjem.<sup>24</sup>

Nakon pauze od gotovo 15 godina, u Srbiji je ponovo sprovedeno istraživanje u okviru međunarodnog konzorcijuma Globalni monitor za preduzetništvo (Global Entrepreneurship Monitor – GEM).<sup>25</sup> Prema ovim nalazima, najpovoljnije su ocenjeni fizička infrastruktura, oporavak od posledica COVID-19, komercijalna i uslužna infrastruktura, a najnepovoljnije obuka i obrazovanje, dostupnost finansiranja, transfer istraživanja i razvoja, kao i kulturne i društvene norme (**Tabela 1**). Nalazi takođe ukazuju da su eksperti nešto optimističniji nego ekspertkinje u oceni stanja.

## Rodna ravnopravnost i ekonomska participacija

Nalazi o ženskom preduzetništvu mogu se razumeti tek u širem kontekstu rodne ravnopravnosti. Uprkos izvesnom napretku izmerenom Indeksom rodne ravnopravnosti Evropskog instituta za rodnu ravnopravnost (EIGE), u Srbiji su i dalje prisutne izražene rodne nejednakosti koje se sistematski ispoljavaju u različitim oblastima učešća u javnom životu kao i u sferi privatnog života i porodičnih odnosa.<sup>26</sup> U 2021. godini vrednost indeksa je u odnosu na prvu godinu kada je Indeks izmeren (2014. godine) povećana za 5,6 poena, a jaz u odnosu na prosečnu vrednost indeksa za EU je smanjen.

⬇ **Tabela 1:** Opšti uslovi za preduzetništvo – poređenje srednjih vrednosti (2022. godina)  
Izvor: GEM istraživanje, 2022.

Opšti uslovi za preduzetništvo	Srbija	Muškarci	Žene
Dostupnost finansiranja	3,69	3,77	3,50
Pristupačnost finansiranja	4,26	4,61	3,52
Vladine politike	5,29	5,54	4,70
Vladini programi	5,00	5,04	4,91
Obrazovanje i obuka	3,03	3,20	2,67
Transfer istraživanja i razvoja	3,88	4,16	3,26
Komercijalna i uslužna infrastruktura	5,23	5,55	4,60
Otvorenost tržišta	4,94	5,33	4,01
Fizička infrastruktura	6,96	7,25	6,20
Kulturne i društvene norme	3,95	4,34	3,15
Oporavak od posledica COVID-19	6,12	6,58	5,17
Dostizanje ciljeva održivog ekonomskog razvoja UN	4,78	4,89	4,51
<b>Prosek</b>	<b>4,76</b>	<b>5,02</b>	<b>4,18</b>

24 FREN. (2019). *Konkurentna pozicija Srbije u 2019. godini prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma*. Beograd: FREN. Dostupno na: <https://fren.org.rs/wp-content/uploads/2019/10/KONKURENTNOST-SRBIJE-ZA-2019-GODINU.pdf>.

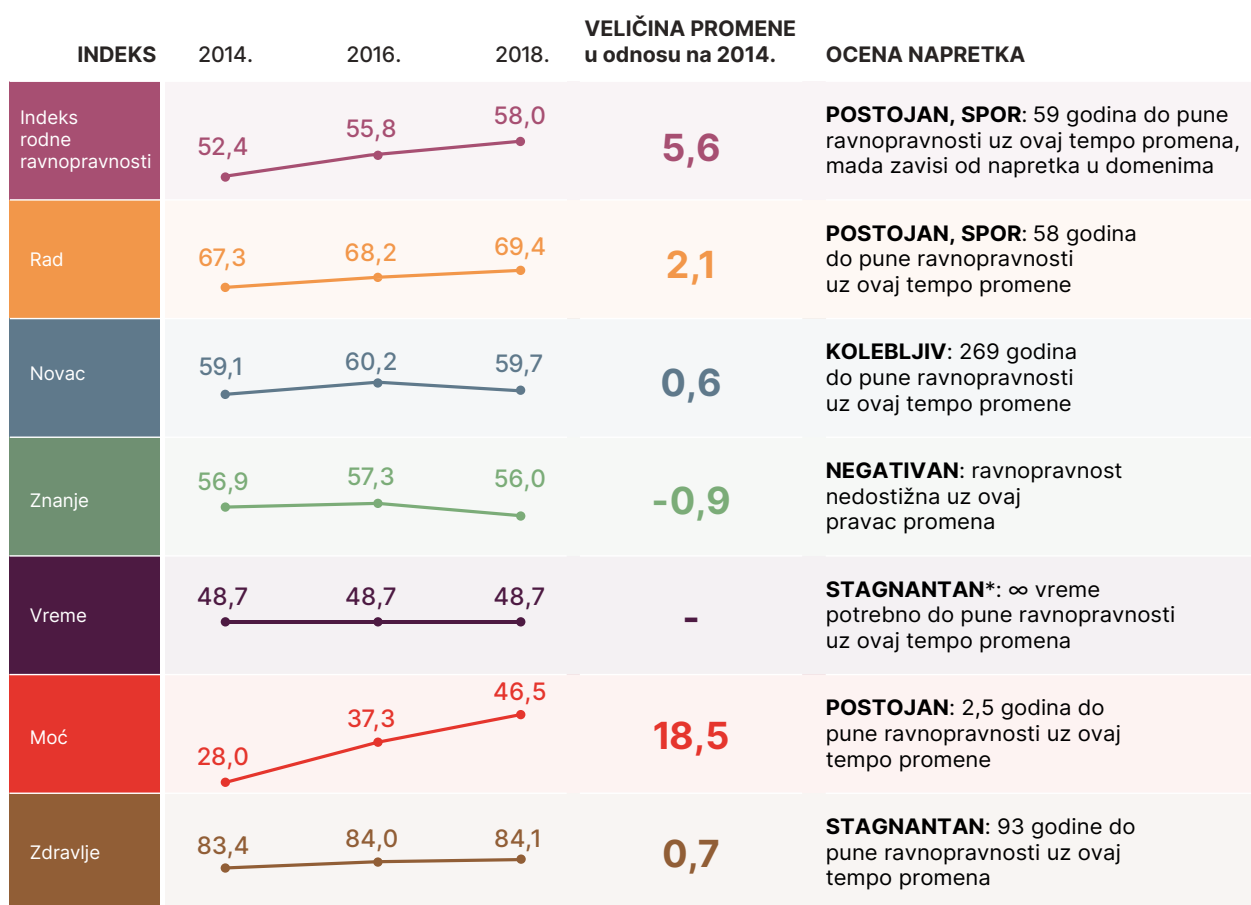
25 Podaci dobijeni u istraživanju su dostupni na sledećem linku: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51147>. U ovoj komponenti GEM istraživanja učestvovalo je 38 nacionalnih eksperata, uključujući donosiocce politika, preduzetnike i naučnike, od kojih je zatraženo da iznesu svoje stavove o 12 okvirnih uslova koji mogu podstaći ili ograničiti preduzetničke aktivnosti u Srbiji.

26 Babović, M., & Petrović, M. (2021). *Indeks rodne ravnopravnosti u Republici Srbiji 2021*. Beograd: Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva Vlade Republike Srbije. Dostupno na: [https://www.stat.gov.rs/media/343261/indeks\\_rodne\\_ravnopravnosti\\_u\\_rs\\_2021.pdf](https://www.stat.gov.rs/media/343261/indeks_rodne_ravnopravnosti_u_rs_2021.pdf)

Rezultati praćenja ukazuju na neravnomeran napredak u ostvarivanju rodne ravnopravnosti, jer se u domenu moći i rada registruje kontinuirani napredak, u domenima novca i znanja protivrečne tendencije a u domenima vremena i zdravlja stagnacija (**Grafikon 3**).

U oblastima koje su od značaja za preduzetništvo žena, rodne nejednakosti se manifestuju na brojne

načine: preko velikih razlika u izboru oblasti obrazovanja među ženama i muškarcima,<sup>27</sup> slabijeg pristupa imovini<sup>28</sup> i drugim resursima (poput informacija i pristupa tehnologijama<sup>29</sup>) od značaja za ekonomsku participaciju i mogućnosti započinjanja preduzetništva, generalno nižu participaciju na tržištu rada i koncentrisanje u sektorima usluga i tržišnoj ekonomiji brige.



\* Podaci za ovaj domen dostupni su samo za 2015. godinu, tako da je stagnantan trend zapravo posledica nedostatka novih podataka a ne faktičkog stanja.

↑ **Grafikon 3:** Indeks rodne ravnopravnosti za Republiku Srbiju, ukupno i po domenima 2014-2018.

Izvor: Babović, Petrović (2021). *Indeks rodne ravnopravnosti u Republici Srbiji 2021*.

27 Rodne razlike nisu značajne u pogledu obuhvata osnovnim i srednjim obrazovanjem, ali se već na nivou srednjeg obrazovanja javljaju značajne rodne razlike u izboru obrazovnih oblasti. Tako dečaci tri puta češće nego devojčice završavaju srednje stručne škole, dok se devojčice više usmeravaju prema gimnazijama, a i kada upisuju srednje škole, češće se opredeljuju za oblasti poput tekstila, kožarstva, ličnih usluga, zdravstva i sl. (RZS, 2020).

28 Prema podacima Republičkog geodetskog zavoda, žene su vlasnice svega 25,6% svih nepokretnosti, a suvlasnice 12,8% nepokretnosti. Posmatrano prema tipu nepokretnosti, žene su vlasnice 24,2% svih zemljišnih parcela i 25,6% svih objekata. Rodna analiza sa predlogom indikatora, dostupno na: <http://upisnepokretnosti.rs/Files/00071/Rodna-analiza-sa-predlogom-indikatora.pdf>

29 Žene nešto ređe koriste kompjutere i internet nego muškarci, pogotovo one u starijim generacijama. Prema nalazima istraživanja o informaciono-komunikacionim tehnologijama, tokom tri meseca koja su prethodila istraživanju kompjuter je koristilo 78,8% muškaraca i 70,9% žena. Tokom istog perioda internet je koristilo 83,6% muškaraca i 78,8% žena. Razlika u korišćenju mobilnih telefona nema, jer ga u svim generacijama osim starijih koriste i žene i muškarci u 100% slučajeva (Kovačević, Šutić & Rajčević, 2021).

Rodni jaz u zaposlenosti je veoma izražen. Žene imaju niže stope aktivnosti i zaposlenosti a više stope nezaposlenosti i neaktivnosti nego muškarci.

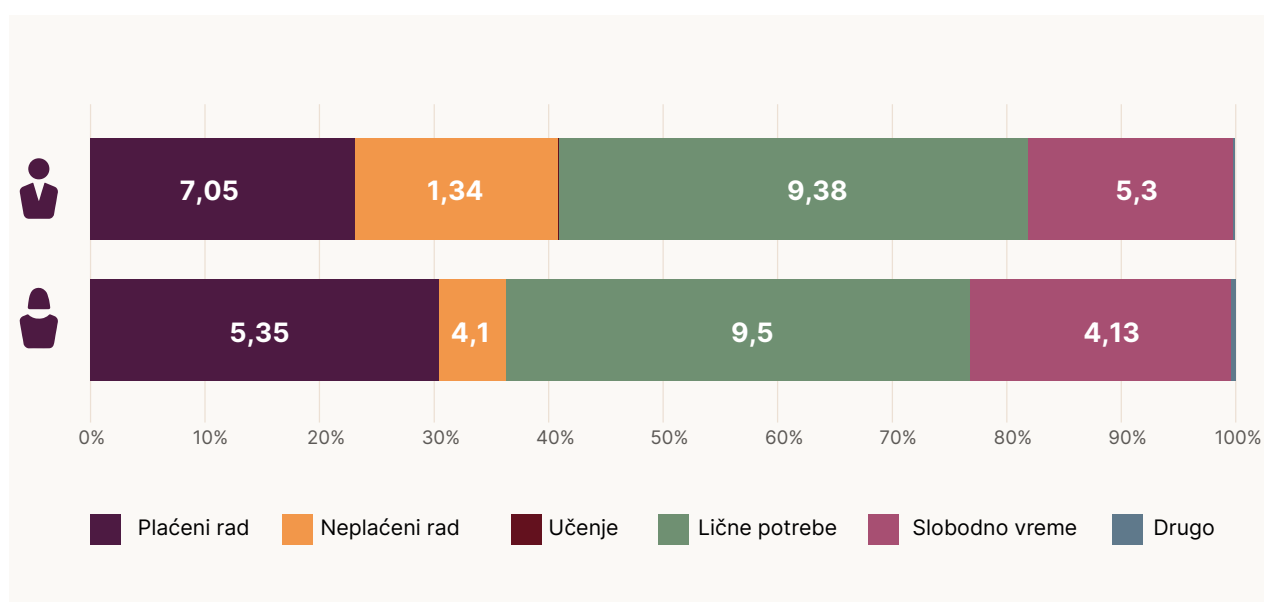
↓ **Tabela 2:** Indikatori tržišta rada prema polu, stanovništvo 15+, 2021. (%)  
Izvor: RZS, 2021.

Indikatori tržišta rada	Žene	Muškarci
Stopa aktivnosti	47,0	62,9
Stopa zaposlenosti	41,3	56,5
Stopa nezaposlenosti	12,1	10,2
Stopa neaktivnosti	53,0	37,1

**Briga o porodici je znatno češće razlog za neaktivnost među ženama nego među muškarcima. Među osobama koje nisu zaposlene i ne traže zaposlenje zbog brige o deci ili drugim članovima porodice, 97% čine žene.**

Žene nose glavnu odgovornost za brigu o porodici i održavanje domaćinstva. Istraživanje o korišćenju vremena sprovedeno 2015. godine pokazalo je da žene u Srbiji provode manje vremena dnevno na plaćenom poslu nego muškarci (u proseku 42 minuta manje), ali mnogo više vremena na neplaćenom radu u domaćinstvu (u proseku 2 sata i 18 minuta više). Njihovo ukupno radno vreme (plaćeni i neplaćeni rad) duže je za žene, a vreme posvećeno slobodnim aktivnostima kraće.

Pristup prevozu je još jedna oblast koja je obeležena rodni jazom. Žene ređe koriste prevoz privatnim vozilima i više se oslanjaju na javni prevoz, usled čega su i njihovi obrasci mobilnosti manje autonomni nego kod muškaraca. Samo 32% putničkih vozila je u vlasništvu žena, a samo 35% žena poseduje vozačku dozvolu u poređenju sa 71% muškaraca.<sup>30</sup>



↑ **Grafikon 4:** Prosečan broj sati provedenih u dnevnim aktivnostima, zaposlene osobe starosti 15+ prema polu, Srbija 2015.  
Izvor: RZS, 2016.

30 SeConS & Dornier Consulting International GmbH. (2019). *Gender Equality in Transport in Serbia*. Belgrade: Ministry of Construction, Transport and Infrastructure. Dostupno na: <https://secons.net/en/publikacija/gender-equality-in-transport-in-serbia/>

# 2 OBIM ŽENSKOG PREDUZETNIŠTVA – NEKAD I SAD

## KLJUČNI NALAZI

- Od jula 2022. godine pri registraciji preduzetnika i privrednih društava evidentiraju se lica koja su preduzetnici, osnivači privrednih društava i glavni zastupnici prema polu. Međutim, ova vrsta evidentiranja se ne primenjuje retroaktivno, pa su podaci o polu osnivača i zakonskog zastupnika dostupni su samo za one preduzetnike i privredna društva koja su registrovana nakon toga, kao i ona koja su u međuvremenu preregistrovana na način koji obuhvata promenu lica koja su osnivači ili zastupnici.
- Statistike za praćenje ženskog preduzetništva nisu unapređene tokom poslednjih 10 godina i nije moguće lako meriti udeo ženskog preduzetništva kao i pratiti dinamiku osnivanja, gašenja i osnovne strukturne karakteristike.
- U odnosu na polaznu 2011. godinu, povećan je i ukupan broj aktivnih preduzetnika/ca (sa 221,541 na 290,387 i privrednih društava sa 102,215 na 118,158, a povećano je i učešće ženskih biznisa u ukupnom preduzetništvu sa 28,1% na 31,2%.
- Sektorska struktura ženskog preduzetništva se i dalje značajno razlikuje od muške, ali su primetne promene u strukturi ženskog preduzetništva uz značajno opadanje trgovine i blagi pad ugostiteljstva a povećanja udela biznisa u sektoru stručnih, naučnih, inovacionih i tehničkih delatnosti.
- Žensko preduzetništvo pokazuje veću dinamiku, odnosno veću stopu osnivanja ali i gašenja biznisa.

Uključivanje žena u preduzetništvo u Srbiji je zvanično počelo nakon stvaranja zakonskih uslova sa ulaskom u period post-socijalističke transformacije. Za uređivanje zakonskog okvira od posebnog značaja su bili principi iskazani u EU aktu o malim preduzećima iz 2008. godine. Od ovog perioda razvijaju se i različiti programi podrške malim i srednjim preduzećima. Vremenom su se među korisnicima ovih programa sve češće javljali žene i mladi koji predstavljaju *šanse*, a ne *preduzetnike nužde*, odnosno oni koji su odabrali preduzetništvo kao rezultat sopstvenog izbora, a ne kao poslednju šansu na tržištu rada.<sup>31</sup>

31 Popović-Pantić, S. (2020). *Dve decenije ženskog preduzetništva u Srbiji*. Beograd: Institut Mihajlo Pupin – Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/345388317\\_Institut\\_Mihajlo\\_Pupin](https://www.researchgate.net/publication/345388317_Institut_Mihajlo_Pupin)

Ni deset godina nakon polazne studije, stanje u pogledu mogućnosti praćenja ženskog preduzetništva i merenja njegovog obima, kao ni identifikovanja osnovnih karakteristika nije sasvim adekvatno. U julu 2022. godine APR je uveo registrovanje pola osnivača i glavnog zastupnika preduzeća, ali se ova identifikacija ne primenjuje retroaktivno pa će biti moguće pratiti preduzetništvo po polu na osnovu ove evidencije samo za preduzeća osnovana nakon tog perioda, ili za ona koja su pristupila izmeni vlasnika i zastupnika (ne i ona koja su pristupila drugim izmenama, poput promene sedišta firme i sl.).

Potpuno adekvatnih redovnih istraživanja kojima bi se pratilo žensko preduzetništvo nema. Anketa o radnoj snazi koja prati stanje na tržištu rada ne razlikuje dovoljno samozaposlene i preduzetnike; GEM istraživanje koje predstavlja vredan izvor za praćenje preduzetničkih inklinacija i osnovnih karakteristika preduzetništva sprovedeno je tek 2022. godine, nakon pauze od gotovo 15 godina.

Takođe, projektne inicijative da se uvede statistika o strukturnim poslovnim karakteristikama (Structural Business Statistics – SBS) koja se u Srbiji primenjuje usklađeno sa EU metodologijom – nisu zaživele, te ovaj izvor praćenja (SBS) privrednih subjekata za sada ne može da razlikuje preduzetnike od preduzetnica.

Podaci APR iz novembra 2021. godine pokazuju da je u odnosu na 2011. godinu znatno povećan broj aktivnih privrednih društava i preduzetnika/ca: sa 323.556 na 408.545. Udeo registrovanih preduzetnika/ca u ukupnom broju privrednih subjekata u privatnoj svojini je blago povećan, dok je udeo ostalih pravnih formi smanjen (**Tabela 3**).

⬇ **Tabela 3:** Struktura aktivnih privrednih subjekata prema pravnoj formi i polu preduzetnika, 2011. i 2021. (%)

Izvor: RZS, 2011; APR, 2021.

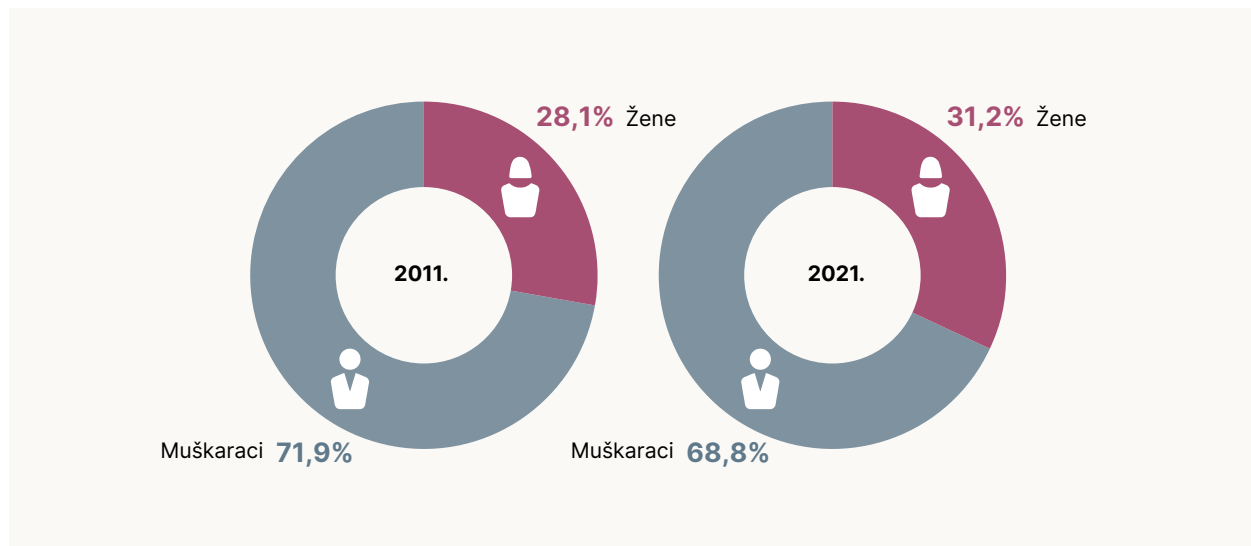
Tip privrednog subjekta	2011.		2021.	
	%	N	%	N
Preduzetnici/e	68,5	221.541	71,1	290.387
Društva sa ograničenom odgovornošću	30,0	97.115	28,5	116.402
Ortačka društva	0,8	2.458	0,2	798
Komanditna društva	0,1	398	0,0	137
Akcionarska društva	0,6	2.044	0,2	821
<b>Ukupno</b>	<b>100</b>	<b>323.556</b>	<b>100</b>	<b>408.545</b>



U periodu između 2011. i 2021. godine došlo je do povećanja udela žena u ukupnom broju preduzetnika (računajući i registrovane preduzetnike i osobe koje su istovremeno (su)vlasnici i glavni zastupnici privrednih društava) sa 28,9% na 31,2%

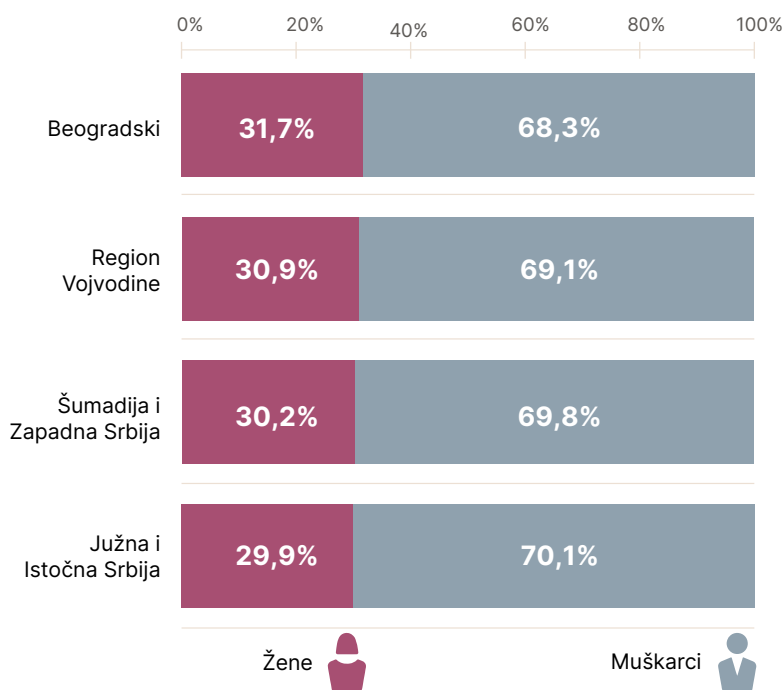
**(Grafikon 5).**<sup>32</sup>

Proporcija žena i muškaraca preduzetnika/ca je dosta ujednačena prema regionima, s nešto većim udelom preduzetnica u beogradskom regionu i najnižim u regionu Južne i Istočne Srbije **(Grafikon 6).**



**Grafikon 5:** Udeo žena i muškaraca u ukupnom broju preduzetnika (uključujući registrovane preduzetnike i privredna društva) (%)

Izvor: RZS, 2011; APR, 2021.



<sup>32</sup> I 2011. i 2021. godine jedan broj preduzeća nije bilo moguće rekonstruisati prema polu preduzetnika/ce (recimo strana preduzeća, nedostajući JMBG preko kojeg se identifikuje pol vlasnika i glavnog zastupnika), ili su i među vlasnicima i među glavnim zakonskim zastupnicima bili i žene i muškarci. Ovi procenti su izračunati samo za skup preduzeća za koja je bilo moguće nedvosmisleno identifikovati pol preduzetnika/ce, dok su ostala preduzeća isključena. Tako je u 2021. godini od 408.545 aktivnih registrovanih preduzetnika i privrednih društava bilo nedvosmisleno 115.299 ženskih i 254.568 muških preduzeća, odnosno bilo je moguće nedvosmisleno identifikovati preduzeća po polu preduzetnika 369.867 od 408.545. U 2011. godini od 323.556 preduzeća bilo je moguće nedvosmisleno kao ženska i muška identifikovati 297.262.

**Grafikon 6:** Udeo žena i muškaraca u ukupnom broju preduzetnika (uključujući registrovane preduzetnike i privredna društva), prema regionima (%)

Izvor: APR, 2021.

U poređenju sa stanjem iz 2011. godine, do povećanja udela žena među preduzetnicima došlo je u svim regionima: u Beogradskom regionu sa 28,7% na 31,7%; u regionu Vojvodine sa 29,8% na 30,9%; u regionu Šumadije i Zapadne Srbije sa 28,8% na 30,2%; u regionu Južne i Istočne Srbije sa 28,7% na 29,9%.

## Sektorska struktura “ženskih” i “muških” biznisa

Kada je u pitanju sektorska struktura biznisa žena i muškaraca, podaci ukazuju na reprodukovanje

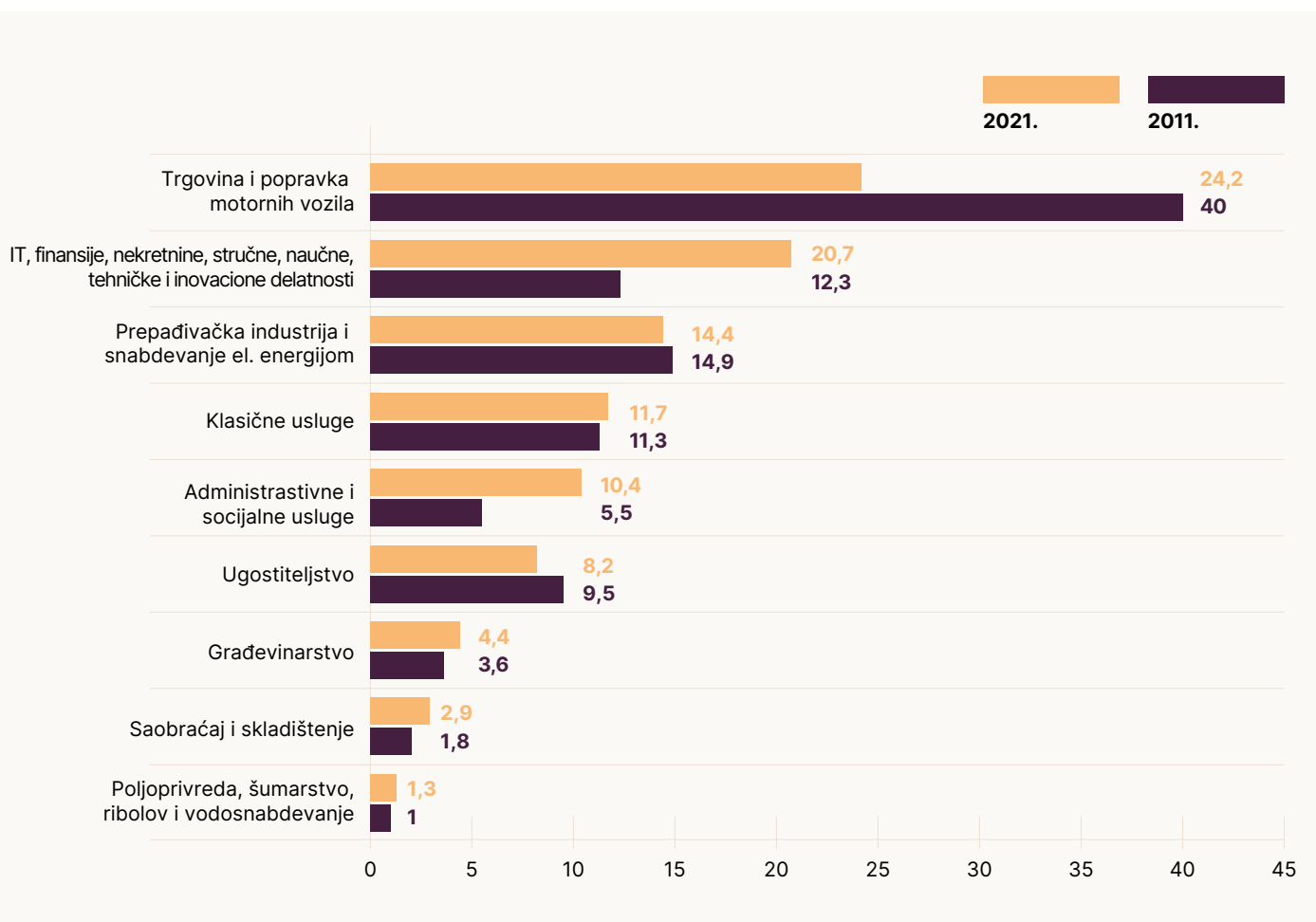
izraženih obrazaca segregacije prema sektorima delatnosti između „ženskih” i „muških” biznisa (Tabela 4), ali istovremeno uz značajne promene u sektorskoj strukturi biznisa žena (Grafikon 7). Rodna segregacija u sektorskoj strukturi biznisa manifestuje se kroz nižu zastupljenost biznisa žena u poređenju sa biznisima muškaraca u oblasti industrijske proizvodnje, poljoprivrede, građevinarstva, saobraćaja, informacija i komunikacija, a veću zastupljenost u oblastima trgovine, ugostiteljstva, stručnih, naučnih i tehničkih aktivnosti, administrativnih aktivnosti, socijalnih usluga poput obrazovanja, zdravstvene zaštite, i drugih uslužnih delatnosti koje obuhvataju spektar klasičnih ličnih usluga.

↓ **Tabela 4:** Sektorska struktura biznisa prema polu preduzetnika/ca, 2021. (%)  
Izvor: APR, 2021.

Sektori	Preduzetnice	Preduzetnici
Poljoprivreda, šumarstvo, ribolov	1,0	2,0
Vađenje ruda i kamena	0,1	0,1
Industrijska proizvodnja	14,2	15,9
Proizvodnja električne energije, gasa, vodene pare...	0,1	0,1
Snabdevanje vodom, upravljanje otpadom...	0,3	0,5
Građevinarstvo	4,4	12,8
Trgovina, popravka motornih vozila	24,2	20,5
Saobraćaj i skladištenje	2,9	12,6
Ugostiteljstvo	8,2	7,2
Informacije i komunikacije	4,4	7,7
Finansijske usluge i osiguranje	0,7	0,6
Nekretnine	0,8	0,6
Stručne, naučne i tehničke aktivnosti	14,8	9,7
Administrativne aktivnosti i pomoćne službe	5,2	3,1
Obrazovanje	2,3	0,7
Zdravstvena zaštita i socijalni rad	2,9	1,0
Umetnost, zabava, rekreacija	1,8	1,2
Druge uslužne aktivnosti	11,7	3,8
<b>Ukupno</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Iako je rodna segregacija i dalje prisutna u pogledu sektorske usmerenosti „ženskih“ i „muških“ biznisa, uporedni podaci za 2011. i 2021. godinu ukazuju da je došlo do primetnih promena u sektorskoj strukturi ženskih biznisa: značajno je smanjen udeo preduzetnica koje posluju u sektoru trgovine, donekle je smanjen i udeo onih koje posluju u sektoru ugostiteljstva, a povećan je udeo onih koje posluju u sektoru informatičkih i komunikacionih

delatnosti, nekretnina i posebno stručnih, naučnih tehničkih i inovacionih delatnosti, te je gotovo udvostručen udeo biznisa u oblasti administrativnih i socijalnih usluga, pre svega zbog povećanog udela poslovnih poduhvata u oblasti obrazovanja i zdravstvene zaštite. Zanimljiv je i blagi porast udela poslovnih poduhvata u oblasti građevinarstva što moguće nagoveštava početni trend ulaska žena u ovu oblast koja tradicionalno nije uključivala žene.

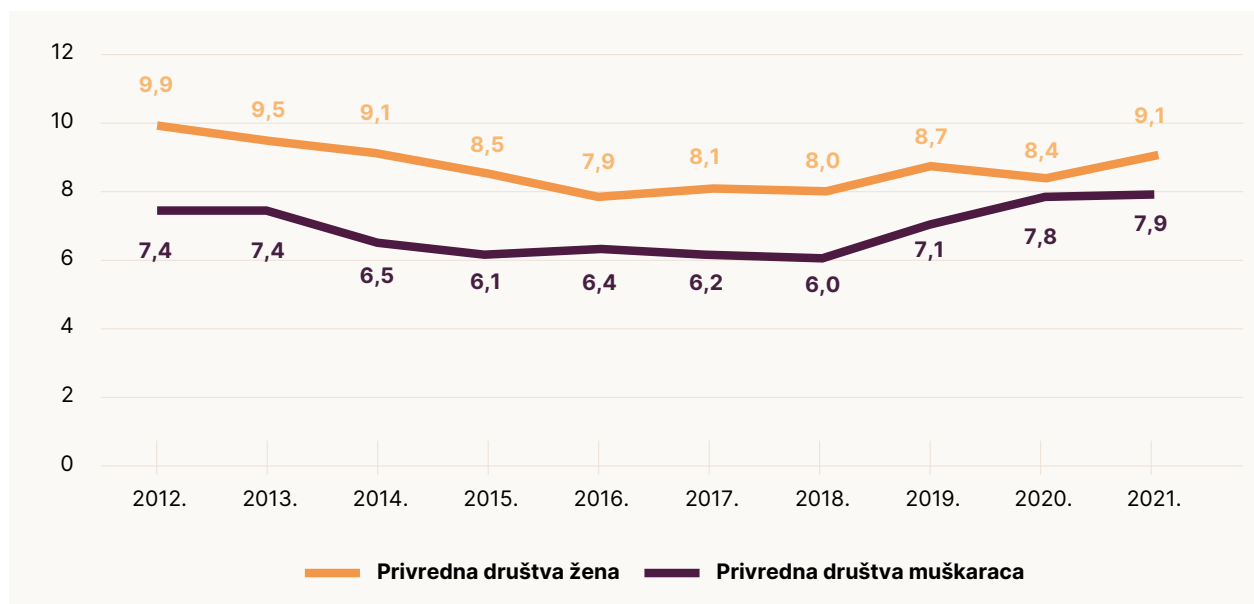


↑ **Grafikon 7:** Udeo različitih sektora u ukupnom preduzetništvu žena 2011. i 2021. godine (%)  
Izvor: RZS, 2011; APR, 2021.

## “Demografija” preduzetništva

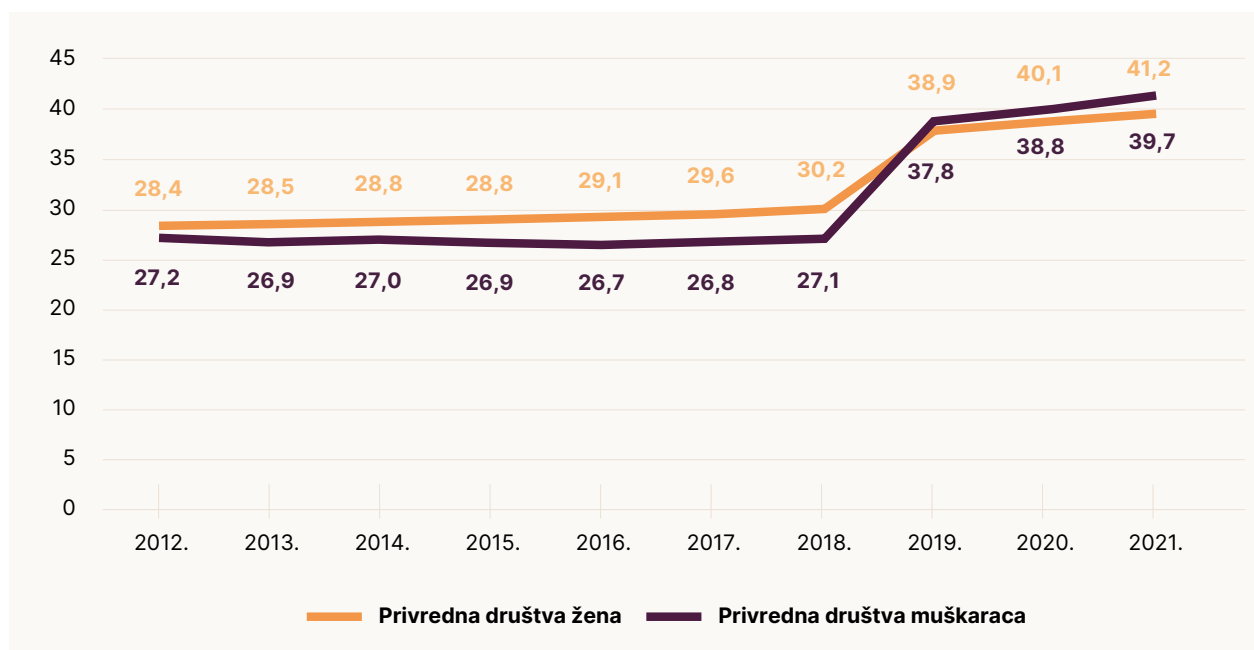
Podaci APR ukazuju na kontinuiran rast broja privrednih društava na čijem se čelu nalaze preduzetnice i nešto izraženiji ali i kolebljiviji rast broja privrednih društava na čijem se čelu nalaze preduzetnici. Ženska preduzeća se više osnivaju

nego muška. Naime, stopa osnivanja privrednih društava (udeo novoosnovanih privrednih društava u ukupnom broju aktivnih privrednih društava u datoj godini), veća je za „ženske“ biznise nego za „muške“ (Grafikon 8).



↑ **Grafikon 8:** Stopa osnivanja privrednih društava prema polu preduzetnika/ce (%)

Izvor: APR, 2021.



↑ **Grafikon 9:** Stopa gašenja – udeo brisanih privrednih društava u ukupnom broju privrednih društava (aktivnih i brisanih) u referentnoj godini (%)

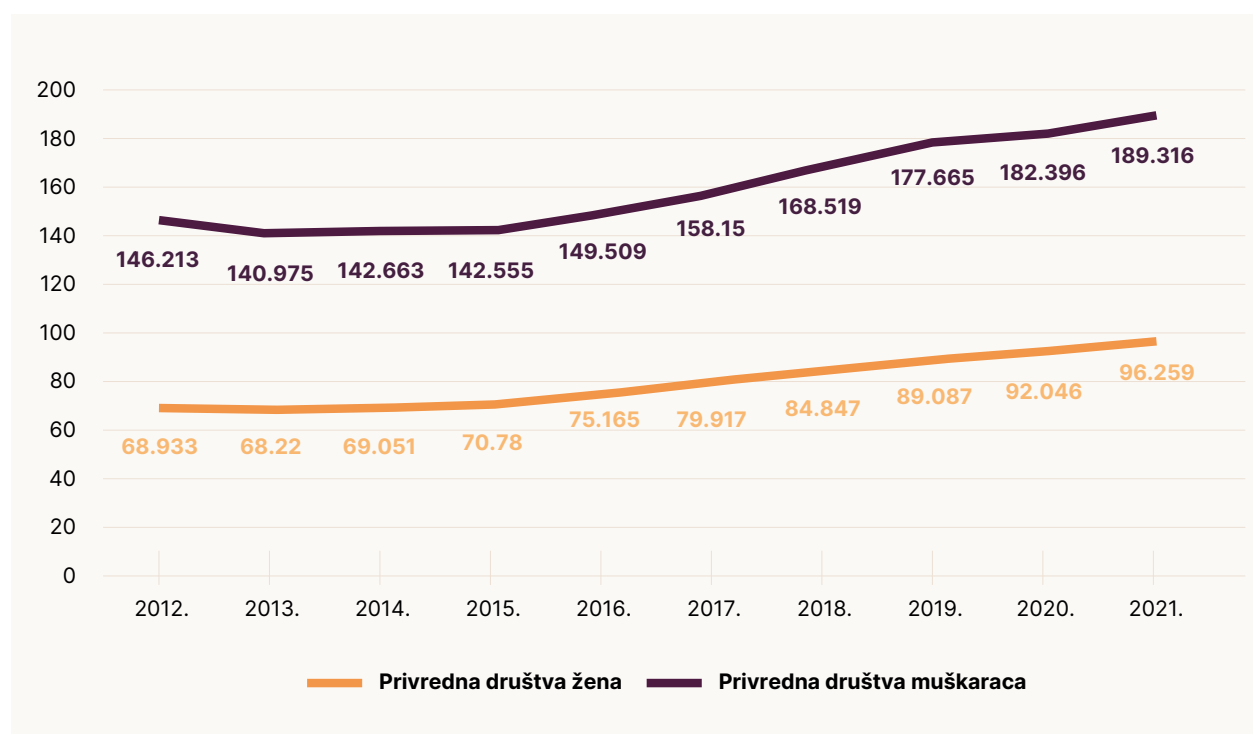
Izvor: APR, 2021.

Kada je u pitanju gašenje privrednih društava, podaci APR za period 2012-2021. ukazuju da je do 2019. godine udeo privrednih društava brisanih iz registra u ukupnom broju registrovanih privrednih društava bio veći među privrednim društvima preduzetnica, ali da se nakon toga situacija preokrenula, te je udeo brisanih privrednih društava veći među onima koja predvode preduzetnici (**Grafikon 9**).

Slični se trendovi primećuju i kada su u pitanju registrovani preduzetnici/e, primetan je kontinuiran porast i među ženama i među muškarcima (**Grafikon 10**).

**I u ovom slučaju stopa novoregistrovanih preduzetnika/ca je veća među ženama (12,3% prema 9,9% u 2021. godini), ali i stopa brisanja iz registra (64,6% prema 60,0% u istoj godini).**

Opisani trendovi ukazuju na vrlo dinamične procese osnivanja i gašenja preduzetničkih poduhvata koji u ishodu imaju pozitivan rezultat, ne samo zbog povećanog broja preduzetničkih biznisa, već i zbog bar blagog povećanja udela preduzetnica u ukupnom preduzetništvu.



↑ **Grafikon 10:** Broj registrovanih aktivnih preduzetnika i preduzetnica

Izvor: APR, 2021.

# 3 PROFIL PREUZETNICA – NEKAD I SAD

## KLJUČNI NALAZI

- Današnje preduzetnice su u većini slučajeva „nove“ preduzetnice, odnosno započele su svoje preduzetničke aktivnosti tokom poslednje decenije, što je uticalo i na ukupan profil preduzetnica.
- Profil preduzetnica se promenio tokom poslednje decenije: one su u proseku starije, obrazovanije, struktura njihovih biznisa se promenila u pravcu značajnog smanjenja poslovanja u sektoru trgovine a povećanja u sektoru stručnih profesionalnih usluga, u nešto većem procentu posluju na širim tržištima od lokalnih, a sada su to većinski *preduzetnice šanse* a ne *nužde* kao pre deset godina, što se odražava i na veću uspešnost njihovih preduzetničkih poduhvata.
- Neki aspekti njihovog preduzetničkog profila ipak su ostali isti: u izrazitoj većini slučajeva u pitanju su mikro biznisi, koncentrisani u urbanim sredinama.
- Izvesne razlike prisutne su i u pogledu porodične situacije koja se može odraziti na poslovanje – današnje preduzetnice su u nešto manjem procentu nego one od pre deset godina u braku i ređe imaju maloletnu decu. Podaci o teškoćama u vođenju biznisa ukazuju da su mogući razlozi za to nepovoljni uslovi, odnosno neadekvatno regulisano porodijsko i roditeljsko odsustvo zbog kojih se mlade žene ne upuštaju u preduzetništvo ili ga napuštaju kada pređu u fazu roditeljstva.

Jedno od osnovnih pitanja na koje istraživanje treba da pruži odgovor jeste: ko su današnje preduzetnice? Da li su to iste žene koje su bile preduzetnice 2011. godine ili je pristigao novi kontingent žena koje su započele sopstvene biznise? Da li se današnje preduzetnice po svojim socio-demografskim karakteristikama i preduzetničkom profilu razlikuju u odnosu na preduzetnice 2011. godine? Ako se razlikuju, u čemu se te razlike ispoljavaju, da li one govore o izraženim promenama u profilu preduzetnica i karakteristikama njihovih biznisa ili je reč o manjim promenama koje ukazuju pre na kontinuitet? U ovom poglavlju se nastoje pružiti odgovori na ova pitanja, poređenjem socio-demografskog i preduzetničkog profila žena koje su obuhvaćene istraživanjem 2011. i 2022. godine.

### 3.1 Socio-demografski profil preduzetnica

Preduzetnice iz uzorka istraživanja 2022. godine u većini slučajeva (70%) nisu bile preduzetnice u vreme prethodnog istraživanja 2011. godine. Dakle, može se reći da su u pitanju novije preduzetnice. Njihov ulazak u preduzetništvo promenio je socio-demografski profil preduzetnica.

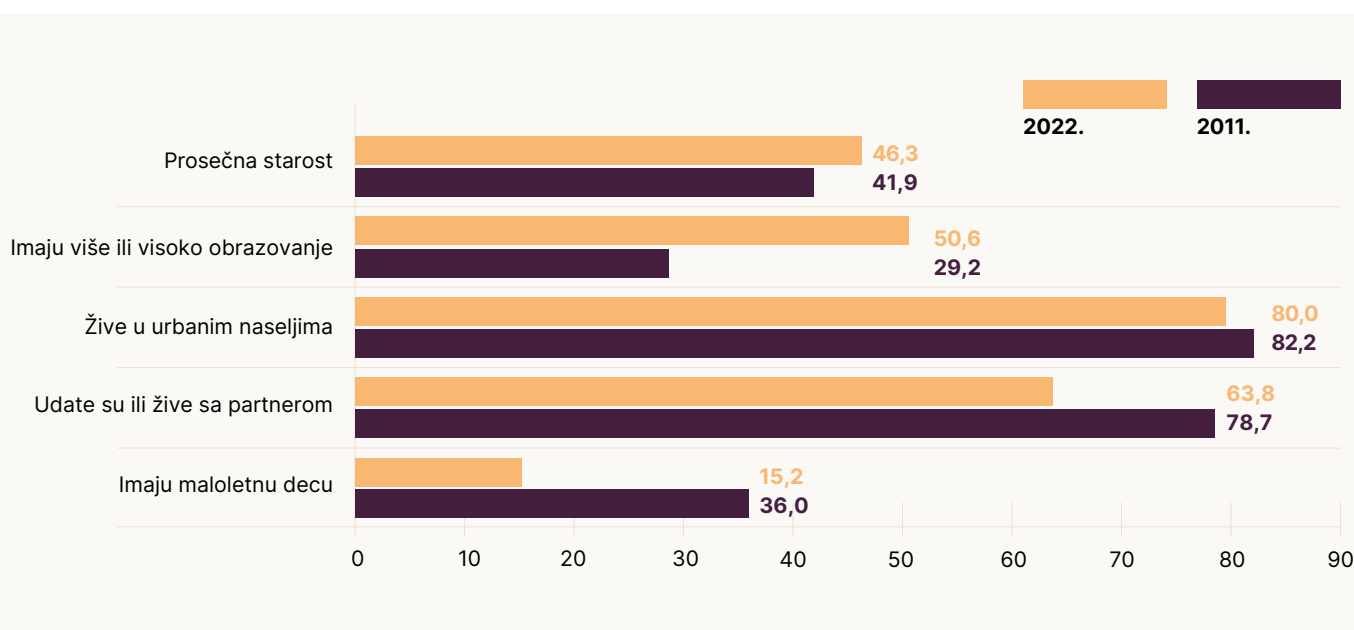
Današnje preduzetnice su u odnosu na one iz 2011. godine u proseku nešto starije, obrazovanije, manje su opterećene porodičnim obavezama, jer u manjem procentu žive sa partnerom i dvostruko ređe imaju maloletnu decu. Oblasti kontinuiteta su njihova koncentracija u urbanim područjima i regionalna distribucija (Grafikon 11).

**Kada se detaljnije sagleda starosna struktura preduzetnica u dva vremenska perioda, primećuje se da u uzorku iz 2022. godine više od polovine preduzetnica pripada starosnoj kategoriji takozvane “starije radne snage”, starosti 45-64 godina.**

**Izrazito je mali udeo mladih preduzetnica (starosti 19-29) godina, što može da predstavlja upozorenje da se mlade žene danas teže odlučuju na započinjanje biznisa nego što je to bilo pre deset godina.**

Razlozi za takav trend nisu se mogli ustanoviti na adekvatan način istraživanjem na uzorku preduzetnica. Ipak, kao što će se kasnije videti, među aktuelnim preduzeticama često se među preprekama javljaju razlozi povezani sa pravom na porodijsko i roditeljsko odsustvo koji ukazuju da ova prava nisu adekvatno regulisana za preduzetnice, što može predstavljati demotivirajući ili isključujući faktor za mlade žene da se upuste u preduzetništvo.

Dok je udeo mladih preduzetnica znatno manji u uzorku iz 2022. godine, povećan je udeo starijih žena, odnosno žena koje su stare 65 i više godina i koje bi mogle biti penzionerke ali su i dalje aktivna lica. Nameće se pitanje ko su te žene i zašto su još aktivne?



↑ **Grafikon 11: Socio-demografski profil preduzetnica (%)**

↓ **Tabela 5:** Preduzetnice prema starosti, 2011. i 2022. (%)

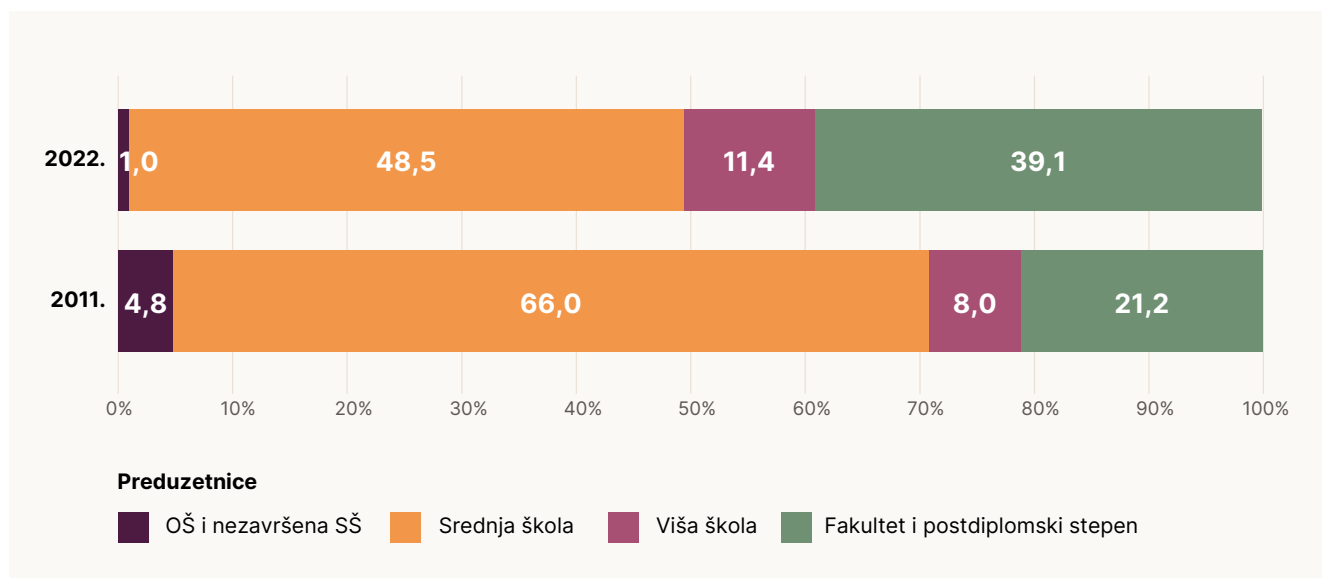
Starosne grupe	2011.	2022.
19-29	12,7	4,5
30-44	44,0	39,3
45-64	42,4	52,1
65+	0,9	4,1
<b>Ukupno</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Više od polovine biznisa starijih žena (52,2%) osnovano je pre 2011. godine, a jedna četvrtina starijih žena (26,1%) vodi biznise koji su osnovani tokom 1990-ih godina.**

Dakle reč je o "starijim biznisima" koji su ustaljeni, a kako će pokazati kasnija analiza i u velikom procentu uspešni. Može se pretpostaviti da upravo ova

uspešnost biznisa motiviše preduzetnice da ostanu produženo aktivne.

Kada je u pitanju obrazovanje, nalazi novog istraživanja ukazuju na velike razlike u odnosu na profil preduzetnica od pre deset godina. Dok je u uzorku iz 2011. godine dominirala kategorija žena sa srednjim obrazovanjem, u uzorku iz 2022. godine većinu čine žene višeg i visokog obrazovanja (**Grafikon 12**).



↑ **Grafikon 12:** Preduzetnice prema obrazovanju, 2011. i 2022. (%)



U ukupnom uzorku preduzetnica iz 2022. godine manji je udeo onih koje žive sa partnerom i znatno manji udeo onih koje imaju maloletnu decu.

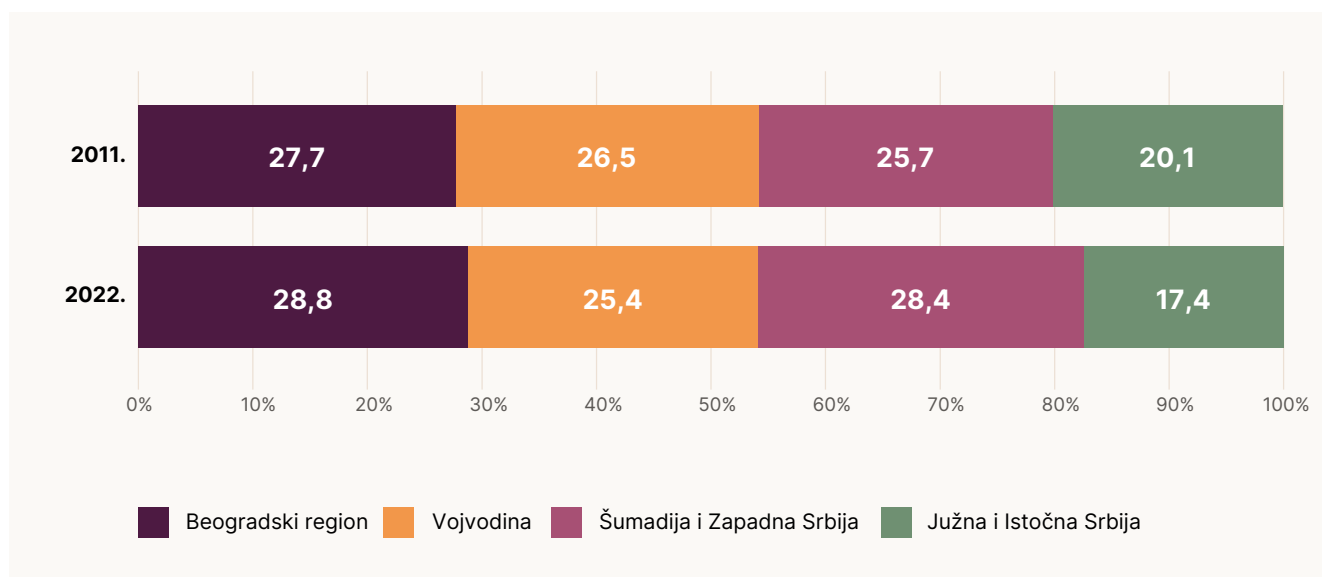
**Ovo je još jedan podatak koji upozorava na to da zakonski okvir kojim se regulišu roditeljska prava preduzetnica nije odgovarajući, ali i na opštije stanje u pogledu raspodele obaveza vezanih za brigu o porodici (na šta je ukazano u opisu konteksta), te da se profil preduzetnica oblikuje u pravcu većeg učešća žena koje imaju manje porodičnih obaveza.**

Regionalna distribucija preduzetnica ne beleži velike promene. Ipak, primetno je smanjenje udela preduzetnica iz regiona južne i istočne Srbije i Vojvodine i povećanje udela preduzetnica iz beogradskog regiona i regiona Šumadije i zapadne Srbije.

## 3.2 Poslovni profil preduzetnica

Poslovni profil preduzetnica takođe se promenio:

- iako su i dalje u pitanju dominantno mikro preduzeća, povećan je i udeo malih preduzeća;
- iako i dalje posluju u sektoru usluga, promenile su se vrste usluga – došlo je do velikog pada udela preduzetništva u sektoru trgovine a povećan je udeo poslovanja u sektoru stručnih, naučnih, inovacionih i tehničkih delatnosti;
- iako i dalje većina preduzetnica nastupa samo na lokalnom tržištu, povećao se i udeo onih koje izlaze na regionalna, nacionalno i međunarodna tržišta;
- današnje preduzetnice se manje oslanjaju na porodičnu preduzetničku tradiciju nego one od pre deset godina;
- današnje preduzetnice su pretežno *preduzetnice šanse* a ne *nužde*, za razliku od preduzetnica iz 2011. godine koje su to u većini slučajeva postale jer nisu drugačije mogle da reše pitanje nezaposlenosti.



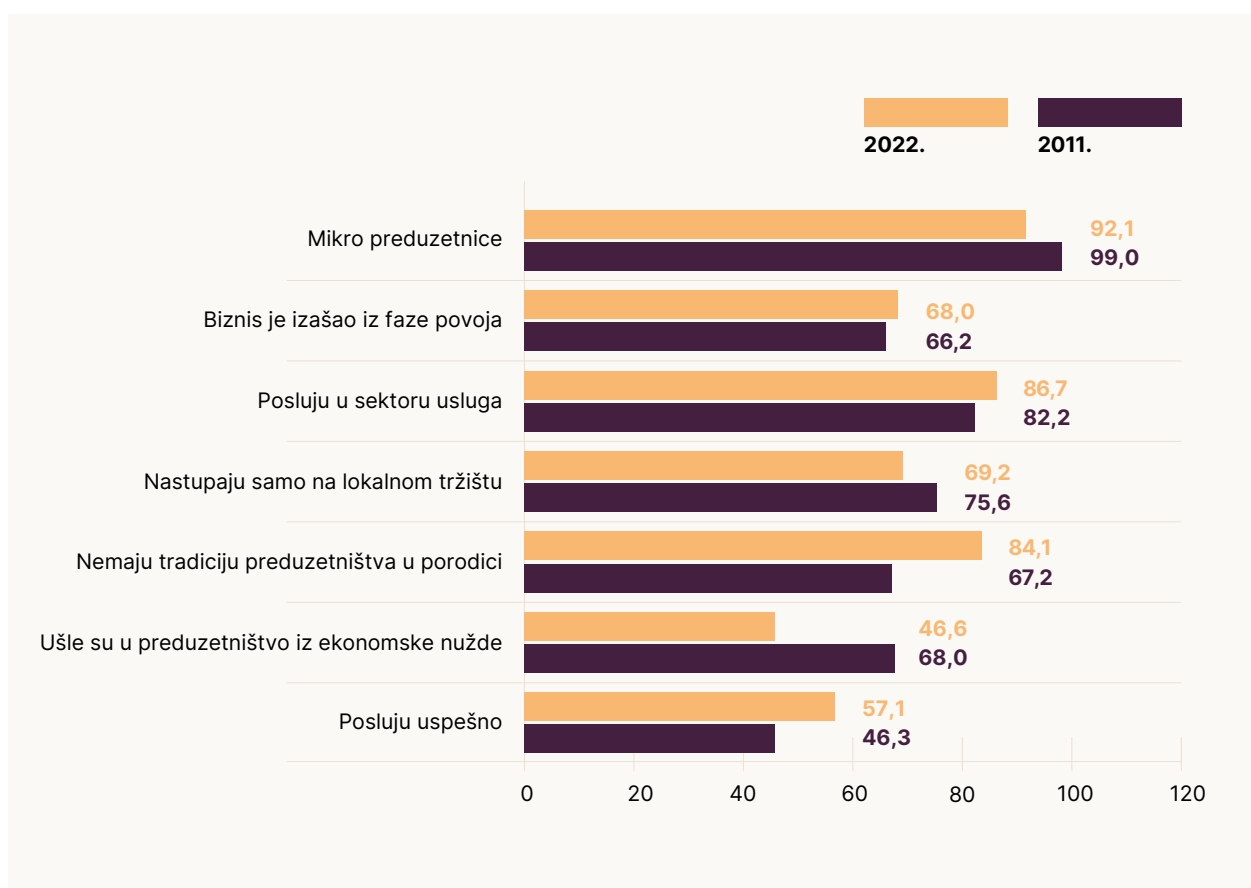
↑ **Grafikon 13:** Preduzetnice prema regionu stanovanja, 2011. i 2022. (%)

**Iako su preduzetnički poduhvati današnjih preduzetnica dominantno mikro biznisi, važno je primetiti da je ipak povećan udeo malih biznisa u ukupnom ženskom preduzetništvu (sa 1% u 2011. godini na 7,9% u 2022. godini). To ukazuje na veći kapacitet današnjih ženskih biznisa da zapošljavaju radnu snagu.**

U uzorku iz 2022. godine, „najstarije“ preduzeće osnovano je 1997. godine, 48,4% preduzeća osnovano je nakon 2015. godine, a više od četvrtine preduzeća (26,3%) osnovano je pre manje od 4 godine. Razlike nisu primetne u pogledu „zrelosti“ biznisa u odnosu na stanje iz 2011. godine, u oba perioda oko dve

trećine biznisa izašlo je iz faze povoja, koja se prema GEM metodologiji postavlja na 4 godine od osnivanja biznisa. Ova faza povoja predstavlja period kada su rizici od gašenja biznisa veliki, pa se ovaj podatak može shvatiti i kao neka vrsta sigurnosti da je većina biznisa sada ušla u stabilne vode i stekla određenu otpornost na rizike.

Zahvaljujući podacima o registrovanim preduzetnicima i preduzećima, moguće je uporediti sektorsku strukturu preduzetnica u dva vremenska preseka (2011. i 2022. godine) na ukupnom skupu registrovanih aktivnih preduzetnica a ne samo na uzorcima istraživanja, što predstavlja najpouzdanije podatke.



↑ **Grafikon 14:** Poslovni profil preduzetnica 2011. i 2022. (%)

Ovi podaci ukazuju da je došlo do primetnih promena u strukturi osnovne delatnosti, pre svega u smislu velikog pada udela preduzetnica koje posluju u sektoru trgovine, primetnog povećanja udela preduzetnica koje posluju u sektoru stručnih, naučnih, inovacionih i tehničkih delatnosti. Porast se beleži i u sektoru saobraćaja, IKT, administrativnih i pomoćnih uslužnih delatnosti, obrazovanja, zdravstva i socijalne zaštite, umetnosti, zabave i rekreacije, te ostalih uslužnih delatnosti.

⬇ **Tabela 6:** Preduzetnice prema sektoru delatnosti (%)

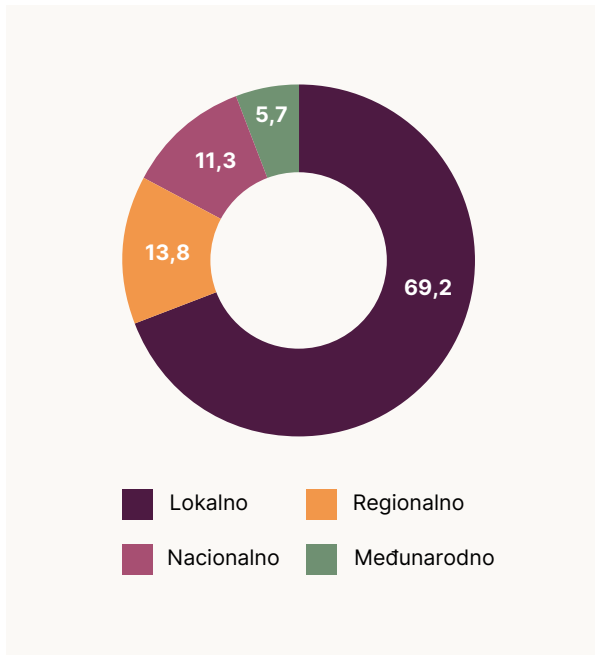
Preduzetnice prema sektorima delatnosti	2011.	2022.
Prerađivačka industrija	14,9	14,2
Građevinarstvo	3,6	4,4
Trgovina na veliko i malo	40,0	24,2
Saobraćaj i skladištenje	1,8	2,9
Usluge smeštaja i ishrane	9,5	8,2
Informisanje i komunikacije	1,3	4,4
Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti	9,6	14,8
Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	3,0	5,2
Obrazovanje	0,8	2,3
Zdravstvena i socijalna zaštita	1,8	2,9
Umetnost, zabava i rekreacija	1,0	1,8
Ostale uslužne delatnosti, uključujući i lične usluge	10,3	11,7
Ostalo	2,6	3,0
<b>Ukupno</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Ove tendencije upućuju na trendove pomeranja ženskog preduzetništva od sektora tradicionalnih, tercijarnih usluga, ka sektoru visokokvalifikovanih, kvartarnih usluga.

Najveći udeo preduzetnica posluje na lokalnom tržištu, odnosno na tržištu koje obuhvata opštinu na kojoj je sedište firme ili najviše područje okruga. Međutim, iako 93,4% preduzetnica iz uzorka posluje na ovako definisanom lokalnom tržištu, nešto manji udeo (69,2%) posluje isključivo na tom tržištu, dok ostale izlaze i na šira tržišta. Tako 13,8% preduzetnica nastupa pored lokalnog i na regionalnom tržištu, 11,3% nastupa i/ili na nacionalnom tržištu, a 5,7% i/ili na međunarodnom tržištu. Kada se odvojeno posmatraju različita međunarodna tržišta, u ukupnom uzorku preduzetnica 2,7% izlazi na EU tržišta, 3,9% na tržišta država bivših jugoslovenskih republika a 2,3% na druga strana tržišta.<sup>33</sup>

<sup>33</sup>Preduzetnice su mogle naznačiti više različitih stranih tržišta.

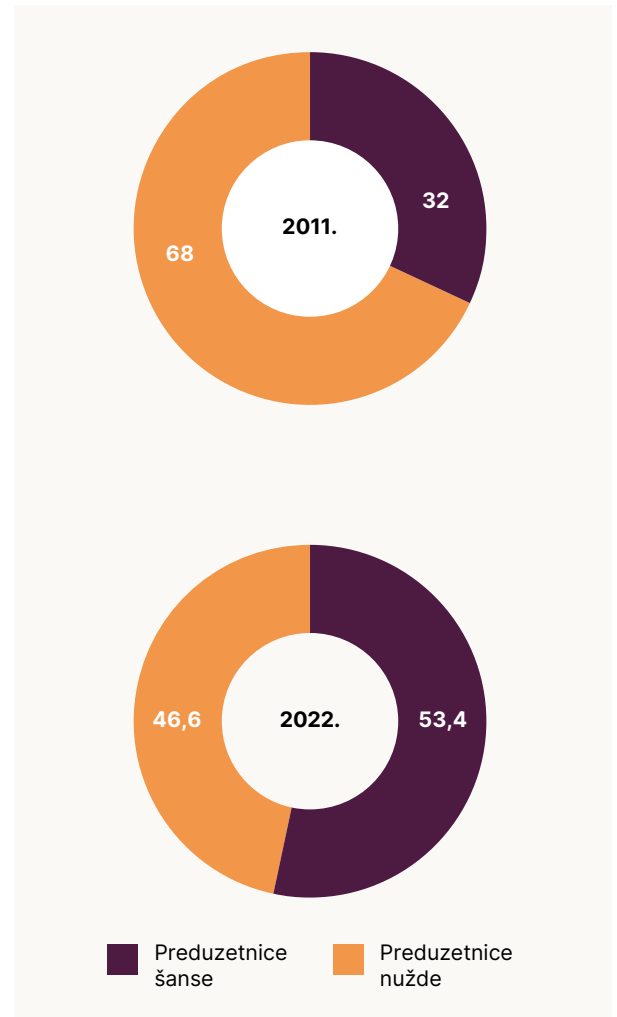
Današnje preduzetnice u odnosu na one iz 2011. godine imaju u nešto manjem procentu iskustvo sa porodičnom preduzetničkom tradicijom u generaciji roditelja (67,2% prema 84,1%), i u svega 7,1% slučajeva svoj sadašnji biznis dele sa partnerom/suprugom ili drugim članom porodice, pa se biznis može svrstati u porodični.



↑ **Grafikon 15:** Preduzetnice prema tržištima na kojima nastupaju, 2022. (%)

## Svakako je jedan od najvažnijih nalaza da su današnje preduzetnice pretežno preduzetnice šanse a ne nužde.

Nalazi o uspešnosti preduzetnica prikazani su u odvojenom poglavlju.



↑ **Grafikon 16:** Preduzetnice prema ključnom motivu započinjanja samostalnog posla (%)

# 4

## PRISTUP RESURSIMA I ZAPOČINJANJE BIZNISA

### KLJUČNI NALAZI

- Preduzetnice kroz redovni obrazovni sistem u većini slučajeva dobijaju znanja i veštine koje su im bile od suštinskog značaja za pokretanje i vođenje biznisa, ali je tek manjina kroz redovno obrazovanje dobila i praktičnije informacije o tome kako mogu pokrenuti sopstveni biznis.
- Više korisnih informacija dobile su preduzetnice koje su stekle visoko obrazovanje što može da ukaže na to da fakulteti ovom pitanju pridaju više značaja nego srednje stručne škole.
- Primetno je da u odnosu na pre deset godina, današnje preduzetnice ukazuju u većoj proporciji da im je obrazovni sistem bio od koristi za preduzetničku karijeru.
- Svaka peta preduzetnica pohađala je neki specijalizovani kurs ili seminar na kome je stekla znanja neophodna da započne sopstveni posao.
- Preduzetnice su relativno povoljnog imovinskog statusa, a tvrde i da imaju dobar životni standard u većini slučajeva: gotovo sve žive u stambenim jedinicama koje su u vlasništvu domaćinstva, više od trećine poseduje poslovne objekte, svaka deseta živi u domaćinstvu koje poseduje i zemljište, u gotovo polovini slučajeva žive u domaćinstvima koja poseduju više od jednog vozila.
- Uprkos dobrom imovinskom statusu domaćinstva, preduzetnice su u manjoj proporciji lično vlasnice nepokretne imovine, osim poslovnog prostora koji je u gotovo dve trećine slučajeva u vlasništvu ispitanica.
- Većina preduzetnica ušla je u biznis nakon što je bila zaposlena, a to radno iskustvo je upravo bilo iz oblasti u kojoj su osnovale svoj biznis.
- Kao motive za ulazak u preduzetništvo navode želju za samostalnošću, želju da realizuju dobre poslovne ideje kao i želju za većom zaradom. U manjoj proporciji prisutni su i motivi poput želje da reše problem svoje nezaposlenosti ili da lakše usklađuju porodični i profesionalni život.

- Mada se u informisanju po procedurama pokretanja biznisa danas više oslanjaju na specijalizovane institucije, poput APR, privredne komore i sl., i dalje je prisutna relativno velika proporcija onih koje se oslanjaju na neformalne socijalne mreže, poznanike i prijatelje, naročito one koji su već prošli kroz proces registracije biznisa.
- U većini slučajeva za početak preduzetništva koristile su novac iz porodične ili lične uštedevine, a stručna znanja vezana za tehnologiju delatnosti smatraju u najvećem procentu ključnim resursom za započinjanje posla.
- Kao najvažnije prepreke u pokretanju samostalnog posla istakle su poznavanje propisa o finansijskim obavezama, obezbeđivanje početnih finansijskih sredstava, pronalaženje klijenata, pronalaženje adekvatne radne snage, poznavanje propisa o radu i zapošljavanju, o standardima delatnosti, sanitarnim uslovima, ali i pronalaženje odgovarajućeg prostora, snabdevača, pa i nemogućnost da sa nekim podele strahove i rizike.
- U savladavanju ovih teškoća najviše su se oslanjale na članove porodice i prijatelje a vrlo malo na institucije i specijalizovane organizacije za podršku.

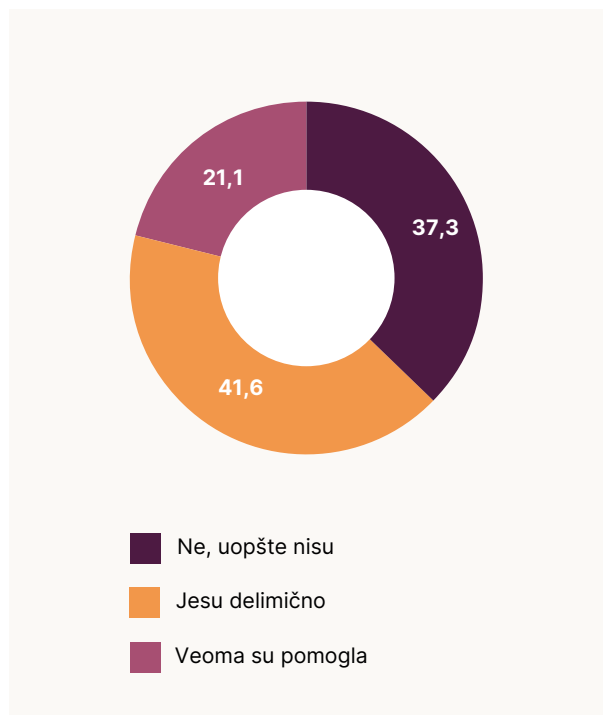
Za razumevanje poslovnih početaka, odnosno odlučivanja da se započne samostalni posao i mogućnosti da se ta odluka sprovede u delo, važno je poznavati resurse kojima su preduzetnice raspolagale (uključujući nepokretnu i pokretnu imovinu, pristup finansijskim resursima, savetima, informacijama i sl.), motivaciju da se započne samostalni posao, kao i prepreke sa kojima su se pri osnivanju firme i u početku njenog poslovanja susretale.

## 4.1 Pristup resursima

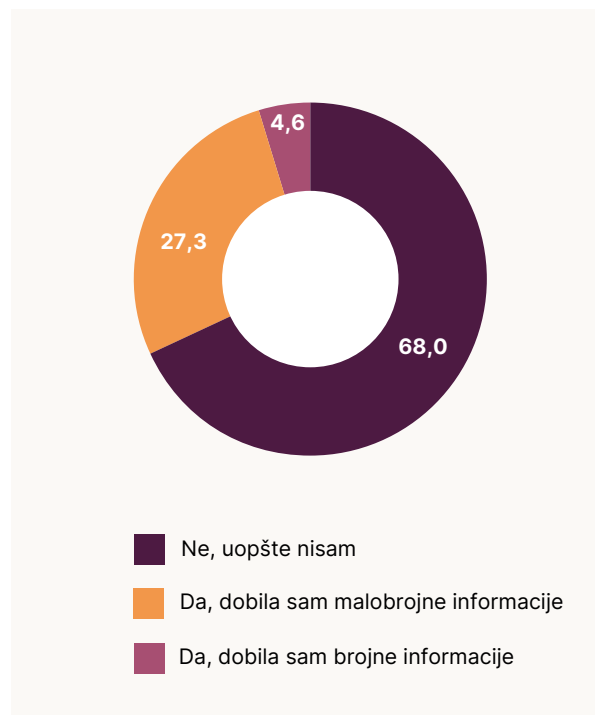
### Obrazovanje i preduzetničke veštine

Već je ukazano da su današnje preduzetnice u proseku obrazovanije od preduzetnica od pre deset godina. Pored formalnog obrazovanja, u oba ciklusa istraživanja ispitivane su i mogućnosti da se kroz redovno školovanje preduzetnice informišu

o mogućnostima ulaska u preduzetništvo, te da kroz formalno i neformalno, dodatno obrazovanje steknu znanja i veštine od značaja za pokretanje i vođenje biznisa. Većina preduzetnica iz uzorka 2022. godine (62,7%) ukazala je da je tokom redovnog obrazovanja stekla veštine i znanja koje su im bile od značaja da započnu samostalni posao (**Grafikon 17**). Međutim, manjina je ukazala da je tokom školovanja imala prilike da dobije i konkretnije informacije o tome kako da započne samostalni posao (**Grafikon 18**).



↑ **Grafikon 17:** Da li su znanja i veštine stečene tokom formalnog obrazovanja bile od značaja da započnete samostalni posao? 2022. (%)

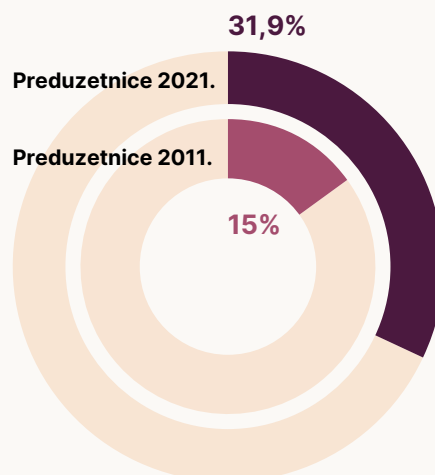


↑ **Grafikon 18:** Da li ste tokom redovnog školovanja dobili informacije o tome kako da započnete samostalni posao? 2022. (%)

U ovom pogledu nema značajnih razlika između preduzetnica različite starosti, ali se javljaju značajne razlike u zavisnosti od stepena obrazovanja, odnosno vrste škole koju su preduzetnice završile. Najveći udeo onih koje su istakle da su tokom formalnog obrazovanja stekle znanja i veštine koje su im veoma pomogle da započnu samostalni posao je među ženama koje su završile srednje stručno obrazovanje u trogodišnjem trajanju (32,5%) i fakultete (35,2%), što je znatno više nego među preduzeticama koje su završile srednju stručnu četvorogodišnju školu, poput medicinske, ekonomske, pravne, grafičke (8,1%), gimnazije (0%) ili više škole (15,6%).

**Kada se podaci o dostupnosti informacija od značaja za pokretanje samostalnog biznisa uporede sa iskustvima preduzetnica od pre deset godina, primetno je da se udvostručio udeo onih koje su dobile neke informacije o pokretanju samostalnog posla kroz redovno školovanje, što može da ukaže na trend da se u školskim i fakultetskim programima sada nudi više informacija o preduzetništvu.**

**DESET  
GODINA KASNIJE:  
Preduzetnice koje  
su tokom školovanja  
dobile informacije o  
tome kako da započnu  
sopstveni posao (%)**



Podaci iz istraživanja ukazuju da informacije o pokretanju samostalnog posla najčešće dobijaju preduzetnice koje su završile višu školu ili fakultet (39,3%, odnosno 45,6% respektivno), što je znatno više nego među preduzeticama koje su završile srednju stručnu školu za radnička zanimanja ili srednju stručnu četvorogodišnju školu (20% i 20,3% respektivno). Kada se ovi podaci sagledaju zajedno sa podatkom o povećanom udelu žena sa visokim obrazovanjem među preduzeticama, oni mogu ukazati na pozitivan trend da upućivanje u preduzetništvo tokom studija daje i pozitivne efekte u pogledu opredeljivanja za preduzetničku karijeru.

Pored toga, gotovo svaka peta preduzetnica (19,8%) pohađala je i neki specijalizovani kurs ili seminar koji je pružio znanja neophodna da započne samostalni posao. To su najčešće bili kursevi o osnivanju firme, samozapošljavanju, preduzetništvu (26,6% svih preduzetnica), ili kursevi za sticanje licenci, stručno usavršavanje (26,6%), potom zanatski kursevi poput frizerskog i kozmetičarskog (17,4%), a nešto ređe kursevi iz oblasti marketinga (11,9%), menadžmenta (8,3%), korišćenja računara (5,5%) ili drugi stručni ili umetnički kursevi (8,3%).



## Vlasništvo nad pokretnom i nepokretnom imovinom

Imovinski status i ekonomski resursi kojima preduzetnice i njihova domaćinstva raspolažu takođe su od značaja za mogućnosti pokretanja samostalnog posla. Žene iz uzorka žive u relativno situiranim domaćinstvima.

**U izrazitoj većini slučajeva (95,7%) žive u stambenoj jedinici koja je u vlasništvu domaćinstva. Ipak, u pitanju je češće vlasništvo supruge (47,7%) ili drugih muških članova domaćinstva (12,7%), ređe preduzetnica (26,7%) ili drugih žena u domaćinstvu (5,2%), a retko i u zajedničkom vlasništvu preduzetnice i supruge (6,5%).**

U više od trećine slučajeva (36,3%) domaćinstva preduzetnica poseduju jedan ili više poslovnih objekata, pri čemu su preduzetnice vlasnice ili suvlasnice ovih objekata u većem procentu nego kad je u pitanju stambena jedinica domaćinstva (u 62,1% slučajeva). Gotovo svako deseto domaćinstvo preduzetnica iz uzorka (9,1%) poseduje zemljište, a preduzetnice su vlasnice zemljišta u 31,4% slučajeva i suvlasnice u 25,5% slučajeva.

U 47,2% slučajeva domaćinstvo poseduje jedno, a u 47,4% slučajeva više od jednog vozila. Preduzetnice su vlasnice jednog ili više vozila u 64,1% slučajeva, što je dvostruko više nego u opštoj populaciji žena. Kako je pokazalo istraživanje o rodnoj ravnopravnosti u saobraćaju, u Srbiji 69% domaćinstava poseduje jedan ili više putničkih automobila, a žene su vlasnice tih automobila u 32% slučajeva.<sup>34</sup>

Većina preduzetnica ima dobar životan standard: 72,1% tvrdi da u domaćinstvu mogu da pokriju sve osnovne životne troškove i da im ostane i nešto više od toga, poput sredstava za odmor, putovanja i sl., 5,7% može da priušti sebi šta god poželi, dok 20,8%

ima samo za osnovne troškove i potrebe a 1,4% se suočava sa finansijskim teškoćama.

Među *preduzetnicama* nužde veći je udeo onih koje žive u domaćinstvima koja se suočavaju sa ekonomskim teškoćama, nego među *preduzetnicama šanse* (32,7% prema 13,1%).

## 4.2 Započinjanje biznisa

### Položaj na tržištu rada pre osnivanja sadašnje firme

U skladu sa nalazima o promenjenom preduzetničkom profilu žena iz uzorka su i nalazi o načinu ulaska u biznis. U većini slučajeva, preduzetnice iz uzorka su bile prethodno zaposlene (75,3%), dok je 15% bilo nezaposleno a 9,7% neaktivno. Među onima koje su bile zaposlene pre započinjanja sadašnjeg biznisa, najveći udeo je bio formalno zaposlen kod drugog poslodavca (77,9%), 10,7% je bilo neformalno zaposleno kod drugog poslodavca, 8,6% je imalo sopstveni neformalni posao a 2,9% prethodnu registrovanu firmu.

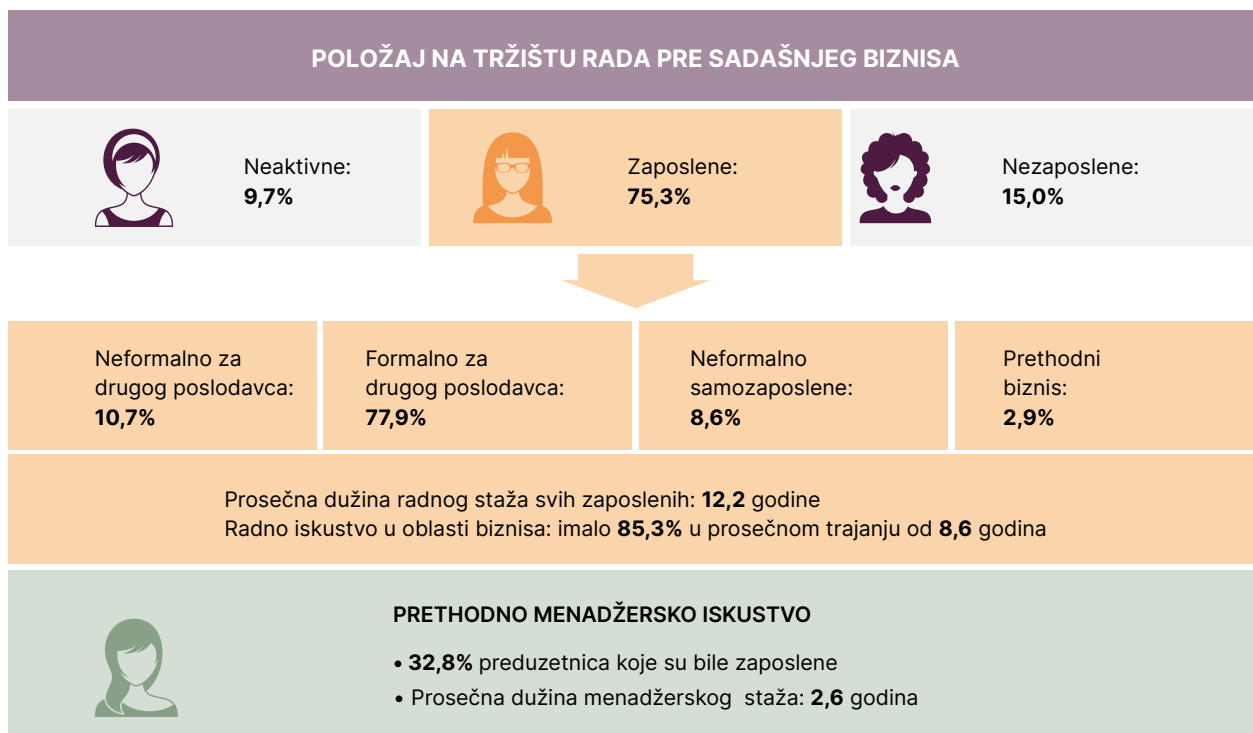
Razlike u pogledu prethodnog radnog iskustva su prisutne između preduzetnica različitog nivoa obrazovanja. U svim kategorijama izuzev OŠ je najveći udeo preduzetnica koje su pre sadašnjeg biznisa bile formalno zaposlene, ali njihov udeo raste sa nivoom obrazovanja, pa ih je među ženama koje su završile trogodišnje srednje škole za radnička zanimanja 52,5%, među preduzetnicama koje su završile četvorogodišnju srednju školu 56,1% a među visokoobrazovanim 64,1%.

Preduzetnice koje su bile zaposlene na bilo koji način pre sadašnjeg biznisa u proseku su imale 12,2 godine radnog staža kada su osnovale sadašnji biznis. Više od četvrtine (21,6%) imalo je najviše pet godina radnog staža, više od polovine (51,8%) imalo je najviše deset godina radnog staža, a 13% preduzetnica je odlučilo da započne samostalni posao nakon formalne zaposlenosti od 20 godina. Menadžersko iskustvo pre osnivanja sadašnjeg biznisa imalo je 32,8% preduzetnica iz uzorka. To menadžersko iskustvo je u proseku trajalo 2,6 godina.

<sup>34</sup> SeConS & Dornier Consulting International GmbH. (2019). *Gender Equality in Transport in Serbia*. Belgrade: Ministry of Construction, Transport and Infrastructure. Dostupno na: <https://secons.net/en/publikacija/gender-equality-in-transport-in-serbia/>

**Izrazita većina preduzetnica (85,3%) koja je prethodno bila zaposlena imala je prethodno radno iskustvo baš u oblasti u kojoj je osnovala sadašnji biznis, u proseku to iskustvo je akumulirano tokom 8,6 godina staža.**

S obzirom na mali broj preduzetnica koje su pre sadašnjeg biznisa imale drugi biznis (12) nije moguće sprovesti detaljniju analizu karakteristika tog biznisa. U pitanju je jedan frizerski salon, jedna veterinarska ordinacija i deset trgovinskih radnji različitog profila.



Razlozi za gašenje firme u većini ovih slučajeva bili su finansijske prirode, odnosno dugovanja, ("nisam mogla da plaćam dažbine", "problem sa kasama, inspekcijom, plaćanje kazni"), konkurencija ("previše sličnih malih i velikih prodavnica" "lanac apoteka nas je ugasio" i sl.). Mada je mali poduzorak, interesantno je pogledati i razloge zbog kog su se posle ovog neuspešnog slučaja odlučile da započnu novi samostalni posao. Narativi ovih preduzetnica ukazuju na želju da se nastavi posao ("da nastavim da se bavim istim poslom", "da nastavim sa radom", "da mogu da radim onako kako mislim da je principijelno"), takođe i na percipiranje boljih šansi u drugim sektorima/delatnostima, novih ideja koje su u međuvremenu dobile, ali i zbog izbora pogodnije pravne forme, pa su neke od njih novi posao

započele umesto kao registrovane preduzetnice, sa firmom registrovanom u formi d.o.o.

Većina preduzetnica ostvarila je na prethodnom poslu kontakte koji su im pomogli da započnu samostalni posao: 46,1% je imalo relativno razvijene takve kontakte a 15,4% veoma razvijene kontakte, dok 38,5% nije uspostavilo kontakte koji bi bili od značaja za osnivanje sadašnjeg posla.

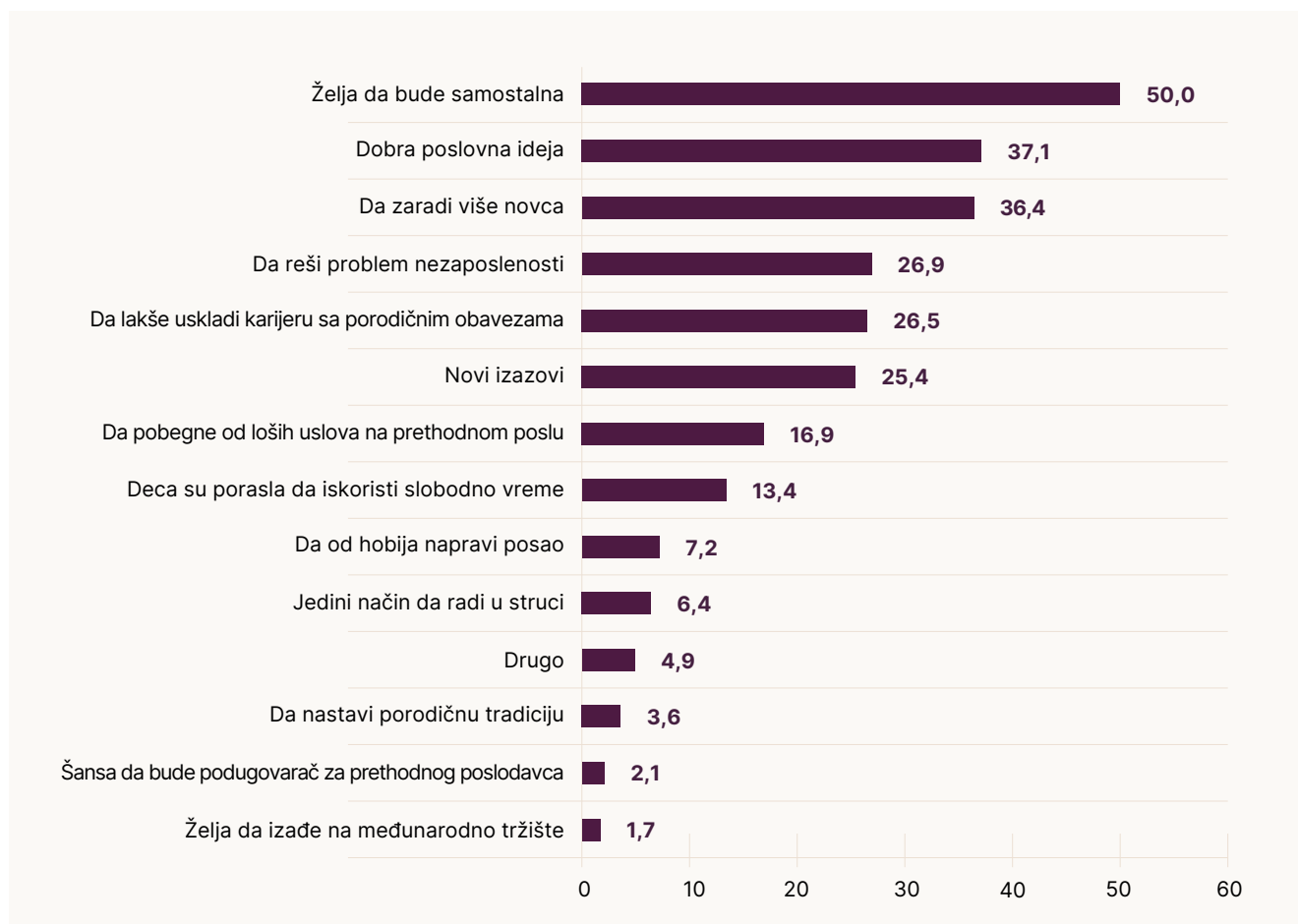
## Sadašnji biznis: motivacija i početak

**U izrazitoj većini slučajeva (94,5%) preduzetnice su započele biznis tako što su samostalno ili sa drugima osnovale preduzeće, dok su u malom broju slučajeva kupile preduzeće ili deo vlasništva nad preduzećem (2,0%) ili su ga nasledile (3,5%).**

U proseku su imale 37,6 godina kada su osnovale sadašnju firmu ili došle u njen posed. Pet preduzetnica ima još jednu firmu pored firme koja je ušla u uzorak istraživanja, od toga, četiri u zemlji a jedna u inostranstvu. Sedam preduzetnica ima i vlasništvo/akcije u drugim firmama, pet u jednoj firmi a dve u više firmi.

U 92,8% slučajeva preduzetnice su i jedine vlasnice firme. U 5% slučajeva suvlasnik je suprug/partner, u po 0,4% otac i majka, u 0,9% drugi muški srodnik, u 0,7% druga srodnica, u 0,2% više srodnika i srodnica.

Među motivima ulaska u preduzetništvo ističe se potreba za samostalnošću kod čak polovine anketiranih preduzetnica, slede želja da se realizuju dobre poslovne ideje i želja za većom zaradom koje se javljaju u više od trećine slučajeva, zatim želja da se reši problem nezaposlenosti ili da se uskladi lakše karijera sa porodičnim obavezama, što se javlja u više od četvrtine slučajeva, kao i suočavanje sa novim izazovima, dok se ostali razlozi javljaju sa manjom učestalošću.<sup>35</sup>



↑ **Grafikon 19:** Motivi za ulazak u preduzetništvo, višestruki odgovori, % slučajeva

<sup>35</sup> U odgovoru na ovo pitanje preduzetnice su mogle navesti do tri različita motiva.

## Dostupnost resursa važnih za započinjanje biznisa

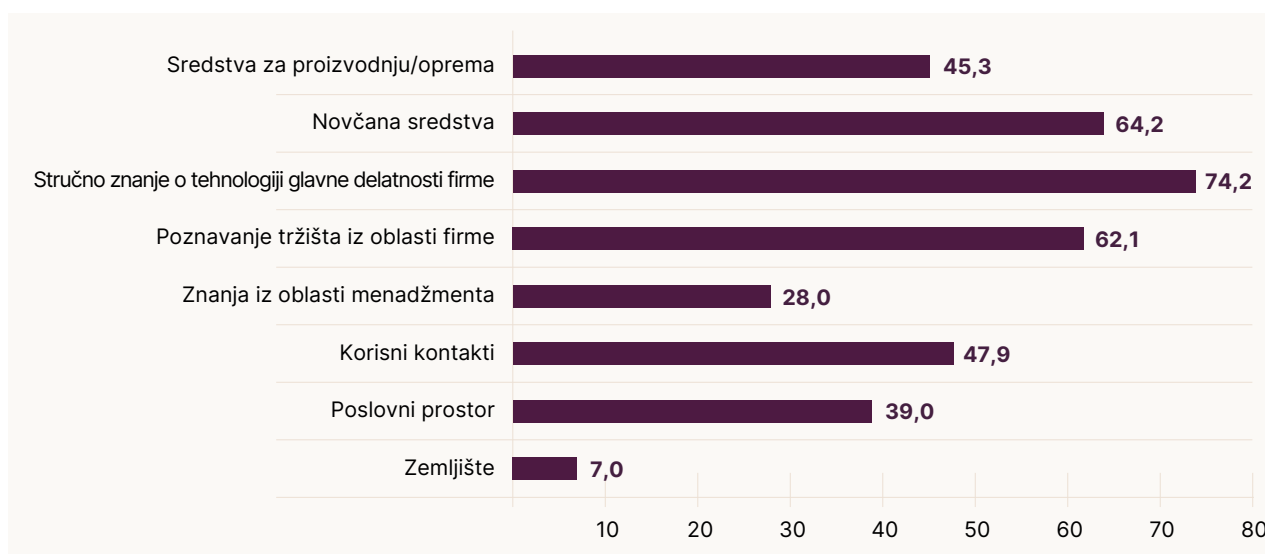
Informacije o procedurama registracije i uslovima koje preduzetnice treba da ispune u početnim fazama poslovanja u kojoj god formi žele da započnu biznis predstavljaju vredan resurs. Iako i dalje manje od trećine preduzetnica (29,6%) ove informacije pronalazi kod Agencije za privredne registre u kojoj se moraju i registrovati, primetno je da je u odnosu

↓ **Tabela 7:** Preduzetnice prema izvoru informisanja o proceduri registracije (%)

Izvori	2011.	2022.
Agencija za privredne registre	25,7	29,6
Osobe koje su već prošle kroz isti proces pa su znale procedure	42,5	21,5
Nacionalna služba za zapošljavanje	11,1	11,6
Privatna agencija za registraciju biznisa	7,3	10,6
Privredna komora	2,2	7,5
Druga institucija/organizacija	-	7,1
Udruženje poslodavaca	1,8	1,2
Ostalo	9,4	10,8
<b>Ukupno</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

na pre deset godina APR češće korišćen kao izvor, da je oslanjanje na informacije od prijatelja i poznanika koji su već prošli procedure registracije znatno ređe te da je povećan i udeo onih koji se informišu iz drugih izvora, poput Privredne komore, drugih institucija ili organizacija i sl. (**Tabela 7**).

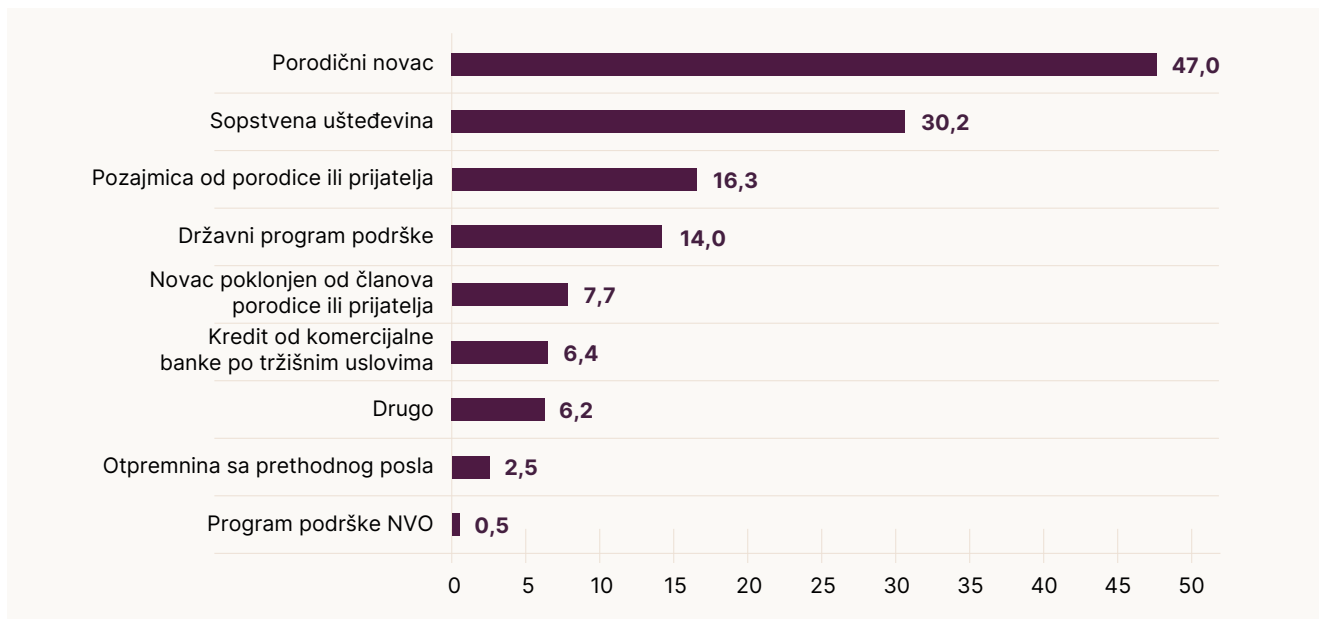
Kada su u pitanju drugi resursi potrebni za započinjanje samostalnog posla, iz narednog grafikona se može primetiti da su najčešće bila dostupna stručna znanja o tehnologiji glavne delatnosti firme, početna novčana sredstva i poznavanje tržišta iz oblasti delatnosti firme, dok su drugi resursi bili dostupni u manje od polovine slučajeva (**Grafikon 20**).



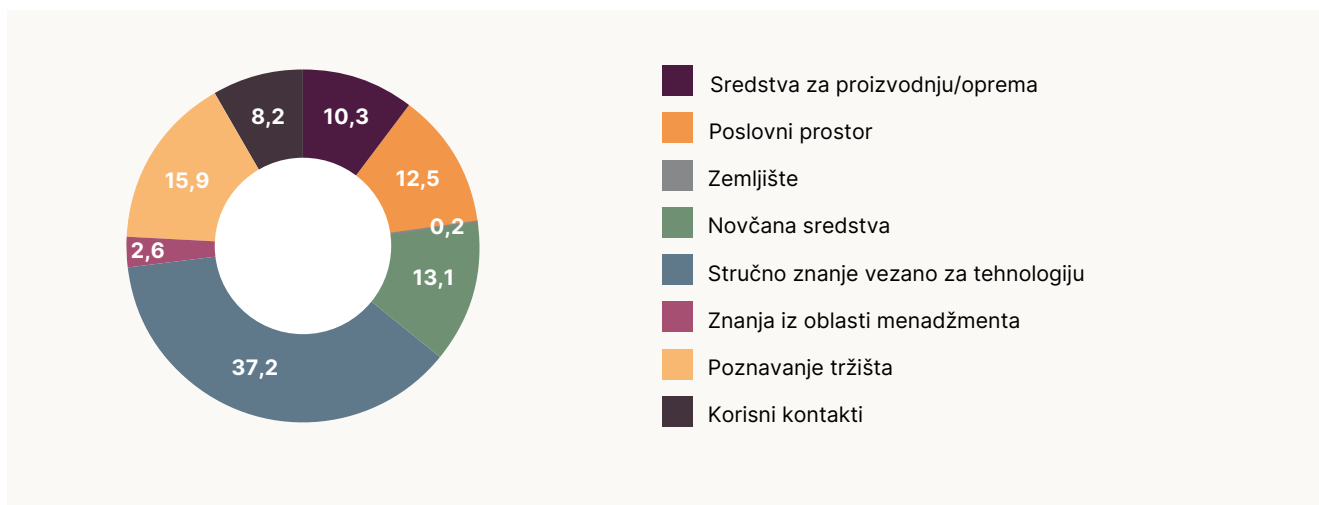
↑ **Grafikon 20:** Procenat preduzetnica koje su raspolagale navedenim resursima neposredno pre osnivanja sadašnje firme

Novčana sredstva sa kojim su započeli sadašnji biznis najčešće su došla iz porodične ušteđevine, potom iz lične ušteđevine, a znatno ređe od državnih programa podrške pri osnivanju biznisa ili pozajmica od komercijalnih banaka (**Grafikon 21**). U tom aspektu nema bitnijih razlika u odnosu na preduzetnice od pre deset godina.

Preduzetnice ipak najviše vrednuju stručna znanja o tehnologiji kojom se obavlja delatnost, jer kada su upitane koji je od navedenih resursa bio presudan da započnu sadašnji samostalni posao one su najčešće navele upravo taj resurs (**Grafikon 22**). Pored toga, kao presudni resursi navedeni su u manjem procentu i poznavanje tržišta, novčana sredstva, poslovni prostor, oprema i korisni kontakti.



↑ **Grafikon 21:** *Finansijska sredstva sa kojim su preduzetnice započele sadašnji posao, višestruki odgovori, % slučajeva*



↑ **Grafikon 22:** *Koji je resurs bio najznačajniji, presudan da donesu odluku da započnu sopstveni posao? (%)*

## Problemi i podrška pri započinjanu biznisa

**Više od polovine preduzetnica je navelo kao jedan od ključnih problema u pokretanju biznisa poznavanje propisa o finansijskim obavezama (Grafikon 23).**

Pored toga, visoko su zastupljeni i problemi poput obezbeđivanja početnih finansijskih sredstava, pronalaženje klijenata i adekvatne radne snage, poznavanje različitih propisa poput propisa o zapošljavanju radnika, standardima delatnosti, sanitarnim uslovima i sl. Za gotovo trećinu preduzetnica teško je bilo i to što nisu imale sa kim da podele te početne strahove, nesigurnosti, rizike.



↑ **Grafikon 23:** Ključni problem pri pokretanju biznisa, višestruki odgovori, % slučajeva

U sličnoj proporciji navele su i probleme povezane sa pronalaženjem poslovnog prostora, snabdevača i sl. Između četvrtine i petine preduzetnica navele je i probleme sa nedostatkom informacija o dostupnim programima podrške ili previše komplikovanim procedurama prijavljivanja za ove programe.

Podršku su im u ovom početnom periodu najčešće pružale osobe iz neposrednih socijalnih mreža, članovi porodice, prijatelji, pre svega oni koji imaju nekih iskustava u vođenju biznisa, ali i oni koji takva iskustva nemaju (**Grafikon 24**).



↑ **Grafikon 24:** Ko im je davao na početku savete, višestruki odgovori, % slučajeva

# 5

## KARAKTERISTIKE POSLOVANJA I USPEŠNOST

### KLJUČNI NALAZI

- Iako su u pitanju pretežno mikro preduzeća, preduzeća iz uzorka su značajna jer zapošljavaju pretežno žensku radnu snagu (uz preduzetnice) koju inače odlikuje niža zaposlenost.
- Većina smatra da je za uspešno vođenje firme važno da se obrazuju ali manjina to i sprovodi u delo. One koje se ne edukuju to objašnjavaju nedostatkom potrebe, vremena, novca ili adekvatne ponude obuka.
- U odnosu na period osnivanja više od trećine preduzetnica povećalo je broj zaposlenih.
- Slabo se investira u inovacije, to čini tek nešto više od trećine preduzetnica, a najčešće su u pitanju inovacije proizvoda ili usluga, ređe tehnološke i marketinške a najređe organizacione.
- Današnje preduzetnice su u proseku uspešnije nego preduzetnice od pre deset godina.
- Najvažniji faktori uspeha su upravo inovacije i ulaganje u ljudske resurse, a ne toliko sektor delatnosti kako je to ranije bio slučaj.
- Najuspešnije su preduzetnice u tridesetim i ranim četrdesetim godinama, pa najstarije, one stare 65 i više godina koje po svemu sudeći i ostaju produženo aktivne upravo zbog uspešnosti biznisa.

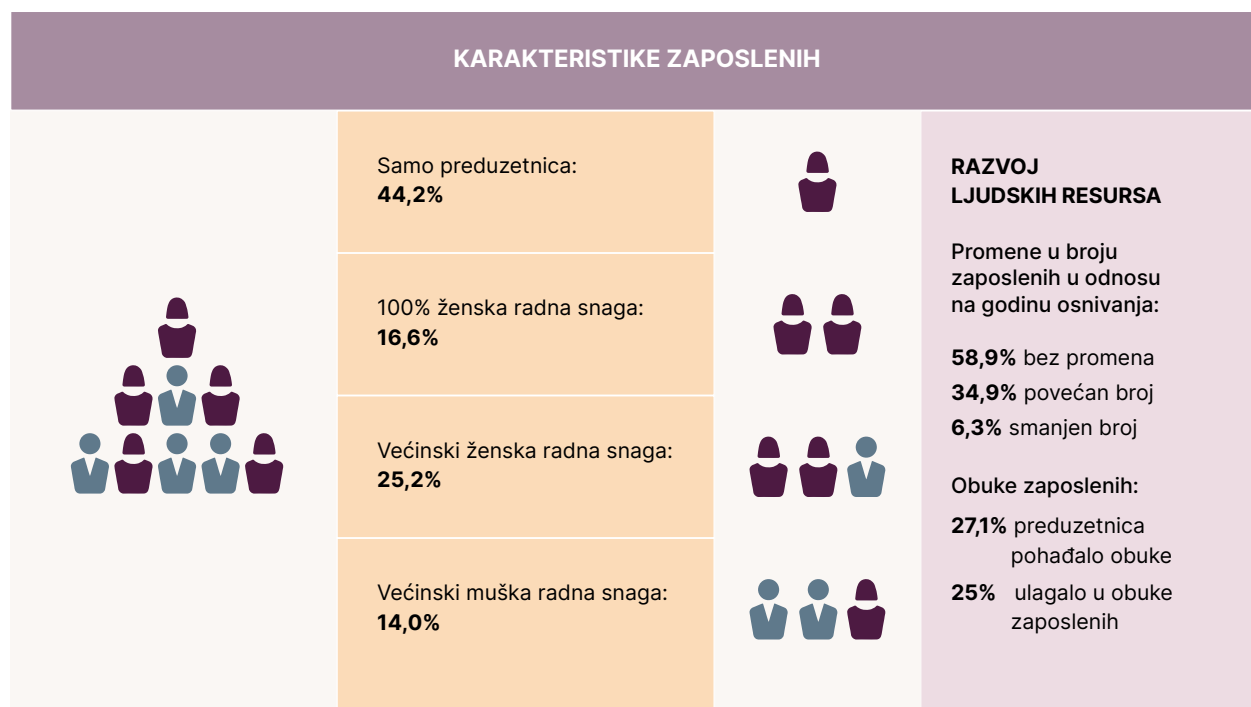


## 5.1 Karakteristike poslovanja

U okviru preduzetničkog profila već su opisane neke najvažnije karakteristike preduzeća iz uzorka, poput veličine, starosti, sektora delatnosti i tržišta na kojima nastupaju. Na ovom mestu pažnja će biti usmerena na neke dodatne karakteristike, pre svega ljudske resurse, finansijske pokazatelje poslovanja i sklonost ka inovacijama.

## Ljudski resursi

U većini preduzeća iz uzorka (60,8%) svi zaposleni su žene, odnosno u 44,2% slučajeva samo je preduzetnica zaposlena u preduzeću, a u preostalih 16,6% uz preduzetnice još poneka žena. U 14% preduzeća radna snaga je većinski muška, a u preostalih 25,2% slučajeva među zaposlenima ima i žena i muškaraca mada je radna snaga većinski ženska.



**Većina preduzetnica (68,1%) smatra da je za uspešno vođenje firme važno da se kontinuirano obrazuju. U ovom pogledu postoje statistički značajne razlike između preduzetnica u zavisnosti od sektora u kojem posluju.**

Tako se sa stavom da je kontinuirano usavršavanje važno za uspešnost posla u najvećem procentu slažu preduzetnice koje posluju u sektorima stručnih, naučnih, inovacionih i tehničkih delatnosti, obrazovanja, zdravstvene i socijalne zaštite, umetnosti, zabave i rekreacije **(Grafikon 25)**.

Pored razlika u zavisnosti od sektora poslovanja, značajne su i razlike u zavisnosti od nivoa obrazovanja preduzetnica. Sa višim ostvarenim nivoom obrazovanja raste i udeo preduzetnica koje smatraju da je kontinuirano obrazovanje važno za uspešnost biznisa. Tako je među preduzetnicama koje su završile srednju trogodišnju školu za radnička zanimanja sa ovim stavom saglasno 55%, među preduzetnicama sa četvorogodišnjom stručnom srednjom školom 58%, među preduzetnicama sa višom školom 77% a među preduzetnicama sa završenim fakultetom 80%.



**↑ Grafikon 25:** Procenat preduzetnica koje smatraju da je za uspešno vođenje firme važno da se kontinuirano obrazuju, prema sektoru delatnosti

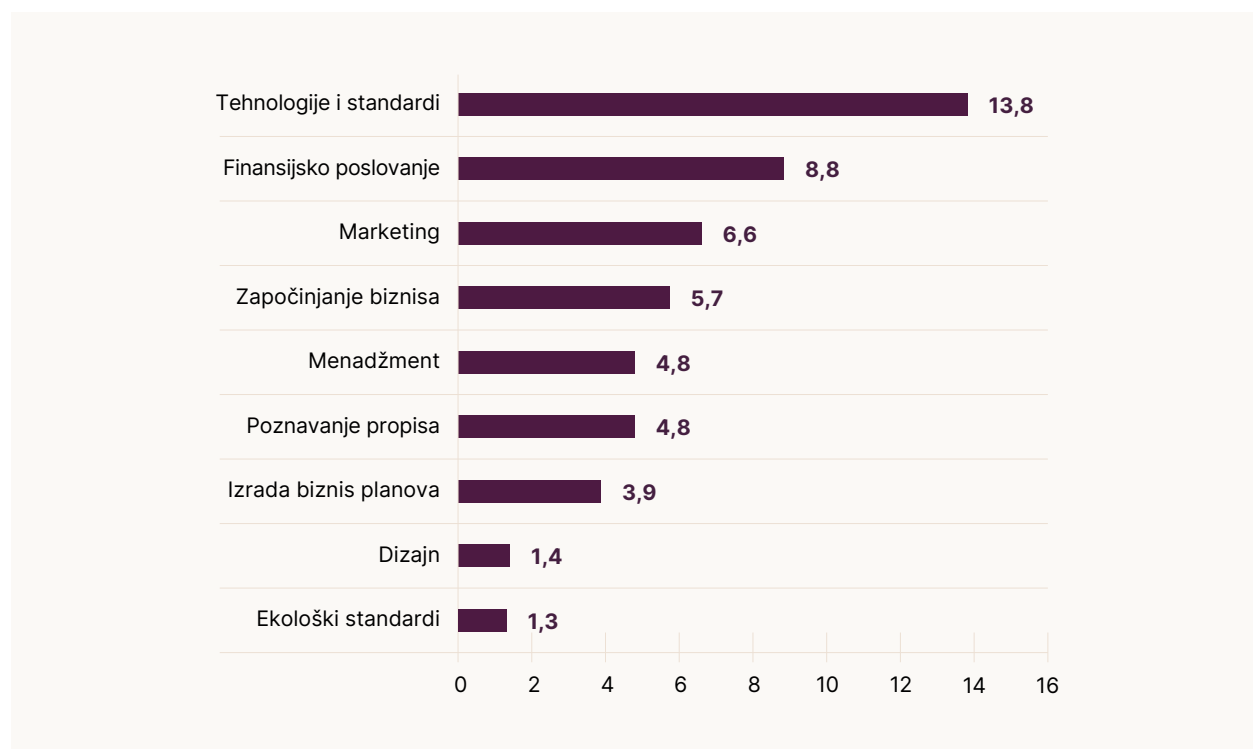
Uprkos ovako visokom vrednovanju kontinuiranog obrazovanja, izrazita većina preduzetnica (72,9%) nije do sada pohađala kurseve, seminare ili druge oblike obrazovno-informativnih aktivnosti kojima bi unapredila svoja znanja i veštine od značaja za vođenje firme. Kada se posmatra u ukupnom uzorku, učešće preduzetnica u programima obuke ili drugim edukativnim aktivnostima se kreće ispod 10% za većinu oblasti osim za obuke o tehnologijama i standardima u oblasti kojom se bave (**Grafikon 26**).

**Tek je svaka jedanaesta preduzetnica pohađala neku obuku u vezi sa finansijskim poslovanjem, svaka četrnaesta iz oblasti marketinga, a svega sedam preduzetnica iz uzorka je pohađalo neku obuku iz oblasti ekoloških standarda, odnosno mogućnosti unapređenja biznisa sa stanovišta smanjenja štetnih uticaja na klimatske promene i životnu sredinu.**

Obuke koje su pohađale preduzetnice najčešće su organizovale privatne konsultantske kuće (61,2%), potom državne institucije (44,1%), a najređe nevladine organizacije (13,2%).<sup>36</sup> Izrazita većina preduzetnica iz uzorka smatra da nije ni potrebno da pohađa (više) obuka da bi uspešno vodile biznis (75,7%).

Među preduzeticama koje zapošljavaju radnu snagu, 25% je ulagalo u obuke zaposlenih u poslednje dve godine.

Kada su u pitanju trendovi promena u broju zaposlenih, većina preduzeća iz uzorka (58,9%) nije iskusiła promene u broju zaposlenih u 2022. godini u odnosu na godinu osnivanja, dok je u 6,3% preduzeća smanjen broj zaposlenih a u 34,9% povećan. U ovom pogledu nema statistički značajnih razlika između preduzeća prema sektoru niti prema regionu.



↑ **Grafikon 26:** Preduzetnice prema učešću u različitim programima obuke ili drugim edukativnim aktivnostima od značaja za vođenje i unapređenje biznisa, 2022. (%)

<sup>36</sup> Preduzetnice su mogle pohađati više obuka različitih organizatora, te zbog toga ukupan procenat prevazilazi 100%.

## Inovacije

U inovacije investira tek nešto više od trećine preduzetnica iz uzorka (36%). Najčešće su u pitanju inovacije proizvoda ili usluge, potom inovacije tehnološkog procesa i marketinga, a najređe inovacije unutrašnje organizacije (**Grafikon 27**).

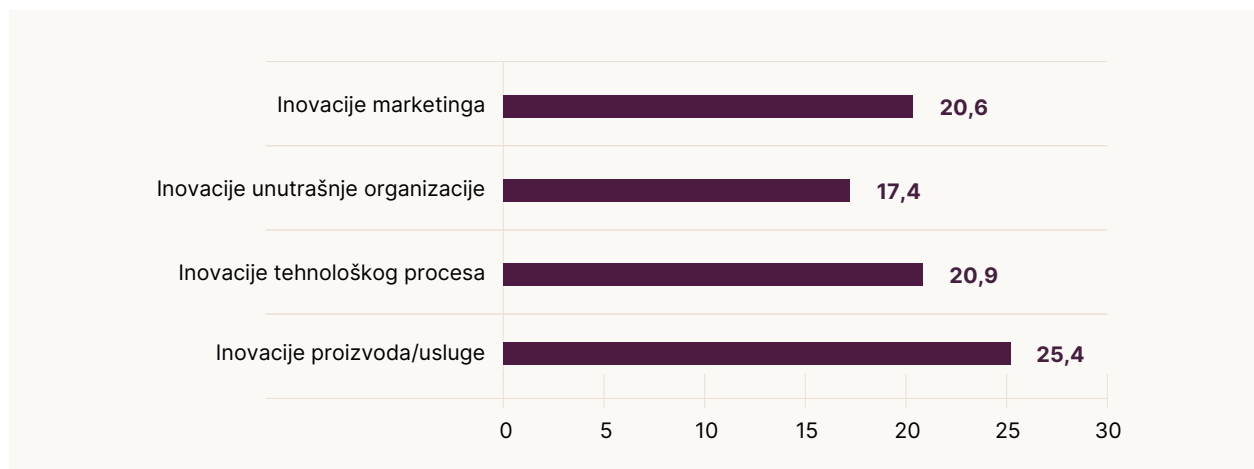
## Prekid u poslovanju

Izrazita većina preduzetničkih poduhvata iz uzorka nije imala prekid u poslovanju. Kod svega 7,2% preduzetnica biznis je bio zamrznut tokom određenog perioda. S obzirom na to da je u pitanju relativno mali broj preduzetnica (38) a da su razlozi za neaktivnost vrlo različiti, moguće je ukazati na vrste razloga za prekid u radu, ali ne i za njihovu učestalost jer bi se dobili statistički nepouzdana rezultati. Kao razlozi se navode dugovanja,

nemogućnost da naplate potraživanja zbog čega su i same ulazile u dugove pa im je i poslovni račun bio blokiran, porodijsko odsustvo, šteta nastala usled poplava 2014. godine, te pandemija COVID-19 od 2020. godine.

## Finansijski pokazatelji poslovanja

Kao finansijski pokazatelji poslovanja ispitani su obrt, prihod i dobit. Veliki broj preduzetnica nije želeo ili mogao tokom intervjua da navede iznose obrta i prihoda,<sup>37</sup> ali su saopštile informacije o tome da li je u 2020. godini u odnosu na prethodnu godinu povećana, smanjena ili nepromenjena vrednost ovih pokazatelja. Kada je u pitanju dobit u 2020. godini, ocenjena je kao odlična kod 2,9%, dobra kod 26,1%, skromna kod 40,4% preduzetnica, dok je 8,8% tvrdilo da jedva da je i bilo dobiti; nije bilo dobiti kod 17,7%, a 4,1% je bilo u gubitku.



↑ **Grafikon 27:** Preduzetnice prema investiranju u inovacije (%)

<sup>37</sup> Iznos obrta nije saopštio 237 (42,4%) preduzetnica, iznos prihoda 246 (44%) preduzetnica dok za dobit nije ni tražena informacija o iznosu već kvalitativna ocena u nekoliko kategorija: veoma dobra, dobra, skromna, jedva da je i bilo dobiti, nije bilo dobiti i poslovalo se sa gubitkom.

FINANSIJSKI POKAZATELJI				
<b>Obrt</b>	2020/2019.			
	Smanjen <b>21,6%</b>	Ostao isti <b>32,6%</b>	Povećan <b>26,8%</b>	Nije primenljivo <b>19,0%</b>
<b>Prihod</b>	2020/2019.			
	Smanjen <b>26,5%</b>	Ostao isti <b>29,9%</b>	Povećan <b>24,9%</b>	Nije primenljivo <b>18,8%</b>
<b>Dobit</b>	2020/2019.			
	Smanjen <b>24,9%</b>	Ostao isti <b>30,1%</b>	Povećan <b>26,0%</b>	Nije primenljivo <b>19,1%</b>

↑ **Grafikon 28:** Finansijski pokazatelji poslovanja

## 5.2 Uspešnost poslovanja

Uspešnost poslovanja je merena kompozitnim indeksom koji je formiran od 5 varijabli:<sup>38</sup>

- promene broja zaposlenih u 2020. u odnosu na godinu osnivanja
- promene obrta u 2020. u odnosu na 2019. godinu
- promene prihoda u 2020. u odnosu na 2019. godinu
- subjektivne ocene dobiti i
- promene dobiti u 2020. u odnosu na 2019. godinu

<sup>38</sup> Na svakoj od navedenih varijabli pripisane su negativne vrednosti za indikaciju opadanja, smanjenja, 0 za nepromenjeno stanje i pozitivne vrednosti za trendove porasta. Tako je najmanji broj mogućih poena na ovom indeksu iznosio -5 a najveći +5. Zatim su preduzeća podeljena na kategorije prema broju poena, pa su u 1) neuspešna preduzeća čiji je opstanak ugrožen svrstana ona koja imaju -4 ili -5 poena (što znači da su na gotovo svim ili svim dimenzijama pokazala opadanje, odnosno negativne vrednosti), 2) u preduzeća s problemima svrstana su ona koja su imala na indeksu od -3 do -1 poena, 3) u stagnatna preduzeća su svrstana ona koja su imala 0 poena (što znači ili da su na svim varijablama pokazala stagnaciju ili da je pozitivan trend u jednom aspektu poništio negativan trend u drugom), 4) uspešna preduzeća su ona koja su imala od +1 do +3 poena, dok su u 5) veoma uspešna preduzeća koja rastu svrstana preduzeća sa +4 ili +5 poena, što znači da su na gotovo svim ili svim dimenzijama pokazala porast i dobre ocene ostvarene dobiti.

U 2022. godini većina preduzeća iz uzorka (57,1%) pokazala se uspešnim, odnosno pokazivala je tendenciju rasta (**Tabela 8**). Uporedni podaci<sup>39</sup> ukazuju na znatno veći udeo uspešnih preduzetnica u 2022. godini u odnosu na 2011. Udeo uspešnih preduzetnica je u 2022. godini veći za gotovo 11 procentnih poena, a udeo neuspešnih je manji za 18 procentnih poena.

Ispitivanje faktora koji utiču na uspešnost biznisa ukazalo je da na šanse za uspeh ne utiče to u kom regionu ili tipu naselja posluju, na kom tržištu nastupaju, pa ni s kojim motivima su ušle u biznis. Statistički značajne razlike pokazuju starost preduzetnice, sektor delatnosti, kao i ulaganje u inovacije i razvoj ljudskih resursa.

Za razliku od polaznog istraživanja kada su mlade preduzetnice bile uspešnije od starijih, podaci poslednjeg istraživanja pokazuju da se šanse za uspeh povećavaju sa zrelošću žena i biznisa. Međutim, trend nije pravolinijski. Dok je među najmlađim preduzetnicama (starosti do 29 godina) 48% uspešnih i veoma uspešnih, među

<sup>39</sup> Indeks je formiran na isti način u oba ciklusa istraživanja, čime je omogućena uporedivost.

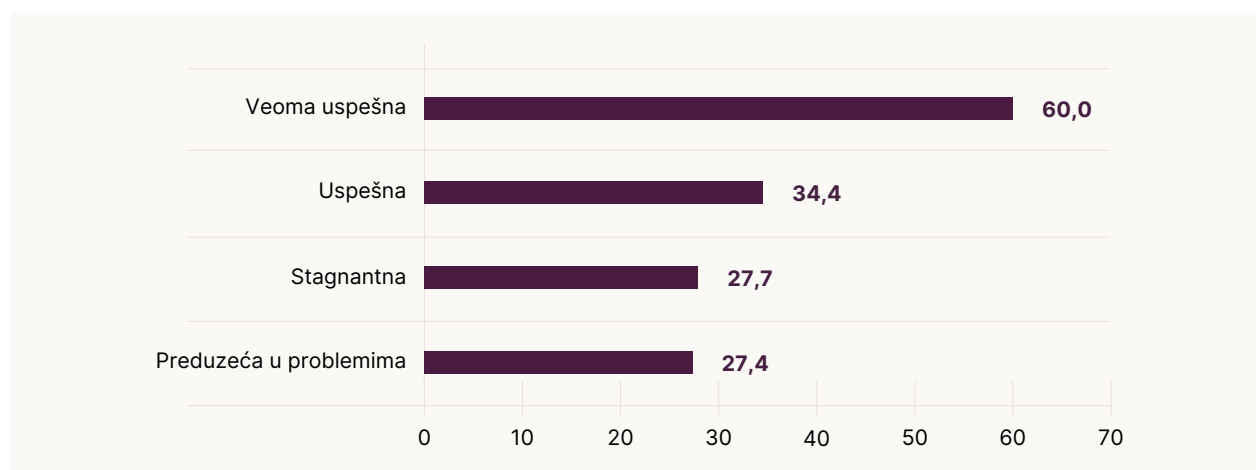
preduzeticama starosti 30-44 godine je 61,8% uspešnih i veoma uspešnih. U starosnoj kategoriji koja se u statistici tržišta rada označava kao starija radna snaga (45-64 godine) stopa uspešnosti je značajno niža i iznosi 54%. Međutim, kod najstarije kategorije preduzetnica (65+) stopa uspešnosti je gotovo ista kao kod preduzetnica starosti 30-44 godine – iznosi 60,8%. Može se pretpostaviti da je upravo uspešnost biznisa među preduzeticama ove starosne grupe ono što ih motiviše da duže ostanu aktivne.

Među uspešnim preduzeticama veći je udeo onih koje su tokom poslednje dve godine ulagale u obuke zaposlenih (29,1%) nego među neuspešnim (17,8%) ili stagnantnim preduzećima (13,8%).

**Među veoma uspešnim preduzećima daleko je veći procenat onih u kojima su uvedene inovacije.**

↓ **Tabela 8:** Preduzetnice prema uspešnosti (%)

Preduzetnice prema uspešnosti	2011.	2022.
Veoma neuspešna preduzeća čiji je opstanak ugrožen	7,9	2,0
Preduzeća sa rizikom održivosti	36,6	24,2
Stagnantna preduzeća	9,2	16,8
Uspešna preduzeća	27,2	37,4
Veoma uspešna preduzeća	19,1	19,7
<b>Ukupno</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



↑ **Grafikon 29:** Procenat preduzeća koja inoviraju prema uspešnosti poslovanja

# 6

## IZAZOVI I PLANOVI ZA BUDUĆNOST

### KLJUČNI NALAZI

- Najčešći problemi sa kojima se današnje preduzetnice suočavaju odnose se na nepovoljan položaj malih kompanija na tržištu, preoštru konkurenciju, nedovoljnu tražnju za proizvodima ili uslugama, cenu rada, poslovnog prostora, opreme i materijala, kao i komplikovane propise i administrativne procedure.
- Neki su izazovi manji danas nego pre deset godina, poput nedovoljne tražnje za proizvodima ili uslugama, teškoća u naplati potraživanja, dostupnosti državnih programa za pomoć u razvoju, i sl., dok su drugi danas veći – poput nepovoljnog položaja malih kompanija na tržištu, prisustva monopola, cene rada, dostupnosti radne snage odgovarajućih kvalifikacija i sl.
- Razlike u izazovima povezane su i sa sektorom delatnosti, pa se preduzetnice koje posluju u sektoru prerađivačke industrije i trgovine češće žale na nepovoljan položaj malih kompanija, a one iz sektora stručnih, naučnih, inovacionih i tehničkih delatnosti, kao i one iz sektora ličnih usluga više se žale na cenu rada i dostupnost adekvatne radne snage.
- I danas kao i ranije, većina preduzetnica smatra da je u Srbiji teško započeti samostalan posao, mada je proporcija takvih nešto manja nego pre deset godina.
- Svaka osma preduzetnica ističe da je tokom svoje preduzetničke karijere bila na neki način rodno diskriminisana, a naječšće su se ti obrasci diskriminacije manifestovali kao nepoverenje, potcenjivanje znanja, kompetencija i sposobnosti, seksualno uznemiravanje i sl.
- Za većinu preduzetnica prva pomisao na planiranje je opstanak, ali ipak svaka treća primarno razmišlja o rastu. Očekivanja u vezi sa rastom i poboljšanjem finansijskih performansi su dosta optimistična, znatno je više onih koje očekuju poboljšanje nego pogoršanje poslovanja u tim različitim aspektima.
- U slučaju rasta firme, većina planira da poveća svoju dobit i zarade zaposlenih, a tek manji udeo da investira u različite aspekte poslovanja.

## 6.1 Teškoće i izazovi u poslovanju

**Najčešći problemi sa kojima se današnje preduzetnice suočavaju se odnose na nepovoljan položaj malih kompanija na tržištu, preoštru konkurenciju, nedovoljnu tražnju za proizvodima ili uslugama, cenu rada, poslovnog prostora, opreme i materijala, kao i komplikovane propise i administrativne procedure.**

Ovo su teškoće koje je navelo između petine i trećine preduzetnica iz uzorka, dok su ostali izazovi navedeni u manjem procentu (**Tabela 9**).

Važno je primetiti da su izazovi sa kojima se suočavaju današnje preduzetnice nešto drugačiji nego izazovi sa kojima su se suočavale preduzetnice pre nešto više od jedne decenije. Pojedine teškoće se danas javljaju kod manjeg broja preduzetnica, dok su druge postale učestalije i navodi ih veći broj preduzetnica. U narednom grafikonu prikazani su izazovi koji su danas manji nego ranije, kao i izazovi koji su danas učestaliji, odnosno povećani u smislu proporcije preduzetnica iz uzorka koje su te izazove navele (**Grafikon 30**).

↓ **Tabela 9:** Preduzetnice prema problemima i preprekama u poslovanju (%)

Problemi i prepreke u poslovanju	2011.	2022.
Nedovoljna tražnja za proizvodima/uslugama	39,9	30,5
Teškoće u naplati potraživanja	27,2	14,1
Dostupnost državnih programa za pomoć u razvoju	17,0	6,3
Opterećenost porodičnim obavezama	16,4	12,9
Dostupnost bankarskih pozajmica	14,6	8,6
Pronalaženje poslovnih partnera	8,6	2,7
Nepovoljan položaj malih kompanija na tržištu	29,3	32,4
Cena rada	11,6	26,5
Monopol na tržištu	14,8	19,7
Teškoće u definisanju odgovarajuće cene proizvoda/usluge	8,7	19,1
Uvođenje novih tehnološko-tehničkih standarda	6,5	17,0
Dostupnost radne snage odgovarajućih kvalifikacija	8,0	15,0
Preoštra konkurencija, previse slične ponude	28,5	30,2
Cena poslovnog prostora, opreme, materijala	25,4	25,9
Komplikovani propisi i administrativne procedure	22,7	22,2
Korupcija	5,2	4,8
Dostupnost kapitala rizika	2,6	3,4
Nedovoljna informisanost i stručnost menadžera	1,6	3,2



Pored toga, pojedini izazovi su ostali na istom nivou, odnosno proporcija preduzetnica koja je na njih ukazala nije bitnije promenjena, što se zapaža u odnosu na problem konkurencije, cene poslovnog prostora, opreme i materijala, komplikovanih propisa i administrativnih procedura, korupcije, dostupnosti kapitala rizika i nedovoljne informisanosti i stručnosti menadžera.

Prisutne su razlike u pogledu isticanja teškoća i izazova među preduzeticama u zavisnosti od sektora u kome posluju. Ovaj aspekt je bilo moguće detaljnije ispitati samo za sektore u kojima je angažovan veći broj preduzetnica, zbog potrebne veličine poduzorka koji se dalje razvrstava na kategorije teškoća. Tako su ispitane specifičnosti u pogledu izazova sa kojima se suočavaju preduzetnice u sektorima prerađivačke

industrije, trgovine, ugostiteljstva, stručnih, naučnih, inovacionih i tehničkih delatnosti, ostalih uslužnih delatnosti.

Preduzetnice koje posluju u sektoru **prerađivačke industrije** češće od proseka za uzorak navode teškoće poput nepovoljnog položaja malih kompanija na tržištu (37,9%), dostupnosti bankarskih pozajmica (12,1%), pronalaženja poslovnih partnera (9,1%) i dostupnosti kapitala rizika (7,6%). Preduzetnice koje posluju u **trgovini** češće od proseka za uzorak kao probleme ističu nepovoljan položaj malih kompanija na tržištu (44,9%), preoštenu konkurenciju (33,3%), kao i monopol na tržištu (24,6%), što može biti uslovljeno njihovim potiskivanjem od strane lanaca supermarketa i šoping molova, potom navode i cene poslovnog prostora, opreme i materijala (31,2%). Preduzetnice koje posluju u sektoru **ugostiteljstva**



#### Povećani:

- nepovoljan položaj malih kompanija na tržištu
- monopoli na tržištu
- cena rada
- teškoće u definisanju odgovarajuće cene proizvoda ili usluge
- dostupnost radne snage odgovarajućih kvalifikacija
- uvođenje novih tehnološko-tehničkih standarda



#### Smanjeni:

- teškoće u naplati potraživanja
- nedovoljna tražnja za proizvodima/uslugama
- dostupnost državnih programa za pomoć u razvoju
- opterećenost porodičnim obavezama
- dostupnost bankarskih pozajmica
- pronalaženje poslovnih partnera

↑ **Grafikon 30:** Promene u proporciji preduzetnica koje su navele različite izazove u poslovanju u 2022, u odnosu na 2011.

češće se nego druge suočavaju sa teškoćama u vezi sa cenama poslovnog prostora (38,8%), dostupnošću radne snage odgovarajućih kvalifikacija (26,5%), definisanjem odgovarajuće cene proizvoda, odnosno usluge (28,6%), kao i pronalaženjem poslovnih partnera (10,2%). Preduzetnice iz **sektora stručnih, naučnih, inovacionih i tehničkih delatnosti** češće od proseka navode izazove povezane sa cenom rada (30,5%), uvođenjem novih tehnološko-tehničkih standarda (24,4%), pronalaženjem poslovnih partnera (17,1%) i preoštrm konkurencijom (36,6%). Preduzetnice iz sektora **ostalih usluga** češće ističu teškoće povezane sa cenom rada i poslovnog prostora (po 30%), teškoće u definisanju cene usluge (20,7%) i preoštru konkurenciju (37,9%).

Dve trećine preduzetnica (66,4%) smatra da je danas u Srbiji teško započeti samostalni posao, što je manje nego 2011. godine, kada je takvo mišljenje delilo 72,8% preduzetnica. Nalazi istraživanja ukazuju i da preduzetnice danas znatno ređe smatraju da je generalno imidž preduzetnika u Srbiji negativan (26,1% prema 55% u 2011. godini). Gotovo trećina preduzetnica (31,8%) smatra da je ženama u biznisu teže nego muškarcima, a to opisuju kao nepoverenje i potcenjivanje stručnosti i znanja,

sposobnosti i iskustava žena u biznisu, „dominaciju muškaraca i njihovih veza“. Posebno se ističu razlozi povezani sa brigom o porodici, koja je pretežno odgovornost žena i koja stvara veliki pritisak na ionako poslom opterećene preduzetnice.

### Uskraćivanje prava na trudničko i porodijsko odsustvo na isti način na koji to pravo ostvaruju druge zaposlene žene još je jedna teškoća koja posebno opterećuje žene u biznisu.

Svaka osma preduzetnica (12,3%) je tokom svoje preduzetničke karijere imala prilike da iskusi različit tretman u odnosu na muške kolege. Ova iskustva su različita. Pojedine preduzetnice su doživlele da ih poslovni partneri ne prihvataju kao nekog ko vodi firmu već čekaju muškarca da sa njim dogovaraju posao, druge su navele da im je teže da uspostave određene poslovne kontakte nego muškarcima, istaknuta su i iskustva seksualnog uznemiravanja i sl. Mlađe preduzetnice su posebno istakle diskriminaciju u pogledu roditeljskog i porodijskog prava.

„...nemam porodijsko, nemam platu, ne isplati se biti preduzetnica u Srbiji, a ovamo se priča o beloj kugi, stari nacija, a tako se postupa sa ženama u Srbiji.“

„Bilo je pokušaja prevare zbog predrasuda da se žene ne razumeju u 'muške poslove!'“

„Gledaju me kao da sam manje kompetentna i sposobna zato što sam žensko“.






„...da, kada dođem u neku instituciju, više puta sam čula: 'gospođo, je l' vi nemate muža da se on bavi time nego nam Vi dolazite?' i kad im ja kažem da sam vlasnica i da sve ja to radim godinama, da muž ima druge dužnosti, oni su u šoku.“


## 6.2 Potrebe i planovi za budućnost firme

Kada razmišljaju o trendovima u naredne dve godine, preduzetnice su vrlo optimistične u pogledu finansijskih performansi preduzeća dok su nešto manja očekivanja u pogledu razvoja proizvoda ili usluga a najmanja u pogledu rasta broja zaposlenih. Većina preduzetnica smatra da će do 2024. godine

broj zaposlenih u njihovom preduzeću ostati isti, dok nešto više od trećine očekuje povećanje broja zaposlenih. Nešto manje od polovine preduzetnica iz uzorka očekuje da će se broj proizvoda ili usluga koje pružaju povećati, dok većina očekuje povećanje obrta, dohotka i dobiti (**Grafikon 31**).

Planovi investiranja u slučaju povećanja prihoda firme ukazuju na dominantnu orijentaciju unapređivanja zarada i dobiti, pre nego ulaganja u različite aspekte poslovanja.

OČEKIVANI TRENDVI DO 2024. GODINE			
BROJ ZAPOSLENIH			
	Smanjiće se <b>4,3%</b>	Ostaće isti <b>60,3%</b>	Povećaće se <b>35,4%</b>
OBRT			
	Smanjiće se <b>5%</b>	Ostaće isti <b>33,6%</b>	Povećaće se <b>61,4%</b>
BROJ PROIZVODA ILI USLUGA			
	Smanjiće se <b>4,5%</b>	Ostaće isti <b>45,8%</b>	Povećaće se <b>49,7%</b>
DOHODAK			
	Smanjiće se <b>5%</b>	Ostaće isti <b>29,7%</b>	Povećaće se <b>65,3%</b>
DOBIT			
	Smanjiće se <b>5%</b>	Ostaće isti <b>28,4%</b>	Povećaće se <b>66,5%</b>

 **Grafikon 31:** Očekivanja promena u pogledu različitih aspekata poslovanja do 2024. godine

Upitane šta će biti prioritetna ulaganja u naredne dve godine ukoliko se prihod firme poveća, preduzetnice u najvećem procentu navode zadržavanje veće dobiti i potom povećanje plata zaposlenih (**Grafikon 32**).

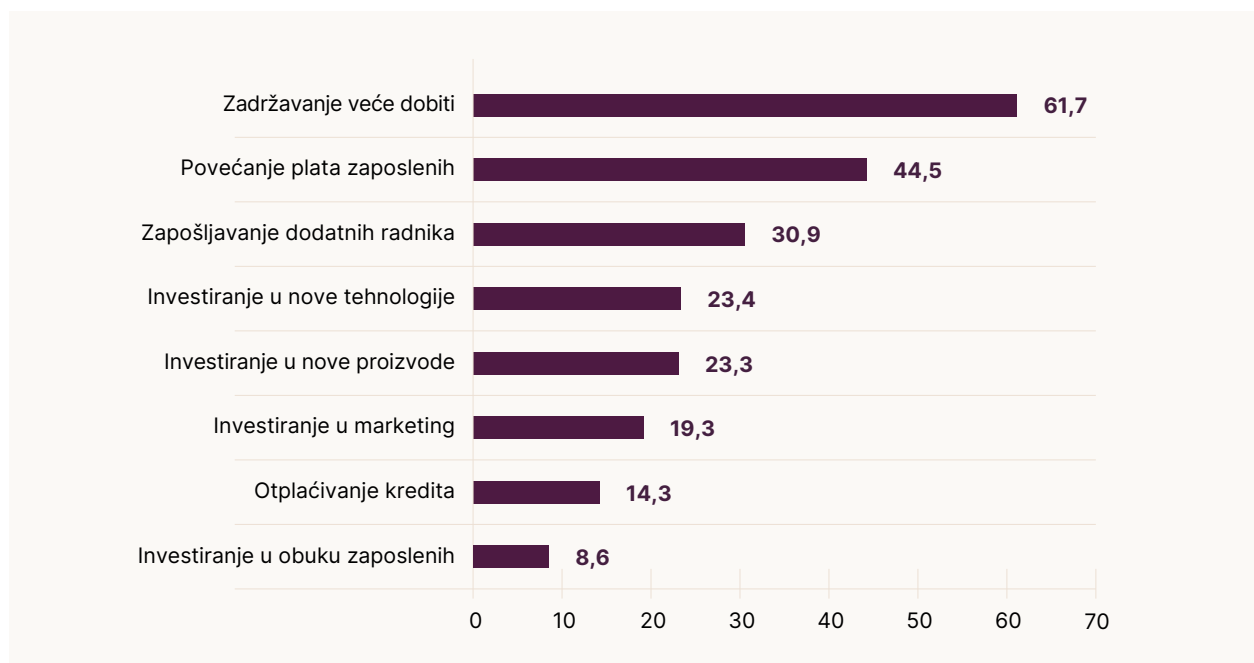
**Planiranje budućnosti preduzeća kod većine preduzetnica se fokusira na opstanak, a ne razvoj. Gotovo dve trećine preduzetnica (62,4%) kao svoj glavni strateški cilj navodi opstanak firme, dok 29,8% planira da razvija firmu u nekom pravcu, od čega 8,8% planira da poveća broj zaposlenih, 7,9% da osvoji nova tržišta a 13,1% da proširi delatnost, asortiman proizvoda ili usluga.**

U veoma malom procentu prisutni su i planovi gašenja firme (4,9%), spajanje sa drugim preduzećima (0,2%) ili druge opcije (2,9%).

Svaka četvrta preduzetnica (24,3%) u planove razvoja preduzeća uključuje i sopstveno usavršavanje. Preduzetnice su ukazale na to koje

su im vrste obuka potrebne. To su najčešće (22,0%) obuke u oblasti tehnologija i standarda vezanih za delatnost kojom se bavi firma, u oblasti finansijskog poslovanja, pristupa izvorima finansiranja (19,3%), u oblasti marketinga (15,3%), u oblasti poznavanja propisa (11,3%), u izradi biznis plana i strateškog planiranja (10,4%), menadžmenta (7,6%), dizajna (4,9%), ekoloških propisa (3,1%) i drugih aspekata poslovanja (1,5%). Među preduzetnicama koje ne planiraju da pohađaju dodatne obuke, kao razlozi se navode nedostatak vremena (56%), nedostatak novca (22,3%), nedostatak odgovarajuće ponude kurseva (7,8%), nedostatak informacija o ponudi kurseva (10,9%), ili neodgovarajući kvalitet ponuđenih kurseva (3,1%).

Samo 15% ispitanih preduzetnica dalo je i sugestije o tome šta bi država mogla da učini da dalje podstakne preduzetništvo žena. Među njima, više od polovine (53,7%) navelo je bolju informisanost o obavezama i propisima, 50% je navelo podršku preduzetnicama koje su majke uz mogućnost otvaranja i plaćanja trudničkog i porodijskog odsustva, 29% je ukazalo na pojednostavljivanje administrativnih obaveza i procedura, 22% povoljnije kredite, 12% bespovratnu finansijsku pomoć i 8,5% veće subvencije.



↑ **Grafikon 32:** Ukoliko se prihod Vaše firme poveća u naredne dve godine, šta će biti prioritetno ulaganje? Višestruki odgovori, % slučajeva

# 7 UTICAJ PANDEMIJE COVID-19 NA POSLOVANJE I EFEKTI MERA VLADE

## KLJUČNI NALAZI

- Pandemija COVID-19 predstavljala je test za otpornost ženskog preduzetništva i preduzetnice su taj test položile. Više od petine nije ni osetilo uticaj pandemije na poslovanje a ostale su privremeno iskusile pogoršanje u poslovanju u smislu privremenog zatvaranja, smanjenja obima posla, težeg dolaska do klijenata, snabdevača i sl., ali su taj period uspešno prebrodile.
- Nalaze istraživanja potvrđuju i podaci APR koji ne pokazuju skok u stopi gašenja ženskih preduzeća u periodu pandemijske krize.
- Veoma je mali procenat onih koje su morale da otpuste zaposlene, ili ih pošalju na prinudni odmor.
- Ipak, za četvrtinu preduzetnica bilo je teško da namiruju svoje poreske obaveze i da plaćaju socijalne doprinose zaposlenima.
- Dve mere Vlade su većinski ocenjene pozitivno – isplata bespovratnih novčanih sredstava i odloženo plaćanje poreza i doprinosa na zarade i naknade zarada.

## 7.1 Uticaj pandemije na poslovanje

Pandemija COVID-19 proglašena je u martu 2020. godine, i u periodu istraživanja preduzetništvo žena iz uzorka već je dve godine bilo pod uticajem pandemije i mera Vlade, kao i međunarodnih mera. Tokom pandemije sprovedeno je više brzih procena efekata pandemije na preduzetništvo i posebno na žensko preduzetništvo, koje su ukazale na niz teškoća sa kojima su se preduzetnice suočile, naročito u periodu vanrednog stanja i faza kada su bile uvedene različite restrikcije.<sup>40</sup>

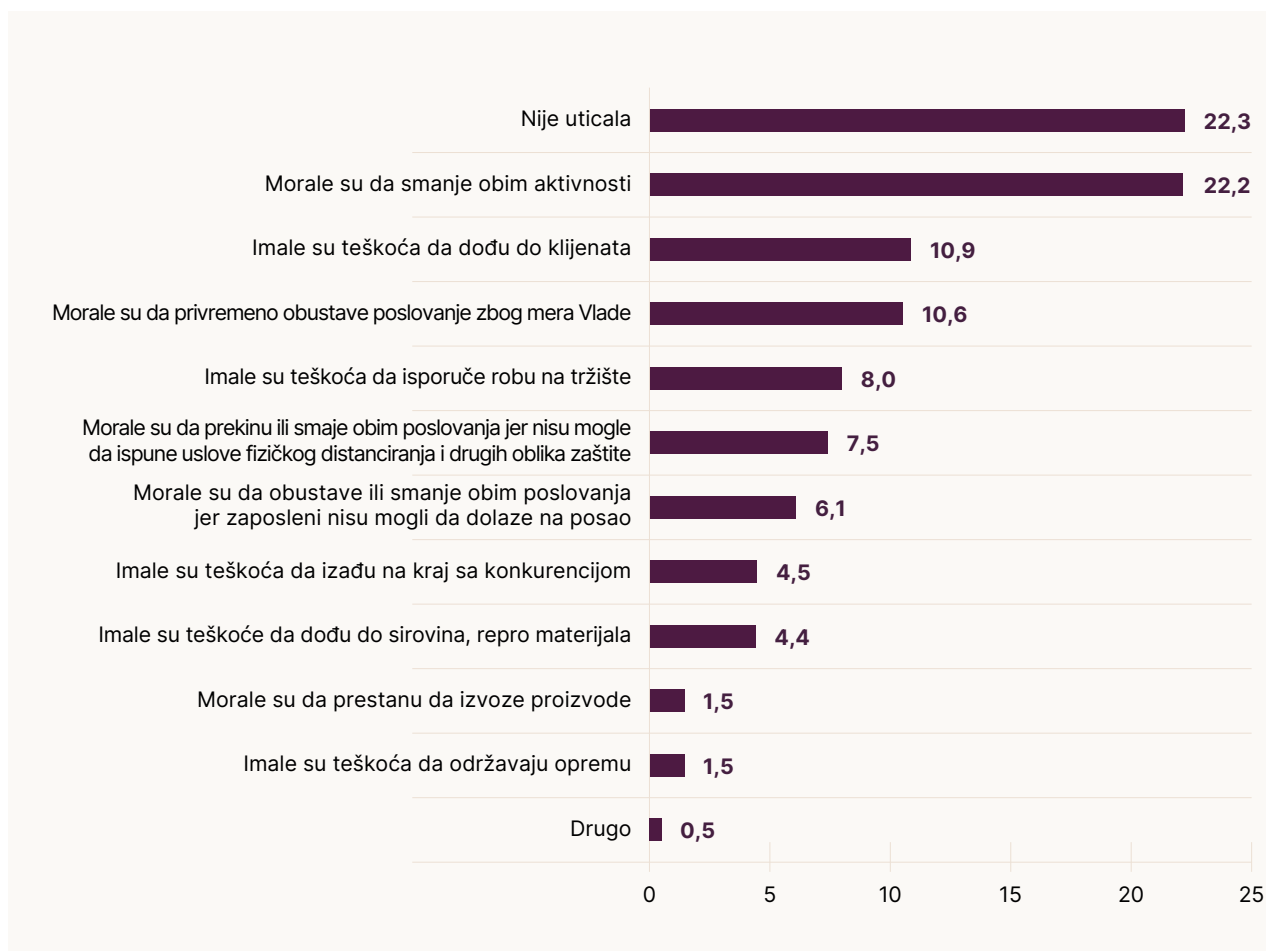
Nalazi istraživanja u proleće 2022. godine ukazuju da su uz sve izazove i teškoće preduzetnice pokazale značajnu otpornost, a da su u prilog tome išle i mere Vlade koje su u velikom procentu pozitivno ocenile. Nešto više od petine preduzetnica

<sup>40</sup> SeConS. (2020). *Uticaj COVID-19 pandemije i mera za njeno sprečavanje na preduzetnice u Srbiji*. UN Women: Beograd. Dostupno na: <https://secons.net/wp-content/uploads/2022/01/118-publication.pdf>  
Srdić, M. (2021). *Podrška preduzeticama tokom pandemije COVID-19*. Beograd: OEBS Misija u Srbiji. Dostupno na: <https://www.osce.org/files/fj/documents/2/7/513133.pdf>

istaklo je da pandemija nije ni na koji način uticala na njihovo poslovanje. Isti procenat ispitanica naveo je da su bile prinuđene da smanje obim poslovanja, svaka deseta je bila prinuđena da privremeno obustavi poslovanje zbog mera Vlade, a isto toliko ispitanica je navelo da su se suočile sa teškoćama da dođu do klijenata. Ostale teškoće, poput problema u isporuci robe na tržište, smanjenja ili obustavljanja delatnosti jer nisu mogle da ispune uslove fizičkog distanciranja ili drugih oblika zaštite, ili zato što zaposleni nisu bili u mogućnosti da dođu na posao i sl. bile su navedene u manjem procentu (**Grafikon 33**).

**Vrlo je mali procenat onih koje su morale da otpuste deo zaposlenih (2,6%), da zaposlenima smanje plate (6,2%), pošalju deo zaposlenih na prinudni odmor (14,6%), ali je gotovo četvrtina istakla da nisu bile u mogućnosti da plaćaju poreze i doprinose za zaposlene (23,4%).**

U 81% firmi iz uzorka nije bilo promene u radnim aranžmanima u pogledu mesta rada, dok su u 12,3% slučajeva svi zaposleni prešli na rad od kuće a u 6,6% slučajeva deo zaposlenih je prešao na rad od kuće. Rad od kuće postavio je različite izazove pred preduzetnice, pa je u 19% slučajeva bilo teško nadzirati rad zaposlenih, u 16% slučajeva preduzetnice su registrovale da su zaposleni manje



↑ **Grafikon 33:** Uticaj pandemije COVID-19 na poslovanje (%)

produktivni kad rade od kuće, u 11% slučajeva problem se pojavio u nedostupnosti odgovarajuće opreme za rad i u 3% slučajeva teže je bilo objasniti zaposlenima radne zadatke.

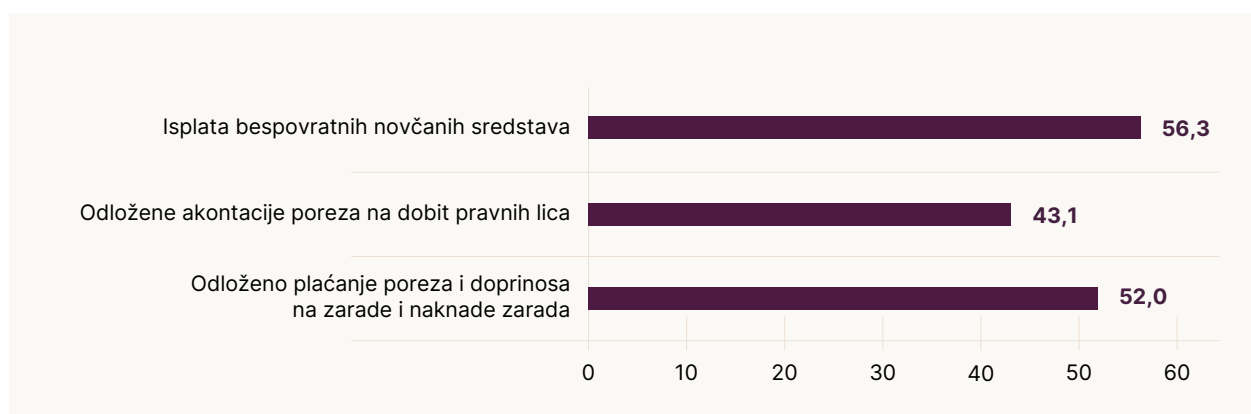
**Kao prednosti rada od kuće navedene su bolja zdravstvena zaštita zaposlenih u 56,6% slučajeva, manji stres kod zaposlenih zbog teškoća u organizovanju prevoza, brige o deci u uslovima kada su obrazovne ustanove bile zatvorene, kao i veća posvećenost zaposlenih poslu u 7,5% slučajeva, njihova veća inicijativnost u 3,8% slučajeva.**

Pored toga, pojedine preduzetnice (9,4%) su za razliku od onih koje su primetile pad u produktivnost zaposlenih pri radu od kuće, primetile da njihovi zaposleni zapravo povećavaju produktivnost u kućnim uslovima rada. Ipak, svega 12% preduzetnica razmišlja da bi ubuduće mogle ponuditi zaposlenima radni aranžman koji u nekoj formi uključuje rad od kuće.

## 7.2 Ocene mera Vlade Srbije

Preduzetnice su imale prilike da ocene tri mere Vlade koje su preduzete s ciljem da se ublaže negativne posledice pandemije: odloženo plaćanje poreza i doprinosa na zarade i naknade zarada do 04.01.2021. godine, odložene akontacije poreza na dobit pravnih lica do predaje konačne poreske prijave za porez na dobit pravnih lica za 2020. godinu, i isplatu bespovratnih sredstava. Kao što se može videti iz narednog grafikona, dve mere je većina preduzetnica ocenila pozitivno: isplatu bespovratnih novčanih sredstava i odloženo plaćanje poreza i doprinosa na zarade i naknade.

Preduzetnice su imale prilike da predlože mere podrške koje bi odgovarale njihovim potrebama nakon dve godine pandemijske krize. One su uglavnom navele mere koje su već bile ponuđene tokom pandemijske krize: više od petine preduzetnica (21,5%) navelo je smanjenje ili odlaganje plaćanja poreza i doprinosa, 17% bespovratnu finansijsku pomoć, ali su navele i neke druge mere poput povoljnih kredita uz produžen rok otplate i grejs period (7%), subvencije za opremu (7%), podršku za vreme porodiljskog i trudničkog odustva (8%), bespovratna sredstva za zapošljavanje radnika (3%) i drugo.



↑ **Grafikon 34:** Procenat preduzetnica koje su pozitivno ocenile mere Vlade RS za podršku preduzetnicima usled uticaja COVID-19 pandemije (odgovori "veoma pomogle" i "pomogle")

# 8

## ZELENA EKONOMIJA I DOSTOJAN RAD

### KLJUČNI NALAZI

- Preduzetnice su svesne značaja akcije protiv klimatskih promena, ali ne poseduju dovoljno specifična znanja o tome da bi mogle adekvatnije proceniti na koji način klimatske promene utiču na njihovo poslovanje, te kako bi mogle unaprediti svoje biznise tako da smanje štetne uticaje na životnu sredinu ili da se bolje adaptiraju na klimatske promene.
- Osim poznavanja, praćenja i poštovanja osnovnih ekoloških propisa, preduzetnice u maloj proporciji primenjuju neke od praksi zelenih biznisa. Najčešće su to prakse kojima se smanjuje otpad, štednja energije ili povećanje energetske efikasnosti, upotreba ekoloških pakovanja ili zelene nabavke, a vrlo malo su angažovane u pravom zelenom biznisu, odnosno onom koji proizvodi ekološke proizvode ili pruža ekološke usluge.
- Kao najvažniji razlog za slabu primenu zelenih praksi javlja se nedovoljno poznavanje mogućnosti da se kroz ove različite prakse izvrši tranzicija ka zelenom biznisu i doprinese razvoju niskougljenične ekonomije.
- One su spremne za nova znanja i promene u većini slučajeva.
- U znatno većoj proporciji preduzetnice primenjuju principe dostojnog rada, vodeći računa o pravičnim uslovima zapošljavanja, pravima na radu i bezbednom radnom okruženju. Što su preduzetnice uspešnije, više i vode računa o agendi dostojnog rada.

### 8.1 Uticaj klimatskih promena na poslovanje

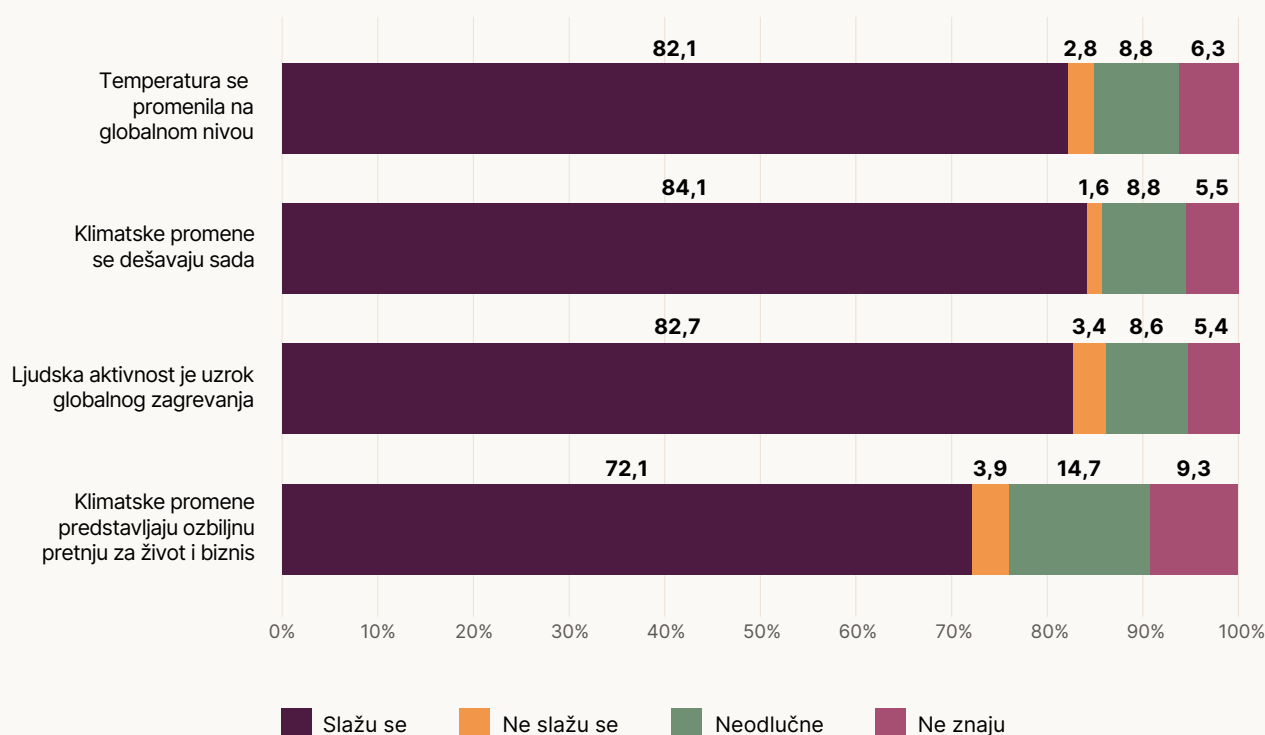
Klimatske promene, odnosno globalno zagrevanje nastalo kao proizvod emisije štetnih gasova u atmosferu, dovode do različitih ekoloških posledica kao što su ekstremni vremenski uslovi, suša, rast nivoa mora, ili smanjenje površine plodnog zemljišta. Uticaj klimatskih promena prožima sve sfere života, a rast cene sirovina, poremećaji u lancu snabdevanja, kao i promene u potražnji kupaca samo su neki od uticaja klimatskih promena u sferi poslovanja. Pod pojmom “zelena ekonomija”



podrazumeva se ekološki odgovorno poslovanje koje za cilj ima minimizaciju negativnih efekata poslovanja na životno okruženje. Ekološki ili "zeleni" principi u sferi biznisa podrazumevaju poslovanje uz uštedu energije ili povećanje energetske efikasnosti, proizvodnju uz što manje zagađenja, poštovanje principa cirkularne ekonomije, korišćenje ekoloških proizvoda, itd.

**Percepcija uticaja klimatskih promena na poslovanje zavisi od razvijenosti svesti o tome šta sve predstavlja manifestacije klimatskih promena i na koji način te manifestacije utiču na različite aspekte koji su od značaja za poslovanje, poput sirovina, tehnologija, potreba tržišta, uslova rada i kapaciteta radne snage i sl.**

Nalazi istraživanja ukazuju da iako preduzetnice u izrazito visokom procentu znaju da su izazovi povezani sa klimatskim promenama prisutni, i na nekom opštijem nivou znaju šta su klimatske promene, one nemaju dovoljno specifičnih znanja o tome i ne mogu preciznije da procene, predvide uticaje na poslovanje, niti da pribegnu uvođenju tehnologija i praksi u svoje poslovanje koje bi povećale adaptabilnost biznisa na štetne posledice klimatskih promena i koje bi doprinosile smanjenju emisije gasova staklene bašte i drugih štetnih uticaja na životnu sredinu. Kao što se može videti iz narednog grafikona, izrazita većina ispitanica se slaže sa tvrdnjama da se temperatura promenila na globalnom nivou, da se klimatske promene upravo sada dešavaju, te da je ljudska aktivnost uzrok globalnog zagrevanja. Nešto manji procenat preduzetnica se slaže i sa tvrdnjom da klimatske promene predstavljaju ozbiljnu pretnju za život i biznis (**Grafikon 35**).



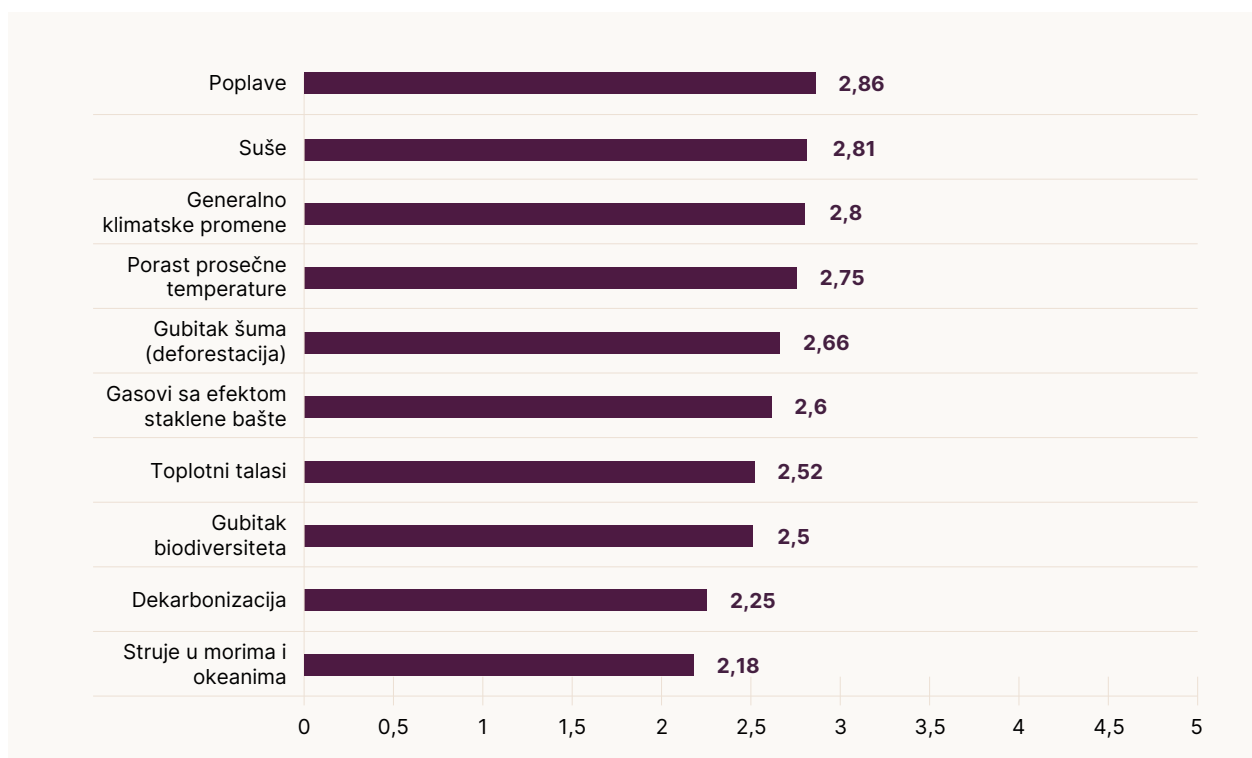
**Grafikon 35:** Slaganje sa stavovima o klimatskim promenama (%)

Preduzetnice su svesne da njihova znanja o klimatskim promenama nisu na visokom nivou, pa su na skali od 1 do 5 znanja o različitim aspektima klimatskih promena ocenile osrednjim ocenama (**Grafikon 36**). U proseku najvišim ocenama su ocenile poznavanje ekstremnih klimatskih događaja, poput poplava i suša, koje imaju i najneposrednije posledice i u nedavnoj prošlosti (2014. i 2017. godine kada je Srbija bila pogođena poplavama), te su mogle da steknu i neposredno iskustvo. Nešto su niže ocenile poznavanje prirode, izvora i posledica emisije gasova sa efektom staklene bašte i posledica klimatskih promena koje se odnose na deforestaciju, gubitak biodiverziteta, uticaj na mora i okeane.

**Veoma je važan nalaz da su u proseku nisko ocenile poznavanje dekarbonizacije, odnosno načina na koji je potrebno i na koji će se merama mitigacije uticati na smanjivanje štetnih uticaja na klimu, a koje mogu biti od velikog značaja upravo za njihove biznise.**

Čak 70,1% preduzetnica tvrdi da klimatske promene uopšte ne utiču na njihov biznis. One koje smatraju da ipak utiču, u proseku ocenjuju uticaj kao mali, ocenom 2,05 na skali od 1-10. Međutim, i među njima je mali broj onih koje su umele preciznije da navedu kako se taj uticaj ispoljava, čak 59% nije umelo da objasni na koji način klimatske promene utiču na njihov biznis. One koje su umele da navedu preciznije način na koji klimatske promene utiču na njihove biznise najčešće su navodile otežano obavljanje posla zbog vremenskih nepogoda (32%), smanjen obim posla zbog vremenskih nepogoda (9%), povećan obim posla (4%), povećanu cenu sirovina i proizvoda (17%), propadanje useva (9%) i sl.

Svega 3,4% preduzetnica je navelo da je imalo gubitke zbog klimatskih promena i ekstremnih vremenskih uslova u poslednjih 10 godina. Među njima 21,1% preduzetnica (N=19) tvrdi da je prilagodilo način poslovanja ili opremu koju koristi, u odgovoru na pitanje o gubicima koje su pretrpele tokom poslednjih 10 godina zbog ekstremnih vremenskih događaja.



**Grafikon 36:** Samoprocena znanja o različitim aspektima klimatskih promena

## 8.2 Prakse “ozelenjavanja biznisa”

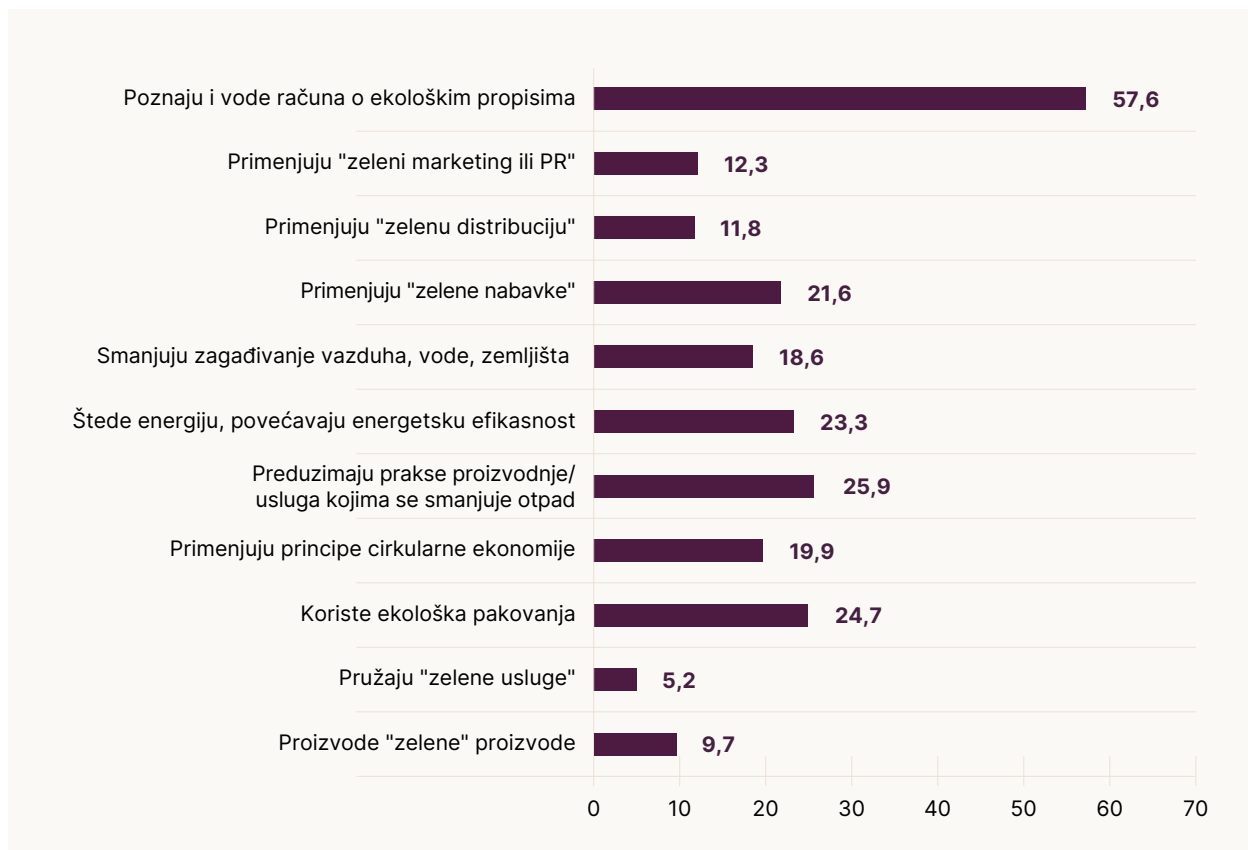
Pored ispitivanja znanja o klimatskim promjenama, istraživanjem se nastojalo ispitati i u kojoj meri preduzetnice primenjuju prakse u svojim biznisima koje doprinose smanjenju emisije gasova sa efektom staklene bašte, i šire, štetnih uticaja na životnu sredinu.

Podaci ukazuju da više od polovine preduzetnica vodi računa o ekološkim propisima, ali da su drugi aspekti “zelenog poslovanja” relativno slabo zastupljeni.

Oko četvrtine preduzetnica primenjuje prakse proizvodnje ili pružanja usluga kojima se smanjuje generisanje otpada, i/ili koriste ekološka pakovanja i/ili štede energiju, odnosno povećavaju energetska efikasnost. Blizu petine preduzetnica primenjuje

“zelene nabavke”, odnosno nabavlja sirovine, poluproizvode, opremu i sredstva za rad od kompanija koje primenjuju principe “zelenog poslovanja”, i/ili primenjuju principe cirkularne ekonomije ili na drugi način nastoje da smanje zagađivanje vode, zemljišta i vazduha. Ostale prakse, poput “zelenog marketinga” ili odnosa sa javnošću, “zelene distribucije” koja koristi kanale sa smanjenom emisijom ugljen-dioksida, manje su zastupljene, a udeo firmi koje proizvode “zelene proizvode” (poput organske hrane, ekoloških proizvoda kao što je odeća od organskog pamuka, organska kozmetika, ili ekološke opreme kao što su solarni paneli, bio goriva i sl.) ili pružaju “zelene usluge” (kao što su ekološki turizam, obrazovanje o životnoj sredini, obuka o ekološkim propisima i sl.) – veoma je mali (**Grafikon 37**).

U proseku preduzeća iz uzorka primenjuju 2-3 ekološke prakse, a da bi se razlikovala preduzeća u pogledu stepena u kome su ekološki orijentisana, odnosno koliko je njihova orijentacija na poslovanje

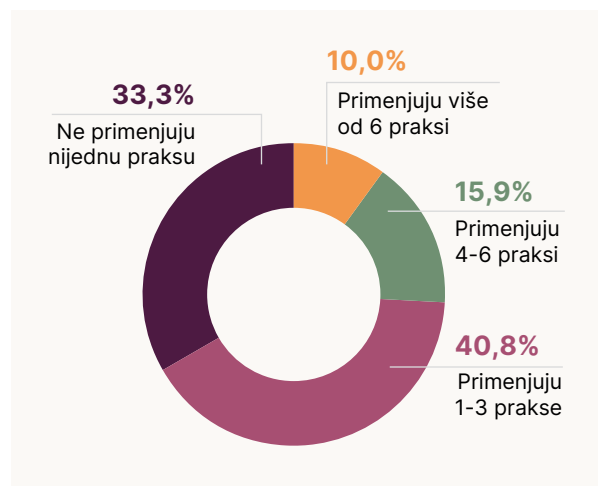


↑ **Grafikon 37:** Procenat preduzeća koja primenjuju elemente “zelenog poslovanja”

koje vodi računa o zaštiti životne sredine snažno, formiran je indeks zelenog poslovanja koji razvrstava preduzeća na kategorije prema broju različitih praksi koje primenjuju. Iz narednog grafikona se može primetiti da trećina preduzeća ne primenjuje nijednu od navedenih ekoloških praksi, odnosno praksi „zelenog biznisa“, najveći je udeo preduzeća koja primenjuju 1-3 prakse a svako deseto preduzeće primenjuje više od 6 praksi.

Nedostatak znanja o važnosti i načinima na koje je moguće promeniti prakse u poslovanju tako da uvažavaju ekološke principe i doprinose smanjenju štetnih uticaja na životnu sredinu i klimatske promene predstavlja jednu od najvažnijih prepreka zbog kojih preduzetnice nisu u većem procentu primenile prakse „zelenog poslovanja“. Iz narednog grafikona se može videti da blizu trećine preduzetnica ne poznaje dovoljno ekološke propise i ne zna zapravo kako da se upozna sa tim propisima. To je i aspekt u kome najmanji udeo preduzetnica iskazuje nepoznavanje tematike. U pogledu ostalih

aspekata „zelenog poslovanja“ preduzetnice većinski iskazuju nedovoljno poznavanje praksi usled čega su i sprečene da takve prakse primenjuju (**Grafikon 39**).



↑ **Grafikon 38:** Preduzetnice prema broju ekoloških praksi u poslovanju (%)



↑ **Grafikon 39:** Procenat preduzetnica koje navode da ne primenjuju određene prakse zbog toga što ne znaju dovoljno o tome da bi ih planirale ili primenjivale

Napokon, upitane da li su spremne da unaprede poslovne prakse kako bi doprinele smanjenju globalnog zagrevanja i doprinele tranziciji ka „zelenijoj“ ekonomiji, preduzetnice su pokazale vrlo razuđene orijentacije, između gotovo jednakih polova na kojima se nalaze one koje su vrlo spremne i one koje uopšte nisu spremne da na ovaj način unaprede poslovne prakse (**Grafikon 40**).

## 8.3 Primena principa dostojnog rada

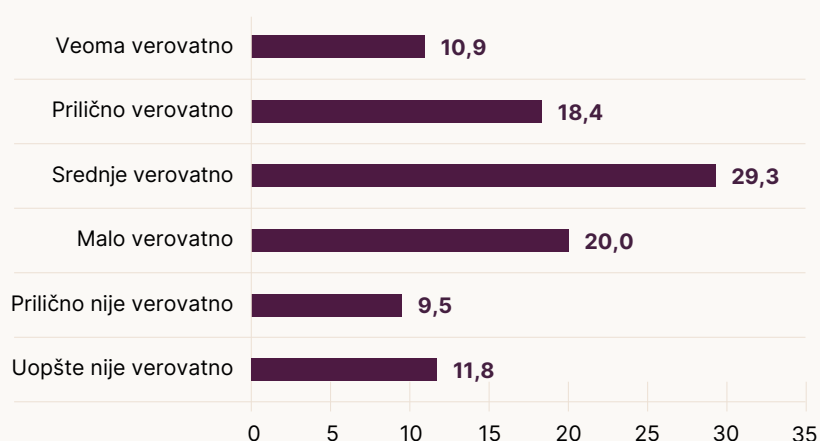
Agenda dostojnog rada definiše principe koji štite zaposlene i sprečavaju njihovu eksploataciju. Ona podrazumeva pre svega pravične zarade, dostojanstvene uslove rada i zaštitu na radu, ali i niz socijalnih prava koja omogućavaju da zaposleni na osnovu rada uživaju i važna socijalna prava, odnosno prava na socijalnu zaštitu, poput penzije, zdravstvene zaštite, plaćenog bolovanja, godišnjeg odmora i sl. Kada se govori o dostojnom radu u kontekstu preduzetništva, obično se prvo pomisli na zaštitu zaposlenih. Međutim, pitanje dostojnog rada jednako je važno i za preduzetnice. Naime, već godinama preduzetnice ukazuju na neadekvatnost

zakona u pogledu regulisanja njihovih prava na roditeljsko i porodiljsko bolovanje, u odnosu na koje nemaju ista prava kao druge zaposlene žene.

**Godinama su udruženja preduzetnica i poslovnih žena ukazivala na potrebu izmene propisa koji preduzetnice stavljaju u neravnopravan položaj u odnosu na druge majke, kako u pogledu naknade zarade za vreme porodiljskog odsustva, tako i tokom odsustva radi nege deteta i za vreme trudnoće.**

Kao ključni problemi ističu se:

- Preduzetnice u toku trudnoće, ukoliko imaju komplikacije usled kojih treba da koriste trudničko bolovanje, dobijaju samo 50% naknade od države;
- Ukoliko preduzetnica nije i zaposlena u svojoj radnji/preduzeću, naknade po osnovu rođenja i nege deteta i posebne nege deteta obračunavaju se tako što se bruto osnovica zarade ostvarene u prethodnih 18 meseci deli sa 1,5 pa ako su, recimo, zarađivale 60.000 dinara, imaće umanjenje od 20.000 dinara.



↑ **Grafikon 40:** Imajući u vidu Vaše znanje o rizicima povezanim sa klimatskim promenama, koliko je verovatno da ćete unaprediti poslovnu praksu kako biste doprineli smanjenju globalnog zagrevanja? (%)

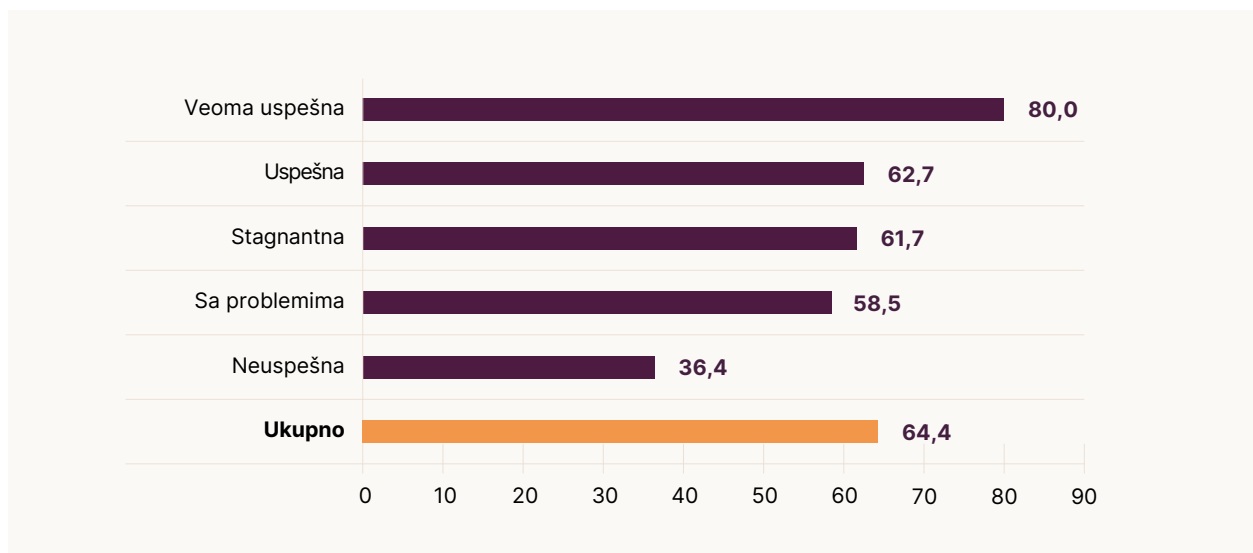
- Država ne uplaćuje doprinose u toku porodiljskog i odsustva sa rada radi nege deteta, što znači da preduzetnice od već umanjene sume, veći deo moraju same da uplaćuju na račun doprinosa ili im u suprotnom neće teći staž tokom porodiljskog bolovanja.
- Za rođeno treće i svako naredno dete, preduzetnice nemaju pravo na odsustvo u trajanju od dve godine kao druge zaposlene žene.
- Preduzetnice koje nisu zasnovala radni odnos u svojoj preduzetničkoj radnji ne mogu da prenesu na partnera pravo odsustva sa rada radi nege deteta, kao što može zaposlena žena.<sup>41</sup>

Ovako definisani uslovi dovode do kršenja Konvencije o zaštiti materinstva i predstavljaju jedan vid diskriminacije.

Istraživanjem je ispitano i da li preduzetnice primenjuju principe dostojnog rada, odnosno isplaćuju pravične zarade, garantuju bezbedno radno okruženje i zaštitu na radu, uplaćuju poreze i doprinose na zarade zaposlenih i garantuju njihova prava na plaćeno bolovanje i godišnji odmor.

Više od dve trećine preduzetnica (64,4%) poštuje principe dostojnog rada. Podrobnije ispitivanje nije moglo da utvrdi povezanost sektora, regiona ili starosti preduzeća sa primenom principa dostojnog rada, ali je povezanost pokazala uspešnost preduzeća (**Grafikon 41**).

Kada je u pitanju primena principa dostojnog rada u odnosu na zaposlene, nalazi ukazuju na to da, što je poslovanje preduzeća stabilnije i uspešnije, to je i veći udeo preduzetnica koje primenjuju principe dostojnog rada. Tako, dok je među preduzetnicama čije je poslovanje ocenjeno kao neuspešno tek nešto više od trećine koje primenjuju principe dostojnog rada, među uspešnim preduzetnicama takvih je gotovo dve trećine a među veoma uspešnim 80%. Interesantno je da preostalih 20% među veoma uspešnim preduzetnicama tvrdi da ne primenjuje ove principe jer o njima ne zna dovoljno, iako je pitanje postavljeno u istraživanju i navelo elemente dostojnog rada, kao što su pravične zarade za zaposlene, bezbednost na radnom mestu, socijalna zaštita zaposlenih i sl. To ukazuje na potrebu za informisanjem i podizanjem svesti o agendi dostojnog rada među preduzetnicama.



↑ **Grafikon 41:** Procenat preduzeća u kojima se primenjuju principi dostojnog rada

41 Danas, tekst Milijana Stojić Stojanovska, 27.11.2021. Dostupno na: <https://www.danas.rs/vesti/drustvo/glas-za-mame-preduzetnice/>

# 9

## USKLAĐIVANJE POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA

### KLJUČNI NALAZI

- Današnje preduzetnice bolje usklađuju svoj poslovni život sa porodičnim nego preduzetnice od pre deset godina. Međutim, razlog za to je u velikoj meri manji procenat udatih i žena sa maloletnom decom među današnjim preduzeticama.
- Promena u odnosu na preduzetnice pre deset godina vidi se i u praksama podele odgovornosti i zadataka u brizi o domaćinstvu, jer današnje preduzetnice znatno češće nego preduzetnice od pre deset godina obavljaju osnovne kućne poslove zajedno sa partnerima. Ipak, i uz ovu promenu, one nesumnjivo nose najveći deo odgovornosti u domaćinstvu, što uz vođenje biznisa stvara povećana radna opterećenja.
- Promene u praksama imaju korene i u promeni vrednosnih obrazaca, jer kako pokazuje analiza stavova, današnje preduzetnice iskazuju manje izraženu patrijarhalnu orijentaciju od preduzetnica od pre deset godina.

## 9.1 Rodne uloge i podela odgovornosti

Stavovi o rodnim ulogama, rodni odnosi u sferi privatnog života, porodična situacija i opterećenost brigom o porodici, važni su životni aspekti koji utiču i na mogućnosti preduzetnica da se posvete poslu, kao i da ostvare ravnotežu između poslovnih i privatnih obaveza.

Imajući u vidu da rodne režime u Srbiji odlikuju izvesne protivrečnosti<sup>42</sup> koje se manifestuju tako da i u fazama relativno visokog učešća žena u ekonomiji, emancipacije i visokih postignuća u obrazovanju, patrijarhalni odnosi ostaju čvrsto etablirani u sferi privatnih odnosa. Ta se diskrepancija vidi i u stavovima preduzetnica iz uzorka. U narednom grafikonu prikazano je slaganje sa različitim stavovima o rodnim ulogama. Primetne su razlike između grupe stavova koji se tiču partnerskih odnosa, podele moći i obaveza u domaćinstvu i stavova koji se odnose na ekonomsku participaciju žena. Tako se, recimo, više od 40% žena slaže sa stavom

<sup>42</sup> Babović, M. (2010). *Rodne ekonomske nejednakosti u komparativnoj perspektivi: Srbija i EU*. Beograd: SeConS, ISIFF. Dostupno na: <https://secons.net/wp-content/uploads/2022/01/41-Rodne-ekonomske-nejednakosti-u-komparativnoj-perspektivi-Evropska-unija-i-Srbija.pdf>

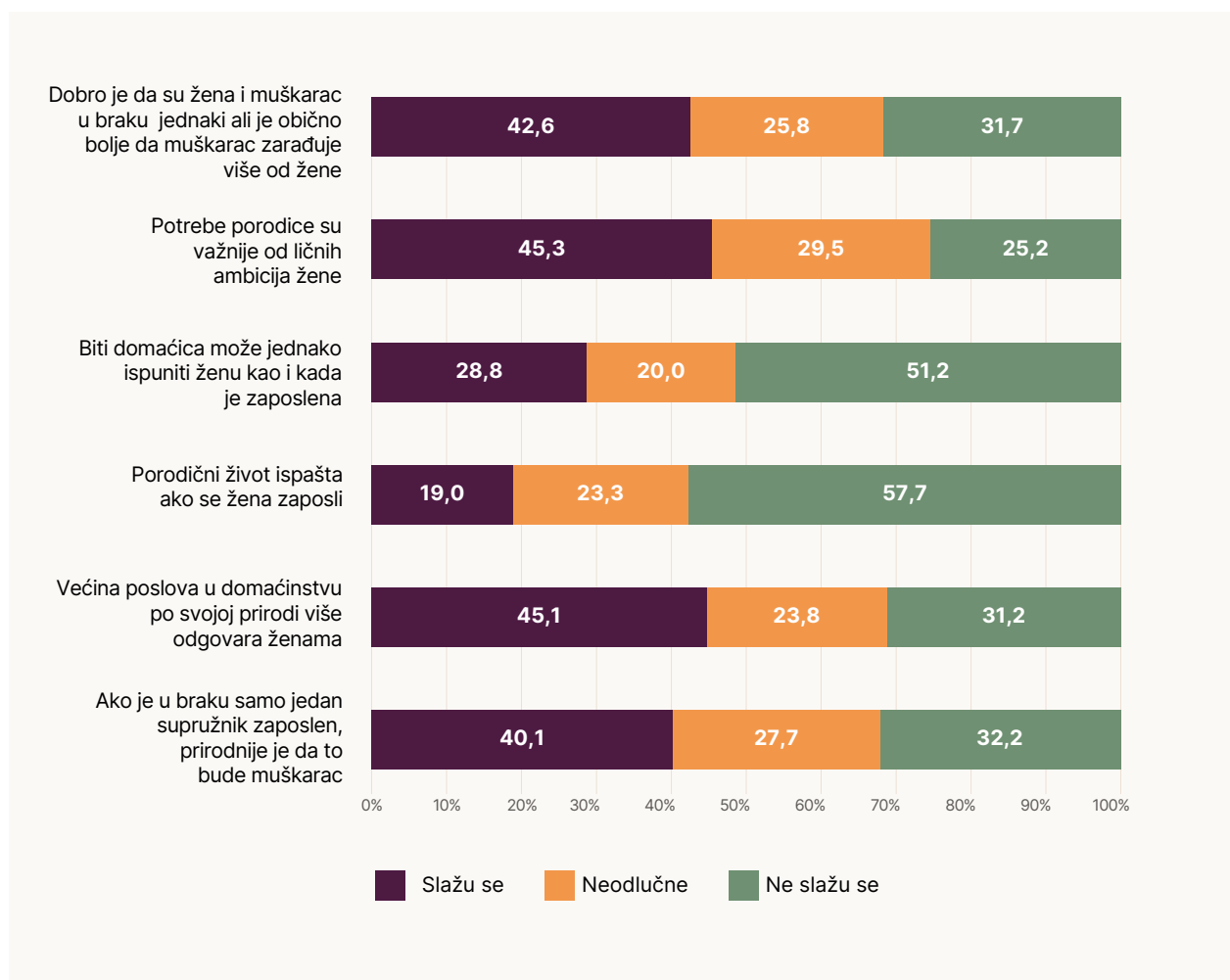
da većina poslova u domaćinstvu više odgovara ženama, da je bolje da muškarac više zarađuje ili ako već samo jedan u paru može biti zaposlen – da to bude muškarac.

### „Kult“ porodice oličen u stavu da su potrebe porodice važnije od ličnih ambicija žene takode je prisutan kod gotovo polovine preduzetnica.

Istovremeno, manje od petine se slaže sa stavom da porodični život ispašta ukoliko se žena zaposli, a manje od trećine da su žene ispunjene i kada obavljaju samo poslove vezane za održavanje domaćinstva.

Ukratko, podaci ukazuju da je patrijarhalna orijentacija među preduzetnicama i dalje visoko zastupljena, da stavovi podržavaju patrijarhalnu distribuciju moći, da je prisutan priličan udeo preduzetnica koje pokazuju izvesnu zbunjenost, nesigurnost u pogledu patrijarhalnih vrednosnih orijentacija (neodlučne), a da je izrazitije neslaganje prisutno samo kada je u pitanju zaposlenost žene, koja se smatra legitimnom (stavovi 3 i 4).

Međutim, kada se ovi podaci uporede sa nalazima iz polazne studije o preduzetništvu žena iz 2011. godine, primetne su promene u vrednosnim orijentacijama preduzetnica. Iz narednog grafikona se može primetiti da je zapravo zastupljenost preduzetnica koje pristaju na patrijarhalne stavove danas manja nego pre jedanaest godina (**Grafikon 43**).

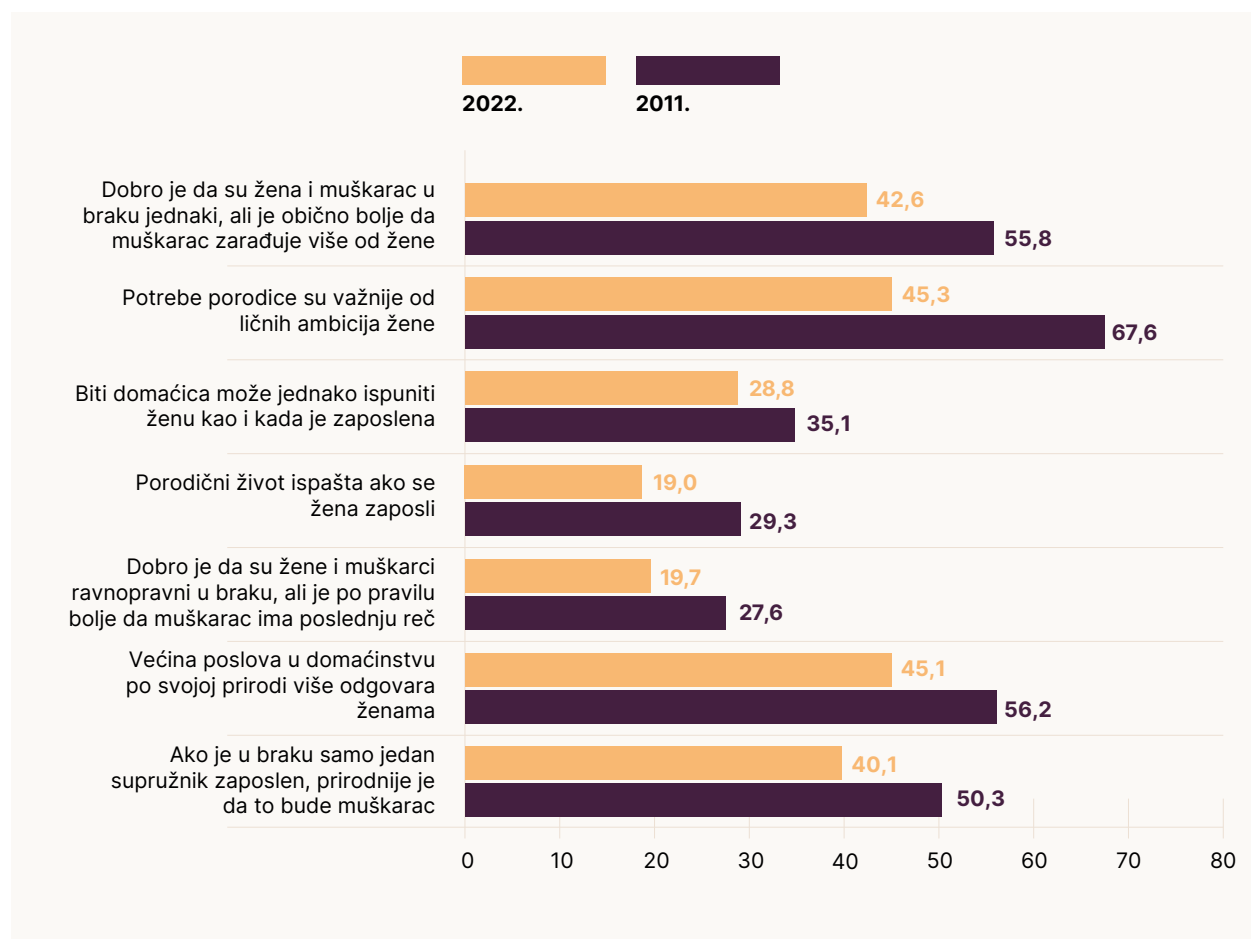


↑ **Grafikon 42: Slaganje sa stavovima o rodnim ulogama (%)**



Konzistentni sa opadanjem patrijarhalne orijentacije su i nalazi o podeli odgovornosti u brizi o domaćinstvu i porodici među ženama iz uzorka. Iako one i dalje u većini slučajeva nose glavne dužnosti u održavanju domaćinstva, povećana je sistematski i opcija u kojoj one te dužnosti zajedno, to jest, podeljeno obavljaju sa partnerima. Tako je, recimo,

opcija da preduzetnica sa suprugom deli obaveze kuvanja bila zastupljena samo u 5% slučajeva 2011. godine, a danas je zastupljena u 14% slučajeva, kao u slučaju pranja sudova koje je bilo podeljeno između preduzetnice i partnera u 6% slučajeva 2011. godine, a danas je podeljeno u slučaju petine preduzetnica.



↑ **Grafikon 43:** Procenat preduzetnica koje se slažu sa datim stavom, 2011. i 2022.

↓ **Tabela 10:** Ko najčešće obavlja kućne poslove? (%)

Vrsta aktivnosti	Ispitanica	Suprug/partner ispitanice	Ispitanica i suprug zajedno	Ispitanica i druga žena zajedno	Drugo
Kuvanje, pripremanje obroka	62,3	1,4	14,1	12,5	9,7
Pranje sudova	55,3	0,5	20,0	17,5	6,7
Pranje veša	65,1	0,4	10,6	17,2	6,7
Peglanje veša	62,8	0,4	7,7	18,8	10,3
Čišćenje, spremanje stana	46,0	0,4	20,9	21,3	11,4

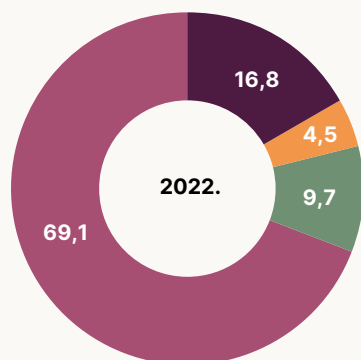
## 9.2 Ravnoteža između poslovnog i privatnog života

Preduzetnice iz uzorka u proseku rade 7,42 sata dnevno i 5,87 dana nedeljno. U gotovo trećini slučajeva (30,9%) njihova zarada je ključna za izdržavanje domaćinstva jer one ili najviše doprinose od svih ukućana budžetu domaćinstva ili su jedine zaposlene i u potpunosti same izdržavaju domaćinstvo.

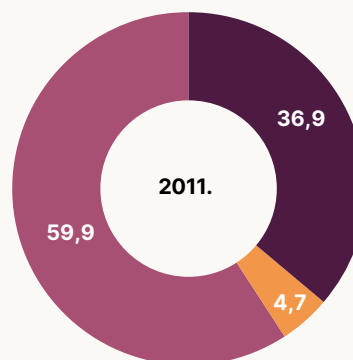
↓ **Grafikon 44:** Konflikt između poslovnog i porodičnog života (%)

Današnje preduzetnice u poredenju sa onima iz 2011. godine pokazuju sliku veće ravnoteže između poslovnog i porodičnog života. To se delom može objasniti njihovom drugačijom porodičnom strukturom, jer je među današnjim preduzeticama manji udeo onih koje su u braku i imaju maloletnu decu.

Kako pokazuju naredni grafikoni, među današnjim preduzeticama je manji udeo onih koje tvrde da zbog posla ne mogu da se dovoljno posvete porodici, a veći udeo onih koje tvrde da je odnos između poslovnih i porodičnih obaveza u ravnoteži. Primetno je ipak, da svaka deseta preduzetnica ne može dovoljno da se posveti ni porodici ni poslu, što svedoči o velikom konfliktu između porodičnih i poslovnih obaveza (**Grafikon 44**).



- Zbog posla ne mogu da se dovoljno posvete porodici
- Zbog porodičnih obaveza ne mogu da se dovoljno posvete poslu
- Ne stižu da se dovoljno posvete ni porodici ni poslu
- Poslovne i porodične obaveze su u ravnoteži



- Zbog posla ne mogu da se dovoljno posvete porodici
- Zbog porodičnih obaveza ne mogu da se dovoljno posvete poslu
- Poslovne i porodične obaveze su u ravnoteži

# 10 PREDUZETNIČKE PRIČE

Istraživanjem smo hteli i da zabeležimo životne priče preduzetnica koje mogu na ilustrativan način prikazati žensko preduzetništvo iz individualne perspektive i iskustava koja se ne mogu sagledati kroz kvantitativne podatke. Anketno istraživanje je pokazalo da je 87% ispitanica iz uzorka zadovoljno time što su odabrale ovakvu karijeru, odnosno što su preduzetnice. Kao razloge za zadovoljstvo karijerom preduzetnice su u 34,5% slučajeva navele samostalnost u vođenju posla, u 22,3% slučajeva to što rade ono što vole i što ih ispunjava, u 9,8% slučajeva uspeh, postignuće, u 7,5% fleksibilno radno vreme, u 6,7% finansijske aspekte poput nezavisnosti i mogućnosti da zarade, i ostalo (19,2%). One koje nisu zadovoljne preduzetničkom karijerom kao razloge za nedovoljstvo navode nepovoljnu finansijsku situaciju, nedovoljnu zaradu u 22,3% slučajeva, potom visoke obaveze prema državi (20,2%), previše obaveza, truda, rada (4,3%), nedovoljno vremena za privatni život (6,4%), nedovoljno posla (6,4%), loše zakone koji nisu prilagođeni preduzeticama, administrativne probleme (4,3%) i ostalo (15,9%).

Većina preduzetnica (88,2%) ne bi izabrala drugačiju karijeru, a one koje bi ipak izabrale drugačije, volele bi više da rade za druge poslodavce, naročito da se zaposle u državnoj službi. Takve opcije bi radije odabrale zbog manje odgovornosti, obaveza, sigurnijeg posla, više vremena za porodicu i sl.

## 10.1 Preduzetništvo, ali umereno!

**Forma poslovanja:** preduzetnička radnja

**Godina osnivanja:** 2005. godina

**Sedište firme:** Beograd

**Delatnost:** kreiranje televizijskih emisija

**Starost:** 60 godina

Aleksandra je diplomirala svetsku književnost, a po profesiji je novinarka već skoro 40 godina. Pre pokretanja sopstvenog biznisa radila je na radiju i na televiziji. Nakon godina rada u novinarstvu, Aleksandra je dobila otkaz na televiziji na kojoj je tada bila zaposlena. Kako je bila samohrana majka, odlučila je da otvori svoju firmu kako bi mogla da nastavi da radi i kako bi mogla finansijski da obezbedi ćerku i sebe.

” Ja spadam u onih 25 odsto žena koje su otišle u privatni biznis iz nužde, kada sam u televiziji dobila otkaz, pa... nisam znala šta da radim, a bila sam samohrana majka, onda sam se odlučila za to.“

Svoju preduzetničku radnju je otvorila 2005. godine, u čemu su je podržale dotadašnje kolege. Delatnost firme je u toku prve godine poslovanja bila dominantno u oblasti marketinga. Iako kaže da je posao marketinga i vođenje kampanja bio finansijski veoma isplativ, nedostajao joj je novinarski posao. Na inicijativu kolega i u saradnji sa njima, Aleksandra se vratila novinarstvu i napravila televizijsku emisiju koja se i danas, nakon 17 godina, i dalje prikazuje.

Problemi i najveći izazovi sa kojima se Aleksandra suočava od početka pokretanja sopstvenog biznisa prvenstveno se tiču saradnje sa knjigovođama, ali i saradnje sa institucijama, poput Poreske uprave.

” Ja sam za prvih deset godina promenila osam knjigovođa. Na kraju sam, pravo da vam kažem, zaista to sama bolje savladala, nego što su oni. (...) Znači, nisu vešti, ne znaju to što treba da rade, te su licence sada zadnjih godina dobili kako su dobili, tako da se ta agonija nastavlja. Oni i dalje nisu svesni svoje važnosti. Onda, na primer, ja sam bila godinama u PDV-u, što nije trebalo da budem, niti sam morala. Kada sam predložila tadašnjoj knjigovođi da prekinemo tu agoniju sa državom, ona je rekla, baš sam ja tebe htela da pitam šta ćeš ti u PDV-u.“

Kada je reč o Poreskoj upravi, Aleksandra navodi da je više puta imala problem sa službenicima u Poreskoj upravi, a kao jedan od primera navodi situaciju iz prošle godine, kada je za proknjižavanje jednog dokumenta čekala 10 meseci umesto zakonski propisanih 15 dana.

” Tako da, nemate pravo prosto na grešku kad otvorite firmu i tada je tako bilo (kada je otvorila firmu) i danas je, istog momenta postajete poreski obveznik, znači, odmah ste vidljivi Poreskoj upravi, državi i svemu drugom, ali ne i onima koji treba da vas uposle.“

Aleksandra nema druge zaposlene u svojoj firmi i nikada nije imala želju za širenjem poslovanja. Uspehom smatra to što je ćerki mogla da priušti sve što joj bilo potrebno, što je za njih dve obezbedila pristojan život, i to što je ćerku „izvela na pravi put“. Ističe da joj je veoma važno da pored posla ima vremena za sebe i bliske ljude i nije neko ko bi u zamenu za veću zaradu žrtvovao vreme za odmor i privatne obaveze.

Novinarstvo je posao koji je Aleksandri omogućio fleksibilno radno vreme, što je bilo ključno za usklađivanje privatnih i poslovnih obaveza, naročito u periodu dok joj ćerka nije odrasla. Smatra da svako ko se bavi poslom koji ima fleksibilno radno vreme, a naročito žene koje imaju decu, treba da iskoristi tu mogućnost i da radi za sebe. Ovo im takođe omogućava da, kako Aleksandra kaže, budu „gospodari svog vremena“.

” Znači, da se nisam ovim poslom bavila, nikad ne bih mogla to da izvedem, ne bih sebi mogla da dam taj luksuz...da otvorim privatnu firmu,... Moja ćerka je dobila sve i dobila maksimum zahvaljujući tome što, mislim, ja jesam, pod jedan, jako dobro organizovana, to sad moram ovako da priznam, i u prostoru i u vremenu, ali hoću da kažem da se nisam bavila ovim poslom koji generalno ne podrazumeva radno vreme.“

„Mislim da mali broj žena može sebi da priušti tu slobodu, ali ko god nema radno vreme, treba da ide u privatnike...“

Jedina sredstva podrške koje je Aleksandra koristila su komercijalni krediti, kao i državna pomoć za ublažavanje posledica korona virusa za mala i mikro preduzeća.

## 10.2 Druga šansa ali diversifikovano! ili Porodična firma, ali sa ženom na čelu!

**Forma poslovanja:** d.o.o. (ispitanica ima 100% vlasništva i zakonski je zastupnik)

**Godina osnivanja firme:** 2007. godina

**Sedište firme:** Niš

**Delatnost:** obrazovanje odraslih (osnovna delatnost firme), ali i prevodilačke usluge, usluge režije i montaže, organizacija događaja,...

**Starost ispitanice:** 49 godina

Svetlana ima 49 godina, sa suprugom i ćerkom živi u Nišu. Rođena je u Pirotu u kom je živela i radila do svoje 40. godine kada se cela porodica preselila u Niš, a gde su ona i suprug otvorili firmu u kojoj trenutno rade. Svetlana je završila učiteljski fakultet, ali nikada nije radila u struci.

Dok su živeli u Pirotu, Svetlana i njen suprug su dugi niz godina radili u sferi medija i bili vlasnici lokalnog radija i televizije. Svetlana ističe da je ovo bio veoma dinamičan i kreativan posao, ali i posao koji nije profitabilan, a koji je podložan pritiscima sa raznih strana. Zajedno sa suprugom odlučuje da ugase tadašnju firmu, presele se u Niš i počnu da se bave jednim potpuno drugačijim poslom. Kako kaže, tada su napravili „potpuni zaokret“.

Sa dolaskom u Niš, 2007. godine, osnovali su firmu čija je osnovna delatnost obrazovanje odraslih. Prvobitna zamisao je bila otvaranje centra koji bi realizovao kurseve prekvalifikacije i otvaranje škole stranih jezika. Dok je prva ideja uspešno realizovana i Svetlanina firma danas pruža obuke iz različitih uglavnom zanatskih zanimanja, ispostavilo se da je škola jezika rizičan poslovni poduhvat za koji su ocenili da u tom trenutku nije postojalo veliko interesovanje. Ipak, Svetlana je umela da prepozna dobre poslovne opcije, stoga se sa škole jezika preumerila na pružanje prevodilačkih usluga. Prevodilačke usluge su veoma brzo postale jedna od najuspešnijih delatnosti firme i upravo je pružanje prevodilačkih usluga otvorilo vrata saradnje

sa različitim klijentima, ne samo iz Srbije već i iz regiona. Svetlana ističe da je uspela da napravi izuzetno dobar prevodilački tim, koji trenutno broji oko 70 prevodilaca. U narednim godinama, Svetlana pokreće i druge sektore u okviru firme i počinje da se bavi organizacijom događaja, kao i produkcijom radio i TV spotova.

Svetlanin primer dokazuje da preduzetništvo zahteva konstantan rad, trud, fleksibilnost, ali i učenje koje traje tokom cele karijere. Pored učenja i usavršavanja u okviru same delatnosti firme, neophodna su i znanja iz samog preduzetništva, odnosno veštine u vođenju firme. Kako ističe, vođenje prethodne firme je za nju bilo dragoceno iskustvo, jer je uvidela koji su dobri načini poslovanja, ali i kakve greške ovoga puta ne bi trebalo da ponavlja.

„Promenili smo to što smo počeli da razmišljamo malo više svojom glavom, pa smo dolazili do nekih drugih rešenja, da ne bi uzimali neke kreditne obaveze i stvarali veće probleme firmi u tom periodu, jer to poprilično stvara veliki pritisak kada morate da radite, kada stalno morate da razmišljate o tome da ste negde nekome obavezni za nešto, tako da firma praktično svih ovih godina apsolutno ne posluje ni sa dozvoljenim minusima, niti koristi takve vrste usluga.“

Iako su Svetlana i njen suprug zajedno osnovali firmu, ona je i vlasnica i direktorka. Smatra da je ovakva podela uloga korisna za samu firmu, jer, dok su muškarci operativniji „na terenu“ i u komunikaciji su sa velikim brojem ljudi, žene su temeljnije u radu i odgovornije za stabilnost firme.

„Žene su dosta temeljnije. One, čini mi se, kada su poslovi u pitanju nekako imaju bolji osećaj za to. Znači, da održe firmu, da vode računa o tome.“

Ipak, svog supruga smatra svojom „desnom rukom“, neophodnim osloncem u poslu i nekoga sa kim se konsultuje prilikom donošenja mnogih poslovnih odluka.

„Ima taj neki momenat gde žena više vodi računa od muškarca, ali to ne znači da oni nisu bitni, itekako su bitni, jer mi kao žene bez njih ne bismo mogle da radimo samostalno. Ja bar to gledam iz svog ugla, jer smo mi ipak porodična firma. Znači, zajedno smo u kompaniji, to što sam ja vlasnik firme, ne znači da neke odluke baš uvek donosim samostalno. Moram da se konsultujem sa njim i sigurno bi mi bilo mnogo teže kada ne bih imala, da kažem, i njega, znači, kao veliki oslonac u donošenju nekih odluka. I mislim da sad žena koja recimo nema pored sebe, znači, stabilnog muškarca, ne samo u privatnom smislu, nego uopšte u firmi, da je možda sigurno mnogo teže da donese odluku nego što bi to bilo inače.“

Za Svetlanu su pokazatelji uspešnog poslovanja firme činjenica da je firma „stabilna“ i da sve obaveze prema državi plaćaju na vreme. Sa druge strane, da bi se ovakav uspeh postigao, neophodnim smatra visok kvalitet usluga koje pružaju, stoga se trudi da u njenom timu uvek bude što kvalitetniji kadar. Govoreći o uspehu, navodi da je u njenom okruženju uspeh njene firme neretko pogrešno percipiran kao rezultat različitih protekcija.

„...svi će reći, tu stoji neka politika, tu mora da postoji neko, pomogao vam je ovaj,... pomogao je ne znam ko. Nije pomogao niko, ali je to sad nešto što ja i da kažem, meni neće verovati. Ljudi vole da pričaju da uvek neko stoji iza vas.“

Kada je reč o usklađivanju privatnih i poslovnih obaveza, Svetlana ističe da određeni poslovi zahtevaju veliku žrtvu, posebno ukoliko ste žena i majka. Smatra da „žena nije stvorena da bude samo u biznisu“, ali da je ona, kako bi postigla sve, morala i poslovnom i porodičnom životu da prida podjednak značaj.

„Možda će to delovati malo surovo što ću reći, međutim, nama je firma, moje prvo čedo. Znači, moja ćerka je moja ćerka i ja je neizmerno volim u životu i sve bih dala za nju, ali firma je ta koja je nas hranila sve ove godine. I vi morate firmu da posmatrate kao još jedno dete. Kada se postavljaju priče oko toga da li mora da se radi subotom, nedeljom, radnim danima, praznicima i tako dalje, kod nas se radi kad ima posla. Kod nas ne postoji neradni dan.“

Ističe čak i da pored poslovnih i porodičnih obaveza uspeva da odvoji vreme samo za sebe, jer odmor i brigu o sebi smatra veoma važnim.

„Trudim se maksimalno koliko mogu da budem pored porodice u svakom trenutku, ali to opet ne znači da moram da se zapostavim. Moram da vodim računa i o sebi i da i pored ovog posla imam i neke dodatne aktivnosti koje će mi odvlačiti energiju na nešto drugo, gde ću se prazniti na neki drugi način, jer svakodnevno ovaj posao koji mi radimo to je intelektualni rad. To izuzetno troši čoveka i onda kad dođete kući, vi ne možete, nemate snage, znači, treba vam dva sata da ne pričate ni sa kim da biste se odmorili.“

Iako su zbog pandemije korona virusa bili prinuđeni da stopiraju određene projekte, interesovanja za usluge prevoda je bilo dovoljno da prebrode ovaj period. Usled ovakve situacije, Svetlana je zaključila da bi svaka firma, koja ima tu mogućnost, trebalo da obavlja više različitih delatnosti kako bi opstala u kriznim periodima.

„Inače, ja mislim da je uspeh bilo koje firme da ne baca akcenat samo na jednu stvar. Bolje da vi imate više segmenata sa kojima ćete raditi po malo, nego da imate samo jedan. Pa kad taj izvor presuši, onda jednostavno, znači, već ulazite u problem. Ali to sad negde je moguće, negde ne, mi se bavimo uslugama, pa je to nama malo lakše.“

Kako navodi, njena firma do sada nije imala potrebu da konkuriše za državne programe podrške i smatra da bi ovakve prilike trebalo prepustiti novim firmama, i mladim ženama preduzetnicama.

## 10.3 Kad niko nije verovao

**Forma poslovanja:** preduzetnička radnja

**Godina osnivanja:** 2005. godina (sadašnja firma, u prethodnoj je bila suvlasnica sa koleginicom)

**Sedište firme:** Beograd

**Delatnost:** kozmetičke usluge

**Starost ispitanice:** 53 godine

Marina je nakon završene Više medicinske škole završila Školu za kozmetičare, želeći da se od medicine preusmeri na kozmetologiju. Sa 25 godina je počela da radi u jednom kozmetičkom salonu u Beogradu u kojem je imala mnogo posla, što joj je omogućilo da mnogo toga nauči za kratko vreme, da usavrši svoje veštine i dobije radno iskustvo koje joj je bilo neophodno za pokretanje sopstvenog biznisa. Dve godine kasnije, Marina i njena koleginica (fizioterapeutkinja), sa kojom se u međuvremenu sprijateljila, odlučile su da se osamostale i da otvore sopstveni salon. Kako nisu imale dovoljno novca da same opremaju salon, iznajmle su već opremljen salon i celokupnu ušteđevinu uložile u najam salona na 6 meseci, nadajući se da će za taj period uspeti da razviju posao.

“Znači, imale smo znanje u glavi i u rukama, imale smo želju i prosto veru u to da ćemo uspeti. I, eto baš kad nešto poželiš, onda se to valjda i desi.”

Marinina odluka o započinjanju sopstvenog biznisa nije naišla na podršku njene okoline. Jedan od glavnih razloga je bilo tadašnje stanje u državi, odnosno društvena i ekonomska kriza krajem 90-ih godina, zbog čega su mnogi smatrali da u Beogradu neće biti velikog interesovanja za kozmetičke usluge.

“To su bila teška vremena, to je bila neka '98. na '99. godinu, bile su teške ratne godine i nije bilo baš sjajno, što se tiče materijalnih sredstava, ljudi su imali jako male plate, ljudi su smatrali luksuzom sve što ima veze sa kozmetikom, tako da nisam imala baš podršku od svojih bližnjih, jer su svi smatrali da to ne može da uspe, iz razloga što ljudi nemaju novca ni za osnovne potrebe, a ne da se neguju. Međutim, kažem, ja sam, znala sam dobro radila to što sam radila, volela sam da radim to i imala sam neku viziju da to mora da uspe.”

Međutim, činjenica da je u tom trenutku Ivanin salon bio jedan od retkih u Beogradu i da su se ona i koleginica trudile da pruže što bolje usluge, dovela je do toga da je za kratko vreme salon počeo da posluje veoma dobro. Kako se posao razvijao, nakon par godina su Ivana i njena koleginica, dotadašnja suvlasnica salona, odlučile da se razdvoje i samostalno nastave dalje. Marina je nakon toga otvorila preduzetničku radnju na svoje ime i otvorila salon na novoj lokaciji, u iznajmljenom prostoru u kom je bila sledećih 11 godina, dok nije kupila sopstveni prostor i prestala da radi „pod kirijom“.

Poteškoća na koju je Marina naišla tokom prvih godina poslovanja bile su visoke cene reklama. Kako je to bilo vreme pre masovnog korišćenja interneta i pre pojave društvenih mreža, jedini prostor koji je mogla da obezbedi za svoju reklamu bili su ženski časopisi. Ali, ovo je podrazumevalo da Ivana piše tekstove o različitim kozmetičkim tretmanima za magazine i na taj način promovise svoj salon i svoje usluge, što je svakako predstavljalo dodatni posao.

“To je bilo snalaženje... nama je bila potrebna reklama, a ta reklama je bila skupa i onda je ovo bilo, znači, radiš 8 sati u salonu, a onda odeš kući i sedneš pa pišeš tekst.”

Marina smatra da je to što je rano postala majka bila prednost za razvoj njene preduzetničke karijere. Nakon rođenja svoje dve ćerke još je bila u dvadesetim godinama i imala je dovoljno energije za sve poslovne poduhvate, ali važnim faktorom smatra i dobru organizaciju.

„Ja sam mogla to, ja sam imala dovoljno energije i za kuću i za decu i da budem supruga i da budem poslovna žena i da tu svoju poslovnost zaista dignem na jedan viši nivo, jer prosto ovaj kontinuitet govori o tome da sam radila i kvalitetno. Tako da, kažem, nije bilo, sad iz ove perspektive, nije bilo lako, trebala je dobra organizacija.“

Dokaz uspešnosti u poslu za Ivanu predstavlja zadovoljstvo klijentkinja koje se vraćaju u njen salon. Smatra da njihovo zadovoljstvo tretmanom u salonu, pored kvaliteta same usluge, zavisi i od nje – njenog ličnog zadovoljstva i raspoloženja.

„Moja ideja vodilja je bila ta da ja treba, pre svega, da budem zadovoljna, jer ako ja nisam zadovoljna, jer sam umorna, jer sam pod stresom, jer sam okružena, ne znam, nekom lošom atmosferom, lošim ljudima, ne mogu ništa dobro da dam ljudima koji dođu kod mene. Ovo je specifična delatnost i zaista žena kad dođe u kozmetički salon ona pre svega dođe da se relaksira.“

Iako se Marinin posao od samog početka lepo razvijao i nije imala većih problema u poslovanju, ona je tek nakon 15 godina rada uspela da kupi prostor za svoj salon. Ovo je za Ivanu bio važan korak koji joj je doneo veliko olakšanje, jer više nije osećala pritisak ni brigu da li će tog meseca zaraditi dovoljno novca za sve troškove.

Marina do sada nije bile korisnica državnih programa podrške. Kao razlog navodi nedovoljnu informisanost o samim programima i opcijama koje su dostupne preduzetnicama, ali i nepoverenje prema državi, za koju smatra da se nedovoljno bavi problemima preduzetnika da bi na adekvatan način pomogla. Smatra da bi najbolja podrška bile subvencije za zapošljavanje radnika, s tim da poslodavac ima mogućnost izbora koga će zaposliti.

Ističe da pandemija korona virusa nije značajno uticala na njen posao, jer je većina klijenata nastavila da dolazi u salon.

Kada je reč o „ozelenjavanju biznisa“, Marina ističe da se trudi da proizvodi koje koristi u salonu budu organski i u biorazgradivoj ambalaži. Ipak, iako kaže da bi ona prva pristala da radi isključivo sa zelenim/ekološki prihvatljivim proizvodima, veliki deo klijenata i dalje ima više poverenja u „tradicionalne“ kozmetičke proizvode.

Marina smatra da žene imaju podjednake šanse u samostalnom biznisu kao i muškarci, i kao preduzetnica (odnosno kao žena u biznisu) nije nailazila na prepreke u svojoj dosadašnjoj karijeri. Smatra da žene nemaju razloga za strah i da treba samostalno da ostvaruju svoje ciljeve i budu samostalne.

„Mislim da žene ne treba da se plaše ničega. Da treba da krenu i da ostvare svoje ciljeve, ne treba da čekaju da ih neko ostvari. Mnogo je lepše i slađe kada si svoj na svome. Moj suprug radi, celog života radimo oboje, svako ima svoj biznis i to nema nikakve veze. Mislim da smo mnogo srećniji, da sam ja mnogo srećnija i zadovoljnija baš zato što sam svesna toga da mogu sama i da ne zavisim ni od koga.“

## 10.4 Multi-preduzetnica

**Forma poslovanja:** više firmi, neke su d.o.o. a neke preduzetničke radnje. Deo njih je ugašen, a deo još uvek aktivan.

**Sedište firme:** Pančevo

**Starost ispitanice:** 42 godine

Sanja je preduzetnica iz Pančeva, ima 42 godine i po zanimanju je diplomirani tehnolog u proizvodnji hrane. Sanja je 25 godina imala svoju farmu pilića i bavila se preradom i maloprodajom pilećeg mesa. Kako sama kaže – ceo život je u biznisu, što je donekle zaista tačno, imajući u vidu da je već kao dete prodavala piliće na pijaci. Ovim poslom su se bavili Sanjini roditelji, međutim, ubrzo pošto im se Sanja pridružila u poslu, posao je počeo da se širi i to na njenu inicijativu. Ona je već sa 13 godina prodavala na dve tezge i imala prvu



radnicu. Sa 18 godina je u potpunosti preuzela posao sa ciljem da osnuje svoju firmu, napravi klanicu i liniju za proizvodnju. Nekoliko godina kasnije je poljoprivredno gazdinstvo njenih roditelja registrovala u firmu na svoje ime. Zahvaljujući dobroj organizaciji, ali i mnogo uloženoj truda i rada, uspela je da istovremeno razvija posao i završi srednju školu, a zatim i fakultet.

” Ja ceo život ustajem u 3 i 15 ujutru. Ja poslednje 3 godine ustajem u 3 i 15. Ja sam fakultet završila od 3 i 15. Znači, meni život počinje od 13 godine od 3 i 15. Ja sam išla u osnovnu školu, vikendom sam odlazila na pijace, radila od 3 i 15 ili 4.”

Sanja ističe da je sve što je „nasledila“ od roditelja samo ideja o prodaji pilećeg mesa koji je ona nastavila da razvija, ali sve posle toga je sama sticala – farmu i zemlju na kojoj se farma nalazila sama je kupila.

U prvom periodu, par godina nakon osnivanja firme, sa Sanjom je radila i njena sestra, više kao spoljni saradnik. Međutim, kako se sestra primarno bavi jednim sasvim drugačijim poslom, ubrzo je prestala da radi sa Sanjom. Osim sestre, Sanja nije imala podršku drugih članova porodice. Štaviše, roditelji su bili protiv ideje o otvaranju firme i širenju posla. Smatrali su da to nije posao za ženu i da će Sanja na taj način ugroziti sopstvenu bezbednost.

” Oni su poludeli kad sam ja pravila firmu, kao i sve ostalo, zato što kao ono... ubiće te neko jer je to bilo takvo doba i svačega je bilo (devedesete godine), i bilo je muško društvo...”

Ističe da je upravo to što je žena bio glavni razlog izostanka podrške i da je zbog toga stalno morala da dokazuje svoje sposobnosti koje su se dovodile u pitanje.

” Svi koji imaju sinove, svi sinovi su uspešni i oni uredno rade za svoje sinove. Znači, razumete, znači podržavaju ih u svakom momentu jer je to sin. I sin će naslediti, sin će biti taj, a kod mene je bilo suprotno. Ja sam sve vreme morala da dokazujem, znači svojoj porodici da sam ja sin, samo što nosim suknju... I tu se sve dovodi u pitanje, i tvoja kompetentnost, i tvoje umeće, i tvoja sposobnost, i to: Šta? Ti ćeš se sutra udati? Znači, sve se dovodi u pitanje, sve.”

Nažalost, Sanja je zaista dobijala pretnje, a jednom prilikom se desila i organizovana pljačka njene firme, kada je ukradena sva roba. Ipak, ni nedostatak podrške, a ni različiti problemi nisu je sprečili da nastavi da radi i razvija svoj biznis.

” ...čovjek kada je u biznisu, i pogotovo kad si mlad, onda ti razmišljaš o tome, o poslu, o biznisu, ti voliš da stvaraš. Ti da bi mogao da napraviš šta god, svoj biznis i to sve, ti moraš da imaš taj poriv da to nešto grabiš, stvaraš, i to.”

Njena istrajnost u poslu je dovela do toga da Sanja postane, kako sama kaže, „jedina žena u svom poslu“, odnosno bila je jedina žena među vlasnicima farmi i fabrika za proizvodnju mesa. Sanjina firma je zapošljavala oko 80 radnika, a navodi da su gotovo sve bile žene i da je poznata po tome što zapošljava uglavnom žene.

Kako se vremenom posao razvijao, Sanja je na više lokacija otvorila prodavnice pilećeg mesa i restorane u kojima su se prodavali proizvodi sa njene farme. Čak 15 godina u kontinuitetu je proizvodima iz svoje firme snabdevala vrtiće, bolnice i druge institucije.

Nakon 25 godina postojanja firme, Sanja usled određenih problema odlučuje da ugasi firmu. Naime, tokom 2018. godine u firmi je dva puta izbio požar, što je iziskivalo ogromne troškove. Zatim, pandemija korona virusa je prouzrokovala dodatne finansijske probleme, nakon čega je Sanja bila primorana da otpusti radnike i zatvori firmu.

U toku poslovanja firme, Sanja je nekoliko puta konkurisala za različite vidove državne pomoći. Međutim, nikada nije dobila pomoć, a u većini slučajeva ni obrazloženje za odbijanje zahteva.

“Konkurisala sam ali nikad nisam dobila ni jednu pomoć, ni jednu podršku,... U većini slučajeva, mogu da vam kažem u 95 posto slučajeva nikad nisam dobila obrazloženje.”

Smatra da su preduzetnicima različiti oblici podrške i više nego potrebni, a posebno podrška i pomoć u vidu poreskih olakšica. Ističe da su u proizvođačkoj industriji izdaci veoma veliki, i da je gotovo nemoguće poslovati bez uzimanja kredita.

“Mnogo su veliki izdaci. Prosto ti kao proizvođač, što je i meni bio problem, jako ti je mala marža koja tebi ostaje za raspolaganje i zaradu. I ti si praktično primoran ako hoćeš da se razvijaš da ideš iz kredita u kredit i tako to, i ovaj, prosto mislim da se tu ne prepoznaje ta neka zapravo stvarna pomoć koja je potrebna.”

Ipak, i nakon svih poslovnih problema, bankrota i gašenja firme, Sanja nije odustala od preduzetništva. U toku poslednje dve godine pokrenula je poslove u nekoliko različitih sfera. Zadržala je deo nekadašnje proizvodnje, sa namerom da razvije prodaju gotove hrane. Zatim, otvorila je dva medicinska centra koji pružaju usluge tretmana lica i tela, kao i lekarskih pregleda. I na kraju, osnovala je proizvodnju unikatnih kaputa koje sama dizajnira, a ručno ih izrađuju žene širom Srbije.

“...tu sam dosta angažovala žene iz Srbije, jer ja generalno... mislim da smo mi nepresušan izvor raznoraznih bogatstva, ali da jednostavno, na neki način nema to ko da prepozna.”

Ova tri naizgled potpuno različita posla za Sanju formiraju smislenu celinu koja čini određeni lifestyle – kvalitetna ishrana, preventivna nega i lepota izražena kroz unikatne komade odeće. Sanja se nada da će pronaći tržišta za nove poslove i ponovo razviti biznis.

## 10.5 Stagnacija

**Forma poslovanja:** d.o.o. (preduzetnica deli vlasništvo sa svojom sestrom)

**Godina osnivanja firme:** 1990. godina prema podacima iz APR, a 1994. prema rečima ispitanice

**Sedište firme:** Beograd

**Delatnost:** izrada i prodaja kućne rasvete

**Starost ispitanice:** 50 godina

Valentina ima 50 godina, ima dvoje dece, i završila je italijanski jezik i književnost. Valentina i njena sestra su vlasnice firme koja se bavi proizvodnjom i prodajom rasvete za kuću. Pored rada u firmi, Valentina se istovremeno bavi još jednim poslom – drži deci privatne časove jezika. Valentinin otac je pre 30 godina otvorio malu prodavnicu rasvete, prvih godina je uvezio robu iz Italije, a zatim je počeo da osniva sopstvenu proizvodnju, što je bio, kako ispitanica ističe, dug i težak proces.

Firma je od osnivanja do danas prošla kroz niz promena. Posao je brzo nakon osnivanja počeo uspešno da se razija, kupci su prepoznali kvalitet proizvoda, a na tržištu još nije bilo mnogo konkurencije. Firma je bila prepoznata kao jedna od najboljih u svom poslu. Prodavnice su nakon Beograda otvorene i u drugim gradovima, a prodaja se odvijala kako širom Srbije, tako i izvan granica države.

“...tržište je nekako bilo drugačije, sve je bilo drugačije 90-tih... protok i novca i svega bio daleko drugačiji i veći, i možda je tada bilo manje i uvoznika, i ovaj, jer manje je bilo konkurencije u tom trenutku. Tako da se taj razvoj relativno pristojno i relativno brzo odvijao... Mislim, osim, u to vreme sankcija... pa sad kad morate da putujete, imali smo probleme tehničke prirode da smo morali da uzimamo vize... To su bili tadašnji problemi... ali u principu mi nikad nismo imali nekih većih poteškoća.”

Valentina je smanjenje obima posla primetila posle 2000. godine, što dovodi u vezu sa opadanjem platežne moći, ali i sve većom konkurencijom na tržištu. Pojava velikog broja drugih firmi koje prodaju

proizvode masovne proizvodnje i samim tim su u prilici da kupcima ponude niže cene. Sa druge strane, proizvodi njihove firme su ručni rad i svaki komad se izrađuje sa posebnom pažnjom, za šta su neophodni veština i vreme, a što privlači manji broj kupaca. Stoga Valentina stanje u firmi nakon 2000. godine ocenjuje kao „pristojnu staganaciju“, a poslovanje firme kao „puko preživljavanje“. U međuvremenu se poslovanje suzilo samo na Srbiju, a ostala prodajna mesta van Beograda su zatvorena. Takođe, broj zaposlenih se od nekadašnjih pedesetak smanjio na desetak.

” Mislim da je ta kineska proizvodnja i sve što je preplavilo tržište daleko brže se obrće od nečeg što mi radimo, jer se držimo nekog tradicionalnog proizvoda koji je vrlo klasičan, vrlo su nam mušterije određenog da kažeš, ne znam kako da definišem. Mislim, naš proizvod verujem da jedan mali postotak ljudi ceni i voli, i u estetskom smislu, i u svakom drugom, jer je dosta sve klasično i dosta je, sve je ručno rađeno...”

Ipak, sećanje na oca i poštovanje prema njegovom radu, žrtvi i upornosti predstavlja glavni motiv da Valentina i njena sestra istraju u svom radu i održe porodičnu firmu. Upravo zato su veoma oprezne kada je reč o donošenju poslovnih odluka i trude se da svaki novi korak naprave u skladu sa svojim mogućnostima.

” Nećemo da sebe stavimo u bilo kakvu poziciju u kojoj više nećemo moći da plivamo i da dovedemo u opasnost sve to što smo do sada napravili. Tako da, bukvalno radimo i živimo od toga i to nam je, to nam je, i nemamo, nemamo baš neki preterani ni nagon da postanemo preveliki.”

Za Valentinu uspeh predstavlja činjenica da i posle toliko godina imaju kupce, što još aktivno izrađuju nove proizvode i na svaki od njih su veoma ponosni. Takođe, uspehom smatra i to što već dugi niz godina radi za sebe.

Kada je reč o usklađivanju privatnih i poslovnih obaveza, Valentina ističe da ima sreću što se o svemu dogovara sa kolegama i što može da bude

odsutna kada je to potrebno. Takođe, ističe da i ostali zaposleni imaju sličan tretman i da se poštuju njihove porodične i privatne obaveze. Navodi da su fleksibilnost i mogućnost dogovora ključni u odnosu sa kolegama.

Valentina i njena sestra nikada nisu konkurisale za programe podrške, jer kaže da su prema različitim subvencijama države „skeptične“ i da se drže parole „u se i u svoje kljuse“. Važno im je da održe kvalitet u radu i da dođu do novih kupaca koji će prepoznati njihov rad, jer „kupac je najbolja podrška“.

## 10.6 Transformacija uz business coaching

**Forma poslovanja:** d.o.o. (ispitanica ima 100% vlasništva i zakonski je zastupnik)

**Godina osnivanja firme:** 2018. godina, (2013. godine je osnovala školu plesa koja je još aktivna, škola je registrovana kao udruženje građana)

**Sedište firme:** Beograd

**Delatnost:** digitalni marketing i organizacija događaja

**Starost ispitanice:** 31 godina

Ana ima 31 godinu, iz Beograda je i po obrazovanju je diplomirana pravnica. Kao veoma mlada, već sa 18 godina, počela je da radi kao instruktorka plesa za decu u jednoj umetničkoj školi. Na samom početku je njen rad bio volonterski, a zatim se počela da naplaćuje svoj angažman. Osnovni Anin motiv u tom trenutku bio je da finansijski doprinese domaćinstvu u kom su živele njena majka i ona. Ana je upisala studije prava i mada je ubrzo shvatila da to nije nešto što je „ispunjava“ i čime bi želela da se bavi u budućnosti, istrajala je u nameri da završi studije i istovremeno držala časove plesa.

” Ja sam vrlo mlada ušla u preduzetništvo... naravno, završavala sam studije i sve, ali nekako odveo me je smer života od tih prava ka nečemu što mene više ispunjava.”

Sa 22 godine odlučila je da otvori svoju plesnu školu. Posao se brzo razvijao jer je sa otvaranjem škole veliki broj dece prešao iz prethodne škole u kojima im je držala časove u njenu, novootvorenu školu. Ana ističe da je iskustvo vođenja plesne škole za nju bilo od velikog značaja, posebno u razvijanju veština organizacije, što joj je kasnije omogućilo pokretanje novih poslova.

Nakon nekoliko godina, Ana zajedno sa svojim bratom, na njegovu inicijativu, otvara salon venčanica. Iako ovo nije bilo u sferi Aninin interesovanja, zbog čega je razmišljala da odustane od ovog posla, brzo uviđa da kroz salon venčanica može lako doći do klijenata kojima su potrebne usluge organizacije događaja, što je u mnogo većoj meri odgovaralo njenim poslovnim interesovanjima. U narednom periodu se posvetila razvoju ovog posla, dok je plesna škola nastavila da radi u nešto manjem obimu i još je aktivna.

“Uzbudljivo je i bilo je stresno, bilo je i trenutaka, gde ću, šta ću, da li da se odreknem svega toga ili ne. Uglavnom, nisam se odrekla, zato što sam znala kad to proguram, idem više. Idem na ono što me zaista zanima.”

Međutim, nakon nekoliko godina intenzivnog razvijanja biznisa u oblasti organizacije događaja, još jednom dolazi do velike promene u Aninoj preduzetničkoj karijeri. Pandemija korona virusa je onemogućila svaki oblik proslava što je direktno uticalo na Anin posao.

“Meni je sve stalo, ja 6 meseci nisam imala klijenta. Niko nije imao para, sad, šta, gde, kako i ja se toga uopšte nisam uplašila. Bilo mi je stresno, ali strah nisam imala, kamoli da odustanem.”

Na samom početku vanrednog stanja, Ana odlučuje da potraži konsultacije osobe koja se bavi biznis coaching-om, kako bi lakše prebrodila ovaj period i dobila smernice za dalje poslovne odluke, što je ocenila kao najbolji potez koji je u tom trenutku mogla da napravi.

“Uglavnom, došla je korona, ja sam tad imala 3 zaposlene devojke, ne 4, svi su onako (mislili su), pa dobro, to će da traje kratko... Ja u tom trenutku pozovem tu ženu (biznis coach)... rekoh, e, vidi ovako, meni treba pomoć, ja se nisam libila da kažem, meni treba pomoć, ja ću da poludim sedmi dan u kući, to je bila prva nedelja, je l' možemo mi malo da organizujemo biznis taj coaching, malo da me usmeriš?”

Uz pomoć ovakve vrste podrške, Ana ubrzo zaključuje da bi svoj posao mogla da preusmeri u jednu drugačiju delatnost – digitalni marketing. Ona i njen tim su prvih par meseci pandemije iskoristili za učenje o digitalnom marketingu i za usavršavanje veština neophodnih za rad u novoj delatnosti. U ovom periodu, Anin tim zaposlenih se smanjio, i trenutno radi sa još dve koleginice.

Ana smatra da je u poslednje dve godine postigla veliki uspeh, prvenstveno zbog toga što nije odustala pred svim preprekama i promenama koje su se desile. Takođe, za ovaj period je uspela da ostvari saradnju sa brojem klijenata koji je dovoljan za održavanje firme, ali i pruža mogućnost za dalje napredovanje.

“Za mene je uspeh prvo da sam tu, prosto je prošao jedan veoma, veoma jak i znate kad krene firma da vam, mlada vam firma, pa vam stane, ja nisam pala. Prvi moj uspeh na šta sam stvarno posebno, posebno srećna je taj što se nisam uplašila promene, nego sam je prihvatila. Znači, prosto tako mora da bude i idemo sad.”

Kada je reč o usklađivanju privatnih i poslovnih obaveza, ističe da se trudi da ima vremena za sve. Ono što navodi kao značajno jeste razumevanje od strane partnera, posebno ukoliko i oni sami nisu preduzetnici i imaju drugačije organizovan radni dan.

„Zato što on čovek radi u korporaciji, mislim, i to je potpuno jedan drugačiji stil života i jedno drugačije vreme. Pa kako ti Ana sediš na telefonu u 8 uveče i radiš? ...Nije uvek lako, izazov je, ali uz dobru volju, ja mislim da je to ok.“

Iako kaže da se informisala o različitim programima podrške, smatra da još uvek nije spremna da se za iste prijavi.

## 10.7 U cipelama preduzetnice

### Godina (formalnog) osnivanja samostalnog

**biznisa:** 2018. godina

**Sedište firme:** Beograd

**Delatnost:** ručna izrada unikatne obuće

Milena je po obrazovanju profesorka engleskog jezika, ima 44 godine, udata je i majka je dve ćerke – od 11 i 13 godina. Rođena je u Beogradu, ali 2005. godine odlučuje da sa suprugom ode u Ameriku. Tamo su proveli preko deset godina, a onda su se pre nekoliko godina vratili u Srbiju. Milenino okruženje je takvo da su mnogi njoj bliski ljudi u preduzetničkim vodama – suprug, koji je ekonomista, dugo se bavi preduzetništvom, brat je na čelu jedne d.o.o kompanije, suprugovi roditelji, iako su penzioneri, bave se turizmom u Istočnoj Srbiji, a mnogo njenih prijatelja vode sopstevne biznise ili su na visokim pozicijama u nekim kompanijama.

Pre odlaska u Ameriku, Milena je radila u jednom listu koji se bavio ekonomskim temama (Ekonomist magazin). U ovom listu najpre je radila kao prevodilac za srpski i engleski jezik, a onda se prekvalifikovala i prešla na poziciju direktorke za organizaciju konferencija, jer je, kako kaže, njenom duhu il ličnosti prevođenje bilo suviše statično i nekreativno. Po odlasku u Ameriku zaposlila se u jednoj kompaniji u kojoj je nastavila da se bavi organizacijom konferencija. Kada se, 2010. godine, rodila i druga ćerka, interni dogovor između Milene i njenog supruga bio je taj da ona napusti posao i bude sa decom dok mlađa ćerka ne napuni tri godine i krene u vrtić. Kako su u Americi bili potpuno

“prepušteni sebi samima”, nisu postojale mreže podrške porodice ili drugih bliskih ljudi koji bi mogli da pomognu oko čuvanja dece, pa je Milenin ostanak kod kuće bio potpuno sporazuman, nije osećala da joj je to bilo nametnuto. Baš kada je počeo da joj nedostaje kreativni rad, mlađa ćerka je stasala za upis u vrtić i onda je Milena imala mogućnost i podršku supruga da krene da radi na sebi.

„Pošto sam ceo život nekako najviše komunicirala kroz cipele, a ne toliko kroz odeću, pronašla sam neki kurs na Menhetnu za ručno pravljenje obuće. To je bilo na primer neke 2013. godine... Prvi kurs je bio pravljenje modela, zatim baš pravljenje – ručno pravljenje, pa onda šivenje, odabiri materijala i tako dalje. Tako da sam se time bavila možda jedno dve i po godine, i onda je 2015. godine moja prijateljica, koja je inače modni dizajner, bila primljena na njujorškom Fashion week-u, u delu za nove brendove. I ja sam u to vreme... mi smo bili na leto tu u Srbiji, i ona je mene pozvala i pitala da li mogu da uredim kolekciju cipela za tu njenu reviju... I ja sam, naravno, rekla da mogu, kao da je to ništa...“

Milena se povezala sa jednom kompanijom iz Beograda i dizajnirala je obuću za kolekciju koja je napravljena za potrebe revije, koja je odlično prošla i bila veoma uspešna. Nakon ove revije, Milena je, kako kaže, imala “aha” momenat, odnosno shvatila je da bi ona mogla da potpuno samostalno kreira sopstvenu obuću, ne za potrebe drugih, već u skladu sa sopstvenim idejama. Međutim, u prvom periodu, Milena je posao vodila na daljinu, iz Amerike, iako je smatrala da to na dugi rok ne može da bude održivo. Zaposlila je jednu devojk u Srbiji kao svoju asistentkinju, a na leto 2016. godine plasirala je svoju prvu kolekciju od 205 pari cipela. To je za Milenu predstavljalo fazu testiranja, kako bi videla da li zaista njena zamisao može da funkcioniše. U tom periodu, Milena još uvek nije bila formalno registrovana preduzetnica. Iako nakon tri godine rada „na daljinu“, uz pomoć asistentkinje u Srbiji, Milena shvata da to nije način na koji bi ona vodila posao i da joj je važno da bude direktno uključena u sve faze procesa. To je bio glavni razlog zbog kojeg se Milena sa porodicom vratila u Srbiju 2017. godine i za godinu dana njen biznis je doživeo

potpunu ekspanziju. Iako danas najveći broj klijenata dolazi iz Srbije, veliki broj njih živi u zemljama regiona (Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Severnoj Makedoniji), ali porudžbine šalje i širom sveta.

Kada je reč o izazovima sa kojima se nosi od počinjanja bavljenja dizajniranjem i izradom obuće, Milena navodi nekoliko ključnih. U prvim fazama, kada je tek sticala nova znanja i veštine, i išla na različite obuke u Americi, ključno je bilo kako sa dvoje male dece uskladiti privatne i profesionalne obaveze. U tom periodu, Milenin suprug je radio kancelarijski posao, još nije bio ušao u preduzetničke vode, tako da nije imao ni mogućnost fleksibilnog radnog vremena. Ipak, imala je njegovu punu podršku za usavršavanje i organizovali su se "kako su stizali" – trudili su se da bude što manje preklapanja u rasporedima, a kada nije bilo drugog rešenja, decu su ostavljali na kraće vremenske periode prijateljima na čuvanje. Međutim, veoma je interesantan način na koji su neke osobe iz najužeg okruženja percipirale Mileninu težnju da ostvari svoje potencijale.

---

” ...Ne znam da li se to može podvesti pod prepreku, ali recimo komentari moje najuže porodice... moja mama koja mi kaže kao – super ti je to sa cipelama, ali kada ćeš ti naći pravi posao... Pošto moja mama je učiteljica u penziji, i ceo život je radila u školi, a ja sam profesor engleskog, samim tim i ja treba da radim u školi, je l' tako?!”

---

U početku je veoma veliki izazov bio pronaći majstore u Srbiji, a posebno one koji su spremni na to da stvari malo šire posmatraju i da mogu da slede Milenine ideje, koliko god one bile nekonvencionalne. Kako kaže, uvek je prvo nailazila na negodovanje i odgovor "ma to ne može", da bi korak po korak, ipak uspeła da ostvari svoju zamisao. Problem koji je takođe veoma važan na duži rok jeste taj što generalno stariji zanati izumiru i Milena uviđa da je sve manje majstora koji bi sutra uopšte mogli da nastave da se bave ručnom izradom obuće. Izazov je i čitava procedura oko nabavljanja materijala, uvoza iz Italije, procesa carinjenja i prevoza, kao i pratećih troškova. Ovaj poslednji izazov je naročito bio izražen u periodu kada je pandemija korona virusa počela, kada je bilo potrebno prilagoditi se novoj situaciji i iznalaziti različita rešenja kako bi posao mogao da se uz što manje problema obavlja. Na primer, baš u periodu korone, Milena je imala više porudžbina iz Australije, ali tamo nije bilo moguće dostaviti paket.

---

” Tako da, korona u tom nekom smislu nije nešto mnogo poremetila, ne znam sad, moj biznis kao takav, ali sa druge strane me inspirisalo da onako malo oslušnem više tu svoju zajednicu mušterija i da pronađem neke modele poslovanja koji će njima biti onako prihvatljivi u nekom neizvesnom periodu.”

---

Kada je reč o percepciji poslovnog uspeha, Milena ističe da u obzir uzima dva pokazatelja uspešnosti svog poslovanja. Prvi pokazatelj je broj prodatih proizvoda u određenom vremenskom periodu, a drugi je broj mušterija koje se vraćaju.

---

” „...ono na čemu ovaj najviše radim, je održavanje neke svoje baze klijenata koji, koje želim da budu ono prezadovoljni, ne zadovoljne, nego prezadovoljne. I vrlo sam onako na jednom ličnom kontaktu sa njima, jer to je većina devojaka, žena koje komuniciraju sa mnom preko društvenih mreža. Ja odgovaram na svaku poruku... Tako da, ovaj, se baš trudim da imam takav pristup sa njima da požele opet da se vrate i da cene ručni rad, da jednostavno i ako imaju neki komentar da im je nešto zasmetalo da se uvek trudim da to odmah ispravim i tako dalje. Tako da mislim da je to po meni možda čak i važnije od samog broja prodatih komada.“

---

Kako kaže, naše društvo smatra veoma patrijarhalnim i zatvorenim, ali to ne vidi kao veću prepreku ženama u preduzetništvu. Ono što smatra značajnim faktorom uspeha u poslovanju jesu istrajnost i životno iskustvo.

---

” „Mislim da nema direktno veze sa tim da li je žena ili muškarac. Mislim da je bitno da više ima veze sa tim nekim životnim iskustvom odnosno kod mene mislim da najviše veze ima sa tim što sam živela u inostranstvu koliko sam živela. Mislim da je jako mali procenat ovih koji razmišljaju o tome da nešto treba da bude dugoročno a ne sad ono uvaliću ti nešto sad na brzinu pa ću se obogatiti, pa ću razmišljati kasnije kao o nekim stvarima.“

---

Milena ističe da joj usklađivanje privatnih i poslovnih obaveza ne pada teško jer su ćerke prilično samostalne, a da cela porodica funkcioniše kao jedan uigrani tim u kojem svako obavlja po neku kućnu obavezu. Ipak, ističe da su joj ćerke prioritet i da svoje poslovne obaveze organizuje u skladu sa njihovim rasporedom.

## Tranzicija ka zelenom biznisu

Milena se trudi da pravi što manje otpada prilikom proizvodnje cipela, tako što gotovo svako parčence materijala koje bude višak u pravljenju cipela iskoristi za pravljenje nečeg drugog. Važno joj je da koristi što više prirodnih materijala u proizvodnji, a cilj joj je da jednog dana njeni proizvodi budu u potpunosti od prirodnih materijala. Ipak, uviđa sve veće interesovanje za cipele od eko kože, i želela bi da ima liniju proizvoda od eko kože, ali, kako kaže, još nije pronašla kvalitetne alternative životinjskoj koži da bi mogla da se upusti u proizvodnju eko cipela.

---

” „Sad trenutno na primer baš imam dosta upita, pogotovo u poslednje dve, tri godine, kao da li imamo nešto što je od eko materijala. Znaš kao eko kože ili tako nešto. I nažalost ne, mislim ja bih volela da imam tu jednu liniju stvarno, i da bude ono sličnog, u sličnom fazonu, međutim ne pronalazim dovoljno pouzdane materijale da bih mogla da se odlučim za upliv u tako nešto.“

---

# 11 ZAKLJUČCI I PREPORUKE

## 11.1 Zaključci – Preduzetnice deset godina kasnije

Slika o preduzeticama nakon jedne decenije od polaznog istraživanja u isto vreme je i slična i različita. Sličnosti se ispoljavaju u nizu karakteristika. Preduzetnice i dalje nisu dostigle trećinu svih preduzetnika, posluju u mikro preduzećima, suočavaju se sa istim teškoćama: nedostatkom finansijskih sredstava za start-up i informacija, pretežno se u podršci oslanjaju na svoje neformalne socijalne mreže, razmišljaju prvo kako da opstanu pa onda eventualno kako da se razvijaju, i brinu o tome kako da usklade porodične obaveze sa preduzetničkom karijerom.

Ipak, gotovo ništa više nije kao pre i današnje preduzetnice pokazuju brojne razlike u odnosu na preduzetnice od pre deset godina.

- One su u 70% slučajeva nove preduzetnice, nisu bile u preduzetništvu kada je sprovedeno polazno istraživanje;
- One su u proseku obrazovanije, i pretežno su u preduzetništvu ušle iz motiva postignuća a ne nužde;
- Više su diversifikovane u svom poslovanju, pa umesto da se koncentrišu u sektoru trgovine i ličnih usluga kao ranije, sada se sve više usmeravaju prema ekonomiji znanja, u sektoru stručnih, naučnih, inovacionih i tehničkih delatnosti, drugih kvalifikovanih usluga, ali i povećavaju poslovanje u netradicionalnim sektorima poput IT, saobraćaja, građevine i sl.;
- One su ušle u preduzetništvo sa više znanja o oblasti u kojoj posluju, kontaktima, poznavanjem tržišta;
- Dosta su svesne značaja o investiranju u sopstveno obrazovanje i razvoj ljudskih resursa;
- Njihovi biznisi su otporniji na krize, što je pokazao i uspešno položen test tokom pandemije COVID-19;
- Sve u svemu, one su u ishodu uspešnije.

Ipak, istraživanje je identifikovalo i određene slabosti koje bi trebalo da budu područje budućih intervencija:

- Preduzetnice ne pokazuju u velikom procentu sklonosti ka dodatnom obrazovanju i obuci, u malom procentu pohađaju obuke jer nemaju vremena/para da to



finansiraju, nema na ponudi edukacija koje su im potrebne ili jednostavno ne smatraju da im je dodatna obuka potrebna;

- U malom procentu inoviraju, a inovacije su se pokazale kao ključ za uspeh;
- Još uvek se pretežno oslanjaju na lokalna tržišta, što može umanjiti njihov potencijal za rast ali u uslovima kriza kakve su na delu poslednjih godina, može biti i faktor veće rezilijentnosti.
- Slabo poznaju klimatske promene i nizak im je potencijal za tranziciju ka zelenoj ekonomiji, ali je spremnost veća od potencijala i treba je iskoristiti.
- Zbog neadekvatnog regulisanja socijalnih prava u vezi sa roditeljstvom, čini se da je posebno oslabio potencijal mladih žena za preduzetništvo.

Postavlja se pitanje na koji način aktuelno zakonsko, normativno, političko, institucionalno i strukturno okruženje pogoduju stabilnosti i razvoju ženskog preduzetništva. Analiza je pokazala:

- Zakonski i institucionalni okvir koji definiše uslove osnivanja i vođenja preduzeća je uspostavljen i evidentni su brojni programi i mere podrške koji imaju za cilj podsticanje preduzetništva;
- Mada je u toku izrada nove strategije razvoja malih i srednjih preduzeća, tokom prethodnog perioda ova oblast nije bila strateški pokrivena a druge politike koje su relevantne, poput politike obrazovanja, nisu adekvatno urodnjene ili usmerene prema podsticanju preduzetništva;
- Sprovodi se veliki broj mera za pokretanje i razvoj preduzetništva i preduzetnice iz uzorka dostupnost mera ređe percipiraju kao prepreku nego što je to bio slučaj sa preduzeticama pre 10 godina;
- Slabu kariku u sistemu praćenja i podsticanja ženskog preduzetništva i dalje predstavljaju podaci. Ohrabrujuća je činjenica da na ovom planu dolazi do napretka, od 2022. godine registar preduzetnica i privrednih društava APR beleži osnivače i zakonske zastupnike prema polu, a obnovljeno je i GEM istraživanje;
- Sa druge strane, pozitivni aspekti se registruju u načinima na koje Ministarstvo privrede i Fond za razvoj vode evidenciju o korisnicima/cama programa podrške, što omogućuje redovno praćenje prijavljivanja i učešća žena u ovim programima.

## 11.2 Preporuke

### 1. Potrebno je uspostaviti sistem redovnog i uporedivog praćenja preduzetništva žena (kroz vreme i u odnosu na muškarce)

Potrebno je stvoriti uslove za redovno praćenje preduzetništva žena, odnosno za praćenje rodni razlika u preduzetništvu. Skup indikatora predloženih u polaznoj studiji bi omogućio ovakvo praćenje, ali on nažalost, nije bio uzet u obzir pošto nisu sprovedeni koraci u unapređivanju evidencija i statistika o preduzetništvu. Stoga bi bilo potrebno u narednom periodu preduzeti korake u uspostavljanju odgovarajućeg sistema praćenja koji bi mogao uključiti sledeće:

- redovno godišnje praćenje stope osnivanja i gašenja preduzeća po polu;
- pripisivanje oznake za pol vlasnika i glavnih menadžera u drugim značajnim evidencijama na osnovu kojih se prate mala i srednja preduzeća, uključujući i strukturne poslovne statistike, kao i druge evidencije, poput završnih finansijskih izveštaja, poreskih evidencija, evidencija socijalnog osiguranja, izvoza i sl.);
- potrebno je uvesti rodnu identifikaciju preduzetnika/ca u istraživanjima koja se sprovode u oblasti poslovnih statistika, i statistika zaposlenosti, istraživanja o inovativnosti preduzeća i sl.;
- nastaviti i redovno publikovati nalaze GEM istraživanja kako bi se mogle pratiti ne samo karakteristike preduzetništva prema polu preduzetnika (poput veličine, starosti preduzeća, motivacije za preduzetništvo, sektora poslovanja, rasta, inovacije, tržišta, i sl.), već i inklinacije ka preduzetništvu u opštoj punolentnoj populaciji.

## 2. Potrebno je dalje unapređivati institucionalni okvir za preduzetništvo žena

Potrebno je dalje unapređivati politike i mere za podsticanje i razvoj preduzetništva, uz specifičan fokus na žensko preduzetništvo. U tom cilju moguće je preduzeti sledeće:

- izraditi i efektivno implementirati novu strategiju za razvoj MMSP i njome posebno predvideti razvoj ženskog preduzetništva a Akcionom planom i mere za njegovo dalje unapređenje kroz opredeljenje adekvatnih budžetskih sredstava;
- operacionalizovati mere za unapređivanje ženskog preduzetništva definisane u okviru ekonomskog osnaživanja žena i unapređenja položaja žena na tržištu rada kroz samozapošljavanje koje predviđa i Strategija za rodnu ravnopravnost 2021-2030;
- redovno pratiti rodne aspekte pristupa i efekata programa za podršku preduzetništvu i preduzetnicima/cama uz eventualne korekcije mera u skladu sa nalazima.

## 3. Potrebno je unaprediti poslovnu klimu i podsticati motivaciju za ulazak u preduzetništvo

Potrebno je promovisati preduzetništvo u obrazovnim institucijama ali i široj javnosti. Srednje stručne škole i fakulteti su pogodna mesta za ovakve oblike promocije. To se može učiniti preko različitih aktivnosti, poput:

- gostovanja predstavnika/ca udruženja preduzetnika/ca, u školama (posebno prema odgovarajućim stručnim profilima);
- podsticanja osnovnih škola za uključivanje u aktivnosti obeležavanja međunarodnog Dana devojčica u IKT-u kroz posete firmama u kojima su žene osnivači i kao takve, podsticajni primeri devojčicama u periodu profesionalne orijentacije;
- izrade kataloga sa primerima ženskog preduzetništva i distribuiranja u srednjim školama,

na fakultetima, NSZ i organizacija interaktivnih radionica;

- medijske promocije preduzetništva žena sa primerima uspešnih preduzetnica;
- širokog diseminiranja informacija o portalu preduzetništva i linkovanja na internet prostoru koji posećuju različite grupe koje se mogu smatrati potencijalnim rezervoarima za preduzetnike/ce.

## 4. Potrebno je pružiti podršku za razvoj preduzeća žena i povećati njihovu konkurentnost

Potrebno je ispitati potrebe za obrazovanjem i obukama preduzetnica i usklađenost aktuelne ponude sa tim potrebama. U tom cilju mogu se preduzeti sledeći koraci:

- organizovati ispitivanje potreba za obrazovnim programima preduzetnica različitog profila, iz različitih regiona i grana delatnosti. Ova se aktivnost može sprovesti na osnovu jedinstvenog standardizovanog upitnika, na osnovu koga bi se moglo sprovesti ispitivanje potreba preko privrednih komora, regionalnih agencija za razvoj, udruženja preduzetnica, u širokom obuhvatu. Drugi način da se to uradi jeste da se preko istraživački profilisane agencije sprovede jednokratno, obuhvatno ispitivanje potreba.
- potrebno je mapirati pružaoce usluga obrazovanja i obuka za preduzetnice, kao i njihovih programa, i ispitati u kojoj meri su u skladu sa nalazima dobijenim snimanjem potreba;
- na osnovu rezultata tog ispitivanja, sačinile bi se preporuke za obrazovne programe i obuke, koje bi bile distribuirane pružiocima ove vrste usluga, ili na osnovu kojih bi bili sačinjeni novi programi obuka od strane MP, NSZ, ili druge centralne institucije za podršku preduzetništvu;
- pružanje podrške organizacijama civilnog društva koje se bave ekonomskim osnaživanjem žena i razvojem ženskog preduzetništva kroz neformalne oblike obrazovanja i mentoring.

Potrebno je unaprediti finansijsku podršku ženskom preduzetništvu. Neka od mogućnosti su:

- razviti posebne finansijske šeme (sufinansiranja) za podršku etabliranim rastućim ženskim firmama kojima bi se podigla njihova vrednost na tržištu kroz ulaganja u inovacione aktivnosti i podizanje konkurentnosti radi pronalaženja strateških partnera ili investitora, a u cilju daljeg razvoja i zapošljavanja;
- pružanje bespovratne finansijske podrške zrelim ženskim firmama koje se nalaze na prekretnici (silaznoj fazi) i kojima su potrebne usluge *due diligence* kako bi firmu pripremile za prodaju ili pronalaženje strateškog partnera. Ova vrsta pomoći bi se mogla razviti po sistemu vaučera a usluge pripreme firme (*due diligence*, pisanje biznis plana i slično) bi mogle da obavljaju ženske male konsultantske firme čime bi se podstakla njihova uključenost u lance dobavljača, s obzirom da su uslužne delatnosti nedovoljno prisutne u institucionalnim programima podrške. Kriterijumi za dodelu konsalting ugovora bi se morali formulisati tako da ne narušavaju pravila javnih nabavki i da imaju karakter afirmativnih mera.

## 5. Potrebno je primeniti i druge mere nefinansijske podrške kojima se jačaju kapaciteti ženskog preduzetništva

- Razvijanja nefinansijske šeme podrške rastućim ženskim firmama za izlazak na konkretna tržišta kroz povećanje pristupačnosti informacijama o nastupu na takvim tržištima (za ovu vrstu podrške je potrebno uključiti postojeće nedovoljno iskorišćene resurse Privredne komore Srbije kao i eksternu konsultantsku podršku koju bi korisnice sufinansirale);
- u pomenute programe podrške je potrebno uključiti kao korisnike i ženske firme u sektoru usluga koje su u aktuelnim programima do sada uglavnom bile isključene jer su bila favorizovana proizvodna preduzeća;
- obezbediti vaučere za digitalizaciju ženskih preduzeća i uvođenje standarda kvaliteta kao neophodnog uslova za izlazak na tržište EU;

- razviti program mera podrške uključivanju u lance dobavljača velikih kompanija koje posluju na srpskom tržištu kroz obuke o procedurama za uključivanje kao i kroz pilot projekte kojima bi se velike korporacije podsticale da uključuju ženske firme. Na primer: kada velike kompanije ulaze na naše tržište jedan od uslova bi bio da pomognu lokalnoj zajednici i kroz podršku malim ženskim firmama, tako što bi ih uključile u svoje lance dobavljača kako u glavnoj delatnosti tako i u nizu pratećih usluga, čime bi se osnaživale i uslužne, a ne samo proizvodne firme.

## 6. Potrebno je unaprediti savetodavnu podršku preduzetnicama bilo kroz postojeće institucionalne i organizacione kapacitete bilo kroz stvaranje novih tela, organizacija, timova

Ova savetodavna podrška treba da bude raznovrsnija i pristupačnija i trebalo bi da bude diversifikovana prema specifičnim potrebama različitih formi preduzetništva žena i prema delatnostima. Tako, recimo:

- treba obezbediti savetodavnu podršku preduzetnicama u ruralnim područjima, kojima bi telefonski oblici podrške mogli biti od posebnog značaja zbog udaljenosti od službi u gradskim sredinama;
- potrebno je obezbediti specijalizovane oblike savetodavstva ili mentorske podrške u odnosu na tip preduzetništva, na primer, za izvozno orijentisane preduzetnice, za preduzetnice koje obavljaju tehnološki intenzivne delatnosti, za preduzetnice koje koriste model franšize i sl.;
- internet portal sa brzim reagovanjem na upite preduzetnica može da igra važnu ulogu za davanje praktičnih saveta u vezi sa propisima, administrativnim procedurama, rešavanjem problema pri uvozu/izvozu, pristupu finansijskim tržištima i sl.;

- moguće je razviti vaučerski sistem za obezbeđivanje izvesnih oblika podrške koji su potrebni svim preduzetnicama, i za koje često i same percipiraju da su im potrebne – dizajn, marketing, stručne konsultacije i sl.;
- potrebno je postojeće savetodavne službe rodno senzibilisati kako bi mogle da pruže adekvatniju podršku preduzetnicama.

## 7. Potrebno je preduzeti posebne napore da preduzetnice unaprede kapacitete i pojačaju potencijal za tranziciju ka zelenoj ekonomiji

Potrebno je različitim merama povećati potencijale ženskog preduzetništva za one oblike poslovanja koji će doprineti tranziciji ka niskougljeničnoj ekonomiji, povećati njihov potencijal za doprinose smanjenju štetnih uticaja na klimu, kao i otpornost na klimatske promene i kapacitete za adaptaciju na klimatske promene. U tom cilju potrebno je:

- povećati ponudu informacija, znanja, platformi na kojima se mogu razmenjivati iskustva u vezi sa specifičnim uticajima klimatskih promena na poslovanje u različitim sektorima, kako bi preduzetnice bile u stanju da prepoznaju ove

uticaje ali i da saznaju koje su im strategije na raspolaganju u odgovoru na ove uticaje;

- posebno podsticati ključne aspekte tranzicije ka zelenim biznisima, kao što su proizvodnja ekoloških proizvoda i ekološke usluge, prakse reciklaže, prakse unapređivanja energetske efikasnosti i sl. kroz edukaciju i sistem vaučera;
- promovisati uspešne prakse (benchmarking) koje bi se lako mogle dalje replicirati.

## 8. Potrebno je olakšati usklađenost porodičnog i profesionalnog života preduzetnicama

Potrebno je preduzeti izmene zakona koje će sprečiti dalju diskriminaciju preduzetnica koje nisu zaposlene u svojim preduzećima, a koje nemaju jednaka prava u situacijama trudničkog, porodiljskog i odsustva radi nege deteta.

# LITERATURA

Babović, M. (2010). *Rodne ekonomske nejednakosti u komparativnoj perspektivi: Srbija i EU*. Beograd: SeConS, ISIFF. Dostupno na: <https://secons.net/wp-content/uploads/2022/01/41-Rodne-ekonomske-nejednakosti-u-komparativnoj-perspektivi-Evropska-unija-i-Srbija.pdf>

Babović, M. (2012). *Polazna studija o preduzetništvu žena u Srbiji*. Beograd: UN Women. Dostupno na: <https://secons.net/wp-content/uploads/2022/01/87-publication.pdf>

Babović, M., & Petrović, M. (2021). *Indeks rodne ravnopravnosti u Republici Srbiji 2021*. Beograd: Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva Vlade Republike Srbije. Dostupno na: [https://www.stat.gov.rs/media/343261/indeks\\_rodne\\_ravnopravnosti\\_u\\_rs\\_2021.pdf](https://www.stat.gov.rs/media/343261/indeks_rodne_ravnopravnosti_u_rs_2021.pdf)

Cvejić, S., Babović, M., & Vuković, O. (2008). *Mapiranje socijalnih preduzeća u Srbiji*. Beograd: UNDP. Dostupno na: <https://secons.net/wp-content/uploads/2022/01/23-Mapiranje-socijalnih-preduzeca-u-Srbiji.pdf>

Danon, M., & Šormaz, N. (2018). *Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2018. godinu*. Beograd: Ministarstvo privrede. Dostupno na: [https://privreda.gov.rs/sites/default/files/documents/2021-08/Izvestaj-MSPP-2018\\_FIN.pdf](https://privreda.gov.rs/sites/default/files/documents/2021-08/Izvestaj-MSPP-2018_FIN.pdf)

FREN. (2019). *Konkurentna pozicija Srbije u 2019. godini prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma*. Beograd: FREN. Dostupno na: <https://fren.org.rs/wp-content/uploads/2019/10/KONKURENTNOST-SRBIJE-ZA-2019.-GODINU.pdf>

GEM. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a "New Normal"*. London: GEM. Dostupno na: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51147>

Keric, C. (2017). *Power of Procurement: How To Source From Women-Owned Businesses Corporate – Guide to Gender – Responsive Procurement*. New York: UN Women.

Kovačević, M., Šutić, V., & Rajčević, U. (2021). *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Srbiji, 2021*. Beograd: Republički zavod za statistiku. Dostupno na: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2021/Pdf/G202116016.pdf>

Popović-Pantić, S. (2020). *Dve decenije ženskog preduzetništva u Srbiji*. Beograd: Institut Mihajlo Pupin – Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/345388317\\_Institut\\_Mihajlo\\_Pupin](https://www.researchgate.net/publication/345388317_Institut_Mihajlo_Pupin)

RZS. (2016). *Korišćenje vremena u Republici Srbiji, 2010. i 2015. godine*. Beograd: Republički zavod za statistiku. Dostupno na: [https://www.stat.gov.rs/media/1374/tus2016\\_srpski.pdf](https://www.stat.gov.rs/media/1374/tus2016_srpski.pdf)

RZS. (2020). *Žene i muškarci u Srbiji 2020*. Beograd: Republički zavod za statistiku. Dostupno na: [https://www.stat.gov.rs/media/5806/zim-u-rs-2020\\_webopt.pdf](https://www.stat.gov.rs/media/5806/zim-u-rs-2020_webopt.pdf)

RZS. (2021). *Anketa o radnoj snazi u Republici Srbiji, 2020*. Beograd: Republički zavod za statistiku. Dostupno na: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2021/Pdf/G20215671.pdf>

RZS. (2022). *Anketa o radnoj snazi u Republici Srbiji, 2021*. Beograd: Republički zavod za statistiku. Dostupno na: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2022/Pdf/G20225682.pdf>

Republički zavod za statistiku, Statitika nacionalnih računa, dostupno na: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2022/Html/G20221275.html>

SeConS & Dornier Consulting International GmbH. (2019). *Gender Equality in Transport in Serbia*. Belgrade: Ministry of Construction, Transport and Infrastructure. Dostupno na: <https://secons.net/en/publikacija/gender-equality-in-transport-in-serbia/>

SeConS. (2020). *Uticaj COVID-19 pandemije i mera za njeno sprečavanje na preduzetnice u Srbiji*. UN Women: Beograd. Dostupno na: <https://secons.net/wp-content/uploads/2022/01/118-publication.pdf>

Srdić, M. (2021). *Podrška preduzetnicama tokom pandemije COVID-19*. Beograd: OEBS Misija u Srbiji. Dostupno na: <https://www.osce.org/files/f/documents/2/7/513133.pdf>

World Bank. (2020). *Doing Business 2020*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development, World Bank. Dostupno na: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>

# ZAKONI I PODZAKONSKI AKTI

Strategija za rodnu ravnopravnost za period od 2021. do 2030. godine, dostupna na: <https://socijalnoukljucivanje.gov.rs/rs/usvojena-strategija-za-rodnu-ravnopravnost-od-2021-do-2030-godine/>

Zakon o Agenciji za privredne registre, *Sl. glasnik RS*, br. 55/2004, 111/2009, 99/2011. Dostupno na: <https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-agenciji-za-privredne-registre.html>

Zakon o ministarstvima, *Sl. glasnik RS*, br. 128/2020 i 116/2022. Dostupno na: [https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_ministarstvima.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_ministarstvima.html)

Zakon o postupku registracije u Agenciji za privredne registre, *Sl. glasnik RS*, br. 99/2011, 83/2014, 31/2019 i 105/2021. Dostupno na: [https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_postupku\\_registracije\\_u\\_agenciji\\_za\\_privredne\\_registre.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_postupku_registracije_u_agenciji_za_privredne_registre.html)

Zakon o privrednim društvima, *Sl. glasnik RS*, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021. Dostupno na: [https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_privrednim\\_društvima.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_privrednim_društvima.html)

Zakon o socijalnom preduzetništvu, *Sl. glasnik RS*, br. 14/2022. Dostupno na: <https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-socijalnom-preduzetnistvu.html>

# ONLINE IZVORI

Danas, tekst Miljana Stojić Stojanovska, 27.11.2021. Dostupno na:

<https://www.danas.rs/vesti/drustvo/glas-za-mame-preduzetnice/>

Portal o preduzetništvu, dostupno na sledećem linku: [https://](https://preduzetnistvo.gov.rs/)

[preduzetnistvo.gov.rs/](https://preduzetnistvo.gov.rs/)

Rodna analiza sa predlogom indikatora, dostupno na: [http://](http://upisnepokretnosti.rs/Files/00071/Rodna-analiza-sa-predlogom-indikatora.pdf)

[upisnepokretnosti.rs/Files/00071/Rodna-analiza-sa-predlogom-indikatora.pdf](http://upisnepokretnosti.rs/Files/00071/Rodna-analiza-sa-predlogom-indikatora.pdf)



