

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу

Милош Д. Ракић

Од предузетничке идеје до успешне фирме

мастер рад

Крагујевац, 2014

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Једногодишње мастер студије

Ниво студија: Мастер академске студије

Модул: Инжењерски менаџмент

Предмет: Предузетнички процес

Број индекса: 632/2012

Милош Д. Ракић

Од предузетничке идеје до успешне фирме

мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. проф. Др Слободан Митровић - ментор

2. _____

3. _____

Датум
одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог мастер рада кандидат треба да,

узме у обзир све аспекте пословања и отпочињања новог бизниса и да на основу тога да увид шта је све потребно и које све могућности и препреке постоје приликом стартовања бизниса. Да обради и презентира ко је и каве особине, вештине и знања треба да поседује предузетник. Шта је то што их одликује и шта их одваја од традиционалних менаџера. Како се ствара идеја, иновација и на крају потражња за тим производом или услугом који ће му донети профит и раст предузећа. Које су његове могућности приликом обезбеђења финансијских средстава и да прикаже важност планирања и значај бизнис плана. Да на теоретској основи понуди могућа решења за структурирање организације, креирање потребних циљева и стратегија које треба да омогуће њихово остварење и начине прибављања потребних ресурса. Кандидат још треба да се позабави ризиком, зашто је добро прихватити га и управљати њиме, као и зашто је боље да се традиционалном пословању дода и инернет пословање.

Препоручена литература:

1. Robert D. Hisrich, Michael P. Peters, Dean A. Shepherd, Предузетништво, седмо издање, 2008
2. Доцент Др Светлана Иванковић ,Предузетништво, Факултет за пословно индустријски менаџмент, Универзитет Унион Београд, 2012
3. Проф. Др Радослав Авлијаш, Предузетништво, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010

Крагујевац, датум

Ментор:

проф. Др Слободан Митровић

Изјава о самосталној изради рада

Изјављујем да сам овај мастер рад урадио самостално, служећи се стеченим знањем и искуством као и наведеном литературом.

Милош Ракић

2012/632

Резиме

Предузелтнштво представља скуп људских активности на комбиновању ресурса ради остваривања одређеног пословног подухвата са циљем стицања профита. За развој предузелтнштва у свакој земљи веома је важан амбијент у коме ће се оно развијати. Предузелтник је носилац предузелтничке активности. То је појединац који преузима пословни подухват да би одезбедио производ или услуге за тржиште ради остваривања профита. Предузелтник не предвиђа будућност, он је ствара. Он мора да буде креативан, иновативан, способан да препозна шансе у окружењу. Иновације су кључ успеха предузелтника. Приликом отпочињања бизниса, његови задаци су: прикупљање потребних финансијских средстава, људских ресурса, мора да одреди стратегије наступа на тржишту, да формира адекватну организациону структуру и власничку структуру у складу са својим циљевима и мисијом свог предузећа. Мора да преузме ризик и да зна да управља њим.

Кључне речи: Предузелтник, бизнис, ризик, стратегија, бизнис план, иновација

Entrepreneurship represents as a set of human activities on combining resources to achieve a specific business enterprise with the aim of making a profit. For the development of entrepreneurship in each country is very important environment in which it is developed entrepreneur holds entrepreneurial activities. This is an individual who takes a business venture that would provided product or service to market for profit, the entrepreneur does not predict the future, he creates. He must be creative, innovative, able to identify opportunities in the region. Innovation is key to the success of entrepreneurs. When starting a business, its tasks are gathering the necessary financial resources, human resources, must determine the marketing strategy, to establish an adequate organizational structures and ownership structure in line with its goals and mission of his company. Has to take the risk and be able to manage with it.

Keywords: entrepreneur, business, risk, strategy, business plan, innovation

САДРЖАЈ

УВОД	1
1. ПРЕДУЗЕТНИК.....	3
1.1. Карактеристике личности предузетника	5
1.2. Мотиви који га покрећу.....	8
1.3. Предузетничке вештине.....	9
1.4. Типови предузетника	10
2. ПРЕДУЗЕТНИЧКА ИДЕЈА.....	12
2.1. Иновација.....	13
2.2. Анализа опција	15
3. АЛТЕРНАТИВЕ ПРИ КРЕИРАЊУ БИЗНИСА	19
3.1. Куповина постојећег бизниса (фирме).....	19
3.2. Нови бизнис.....	20
3.3. Франшизинг.....	21
4. ИЗБОР ФОРМЕ ВЛАСНИШТВА	23
4.1. Соло власништво	23
4.2. Партнерство.....	23
4.3. Друштво са ограниченом одговорношћу	25
4.4. Корпоративни модел.....	25
5. ИЗВОР ПОЧЕТНОГ ФИНАНСИРАЊА.....	27
5.1. Самофинансирање	27
5.2. Породица и пријатељи.....	28
5.3. Пословни анђели.....	28
5.4. Банкарски кредити.....	29
5.5. Државни извори.....	29
6. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА	30
6.1. Линијски модел организационе структуре	31
6.2. Функционални модел организационе структуре	32
6.3. Дивизиони модел	34
6.4. Мрежни модел	36
6.5. Виртуелни модел.....	37
7. ПРЕДУЗЕТНИЧКЕ СТРАТЕГИЈЕ.....	39

7.1. Подела стратегија према Дракеру	39
7.1.1. Бити први али истовремено и најбољи	40
7.1.2. Погоди их тамо где не очекују	40
7.1.2.1. Креативна имитација	40
7.1.2.2. Предузетнички џудо.....	41
7.1.3. Стратегија „еколошке нише“	41
7.1.4 Стратегија промена економских карактеристика производа, тржишта или привредне гране.....	42
7.2. Предузетничке стратегије према личним карактеристикама предузетника	42
7.3. Стратегије уласка на тржиште	43
7.4. Стратегије раста и развоја	44
8. ЖИВОТНИ ЦИКЛУС ПРЕДУЗЕЋА	45
8.1 Животни циклус производа и његова међузависност са животним циклусом предузећа.....	49
9. ПЛАНИРАЊЕ	51
9.1. Бизнис план	52
9.2. Маркетинг план.....	56
10. ПРЕДУЗЕТНИЧКИ РИЗИК.....	58
10.1. Подела и врсте ризика.....	59
10.2. Управљање ризиком	60
11. ПРИБАВЉАЊЕ РЕСУРСА.....	61
12. е – ПОСЛОВАЊЕ	64
13. ПРЕДУЗЕТНИК VS МЕНАџЕР	66
ЗАКЉУЧАК.....	68
ЛИТЕРАТУРА.....	70

УВОД

„Разборит човек прилагођава себе свету; неразборит човек не одустаје од покушаја да свет прилагоди себи. Отуда комплетан напредак зависи од неразборитих људи.“

George Bernard Shaw: "Man and Superman"(1903)

Не постоји генерално прихваћена дефиниција или модел који дефинише ко је и шта тачно предузетник, по чему се он разликује од других и шта он то ради. Критеријуми за дефинисање предузетништва се крећу од иновативности и креативности до личних карактеристика појединца. Претече данашњих предузетника јављају се још од формирања првобитних заједница па све до пар декада уназад када се јавља последња генерација у еволуцији предузетника.

Ричард Кантилон у свом делу „Општа расправа о природи трговине“ из 1755. је први који се бави теоретски предузетништвом и сматра се зечетником теорије истог. Његов концепт се заснива на ризику који предузетник сноси купујући одређену робу по познатој цени, а продајући је по цени која је неизвесна. Тако да улога предузетника представља природу ризика и неизвесности са којом се суочава предузетник који улаже капитал. Све до Peter Drucker-а који сматра да суштина економске делатности јесте ускладити садашње ресурсе са будућим очекивањима а то неизбежно упућује на ризик и неизвесност.

„Предузетништво је делатност усмерена на покретање, организовање и иновирање пословања предузећа, са основним циљем стварања новог тржишта и остваривања добити. Оно је везано за све аспекте људског понашања и деловања – развија креативност, поспешује рађање идеја и обогаћује људске потребе“¹.

Најмасовније поимање предузетништва је да је то скуп људских активности на комбиновању ресурса ради остваривања одређеног пословног подухвата.

Предузетништво подразумева нов начин размишљања, понашања и деловања. Оно подразумева посвећеност, марљивост, снажан пословни дух, идеје, стварање предузетничке климе и јачање индивидуалне иницијативе. Феномен предузетништва је везан за промене. Те промене су двосмерног и

¹ Др Ненад Д. Пенезић, „Како постати предузетник“, Београд, 2003

цикличног карактера где предузетничке активности утичу на промене у окружењу док се предузетничке иницијативе јављају као одговор на свакодневне промене трендова на свим нивоима. Оно што карактерише те промене су висока динамика и интензитет, бројни правци и ефекти на велики број субјеката у окружењу.

За развој предузетништва у свакој земљи веома је важан амбијент у коме ће се оно развијати. Свака земља има своје аутентичне услове, као што су закони, инструменти подстицаја, тржиште, пореска политика, начини финансирања, образовање, своје националне приоритете и интересе. Из овога следи да успешност неког предузећа у великој мери зависи од његовог окружења. С тога предузетници морају добро да балансирају између онога што желе и онога што им је дозвољено. Економије у којима доминантно место имају предузетничке иницијативе и предузетнички принципи пословања називају се предузетничким економијама. Друштво које има намеру да развије предузетничку економију мора да ствара и амбијент који ће погодовати интензивирању предузетничких активности. Ту су иновације препознате као једно од најмоћнијих средстава предузетништва. Помоћу њих предузетници користе промену као могућност-шансу, долазак до нових решења којима се обезбеђује успех.

Предузетништво се може, иако је широко схваћено, јавити у два облика: **социјално** – настало као резултат примене базичних предузетничких принципа и вештина развијених и познатих у сфери економије али коришћене у непрофитном сектору на решавање социјалних проблема. Док се **економско** односи за базичне дефиниције предузетништва и најчешће се дели на:

Индивидуално предузетништво – које се везује за једну особу која управља, сноси ризик и одогава својом имовином; за мала и средња предузећа која послују на конкурентском тржишту са циљем стицања профита.

Интерно или корпоративно предузетништво – креативно размишљање унутар структуре компаније. Од интерних предузетника се очекује да дођу до новог производа, идеје или тржишта попут индивидуалних предузетника. Они сnose мањи ризик али и награда им је мања јер профит који резултира из њихових идеја деле са компанијом која их плаћа па чак и ослобађа свакодневних задатака како би имали више времена за иновације и креативно размишљање.

1. ПРЕДУЗЕТНИК

У уводу рада поменуто је пословно окружење као један од битних фактора за развој предузетништва. Можда још битнији јесу личне карактеристике самог предузетника и његов развојни пут који су у узрочно последичној вези са првим фактором. На то се надовезује мноштво питања везана за то ко може бити предузетник, да ли се рађа или се постаје и на који начин, који су типови предузетника и шта их одређује и мотивише.

Предузетник је носилац предузетничке активности. То је појединац који преузима пословни подухват да би одезбедио производ или услуге за тржиште ради остваривања профита. Уобичајено је да предузетници улажу свој сопствени капитал у бизнис и преузимају ризик повезан са инвестирањем.² Ово се најчешће односи на мала и средња предузећа где је предузетник и власник и менаџер и творац идеје коју тешко препушта другима али временом како се посао и фирма шири, постепено се одваја од менаџерске и других функција и на крају само остаје власничка. Данас, кључни фактор предузетништва лежи у иновативности појединца и не мора да подразумева власништво. Они су покретачи промена у савременом бизнису, људи са идејама, који препознају и користе шансе у окружењу, да тим идејама уз посвећено време и напор додају вредност и остваре надокнаду уз преузимање читавог ризика за тај подухват.

Не постоји универзални модел типичног предузетника. Они се разликују по особинама, физичким и интелектуалним карактеристикама, у образовању, у општим специфичним знањима, општој култури, способностима и вештинама.

Предузетник има много **задатака** приликом спровођења своје идеје у дело: почевши од планирања, мотивисања, вођења, надгледања, одлучивања, координирања, селектирања итд.

Предузетништво данас карактерише интеракција следећих **умећа и вештина**:³

- познавање производа/услуга, тржишта, опреме и технологије,
- способност предвиђања, постављања циљева и планирања,
- способност да се брзо доносе одлуке,
- вештина управљања међуљудским односима,
- лидерство,
- вештина интерног контролисања,

² Милићевић В., Илић Б., Економика предузећа – Фокус на савремено пословање, ФОН, Београд, 2005

³ Проф. Др Радослав Авлијаш, Предузетништво, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010

- екстерна кооперативност

Понашање предузетника се може посматрати кроз три фазе:⁴

- спремност да се уочи шанса,
- спремност на промену стања (на боље) и
- веровање да је успех могућ

Значајна група савремених истраживања у области предузетништва, истиче способност уочавања потенцијалне шансе, као предузетнички квалитет број један. Оно што је посебно битно јесте да се потенцијална шанса најчешће уочава из одређеног проблема, за чије решавање је потребно направити одређену промену. Предузетници живе са убеђењем да у скоро сваком проблему лежи потенцијална шанса и да је добро док има проблема јер све док они постоје реалне су шансе да се остваре користи на обострано задовољство. Међутим, њих треба на адекватан начин препознати, операционализовати и у пракси искористити. Предузетник је у стању да препозна шта је другим потребно и да затим креира неку њихову потребу. Он је у стању да антиципира трендове на тржишту и да препозна шансе које други нису у стању да виде. Поред уочавања проблема и спознаје одређене шансе на тржишту, предузетник треба да поседује и способност адекватног организовања у пракси у циљу реализације такве шансе.

Предузетници су они који су јако флексибилни на промене и имају способност брзог реаговања на исте, флексибилно планирају и брзо се прилагођавају новим ситуацијама у бизнису. Најчешће их и сами иницирају а сталне промене су саставни део њиховог посла.

Сваки бизнис увек почиње одређеном идејом. Међутим, да би идеја имала шансе да буде успешна, од велике је важности **веровање** у њу, базирано на убеђењу да она има тржишне потенцијале. То значи да предузетник мора реално да истражи и оцени могућности пласмана свог производа тј. услуге. Пошто се увери да идеја има тржишни потенцијал, он мора да верује да је управо он та особа која може успешно да реализује и искористи такву идеју у пракси. Они имају **визију** онога што је могуће и спремни су да инвестирају своје време, труд, рад и новац у процес трансформације своје идеје у конкретан производ тј. услугу.

⁴ Вулић В., Основе менаџмента, Економски факултет, Подгорица, 2009

1.1. Карактеристике личности предузетника

На питање да ли се предузетници рађају или се стварају одговор је да има и једног и другог. Широко је прихваћено да се предузетници рађају са извесним специфичним карактеристикама али се они стварају сталним усавршавањем, образовањем, искуством и подршком окружења.

Неке од кључних и најчешће помињаних карактеристика предузетника су:

- склоност ка ризику
- висока потреба за достигнућем - самопостигнуће
- самопоуздање (самоувереност)
- креативност
- иницијативност и иновативност
- комуникативност
- мотивисаност
- флексибилност и адаптивност
- такмичарски дух
- оптимизам
- упорност и енергичност
- одлучност и истрајност
- радозналост

Жеља за самопостигнућем, жеља за потврђивањем себе кроз резултате својих акција и дела није својствено само предузетницима већ свим људима успешним у својим професијама али се у предузетништву сматра једним од најважнијих особина. Они себи постављају високе циљеве и желе да раде више и боље од други како би остварили исте, били бољи од других. Нису увек вођени новчаном наградом што потврђују и случајеви наставка бављења бизнисом и након стицања енормног богатства. Они су амбициозни и успех фирме сматрају личним успехом, сами доносе одлуке и сnose сву одговорност за њих.

Самопоуздање је у блиској вези са претходном особином. Вера у себе, своје вештине и знања, помаже им код доношења одлука и дефинисању циљева, мобилисању ресурса и мотивисању других. Веће самопоуздање и самопоштовање предузетника повећава поштовање и других из спољашњег и унутрашњег окружења. Верују да могу променити многе ствари, да могу

надмашити друге, да су им шансе веће него што чињенице на први поглед показују.

Педузетници живе са **ризиком**. Скоро све активности су проткане њим. Уколико напуштају стално запослење због отпочињања сопственог бизниса ризикују каријеру. Сносе новчани ризик улагањем капитала у тај исти посао. Сносе тржишни ризик на који јако мало или уопште не могу да утичу. Сносе психолошки ризик неуспеха идеје и посла, до многих других, мањих или већих који се налазе готово свуда у данашњем непредвидивом, комплексном и променљивом окружењу. Најчешће, већи ризик носи и пропорционално већу зараду. Разуман предузетник ће избегавати подухвате у којима су изгледи за неуспех велики. С друге стране појединци који траже потпуну сигурност и извесност у бизнису, тешко да ће постати успешни предузетници. Успешни су негде између.

Да би постао успешан, предузетник мора да буде **креативан**, готово у свим фазама развоја бизниса. Приликом избора идеје, начина финансирања, спровођења идеје, преко механизма комуницирања са потрошачима, предузетник мора бити испред конкуренције. Креативност управо и подразумева сагледавање проблема из различитих перспектива, да посматра ствари „новим очима“ и да размишља на неконвенционалан и нетрадиционалан начин.

Не деси се увек да се ствари одвијају онако како су предузетници предвидели и испланирали, што не умањује **важност планирања** за њих. План је јако битан и представља путоказ за спровођење бизниса. Није довољно направити план, био он бизнис, финансијски, развојни, предузетник или маркетинг. План мора бити спреман на промене које су неминовне, на замену стратегије, мењање курса што се надовезује и на обавезну **флексибилност** предузетника у пословању.

За ову моћ прилагођавања променама и мењањем првобитних тактика предузетници треба да захвале свом **оптимизму** као одбрамбеном механизму. То је оно што им помаже да наставе даље и када доживе пораз, неуспех или промашај. Али тај оптимизам мора да буде комбинован са реализмом. И управо му он омогућава да избегне бројна разочарења и фрустрације, које настају као резултат неостварених очекивања. Ту су још упорност и истрајност који чине потпору неодустајања од жеље да се баш у томе и успе.

Предузетник треба да буде добар **комуникатор**. Добра комуникација са свим стејхолдерима олакшавају пословање, шире позитивну атмосферу а важна је у свим фазама бизниса.

Гладијаторска борба на тржишту изискује да они буду јако мотивисани, такмичарски настројени јер све виде као борбу или трку, спремни на велика одрицања, да дају све од себе и буду тотално посвећени послу. Он је **лидер**, за њега је важно да буде први.

Поред поменутих личних карактеристика, предузетника одређује и његово искуство, образовање и демографске карактеристике.

Искуство је јако битно за сваког предузетника, уколико га има. Онај ко по први пут започиње бизнис а притом нема чак ни менаџерског искуства (није редак случај) имаће великих потешкоћа. Али свако ново искуство је „велика школа“ за сваки наредни бизнис. Претходно менаџерско искуство може у многome да помогне око реализације своје идеје у зависности да ли се то искуство у вођењу бизниса поклапа са области пословања новог самосталног подухвата. Али искуство у започињању сопственог бизниса је кључан фактор успешности следећег. Уштеде у времену, мобилисању ресурса, изласку на тржиште, уочавању проблема препрека као и начина за њихово превазилажење су значајне и представљају право богатство приликом оснивања сопствене фирме.

Образовање је такође битно али није пресудно. Јасно је да се њиме стичу потребна знања али пракса то не потврђује. Много је више факултетски образованих у свету менаџмента него у предузетништву јер у њему то није довољно за пословни успех. Предузетницима је довољно да знају шта им је потребно и да запосле људе специјализоване за то. Међутим, не треба схватити да је образовање у овом случају непотребно, напротив. Пружа појединцима већи скуп шанси за уочавање прилика, даје им ширину. Представља добру основу и игра кључну улогу као подршка предузетнику у решавању проблема са којима се суочава.

Демографске одлике су такође уткане у самог предузетника. Његово порекло, начин васпитања, број чланова и редослед рођења у породици могу да га одреде као предузетника. Јединци и прворођена деца имају веће тенденције ка предузетништву услед повећане пажње родитеља, што доводи до стицања већег самопоуздања које касније може да подстакне предузетништво. **Старосна доб** у коме се предузетник налази у тренутку отпочињања бизниса детерминише њега као таквог. Треба разликовати предузетничку старост (године искуства у предузетништву) и животну старост. Када је у питању животна старост, већина предузетника започиње предузетничку каријеру између 22. и 45. године старости. Процењује се да тада највише могу да дају професионално, мада има случајева који то демантују. Ово се махом односи на мушки део предузетника, који сопствени бизнис започињу у раним тридесетим, док предузетнице то раде средином тридесетих.

Везано за полну припадност, истраживања S. Birley-a о разликама између предузетника жене и мушкарца показало је следеће:⁵

- мушкарци и жене имају сличне мотивације за започињање предузетничке каријере,
- веома су слични по питању брачног статуса (жене су више притиснуте породичним проблемима приликом доношења одлуке о започињању неког бизниса),
- проблеми приликом проналажења капитала су слични, мада има одређених индиција да жене, својим шармом и комуникативношћу, могу лакше доћи до потребног капитала,
- жене више преферирају сервисни и трговински бизнис него мушкарци

Он тврди да нису толико значајне разлике између предузетника жене и мушкараца. Истичући, при том, да ће се профил жене предузетника померити још ближе профилу мушкараца предузетника у будућности.

1.2. Мотиви који га покрећу

Може се поставити питање шта је то нешто, што покреће неког да се упусти у самостално вођење бизниса иако је вероватно да ће само неки од њих постати и успешни као предузетници. А зашто, са друге стране, већи број људи одабира да ради за неког другог? Добар део одговора налази се у претходном делу рада и тиче се самих карактеристика предузетника. Међутим, постоји још низ разлога за то: неки беже од монотоних и слабо плаћених послова на којима не могу да искористе своје вештине, други беже у предузетништво од неспособних и незаинтересованих руководилица који им спутавају креативност и жељу да остваре своје амбиције. Та њихова креативност може бити везана и за њихов хоби из кога може да се покрене посао, што није редак случај. Новац, као мотив је јасан и може бити јак. Желе да се опробају у нечем новом, осећају да је сад добар тренутак или можда друге шансе неће ни бити. Некад једноставно желе да буду сами „свој газда“.

⁵ Birley S., Female entrepreneurs: are they different?; Journal of Small Business Management, 1989

1.3. Предузетничке вештине

Индустријски психолог, N. Maier, је дефинисао предузетничке способности као:⁶

- урођене способности (за које није потребан тренинг)
- способности великих остварења (способности које се стичу праксом, тј. путем обуке)

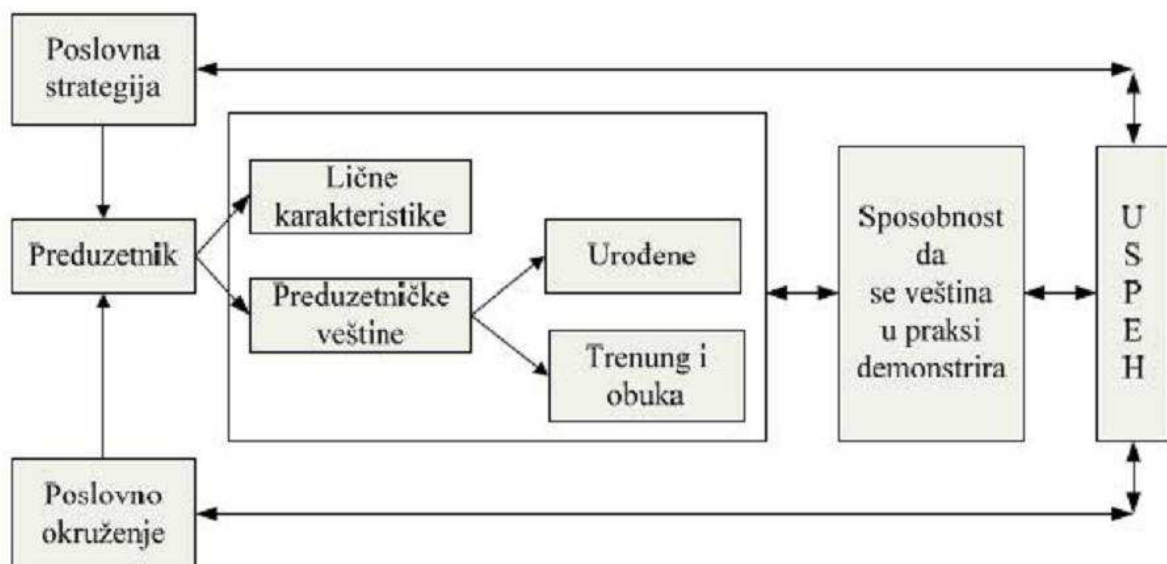
Он презентује следеће једначине:⁷

$$\text{Вештина} = \text{Урођена способност} * \text{Тренинг}$$

$$\text{Перформансе} = \text{Вештина} * \text{Способност да се вештина демонстрира}$$

На основу ових образаца може се поставити модел предузетничког успеха који уважава кључне карактеристике предузетника, предузетничких вештина, као и елементе пословне стратегије и релевантног окружења.

Слика 1. Модел предузетничког успеха:⁸



⁶ Maier N., Psychology in Industry; Houghton Mifflin Co., Boston, 1965.

⁷ Проф. Др Радослав Авлијаш, Предузетништво, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010

⁸ Hebert R., Link A.: Entrepreneur; Preager Publisher, New York, 1992

Р. Кац⁹ је развио типологију вештина која се базира на моделу типологија које су развили Шилаци и Швајгер.¹⁰ Они дефинишу три категорије вештина: вештине које се базирају на знању, интегралне вештине и административне вештине. Међутим, Katz обрађује следећа три типа предузетничких вештина:

- **Техничке вештине**, које обухватају три специфичне активности: познавање технологије производа/услуге, организационе вештине и техничке вештине у ужем смислу, тј. оне које су потребне за функционисање конкретне гране индустрије.
- **Друштвене вештине** Кац дефинише као способност да се ефикасно ради у групи и да се на тај начин постижу максимални резултати. Шилаци и Швајгер су дефинисали две врсте друштвених вештина: а) оне које се односе на вештине сарадње са интерном организацијом, односно, интерним окружењем и б) оне које се односе на сарадњу са спољним окружењем. Полазећи од овог приступа, Кац је дефинисао *лидерске вештине* и *„network“ вештине*. Лидерске вештине се односе на вештине мотивације и позитивног утицаја, а „network“ вештине на креирање и ефикасно коришћене пословног networka (мреже).
- **Концептуалне вештине** Кац дефинише као способност да се фирма види као целина. Обухватају административне вештине, које се односе на целовито и детаљно планирање, и предузетничке вештине, тј. вештине спознаје пословних шанси, правовременог реалоцирања ресурса у правцу профитабилнијих аранжмана.

1.4. Типови предузетника

Предузетници се разликују по свом начину пословања и вођења бизниса и нису увек сви добри у свему али сваки успешан предузетник је бар у једној ствари бољи од своје конкуренције. У зависности од вештина које поседују, односа према променама или начину пословања могу се сврстати у одређену групу или тип.

Dyer, полазећи од одређених **предузетничких вештина и афинитета** сврстао предузетнике у одређене групе.¹¹

⁹ R. L. Katz, Skills of Effective administrator, Harvard Business Review, 52 (5), 1974

¹⁰ Szilagui A. D. & Schweiger D. M., Matching managers to strategie, Academy of Management Review, 9 (4), 1984

¹¹ Dyer W. G., The Entrepreneuria Experience - Confronting Career Dilemmas of the Start – Up Executive; Jossey – Publisher, San Francisko, 1992.

- **Предузелници – техничари**, њихов основни циљ је креирање нових тржишта и нових индустријских грана које су базиране на новим технологијама. Обожавају проналаске и нове идеје и имају наглашену техничку оријентацију. Они креирање организације не виде као крајњи циљ већ као начин да остваре дефинисане циљеве.
- **Предузелници – креатори организација**, воле да раде са људима, да шире своју моћ за разлику од претходних који преферирају индивидуални рад. И имају сталну потребу да предузеће расте, да постаје веће и веће.
- **Предузелници – уговарачи послова**, који уживају у креирању нових бизниса али не и да га воде и да се трајно везују за неку организацију. За њих је изазов преговарање, уговарање и склапање нових послова. За њих су све опције отворене и никад не искључују могућност да неки бизнис неће бити неискоришћен на одређеном тржишту.

Према начину на који се предузелник односи према променама можемо их поделити на **проактивне** и **реактивне** предузелнике. Из назива се закључује да су проактивни они који иницирају промене, стварају нешто ново и пионери су на тржишту. Размишљају унапред и креирају задовољење нових потреба. Док су реактивни предузелници они који реагују на промене а не стварају их. Прате конкуренцију и ни по чему се не издвајају из ње.

Начин пословања може сврстати предузелнике и поделити их на: *иноваторе, имитаторе, апликаторе и (ре)алокаторе*. **Иноватор** је онај који први доноси промену и нуди решење за њу. Накнада је велика али сразмерна ризику па је мали број оваквих типова предузелника. **Имитатор** је предузелник који чека да се појави нешто ново али које не пружа најбоље задовољење потреба потрошача и ту они наступају на сцену као *креативни имитатори* и нуде модификовано решење које има бољу имплементацију на тржишту и боље прихватање код крајних потрошача. Није свака идеја и реализована од стране њеног творца. Предузелници који су добри у планирању и реализацији пословне идеје називају се **апликатори**. Предузелник је и **(ре)алокатор** јер перманентно трага за могућностима задовољења нових тржишних потреба или задовољење неких постојећих потреба које до тада нису на адекватан начин задовољене.

2. ПРЕДУЗЕТНИЧКА ИДЕЈА

Оно што карактерише сваког предузетника је идеја. Било да је она оригинална, позајмљена или купљена, она је срж сваког подухвата и то кроз све фазе животног циклуса. Овај корак у процесу предузетништва је толико важан да неке од основних дефиниција предузетништва баш проналажење или препознавање идеје сматрају централним феноменом предузетништва. Међутим успешни предузетници знају да добра идеја није и обавезно добра прилика. Велики број идеја се не узима у разматрање, велики број не буде финансирана, неке пропадну у старту а само мали број њих доживи своју сврху. Велика је смртност идеја али се развојем технологије она смањила. Али то не треба да обесхрабри предузетнике у проналажењу што већег броја идеја јер се њиховим повећањем повећава и вероватноћа успеха. Не морају предузетници увек бити ти који је стварају али онда морају да подстичу ту врсту креативности код других.

Предузетник бира да ли ће та идеја бити нова, позајмљена или купљена. У сва три случајева треба водити рачуна о нивоу иновативности и ризицима који зависе од тог нивоа. Критеријуме које треба да узмемо у разматрање приликом одабира су: **ризик**, који представља вероватноћу неуспеха подухвата; **процена**, поједностављени прорачун значаја и изводљивости идеје; и **профитни потенцијал** као вероватни, претпостављени ниво компензације за преузети ризик претварања идеје у пословни подухват.

Идентификација и развијање нове идеје представља веома сложен задатак. Највећи број нових идеја не долази сам по себи и од себе, већ настају као производ развијеног механизма за идентификовање потенцијалне идеје. Најчешће се као извори нових идеја наводе:¹²

- потрошачи,
- предузећа,
- копирање туђих решења,
- канали дистрибуције,
- истраживање и развој,
- франшизинг, куповина предузећа,
- лично искуство (запослених, а специјално предузетника и менаџера),

¹² Доцент Др Светлана Иванковић ,Предузетништво, Факултет за пословно индустријски менаџмент, Универзитет Унион Београд, 2012

- држава и њене институције и
- хоби.

Предузетник који ради на тражењу и сакупљању идеја користиће се овим изворима могућности:¹³

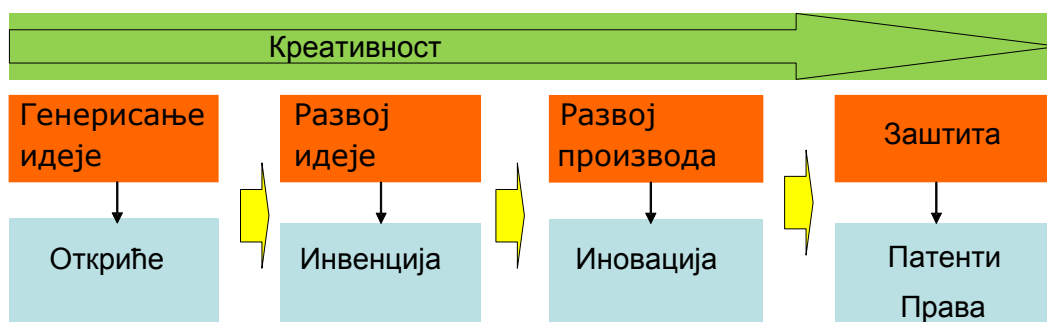
- технолошком и научном еволуцијом,
- друштвеном и демографском еволуцијом и
- „недостајућим елементима“

2.1. Иновација

Откриће је процес проналажења нечега што одавно постоји. Иновација није откриће јер никада нигде није постојала у том облику, она је оригинални акт појединца.

Идеја је увек плод креативности, која је јако битна у процесу стварања, па и бизниса. Може постојати креативност без иновације али иновација без креативности никад. Ове ствари су уско и последично повезане. Креативност подразумева смишљање нових ствари; иновације чињење тих нових ствари; а предузетништво креирање нове вредности на тржишту од тих чињења. Тај процес иновација се може видети из следеће слике:

Слика 2. Процес иновација



¹³Stevens, G. A., and J. Burley, (1997): "3,000 raw ideas = one commercial success", Journal of Technology Management Research 40 (3): 16–27.

Процес иновације састоји се из три фазе.

Прва фаза је фаза **инвенције** која је резултат процеса креативног мишљења појединца или сектора истраживања и развоја. Обухвата стварање нове идеје која резултира визијом о неком производу или услузи.

Друга фаза је **иновација** и подразумева комерцијализацију идеје тј. њено превођење у конкретан производ или услугу на тржишту, нови технолошки процес у производњи, нових средстава за рад и нових предмета рада. Иновација укључује и активности у области организације и управљања предузећем. Инвенција се претвара у иновацију тек када буде потврђена на тржишту.

И коначна фаза је **дифузија** у којој долази до шире примене иновације, неретко и до унапређења исте. У овој фази долази до имитације од стране других, повећања конкуренције, повећава се понуда и долази до пада профитних стопа.

На питање шта узрокује појаву иновација налазимо у друштвеним кретањима. Питер Дракер све узроке појаве иновација сврстава у седам група:¹⁴

1. неочекивани: успех, промашај или спољни догађај,
2. неподударност између садашње и нормативне стварности,
3. потреба узрокована неким процесом,
4. промене: у структури привреде или тржишта,
5. демографска кретања,
6. промене: у опажањима, расположењима и значењима и
7. нова: научна и ненаучна сазнања

Иновације имају своје димензије, тачније случајеве или облике у којима се јављају а најчешће помињане у литератури су следећих пет:

1. Развој новог производа или значајно побољшање квалитета постојећег.
2. Увођење нових начина производње производа или услуга, иновацију процеса, маркетинга, истраживања и сл.
3. Отварање нових тржишта, откривање нових тржишних сегмената и нових тржишних ниша.

¹⁴ Drucker Piter, Иновације и предузетништво, Привредни преглед, Београд, 1991, стр. 62.

4. Проналажење нових извора сировина, полупроизвода и нова подручја примене.
5. Стварање нових типова и облика организације са основним циљем да се код запослених развија креативно-стваралачка функција.

По иновативности (промена) иновације се деле на:

- Радикалне
- Револуционарна
- Еволутивне
- Тривијалне
- Периферне

Све су са свог аспекта значајне, јер представљају новине у процесу, производу, производном решењу или на тржишту.

2.2. Анализа опција

Избор бизниса има више аспеката и захтева дубљу анализу која захтева време и напор будућег власника истог. Тај бизнис треба да буде одраз предузетничког интересовања, његове личности и знања. Он треба да се односи на област рада у коме предузетник ужива, који га испуњава, оно у чему се остварује и лично и професионално. Међутим, интересовања предузетника се не поклапају увек са потребама тржишта. Само потребе које нису задовољене или не довољно, моћи ће да обезбеде сталну тражњу и профит. Тржишни сегменти које имају велики потенцијал за зараду, већу или једнаку од финансијских очекивања биће важан критеријум за избор бизниса. Најбољи случај је када се интересовања и могућности предузетника поклапају са потребама тржишта. Било да задовољава стару или иницира нову потребу, предузетник се са својим бизнисом бори да привуче нове и задржи старе купце. У оба случаја процес нема краја.

Пре коначног избора идеје које ће у пракси реализовати треба обавити анализу великог броја бизнис опција. Овај процес носи са собом изванредан ризик који се применом метода „корак по корак“ смањује.

Први корак се односи на пажљиво ослушкивање тржишта. Предузетник треба да идентификује потребе купаца које нису задовољене или нису на прави начин задовољене. Али је од пресудне важности да се не ограничи само на један сегмент тржишта већ да истражи што већи број.

Други корак се надовезује на први и када се утврде проблеми на тржишту тражи се могућност њихове трансформације у шансе за конкретан бизнис и задовољење те потребе. Треба изабрати праве шансе, оне које произилазе из мањег проблема доносе мање ризика и мању надокнаду и обрнуто. Из овога следи да је прави креатор пословног окружења управо пословна шанса.

Трећи корак је усмерен на ресурсе које треба мобилисати за одређену шансу из претходног корака. Најпре су потребни финансијски ресурси, затим редом иду одговарајућа технологија, запослени, инфраструктура... Ризик овог корака може представљати немогућност уочавања праве шансе због непознавања сегмента и погрешне алокације ресурса.

Четврти корак се користи за коначно дефинисање и одабир шанси након анализе финансијских пројекција. Ту се врше предвиђања обима продаје, трошкова, профита, иницијалних капиталних улагања и целокупан процес тржишне реализације конкретне идеје. Сви поменути параметри треба да буду позитивни али пресудну улогу игра профит, јер који год да је разлог покретања бизниса или који год да је бизнис у питању, ако нема профита неће бити одржив.

Пети корак доноси коначну одлуку о усмерености ка одређеној идеји, тржишном сегменту, производу или услузи. Пошто у ову фазу улазе само они профитабилни будући бизниси треба изабрати онај који је у складу са самим предузетником, његовим афинитетима и интересовањима. Док са друге стране треба покушати што је могуће прецизније предвидети могуће технолошке промене које могу настати у тој врсти бизниса у будућности, промене законске регулативе, промену услова пословања итд.

Шести корак је намењен бизнис или пословном плану који операционализује и групише на једном месту резултате свих претходних корака.

Анализа шанси која је описана у претходном делу може да послужи као оквир за процену фактора који дефинишу јаку или слабу пословну шансу. Ови фактори могу бити подељени на *тржишне, финансијске, конкурентске, управљачке и ризичне*.¹⁵ Наведени фактори треба да буду детаљније објашњени и да предвиде потребна побољшања, унапређења, потребне временске оквири и обезбеде конкурентност у будућности.

¹⁵ Jefry A. Timmons, New venture Creation, Irwin McGraw Hill, Boston, MA, 1999

Табела 1. Оквир за процену шанси: фактор тржишта¹⁶

Критеријум	Јака шанса	Слаба шанса
Потреба	Идентификована	Неидентификована
Купци / потрошачи	Доступни	Недоступни, лојални дугом производу/услугу
Животни циклус производа	Дугачак	Кратак
Структура привредне гране	Конкуренција/могућ улаз	Агресивна конкуренција
Тржишни раст	Растуће 30-50%	Опадајуће мање од 10%
Бруто маржа	30-50%	Мање од 20%, нестабилно
Потенцијални трж. удео - 5 год	20% и више	Мање од 5%

Табела 2. Оквир за процену шанси: финансијски фактор¹⁷

Критеријум	Јака шанса	Слаба шанса
Профит након опорезивања	10 – 15% или више	Мање од 5 %
Време до изједначења прихода и расхода	Испод 2 године	Више од 3 године
Време до позитивног новчаног тока	Испод 2 године	Више од 3 године
Потенцијални повраћај на инвестиције	25% или више годишње	Мање од 10 – 15% годишње
Вредност	Висока стратешка	Ниска стратешка
Потребни капитал	Низак–средњи (доступан)	Врло висок (недоступан)
Излазак	Могућ, изводљив	Недефинисан

Табела 3. Оквир за процену шанси: фактор управљања и ризика¹⁸

Критеријум	Јака шанса	Слаба шанса
Управљачки тим	Постоји, јак, доказан учинак	Слаб, неискусан, недостају кључне вештине
Контакти и мреже	Добро развијене, квалитетне и доступне	Неизграђене, ограничене, недоступне
Ризик	Низак	Висок
Непремостиве препреке	Нема	Једна или више

¹⁶ исто¹⁷ исто¹⁸ исто

Табела 4. Оквир за процену шанси: фактор конкуренције¹⁹

Критеријум	Јака шанса	Слаба шанса
Фиксни и варијабилни трошкови маркетинга и дистрибуције	Најнижи	Највиши
Степен контроле над ценама, ресурсима и каналима дистрибуције	Средњи до јак	Слаб
Баријере при уласку Заштита права Одговор / трајање баријера	Да 6 месеци до годину дана	Нема Нема
Правна уговорна предност	Власништво или ексклузивитет	Нема
Извори диференцијације	Бројни	Неколико или минимално
Конкурентске стратегије	Живи и пусти друге да живе	Дефанзивне и веома реактивне

¹⁹ Исто

3. АЛТЕРНАТИВЕ ПРИ КРЕИРАЊУ БИЗНИСА

„Заборавите претходне грешке. Заборавите промашаје. Заборавите све осим онога што желите да урадите и урадите то“

Вилијам Дурент

Започињање новог предузетничког подухвата захтева велики број истраживања и cost/benefit анализа. Свака од опција носи своју комбинацију потребних улагања и добити а на предузетнику је да се одлучи за једну од њих. С тога, нови бизнис се може реализовати кроз три генерална приступа:

- Куповина постојећег предузећа,
- Оснивање новог предузећа,
- Куповина франшизе.

3.1. Куповина постојећег бизниса (фирме)

Ово је један од најједноставнијих начина да се отпочне сопствени бизнис. Куповином већ постојећег посла, преузима се производ или услуга са већ уходаним начином производње и у великој мери се смањује пословни ризик али су уједно и шансе за велики профит мање. Нови власник не мора да прође све оно што је морао онај који је покретао бизнис, од стварања имиџа, позиционирања на тржишту, стицања поверења код купаца, избор и обука запослених. Предности су још то, што тај посао има већ разрађене канале продаје и набавке, постоји већ запослена радна снага која је уходана, као и то да уколико се производни капацитети рентирају, а не купују, битно се смањује количина капитала неопходног за отпочињање бизниса. Развојни пут је далеко краћи ако се крене од постојећег бизниса.

Наравно да при преузимању бизниса, будући власник треба да добије све релевантне податке, упутства и савете од онога ко продаје исти. Такође, у овом случају купац пре него што купи, треба да испита зашто власник жели да прода свој бизнис. Да ли су разлози личне или пословне природе и да ли је продавац био искрен и презентирао разлоге у целости? Треба проверити физичко стање пословних капацитета, пословних објеката и опреме... Да ли је процена имовине урађена адекватно, да ли су потребна додатна улагања у њу или не?

Број и компетенције запослених. Тржишна ситуација фирме је од велике важности, њена позиција и репутација у многоструком одлучује о куповини. Можда још важнији параметар треба да буде финансијско стање саме фирме, које разуме се мора бити транспарентно и истинито приказано. На крају треба проверити и испоштовати законску регулативу и правне аспекте куповине бизниса.

3.2. Нови бизнис

Започињање новог бизниса или такозваног бизниса „од нуле“ је много озбиљнији подухват од поменутих два приступа, период start up-а бизниса је дужи. Захтева већа улагања у обимнија истраживања и развој самог посла. Ризик који са собом носи је такође највећи јер је предвиђање промена у периоду од идеје до ступања бизниса на сцену теже предвидети.

Прво што предузетник треба да истражи пре него што крене у реализацију је да ли постоји реална **тражња** за производом или услугом на одређеном тржишту коју он жели да производи. Уколико не постоји довољна тражња, постоји велика вероватноћа да фирма неће бити профитабилна.

На претходно се надовезује **локација** која је у директној вези са тражњом. Треба одредити ко су потенцијални купци и њихове карактеристике и на ком тржишту се налазе. Да ли на том тржишту постоји јака конкуренција, на којим су локацијама и које су њихове слабости које треба да се искористе против њих? Поређење локација које имају највише купаца са локацијама које имају најјачу конкуренцију може допринети у одабиру локације за нови бизнис.

Нови посао подразумева и нову **инфраструктуру и физичке капацитете** који могу да се изнајме и рентирају или изграде нови. Предузетник мора знати величину потребних капацитета да би знао обим неопходних радова. Ти радови најчешће подразумевају грађевинске радове и инсталирање опреме која ће се користити у процесу производње.

Интелектуална инфраструктура је следеће што предузетник треба да окупи око себе. Дакле, запослени који ће својим компетенцијама одговорити послу којим ће се бавити у новонасталој фирми. Од величине фирме зависиће и број потребних радника са својим квалификацијама. Запослени могу представљати велики извор компаративне предности па се због тога јако улаже у њихово развијање и усавршавање. Селекцију кандидата предузетник може обавити преко Националне службе за запошљавање, путем електронског оглашавања и што је данас све више популарно на друштвеним мрежама, као и преко родбинских и приватних веза (најчешће коришћено у породичним фирмама).

Све поменуто предузетник треба са великом прецизношћу да прерачуна и пројектује као будућа улагања јер познавање тачног износа потребног капитала и начина за његово прибављање у многосте смањује ризик и повећава шансе успешног отпочињања посла. Треба узети у обзир да нису сви послови одмах профитабилни и да у почетним фазама трошкови пословања могу бити већи од прихода.

Поред могућности које предузетнички подухвати нуде, оснивање новог бизниса нуди додатне могућности одабира локације према жељи и интересу предузетника. Могућности иновирања су веће као и слобода у испољавању иновативних вредности предузетника. Имиџ фирме као и имиџ предузетника се гради по сопственом нахођењу за разлику од куповине или франшизе где се имиџ наслеђује или копира. Приходи који се очекују нису одређени претходним пословањем већ чистом способношћу оснивача а сви капацитети се инсталирају по претходно утврђеном плану.

Недостаци оваквог концепта могу бити дужи временски период који је потребан да се покрене посао, изгради имиџ и позиционира на тржишту, ризик који је релативно висок и проблеми који се могу јавити око обезбеђивања потребних финансијских средстава који нису мали и не тако лако доступни.

3.3. Франшизинг

Франшиза је уговор којим се заснива посебан трајан систем пословне сарадње између самосталних, у овом случају између постојећих и нових предузећа. Франшиза је и пословни облик у којем власник, произвођач или дистрибутер услуга или производа, заштићених робном марком, уступа ексклузивно право неком предузећу за дистрибуцију тих производа или услуга уз придржавање стандарда квалитета, при чему за узврат добија одређени новчани износ или надокнаду. Једна страна, а то је давалац франшизе – франшизер, уступа уговором другој страни – примаоцу франшизе, уз плаћање одговарајуће накнаде, право да користи у свом пословању одређену робу или услугу под прецизно утврђеним условима: име, знак, спољни изглед, или друга заштићена права као и технолошка и пословна искуства у процесу стварања производа или услуга²⁰.

Уговор о франшизингу треба да садржи одредбе из којих произилази обим и границе права и обавеза примаоца франшизинга, обавезе даваоца франшизинга у вези помоћи, савета и обуке као и његова права надзора и контроле, клаузуле о трајању и завршетку уговора о франшизингу, укључујући и

²⁰ Кандић Бојислав, Франшизинг, Економска политика, Београд, 1995

право примаоца франшизинга на продају свог посла, односно, евентуалну надокнаду штете, одредбе о финансирању, клаузуле о арбитражи и сл.²¹

Франшиза нуди веома брз улазак у бизнис, сва пословна решења су унапред обезбеђена, тржиште, производ, циљни сегмент, читав маркетинг план. Помоћ у управљању коју давалац франшизе ставља на располагање. Од сваког новог корисника се често захтева да прође програм тренинга за све аспекте пословања. Обука може подразумевати тренинг из рачуноводства, управљања особљем, маркетинга и производње. Чак и ланци добављача уколико су уговором везани, унапред су дефинисани. За предузетнике са малим или никаквим искуством овакав вид отпочињања бизниса може знатно олакшати посао.

Са друге стране, оно што може бити мана јесте цена саме франшизе која може да иде јако високо у зависности од величине посла и репутације компаније која је продаје. Износ учешћа даваоца франшизе у профиту (најчешће годишњем) купаца франшизе се креће од 2 до 20 % у зависности од врсте франшизе. За предузетнике који су јако иновативни ово није добар метод рада јер не пружа пуно флексибилности и слободе у пословању. Ланац снабдевања се не може мењати чак и ако се на тржишту могу наћи јефтинији добављачи.

Франшизинг је највише заступљен у услужним делатностима, хотелијерству, сервисним центрима, салона лепоте, рачуноводствених услуга и производњи и продаји хране. Најпознатији светски даваоци франшиза су Coca-cola, McDonalds, Subway, Burger King, KFC, General Motors, као и ланци хотела Intercontinental, Sheraton, Hilton I Hyatt.

²¹ Др Гордана Миловановић, Спољна трговина; теорија, принципи и пракса, Економски факултет универзитета у Крагујевцу, 2000.

4. ИЗБОР ФОРМЕ ВЛАСНИШТВА

Успех конкретног бизниса зависи у великој мери и од облика власништва над њим. Власништво над бизнисом диктира многе услове и ограничења тако да пре него што се изабере форма власничке структуре потребно је добро познавати природу самог посла. Предузетник такође треба бити свестан у којим областима му је потребна помоћ и подршка и оно што је у свему можда најважније колики капитал му је потребан за отпочињање бизниса. На то се даље надовезује могућности прибављања потребних финансијских средстава и њихових извора који су доступни у том тренутку. На крају се налази одговорност и њено делегирање у послу као и степен контроле која је директно пропорционална власничкој структури.

4.1. Соло власништво

Соло власништво је најједноставнији облик власништва који се може изабрати и подразумева да је фирма у власништву само једне особе. Она је одговорна за читаво пословање фирме, за све успехе и неуспехе и одговара целом својом имовином. Има искључиво право да управља бизнисом онако како он жели, везано за производе, тржишта, запослене и сл. и цео профит од пословања припада само њему а опорезује се као лични приход. Самостални предузетници морају бити спремни да уједно обављају више функција које могу да обухватају готове све нивое фирме, од уговарања, преко рачуноводства, па све до утовара или истовара робе. Пракса је показала да животни век оваквих фирми није дуг и да се или завршава или прелази у неки други облик власништва.

4.2. Партнерство

Партнерство подразумева удруживање двоје или више физичких или правних лица у циљу стицања профита а да при том исти профит деле пропорционално уложеном капиталу. Тада они деле власништво над целокупном активом тј. пословним средствима фирме. Све ово је јасно дефинисано у претходно потписаном уговору о партнерству који унапред дефинише висину улога и проценат расподеле профита.

Предности код партнерства су:

- Партнери се бирају тако да буду комплементарни, да се допуњују својим знањем, вештинама, искуством, квалификацијама и афинитетима.
- Отпочињање партнерског бизниса је релативно лако иако је потребно време да се пронађе прави партнер, да се припреми партнерски уговор и сл.
- Знатно су веће могућности прибављања потребног инвестиционог капитала, где за разлику од соло власништва, овде имамо већи број особа које улажу лични капитал а са друге стране већа је и лична имовина која је гарант код добијања банкарских кредита.
- Мање су пореске стопе јер нема двоструког опорезивања као код корпорацијског модела. Укупан приход партнерског бизниса се поистовећује са личним примањима појединачног партнера, исто као код соло власништва.
- Већа флексибилност у раду, могућност задржавања квалитетних стручњака у оквиру компаније тако што могу да постану партнери у бизнису.

Недостаци код партнерства су:

- Партнери имају и у овом случају неограничену одговорност. Одговарају целом својом имовином, како пословном тако и личном и одговорни су за све успехе и неуспехе бизниса.
- Профит се дели међу партнерима сходно уговору и уложеном капиталу.
- Може доћи до несугласица или неистомишљења међу партнерима што може штетно утицати на сам бизнис. С тога, приликом избора пословног партнера треба узети у обзир све аспекте везане за њега.
- Ако неки од партнера напусти бизнис из било ког разлога партнерство се у постојећем облику аутоматски раскида. Тако да је животни век бизниса ограничен на постојање партнера.

Статистике говоре да око 50 % партнерства пропадне али да је шанса за успех бизниса четири пута већа у корист партнерства у односу на соло власништво.

4.3. Друштво са ограниченом одговорношћу

Друштво са ограниченом одговорношћу или ДОО је форма власништва која се налази негде између партнерства и корпорације. Од партнерства се само разликује што у овом случају власник удела у капиталу, тј. оснивачког капитала одговара за пословање фирме само у висини свог улога а не и личном имовином и управљачка права у друштву сразмерна су висини улога чланова. А удео у профиту има исто као и партнер, сразмерно свом почетном улогу. Од корпорације се разликује јер власник може да тргује са својим уделом али не јавно, на берзи како је то случај код акционарских друштава. Обично предност у тој трговини имају остали чланови друштва на основу права прече куповине. Власници сами формирају управљачку структуру друштва, могу сами учествовати у руковођењу, могу то поверити појединцу, одбору или већини власника. Друштво плаћа мањи порез али је оснивање скупо.

4.4. Корпоративни модел

Корпорација је посебан ентитет који не престаје са радом приликом промене власништва. Сувласник корпорације је онај који поседује акције исте, које му дају право гласа приликом избора чланова управног одбора који је орган управљања. Скупштина акционара је орган власника. Корпорација је правно лице и одговара својом имовином а почетни капитал се прибавља продајом акција фирме. Та продаја може бити јавна, на берзи и власници су акционари, а друштво је отвореног типа и своје финансијске извештаје мора јавно да приказује. У погледу оснивања, акционарско друштво може бити *сукцесивно*, када оснивачи преузму део акција а остатак те прве емисије продају јавно на тржишту капитала. И *симултана*, када оснивачи одмах преузму све акције прве емисије.

Предности код корпоративног модела су бројне:

- Корпорација може да прибави највећи инвестициони капитал јер се он састоји из већег броја мањих улога. Увећава се емитовањем хартија од вредности које могу да буду **деонице** – обезбеђују учешће у власништву корпорације и **обвезнице** - које обезбеђују оплодњу уложеног капитала по камати која је већа од регуларне банкарске камате.
- Акционари имају ограничену одговорност а она се огледа у висини уложеног капитала или броја акција и не одговарају својом имовином. Уколико корпорација не може да измири своја потраживања, не сме да их намирује из личних средстава деоничара. Наиме, власници акција

материјално одговарају за резултате пословања предузећа само до вредности њихових акција и та вредност је највише што могу изгубити уколико предузеће не послује добро. Док са друге стране, они имају право на дивиденду (део профита који се исплаћује акционарима), удела у одлучивању, индиректно преко избора управног одбора и право на део ликвидационе масе у случају ликвидације предузећа.

- Корпорација има неограничени животни век јер она није везана за власнике, она може да постоји неограничени временски период.
- Власништво се лако преноси са једног на друго лице без икакве посебне процедуре. Куповина и продаја деоница може да се обави кад год то њен власник пожели.
- Још једна од предности је и професионални менаџмент који најчешће руководи акционарским друштвом и одговара акционарима, чиме се постиже раздвојеност управе од власништва.

Недостаци код корпоративног модела су:

- Присутно је двоструко опорезивање, кроз порез на добит корпорације, а њени власници се као појединци опорезују кроз остварен приход.
- Отпочињање бизниса у корпоративном облику је веома скупо.
- Корпорације подлежу строгој и комплексној законској регулативи.
- Постоји могућност губитка контроле од стране оснивача.

5. ИЗВОР ПОЧЕТНОГ ФИНАНСИРАЊА

При покретању сопственог бизниса предузетници треба да обезбеде почетна финансијска средства које ће им омогућити несметано пословање. Често нису упознати са свим опцијама и начинима на који се она могу прибавити као ни која од опција ће највише одговарати њиховим потребама. С тога је важно да се предузетници добро упознају са могућим опцијама и захтевима које оне носе са собом. При одабиру извора тих средстава предузетник треба да узме у обзир више фактора као што су количина иницијалног капитала, тајминг, односно време када ће бити употребљен, колико дуго је потребан, када би требало да буде враћен и колика му је цена приликом позајмљивања. Избор начина финансирања такође зависи и од стања економије земље у којој се покреће дати бизнис као и од стања читаве светске економије. Предузетници све ово треба унапред да испланирају и никако одлуке да доносе исхитрено јер их касније могу коштати читавог подухвата. Могући извори финансирања који су доступни предузетницима су они који сами обезбеде, породица или пријатељи, и разне врсте зајмова.

5.1. Самофинансирање

У овом случају предузетник средства обезбеђује из сопствених извора, било да је то уштеђевина, различити облик личног капитала или профит из претходног посла уложен у покретање новог. Овај облик извора осликава степен предузетникове мотивације, посвећености и вере у успех његовог бизниса. Улагање не мора да подразумева само финансијски аспект, већ и време и лично ангажовање око отпочињања посла. Предузетници најчешће започињу сопствени бизнис а да при том имају стална запошљења, раде „на црно“ све док приватни бизнис не почне да им доноси веће приходе од сталног посла када дају отказ, и више се посвећују сопственом бизнису. Разне врсте штедње и тзв. стезања каиша могу им представљати додатни извор финансирања. Кредитне картице су јако заступљене када банкарски кредити нису доступни или када је потребни новац мањи а доступан преко картице. Предузетници знају да поседују и више кредитних картица код којих је лимит и до 10.000 еура. Овакво задуживање је најчешће брже и одрживије за предузетника. Треба да истраже које кредитне картице дају најповољније услове, а када на неким камата порасте могу све дугове пребацити на једну. Са њима треба бити опрезан јер су обавезе континуалне природе и уколико бизнис не буде одржив могу довести предузетника у неповољан финансијски положај.

5.2. Породица и пријатељи

У великом броју случајева новац за почетак бизниса се добија од родбине и блиских пријатеља из разлога великог поверења и недовољне обавештености о свим детаљима и могућностима успеха датог бизниса. Најчешће камата не постоји или је симболична а рок за враћање новца је флексибилан и постоје велике могућности разних компензација. Негативни аспект оваквог вида финансирања представља могући неуспех бизниса и трајно нарушавање односа међу људима где се добар однос подразумева.

5.3. Пословни анђели

Пословни анђели су индивидуални инвеститори који свој новац желе да инвестирају у неки бизнис да би тај исти новац оплодили кроз тај бизнис. Људи коју су и сами били предузетници, имају искуства у вођењу бизниса а уједно и довољно новца. Овај израз је настао у Америци 20-их година прошлог века на Бродвеју, када су моћни појединци финансирани одигравање позоришних представа. Износ уложеног новца се креће и до пола милиона а ако је у питању група пословних анђела она може достићи и више милиона долара. Они улажу тек након добре анализе могућности успеха посла о коме је реч и очекују транспарентност у раду. Улажу у оне секторе привреде и тржишта у које се најбоље разумеју. Имају увид у пословање и све финансијске извештаје, захтевају јак менаџмент тим и детаљну анализу бизнис плана. Најчешће улажу у предузећа од којих се очекује да у наредним годинама изађе на берзу, очекују велики повраћај на инвестиције или неко од места у борду директора. Пословни анђели или групе пословних анђела треба да пруже осим дугорочне финансијске помоћи и помоћ у проналажењу купаца, тржишта, пословних партнера, доношењу правих одлука и сл. До њих се најчешће долази путем препоруке или преко одређених агенција, конкретних сајмова или оглашавањем. У свету се формира све више и више група пословних анђела које желе да финансирају start up бизнисе.

5.4. Банкарски кредити

Банкарски кредити представљају тзв. дужничко финансирање у коме се за позајмљени новац плаћа камата на одређени период за одређени период. Банкарски или комерцијални кредити који се одобравају малим предузећима могу бити **обезбеђени** (осигурани) и **необезбеђени** (неосигурани). Необезбеђени кредити су они код којих банка не тражи неке посебне гаранције а потребно је да дужник докаже да је његов бизнис финансијски здрав. Кредит се добија по фер каматама а једина гаранција је репутација фирме, њено пословање, предложен бизнис план и финансијска способност дужника. Ови кредити се ређе дају код новонасталих фирми, потребно је успешно пословање бар 2 до 3 године, а уколико је до случај најчешће захтевају да депонован новац буде баш у њиховој банци. Обезбеђени кредити, насупрот, захтевају гаранцију у виду имовине дужника. Постоје различити типови гаранција тј. обезбеђења кредита - гаранције од трећег лица, покретна, непокретна имовина, осигурање и сл. Поступак добијања оваквих кредита није лак јер банка мора да изврши све потребне процене имовине и њене вредности, да процени успешност будућег пословања дужника и како ће утицати на редовност његовог измирења дуга. Јер из угла банке једини предмет разматрања јесте степен сигурности да ће позајмица бити враћена. Пословне банке у оквиру своје кредитне политике, кредите према употреби деле на кредите за обртна средства који се деле на кредите за повремена и кредите за трајна обртна средства. И инвестиционе кредите који подразумевају кредите за основна средства и санационе кредите.

5.5. Државни извори

Држава може да помогне развој малих и средњих предузећа путем бројних субвенција. Она такође финансира развој start up бизниса кроз разне владине и невладине фондове, јавне конкурсе на којима побеђује најбољи бизнис план. Осим помоћи у виду капитала држава може помоћи у виду консултантских услуга и обуке. Држава и сама даје кредите који су често повољнији од банкарских. Нуди пореске олакшице код запошљавања и сл. Држава може да понуди помоћ код оснивања пословних инкубатора и центара за подршку бизнису (БЦЦ).

6. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА

Организациона структура је продукт организовања предузећа и користи се за уређивање односа између делова организације и одређених надлежности. Под организационом структуром подразумевамо проблем рада у предузећу, поделу предузећа на поједине делове који се називају функционалне јединице у којима се реализују одређене функције и задаци, њихове надлежности и односима над и међу њима. Она је под утицајем како унутрашњих тако и спољних фактора и најчешће је динамичног карактера што значи да у условима турбулентног окружења и организациона структура треба да се прилагођава тим променама. Произилази из стратегије предузећа и прати циљеве предузећа. У стабилним условима ретко се мења.

Избор одговарајуће организационе структуре од пресудног је значаја за успех бизниса јер уколико не одговара ситуацији у којој се предузеће налази може да успори или скроз закочи пословање. Не постоји универзални приступ структурирања организације већ се она одређује на основу чинилаца којима она располаже. Најчешће се полази од неког теоријског приступа који највише одговара ситуацији па се чак и комбинују више различитих приступа. Онај ко пројектује структуру предузећа мора водити рачуна о равнотежи, стабилности и флексибилности организације тј. организационе структуре предузећа. Стабилност структуре обезбеђује специјализацију и рационализацију пословања док флексибилност омогућава брзо прилагођавање променама у окружењу. Ова привилегија и не тако лак задатак је најчешће поверена највишем менаџменту или самом власнику који морају да пронађу равнотежу између ове две крајности.

Организациона структура се графички приказује **организационом шемом** на којој се делови предузећа представљају правоугаоником а ток комуникације линијама.

Организациона шема описује пет важних елемената организационе структуре:

1. Подела рада – сваки правоугаоник говори о одговорности за конкретан задатак;
2. Менаџер и подређени – линије између правоугаоника приказују канале комуникација на чијим се крајевима налазе информације о томе ко извештава и коме се подносе извештаји;
3. Тип посла који се обавља – ознаке у правоугаоникима приказују различите активности и области одговорности;

4. Критеријуми груписања послова – показује на бази чега је завршена подела организације (функција, производ, тржиште,...);
5. Менаџмент нивои – шема указује не само на појединачне менаџере и њихове подређене, већ не целокупну линију командовања и контроле. Сви запослени који подносе извештај истој особи налазе се на истом хијерархијском нивоу, без обзира на њихово место у организацији.²²

Постоје више модела организационих структура од којих су најзаступљенији:

- линијски модел организационе структуре,
- функционални модел,
- дивизиони модел,
- мрежни модел и
- виртуелни модели организационе структуре.

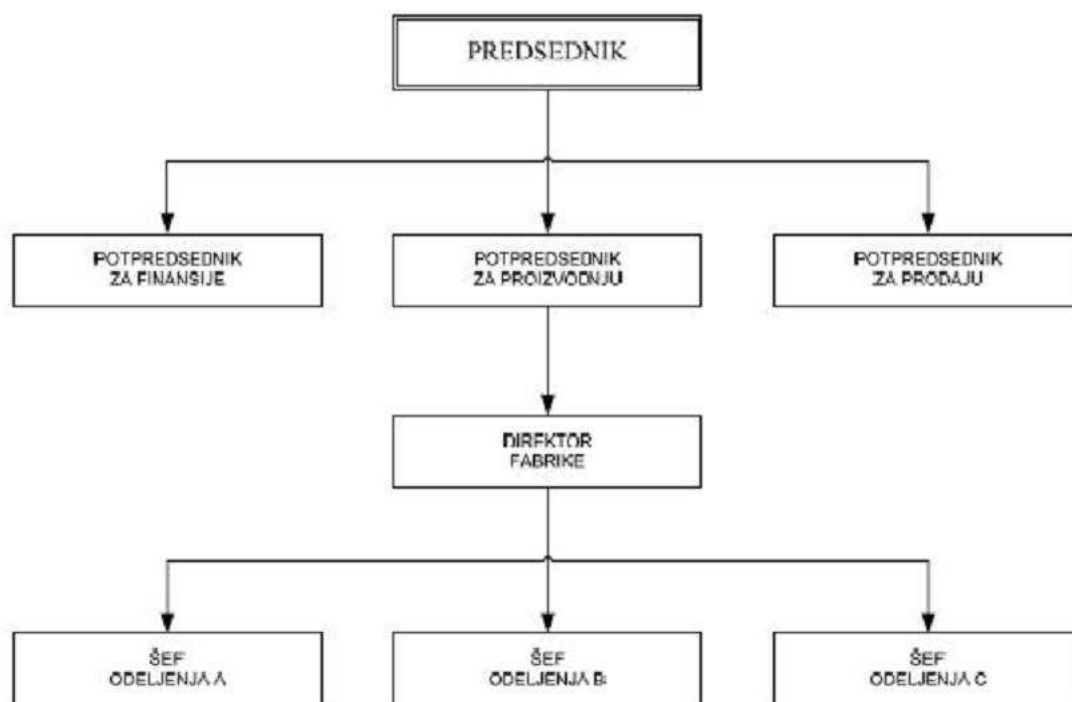
6.1. Линијски модел организационе структуре

Линијски модел је најстарији модел и најједноставнији модел који се може применити у организацији предузећа. На овом моделу се заснивају и сви остали модели руковођења. У литератури се могу наћи још као хијерархијски и пирамидални модел. Оно што је за овај модел карактеристично је да наредбе путују од врха на доле, преко свих хијерархијских нивоа. Повратне информације имају исти правац и пролазе све нивое само у супротном смеру. Водећи у организацији имају право одлучивања и преузимања самосталних акција у оквиру организације. Овај модел се не употребљава често а највише је заступљен у војсци. Употребљивост модела је зависна од врсте одлука и од услова пословања. Ти услови су када су одлуке рутинске и не захтевају стваралачки напор, када морају брзо да се донесу.

Поред једноставности, строга подела овлашћења, као и непосредан надзор и контрола су неке од предности овог модела организационе структуре. Оно што представља недостатак је слаба специјализација која онда захтева од самог руководиоца велику ширину знања и вештина, оптерећује топ менаџмент и има ограничену примену и слабу специјализацију.

²² Проф. Др Радослав Авлијаш, Предузетништво, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010

Слика 3: Линијски модел организационе структуре²³



Постоји још и **Линијско штабни модел** који се надовезује на линијски и у себи садржи такозване *штабове* који имају саветодавну функцију и могу бити један човек или одељење (група). Ти штабови се састоје од стручних појединаца који су специјализовани за одређене послове и раде у корист читавог предузећа саветодавно према линијским руководиоцима. Њихова функција је да се избегну мане линијског система. Најчешће се односе на маркетинг активности, истраживање и развој, рачунарске центре и сл. Штабни центри су помоћне, секундарне јединице у предузећу. Мана овог модела је што постоји могућност неслагања штаба са циљевима или ставовима менаџера, предузетника или линијског руководиоца.

6.2. Функционални модел организационе структуре

Функционални модел се односи на груписање сличних, истородних или непосредно зависних послова у једну организациону јединицу или сектор. Функционално повезивање и обједињавање послова врши се поступно и на више места и нивоа у организацији. Прво се повезују уже па затим шире активности да би се на крају добила једна **функционална јединица**. Формирају се по принципу једна функција предузећа једна организациона јединица. Те функције су: продаја, маркетинг, производња, истраживање и развој, финансије,

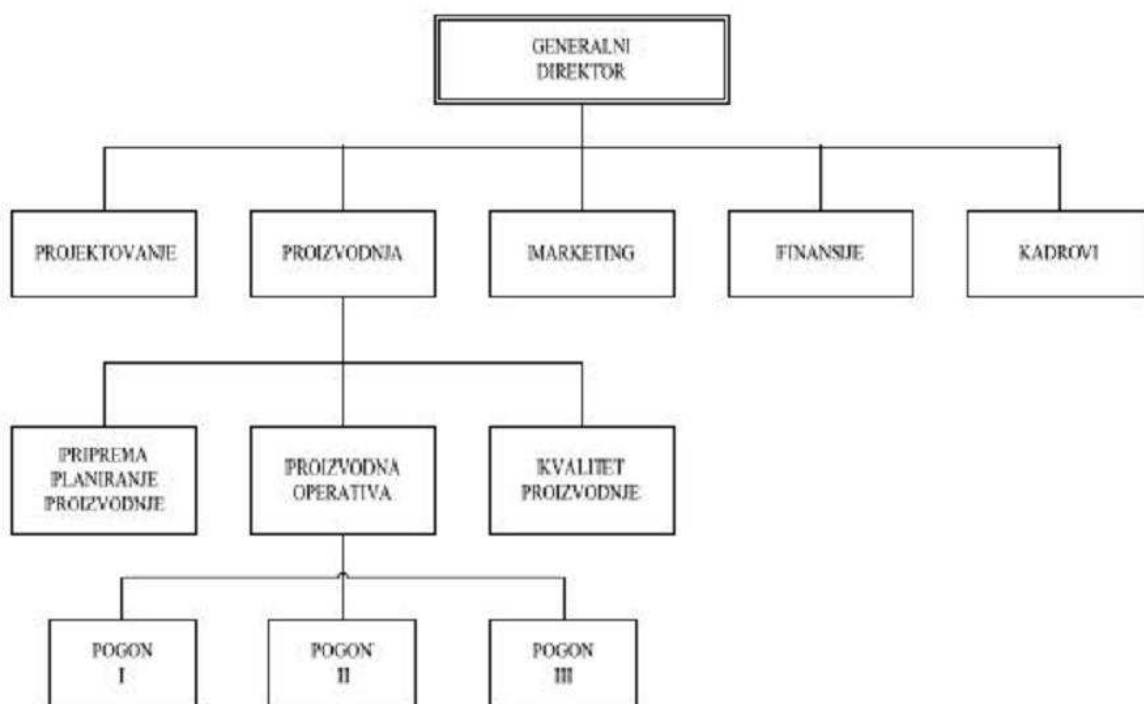
²³ Ондреј Ј., Дулановић Ж., Организациона структура и промене, ФОН, Београд, 2008.

рачуноводство, контрола, планирање, набавка. Најчешће се на челу ових јединица налази једно лице одговорно за њено правилно функционисање. Послове које обавља једна функционална јединица обавља за читаво предузеће. Овај модел погодан је за мала и средња предузећа која послују у стабилним условима са малим асортиманом производа али може бити примењен у великим фирмама које производе један основни производ применом исте технологије намењен једном тржишту.

Предности функционалног модела су што се смањује или у потпуности елиминише опасност од дуплирања послова, повећава могућност преношења искуства у раду, висока способност прилагођавања технолошким променама, минимални захтеви у погледу интердисциплинарних знања.

Недостаци се односе на отежану координацију између функционалних јединица, тешкоће приликом утврђивања доприноса укупном резултату предузећа сваке јединице посебно, споро реагује на изазове тржишта, предугачки информациони канали (у случају строге специјализације), тешкоће у промени структуре.

Слика 4. Функционални модел организационе структуре²⁴



²⁴ Исто

6.3. Дивизиони модел

Дивизиона организациона структура настаје када се пословање предузећа прошири на толики асортиман производа или тржишта да функционална организациона структура постане тесна. Она даје одговоре на сва питања која је раст и развој предузећа наметнуо и одликује се посебним дивизијама које представљају функционални модел у малом, тј независне пословне ентитете.

У зависности на основу чега се формирају дивизије, дивизиона структура има више облика:

- предметна структура,
- територијална, односно регионална структура и
- мешовита структура.²⁵

Предметна организациона структура је таква организациона структура код које се подела рада, груписање сличних и сродних послова и формирање дивизија на крају обављају према производима или услугама. Користи се код предузећа које производе различите производе који су намењени различитим купцима и за то користе различите технологије. За сваки производ имају посебну дивизију која је функционално организована и послују самостално у односу на друге дивизије. Овакав модел се више помиње у теорији док се у пракси неке функције које могу бити заједничке за све обављају на нивоу предузећа (финансије, планирање кадрова и правни послови, маркетинг, истраживање и развој) док се у дивизијама обављају послови који су специјализовани за одређен производ или услугу.

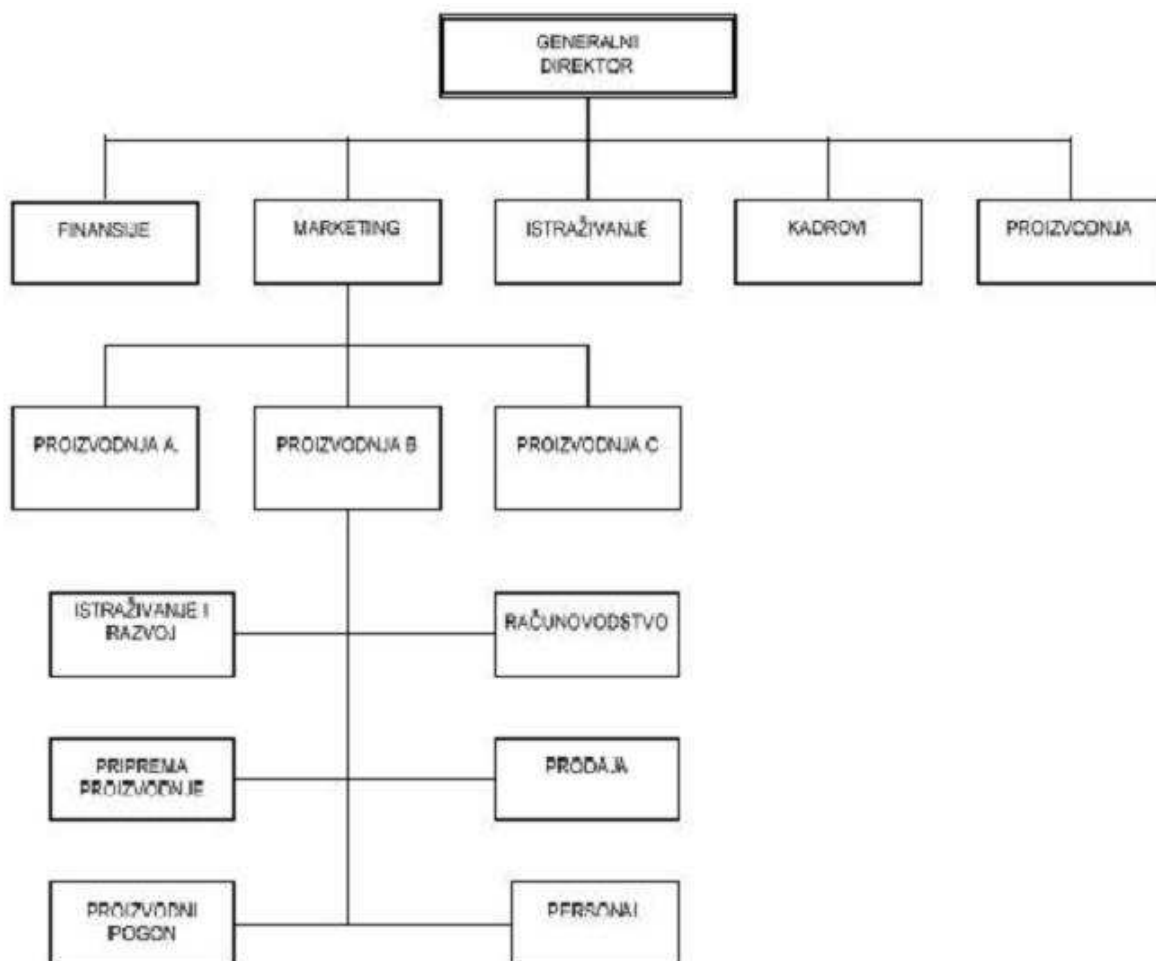
Предности овог модела су:

- Омогућава специјализацију производних активности, техничких вештина и знања.
- Модел ставља пуну одговорност за ефикасно и ефектно пословање на менаџера производног дивизиона, који се често третира као профитни центар базиран на децентрализацији пословања а централизацији контроле.
- Омогућује раст менаџера, да науче да преузму одговорност за руковођење полуаутономних дивизија.
- Помаже да се избегне неекономија величине великих, гигантских фирми са великим бројем производа и услуга.

²⁵ Исто

- Повећава флексибилност и адаптивност на промене у окружењу.

Слика 5. Дивизиони модел - предметна организациона структура²⁶



Код **територијалне организационе структуре** се подела рада, груписање сличних и сродних послова и формирање дивизија на крају обављају према географским подручјима или територији. Погодан је за компаније са ограниченом линијом производа.

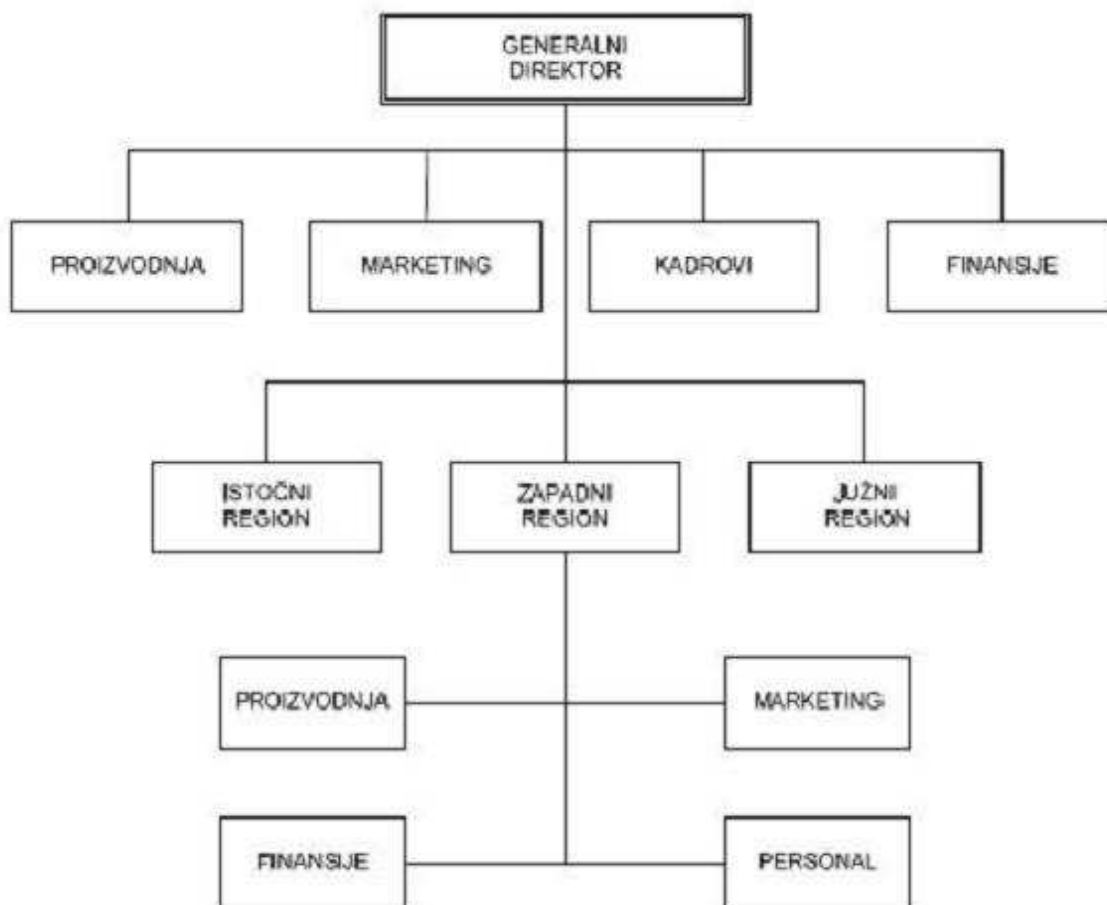
Предности територијалног модела су:

- Већа близина извора сировина.
- Омогућава компанији да се боље веже за дато локално окружење.
- Територијални маркетинг фокус им омогућава да се боље усмере на потребе купаца.

²⁶ Исто

- И овде се територијалне дивизије могу организовати као полупрофитни центри одговорне за своје пословање.

Слика 6: Дивизиони модел - територијална организациона структура²⁷



Недостаци дивизионог модела се огледају у тешкој контроли и координацији функционисања великог броја дивизија, великој потреби високо стручних и квалификованих менаџера, стављање интереса дивизије испред интереса компаније, дуплирање функција на нивоу предузећа.

6.4. Мрежни модел

Мрежни модел представља савремени вид организовања пословања и начина повезивања. Подразумева удруживање више различитих предузећа од које је једно централно предузеће и чини језгро мреже и има улогу брокера. Оно окупља око себе друга специјализована предузећа која се повезују ради обављања конкретног посла. То је повезивање предузећа различитих компетенција између којих се могу обавити различити типови сарадње: уговор о

²⁷ Исто

производној кооперацији, заједничка улагања, франшизе и стратешке алијансе. Заједничко им је то што теже смањивању трошкова и подстичу учење и иновације. Користе је фирме које имају фрагментисана и специјализована тржишта, са кратким животним веком производа. Омогућава велику флексибилност и потребна знања која би се тешко могла наћи у оквиру организације. И за сваки посао се може направити друга комбинација мреже јер су могућности уласка и изласка из ње практично неограничене. Највећи број мрежа није формализован и нису хијерархијске. Могу да одговарају и великим и малим предузећима.

Интерна мрежа се јавља код великих компанија чији централни део чине језгро а профитни центри представљају чланове мреже који се подстичу да своје производе продају ван предузећа. Не жели ни једну активност да препусти другима јер јој се више исплати да активности обавља интерно него споља. У овом случају управни одбор се понаша као брокер и координира мрежом.

Стабилна мрежа се састоји од централне компаније за коју највећи број операција обављају друге организације. Она задржава само оне послове за које је компетентна а за остале користи друге специјализоване, најчешће мање компаније које су под њеном контролом. Добар начин да се оствари сарадња између већих и мањих компанија. Ова мрежа је стабилна због поверења између чланица и ретко долази до промена. А предности су виши квалитет производа, нижа цена и боља конкурентност.

Динамичка мрежа готово све обавља споља. Централно језгро или водеће предузеће осмисли све, од идеје до дистрибуције и одабере партнере са компетенцијама који ће посао обавити по најповољнијим условима. Након обављеног посла мрежа се распуста зато је и најфлексибилнији облик организације. Формира се само када постоји потреба за послом који треба обавити брзо и квалитетно са што мањим трошковима. Динамичка мрежа је виртуална алијанса која настаје ad hoc и њен изглед се мења од случаја до случаја. Погодна је за области које су подложне честим и брзим променама као што су области високе технологије и модне индустрије.

6.5. Виртуелни модел

Виртуелна мрежа је привремено формирана корпорација која се састоји од већег броја независних компанија које су географски размештене а повезане информационим технологијама и заједничким интересима, при чему међусобно деле знање, способности, трошкове и тржишта. Оне могу да настану удруживањем појединца, компанија специјализованих за обављање појединих функција као што су набавка, производња, информациони системи или

дистрибуција. Или да настану од једне велике компаније која је неке своје важне функције препустила спољним компанијама које ту функцију обављају за њу.

Предуслови за формирање оваквог модела су унапред јасно и потпуно дефинисана правила ангажовања у односу на потребне улазе и очекиване резултате и поверење које се наводи као кључни фактор успеха. Сваки члан мора имати неку специфичну додатну вредност коју ће дати корпорацији.

Основне карактеристике које виртуелну организацију чине различитом у односу на традиционалну су:²⁸

- географска распрострањеност,
- електронска повезаност,
- функционална и културна различитост,
- бочне везе насупрот хијерархијским везама,
- чланство које се лако мења.

²⁸ Проф. Др. Авлијаш Радослав, Предузетништво и менаџмент малих и средњих предузећа, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008.

7. ПРЕДУЗЕТНИЧКЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија је управљачка активност предузећа и треба да дефинише правац којим предузеће треба да се креће да би остварило свој жељени циљ са ресурсима које поседује у окружењу у коме послује. Из претходног следи да стратегија у многome зависи од поменутих фактора. Динамичко окружење изискује сасвим различите стратегије од стабилног окружења а и ресурси са којима фирма располаже диктирају темпо остварења циља. Стратегија зависи још и од величине, развоја предузећа, позиције на тржишту као и степена децентрализације управљања. Крајњи циљ сваке стратегије је стицање профита.

Приликом дефинисања стратегије предузетник пролази кроз одређене фазе. У почетку је најбитније да одреди позицију свог предузећа на тржишту и у односу на ту позицију одредити жељену. Неће бити иста стратегија са 15 % тржишног учешћа и са 80% тржишног учешћа. У случају непознавања своје позиције може погрешити у избору стратегије и нанети огромне губитке фирми. Затим треба да одреди циљ који њом жели да оствари а то је најчешће повећање профита. Некада предузетник треба да постави себи питање где ће се предузеће наћи ако не предузме ништа. Дугорочно то не даје резултате али некада и не предузети ништа може бити добра стратегија.

Када говоримо о предузетничким стратегијама битно је да предузетници приликом њиховог дефинисања имају проактивно деловање и конкурентску активност. Проактивност се односи на способност предвиђања промена и правовремено реаговање на њих. Могућност уочавања шанси на тржишту. А креативна агресивност се односи на способност да се одговори на конкурентске претње. Има карактер деловања након конкурентске акције али и то деловање мора бити адекватно.

7.1. Подела стратегија према Дракеру

Најчешће коришћене специфичне предузетничке стратегије а које је истакао Питер Дракер у свом делу „Иновације и предузетништво“ су:²⁹

1. Бити први али истовремено и најбољи,
2. Погодити их тамо где не очекују ,

²⁹ Drucker P., Иновације и предузетништво, Пракса и принципи, Привредни преглед, Београд. 1991, стр. 24

3. Проналажење и освајање специјализованих „еколошких ниша“,
4. Промена економских карактеристика производа, тржишта или привредне гране.

7.1.1. Бити први али истовремено и најбољи

Овом стратегијом предузетник жели да освоји водећу позицију на неком новом тржишту или у некој новој привредној грани. Са собом носи велики ризик и ако се не погоди циљ из прве, не пружа могућност за другом шансом. Међутим, ако се покаже као успешна може да донесе велики успех предузећу. Предузетник мора константно да буде испред конкуренције, мора да буде иновативнији од њих и да стално усавршава свој производ или услугу, да лансира нове производе или да проналази нове употребне вредности постојећих производа. Стратегија „бити први али истовремено и најбољи“ не трпи високе цене производа, већ напротив, захтева снижавање цене најчешће усавршавањем економије обима чиме смањује конкуренцију. У жељи да ова стратегија успе, предузетник мора извршити прецизну и детаљну анализу свих аспеката који утичу на њу.

7.1.2. Погоди их тамо где не очекују

Ова стратегија се може спровести кроз две подстратегije:

- Креативна имитација и
- Предузетнички џудо

7.1.2.1. Креативна имитација

Назив ове стратегије је сам по себи контрадикторан али суштински је дефинише. Предузетник који користи ову стратегију чека да неко други лансира иновацију или нови производ на тржиште и касније понуди бољи производ који задовољава исту потребу. Дакле, креативни имитатор имитира производ а са друге стране креативно га усавршава и још боље одговара на потребе тржишта. Ова стратегија такође захтева да се буде међу водећима на тржишту ако не и лидер али је мање ризична од претходне јер је тржиште и тражња већ формирана. Ризик ове стратегије може представљати то што креативни

имитатор задовољава постојећу тражњу али не и да ствара нову. Креативна имитација најбоље функционише у области високе технологије.

7.1.2.2. Предузетнички џудо

Предузетнички џудо је стратегија која се примењује код напада на небрањени део тржишта од стране монополиста на истом. Они најчешће користе високе цене да би „покупили кајмак“ са тржишта и остварили што већи профит. Успавани су својим успехом и не реагују на уласке мањих на њихова тржишта који прете да им нижим ценама преотму колач. Но, није довољно напасти само нижим ценама, и у овом случају мора постојати доза иновативности у било ком сегменту пословања да би се преотели купци. Овој стратегији одговара када долази то брзих промена у структури тржишта, када се иноватори понашају као монополисти и пасивност лидера да реагују на промене. Предузетнички џудо такође има за циљ остваривање водеће позиције или евентуалне потпуне доминације на тржишту, односно на једном његовом сегменту али овог пута не у директној борби са њима већ тако што ће гађати тамо где они нису.

7.1.3. Стратегија „еколошке нише“

Ова стратегија за разлику од претходне две стратегије које претендују на лидерску позицију на тржишту и најчешће коришћене од стране великих и познатих компанија, захтева једну дозу анонимности и спровођења на делу тржишта на коме неће имати конкуренцију јер се неће понашати монополски, да купци не би тражили другог а уједно неће бити упадљиви и самоиницирати појаву конкуренције. Она не нуди могућност за раст, када се ниша једном освоји не иде се даље и строго се чува од упада конкуренције. Постоје три стратегије еколошких ниша и све функционишу по горе поменутом моделу али се само разликују по томе чиме освоје то мало парче тржишта.

Стратегија наплатне рампе се базира на производу који ће заузети нишу, **стратегија специјализованих знања и вештина** везује се за процес и посебне компетенције док се **стратегија специјалног тржишта** базира на добром познавању самог, за ту фирму, специјалног тржишта.

7.1.4 Стратегија промена економских карактеристика производа, тржишта или привредне гране

Ова стратегија сама по себи представља иновацију, мења стари производ или услугу у нешто ново а то ново може да буде употребна вредност производа, цена, економске карактеристике и сл. Стратегија може да се реализује на четири различита начина а сваки од њих има за циљ да ствара и креира нове потрошаче.

Креирање користи – стратегија омогућава да потрошачи задовоље своје потребе на прави начин, на начин на који њима одговара. Цена у овом случају је у другом плану.

Утврђивање одговарајућих цена – суштина стратегије је да се цена формира на основу онога што потрошач купује а не на основу онога што произвођач продаје. Ова стратегија подразумева да се наплаћује вредност за купца а не трошак произвођача.

Прилагођавање друштвено-економске реалности клијенту - произвођач мора да буде рационалан и да своју реалност поистовети, прилагоди са купчевом јер је често случај да се оне разликују.

Испорука онога што за клијента представља праву вредност - слична је претходној само захтева дубљу анализу вредности производа за купаца. Уско је везана за маркетинг функцију.

7.2. Предузетничке стратегије према личним карактеристикама предузетника

Због својих личних карактеристика предузетници су развили неколико типова предузетничких стратегија:³⁰

- стратегија потпуног планирања,
- стратегија критичне тачке,
- опортунитистичка стратегија,

³⁰ Проф. Др Радослав Авлијаш, Предузетништво, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр. 37

- реактивистичка стратегија,
- рутина, навика.

Стратегија потпуног планирања се везује за предузетника који је проактиван, који планира унапред и детаљно. Она садржи све потребне сигнале из окружења, план радног процеса, оквир за дугорочно планирање.

Стратегија критичне тачке полази од најважније, најтеже, најнејасније тачке у плану и не предузимају се никакве друге акције док се та тачка не реши. Она је полазна тачка и тек након ње се решавају друге критичне тачке.

Опортунистичка стратегија почиње неким планом али уколико се у међувремену укаже нека прилика у окружењу, предузетник одступа од плана и покушава да је искористи. Стратегија није систематична јер се планови стално мењају и коригују.

Реактивистичка стратегија се везује за предузетника који је реактиван, реагује у ходу, у складу са дешавањима. Његове акције нису испланиране унапред и не ослушкује шумове из окружења.

Рутина код предузетника није ретка појава па постаје и његова стратегија. Послове обавља рутински по сталном, уходаном ритму и редоследу.

7.3. Стратегије уласка на тржиште

Све стратегије предузетничког улазног пробијања се могу груписати у шест типова:³¹

- развој новог производа или услуге,
- развој сличног производа или услуге,
- куповина франшизе,
- искоришћавање постојећег производа или услуге,
- спонзорство новог предузећа,
- куповина постојећег предузећа.

Свака од поменутих стратегија има своју примену у зависности од услова у којима се користи. Понекад предузетници могу да користе и две или више стратегија истовремено.

³¹ Котлица Слободан, Основи предузетништва, Београд, 2002

7.4. Стратегије раста и развоја

Након уласка на тржиште и под условом да оно буде успешно на предузетнику је да будуће пословање обезбеди новим стратегијама које треба даље да обезбеде несметан раст пословања. Комбинације знања о производу и тржишту дају стратегије раста које се могу користити за остваривање конкурентске предности. Те стратегије су:

Стратегије продирања – које се фокусирају на постојећи производ фирме на њеном постојећем тржишту. Предузетник покушава продрети дубље мотивишући постојеће купце да више купују постојећи производ. Маркетинг може бити метода за подстицање честе куповине. Ова стратегија раста не подразумева ништа ново за предузеће и ослања се на узимање дела тржишта од конкуренције и ширење величине постојећег тржишта.³²

Стратегије развоја тржишта – подразумева продају постојећег производа на новим тржиштима и новим купцима. То ново тржиште може да буде географско и да носи потенцијал повећања продаје новим купцима који до сада тај производ нису користили. Овде предузетник мора бити свестан регионалних, језичких, законодавних разлика и сл. Ново тржиште може бити и демографско сегментирано по висини прихода, локацији становања, образовању, старосној доби или полу. Ново тржиште може и само да се пројектује ако стари производ успе да се прода са новом функцијом или сврхом.

Стратегије развоја производа – омогућавају раст пословања кроз увођење нових производа на старо тржиште. Овим путем се повећавају приходи коришћењем постојећих канала дистрибуције и репутације фирме коју ужива код купаца. Пример је Disney Corporation, која је након цртаних филмова продавала и играчке са јунацима тих цртаћа истој циљној групи.

Стратегије диверсификације – захтевају да се уводе нови производи који ће се продавати на новом тржишту. Представља најкомпликованију стратегију јер у себи садржи помало од свих претхоних. Захтева добру анализу а неизвесност је пропорционална профиту.

³² Robert D. Hisrich, Michael P. Peters, Dean A. Shepherd, Предузетништво, седмо издање, 2008

8. ЖИВОТНИ ЦИКЛУС ПРЕДУЗЕЋА

Предузетник треба да посматра своје предузеће као живи организам што он у једну руку и јесте. Има ту пуно аналогije, па тако је и његов век трајања ограничен. Но, док дође до краја он пролази кроз неке фазе које су сличне живим организмима па су сходно томе и добили такве називе. Понекад се фазе другачије називају али готово се увек односе на исте фазе. Оне су предвидиве и понављају се и редослед им је увек исти. Зато је јако битно да предузетник у сваком тренутку зна у којој од фаза се налази његово предузеће. И због тога што су промене које се дешавају током животног циклуса кумулативне, односно на прелазак организације из једне у другу фазу не утичу само промене из текуће фазе, већ и промене које су се десиле у свим претходним. Организационе промене које доводе до преласка из фазе у фазу су проузроковане интерним узроцима. Ти интерни узроци могу бити веома различити, од раста организације, промене пословне оријентације, све до смрти оснивача или његово напуштање организације. Из овога следи да дужина задржавања предузећа у једној фази и њена брзина преласка у следећу директно зависи од интензитета ових промена.

Професор Исак Адигес развио је модел животног циклуса организације који се састоји од пет фаза раста и пет фаза опадања. Свака од организација пролази кроз следеће фазе, лево фазе раста, а десно фазе старења:³³

- удварање,
- доба повоја (новорођенче),
- го-го фаза,
- адолесценција,
- топ форма,
- стабилност,
- аристократија,
- рана бирократија,
- бирократија,
- смрт организације.

³³ Проф. Др. Авлијаш Радослав, Предузетништво и менаџмент малих и средњих предузећа, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008.

Удварање је прва фаза животног циклуса предузећа које још и не постоји. У овој фази постоји само идеја предузетника о томе чиме би се бавио. Он испитује идеју у разговору са другима и тестира идеју на другима. Ризик игра велику улогу у овој фази јер је он директно пропорционалан решености предузетника да отпочне са реализацијом идеје. Што је ризик већи и његова решеност треба да буде већа. Решеност се јавља када идеја прође *тест реалности*, када је тестирана у будућем окружењу. Поред решености, мотивација оснивача такође утиче на успех следеће фазе. Најчешћа мотивација је профит али то није довољно. Мора бити заљубљен у своју идеју, прати га осећај ентузијазма, усхићености и свих оних покретача о којима је било речи на почетку рада. Циљ који га мотивише може да буде и задовољење потреба тржишта. Предузетник као оснивач се овде јавља као пророк који прориче будуће потребе својих потенцијалних купаца, усредсређује се на оно шта тржиште треба да жели. Удварања која нису прошла тест реалности називају се *флерт*. Идеје које прођу ову фазу заједно са оснивачем прелазе у следећу.

Фаза повоја креће са акцијом, нема више приче, само дела. Оснивач је кренуо са пословањем и фокусиран је само на производњу. У овој фази организација није формализована, још увек нема писаних правила и процедура. Радници се запошљавају када се за то укаже потреба, нема планирања људских ресурса. У овој фази се врши регистрација фирме, проналази пословни простор, партнери и сл. Велики терет пада на предузетника коме је подршка преко потребна, најчешће је то породица. Раде већи део дана, са малим временом за одмор. Њихов ентузијазам држи запослене на окупу који неретко у овој фази не примају редовно своје надокнаде. Делом је за то заслужна ликвидност фирме која је мала у овој фази и предузетнику стално треба кеш. Често узимају кредите да би финансирали производњу и инвестиције. Проблеме им ствара обртни капитал. Занимају их само краткорочни а не дугорочни циљеви. Ако се поменути услови не остваре долази до *смрти новорођенчета*. А ако се cash flow стабилизује и оформе стални купци и добављачи предузетник може да размишља о следећој фази животног циклуса.

У „**Го-го**“ фази, организације, а самим тим и њихови власници постају арогантни. Продаја иде добро и само су оријентисани на њу, превазишли су проблем недостатка новца. Предузећа у овој фази су као бебе, пузе на све стране, свуда их има. Нигде не виде проблем, само прилике, недостаје им усмереност. Изједначавају продају са успехом. То није организација која покреће могућности, то је организација коју покрећу могућности. Предузетник сад мора да делегира одговорност а уједно и жели да задржи контролу. Сада је право време да упосли професионални менаџмент. Предузеће мора да развије пословну политику, процедуре и правила да би обезбедила стабилност у функционисању. Ако то не ураде може доћи до смрти предузећа а то се зове

оснивачка замка. Сви запослени још увек раде све и тешко је отпустити и заменити недовољно добре кадрове. Оснивач осећа да је постигао оно што је хтео, остварио се, успео у реализацији идеје, обогатио се. Схвата да је оставио лични печат и сада се окреће другим интересним пољима, забави, путовањима, друштву, неретко улазе и у политику. Прелаз у следећу фазу обично се дешава уз неку већу кризу које је обично проузрокована грешкама Го-го организације.

Адолесценција је фаза у којој се предузеће рађа по други пут. Чим је дошло у ову фазу значи да је претходну преживело и у овој исправља њене грешке. Оснивач је свестан да сам не може водити читаво пословање и ангажује професионалне менаџере, специјализоване за одређене функције потребне предузећу. И овај процес не иде лако јер оснивач тражи неког сличног себи. Врло често долази до сукоба око циљева јер професионалци захтевају систематизацију, производа, тржишта и запослених и тиме желе да смање трошкове који ће даље утицати на повећање профита. Док оснивачи и даље желе да задрже ниво продаје који увећава профит. Први који се противе или не поштују уведена правила, политике и процедуре јесу управо оснивачи. Долази до сукоба мишљења, до поделе на новајлије и староседеоце, осниваче и менаџере, индивидуалних и појединачних циљева. Од запослених се тражи већа специјализација а одлазак кључних запослених може да доведе до прераног старења бизниса. Предузеће улази у следећу фазу ако административна систематизација успе и руковођење се институционализује.

Топ форму карактерише следеће:³⁴ функционални систем и организациона структура, оријентисаност ка резултатима задовољењем потреба купаца, организација дефинише планове које следи, организација постаје све боља, она може да постиже пораст и продаје и профита. Топ форма није крајње одредиште, она је више као процес и основни задатак организације је да нађе начина да што дуже остане у њој.

Стабилна организација се постаје када полако почиње да стари. Предузеће је још увек јако али губи на флексибилности. Губи креативност, иновативност, све оно што ју је довело до Топ форме. Индикатори тога су када предузеће све мање улаже у истраживање и развој, у истраживање тржишта а све у циљу повећања профитабилности. Зато људи из финансијског сектора постају важнији него људи из других. Углавном се базирају на краткорочне, уносне послове. Недостаје проактивно деловање и пословни ентузијазам. Опада способност да се одговори на потребе купаца.

Аристократија подразумева моделе понашања да се новац троши на системе контроле, награђивања, уређење просторија и ентеријера, нагласак је на физичком изгледу и начину облачења, више се води рачуна о томе како се ради а не шта и зашто се то ради, иновација је мало а промене се избегавају,

³⁴ Dr Ichak Adizes., Животни циклус предузећа – како и зашто предузећа расту и умиру и шта чинити у вези са тим, Прометеј, Нови сад, 1994

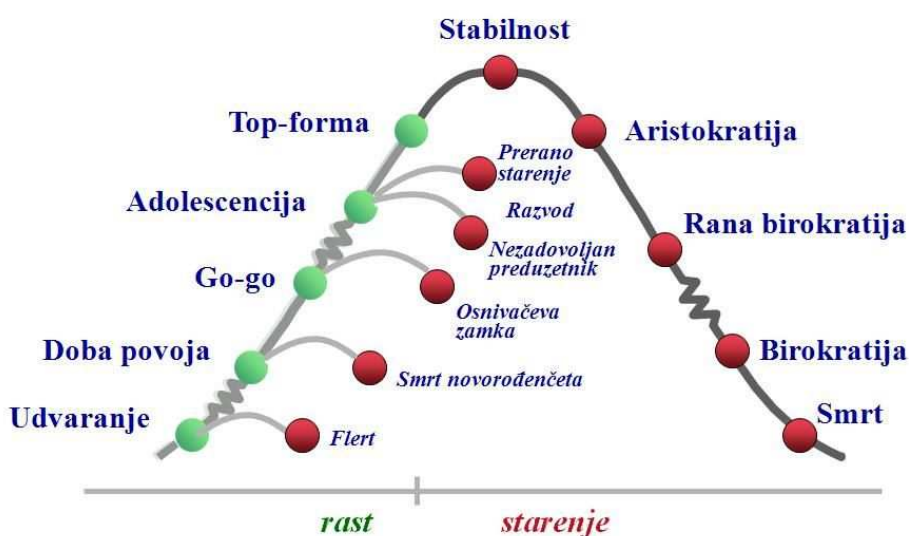
располажу великим количинама новца које користе за улагања у мања предузећа. Фокус контроле је све више у рукама екстерних консултаната, али се ни њихови савети не примене увек. Цене производа расту у раној, производи застаревају у касној фази аристократије када полако опада профит, добри стручњаци полако напуштају предузеће које стари и прелази у следећу фазу.

Рана бирократија обилује проблемима и покушајима да се докучи ко је за њих крив а не да се стварно и реше. Окренути су себи, борби једних против других а купац је у другом плану и само смета. Присутни су ратови између менаџера и разна намештања на послу. Осипа се менаџмент и остају само администратори који се држе правила и процедура без видљиве усмерености ка резултатима или задовољењу потреба купаца.

Бирократска организација не оправдава своје постојање чињеницом да функционише већ само да постоји. Има много система али је функционалност мала. Организација се изољује из своје средине и бива окренута самој себи. Одржавају се у животу монополом који имају над неким делатностима или купци законом или уговором везани да купују код њих.

Смрт организације наступа кад нико више није заинтересован да она преживи. Може настати и пре бирократије.

Слика 7. Адигесов животни циклус организације³⁵

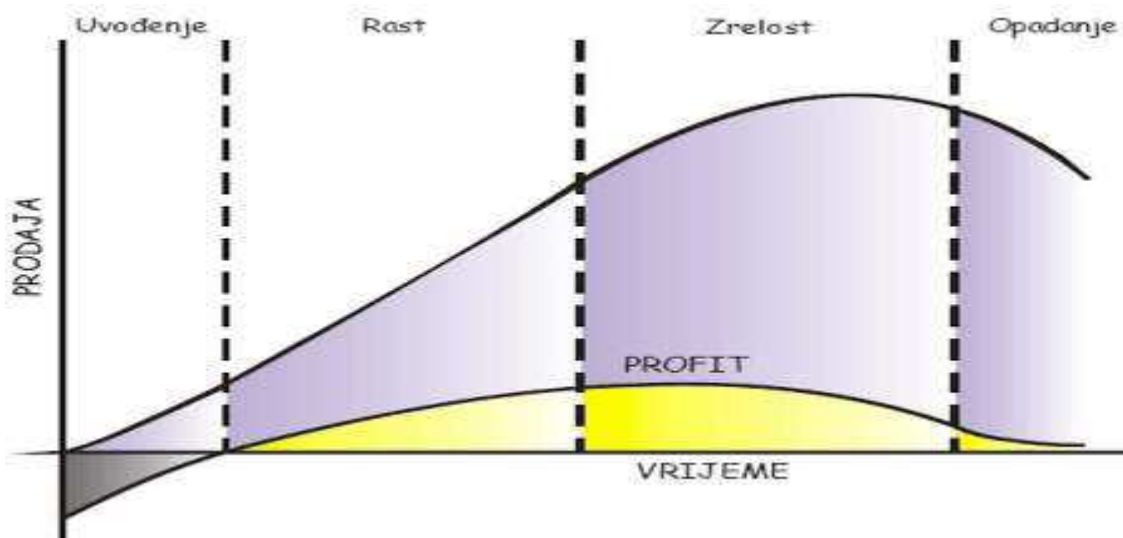


³⁵ <http://www.asee.biz/?page=142&oi=116>

8.1 Животни циклус производа и његова међузависност са животним циклусом предузећа

И производ исто као и предузеће пролази кроз одређене фазе где свака фаза са собом носи одређене карактеристике. Предузећа у свој жељи за растом уводе велики број производа/услуга и сви ти производи нису у истим фазама свог животног циклуса. За предузетника је важно да познаје фазе и да у сваком тренутку зна који се производ у којој фази налази. Из разлога што стратегија коју ће он применити зависи од животне доби производа.

Слика 8. Животни циклус производа³⁶



Фаза увођења производа је сам почетак продаје када купци експериментишу са производом и одлучују хоће ли га прихватити или не. Одликује је слаба продаја, приход од продаје је мали, профит је негативан због неустављене економије обима, трошкови производње су велики а технологија још недовољно уходана. Број конкурената је мали а пошто је производ још увек непознат улагања у маркетинг и промоцију ради упознавања купаца са њим су велика. У овој фази животног циклуса маркетинг стратегије играју најбитнију улогу.

Фаза раста производа карактерише благо повећање производње због доброг пријема код купаца. Њима производ више није стран и смањује се ризик код куповине. Приходи од продаје расту, профит се увећава, производи се у већим количинама јер је технологија уходана али се зато полако јавља и

³⁶ <http://maturski.org/MARKETING/Zivotni-ciklus-proizvoda.html>

конкуренција која нуди сличне производе. Тада предузетник треба да ради на квалитету самог производа и постпродајних услуга, да побољша тачност испоруке и одржава добре односе са купцима. Смањење цене је такође стратешки потез који смањује приход по јединици производа али зато се укупан приход тим повећава а уједно представља и одговор на улаз конкуренције.

Фаза зрелости производа је фаза у којој продаја производа достиже максимум и полако почиње да опада јер тржиште полако бива засићено, јављају се нови производи, потрошачи постају захтевнији...Циљ предузетника у овој фази је да се исцрпи све могућности производа и максимизира приход од продаје. Колико ће трајати зрелост зависи од висине квалитета производа и маркетинг функције јер је отежано проналажење нових маркетинг канала.

Фаза опадања производа се јавља када се производ полако повлачи са тржишта. Предузетник у овој фази може да смањи цену заједно са трошковима производње до нивоа прага профитабилности.

Не прођу сви производи увек кроз све наведене фазе, неки се повлаче са тржишта и пре него што зађу дубље у фазу опадања. На слици изнад је приказано да је временско трајање фаза исто али се оно разликује. За предузеће су битне фазе раста и зрелости јер тада производи доносе највише профита и треба се трудити да их што дуже задрже у њима.

Животни циклуси производа и предузећа су међусобно јако повезани. И при одређивању правца деловања треба стално поредити ова два циклуса као и шта из њихове међузависности може да проистекне. Раст продаје производа утиче на раст и развој предузећа. Када се производи налазе у фази зрелости, предузеће се и даље налази у фази раста и генерише профит. Како предузеће даље расте мора да уводи нове производе који ће да обезбеде тај раст и тако се полако ствара портфолио који садржи производе који доносе профит и нове који ће га генерисати у будућности. Дакле, у фази раста предузећа, налазе се једни производи који су у фази увођења и други који су у фази раста. Када предузеће уђе у фазу зрелости треба да садржи исту комбинацију животних циклуса тренутног портфолија производа као и у претходној фази раста. А да би успорило улазак у фазу опадања предузеће треба да настави да уводи нове производе или да модификује постојеће.

9. ПЛАНИРАЊЕ

Планирање је веома важна и сложена функција сваке организације подједнако да ли је она у оснивању или у некој каснијој фази животног циклуса. Процес планирања треба да дефинише циљеве и стратегије како да се ти циљеви достигну. И у старту треба направити разлику између планирања и предвиђања јер предвиђање подразумева пројекцију будућег догађаја а планирање доводи до стварања исте будућности тренутним акцијама а та будућност не би изгледала исто ако се те акције не спроведу. Планирањем предузетник може да смањи неизвесност али не и да избегне ризик. Оипљив део планирања је план у коме се детаљно описују акције и начини њихове реализације. Служи код доношења одлука, контроле остварених, претходно дефинисаних циљева. Није статичан и фиксан, склон је изменама.

За предузетника је јако важно да зна предности планирања на нивоу организације а то су:³⁷

- подстиче предузетнике на систематско размишљање о будућности,
- доводи до координације акција предузећа,
- обезбеђује јасније стандарде деловања за контролу,
- боља припрема предузећа за изненадне промене,
- узрокује да организација прецизно дефинише своје циљеве и политику,
- доприноси побољшању узајамног деловања извршних органа.

Предузетничко планирање се везује за три нивоа:

- планирање започињања новог посла пре него што предузеће почне да послује (краткорочно),
- средњерочно (оперативно) планирање детаљних акција за специфичне функције предузећа како би се остварили циљеви,
- дугорочно (стратегијско) планирање укључује дефинисање мисије, визије, дугорочних циљева и стратегије, организовање готово свих функција предузећа.

Да би покренуо бизнис, оснивач мора у том почетном планирању да истражи тржиште (величину, трендове, могућности), затим купце и конкуренцију (цене, имиџ и сл). Најчешће траже помоћ изван својих фирми у виду ангажовања

³⁷ Милићевић Весна, Стратегијско пословно планирање – Менаџмент приступ, ФОН, Београд, 2004

истраживачких или консалтинг агенција па чак и око прикупљања за њих кључних информација али неретко и за писање разних планова.

Пре него што и крене са тим активностима предузетник треба да одреди мисију и визију свог предузећа које ће му бити звезде водиле у пословању, формулисању циљева и писању планова. **Мисија** предузећа треба да дефинише разлог његовог постојања и правце деловања и да идентитет предузећу. Док **визија** представља став предузећа о својој будућности али не као крајњем одредишту већ као успутној станици на свом путу развоја и напретка. То је изјава о томе какво предузеће жели та постане и чему тежи. Након одређивања мисије и визије следе циљеви.

Циљеви се остварују политиком. **Политика** је такође планска одлука. Њоме се усмеравају активности ка дефинисаном циљу. **Стратегија** као вештина у остваривању политике, заједно са циљевима, представља покретачку снагу предузећа. Циљеве не треба често мењати, боље их је модификовати, обзиром да се њима усмерава активност ка жељеном стању или ситуацији. Али, циљеве је потребно често проверавати.³⁸

9.1. Бизнис план

Пословни план или како другачије називају бизнис план представља документ у штампаном или електронском облику у коме се прецизирају правци деловања свих аспеката пословања у складу са жељеним циљевима и стратегијама, доступним ресурсима и роковима за њихово испуњење. Најчешће се односе на период од годину дана али има и оних чији је рок и више година. Предузетник може да га користи при самом отпочињању бизниса али и у било ком другом тренутку пословања када треба спровести неку стратегију. Може да се односи на читаво пословање предузећа, може на одређене производе уколико ја асортиман диверсификован или на одређени сектор или дивизију појединачно. Потребан је и малим и великим фирмама без обзира на обим и врсту пословања. Намењен је интерним и екстерним корисницима, тачније постоје унутрашње и спољне групе корисника бизнис плана.

Унутрашњи корисници су менаџери, оснивачи и сви запослени који имају потребу да га користе у свом пословању и они имају вишеструку корист од бизнис плана. Прво, бизнис план утиче на побољшање перформанси благовременим идентификовањем јаких и слабих места у стратегији. Друго, омогућава поређење са остварењима и представљају изванстан стандард контроле. Треће, представља добру основу за мерење успеха менаџерског

³⁸ Гиговић Н., Петровић Д., Елементи бизниса – Практичне основе за израду бизнис планова, Крагујевац, 2003, стр. 63

тима. Четврто, бизнис план и његов процес израде делује као средство едукације, хармонизације циљева интересних група и мотивацију за менаџере који га спроводе.

За **спољне** кориснике бизнис план је средство помоћу којег се упознају са циљевима и структуром бизниса. Ту се пре свега мисли на инвеститоре, како садашње тако и потенцијалне и стратешке партнере. Друго, банке су јако заинтересоване за садржину бизнис плана приликом разматрања одобравања кредита. Треће, користи код сарадње са регулаторним телима као што су пореска управа, антимонополска комисија и сл. У почетку су имали само једну функцију, прибављање финансијских средстава а сада их користи велики број горе наведених стејхолдера.

Форма и садржај бизнис плана зависе од многих фактора, а првенствено од делатности предузећа и намене бизнис плана. Разлике постоје и у бизнис плановима профитних и непрофитних предузећа, производних, услужних, или трговинских. Тако да универзална форма не постоји мада одређена правила писања и форме морају испоштовати. Без обзира на величину, форму или временски оквир бизнис плана они имају одређене кораке у изради који имају прецизно одређени редослед.

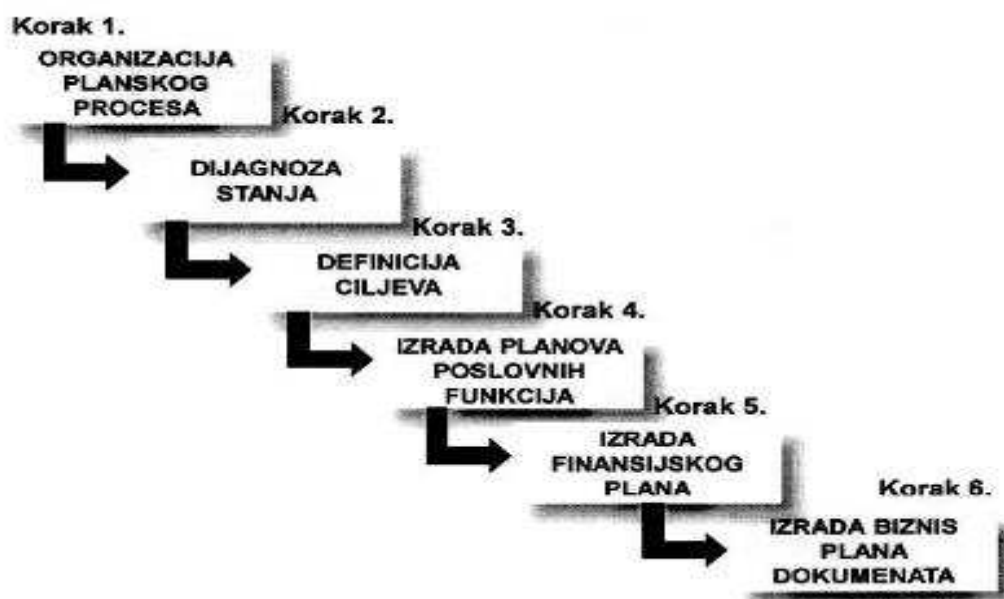
Организација планирања обухвата поделу одговорности тј. ко је и у којој мери одговоран за израду а ко за реализацију бизнис плана, дефинишу се параметри и циљеви и врши алокација ресурса и времена.

Дијагноза стања је први аналитички корак у изради бизнис плана и подељен је на два дела. У првом делу се врши дијагностификовање интерних могућности у смислу јаких и слабих страна а процена се углавном врши на бази финансијских мерила перформанси. Други део је процена екстерне могућности, у смислу претњи и шанси и њиховог утицаја на будуће перформансе. Дијагноза стања треба да одреди атрактивност окружења и релативну позицију предузећа у односу на конкуренте.³⁹

Дефинисање циљева зависи од резултата претходног корака, и они се користе на два начина. За идентификовање могућих побољшања у обављању пословних активности и за кориговање циљева. Ти циљеви који се овде дефинишу могу да буду на нивоу предузећа, дивизије или пословне јединице.

³⁹ Ђуричин Д., Јаношевић С., Каличанин Ђ., Менаџмент и стратегија, Шесто, прерађено и допуњено издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2011, стр. 98

Слика 9. Кораки у изради бизнис плана⁴⁰



Израда планова пословних функција обухвата планове везане за нефинансијске функције а то су маркетинг, производња (са набавком), истраживање и развој, организације и управљања. *Маркетинг план* је основни план, о коме ће касније бити речи, и он има приоритет израде а планови осталих функција спадају у *изведене планове*. Елементи сваког плана везани су за функцију на коју се односе па су тако елементи плана производње асортиман производа, потребан материјал, потребна радна снага, структура цене коштања, трошкови производње. Елементи плана производње утичу на план продаје. Елементи плана истраживања и развоја су циљеви и буџет док су план развоја радне снаге, процена трошкова администрације, управљачка структура и системи, елементи плана организације и управљања. Сваки од плана зависи од претходног и утиче на следећи.

Финансијски план се ради тек након планова претходног корака и успех тих планова се мери кроз финансијски план. Он садржи пројекције основних финансијских извештаја према претпоставкама планова основних функција а то су биланс стања, биланс успеха, извештај о новчаним токовима (cash flow) и план трајних обртних средстава. Ови извештаји могу бити пројектовани на месечном, кварталном или годишњем нивоу. Тако да финансијски план може и представља добру основу за ревизију нефинансијских планова. У финансијском планирању се користи пројекције рацио бројева као релевантних величина од којих су рацио ликвидности, рентабилитета, активности и финансијске структуре највише коришћени.

⁴⁰ Доц Др Светлана Иванковић, Предузетништво, Факултет за пословно индустријски менаџмент, универзитет Унион, Београд 2012, стр. 14

Израда финалног документа. Подразумева бизнис план у писаној форми спреман за коришћење за потребе којима је намењен. Представља скуп текста и табела, на почетку садржи податке о фирми, затим иде сажетак у који даје преглед бизнис плана и оно шта се са њим жели постићи. Најчешће се прво прави основни који касније детаљном анализом прераста у детаљни бизнис план који је уједно и коначна верзија. Његова структура и форма зависи од тога коме и чему је намењен. С тим у вези *Табела 5* нам даје одговоре на шта треба обратити пажњу у бизнис плану у зависности ко је крајњи корисник.

Табела 5: Преглед питања на која треба обратити пажњу у зависности од корисника бизнис плана⁴¹

Корисник	Питања која треба нагласити	Питања која не треба истицати
Банкари	Новчани ток Актива (средства) Стабилни раст	Брзи раст Конкурентско тржиште
Инвеститори	Брзи раст Потенцијално велико тржиште Управљачки тим	Актива (средства)
Стратешки партнери	Синергија Заштићени производи	Поспешивање продаје Актива (средства)
Велики купци	Стабилност услуге	Брзи раст Конкурентско тржиште
Запослени	Сигурност Могућности	Технологија
Специјалисти за спајања и припајања	Ранија остварења	Пројекције будућности

Још једна битна одредница бизнис плана, коју би предузетници требало да познају је, да буде јасно одвојена од развојног плана предузећа, да се не меша са њим а као смернице за њихово разликовање дата је *Табела 6*.

Табела 6: Разлике бизнис плана и развојног плана предузећа⁴²

Развојни план	Бизнис план	Критеријуми
Редован	Ванредан	Редовност
Одређен - временски	Промена – по потреби	Повод
Сви пројекти фирме	Нови пројекат	Обухват
Планске служба	Развојна служба	Креатори

⁴¹ Bygrave W.D., The Portable MBA in Entrepreneurship, John Wiley, 1994, стр 137

⁴² Гиговић Н., Петровић Д., Елеманти бизниса – Практичне основе за израду бизнис планова, Крагујевац, 2003, стр. 64

Ка унутрашњем окружењу	Ка спољашњем окружењу	Намена
Усклађивање активности	Добијање подршке	Циљ
Прецизан, поуздан	Мање поуздан	Поузданост
Континуално	Једнократно	Употреба

9.2. Маркетинг план

Маркетинг план заузима једно од најважнијих места у бизнис плану, представља кључ успеха бизнис плана. Потенцијални инвеститори поред финансијског плана огромну пажњу посвећују и маркетинг плану. Предузетници њиме показују да су овладали тржишном проблематиком, односно ситуацијом на тржишту на које желе да уђу или да га створе. Маркетинг план је писани документ о маркетинг стратегијама, циљевима и акцијама које је потребно предузети на конкретном тржишту. У њему се налазе резултати маркетинг истраживања и правцима кретања на тржишту на основу које се формулише стратегија која захтева одређене акције. Финансијски прорачун маркетинг плана омогућава да се изврши каснија евалуација маркетинг плана.

Маркетинг план се усресређује на купце, односно како да се на најбољи начин задовоље њихове потребе. Односно, то је план свих активности у процесу стварања и испоруке производа потрошачима. Маркетинг план треба да допринесе:⁴³

- утврђивању потребе потрошача, што се постиже истраживањем тржишта,
- одређивању циљних тржишта на којима ће предузеће пословати,
- утврђивање конкурентске предности и на тим предностима дефинисање тржишне (маркетинг) стратегије,
- избору оптималне комбинације инструмената **маркетинг микса** како би предузеће одговорило потребама и жељама купаца.

Управљање *маркетинг миксом* је најважнија и кључна маркетинг активност, било да говоримо о маркетинг плану или маркетингу у опште. Успешност квалитетног управљања елементима маркетинг микса доводи до његове ефикасности који утиче на ефикасност маркетинг плана а он даље на читаву маркетинг функцију и пословање предузећа.

Маркетинг микс се састоји од четири главна елемента: производ, цена, промоција и дистрибуција. Ова четири Р (product, price, promotion and

⁴³ Пауновић Б., Зиповски Д., Пословни план, водич за израду, Четврто издање, Београд, 2010.

place) четири су кључне области доношења одлука и представљају најзначајнији аспект маркетинг концепта.⁴⁴

Одлуке о производу укључују име бренда, гаранције, паковање и услуге које треба да иду уз понуду производа. Одлуке треба доносити узимајући у обзир и промотивни микс: оглашавање, лична продаја, унапређење продаје, директан маркетинг и интернет маркетинг. Аспекти дистрибуције тичу се оних одлука које се односе на дистрибуционе канале који ће бити коришћени и њихов менаџмент, локацију продајних објеката, методе транспорта и ниво залиха које треба одржавати. Пошто јединична цена представља оно што компанија добија за производ или услугу коју промовише, она је кључни елемент маркетинг микса. Сви други елементи представљају трошкове. Маркетари, стога треба врло јасно да поставе циљеве и методе формирања цена и факторе који утичу на одређивање цена. Они такође морају да узму у обзир неопходност давања попушта и олакшица у неким трансакцијама.⁴⁵

⁴⁴ David Jobber, John Fahy, основи маркетинга, Друго издање, Редактор српског језика Хасан Ханић, Београд, 2006, стр. 10.

⁴⁵ исто

10. ПРЕДУЗЕТНИЧКИ РИЗИК

Ризик је саставни део пословања и готово се не може замислити да га нема јер је он тај који доноси профит. Он је тај који доноси напредак и новине. Предузетнички ризик се суштински не разликује нимало од било ког другог ризика само га у овом случају преузимају предузетници на свом путу до успеха. Може да им буде ветар у леђа а може и много да их инхибира. Јер нису ни сви предузетници склони да га прихвате увек, нити у истој мери па се и разликују по томе што га неки избегавају, неки су просечно толерантни а неки су овисници о ризик. Предузетништво захтева културу преузимања ризика и тешко је да предузетник ослободи све своје потенцијале а да претходно није ризиковао. Преузимање ризика није једноставно и некада се и догађа да се сумња обистини. Предузетници би требало да знају и да са растом организације расту и обавезе, активности па самим тим и ризик. Али та позитивна страна ризика не треба да значи да сад предузетник треба да буде коцкар и улази непромишљено у пословне подухвате.

Ризик карактерише три кључна фактора а то су:⁴⁶

- ризични догађај,
- вероватноћа догађаја,
- величина улога.

Ризични догађај представља како и сам каже догађај, ситуацију, појаву, акцију која може негативно да делује на предузеће или његово пословање директно. *Вероватноћа догађаја* је вероватноћа да се тако нешто деси. И ту долазимо до кључне разлике између ризика и неизвесности. Где ризик представља вероватноћу да се деси нешто, у овом случају негативно и ту вероватноћу можемо прорачунати на објективној основи. Док је неизвесност ситуација када не знамо шта ће да се деси и вероватноћу можемо једино да одредимо на субјективној основи, мишљењу или процени. Ту долазимо до трећег фактора ризика а то је *величина улога*, тј. величина губитка који може да настане ако се ризични догађај оствари. Дакле, ризик може да се осигура, унапред по тачно одређеним величинама. Пошто се ризик може осигурати, он представља трошак а не профит. Долазимо до закључка да неизвесност ствара шансу за профитом. Али када говоримо о предузетницима увек мислимо на оне који прихватају ризик и неизвесност јер нико не зна коначан исход пословања.

⁴⁶ Проф. Др. Авлијаш Радослав, Предузетништво и менаџмент малих и средњих предузећа, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008.

10.1. Подела и врсте ризика

Постоје разне поделе и квалификације ризика у зависности од тога како се посматрају и за шта се конкретно везује ризик. Једна од подела је на преносиве и непреносиве ризике.

Преносиви ризици су они код којих је могуће ризик пребацити на неке од професионалних осигуравајућих кућа. Овим се најчешће осигурава финансијски ризик. Ризици се преносе ако је могуће идентификовати опасност догађаја који би имао штетне последице по предузеће. Ризик се осигурава ако се одређени штетни догађаји често појављују, ако постоји просторна и временска распрострањеност таквих догађаја и ако они утичу на више субјеката. Код осигуравајућих кућа се најчешће осигурава имовина, бизнис или патенти најчешће од виших сила или трећих лица.

Непреносиви ризици су они који се не могу пренети на осигуравајуће фирме због тога што се ретко јављају, тешко их је предвидети или једноставно због природе ризика. У том случају последице сноси субјект који је погођен дешавањима. Ови ризици могу бити унутар предузећа а могу доћи и из окружења. Ти ризици се контролишу инструментима политике ризика коју дефинише предузеће. Оне обухватају одређене мере које смањују опасност и омогућавају стварање резервних средстава за покриће негативних дешавања.

Постоји подела на интерне и екстерне ризике. **Интерни** су оно који потичу унутар организације, потичи из активности пословања и могу се идентификовати у свим сегментима. Док **екстерни** ризици долазе споља и на њих предузеће не утиче директно али се на исти начин бори да их идентификује и смањи.

Следећи ризици су посебно карактеристични за земље у транзицији и њихову привреду.

Предузетници могу упасти у замку **оперативног ризика** који између осталог настаје недовољним познавањем пословних могућности и недовољно разумевање тржишне динамике. Ово се посебно односи на предузетнике у новонасталом бизнису. Они су под ризиком уласка у бизнис са недовољним знањем и вештинама из одређених области. Некад се упуштају у подухвате из нужде а не добро опремљени знањем и приликом. У ову групу ризика спада и недовољна заступљеност и приступачност консултантским агенцијама и информационим системима који су основа за данашње пословање.

Тржишни ризик настаје услед непредвидивих инфлаторних кретања и курсне листе. Повећавају се ако предузеће послује са ино партнерима, са страном валутом, када наплата долази дуго после испоруке. Сива економија

може да нашкоди пословању, појава конкуренције из иностранства, неадекватна инфраструктура, погрешан избор партнера и сл.

Кредитни ризик је ризик од неиспуњавања обавеза једне од двеју страна уговора или договора. Много је већи на финансијском тржишту него на тржишту роба и услуга. Из угла предузећа овај ризик је двосмеран. Постоји ризик да предузеће неће бити у стању да врати кредит због лоше ликвидност. А са друге стране постоји могућност ненаплативих потраживања и од својих купаца којим је роба продавана на одложено или кредит.

Културни ризик дефинише се јазом између производа и купаца који је резултиран системом вредности, обичајима, културом, уверењима и ставовима тржишта на које се пласира производ/услуга.

Економски и политички ризик земље, било да је домаћа или инострана, треба узети у обзир, јер ризик проистиче из лоше економске ситуације, оскудице извора финансирања, лошег тржишта капитала, рецесије, лоше транспортне и комуникационе инфраструктуре. Предузетник треба све ово анализирати и покушати свести их на минимум.

10.2. Управљање ризиком

Управљање ризиком обухвата идентификовање, мерење и процену ризика, састоји се од низа управљачких метода и техника, са циљем да се што више смање негативни ефекти нежељених догађаја на финансијски резултат и пословање фирме. Поменути процес треба да обухвати следеће:⁴⁷

- идентификацију ризика,
- анализу и процену ризика
- планирање реакције на ризик,
- контролу примењене реакције на ризик.

Предузетник треба да сагледа све ризике којима је предузеће изложено, да одреди вероватноћу њиховог настанка, које мере превенције може предузети и које и колике штете би могле настати ако се и поред предузетих мера превенције ризик ипак оствари. Алтернативе које остају су да ризик избегне уколико може, следеће је да га смањи што је више могуће, затим да га прихвати и на крају да га пренесе на другог или да га подели са неким.

⁴⁷ Јовановић П., Менаџмент – теорија и пракса, ФОН, Београд, 2005.

11. ПРИБАВЉАЊЕ РЕСУРСА

Ресурси су оно чиме располаже предузетник и чине средства помоћу којих предузеће обавља своју активност. Предузетник при отпочињању бизниса има проблем око прикупљања потребних ресурса. Почевши од финансијских о којима је било речи а уједно и примарним ресурсом за отпочињање бизниса. Стога предузетник треба да зна да и са мање финансијских ресурса отпочне посао, да финансијска подршка долази као последица а не као узрок. Ту су још материјални ресурси, делови, одређене машине, уређаји, опрема, разне врсте енергије и флуида, преко инфраструктуре до људских ресурса, односно, радне снаге. Идеална ситуација би била када би сви ресурси увек били доступни али то је редак случај па се предузетник често довија и сналази не би ли успео да отпочне и задржи континуитет производње. Ресурсе треба пре свега да предвиди. Права процена ресурса у многоме олакшава даље функционисање. Мора добро да познаје процес производње како би унапред знао потребне количине материјала, набавке, количине залиха и сл. Планирање ресурса наступа након процене ресурса. Но, код планирања ресурса најпре се креће од планирања времена и трошкова, тако да је планирање ресурса тиме ограничено. Није само тим ограничено, ресурси су ограничени и доступношћу па предузетници неретко праве компромисе. Процедура набавке сировине материјала, делова, машина и опреме зависи од подухвата који се жели реализовати. Процена количине трошкова појединих делова и материјала врши се на основу претходних искустава и прибављених информација. Тек када су сви ови аспекти сагледани и анализирани и тачно утврђено шта постоји на залихама, шта ће се производити у сопственој режији а шта треба куповати од других, утврђују се коначне потребе за набавком и приступа се процесу наручивања и набавке материјала и делова за реализацију пројекта.

Упоредо са проценом и набавком материјала, треба обезбедити радну снагу која ће руковати производњом. Потребно је утврдити који су све профили радника и запослених потребни за тај обим и врсту посла. Управљање људским ресурсима је одговоран и динамичан посао који треба организацији да обезбеди људе са способностима и знањима које ће бити у функцији саме организације.

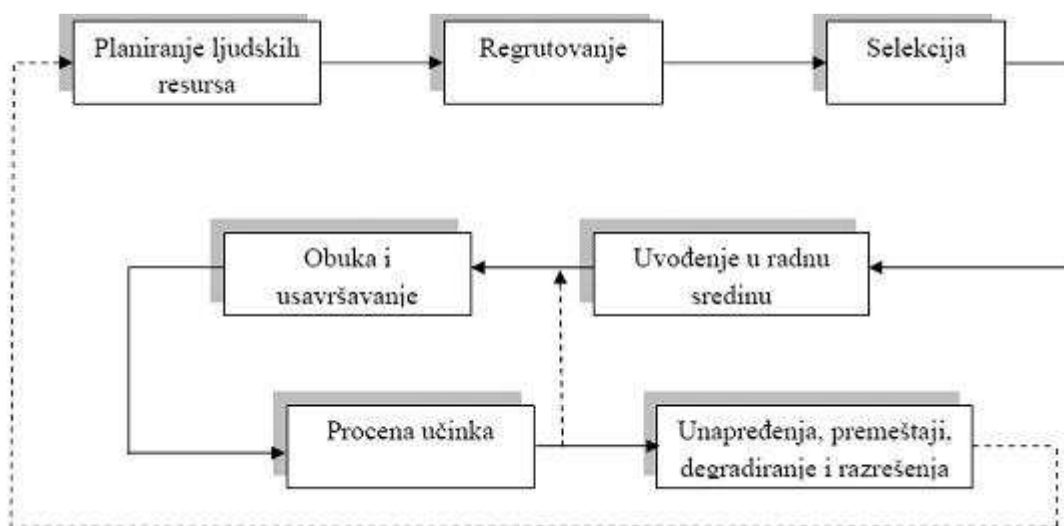
Људски ресурси су укупна знања, вештине, способности, креативне могућности, мотивација и оданост којом располаже нека организација (или друштво). То је укупна интелектуална, психичка и физичка енергија коју организација може ангажовати на остваривању својих циљева и развоја пословања.⁴⁸

⁴⁸ Проф. Др. Авлијаш Радослав, Предузетништво и менаџмент малих и средњих предузећа, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008

Менаџмент људских ресурса је динамичан процес који чини низ међуповезаних активности и задатака менаџмента и организације усмерених на остваривање адекватног броја и структуре запослених, њихова знања, вештине, интереса, мотивације и облика понашања потребних за остваривање актуелних, развојних и стратегијских циљева организације.⁴⁹

Процес управљања људским ресурсима садржи седам подпроцеса и почиње **планирањем људских ресурса** где се предвиђа да се потреба за радницима задовољава стално, континуално и на адекватан начин. Да постоји база података у којој се налазе кандидати али и приступ тржишту рада као додатни извор информација о понуди кадрова.

Слика 10. Процес управљања људским ресурсима⁵⁰



Затим иде **регрутовање** на основу плана управљања, где се кандидати обезбеђују путем оглашавања, сада много више у електронским него у штампаним медијима, па чак и преко друштвених мрежа, националне службе за запошљавање, преко препорука или обиласком и промоцијама фирме по факултетима, ређе на сајмовима запошљавања.

Селекција кандидата подразумева обраду примљених података од кандидата у виду CV-а, пропратних писама и писама препоруке где се исте проверавају, мотивационих писама све до интервјуа који најчешће обавља предузетник док у већим фирмама постоје стручне комисије које чине психолози, менаџери па чак и високо позиционирани директори.

⁴⁹ исто
⁵⁰ исто

Увођење у радну средину имају само привилеговани који су прошли селекцију и добили посао па се сада упознају са колективом, најближим сарадницима, послом, фирмом, правилима и свему потребном за што бржу адаптацију. Некада кандидат добије ментора који ће га увести у посао док је у неким фирмама новајлија одмах „бачен у ватру“.

Обука и усавршавање имају за циљ повећање способности и продуктивности радника. Представљају вид улагања у радника који касније треба вишеструко да се исплати организацији. Обука се односи на припрему за нови посао а усавршавање за ново радно место, дакле унапређење.

Процена учинка је нека врста рекапитулације учињеног од стране запосленог коју спроводи директни надређени или сам предузетник. Овде је само јако важно ко и како утврђује критеријум за оцењивање. Јасно је да лоше оцењен радник трпи корективне мере или отказ а у супротном се додељују награде, стимулације или унапређења и ове мере представљају последњи подпроцес који је донекле цикличног карактера.

За успешног предузетника или онога ко то жели да буде битно је да све запослене посматра као тим или бар као више мањих тимова. Да бира играче јер је за њега боље да има врхунске на свим позицијама. Да он први шири тимски дух и у складу са тим и бира саиграче. Да их мотивише и бодри. Да их научи како да остваре синергију, да допуњују једни друге, да учествују у игри и желе исти циљ. Да на време одстрани оне који штрче из екипе и руше колективни дух. Јер тим има већу креативност, даје боље резултате, већи број идеја и акценат ставља на доброј комуникацији. Понекад у тим треба и уврстити резервног играча, тј. неког изван организације ако је то потребно и функционално у том тренутку.

12. e – ПОСЛОВАЊЕ

Данашње пословање готово не може да се замисли без употребе информационо-комуникационе технологије. Већ крајем 20. века информациони сектор улази у масовну употребу а у већ захукталом 21. веку она је присутна у свим порам друштва па и привреде. Не користе сва предузећа исте, на исти начин и у истој мери информационе технологије. То у великој мери зависи од привредне гране у којој послују, величине саме организације и портфолија производа и услуга које производе. Мала и средња предузећа када говоримо о информацио-комуникационим технологијама најчешће их примењују за модернизацију, анализу и употребу информација. То се односи на самосталну примену технологија, код коришћења база података, програми за финансијске услуге, рачуноводствени програми, програми за набавку и контролисање залиха и сл. Друга употреба је за размену информација и комуникација са стејхолдерима или са осталим деловима фирме. Међутим, потребни програми нису увек доступни, неки су превише скупи а за неке је потребно имати обучене људе који ће радити на њима. Неки програми брзо застаревају па предузетници морају пратити корак са технологијом. Овде говоримо о технолошком напретку који није условљен развојем интернета, већ о неопходности разних софтвера који ће помоћи и олакшати пословање.

Други и непрегледни, са аспекта могућности, је аспект коришћења интернета у пословању. Интернет има широк спектар употребе и још увек се шири тако да нико ни не наслућује крај његове примене. Предузетник који у овим условима почиње или води бизнис мора знати и све предности интернета које су пре свега комуникација, временска и просторна неограниченост.

У складу са тим постоје три типа предузећа у свету модерног бизниса:⁵¹

- предузећа која се јављају у традиционалној, физичкој форми,
- предузећа која постоје у целости на интернету,
- предузећа која се јављају у оба облика – често се називају **хибридна предузећа**.

Важност присуства на интернету је велика и данас највећи проценат фирми јесу хибридне фирме. Већина традиционалних фирми је постало хибридна јер је свој асортиман понуда понудио на интернету, путем каталога, реклама и сопственог сајта. То је у многост повећало продају јер се на тај начин шири свест о производу код купаца, јача се снага бренда и директно долази у везу са купцем.

⁵¹ Deakins D., Freel M., Entrepreneurship and Small firms, The McGraw-Hill

Закључак је одавно познат а то је да је интернет одлично место за рекламу, омогућава приснији однос са купцима и добављачима и повећава конкурентност, посебно мањих фирми. Предности које интернет још нуди су нижи трошкови приликом преласка са папира на електронске трансакције а самим тим и повећана продуктивност одређених функција: набавке, дистрибуције, наручивања и сл. Бољи приступ тржиштима, посебно иностраним преко рекламирања и маркетинга. У овом случају процес и важност испоруке чине компаративну предност. Локација и величина фирме више нису толико значајни, интернет позиционирање и квалитет интернет презентације преузима примат. Говоримо о времену у коме је куповина доступна 24 часа дневно, било када и било где што купцима у многоструком одговара. Оријентисаност ка купцима је већа, ближи су њима, лакше их је прочитати, анкетирати, доћи до повратне информације а све у циљу побољшања себе и компаније.

Недостаци интернет пословања су мање бројни и везани су највише за истинитост онога што пише на интернету везано за цену, попусте, опис производа и тачности и правовремености испоруке. У даљем тексту дата је табела са упоредним прегледом ризика и користи коришћења интернета у пословању.

Табела 7: *Потенцијалне користи и ризици интернет пословања*⁵²

Потенцијалне користи	Потенцијални ризици
Већа локална и глобална тржишта	Задовољење повећаних очекивања купаца, локално и глобално
Боље умрежавање и више контаката	Одржавање и управљање веза у оквиру глобалних мрежа
Више контаката са добављачима	Управљање односима са добављачима уз губитак личних контаката
24h-овна трговина	Одржавање правовремене реакције, пропуштање потенцијалних шанси
Повећано рекламирање	Осигурање квалитета и сигурности
Могућност за електронску трговину	Одржавање сигурности
Боља конкурентност у односу на велике фирме	Увећана способност и број конкурената
Приступ ресурсима	Потребна средства за праћење и претраживање
Користи од напредовања е-технологије	Потреба за константним инвестицијама у ICT

Интернет је јако користан и у процесу интернационализације пословања.

⁵² Исто

13. ПРЕДУЗЕТНИК VS МЕНАѢЕР

Често се ова два појма могу наћи као тема многих расправа и дискусија у жељи да се јасно одреде границе између њих. Постоје јасне разлике али једна особа може бити једно или друго или и једно и друго што помало замагљује ту границу између њих. Основна разлика између традиционалног менаѢера и предузетника је у прихватању ризика где предузетник прихвата ризик пословања у целости док менаѢер прихвата само ризик који му је додељен јер управља капиталом који није његов. Друга битна разлика је што је предузетник задужен да прибави капитал, све потребне ресурсе, оснује фирму и крене у пословање а притом све време треба да буде иновативан и креативан и да препозна и искористи пословне прилике ради остваривања профита. Док менаѢер управља и руководи свим тим и труди се да пословање буде ефикасно и стабилно. О ова два појма треба говорити као нераскидивој вези где одвојено обојица тешко функционишу а заједно остварују синергију која води предузеће.

Предузетник има потребу да мења свет око себе, да иницира промене, живи у будућности док менаѢер тежи прошлости. МенаѢер се понаша рутински, не воли промене и тежи да задржи постојеће шансе. Предузетник види шансе у ономе што се дешава а менаѢер види проблеме. Предузетник ствара хаос а менаѢер доводи у ред тај хаос. Да нема предузетника не би било шта да се решава а да нема менаѢера не би било ни бизниса. Да нема предузетника не би било иновација и управо та веза између предузетникове визије и ентузијазма, креативности и способности да мотивише друге и менаѢерова прагматичност, ефикасност, специјализованост, оријентисаност ка решењу ствара једну синтезу за велика дела. У наредној табели дат је упоредни преглед особина и разлика између њих.

Табела 8: Разлике између предузетника и менаѢера⁵³

Предузетник	МенаѢер
Оријентисан је на коришћење могућности	Оријентисан је на решавање проблема
Ствара нове визије	Експлоатише бивше успехе и славу
Ствара, комбинује и мења ресурсе	Оптимално користи постојеће ресурсе
Ствара идеје	Реализује идеје
Интензивно користи екстерне ресурсе	Користи искључиво екстерне ресурсе
Дисконтинуелан процес	Континуиран процес
Неизвесност и промене види као шансу	Неизвесност и промене види као претњу

⁵³ Доц Др Светлана Иванковић, Предузетништво, Факултет за пословно индустријски менаѢмент, универзитет Унион, Београд 2012, стр. 140

Одлуке доноси и на основу интуиције	Одлуке доноси искључиво на основу података
Има способност и да сагледа глобалну слику	Парцијална, текућим проблемима ограничена слика
Усмерен је на иновације и њихову комерцијализацију	Оптимизатор је постојећег и усмерен је на правила и ефикасност
Орјентисан је ка циљевима и акцији	Орјентисан је на извршавање задатака
Мења окружење према својим потребама	Прилагођава се окружењу
Антиципира будуће догађаје	Спроводи процедуре
Поседује изворни ауторитет	Поседује стечени ауторитет
Стратегијско размишљање	Прецизно планирање
Знање и способност	Професија
Динамичност	Инертност
Преузима и толерише ризик	Избегава ризик
Бира стручне и талентоване сараднике	Преферира просечност и зависност
Ствара непосредне, интерне и неформалне информације	Преферира формалне информације
Награђује идеје, знање и тимски рад	Награђује коректно извођење задатака, квантитет и позицију
Орјентисан је на успех (резултат)	Орјентисан је на процес
Подстиче конфронтације и различита мишљења	Тражи конформност и избегава конфликте

ЗАКЉУЧАК

Све израженија динамика технолошких процеса, нарочито информационих, њихова глобализација, повећање нивоа конкурентности, постојање једног глобалног тржишта, све већа удела великих светских компанија, пред предузетнике који се могу посматрати као лидери новог миленијума, постављају велике изазове. Због тога се данас у најразвијенијим економијама потенцира улога предузетништва, и предузетника као његовог носиоца, као кључног развојног ресурса, акционо орјентисаног начина размишљања и понашања.

У таквим условима једина борба се води око купаца. Задовољење њихових потреба боље од конкуренције је „звезда водилца“ сваког предузетника. Идући ка том циљу мораће да користи сву своју креативност и иновативност, стечену и урођену, мораће да буде бржи, са истанчанијим слухом за препознавање прилика. А прилике су свуда и треба их тражити у свим сегментима друштва.

На том путу имаће пуно потешкоћа да реализује своје идеје. Мораће да верује у њих, да убеди и друге да верују да је то могуће. Мора бити имун на преузимање ризика који је неминован и сразмеран будућим наградама. Подршку треба тражити пре свега у себи и људима у ближој околини и она је на почетку увек потребна. Финансијска је следећа подршка коју треба обезбедити. Могућност прибављања довољног капитала зависи од идеје, економије земље у којој се почиње бизнис, добро урађеног бизнис плана или стрпљења оснивача. Ово се односи на оне који желе да покрену сопствени бизнис, међутим, предузетник се може остварити и у великим компанијама где ће му све ове подршке бити обезбеђене а на њему је само да реализује свој предузетнички потенцијал.

Предузетник новог миленијума треба бити добар планер. Преко планирања функција предузећа, бизнис или пословног плана, финансијског и оног кључног у вези купца, маркетинг плана. Мора добро обрадити све аспекте маркетинг микса. Мора бити лидер, да мотивише људе, да буде и добар психолог у крајњој линији. Тим људи који ће окупити, а увек мора постојати тим, без њега ташко да ће ишта урадити, је тим који ће победити и освојити награду или је тим који губи. А то у многоме зависи од њега.

Да ли ће фирма бити успешна, зависи и како је структурира, како делегира задатке и да ли делегира одговорност или је све у његовим рукама. Да ли се може изборити са толиком одговорношћу? Какви су канали комуникације и повратних информација је слично питање.

Сва ова питања зависе од тога шта он жели. Колико велики хоће да буде. Да ли ће ту границу одредити сам или ће ићи напред и стати так када се за то потруди неко изван система опет зависи од њега.

Треба да поседује спремност да се ухвати у коштац са новом технологијом. Будућност свакако треба тражити у задовољењу потреба које се још нису појавиле. Али и да се у задовољењу постојећих користи савремена информациона и интернет технологија. Свет постаје инертан и већина ствари се може обавити преко интернета. За предузетника његово коришћење значи ближи купцу уз мање трошкове.

Идеалних услова неће увек бити и можда је то и разлог зашто ће увек бити добрих предузетника.

ЛИТЕРАТУРА

1. Др Ненад Д. Пенезић, Како постати предузетник, Београд, 2003
2. Милићевић В., Илић Б., Економика предузећа – Фокус на савремено пословање, ФОН, Београд, 2005
3. Вулић Владимир., Основе менаџмента, Економски факултет, Подгорица, 2009
4. Birley S., Female entrepreneurs: are they different?; Journal of Small Business Management, 1989
5. Maier N., Psychology in Industry; Houghton Mifflin Co., Boston, 1965.
6. Проф. Др Радослав Авлијаш, Предузетништво, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010
7. Hebert R., Link A.: Entrepreneur; Preager Publisher, New York, 1992
8. R. L. Katz, Skills of Effective administrator, Harvard Business Review, 52 (5), 1974
9. Szilagui A. D. & Schweiger D. M., Matching managers to strategie, Academy of Management Review, 9 (4), 1984
10. Dyer W. G., The Entrepreneuria Experience - Confronting Career Dilemmas of the Start – Up Executive; Jossey – Publisher, San Francisko, 1992
11. Доцент Др Светлана Иванковић ,Предузетништво, Факултет за пословно индустријски менаџмент, Универзитет Унион Београд, 2012
12. Stevens, G. A., and J. Burley, (1997): "3,000 raw ideas = one commercial success", Journal of Technology Management Research
13. Drucker Piter, Иновације и предузетништво, Привредни преглед, Београд, 1991, стр. 62.
14. Jefry A. Timmons, New venture Creation, Irwin McGraw Hill, Boston, MA, 1999
15. Кандић Војислав, Франшизинг, Економска политика, Беогад, 1995
16. Др Гордана Миловановић, Спољна трговина; теорија, принципи и пракса, Економски факултет универзитета у Крагујевцу, 2000

- 17 Одреј Јашко, Џулановић Живко, Организациона структура и промене, ФОН, Београд, 2008
- 18 Проф. Др. Авлијаш Радослав, Предузетништво и менаџмент малих и средњих предузећа, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008
- 19 Drucker Piter, Иновације и предузетништво, Пракса и принципи, Привредни преглед, Београд, 1991
- 20 Котлица Слободан., Основи предузетништва, Београд, 2002
- 21 Robert D. Hisrich, Michael P. Peters, Dean A. Shepherd, Предузетништво, седмо издање, 2008
- 22 Dr Ichak Adizes, Животни циклус предузећа – како и зашто предузећа расту и умиру и шта чинити у вези са тим, Прометеј, Нови сад, 1994
- 23 Милићевић Весна, Стратегијско пословно планирање – Менаџмент приступ, ФОН, Београд, 2004
- 24 Гиговић Небојша., Петровић Деса., Елеманти бизниса – Практичне основе за израду бизнис планова, Крагујевац, 2003, стр. 63
- 25 Ђуричин Д., Јаношевић С., Каличанин Ђ., Менаџмент и стратегија, Шесто, прерађено и допуњено издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2011, стр. 98
- 26 Bygrave W.D., The Portable MBA in Entrepreneurship, Yohn Wiley, 1994, str 137
- 27 Пауновић Б., Зиповски Д., Пословни план, водич за израду, Четврто издање, Београд, 2010.
- 28 David Jobber, John Fahy, основи маркетинга, Друго издање, Редактор српског језика Хасан Ханић, Београд, 2006, стр. 10.
- 29 Јовановић Петар, Менаџмент – теорија и пракса, ФОН, Београд, 2005
- 30 Deakins D., Freel M., Entrepreneurship and Small firms, The McGraw-Hill
- 31 Доц Др Светлана Иванковић, Предузетништво, Факултет за пословно индустријски менаџмент, универзитет Унион, Београд 2012, стр. 14

- 32 www.preduzetnik.info 21.05.2014
- 33 www.preduzetnik.rs 15.05.2014
- 34 www.link-university.com 26.05.2014
- 35 <http://maturski.org/MARKETING/Zivotni-ciklus-proizvoda.html> 18.06.2014
- 36 <http://www.asee.biz/?page=142&oi=116> 18.06.2014