

Мр Александра Брадић Мартиновић,  
Др Јован Зубовић,  
*Институт економских наука, Београд*  
Марко Јелочник,  
*Институт за економику пољопривреде, Београд*

### СИСТЕМ ДИРЕКТНИХ ЗАДУЖЕЊА КАО МЕТОД ЕФИКАСНИЈЕ НАПЛАТЕ ПОТРАЖИВАЊА У СРБИЈИ

#### Апстракт

*Србија се већ дуги низ година суочава са проблемом недовољне финансијске дисциплине који је као и у већини земаља Европске Уније кулминирао након 2008. године. Одлагање наплате потраживања по захтеву поверилаца је један од великих проблема, који доводи до константног повећавања неликвидности привредног сектора. За разлику од ЕУ која је током октобра 2010. године увела стриктне рокове за плаћање обавеза, Србија није желела да повећа државно уплитање у слободна тржишна кретања. У овом раду аутори указују које кораке Република Србија предузима како би се побољшала тренутна ситуација, пре свега кроз имплементацију модела Дирецт Дебит-а (директних задужења), чија је примена и у земљама ЕУ тек у почетној фази. Радам је такође представљена свеобухватна SEPA иницијатива која се унутар ЕУ спроводи фазно од почетка 2004. године, са планом да се комплетира до краја 2011. године (Дирецт Дебит шема је њена саставна компонента). Конкретно, рад описује шему директних задужења, која је уведена у платни систем Србије са циљем побољшања тренутне ситуације, те стварања услова за повећање ликвидности и укупне конкурентности националне привреде, а без увођења драстичних мера попут ограничавања рока плаћања. Поред реченог циљ рада је и да се укаже на потпуну посвећеност европској интеграцији, превасходно на пољу усклађивања платних система. Коначно радом се показује да предузете мере у Србији могу олакшати наплату потраживања (посебно уз повећање ефикасности принудне наплате) те да доведу то јефтиније реализације трансфера задужења.*

**Кључне речи:** Директна задужења, Србија, SEPA иницијатива.

### SYSTEM OF DIRECT DEBIT AS A METHOD OF EFFICIENT RECEIVABLES COLLECTION IN SERBIA

#### Abstract

*For many years Serbia has faced the problem of inadequate financial discipline which has, as in most EU countries, culminated after 2008. Procrastination of receivables collection at the request of creditors represents a major problem, which*

*leads to a permanent increase in business sector illiquidity. In contrast to the EU which introduced strict deadlines for obligations settling in October 2010, Serbia did not want to increase state intervention in the free market flux. In paperwork the authors show what steps the Republic of Serbia are undertaking to improve the situation, above all through the Direct Debit model implementation, which is in the EU also at an early stage. The paper also presents a broad SEPA initiative which is implemented in stages in the EU from early 2004 and is planned to be completed by 2011, with special emphasis on Direct Debit schemes as an integral component. Specifically, the paper describes the Direct Debit scheme, which was introduced into the payment system in Serbia in order to improve the situation and create conditions for increased liquidity and the overall competitiveness of the economy, without introducing any drastic measures such as restricting the term of payment. In addition, the aim of the paperwork was also to show the full commitment to European integration, primarily in the field of payment systems. Finally, the paper shows that the measures implemented in Serbia may facilitate the collection of receivables, especially with the increasing effectiveness of enforcement of a claim, and lead to cheaper realization of the debit transfer.*

**Key words:** Direct Debit, Serbia, SEPA initiative.

## Увод

Тешкоће са којима се суочава привреда Републике Србије су бројне и вишеслојне. Један од горућих проблема, који је ескалирао са избијањем финансијске кризе, је дуг рок наплате потраживања. Процене су да скоро 80% привредника нема могућност наплате својих потраживања у року краћем од 120 дана, а нису усамљени случајеви да је тај рок продужен и на више од 300 дана. Директна последица овог проблема је висок степен неликвидности предузећа у Србији. Са проблемом дугог рока наплате потраживања сусрећу се и привреде развијених земаља, тако да су се рецимо у Европској Унији определили за радикалне кораке, те је у току увођење законских прописа који ће регулисати поменућу област. Средином октобра 2010. године Европски парламент је усвојио директиву по којој је рок за плаћање обавеза лимитиран на 30 дана (у случају да се обе стране сложе, рок се може продужити до максималних 60 дана).

Европски модел су привредници у Србији видели као могуће решење проблема, али надлежни сматрају да би то била превише драстична мера, која би имала лоше последице по модел либералне економије којој тежи Србија. У Министарству трговине и услуга Србије сматрају да је наплата пре свега уговорни однос две стране, купца и продавца, и да он не би требао да буде регулисан законом. Међутим, ипак се не може рећи да Србија не предузима кораке који су усмерени ка решавању овог проблема. Значајни кораци који се тренутно чине су увођење регистра меница и система блокаде свих рачуна предузећа уколико се покрене процес принудне наплате. Досадашња пракса је била да се блокирају један по један банковни рачун дужника, који би затим отварао нове рачуне и настављао са пословањем без већих

сметњи. Уколико се прихвати предложено решење<sup>1</sup>, покретање поступка принудне наплате би аутоматски блокирало све рачуне предузећа дужника, а сам поступак принудне наплате би добо потпуно нову димензију.

Други корак, инициран од стране банкарског сектора, а путем деловања Удружења банака Србије, је увођење система директних задужења (Директ Дебит), система који би технички олакшао и убрзао наплату потраживања. Како је и Европска Унија на овом плану, такође у почетној фази имплементације, овај потез Србије се заиста може сматрати значајним.

У раду је представљен оквир имплементације Директ Дебит-а, иницијатива Европске Уније на пољу плаћања малих вредности (Сингле Еуропеан Паумент Ареа – SEPA). SEPA тренутно представља најважнији пројекат Европске Уније у области платних система, док Србија од реформе платног система из 2003. године уредно преузима најбоља решења унутар ове области. Затим се у раду детаљно описују учесници, токови и механизам функционисања шеме директних задужења. Финални сегмент рада окренут је пројекту који Удружење банака Србије, уз подршку Народне банке Србије, имплементира у домаћи платни систем.

## 1. SEPA иницијатива

Потреба за формирањем јединственог система плаћања у еуро регији појавила се услед негативних ефеката некомпатибилности појединачних националних система плаћања на конкурентност европске привреде, након увођења евра као јединствене валуте Еврозоне. Како су национални платни системи и даље задржали своја специфична решења, конципирана за потребе сопствених корисника, до изражаја су долазиле разлике у погледу технологије, поступака, стандарда, врсте услуга, банкарских тарифа и садржаја који се користе у режиму међубанкарских обрачуна и плаћања. У таквим условима предузећа су морала да воде посебне рачуне за пословање у различитим земљама, а грађани нису били у могућности да обављају прекогранична плаћања, нити куповину роба и услуга са јединственог рачуна. Сви наведени проблеми се могу поделити на две основне групе<sup>2</sup>:

- Оне код којих су цене прекограничних трансакција значајно више од домаћих трансакција, без обзира на јединствену валуту – евро<sup>3</sup>, и
- Оне код којих је време потребно за реализацију трансакција значајно дуже<sup>4</sup>.
- У циљу решавања наведених проблема на пољу плаћања малих вредности,

<sup>1</sup> Очекује се да ће предлог измена и допуна Закона о платном промету бити у Скупштинској процедури до краја 2010. године.

<sup>2</sup> \_\_\_\_ (1999.), ECB Improving cross-border retail payment services – The Eurosystem's view, str. 7.

<sup>3</sup> Истраживање спроведено током пролећа 1999. године показало је да провизије банака у Евросистему варирају од 3.5€ до 26€ за трансакције малих вредности, односно од 31€ до 400€ за трансакције великих вредности. Осим тога банке у појединим земљама накнадно наплаћују изводе, конверзију валута, услуге СВИФТ-а и друге комуникационе трошкове.

<sup>4</sup> Исто истраживање је показало да је за прекогранични кредитни трансфер потребно просечно 4,8 радних дана, али уз значајне разлике међу земљама. Ипак, поражавајући податак је био да је за 15% трансакција било потребно више од радне недеље да буду реализоване.

Еуросистем је фокусирао своје деловање на елиминисање разлика између домаћих и прекограничних плаћања., односно сва плаћања су требала добити статус домаћих плаћања.

Да би се отклонили поменути недостаци и испунили постављени циљеви током 2001. године је донета директива ЕУ која је имала за циљ уједначавање тарифа за услуге платног промета (Reg. 2560/2001). Међутим, овим потезом није превазиђен кључни проблем, јер су и поред увођења ТАРГЕТ система и даље егзистирали различити инструменти и стандарди, а предузећа су и даље морала да држе различите рачуне за пословање у различитим земљама. Грађани су се, суочавали са знатно вишим провизијама за прекогранична плаћања и подизање готовине у односу на домаћа плаћања. Због тог разлога највеће европске банке и финансијске институције су формирале посебно стручно тело - Европски савет за платни промет (Еуропеан Паументс Цоунцил - ЕПЦ) чији је задатак био формирање јединственог, ефикасног и несметаног система плаћања унутар Евроне. Након тога Савет министара за економска и финансијска питања (ЕЦОФИН Цоунцил) доноси Директиву о услугама плаћања (Паумент Сервицес Директиве).

Као резултат поменутих активности настаје пројекат успостављања јединственог система плаћања у евро регији – SEPA, којим би се отклонили сви поменути недостаци система плаћања.

Предвиђено је да се пројект SEPA спроводи по фазама током периода 2004-2011. година.<sup>5</sup> Прва фаза, јануар 2004. - јун 2006. године, обухватила је креирање, осмишљавање и пројектовање система плаћања. Током друге фазе, јул 2006. - децембар 2007. године, вршило се упознавање, увођење и испробавање нових SEPA инструмената. Трећа фаза, јануар 2008. - децембар 2010. године, предвиђена је као фаза преласка на нови систем, док је за четврту фазу, почевши од 2011. године, предвиђено да функционише као фаза искључиве примене SEPA система плаћања.

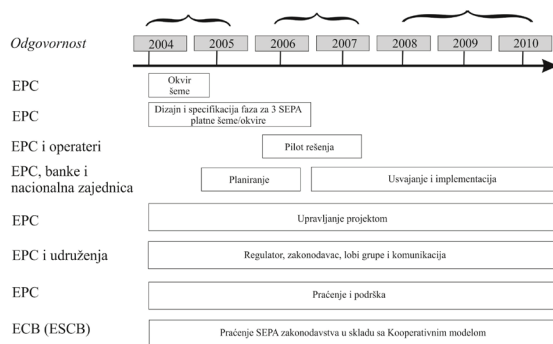


График 1. Фазе спровођења пројекта SEPA<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Вуксановић, Е., Брадић-Мартинковић, А. (2009.): Implementation of SEPA elements in Serbia and the effects on SMEs sector, Business Opportunities in Serbia, The Case of Italian Business Sector and the Role of Management Education, BBA, Belgrade, pp. 179.

<sup>6</sup> [www.europeanpaymentscouncil.eu/documents/Roadmap%20public%20version%204th%20April%20amended%20March%202008.pdf](http://www.europeanpaymentscouncil.eu/documents/Roadmap%20public%20version%204th%20April%20amended%20March%202008.pdf)

Конципирани стандарди су исказани у форми јединствене шеме, а публиковани су као књига правила за сваки сегмент плаћања. SEPA шеме, на које се односе заједничка правила, обухватају кредитне трансфере/плаћање (SEPA Credit Transfer - SCT) и директна задужења/наплата (SEPA Direct Debit - SDD). СЦТ је започео са применом јануара 2008. године, а SDD током новембра 2009. године.

Две године након увођења СЦТ концепта, стопа прихватања овог решења од стране крајњих корисника је веома мала и износи 7.5% свих трансакција које се процесирају путем SEPA система. Након консултација са различитим заинтересованим странама у SEPA систему, које су спроведене у лето 2009. године, европске власти су признале да је неопходно одредити фиксне, крајње датуме за финализацију појединих фаза, како би комплетан пројекат био успешно закључен. Због тога је децембра 2009. године Европски савет затражио од Европске комисије да спроведе процедуру и испита да ли су потребне посебне законске мере којима би се поставили обавезујући, крајњи датуми за прихватање кредитних трансфера и директних задужења.

У фебруару 2010. године, Европски парламент поново се обраћа Комисији са захтевом: „Поставите јасне, одговарајуће и обавезујуће коначне датуме, а најкасније до 31. децембра 2012. године“. У односу на овај захтев поставиће се следећи кораци са циљем материјализације SEPA користи, који произилазе из заједничке одлуке Европског парламента и Савета ЕУ, а кроз уобичајене процедуре, како би се омогућило да SEPA пројекат буде успешно спроведен за кредитне трансфере до краја 2012. године, а за директне наплате до краја 2013. године.<sup>7</sup>

## 2. Концепт SEPA Дирецт Дебит шеме

SEPA Дирецт дебит шема (SDD) заснива се на могућности да појединац (физичко или правно лице) директно наплати потраживање од дужника, уз његову сагласност. На први поглед, ова шема се не разликује од стандардне наплате потраживања, али разлика постоји у овлашћењима (која представљају једну врсту трајног налога) које учесници у систему дају провајдеру. Та овлашћења (Мандатес) омогућују директну наплату потраживања. На пример, предузеће може дати овлашћење провајдеру да сваког месеца аутоматски скида са његовог рачуна износ рачуна за електричну енергију и врши одобравање рачуна ЕПС-а. Као што се на основу изнетог може закључити, провајдер платних услуга (Паумент Систем Провидер – ПСП) је централна тачка система. Провајдер, према добијеним овлашћењима, повезује кориснике система и даје налоге за плаћања. Сва плаћања се реализују у еврима.

Концепт SDD се састоји из два сегмента: SEPA Direct Debit Core шеме (SDD Цоре) и SEPA Дирецт Дебит Бусинесс то Бусинесс шеме (SDD Б2Б). SDD Цоре шема има могућност укључивања ширег круга корисника, док је SDD Б2Б шема предвиђена само за пословне кориснике. Основне карактеристике ове шеме су: услуге и производи базирани на SDD Б2Б шеми доступне су само пословним учесницима (то не могу бити физичка лица); у SDD Б2Б шеми дужник (предузеће)

<sup>7</sup> SEPA, 7th progress report – beyond theory into practice, ECB, 2010, pp. 7.

нема право да оствари повраћај уколико је дато овлашћење за трансакцију веродостојно; у оквиру SDD Б2Б шеме банка дужника мора бити сигурна да је наплата исправно ауторизована (да постоји веродостојно овлашћење)<sup>8</sup>; и да би одговорила потребама пословања SDD Б2Б шема предвиђа знатно краћи временски оквир за реализацију плаћања.

Да би се систем функционисање SDD-а разумео потребно је претходно дефинисати учеснике, а затим и токове који се одвијају у овој платној шеми. Технички посматрано, извршење SDD-а подразумева учешће четири главна учесника. То су:

(а) Повериоц прима овлашћење од дужника за иницирање наплата. У питању су налози за повлачење средстава од дужникове банке, на основу задужења рачуна дужника. На основу овог овлашћења поверилац реализује директно задужење.

(б) Банка повериоца је банка у којој повериоц држи рачун и у којој се закључује уговор са повериоцем о правилима и условима употребе шеме. На основу овог уговора банка прима и извршава инструкције повериоца за иницирање трансакција директног задужења. То се реализује тако што банка реализује наплату задужењем рачуна дужника, а у складу са Правилником (Рулебоок).

(ц) Банка дужника је банка у којој дужник држи рачун који ће бити задужен и са којом дужник потписује уговор о правилима и условима употребе шеме. На основу овог уговора, банка реализује сваку наплату задужујући рачун дужника у корист рачуна повериоца, а у складу са Правилником.

(д) Дужник даје овлашћење повериоцу да иницира наплату. Рачун дужника тада бива задужен у складу са иницираном наплатом од стране повериоца. По дефиницији, дужник је увек власник рачуна који ће бити задужен.

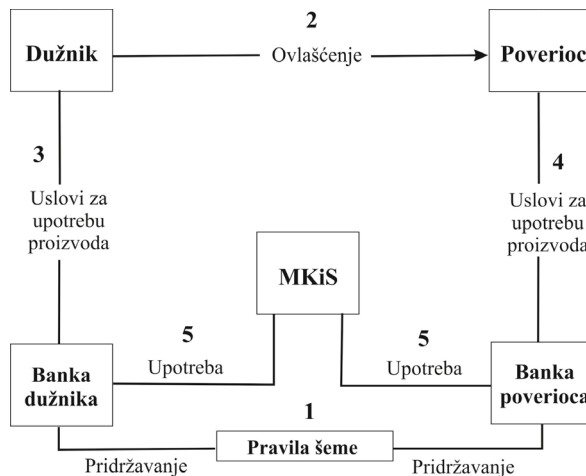


График 2. SEPA Direct Debit шема

У SDD шему, поред главних индиректно су укључена још два учесника:

<sup>8</sup> Ризик банке је велики, јер не постоји могућност повраћаја средстава.

механизам за клиринг и салдирање (МКиС) и посредничка банка. Механизам за клиринг и салдирање може бити у форми аутоматске клириншке куће (ПЕ-АЦХ) или било ког међубанкарског, билатералног или мултилатералног уговора између учесника шеме. Није чак значајно ни да ли су ове две функције обједињене, тако да их могу обављати различити учесници. Посредничке банке се јављају у случају када банка повериоца и банка дужника нису директни учесници конкретног система за клиринг и салдирање.

На графику 2. се могу видети односи које успостављају учесници у SDD шеми:

(1) Полазна основа функционисања шеме је уговорни однос који обавезује све учеснике, кроз поштовање потписаних уговора.

(2) Однос представљен бројем 2 директно повезује повериоца и дужника. Он ће довести до потписивања уговора између та два учесника, тј. давања овлашћења потписаног од стране дужника. Међутим, треба имати у виду да иако су елементи овог овлашћења тачно предвиђени Шемом, сам однос између субјеката је изван ње.

(3) Однос представљен бројем 3 се успоставља између банке дужника и дужника, а тиче се конкретне услуге директног задужења коју је потребно обезбедити у складу са постављеним условима. Одредбе овог односа нису директно одређене Шемом, али морају, бар у минималној мери да покривају релевантне елементе неопходне за извршење SDD.

(4) Однос представљен бројем 4 се успоставља између банке повериоца и повериоца, и суштински се своди на однос представљен бројем 3.

(5) Однос представљен бројем 5 се успоставља између банке повериоца, банке дужника и одабраног провајдера SDD услуга. Одредбе овог односа, такође, нису директно одређене Шемом, као и код претходна два односа. Принципи по којима делују МКиС, у вези са SEPA платним инструментима постављени су ПЕ-АЦХ/ЦСМ оквиром.<sup>9</sup>

(6) Мозе се јавити и однос који би се успоставио по потреби, уколико би се укључила и посредничка банка. Овај однос није предвиђен графиком 2.

На основу ЕУ регулативе (ЕЦ) 924/2009, све банке у Еврозони имале су обавезу да обезбеде услуге прекограничних директних задужења (SDD Цоре) до 1. новембра 2010. године, а опционо за SDD Б2Б шему.

### 3. Direct Debit у Србији

У току последње деценије у Србији је спроведено низ реформи у економском и финансијском сектору, а међу њима и коренита промена организације платног промета. Циљ реформи био је усклађивање са глобалним тенденцијама примене квалитетнијих инструмената, процедура и инфраструктуре у системима плаћања, које су настале под утицајем тржишне конкуренције и технолошког

<sup>9</sup> Poslednja verzija, EPC170-05 version 1.2 CSM Framework, odobrena je juna 2008. godine i može se pronaći na web adresi:

[http://www.europeanpaymentscouncil.eu/knowledge\\_bank\\_download.cfm?file=EPC170-05%20v1%20%20CSM%20Framework%20approved.pdf](http://www.europeanpaymentscouncil.eu/knowledge_bank_download.cfm?file=EPC170-05%20v1%20%20CSM%20Framework%20approved.pdf)



напретка. Србија, у складу са реченим, располаже савременим и ефикасним платним системом који се заснива на међународним стандардима и најбољој пракси земаља ЕУ. „О признавању постигнутих резултата у овој области сведоче признања релевантних међународних институција (ММФ, ИБРД, ЕЦБ). Мисија ФСАП (Финанциал Сектор Ассесмент Програм) марта 2006. године оценила је платни систем Србије највишом оценом по свим релевантним критеријумима.“<sup>10</sup> У складу са одређењем Србије за европске интеграције, а сходно SEPA иницијативи, у наш платни систем сукцесивно се уводи нов скуп платних инструмената, техничких стандарда, пословних правила и законских регулатива. Конкретан пример је увођење SDD шеме у платни систем Србије. Тај корак би требао да изазове бројне позитивне ефекте, од којих су најважнији:<sup>11</sup>

1. Реализација налога задужења кроз механизме међубанкарског клиринга омогућава привредним субјектима да на другачији начин уреде своје међусобне односе, којим се може знатно умањити цена реализације финансијских трансакција и повећати сигурност њихове реализације.

2. Увођење јединственог регистра мандата (регистра основа наплате – овлашћења, меница) представља значајан предуслов за проверу финансијске дисциплине сваког привредног субјекта што представља значајну информацију пре успостављања пословног односа.

3. Примена методологије и стандарда из међународних плаћања ЕУ уз стицање навика и стварање услова за бржи приступ и прикључење међународним системима за реализацију финансијских трансакција (организациона, техничко-технолошка и информатичка припрема банака).

4. Развој тржишне инфраструктуре за обављање послова платног промета, као један од основних принципа примењеног у земљама ЕУ. Директ Дебит трансакције, реализоване у складу са SEPA правилима, представљају предуслов за укључење банкарског система Србије у јединствено европско подручје плаћања.

5. Измештање комерцијалних послова из НБС уз задржавање контролне улоге над њиховим обављањем. Потпуном применом новог сервиса, поред фазног преноса послова принудне наплате на пословне банке, биће омогућено укидање система принудне наплате и потпуна усклађеност са прописима ЕУ.

Почетком 2009. године учињен је први, неопходни корак ка увођењу SDD шеме у Србији, а он је инициран од стране Удружења банака Србије. На основу те иницијативе Народна банка Србије<sup>12</sup> доноси одлуку којом дефинише директно задужење рачуна, али и предвиђа постојање процесора (провјадера) који ће управљати системом, то јест онога који ће повезивати банке у систему директних задужења. Удружење банака Србије је испунило све предвиђене услове за обављање ове делатности, те маја 2010. године добија потребну сагласност НБС.

<sup>10</sup> Vuksanović, E., Bradić-Martinović, A. (2009.): Implementation of SEPA elements in Serbia and the effects on SMEs sector, Business Opportunities in Serbia, The Case of Italian Business Sector and the Role of Management Education, BBA, Belgrade, pp. 172.

<sup>11</sup> \_\_\_\_\_ (2009.), Питања и одговори, Банкарство, 7-8, стр. 110.

<sup>12</sup> Фебруара 2010. године гувернер НБС донео је Одлуку о општим правилима за обављање директних задужења по основу овлашћења и Одлуку о обављању клиринга и обрачуна директних задужења по основу овлашћења, које су ступиле на снагу 01. априла 2010. године.



Наредни корак је био креирање софтверских алата и комуникационе инфраструктуре, као техничка подршка рада SDD шеме и та решења су данас доступна банкама. Конкретно техничко решење реализовала је компанија АССЕЦО СЕЕ. Квалитет реализованог пројекта се огледа и у томе што ова компанија већ има заинтересоване клијенте из Словеније, Румуније и других европских земаља. Разлог за то је чињеница да производ одговара укупном SEPA окружењу и шири је од оквира захтеваног у Србији.

Коначно, али подједнако важно је и обезбеђење подршке банака, које то чине преко одбора који функционишу у оквиру УБС-а, и које овај пројекат препознају као изузетно значајан. Пословне банке су имале прилику да врше тестирање система у последњој фази израде, али се у будућности очекује активна анимација клијената, са акцентом на потенцијалне предности овог система. Од државних органа се такође очекује подршка која би се најбоље испољила кроз укључивање јавних предузећа у постављени систем. Ипак, наредни значајан помак очекује се са доношењем новог Закона о платном промету, с обзиром да је предвиђено да он у потпуности подржи SEPA правила.

Успешна реализација Визије УБС огледа се и у томе што је Србија једина земља југоисточне Европе која је добила дозволу за рад SDD шеме.

## Закључак

Платни систем Србије је данас у законодавном, правном, техничко-технолошком и стручно-организационом смислу у великој мери прилагођен светским тенденцијама, а посебно процесима унутар ЕУ. Ниво усклађености може се сагледати кроз бројне сегменте, од којих је најважније истаћи: инструменте платног промета који садрже све неопходне податке дефинисане SEPA правилима; затим кредитни трансфер који је такође у великој мери прилагођен; оквир функционисања платних картица, који омогућује функционисање једне картице у целој зони. Изузетно значајан корак учињен је успостављањем једноставнијег и ефикаснијег механизма клиринга међународних плаћања у девизама преко НБС, а последњи напредак је свакако увођење система директног задужења.

Сви реализовани кораци и започети процеси су од изузетног значаја за привреду Србије у целини, јер повећавају њену ефикасност, а тиме утичу и на побољшање конкурентности. У сфери платног система ствара се окружење у коме правни субјекти могу успостављати квалитетније пословне односе, које ће омогућити фазну имплементацију система уз повезивање са другим сервисима платног система, на пример принудне наплате, и које ће обезбедити јефтинију реализацију трансфера задужења.

Шема директног задужења, као техничко решење и погодност, свакако неће моћи да реши проблем веома дугог рока наплате потраживања, јер недостатак савременог техничког решења у платном систему није ни узрок настале ситуације. Оно што изложено решење пружа је савремен, брз и јефтинији систем који је имплементиран у складу са најбољом светском праксом. Према томе, када се успоставе услови за ефикасну наплату, Србија ће већ имати имплементирану шему по угледу на стандарде Европске Уније.

## Литература

1. \_\_\_\_\_ (1999.), ECB Improving cross-border retail payment services – The Eurosystem’s view.
2. \_\_\_\_\_(2009.), Питања и одговори, Банкарство, 7-8.
3. ЕРС, Roadmap 2004-2010.
4. Илић, Б. (2010.), Ограничење рокова плаћања, Маркет, бр. 56, нов/дец 2010.
5. IMF Contry Report (2010.), Republic of Serbia: Financial Sector Assessment Program Update - Tehnical Note on Corporate and Household Debt Restructuring.
6. SEPA, Seventh Progress report – beyound theory into practice, ECB, 2010.
7. Вуксановић, Е., Брадић-Мартиновић, А. (2009.), Implementation of SEPA elements in Serbia and the effects on SMEs sector, Business Oportunities in Serbia, The Case of Italian Business Sector and the Role of Management Education, ВВА, Belgrade.

### ПРИМЕНА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ У ЦИЉУ ПОБОЉШАЊА ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ ПРЕДУЗЕЋА

#### Апстракт

*У раду је анализиран поступак примене маркетинг стратегије, који је у суштини конкурентска способност, чији резултат избора стратегије креира вредност. Под способношћу се подразумева капацитет сета извора да као интегрисани обаве циљну пословну активност. Изабрана стратегија треба да омогућава предузећу да на најбољи начин користи суштину компетентности релативно према могућностима у екстерној средини. Осносно, да предузеће примењује стратегију коју постојећи и потенцијални конкуренти не могу да успешно имитирају, и тиме остварују релативно трајну или одрживу конкурентну предност. Истовремено, да се потенцијал предузећа успешно реализује када су извори и способности вредни, ретки, тешко се имитирају и тешко се супституишу од стране конкурената у грани у којој предузеће обавља своју пословну активност. Циљ овог рада је да се објасне планске одлуке (стратегије) које маркетинг менаџери могу применити у предузећима у циљу побољшања пословних перформанси, односно постизања врхунских резултата стављањем у фокус примену адекватних стратегија.*

**Кључне речи:** стратегије, тржиште, предузеће, маркетинг, конкурентност

### APPLY MARKETING STRATEGY IN ORDER TO IMPROVE BUSINESS PERFORMANCE COMPANY

#### Abstract

*This paper analyzed the process of application marketing strategy, which is essentially competitive ability, the result of the election strategy of creating value. Under capacity means the capacity to set the source as an integrated business intelligence target activity. The selected strategy should allow the company to the best use of core competence relative to the opportunities in the external environment. In other words, that the company applied the strategy to existing and potential competitors can not successfully imitate, and thereby achieves a relatively permanent and sustainable competitive advantage. At the same time, the potential of the company successfully implemented when the resources and skills valuable, rare, difficult to imitate and difficult to be substitutes by competitors in the field in which the company carries out its business activity. The aim of this paper is to explain planning decisions (strategies) that marketing managers can apply to companies to improve business performance and achieve excellent results by putting in the focus of the implementation of appropriate strategies.*

**Key words:** strategy, market, company, marketing, competition