

Sadržaj

1	Definisanje preduzetništva	5
1.1	Škole i teorije preduzetništva	5
1.1.1	Klasične škole preduzetništva	5
1.1.2	Neo–klasične škole preduzetništva	7
1.1.3	Savremeno shvatanje preduzetništva	9
1.2	Zablude vezane za shvatanje preduzetništva	11
1.3	Zakonski okvir preduzetništva	12
1.4	Vrste preduzetništva	13
1.5	Faktori koji utiču na preduzetništvo	16
2	Definisanje preduzetnika	19
2.1	Pojam i definicija preduzetnika	19
2.2	Preduzetnik - nekad i sad	20
2.3	Osnovne osobine preduzetnika	22
2.4	Karakteristike preduzetnika	25
2.5	Preduzetnički potencijal pojedinca	26
2.6	Sposobnosti i veštine preduzetnika	29
2.7	Mitovi o preduzetnicima	31
2.8	Neki uspešni preduzetnici	35
3	Kreativnost i inovativnost	39
3.1	Kreativnost	40
3.1.1	Kreativno razmišljanje	42
3.1.2	Kreativni proces	46
3.2	Inovativnost	48
3.2.1	Proces inovacije	49
3.3	Izvori inovativnosti	50
3.3.1	Neočekivano	51
3.3.2	Nepodudarnost	54
3.3.3	Inovacija zasnovana na potrebi nekog procesa	58
3.3.4	Promene u strukturi privrede ili tržišta	60
3.3.5	Demografska kretanja	61
3.3.6	Promene u opažanju	62

3.3.7	Nova saznanja	64
3.4	Savršen preduzetnik	66
4	Tim i timski rad	71
4.1	Razlika između grupe i tima	72
4.2	Formiranje efikasnog tima	74
4.3	Faze razvoja tima	76
4.4	Izbor članova tima	79
4.5	Uloge u timu	81
4.6	Veličina tima	83
4.7	Karakteristike uspešnih timova	85
4.8	Konformizam	86
4.9	Konflikti	87
4.9.1	Konfliktni proces	89
4.9.2	Upravljanje konfliktima	90
4.9.3	Osnovne strategije rešavanja konflikata	91
5	Izvori finansiranja preduzetničkog poduhvata	93
5.1	Sopstveni kapital	94
5.1.1	Lična ušteđevina	94
5.1.2	Članovi porodice i prijatelji	94
5.1.3	Partneri	95
5.1.4	Rizični kapital	95
5.1.5	Biznis anđeli	95
5.1.6	Emitovanje akcija	96
5.2	Pozajmljeni kapital	97
5.2.1	Bankarski krediti	97
5.2.2	Dobavljači	105
5.2.3	Fransizing	106
5.2.4	Državni programi	107
5.3	Ostali izvori finansiranja	107
6	Savremeno poslovanje	109
6.1	Klasifikacija preduzeća prema rastu	110
6.2	Životni ciklus malog preduzeća	110
6.3	Glavni uzroci neuspeha preduzeća	112
6.4	Izbor poslovne ideje	113
6.5	Kriterijumi za ocenu biznisa	117
6.5.1	Finansijska (komercijalna) ocena	117
6.5.2	Društvena (nacionalna) ocena	120
6.5.3	Ocena u uslovima neizvesnosti	120

7	Biznis–Poslovni plan	123
7.1	Pojam i značaj biznis plana	123
7.2	Definisanje biznis plana	124
7.3	Glavni razlozi za pisanje i namena biznis plana	125
7.4	Kada i zašto pisati biznis plan	126
7.5	Sadržaj biznis plana	127
7.5.1	Raznolikost biznis plana	128
7.5.2	Osnovni elementi biznis plana	129
7.6	Realizacija biznis plana	132
7.7	Koncipiranje BP	133
8	Primeri koncipiranog i planiranog biznisa	135
8.1	Primer urađenog koncepta novog biznisa	136
8.2	Primer urađenog Biznis plana	140
9	Prilozi	163

Glava 1

Definisanje preduzetništva

Nema standardne i univerzalno prihvaćene definicije preduzetništva. Često se preduzetništvo izjednačava sa kreiranjem novog biznisa, menadžmentom malog biznisa, samozapošljavanjem ili vlasništvom. Nisu svi vlasnici preduzetnici, kao što nisu sva mala preduzeća preduzetnička preduzeća. Preduzetništvo nije vezano samo za kreiranje novog i malog biznisa. Mnoge velike kompanije i organizacije su preduzetničke jer implementiraju elemente preduzetničke kulture i ponašaju se na inovativan način.

1.1 Škole i teorije preduzetništva

Pojavni oblici tržišta se mogu pronaći još u ranoj istoriju ljudskog roda, što posledično važi i za prve pojavne forme preduzetništva. S tim u vezi, prve preduzetnike u istoriji čovečanstva činili su oni ljudi koji su otpočeli sa svesnom proizvodnjom viškova materijalnih dobara koji su bili namenjeni prodaji. Mnogo kasnije tome su pridodate i određene usluge za kojima se na tržištu pojavila potreba. Sa razvojem tržišta, u svim proteklim periodima čovečanstva, razvijalo se i preduzetništvo. I pored toga, sa teorijskim razmatranjem preduzetništva otpočelo se mnogo kasnije.

Reč "preduzetništvo" (na engleskom "entrepreneurship") potiče od francuske reči "entreprendre", što znači činiti, preuzeti, uraditi nešto. Preduzetništvo, kao praksa, podrazumeva stvaranje novih organizacija u cilju iskorišćavanja identifikovanih šansi. Koncept preduzetništva je poznat još od XII veka, dok akademsko izučavanje ovog fenomena počinje tek od XVIII veka. Za formiranje ove sekcije korišćena je literatura [1, 2, 3, 4].

1.1.1 Klasične škole preduzetništva

U tipične predstavnike klasične škole preduzetništva spadaju:

- Francuska škola;
- Britanska škola;

- Nemačka škola;
- Austrijska škola;
- Američka škola.

Francuska škola. Prvi predstavnik ove škole je Irski ekonomista koji je radio u Francuskoj *Rišar Kantijon* (Richard Cantillon 1680–1734) koji se smatra i začetnikom teorije o preduzetništvu. Ovaj Irsko-Francuski ekonomista je zaslužan za uvođenje termina preduzetnik, a takođe je razvio i jednu od prvih teorija o preduzetništvu. Prema Kantijonu, preduzetnik je spreman da preuzme novčani rizik i da se upusti u akciju pravljenja profita. Preduzetnik se suočava sa rizikom jer proizvod/uslugu kupuje po poznatoj a prodaje po nepoznatoj/neizvesnoj ceni. Osnovni postulat Kantijona je: "preduzetnik je špekulant". Kantijon razlikuje tri grupe ekonomskih pokretačkih sila (agenasa):

- *vlasnici zemljišta*, koji su nezavisni;
- *preduzetnici*, koji su uključeni u tržišnu razmenu gde preuzimaju rizik da bi ostvarili profit; i
- *najamnici*, koji se isključuju iz odlučivanja i koji pogodbom ostvaruju primanja.

Još jedan predstavnik Francuske škole, *Abe Nikola Bodo* (Abbe Nicolas Baudeau 1730–1792) ide korak dalje u shvatanju fenomena preduzetništva i smatra da preduzetnik nije samo onaj koji preuzima rizik, nego i inovator koji svojim inovacijama doprinosi smanjenju rizika i troškova i povećanju profita.

Žan-Batist Sej (Jean-Baptiste Say 1767-1832), francuski ekonomista i biznismen je, kao najznačajniji teoretičar preduzetništva u XIX veku, takođe predstavnik Francuske škole, smatrao da uloga preduzetnika kombinuje faktore proizvodnje u proizvodni organizam. Prema njemu preduzetnik je uskladitelj proizvodnog procesa. On je poznatiji više po svom "zakonu tržišta" nego po definiciji preduzetništva, ali ipak njegova teorija je osnov za dalji razvoj teorija o preduzetništvu.

Britanska škola. Predstavnici Britanske škole su u ovom periodu veoma malo doprineli razvoju ideje preduzetništva. Oni preduzetnika tretiraju kao kapitalistu koji racionalno posluje u cilju maksimizacije profita. Najistaknutiji predstavnici ove škole su *Adam Smit* (Adam Smith 1723–1790) i *Dejvid Rikardo* (David Ricardo 1772–1823) koji su tretirali preduzetnika kao vlasnika kapitala. Za Adama Smita karakteristike preduzetničke aktivnosti su: marljivost i štedljivost; poslovne špekulacije; i poslovne inovacije. Dejvid Rikardo je smatrao da je profit koji ostvaruje preduzetnik zapravo nagrada za rizikovanje kapitala, a ne za vođenje preduzeća.

Nemačka škola. Najpoznatiji predstavnik Nemačke škole je *John Henrih Tanen* (Johann Heinrich von Thunen 1783–1850). Za njega preduzetnik preuzima rizik ali i inovira. Preduzetnički talenat smatra za redak resurs, a ostvareni profit kao nagradu za taj talenat. On pravi razliku između preduzetnika i menadžera.

Austrijska škola. Tvorac klasične Austrijske škole je *Karl Menger* (Carl Menger 1840-1921) prema kome je osnovna funkcija preduzetnika da transformiše određena dobra u druga, operišući pri tome različitim informacijama i ekonomskim kalkulaci-

jama. Smatra da je preduzetnik neophodan element u procesu proizvodnje roba, isto kao što su kapital, mašine i ljudski rad neophodni za normalno funkcionisanje ovog procesa.

Američka škola. Prema *Fransisu Amasi Vokeru* (Francis Amasa Walker 1840-1897), predstavniku Američke klasične škole preduzetništva, uspešan preduzetnik mora da poseduje moć predviđanja, sposobnost organizovanja biznisa i izuzetne liderske osobine. Po njemu, preduzetnik je kreator bogatstva, a ostvareni profit predstavlja nagradu za preduzetnika.

1.1.2 Neo-klasične škole preduzetništva

Preduzetnik se pojavljuje kao izrazita figura tek u neoklasičnoj teoriji ekonomije. Njegova uloga, međutim, ograničavala se na odlučivanje o obimu proizvodnje i ceni proizvoda, a dinamika konkurencije pobrinula se za ostalo. Uspon velikih kompanija prisilio je ekonomiste da modifikuju ekonomsku teoriju, iz čega se izrodila teorija oligopola (tržišna situacija u kojoj nekoliko prodavaca vlada čitavim tržištem određenim proizvodima), ali i ovde, uglavnom, preduzetnik još uvek nije imao nekog drugog posla, osim da izračunava cene i količine proizvoda.

Engleska neo-klasična škola. Glavni predstavnik ove škole *Alfred Maršal* (Alfred Marshall 1842-1924), engleski ekonomista, smatrao je da razvoj biznisa zahteva nešto više od "hodanja utabanim stazama". Biznis zahteva tehnička znanja, znanja iz oblasti prodaje, sposobnost predviđanja i identifikovanja poslovnih šansi, liderske kapacitete, želju za usavršavanjem performansi poslovanja. Na formiranje njegovih stavova je imala jak uticaj teorija evolucije *Čarls Darvina* (Charles Darwin 1809-1882).

Rano-američka neo-klasična škola. Predstavnik ove škole, *Džon Klark* (John Bates Clark 1847-1938) je prvi izneo drugačiji stav u vezi preuzimanja rizika u preduzetničkom procesu. Klark je smatrao da preuzimanje rizika nije preduzetnička aktivnost, već aktivnost vlasnika. Preduzetnika je posmatrao kao osnovnu polugu koja treba da vrati ekonomiju u stanje ekvilibrijuma (ravnoteže).

Predstavnik iste škole *Frenk Najt* (Frank Hyneman Knight 1885-1972) je preduzetnike smatrao za podskup menadžera. Prema njemu, preduzetništvo je neraskidivo vezano sa rizikom. Preduzetnik je osoba koja je spremna da rizikuje svoju karijeru i finansijsku sigurnost zbog biznis ideje, ulažući svoje vreme i kapital u neizvestan posao. On se smatra prvim neo-klasičnim ekonomistom koji je identifikovao tu specifičnu preduzetničku funkciju.

Austrijska neo-klasična škola. *Ludvig fon Mizes* (Ludwig Heinrich Edler von Mises 1881-1973), jedan od najznačajnijih predstavnika neo-austrijske škole preduzetništva, je smatrao da u imaginarnoj konstrukciji ravnotežnog sistema niko nije preduzetnik. Međutim, u dinamičkoj stvarnosti svaki učesnik je preduzetnik.

Jedan od najvećih ekonomskih mislilaca svih vremena, *Jozef Šumpeter* (Joseph Alois Schumpeter, 1883-1950), predstavlja ujedno i jednu od najznačajnijih figura

u istoriji misli o preduzetništvu. Za doprinos razvoju misli o preduzetništvu, Šumpeteru priznanje odaje i guru menadžmenta, *Piter Draker* (Peter Ferdinand Drucker 1909-2005). Preduzetništvo je, prema Šumpeteru, sposobnost koja, potpuno nezavisno od vlasništva nad kapitalom, pretpostavlja inicijativu, autoritet, predviđanje i vođstvo. Više je stvar volje, nego intelekta. Ostao je poznat po pridavanju velike uloge preduzetnicima, odnosno prvi je precizno opisao ulogu preduzetnika u ekonomiji. Preduzetnik je pokretač tehnoloških promena. Razlikovao je inovaciju u opštem smislu od preduzetničke inovacije. Podvlačio je da preduzetnik vrši inovacije ne samo tako što koristi inovacije drugih, već i uvođenjem novih načina proizvodnje, novih proizvoda i novih oblika organizacije. Ove inovacije, tvrdio je, zahtevaju jednako znanja i hrabrosti kao sam proces inovacije uopšte. Takođe je tvrdio da preduzetničke inovacije izazivaju talase "kreativne destrukcije". Pod pojmom "kreativna destrukcija" Šumpeter podrazumeva proces industrijske transformacije koji prati radikalna inovacija. Kreativna destrukcija je proces razbijanja postojeće strukture kako bi se povećao njen kvalitet i efikasnost. Da bi se stvorilo nešto novo, mora se "uništiti" ono što već postoji.

Borbu za postizanje monopola od strane preduzetnika smatrao je pozitivnom, jer oni tada rade najbolje. Kreativna destrukcija je "motor" koji tera kapitalizam napred a za upravljačem sedi preduzetnik. Tvrdio je da preduzetnik ne mora da bude neko ko ulaže osnovni kapital ili pronalazač novog proizvoda, nego osoba sa poslovnom idejom. Šumpeterova knjiga "Istorija ekonomske analize" [5] i danas je najvažnije delo iz oblasti istorije ekonomske misli. U toj knjizi on baca širok i pouzdan pogled na ideje i rad pojedinaca i škola učenja o preduzetništvu tokom više od dva veka. Ipak, neki od njegovih stavova su sporni: danas preovlađuje mišljenje da je Adam Smit važniji nego što je Šumpeter verovao, a Leon Valras nešto manje važan, a Šumpeter mu je davao prvo mesto. Iako spada među velike ekonomiste, jednom je napravio veliku grešku. Upitao se 1942. godine: "može li kapitalizam da preživi? Ne. Ne verujem da može". Brinula ga je realna mogućnost da intelektualci odbace kapitalizam i samim tim ga dovedu u opasnost, kao i rizik da preširoka državna intervencija ugrozi fine mehanizme preduzetništva i inovacija. Nadu je polagao u ekonomski uspeh kapitalizma, koji bi poništio ove pretnje.

Ideje su inače teško uhvatljive, ali u rukama preduzetnika one postaju, koliko moćne, toliko i profitabilne. Za ekonomiste koji se fokusiraju na opipljive strane poslovanja, kao što su novac, mašine ili zemlja, doprinos preduzetnika može izgledati zagonetno. Šumpeter se trudio da ovo razjasni: "Šta su to preduzetnici učinili? Oni nisu akumulirali nikakvu robu, nisu kreirali nikakav originalan način proizvodnje, nego su upotrebili postojeća sredstva proizvodnje na drugačiji način, prigodnije, ostvarivši veću korist. Oni su sproveli nove kombinacije... A njihov profit, višak bez ikakve obaveze, jeste preduzetnički profit."

Mogu se izvući određene premise škole o preduzetništvu [6]:

- *Strategija* se u umu lidera nalazi kao perspektiva, posebno kao osećaj za dugoročnu orijentaciju, i predstavlja viziju budućnosti organizacije.
- *Proces formiranja strategije* je u najboljem slučaju polusvestan, ukorenjen u

iskustvu i intuiciji samog lidera, bilo da je on zaista osmišljava ili je preuzima od drugih i uključuje u svoje sopstveno ponašanje.

- *Lider* promovise viziju usmereno, čak i opsesivno, zadržavajući blisku ličnu kontrolu nad procesom implementacije, da bi mogao da preformuliše neke specifične aspekte ako je neophodno.

- *Vizija* je rastegljive prirode, pa tako i preduzetnička strategija ima tendenciju da bude i nastajuća i namerna - namerna u sveobuhvatnoj viziji, a nastajuća u detaljima te vizije kako se oni otkrivaju.

- *Organizacija* je takođe rastegljiva, jednostavna struktura koja odgovara na liderove direktive, bilo da je ona vlasništvo jednog pojedinca ili se radi o preokretu u velikoj formiranoj organizaciji u kojoj se mnoge procedure i odnosi moći privremeno stavljaaju na led da bi se lideru obezbedio neophodni manevarski prostor.

- Strategija preduzetništva često se nalazi u obliku *niše*, jednog ili više manjih džepova u poziciji na tržištu, koji su zaštićeni od sila otvorene konkurencije.

1.1.3 Savremeno shvatanje preduzetništva

Po savremenom shvatanju preduzetništvo postaje četvrti faktor proizvodnje, pored tradicionalna tri (rad, zemlja, kapital). Preduzetništvo predstavlja specifičan način razmišljanja i ponašanja pojedinca, i nije isključivo vezano za biznis. Sposobnost uočavanja potencijalne šanse je preduzetnički kvalitet broj jedan.

Izrael Kirzner (Israel Meir Kirzner 1930–?), predstavnik austrijske ekonomske škole i student *Ludviga fon Mizesa* (Ludwig Heinrich Edler von Mises 1881-1973), je smatrao da je suština preduzetništva u brzom reagovanju na profitne šanse koje se ukazuju na tržištu.

Prema *Teodoru Šulcu* (Theodore William Schultz 1902-1998), predstavniku američke ekonomske škole i dobitniku Nobelove nagrade za ekonomiju, preduzetništvo je čin realokacije resursa, a preduzetničke sposobnosti nisu urođene, već se mogu steći. Sugerise da se preduzetničko ponašanje može demonstrirati i u oblastima koje nisu direktno vezane za biznis. Preduzetništvo se ogleda u sposobnosti promene oblasti delovanja kao odgovor na promene vrednosti rada.

Mark Keson (Mark Casson 1945–?), jedan od najuglednijih savremenih britanskih ekonomista, smatra da je preduzetnik neko ko se specijalizovao za donošenje "pravih" odluka.

Džefri Timons (Jeffrey A. Timmons), profesor preduzetništva na Babson koledžu (Babson College) i Harvardskoj poslovnoj školi (Harvard Business School), vidi preduzetništvo kao sposobnost da se nešto kreira i praktično napravi "ni iz čega – iz nule". To je osećaj za prepoznavanje šanse tamo gde drugi vide "haos, kontradikciju, konfuziju".

Vilijam Bajgrejv (William D. Bygrave), jedan od vodećih savremenih autoriteta u oblasti preduzetništva i profesor na Babson koledžu, smatra da je preduzetnik svaka ona osoba koja započinje novi biznis. Njegovo mišljenje je da preduzetnik može da

bude revolucionaran samo u retkim situacijama. Malo je poslova tj. firmi koje mogu da iniciraju "talas" kreativne destrukcije (J. Shumpeter) [7].

E. Karland (E. Carland), tvrdi da postoji sistemska razlika između preduzetnika i vlasnika malog biznisa.

Shvatanje preduzetništva se menjalo kroz vekove. Preduzetništvo je moguće definisati sa različitih aspekata, pa tako postoje sledeće grupe definicija:

- Preduzetništvo kao faktor proizvodnje (ekonomska definicija) - Preduzetništvo je četvrti faktor proizvodnje, pored tradicionalna tri: rad, sredstva za rad i predmeti rada. *Rad*-čovek sa svojim kreativnim sposobnostima; *Sredstva za rad* (u užem i širem smislu)-traju više proizvodnih ciklusa (amortizacija); *Predmeti rada*-koriste se samo u jednom proizvodnom ciklusu (troše se u potpunosti). U nekim literaturama, kao na primer u [6], može se pronaći da su tri tradicionalna faktora proizvodnje: rad, zemlja i kapital.
- Preduzetništvo kao karakteristike pojedinca - Preduzetnički poduhvat je rezultat urođenih (nasleđenih) osobina koje pojedinac ima i koje ga izdvajaju od drugih ljudi.
- Preduzetništvo kao način ponašanja (razmišljanja) - Preduzetništvo predstavlja specifičan način razmišljanja (ponašanja) pojedinca, i nije isključivo vezano za biznis.

Neke od savremenijih definicija koje se mogu čuti su:

- Preduzetnik je, pre svega, poslovno kreativan, inovativan, dinamičan čovek, spreman na rizik i maksimalne napore, sposoban da brzo uočava pojave, probleme i mogućnosti, da pronalazi uspešne poslovne ideje, mesto na tržištu, tehnologiju, proizvode, kapital, itd.

- Preduzetništvo je sposobnost osobe da zapazi povoljnu priliku za posao, da prikupi potreban kapital i da započne posao preuzimajući rizik da neće uspeti, ali u nadi da će postići uspeh.

- Preduzetništvo je nastojanje da se iskoristi šansa, bez obzira na resurse koji se trenutno poseduju [8]. Definicija *Hauarda Stivenzona* (Howard Stevenson), profesora na Harvardskoj poslovnoj školi, koja je opšteprihvaćena na tom univerzitetu, a i šire.

- "Preduzetništvo, ili ono što zovemo "alhemija" je sposobnost stvaranja nečega ni iz čega. "Alhemičari" su oni ljudi koji ni iz čega stvaraju kompanije, osnivaju organizacije, inoviraju, bez dozvole od bilo koga i bez ikakvog planiranja." Ovo su reči *Čarls Hendia* filozofa i suosnivača Londonske poslovne škole.

Preduzetništvo je danas jedan od ključnih izvora privrednog rasta. Do 1984. godine samo 300 univerziteta je nudilo Preduzetništvo kao predmet, a 2009. godine oko 2.000 univerziteta širom sveta.

Ponašanje preduzetnika se može pratiti kroz tri faze:

1. Sposobnost da se uoči šansa.
2. Spremnost na promenu stanja (na bolje). - "Ko reskira, taj profitira!"
3. Verovanje da je uspeh moguć. - "Iduće godine u ovo vreme bićemo milioneri!"

Sposobnost da se uoči šansa je jedna od ključnih stvari za uspeh preduzetnika. U svakom problemu leži potencijalna šansa. Preduzetnik treba uvek da traži oblasti u kojima potrebe ljudi nisu zadovoljene ili su zadovoljene na neadekvatan način i da u njima realizuje svoju biznis ideju. Suosnivač kompanije Soni (Sony), *Akio Morita* (Akio Morita), je jednom prilikom, u vezi sposobnosti uočavanja šansi, ispričao priču o trgovcu koji je poslat na ostrvo u Pacifiku kako bi prodao cipele. Trgovac je odmah po dolasku na ostrvo poslao faks svojoj kompaniji tražeći premeštaj na novo mesto, jer urođenici sa ostrva nisu nosili cipele. Nakon toga, na ostrvo je došao drugi trgovac. Odmah je poslao faks kompaniji tražeći "pojačanje", jer je uočio veliko, i potpuno neiskorišćeno tržište. *Tomas Edison* (Thomas Alva Edison), čuveni američki pronalazač i preduzetnik je rekao: "Većina ljudi propušta šansu zbog toga što je ona obučena u radnički kombinezon i podseća na svakodnevni posao."

U vezi sa većitim pitanjem, da li preduzetnička ideja mora da bude revolucionarno nova da bi neko bio preduzetnik, *Hju MekLeod* (Hugh MacLeod), konsultant i ilustrator, je izneo interesantan stav: "Ideja ne mora da bude velika. Ona samo mora da promeni svet."

Jedno od pitanja koje se često postavlja je da li preduzetnik treba da radi ono što voli. *Tomas Stemberg* (Thomas Stemberg), osnivač *Stejpls* (Staplesa), kompanije koja se bavi prodajom kancelarijske opreme, je bio jasan: "Mislim da je koncept "slediti svoju strast" veoma glupa ideja. Ja sledim veliko tržište koje mi daje šansu da zadovoljim potrebe kupaca i zaradim novac."

1.2 Zablude vezane za shvatanje preduzetništva

Sa prvim teorijskim razmatranjima preduzetništva shvatilo se da je ono zapravo ključni tržišni faktor i agens od čije efektivnosti zavisi ukupan razvoj svake društvene zajednice. U tom kontekstu centralno mesto zauzima sam preduzetnik, kao lice koje ulaže svoj kapital u određenu tržišnu ponudu, sa osnovnim ciljem da time ostvari i prisvoji određeni profit. Međutim, i pored današnjeg mnoštva naučnih radova iz preduzetništva, u teoriji a naročito u preduzetničkoj praksi još postoje mnoge zablude vezane za shvatanje preduzetništva [9].

- Prva zabluda u shvatanju preduzetništva je u tome što se ono vezuje samo za ulaganje u formiranje *novog preduzeća*. Pri tome se zaboravlja da se preduzeće, radi svog opstanka, stalno mora menjati i razvijati, pri čemu sve te promene zahtevaju nova ulaganja. To predstavlja bitan sadržaj preduzetničke aktivnosti.
- Druga zabluda se odnosi na poistovećivanje preduzetništva sa *malim biznisom*.

Takvu tvrdnju najočiglednije demantuju brojna velika svetska preduzeća gotovo iz svih oblasti (naftne i automobilske industrije, trgovine, informacionih tehnologija, građevinarstva, mode, sporta, i dr.) sa profitom i od više stotina miliona dolara na godišnjem nivou, a koja se nalaze u vlasništvu pojedinaca. Zahvaljujući upravo koncentraciji velike sume kapitala u ličnom vlasništvu, kao i svojim dokazanim preduzetničkim sposobnostima i velikom iskustvu, oni su u mogućnosti da ulažu značajne sume novca upravo u poslove koji su tržišno najatraktivniji. Čak se i u našoj zemlji, u kojoj preduzetništvo tek počinje da se razvija, kroz tekući proces privatizacije izdvojio određeni broj preduzetnika koji su postali vlasnici nekoliko velikih naših fabrika. Naravno, ovi krupni preduzetnici samostalno ne vode velike firme, ali u njima u svim varijantama upravljaju.

- Treća zabluda se odnosi na određivanje delovanja preduzetništva samo u formi *privatnog preduzeća*. Preduzetnički oblici delovanja prisutni su i u preduzećima sa svim drugim oblicima svojine (mešovitim, zadružnim, pa i državnim), jer su u današnjim uslovima sva ona zavisna od delovanja tržišta, pa shodno tome moraju da pronalaze načine opstanka na njemu. Taj opstanak uvek podrazumeva pronalaženje novih prostora delovanja, za čije osvajanje je potrebno stalno ulagati dodatna sredstva.
- Četvrta zabluda se odnosi na povezivanje preduzetništva samo za *privredna preduzeća*. Preduzetništvo deluje i u vanprivrednim sferama (nauci, kulturi, prosveti, sportu, zdravstvu, informisanju, bankarstvu i dr.). Poslednjih decenija, u svetu, pa i kod nas, je čak značajno pojačan obim preduzetničkih aktivnosti i obima ulaganja u razne vidove tzv. javnih delatnosti, posebno u oblasti informisanja, obrazovanja, zdravstva i sporta. Motivi takvog delovanja nisu humanističke i patriotske prirode, već se pre svega ispoljavaju u uočenoj mogućnosti ostvarenja visoke stope profita. Upravo iz razloga da takvim delovanjem ne bi dolazilo do ugrožavanja opštih društvenih interesa, pojedine od ovih delatnosti su u svom osnovnom obliku zakonom definisane kao neprofitabilne, npr: oblast formalnog obrazovanja, zapošljavanja i sl. To ne znači da u njima nema preduzetništva, već se i tu putem preduzetničkih aktivnosti stvara višak vrednosti koji se vraća u unapređivanje rada konkretne institucije, ustanove, udruženja i sl.

1.3 Zakonski okvir preduzetništva

Govoreći o zakonskoj regulativi preduzetništva, može se uočiti da je ona novim Zakonom o privrednim društvima dvojako definisana: neposredno i posredno [10]. Neposredno određenje je u uvođenju institucije preduzetnika, kao fizičkog lica koje radi sticanja dobiti u vidu zanimanja obavlja delatnost. Posredno određenje je sadržano u ustanovljavanju privrednog društva kao osnovne forme privrednog organizovanja i napuštanja ranijeg naziva preduzeća. Time je u ovoj oblasti izvršeno usaglašavanje našeg zakonodavstva sa regulativom Evropske unije u kojoj privredno

društvo predstavlja osnovni pravni subjekat koji je nosilac preduzetničke delatnosti i preduzetništva. To potvrđuje i definisanje privrednog društva kao pravnog lica koje osnivaju pravna i/ili fizička lica radi obavljanja delatnosti u cilju sticanja dobiti.

Iz ovih definicija se jasno uočava da Zakon sve tržišne subjekte smatra preduzetničkim, što predstavlja značajnu novinu u našoj pravnoj praksi, a koja je ujedno priznavanje društvene i pre svega ekonomske realnosti. Ovakav pristup je razumljiv, obzirom da, u okolnostima tekućih ubrzanih tehnoloških procesa i neminovnosti prilagođavanja njima, jedino preduzetnički pristup poslovanju daje šanse za osmišljavanje, kreiranje i realizaciju novih tržišno atraktivnih proizvoda i usluga i obezbeđuje ostvarivanje dobiti za realizaciju buduće proširene reprodukcije.

1.4 Vrste preduzetništva

Preduzetničku funkciju obavljaju različiti subjekti u privrednim sistemima. U zavisnosti od vrste kapitala i svojine njihovi efekti u preduzetničkom poslu nisu isti. Preduzetništvo nije samo cilj privrednih subjekata, zato što je to savremeni trend razvoja, nego je to i sredstvo kojim se postiže veća efikasnost. Postoje različite vrste preduzetništva u zavisnosti od kriterijuma takvih podela [6, 11]. U ovom radu se razmatraju dve vrste kriterijuma za podelu preduzetništva: prema opredeljujućoj ulozi privrednih subjekata u razvoju preduzetništva, i prema mestu pojave preduzetništva i faktorima okruženja.

- Prema opredeljujućoj ulozi privrednih subjekata u razvoju preduzetništva, preduzetništvo može biti:

- državno preduzetništvo,
- kolektivno preduzetništvo, i
- individualno preduzetništvo.

Državno preduzetništvo je oblik intenzivnog privrednog razvoja, koji najčešće nastaje u nerazvijenim zemljama ili zemljama koje su radikalno promenile bitne osnove privrednog sistema, pa je autoritet države u toj fazi razvoja, ne samo potreban, nego i neophodan. Različitim formama i modelima, putem srednjoročnih planova ili usvajanjem različitih strategija, država igra ulogu "glavnog preduzetnika" u korist svojih građana. Takav oblik privrednog rasta sprovodi se kroz kontrolu glavnih i velikih proizvođača, kroz državna preduzeća, putem kojih država podmiruje i druge, neekonomske potrebe. Ovakav oblik preduzetništva, u suštini, i nije preduzetništvo. Da bi se ocenio preduzetnički poduhvat i utvrdila njegova preduzetnička dobit, uvek mora da postoji i drugi privredni subjekt, a ne samo subjekt koji se analizira. Država nema konkurenta. Svaki rezultat koji ona postigne je najbolji i najveći. Sa druge strane, država je i institucija javne vlasti. Kada obavljaju preduzetničku delatnost, njeni organi nikada ne zaboravljaju subjekte javne vlasti i njihov autoritet. U nedostatku ekonomskih argumenata i ekonomskih kriterijuma, "potežu" se argumenti državnog autoriteta. Pravo, preduzetničko tržište takve argumente ne priznaje.

Kolektivno preduzetništvo se definiše kao specifični tip preduzetništva u uslovima društvene svojine i nekompetitivne privrede. Često se ovaj tip preduzetništva naziva "socijalnim preduzetništvom". Reč je, u stvari, o preduzimljivosti članova radnog kolektiva, koji poseduju radne i organizatorske sposobnosti za obavljanje ove uloge. Po zagovornicima ovog tipa, nema bitne razlike između kapitalističkog i kolektivnog preduzetništva, a u nekim elementima, prednosti su na strani ovog drugog. Tu se misli na "ovladavanje radnika celinom procesa društvene reprodukcije", na samoupravljanje, društvenu svojinu i svesnu i odgovornu poziciju direktora društvenog preduzeća.

Međutim, ni ovaj tip preduzetništva nije preduzetništvo u pravom smislu te reči. Tome u prilog navodi se sledeće:

- Preduzetništvo podrazumeva određeni tretman svih faktora proizvodnje, kao robe, što se u kolektivističkom sistemu bitno razlikuje.
- Sistem odlučivanja u kolektivističkom privređivanju je kompromis ekonomske ponude i moći odlučivanja grupa u kolektivu. Efikasno odlučivanje je preduslov preduzetništva, pa je malo verovatno da je radni kolektiv sastavljen u celini od kreativnih preduzetnika.
- Interno deoničarstvo kao "dokaz" preduzetničkog karaktera kolektivističke ekonomije i dalje zadržava odnos jedna deonica–jedan glas, što je bio osnovni princip odlučivanja u samoupravljanju. Dakle, ne postoji koncentracija odgovornosti za donete odluke, a rizik donetih odluka se ravnomerno odnosi na sve članove kolektiva i tiče se najčešće pitanja ličnih primanja.

Individualno preduzetništvo je pravi tip preduzetništva. Kada se govori o preduzetništvu onda se misli na individualno preduzetništvo, jer je preduzetništvo individualna sposobnost ljudi koja se može povećati obrazovanjem i iskustvom, ali koja se ne može "instalirati" ljudima koji su nemoćni da u privrednom okruženju prepoznaju unosne poslove, otkriju rizike njihovog obavljanja i linije pomoću kojih se najefikasnije ostvaruju.

Preduzetništvo nije samo inoviranje faktora proizvodnje, nego i stvaranje novih ideja u organizaciji i procesu proizvodnje u celini. Neki upravljački timovi znaju koji je biznis unosan i kako do tog biznisa doći, ali isto tako znaju koji rizik taj poslovni poduhvat nosi sa sobom, pa se neće tako lako odlučiti za njega. To nisu preduzetnici, već pripadnici menadžerskog sloja velikih korporacija. Za razliku od njih, određeni pojedinci preuzimaju inicijativu, pokazuju odgovornost, upravljaju rizikom i imaju viziju i istrajnost da vide stvari okončanim. Oni su jedini u stanju da primene koncepciju koja se svodi na postupak "odbaci i stvaraj novo" (scarp and build), a to su preduzetnici.

Može se zaključiti da je samo individualno preduzetništvo pravo, a ostali oblici su njegovi surogati. Društvo, koje razvija slobodnu inicijativu ljudi, a posebno privredni sistem koji favorizuje otvorenu tržišnu utakmicu, ima šansu da uključi

preduzetništvo kao četvrti faktor proizvodnje. Ostala, kvazipreduzetnička društva, sa ostacima realsocijalističke prošlosti, takvu šansu nemaju. Deklarativno zalaganje za razvoj preduzetništva neće dovesti do preduzetničke ekonomije.

- Prema mestu pojave i faktorima okruženja, preduzetništvo može biti:
 - unutrašnje preduzetništvo, i
 - spoljno preduzetništvo.

Unutrašnje preduzetništvo ili interno preduzetništvo je termin koji se koristi za označavanje preduzetničkih aktivnosti zasnovanih na preduzetničkom inovativnom duhu unutar već uspostavljenih organizacija. Međutim, obzirom na to da korporacije predstavljaju najznačajnije legalne oblike biznisa u razvijenom svetu, u savremenoj literaturi sve je dominantniji termin **korporativno preduzetništvo**.

Autori *Šarma* i *Krisman* (Pramodita Sharma and Sankaran James J. Chrisman) definišu korporativno preduzetništvo preko tri tipa fenomena koji se odvijaju unutar korporacije [12]:

- rađanje novog biznisa unutar postojeće organizacije, koji se označava kao korporativni poduhvat;
- transformacija postojeće organizacije kroz obnovu ili preoblikovanje ključnih ideja na kojima je građena;
- inovacija.

Slično ovome, na bazi trenutnog stanja istraživanja u ovoj oblasti, autori *Kuratko* i *Hodžits* (Donald F. Kuratko and Richard M. Hodgetts) definišu korporativno preduzetništvo kao proces u kome pojedinac ili grupa pojedinaca u asocijaciji sa postojećom organizacijom kreira novu organizaciju ili podstiče obnovu ili inovacije unutar organizacije [13, 14]. Ovakva definicija podrazumeva sledeće elemente procesa:

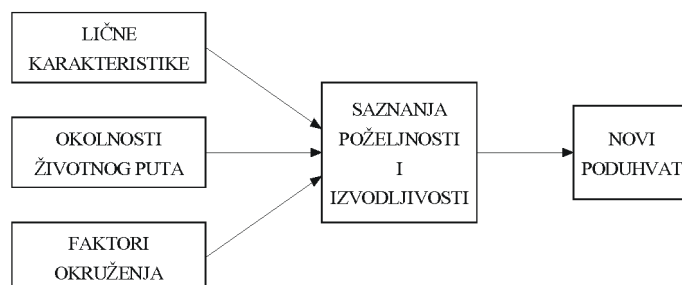
- Strategijska obnova - uvođenje organizacione obnove koja uključuje glavne strategijske i/ili strukturne promene;
- Inovacija - uvođenje nečeg novog na tržište;
- Korporativni poduhvat - korporativni preduzetnički napor, koji vodi stvaranju nove biznis organizacije unutar korporativne organizacije.

Spoljno preduzetništvo direktno utiče na ponašanje rukovodstva kompanije. Uočene i dostignute inovacijske i preduzetničke ideje iz okruženja direktno podstiču interno preduzetništvo i parolu "kad mogu drugi možemo i mi". Direktne koristi od eksternog preduzetništva su velike:

- stvara se preduzetnički i takmičarski duh u preduzeću;
- uči se na tuđim uspesima i greškama;
- istražuju se mogućnosti i šanse;
- strategijom imitiranja mogu se postići značajni efekti bez velikih finansijskih sredstava.

1.5 Faktori koji utiču na preduzetništvo

Faktori koji utiču na preduzetništvo prikazani su na slici 1.1.



Slika 1.1: Faktori koji utiču na preduzetništvo [15]

Lične karakteristike. Jedno pitanje koje zaokružuje preduzetništvo je da li preduzetnici imaju osobine ličnosti i prethodno iskustvo koje ih izdvaja od ostalih. Ako je tako, svesnost o takvim karakteristikama može olakšati određivanje koji pojedinci imaju najbolje šanse za uspešno lansiranje novih poduhvata. Jedan broj studija upućuje baš na ovo pitanje fokusirajući uglavnom ličnost, iskustvo i druge lične karakteristike koje bi mogle da objasne zašto neki ljudi postaju preduzetnici, a drugi ne.

Psiholog David McClelland je tvrdio da preduzetnici teže da imaju veliku *potrebu za dostignućem*. Preduzetnici zaista imaju tu potrebu, ali ona ne ističe preduzetnike, jer visoku potrebu za dostignućem možemo pronaći i kod rukovodilaca, prodavaca, itd. Verovatno da je visoka potreba za dostignućem važan sastojak preduzetničkog uspeha, kao što je korisna osobina i u drugim zanimanjima, koja uključuju preuzimanje lične odgovornosti da bi se ostvarila značajna dostignuća [15].

Druga karakteristika koja je pronađena kod preduzetnika je *unutrašnji skup kontrole*. Osobe sa unutrašnjim skupom kontrole teže da se osećaju kako u velikoj meri kontrolišu svoju sudbinu kroz sopstveni trud. Sugerise se da unutrašnji skup kontrole može da posluži za izdvajanje uspešnih od neuspešnih preduzetnika.

Jedna karakteristika koja izdvaja preduzetnika od rukovodioca je *visoka tolerancija nejasnoće*. Velika tolerancija nejasnoće znači da je pojedinac sposoban da nastavi da radi efektivno čak i kada su situacije visoko neizvesne. Pošto preduzetništvo uključuje početak novih poduhvata, tu je često uključen i veliki stepen nesigurnosti.

Istraživanja *porodičnog okruženja* u detinjstvu preduzetnika su razmatrala pitanja kao što su redosled rođenja deteta i zanimanje roditelja. Jedinci i prvorodena deca imaju veće tendencije ka preduzetništvu usled povećane pažnje roditelja, što dovodi do sticanja većeg samopouzdanja koje može da podstakne preduzetništvo. Sa druge strane, istraživanja su pokazala da preduzetnici imaju očeve koji već imaju neki biznis. Oni često imaju i majke preduzetnike, ili čak oba roditelja preduzetnika.

Drugi fokus ispitivanja je bio *nivo obrazovanja preduzetnika*. Iako popularna literatura tvrdi da su preduzetnici manje obrazovani od ostalih, novije studije sugerišu da je suprotno verovanje tačno. Preduzetnici teže da su bolje obrazovani od proseka populacije. Unutar preduzetničkih rangova postoji velika raznolikost stečenog obrazovanja. Žene preduzetnici su posebno sklone ka sticanju diplome o visokom obrazovanju.

Starost je još jedna karakteristika pogodna za objašnjavanje preduzetničkih aktivnosti. Iako je doba između 25 i 40 godina često pominjano kao period kada pojedinci najčešće postaju preduzetnici, taj raspon je po svemu sudeći širi, i to od 22 do 55 godina života. Pojedinci mogu postati preduzetnici i pre 22. godine, ali su takvi slučajevi manje mogući zbog toga što takvi pojedinci nemaju dovoljno obrazovanja, iskustva i finansijskih resursa da krenu u stvaranje novih poduhvata. Posle 55. godine, smanjena energija i fizički problemi ometaju neke, ali sigurno ne sve, potencijale preduzetnika [15].

Radno iskustvo je značajan faktor u osnivanju novog preduzeća. Nekoliko studija pokazuje da je u novim poduhvatima bar jedan od osnivača prethodno radio u istoj privrednoj grani, kao što je i novi posao. Stvaranje novih poduhvata postaje lakše posle prvog posla, dajući značaj principu koridora. Koridor princip tvrdi da proces početka novog poduhvata pomaže preduzetnicima da sagledaju i druge mogućnosti koje nisu mogli da uvide ili iskoriste dok nisu započeli inicijalni poduhvat. Pojedinci koji počinju svoje preduzetničke karijere u ranijem životnom dobu mogu bolje da iskoriste princip koridora zbog potencijalno duže preduzetničke karijere [15].

Okolnosti životnog puta. Nekoliko tipova okolnosti životnog puta povećava verovatnoću da će neki pojedinac postati preduzetnik [15].

Nezadovoljavajuće radno okruženje se odnosi na okolnost u poslovnoj situaciji pojedinca koje primoravaju tu osobu da razmišlja o napuštanju posla i započinjanju novog poduhvata. Jedan uobičajen faktor je jako nezadovoljstvo ili samim radom ili sa nekim drugim aspektima radnog okruženja, kao što je neprimerena kontrola. Drugi čest faktor je odbijanje nadređenih da priznaju vrednost inovativnih ideja.

Negativno iskustvo se odnosi na situacije koje čine velike promene u stilu života pojedinca. To može biti: dobijanje otkaza, razvod braka, smrt bračnog druga, dostizanje srednjeg doba, emigriranje u neku drugu zemlju, itd.

Razvoj karijere su okolnosti u kojima se jedna osoba kreće od jedne aktivnosti karijere do druge, kao što je završavanje studija, završetak vojnog roka, završetak velikog projekta, napuštanje roditeljskog doma, i sl.

Ljudi od pozitivnog uticaja, kao što su menadžeri, investitori, mušterije, potencijalni partneri, su osobe koje podstiču pojedince da započnu posao.

Faktor okruženja. Postoji izvestan broj faktora iz okruženja koji stimulišu preduzetništvo. Mnogi od ovih faktora su zapravo osnovni zahtevi neophodni za normalno obavljanje posla, kao što su: adekvatno finansiranje, tehnički sposobna radna snaga, pristupačnost snabdevača ili tržišta, dostupnost zemljišta i infrastrukture,

dostupnost transporta, itd. Drugi više indirektni faktori su: prisustvo iskusnih preduzetnika, postojanje inkubatora, uticaj vlade, stav populacije i životnih uslova, itd.

Glava 2

Definisanje preduzetnika

2.1 Pojam i definicija preduzetnika

Kao što preduzetništvo (na engleskom "entrepreneurship") potiče od francuske reči "entreprendre", što znači činiti, preuzeti, uraditi nešto, i reč "preduzetnik" (na engleskom entrepreneur) potiče od iste reči i može se u slobodnoj formi prevesti kao činitelj, preduzimač, proći–između, preduzimač–između. Kao i shvatanje o preduzetništvu i sam termin preduzetnik je imao dugu i promenljivu evoluciju. U srednjem veku, termin preduzetnik se odnosio na glumca i na osobu koja nadgleda velike projekte. Od projektnog rukovodioca-preduzetnika se nije očekivalo da prihvati bilo koji rizik, nego samo da koristi obezbeđeni materijal. Tokom 17. veka, termin preduzetnik je nosio pojam rizika i korišćen je za pojedince koji su ušli u ugovorne aranžmane snabdevanja dobrima ili uslugama sa vladom, po fiksnoj ceni. Zbog toga što je ugovorna cena bila fiksna, preduzetnik je mogao ostvariti korist od bilo koje ekonomije proizvodnje, ali je takođe morao da apsorbuje eventualne gubitke – otuda nastaje osnov za rizik. U XVIII veku, termin preduzetnika je postavljen u konotaciji pojedinaca kojima treba kapital kako bi obavljali svoje aktivnosti, i tako je suprotstavljen obezbeđivačima kapitala. Tokom XX veka ugledni ekonomista Šumpeter, dodaje pojam inovacije rastućoj listi značenja za preduzetnika, videći preduzetnika kao nekog ko proba nove kombinacije i neistražene tehnologije.

Danas se može osnovano tvrditi da nema konsenzusa oko definisanja termina "preduzetnik", pa čak ni oko pristupa definisanju. Slobodno se može reći da definicija ima koliko i autora. Neki primeri definicija preduzetnika [6, 16, 17, 18]:

- Preduzetnik je osoba koja pokušava da profitira rizikom i inicijativom. (Oxford English Dictionary–2006.)

- Uopšteno posmatrano termin preduzetnik se primenjuje na nekoga ko uspostavlja nov entitet za ponudu novog ili postojećeg proizvoda ili usluge na novom ili postojećem tržištu, bilo da se radi o profitnom ili neprofitnom poduhvatu. (Wikipedia–2006.)

- Preduzetnik je inovator koji donosi nove kombinacije u cilju uvođenja novih

dobara ili unapređenja postojećeg proizvoda, razvoja novih metoda proizvodnje, otvaranja novih tržišta i pronalaženja novih resursa, ili kreiranja novih formi organizacije poslovanja. (Schumpeter 1948.)

- Preduzetnikova nagrada za preduzimanje inovativnih aktivnosti je mešavina moći, prestiža i profita. (Baumol 1993.)

- Preduzetnici se služe inovacijom da koriste ili stvaraju pogodnost za ostvarenje profita na tržištu. Oni to čine premeštanjem ekonomskih resursa iz oblasti niže produktivnosti u oblast više produktivnosti i višeg dobitka, prihvatajući pri tome visok stepen rizika i neizvesnosti. (Burns 2001.)

- Preduzetnici su one individue koje otkrivaju potrebe tržišta i pokreću nove firme u cilju zadovoljenja ovih potreba. (Longenecker, Moore, Petty 2003.)

- Preduzetnici su ljudi koji kreiraju i razvijaju preduzeća. (Dabson 2006.)

- Preduzetnik je, pre svega, poslovno kreativan, inovativan, dinamičan čovek, spreman na rizik i maksimalne napore, sposoban da brzo uočava pojave, probleme i mogućnosti (prednosti, slabosti, šanse i pretnje), da pronalazi uspešne poslovne ideje, mesto na tržištu (tržišne "niše"), tehnologiju, proizvode, kapital, itd. (.....)

Analizom navedenih definicija mogu se izdvojiti sledeći osnovni koncepti:

- Preduzetnik je nosilac rizika;
- Preduzetnik je nosilac vlasništva nad kapitalom;
- Preduzetnici su izuzetni pojedinci;
- Preduzetnici su lideri;
- Preduzetnici kreiraju ekonomski ekvilibrijum;
- Preduzetnici kreiraju ekonomski disekvilibrijum;
- Preduzetnici su inovatori;
- Preduzetnici imaju pojačanu budnost prema prilikama.

Koncept preduzetništva ima širok raspon značenja. U jednom kontekstu preduzetnik je osoba vrhunskih sposobnosti i talenata, koja krči put promenama, dakle, ličnost sa osobinama koje se mogu naći u vrlo malom broju populacije. U drugom kontekstu je definicija da su preduzetnici osobe koje hoće da rade za sebe.

2.2 Preduzetnik - nekad i sad

Do osamdesetih godina prolog veka preduzetnik je opisivan kao neka verzija "kauboja" koji upravlja svojim poslom kroz komercijalni rodeo bez pomoći edukacije bankara ili drugih eksperata [19]. Preduzetnici su tada bili viđeni kao osnivači malog biznisa sa jakom nezavisnom prirodom i sklonošću dramatici. Oni su bili rađani, a ne stvarani. Stvari su danas prilično drugačije, profil opisanog preduzetnika se menja u novu klasu profesionalnih preduzetnika koji se oslanjaju više na svoje znanje i intelektualne sposobnosti koje poseduju, nego na samu intuiciju. Obučeni su da koriste metode i postupke za analiziranje okruženja. Preduzetnik uživa u osećaju kontrole svoje vlastite ekonomske sudbine i mogućnosti da radi za sebe, a ne za druge. Novi preduzetnici stižu iz različitih sredina, mnogi su napustili preduzeće,

zbog njihovog smanjenja ili su bili primamljeni pitanjima boljeg statusa, velikih para ili želje za kontrolom vlastitog života. "Biti u kontroli vlastite sudbine, biti vlastiti šef, poprma privlačnost veću nego ikad pre" [20].

Današnji uspešni preduzetnik, kako bi uvećao vlastite šanse za uspehom i razumeo preduzetničku ulogu i šansu, treba da pronađe odgovore na sledeća pitanja:

- Šta pretpostavlja jedna preduzetnička karijera?
- Šta je razlika između dobre prilike i dobre ideje?
- Da li je prilika koju razmatra prava za njega?
- Koji su kontakti i mreže potrebni i kako da ih razvije?
- Koje finansijske izvore strategije i mehanizme treba da koristi?
- Koliki su minimalni resursi potrebni da se održi kontrola?

Osposobiti se za pronalaženje odgovora na ova pitanja može omogućiti zapošljavanje ili značajnu karijeru u firmama koje idu putevima preduzetništva.

Tabela 2.1 *Profili preduzetnika nekada i sad* [20]

PREDUZETNICI	
NEKAD	SAD
1. Osnivači malih biznisa 2. Šef 3. Sam tragač 4. Tajanstven 5. Samouveren 6. Intuitivan 7. Oštro odlučivanje 8. Muškarac vlasnik	1. Pravi preduzetnik 2. Lider 3. Kreator mreže 4. Otvoren 5. Radoznao, željan znanja 6. Biznis plan 7. Usklađenost 8. Mešovito vlasništvo
IDEJA	IZVRŠENJE
U 1982. god. 80% izvršnih direktora 500 velikih preduzeća su verovali da je njihov uspeh zasnovan na jedinstvenim idejama i idejama sa pravom svojine.	U 1992.god. 80% izvršnih direktora 500 velikih preduzeća kažu da su ideje za njihove kompanije bile uobičajene, a da duguju svoj uspeh superiornom izvršenju.
ZNANJE TRGOVINE	ZNANJE BIZNISA
Eastern, jednu od prvih avio linija u SAD, osnovao je pilot Eddie Rickenbacker.	Federal Expres, brzi isporučilac usluga aviona, razvijen je biznis planom napisanim od Fred Smitha dok je bio student na MBA
AUTOMATIZACIJA	INOVACIJA
Tehnologija omogućava poslovnim automatima da rade ono što su ljudi uvek radili.	Tehnologija dozvoljava ljudima da čine stvari kao nikada pre.

Bilo da je mlad ili poslovan čovek sa dosta godina iskustva, da bi bio uspešan preduzetnik treba da nauči kako da pokrene svoju kreativnost i kreativnost drugih, i kako da napravi razliku između dobre ideje i ozbiljne povoljnosti. Najbitnije za svakog preduzetnika je da nauči kako da postane samodovoljan i nezavisan i otkrije šta je to u preduzetničkom biću što odražava energiju i daje gorivo za ostvarenje njegovih snova.

2.3 Osnovne osobine preduzetnika

Osobine koje opisuju pojedince i njihove karakteristike neophodne da bi bili potencijalni preduzetnici su [21]:

1. *Preuzimanje rizika.* Preduzetnik je osoba koja preuzima rizike, tj. neko ko se bavi novim biznisom koji se obavlja van utvrđenih organizacija.
2. *Nezavisnost.* Preduzetnik je nezavisna osoba koja ne voli da radi za druge.
3. *Unutrašnji centar kontrole.* Oni koji veruju da imaju veliki uticaj na ono što im se događa, označeni su kao ljudi koji imaju unutrašnji centar kontrole. Oni koji veruju da je ono što im se događa rezultat sreće, označeni su kao ljudi koji imaju spoljni centar kontrole. Ljudi koji kreću u nove poduhvate pre pripadaju onim koji se orijentišu iznutra, nego ljudima čija se orijentacija određuje spolja.
4. *Živeti od uzbuđenja.* Iako neke osobe teže ka mirnom životu, drugi su okrenuti ka uzbuđenju i akciji. Preduzetnici se uklapaju u ovu drugu kategoriju, jer oni vole uzbuđenja koje donose novo i različito.
5. *Samoinicijativa.* Preduzetnici započinju stvari kada se na to odluče, koristeći vlastite ideje i energiju kao opravdanje.
6. *Samopouzdanje.* Preduzetnici imaju veliko samopouzdanje, snažnu veru u to da novi proizvod, usluga, ideja ili pristup koji propagiraju ima korist. Ovo samopouzdanje je neophodno jer drugi, uglavnom, ne podržavaju nove ideje. Stoga, potrebno je ne samo da veruje u novu ideju, već i da se ima dovoljno vere u sebe kako bi se prevazišlo neprijateljsko raspoloženje drugih i kritika.
7. *Prilagodljivost.* Preduzetnici moraju da budu prilagodljivi, jer se tržište i sistemi menjaju. Biznis mora da se menja zajedno sa njima.
8. *Upornost.* Preduzetnici su osobe koje ne posustaju uprkos preprekama.
9. *Dvosmislenost.* Preduzetnici mogu da tolerišu dilemu izbora koja stoji pred njima. Za neke osobe neke situacije su teške za razrešenje, opasne i psihološki problematične. To nije slučaj kada se radi o preduzetniku. Ne samo što neizvesnost ima manje uticaja na preduzetnika, nego što su oni u stanju da je iskoriste i da je preokrenu u svoju korist.
10. *Obrasci prepoznavanja.* Preduzetnici su sposobni da razlikuju sukobe koristeći obrasce prepoznavanja. Oni su u stanju da vide kako se sve međusobno uklapa, hvatajući u svoj vidokrug i celu "šumu", dok ostali ostaju da se bore sa "drvećem".

11. *Mala potreba za pomoć.* Ovo je tesno povezano sa samopouzdanjem. Preduzetnici su veoma samouvereni, ali ipak, osećaju malu potrebu za pomoć od strane drugih.

12. *Visoka tolerancija nejasnoće.* Preduzetnik radi efikasno i u visoko neizvesnim situacijama.

13. *Preduzetnička tradicija u porodici.* U boljoj su poziciji potencijalni preduzetnici koji imaju jednog ili oba roditelja koji se bave nekim preduzetničkim poduhvatom.

14. *Nivo obrazovanja.* Sve se više polaže pažnje nivou obrazovanja. Paradigma da su preduzetnici nedovoljno obrazovani se menja. Žene su posebno sklone za sticanje visokog obrazovanja.

15. *Starost.* Po istraživanjima, najbolje doba za obavljanje preduzetničkih aktivnosti je između 22–55 godina.

16. *Radno iskustvo.* Veće šanse za uspehom imaju potencijalni preduzetnici koji su već radili u privrednim granama u kojima žele da pokrenu novi biznis.

17. *Princip koridora.* Mlađi preduzetnici mogu bolje da iskoriste princip koridora zbog potencijalno duže preduzetničke aktivnosti.

18. *"Ono pravo".* Ova fraza rezimira psihološki pogled na preduzetništvo. Potrebno je imati određene osobine da bi neko bio preduzetnik.

Odgovor na pitanje kako je preduzetnik pozicioniran u odnosu na njegovu kreativnost i inovativnost, sa jedne strane, i njegove stručnosti i poznavanje posla, sa druge strane, može se pronaći u matrici na slici 2.1.

		Stručnost i poznavanje posla	
		Mala	Velika
Kreativnost i Inovativnost	Velika	INVENTOR	PREDUZETNIK
	Mala	PROMOTER	MENADŽER ADMINISTRATOR

Slika 2.1: *Pozicija preduzetnika* [22]

Da bi neko bio *promoter* (organizator, pokretač), potrebno je da poseduje malo kreativnosti i inovativnosti, i malo stručnosti i poznavanja posla. Da bi neko postao *inventor* (pronalazač), potrebno je dosta kreativnosti i inovativnosti, a malo stručnosti i poznavanja posla. Za menadžera *administratora* (upravnik, direktor) postojećeg poslovnog poduhvata potrebno je posedovati malo kreativnosti i inovativnosti, a puno stručnosti. Konačno, da bi neko bio *preduzetnik*, potrebno je veoma mnogo kreativnosti, inovativnosti, stručnosti i poznavanja posla.

U literaturi je moguće pronaći nekoliko teorija preduzetništva koje ukazuju na osobine preduzetnika i uslove za stvaranje preduzetnika. To su pre svih, četiri *C* teorija i komparativne teorije preduzetništva.

Teorija preduzetništva koja se bazira na četiri *C* može se shvatiti kroz četiri osnovna pojma [21]:

1. Karakteristike (**C**haracteristics),
2. Sposobnosti (**C**ompetencies),
3. Uslovi (**C**onditions),
4. Kontekst (**C**ontext).

Karakteristike se odnose na psihološke osobine. Sposobnosti ukazuju na to da postoje određene veštine. Uslovi se odnose na povoljnosti u okruženju (porodica, preduzeće, zajednica) kao i razvoj novih proizvoda, usluga i ideja. Kontekst su sile iz makro okruženja koje su većeg obima i koje, takođe, mogu pogodovati preduzetničkim funkcijama. One su manje podložne uticaju, ali se i one mogu oblikovati. Ovi faktori mogu da imaju pozitivan i negativan uticaj na preduzetništvo. Najbolja je situacija kada svi oni imaju pozitivan predznak. Ako neki od njih ima negativni predznak potrebno je delovati u pravcu njegovog menjanja.

Definisanje komparativnih teorija polazi od dva osnovna obeležja: ličnosti preduzetnika (pasivno i aktivno reagovanje) i okruženja (pasivno i aktivno menjanje). Na osnovu ovih dimenzija moguće je generisati četiri teorijska modela [21], kao što je prikazano na slici 2.2.

		Okruženje	
		pasivno	aktivno
Osoba	pasivna	Teorija o posedovanju « onog pravog »	Teorija nužnosti
	aktivna	Teorija o velikoj ličnosti	Teorija o združenom delovanju

Slika 2.2: Komparativne teorije preduzetništva [16]

U slučaju da je osoba pasivna i da deluje u pasivnom okruženju radi se o teoriji posedovanja "onog pravog". Ta teorija govori o preduzetniku koji očigledno ima neku osobinu koja mu omogućava da u nepovoljnim okolnostima stvori novi poduhvat. Kada je osoba pasivna, a okruženje aktivno, u pitanju je teorija nužnosti, gde se preduzetnik više stvara, nego što poseduje preduzetničke karakteristike koje su mu date rođenjem. Teorija o velikoj ličnosti apostrofira aktivnog preduzetnika koji

je radio na stvaranju novog poduhvata u pasivnom okruženju. Ako su i osoba i okruženje aktivni radi se o združenom delovanju gde preduzetnik aktivno okruženje doživljava kao veoma poznatu sredinu u kojoj se odlično snalazi.

2.4 Karakteristike preduzetnika

Preduzetnik je poslovni čovek koji u svom poslovnom delovanju *naslućuje, rizikuje, organizuje, racionalizuje i zaraduje*. Pored ostalog mora da ima sklonost za imaginaciju–maštu. On mora da se otiskuje iz stvarnog u nestvarno, iz mogućeg u naizgled nemoguće, iz sadašnjeg u buduće. U uslovima konkurencije mogu da pobeđu samo oni koji su ispred vremena, oni koji idu u korak sa vremenom već kasne. Pobeđuju samo oni koji idu u susret budućnosti, koji vrše njenu anticipaciju. Preduzetnici naslućuju dolazeće vreme i promene koje ono nosi sa sobom–nove ideje, nove programe, nove šanse. Sledeća bitna karakteristika preduzetnika je rizik. Oni koji idu poznatim, proverenim i uhodanim stazama mogu da zarade, ali skromnije iznose. Oni, osim izuzetaka, ređe gube i imaju konstantnu dobit–profit. Onaj preduzetnik koji rizikuje, može i da izgubi, ali češće dobija. Kada dobija, dobit je gotovo redovno veoma visoka.

Kada identifikuje i usvoji određenu poslovnu ideju i uđe u određeni rizik, preduzetnik nastoji da adekvatno organizuje svoje saradnike, da ih maksimalno zainteresuje, kako bi se svi zajedno založili za ostvarenje te ideje. U cilju ostvarenja svoje poslovne ideje preduzetnik vrši određene racionalizacije, inovacije, adaptacije i sl. Za to mu je potrebna tzv. stvaralačka inicijativa. To ne znači da on mora da bude obavezno pronalazač, inovator, odnosno racionalizator. Bitno je da ne robuje nekoj staroj praksi, šemama i modelima. Zato preduzetnik mora da bude kritičan u odnosu na postojeće stanje i otvoren za nove ideje, za nova rešenja, za sve što je bolje. S tim u vezi, preduzetnik mora da ima smisla za adaptacije, asocijacije, za prihvatanje i prenošenje određenih rešenja iz drugih sredina u sopstvenu.

Pored navedenog, preduzetnik mora dobro da *poznaje posao svoje firme*: njen program, njene ciljeve i zadatke, teškoće sa kojima se ona susreće, kao i sve ostalo što je vezano za ostvarenje ciljeva organizacije. To istovremeno ne znači da preduzetnik treba da bude najbolji ekonomista, pravnik, tehnolog, programer itd. Za njega je bitno da zna posao svakog svog saradnika i to do te mere da bi njihov rad mogao da koordinira sa radom ostalih saradnika, radi kvalitetnog ostvarivanja ciljeva i zadataka organizacije. Za preduzetnika je bitno da zna opšte ciljeve i zadatke organizacije kako bi mogao da odvoji bitno od sporednog, važno od manje važnog. On ne treba da se gubi u detaljima.

Za preduzetnika je bitno da bude ubeđen u delotvornost svoje poslovne ideje, odnosno u program za koji se zalaže, tj. da *veruje u uspeh*. To njegovo uverenje ga čini odlučnim i nepokolebljivim pred teškoćama koje iskrsavaju u toku realizacije usvojenog programa. Što god vreme više odmiče u realizaciji usvojenog programa, on postaje sve odlučniji i uporniji, tako da ne priznaje stanje bez izlaza, bez perspektivnosti i sl. On zna da i iz najtežih situacija ima izlaza, samo ga treba pronaći.

Naravno, realizacija odabrane poslovne ideje, po pravilu, ne može se izvesti na prečac, panično, već strpljivo i postupno. Zato je za preduzetnika veoma bitno da bude *uporan i smiren* i da tu svoju mirnoću ume da prenese na svoje saradnike u periodu kada nastane stanje neizvesnosti i krize. To je toliko bitna osobina da neki preduzetnika shvataju kao ličnost koja je u stanju da kontroliše one situacije – stvarne ili potencijalne, u kojima se saradnici osećaju bespomoćno. Zato dobar preduzetnik mora biti *energičan*. To znači da bi on trebalo da bude snažna ličnost koja će moći da pokrene sve oko sebe na ostvarenje pozitivnog programskog razvoja, ali istovremeno da uspešno zaustavi eventualne negativne tendencije koje se budu ispoljile u funkcionisanju preduzeća. Takođe, dobar preduzetnik mora biti *hrabar*. Ovde se misli na onu hrabrost koju čovek mora da ispolji u određenim periodima poslovanja, da ulazi u određene poslovne rizike, da nekada preduzima čak i određene nepopularne mere. Ukoliko u tim slučajevima ne pokaže dovoljno hrabrosti on po pravilu gubi autoritet, a često se ugrožava i kohezija i stabilnost firme.

2.5 Preduzetnički potencijal pojedinca

Uspešnost u samostalnom preduzetništvu prvenstveno zavisi od tri bitna faktora, a to su:

- preduzetnički potencijal pojedinca,
- kvalitet njegovog biznis plana, i
- efektivnost vođenja planiranog biznisa.

Kod preduzetničkog potencijala najvažnija je usklađenost psiholoških i obrazovnih osobina, sa zahtevima planiranja i vođenja malog biznisa. Pri tome treba spomenuti da su pojedincu potrebne sledeće psihološke osobine:

- prilagođenost (smirenost, stabilnost, opuštenost);
- društvenost (otvorenost za nova poznanstva, energičnost, samouverenost);
- savesnost (temeljnost, odgovornost i ambicioznost);
- saglasnost (poverljivost, uslužnost i kooperativnost); i
- intelektualna otvorenost (kreativnost i maštovitost).

Obrazovne osobine podrazumevaju stručnu spremu i obrazovanje stečeno tokom školovanja, a isto tako neprekidno sticanje novog znanja, kako bi se prevazišao stereotip da je obrazovanje stečeno u školi dovoljno, jer je učenje centralni resurs 21. veka, a postati majstor učenja glavni izazov ovog veka.

Teoretski gledano, stepen usklađenosti osobina pojedinca sa zahtevom planiranja i vođenja poslovnog poduhvata kreće se od visoke do niske usklađenosti. Visoka usklađenost podrazumeva uspešno bavljenje biznisom, a niska usklađenost podrazumeva da se ne može ostvariti uspešno bavljenje biznisom. Psihičke osobine služe za kvantitativno i kvalitativno usmeravanje sopstvene radne energije prema obavljanju preduzetničkih funkcija i poslova. Obrazovne osobine preduzetniku omogućavaju da te funkcije realizuje na najbolji način. Treba istaći da između preduzetničkih psihičkih i obrazovnih osobina ne vlada naglašena skladnost. Naime, većina psihičkih osobina preduzetnika je izraz nasleđa (genetike) i izvršenog njihovog

korigovanja preko ostvarenog obrazovno-vaspitnog uticaja, pri čemu one imaju nezavisnu ulogu u odnosu na obrazovne osobine. U tom kontekstu, određene psihičke osobine direktno utiču na tempo i kvalitet preduzetničkog obrazovanja. Zato se u načelu može konstatovati da u međusobnom odnosu psihičke osobine imaju pretežno nezavisan, a obrazovne zavisan karakter.

Međutim, u samoj praksi, pri obavljanju svojih poslova i funkcija, preduzetnik integralno koristi svoj preduzetnički potencijal, odnosno jednako koristi svoje psihičke i obrazovne osobine. Naravno, kvalitet tog jedinstva može biti različitog nivoa, što posledično utiče na preduzetnikovu uspešnost u odabiru, organizovanju i vođenju biznisa.

Kada je reč o psihičkim osobinama preduzetnika, izvršena istraživanja su ukazala na mnoga neslaganja u dobijenim istraživačkim rezultatima. Većina istraživača se jedino slaže sa tim da uspešan preduzetnik mora da ima normalne sposobnosti (naročito intelektualne) i da raspolaže ozbiljnije nenarušenim zdravljem. Međutim, kada se radi o osobinama ličnosti, istraživači su do sada identifikovali različite strukture tih osobina koje imaju uticaj na preduzetnikovu radnu uspešnost. U tom smislu danas su naročito poznate preduzetničke klasifikacije S.C. Harpera, W.G. Dyera, J.A. Timmsona i drugih, među kojima ima mnogo sličnosti, ali i nekih manjih razlika. Detaljnijom analizom svih tih istraživačkih rezultata, može se konstatovati da uspešan preduzetnik, u odnosu na opšti prosek, treba da na višem nivou ima određene psihičke osobine, koje su prikazane u Tabeli 2.2.

Tabela 2.2 Autotest za procenu ličnih psihičkih osobina preduzetnika [17]

RELEVANTNE PSIHIČKE OSOBINE	OCENA (1–5)
1. Uspešnost u rešavanju problema	
2. Spremnost na poslovno rizikovanje	
3. Takmičarska nastrojenost	
4. Akciona samouverenost	
5. Prilagodljivost promenama	
6. Društvena komunikativnost	
7. Realnost u oceni pojava	
8. Orijentisanost ka budućnosti	
9. Uočavanje poslovnih šansi	
10. Radna posvećenost	
11. Sklonost ka poslovnoj saradnji	
12. Otpornost na stresove	
UKUPNO BODOVA:	

Psihičke osobine se mogu testiranjem ili autotestiranjem meriti, za šta se kao merilo mogu koristiti ocene u rasponu od 1–5 bodova. U tom slučaju konkretno lice može sakupiti najmanje 12, a najviše 60 bodova. Empirijski rezultati ukazuju na to da, po

ovom testu, uspešan preduzetnik minimalno treba da sakupi 40 bodova. Pri tome je važno napomenuti da se adekvatnim psihičkim uvežbavanjem postignuti bodovni skor u manjoj meri može podizati (npr. do 10 bodova), što praktično znači da su preduzetničke psihičke osobine u većini stvar nasleđa. Naravno, sopstvene psihičke osobine svaki potencijalni i aktivni preduzetnik treba detaljno da poznaje, jer mu one moraju biti orijentacija pri konstatovanju da li je on za preduzetništvo, kao i koje od ovih osobina je neophodno da poboljša vežbanjem.

Kada su u pitanju obrazovne osobine preduzetnika, one su u suštini izraz obrazovnih zahteva preduzetničkih funkcija i poslova. Takođe, i ovo područje je bilo predmet mnogih svetskih istraživanja, pri čemu su, u osnovi, dobijeni neusklađeni rezultati. Međutim, pažljivijim proučavanjem svih tih rezultata dolazi se do zaključka da uspešan preduzetnik mora da raspolaže znanjima iz određenih oblasti koje su prikazane u Tabeli 2.3.

Tabela 2.3 Autotest za procenu ličnih obrazovnih osobina preduzetnika [17]

ADEKVATNE OBRAZOVNE OSOBINE	OCENA (1–5)
1. poznavanje privrednog zakonodavstva	
2. poznavanje privrednog sistema	
3. poznavanje delovanja tržišta	
4. poznavanje tržišne konkurencije	
5. poznavanje marketinških tehnika	
6. poznavanje poslovne ekonomike	
7. poznavanje proizvodnih tehnologija	
8. poznavanje uslužnih tehnologija	
9. poznavanje organizacije biznisa	
10. poznavanje ljudskog faktora	
11. poznavanje poslovne informatike	
12. poznavanje poslovne administracije	
UKUPNO BODOVA:	

Prilikom samovrednovanja potencijalni preduzetnik treba da poznaje prvih šest obrazovnih osobina u informativnom, a preostalih šest u operativnom obliku. Takođe, i obrazovne osobine preduzetnika se mogu testiranjem meriti, gde se kao merilo mogu koristiti iste ocene od 1–5 bodova. I u ovom slučaju, konkretan preduzetnik može sakupiti od 12–60 bodova, a uspešan preduzetnik mora minimalno da sakupi 40 bodova. Nasuprot teškoj izmenljivosti psihičkih osobina, obrazovne osobine se učenjem mogu maksimizirati. Sa nivoima svojih obrazovnih osobina svaki potencijalni i aktivni preduzetnik treba da bude upoznat i da teži da ih učenjem digne na što viši nivo.

Znači, da bi preduzetnik bio uspešan, prema predloženom testiranju, treba iz svakog od ovih testova da sakupi više od 40 bodova. Izvesna tolerancija u tome je dozvoljena

prvenstveno kod obrazovnih osobina, jer se one, relativno brzo, mogu poboljšavati učenjem.

Preduzetnička aktivnost, kao ni bilo koja druga samostalna aktivnost, se ne može uspešno realizovati ukoliko njegov nosilac (preduzetnik) nema obrazložen plan uspostavljanja i ostvarivanja te aktivnosti. Pri izradi biznis plana preduzetniku mogu pomagati i drugi stručnjaci, međutim, on i dalje ima vodeću ulogu. U odnosu na preduzetnički potencijal pojedinca i kvalitet biznis plana, efektivnost vođenja biznis plana ima zavisnu ulogu, obzirom na činjenicu da uspeh preduzetnika prvenstveno zavisi od karakternih crta i stručnih kvalifikacija pojedinca i uspešno i kvalitetno napravljenog biznis plana.

2.6 Sposobnosti i veštine preduzetnika

Preduzetnikova posvećenost poslu. Preduzetnik je spreman na velika odricanja i da živi sa uspehom i neuspehom svog poslovanja. Oni koji žele da zaplove vodama preduzetničkog poslovanja moraju na samom startu da znaju da je to veoma težak posao. "Medeni mesec" koji je vezan za otpočinjanje realizacije određene ideje u praksi, veoma brzo biva zamenjen radnom nedeljom koja traje 60–80 radnih sati. To po pravilu znači potiskivanje porodice i prijatelja u drugi plan. Preduzetnik treba da bude svestan činjenice da njegovo poslovanje nije sprint "preko noći". Uspeh nije samo rezultat posedovanja genijalne ideje ili identifikovanja određenog nepopunjenog proizvoda na tržištu. Poslovanje traži pre svega strpljenje i istrajnost. Kao što Marfi reče: *"Ako je splavarenje na mirnim vodama vaš stil, idite i radite u nekoj velikoj firmi, ali ako je kanu na divljim vodama ono što volite pokušajte sa preduzetničkom firmom"*. Nikada se sve ne može držati pod punom kontrolom, i nikada se sve ne može predvideti, a nekada je čak izuzetno potrebna sposobnost improvizacije. Ako bi koristili bokstersku terminologiju, preduzetnik mora da demonstrira spremnost da primi udarac, da ga amortizuje, da stekne određene pouke i da se tako organizuje da sledeći put ostvari svoje planirane ciljeve.

Preduzetnik i preuzimanje rizika. Preduzetnik je svestan činjenice da pokretanje poslovnog poduhvata i njegovo upravljanje podrazumeva elemente rizika, ali i činjenici da on upravlja tim rizikom. Sam preduzetnik određuje nivo prihvatljivog rizika i pokušava da shvati šta dobija, a šta gubi ako rizikuje. Mnogi pristupi kao ključni momenat u definisanju preduzetništva ističu rizik. Zbog takvog stava preduzetnici veoma oprezno ulaze u svoje poslovne aranžmane, preuzimajući samo "kalkulisani" rizik. Mnogi preduzetnici ističu da oni nisu "kockari" i da u svom nastupu pokušavaju što je više moguće da eliminišu elemente rizika. Drugim rečima, suština prihvatanja rizika leži u sposobnosti adekvatnog upravljanja rizikom.

Svako ima svoj sopstveni nivo tolerantnog rizika, koji zavisi od toga šta neko dobija ili gubi u određenoj situaciji. Čak i da rizik podrazumeva propast poslovanja, takav krah može biti veliko iskustvo, koje će sutra možda omogućiti veliki uspeh. U tom kontekstu treba tumačiti i sledeću devizu: *"Bolje je pokušati propasti, nego nikada ne pokušati"*. Priče o najuspešnijim preduzetnicima govore da su pre postizanja

svojih velikih poslovnih uspeha, oni imali ozbiljne promašaje i propuste. Ono što ih je na kraju učinilo uspešnim je bilo "učenje na greškama". Tomas Edison (Thomas Alva Edison 1847-1931) je potrošio deset godina, praveći neprekidno greške, da bi na kraju otkrio kako da napravi nikl-alkalnu bateriju. Kada su ga pitali zašto je pravio toliko puno grešaka, Edison je odgovorio: "Greške... o čemu vi to pričate? Danas poznajem 25.000 načina kako da napravim bateriju."

Preduzetnik kao lider. Ključni element u preduzetništvu je liderstvo. To je proces u kome jedna individua utiče na ponašanje ljudi, usmeravajući ih na ostvarenje definisanih ciljeva preduzeća. Lider pored toga mora imati razumevanja i kontrolisati ponašanje saradnika u poslovanju. On ima krajnji cilj da njegovi zaposleni ostvare svoje sopstvene želje i ciljeve kroz proces ostvarenja ciljeva preduzeća.

Kod izučavanja liderstva, najpre se naglasak stavljao na identifikovanje ličnih karakteristika efikasnog lidera. Sredinom pedesetih godina ovaj koncept je napušten i prihvaćena je teorija "liderskog procesa". U osnovi ova teorija se bazira na pretpostavci da se lider može stvarati. On se ne rađa – možda je to kralj Artur za okruglim stolom, sa ovčijim butom u jednoj ruci i Eskaliburom u drugoj, ili Džordž Vašington sa svojim ljudima na pramcu brodića koji seče ledene talase reke Delaver, ili Franklin Ruzvelt, Vinston Čerčil i Josif Staljin pred fotografskim aparatom malo pre nego što su izdali posleratni svet; ili Mahatma Gandi i profil njegovog koščatog lica sa naočarima u mirnoj borbi za nezavisnost Indije.

Saga o liderima i njihova suština oduvek je privlačila psihologe, akademike i istoričare. Da li su lideri, kao drevni kraljevi, deca božanskog providenja? Ili se zlatna kašika prenosi sa oca na sina? Ili lideri izrastaju iz svog vremena, a njihove se osobine oblikuju kroz plime i oseke događanja koja ih okružuju. Mada je opšte prisutno mišljenje da veliki ljudi zaista stvaraju istoriju, istinitost ove pretpostavke, kako smatra Demokrit, nikada nije dokazana.

Verovanje da se lideri rađaju je mit ili da ih odgajaju za takvu ulogu. Svako može biti lider i niko nije posebno predodređen za to, smatra Hauard Has u svojoj knjizi "Lider u svakom od nas" [23]. Svejedno je gde kupujete garderobu, navodi on dalje, i da li ste završili poznate i jake škole, Andover, Jejl ili Harvard, i ko vam je bio otac. Predsednik Hari Truman, koga je Din Ejksom jednom nazvao "najvećim malim čovekom u istoriji", bio je provincijski političar sa gimnazijom koji je voleo poker i dobru čašicu, i koji nije uspeo kao trgovac galanterijskom robom. Ipak u pravom momentu je uskočio u predsedničke pantalone Franklina Ruzvelta, kao da su nosili isti broj. Tri meseca kasnije doneo je jednu od možda najznačajnijih – i najboljih odluka u istoriji – o bacanju atomske bombe na Hirošimu i Nagasaki.

U novije vreme, Margaret Tačer, sa svojim oksfordskim obrazovanjem, izgubila je vlast kao premijer Velike Britanije. Njen politički naslednik bio je četrdesetsedmogodišnji Džon Mejdžor, čovek sa nezavršenom gimnazijom i iz skromne sredine. Stidljivi dečak, bez mnogo prijatelja, Mejdžor je odrastao u dvosobnom stanu u siromašnom kraju Londona i napustio školu u šesnaestoj godini da bi izdržavao roditelje. Menjajući poslove, radio je kao pripravnik u računovodstvu i mešao beton

kao građevinski radnik; devet meseci bio je na socijalnoj pomoći. Mada nikada nije stigao do fakulteta, u svet bankarstva i konačno, u lokalne političke vode uplovio je na munjevit način, što ga je 1979. godine dovelo i do parlamenta.

Ljudi sa urođenom inteligencijom poseduju pravi kvalitet lidera. No, drugo je pitanje kako ih naterati da to uoče. Na žalost, mnogi odustanu od mogućnosti da postanu lideri pre nego što su čestito i pokušali, čak i onda kad im tržišna kretanja idu na ruku.

Veština lidera je nešto što se može naučiti, ali je vrlo retko predviđena univerzitetskim programom u školama poslovanja. Za mnoge studente koncept liderske veštine je enigma, kao pokušaj da se odgonetne šta je značio Ružin pupoljak, poslednja misteriozna reč koju je izgovorio Građanin Kejn, pre nego što je izdahnuo. Naravno, mnogi studenti koji slušaju predavanja iz predmeta rukovođenje i preduzetništvo neće postati lideri u svetu poslovanja, ali će shvatiti suštinu ove veštine, na koji način se ona stiče i kako se razvija u praksi. Čovek može biti osposobljen, ali ne i motivisan. Ne morate biti čudo od deteta. Većina ljudi poseduje pravi kvalitet koji bi im omogućio da postanu lideri, ali to čak i ne pokušavaju nastavljajući da veruju u mitove. A što se tiče bestselera o tome kako postati uspešan poslovan čovek, većina njih puna je smelih modernih fraza, koje vas uče žargonu, ali ne pravom jeziku liderske veštine, odnosno praktičnom preduzetništvu. Ima u njima dovoljno nabrojanih elemenata koji čine lidera, ali im nedostaje suštinska mudrost praktičnog preduzetništva. Jasno je da je nekoga teško naučiti da bude preduzetnik, ukoliko su preduzetnici definisani jedinstvenim setom karakteristika i osobina, osim ako on već ne poseduje tražene ključne karakteristike.

Veštine preduzetnika. Mnogi istraživači naglašavaju "neuhvatljivost" ove problematike, kao i samog fenomena preduzetništva. Norman Majer je definisao preduzetničke veštine kao:

- dispozicije ili sposobnosti koje se razvijaju bez specijalnog uvežbavanja—urođene sposobnosti, i
- veštine koje sadrže modifikacije uslovljene specijalnom obukom ili vežbom.

Budući da većina poslova zahteva barem nešto obuke, to je sposobnost bavljenja jednim poslom, u stvari znanje ili veština. Odnos se može izraziti kao:

$$\text{VEŠTINA} = \text{DISPOZICIJA (urođene sposobnosti)} \times \text{VEŽBA ILI ZNANJE}$$

Znanje ili veštinu, kako ih ovde shvatamo, moramo razlikovati od dostignuća. Urađeni posao ne zavisi samo od veštine ili sposobnosti da se on uradi nego i od motivacije za taj posao. Jasno je da su neuspesi preduzetnika rezultat slabih dispozicija, male uvežbanosti ili niske motivacije.

2.7 Mitovi o preduzetnicima

Dobre strane preduzetništva, koje predstavljaju pokretače preduzetnika, samo su jedna i to primamljiva strana slike preduzetničkog poduhvata. Postoji i ona druga,

koja se ogleda kroz neizvesnost prihoda, rizik gubitka uloženih sredstava, niži kvalitet života, nošenje kompletne odgovornosti, visok nivo stresa... Osim toga, u realnosti i primamljiva strana preduzetništva često se iskazuje samo kao niz pogrešnih opšteprihvaćenih predstava, koje se nazivaju mitovima o preduzetnicima.

1. Preduzetnik se rađa. Ovaj mit proističe iz pogrešnog verovanja u postojanje preduzetničke genetske predisponiranosti, odnosno iz verovanja u postojanje preduzetničkog gena, koji opredeljuje mogućnost pojedinca da se uspešno ogleda u preduzetničkom procesu. Stotine istraživanja psihološkog i sociološkog karaktera nedvosmisleno ukazuju da takav gen ne postoji i da se preduzetnici genetski ne razlikuju od ostalih ljudi. Dakle, niko nije "rođen" da bude preduzetnik i generalno posmatrano svi imaju potencijal da to postanu. Ipak za profil preduzetnika uobičajeno se vezuje određeni skup karakternih osobina. Ove osobine nisu a priori ograničavajući faktor jer se razvijaju tokom vremena i evoluiraju od personalnog ka socijalnom kontekstu. Naime, iako se ljudi rađaju sa različitim talentima, njihov život je uslovljen okruženjem. Tako studije pokazuju da deca sa preduzetničkom porodičnom pozadinom češće postaju preduzetnici. Slično tome, ljudi koji lično poznaju nekog preduzetnika dva puta su češće uključeni u startovanje novih firmi u odnosu na one koji nemaju preduzetnički model ugledanja. Pored toga, bogatija porodica može obezbediti pojedincu bolje obrazovanje, fondove za inicijalna ulaganja u preduzetnički poduhvat i povoljnu mrežu kontakata. Opisani uticaj okruženja jeste povoljan, ali ne i opredeljujući faktor. Naime, mnogi preduzetnici potiču iz nerazvijenih zemalja, siromašnih porodica, nemaju vrhunsko obrazovanje, novac, ili kontakte. Oni su ipak ostvarili uspešne poduhvate zahvaljujući svojoj sposobnosti da uče, snalažljivosti i velikoj posvećenosti ideji o uspehu.

2. Preduzetništvo se ne može naučiti. Preduzetništvo je u suštini i stav pojedinca i proces. Istraživanja pokazuju da se kod pojedinca većina baznih vrednosti, ličnost, pogled na svet i odnos prema sebi formiraju tokom godina stasavanja. Neki stavovi su produkt određenih iskustava. Neka iskustva mogu uticati na izgradnju samopouzdanja, rast nivoa aspiracija i oblikovanja određenih ciljeva. Samopouzdanje može direktno uticati na stavove pojedinca prema riziku i njegovu sposobnost realizacije cilja. Međutim, ljudi mogu biti obeshrabrivani od strane drugih da se uključe u preduzetnički poduhvat, ali stav da se bude preduzetnik ne može se naučiti više nego što se može naučiti da se bude moralan. To, međutim, ne znači da će neko imati hrabrosti da bude preduzetnik ili će imati moralnu čvrstinu da deluje moralno u slučaju izazova. Iako se stav ne može naučiti, može se naučiti proces preduzetništva. Započinjanje novog poduhvata podrazumeva niz koraka. Ti koraci su predmet većine udžbenika iz preduzetništva i podrazumevaju određene tehnike i alate, koji se mogu naučiti. Učeći ove korake ljudi sasvim verovatno smanjuju početni strah od rizika započinjanja preduzetničkog poduhvata. Kada shvate da postoji tržišna prilika, da imaju potrebne veštine i da mogu da obezbede potrebne resurse, onda se i njihov stav o startovanju poduhvata može promeniti. Pored toga, preduzetničke performanse podrazumevaju niz preduzetničkih i biznis veština, koje se mogu izgrađivati procesom formalnog i neformalnog učenja.

3. Preduzetnik je svoj sopstveni gazda. Mnogi ljudi započinju biznis sa idejom da će biti svoje gazde. I kada imaju svoj biznis i titulu direktora, ipak neće biti svoje gazde. Naime, ukoliko u poziciji zaposlenog ima problema sa sugestijama nadređenog menadžera šta da čini i kako da unapredi svoje performanse, verovatno će imati još više problema u poziciji preduzetnika da prihvati sugestije kupca da nešto čini na drugačiji način. Kupac ne mora biti uvek u pravu, ali preduzetnik se neminovno mora suočiti sa njegovim sugestijama, konstruktivnim kritikizmom i primedbama. U stvari, od njega se očekuje da nađe način za prikupljanje sugestija i da pokaže zahvalnost na njima. Bez odgovora na tržišne zahteve nema mogućnosti za vođenje započetog biznisa. Uostalom, pored kupaca preduzetnik ima i druge "gazde" u vidu lokalnih i državnih institucija zaduženih za donošenje odluka o plaćanju taksi, poreza i doprinosa i drugih uslova poslovanja, za finansijsku kontrolu poslovanja, za inspekciju firme sa aspekta zaštite životne sredine, sigurnosti na radu, i sl.

4. Većina poduhvata propada. Često se citira podatak da 90% novih poduhvata propada u toku prve godine postojanja. Ova statistika nije ispravna. Prihvatljiva je, u stvari, tvrdnja da većina firmi koje se osnuju ove godine možda neće egzistirati posle pet godina. Neke od njih propadaju, neke se prodaju, neke osnivači gase, jer ne zadovoljavaju njihova očekivanja, a neke prosto nestanu. Znači, svakako postoji rizik, ali on varira zavisno od tipa poduhvata, iskustva preduzetnika i preduzetničkog tima, načina na koji se poduhvat finansira i niza ostalih faktora. Više od osamsto hiljada preduzetničkih firmi se otvara godišnje u USA. Veliki procenat ovih firmi osnivaju oni koji to čine prvi put i oni koji su već pokušavali i nisu uspeali. Njihov nedostatak sposobnosti, ili nedovoljni resursi koje su obezbedili stavljaju ih u poziciju gde je neuspeh skoro neizbežan, naime, oni su osuđeni na propadanje, pre nego što su i započeli svoje poduhvate. Ovakva grupacija iskrivljuje statistiku o stepenu neuspeha preduzetnika.

5. Uvek mogu započeti moj sopstveni biznis. Smenjivanje sa određenog radnog mesta ili otpuštanje sa posla spada među najlošije razloge za pokretanje preduzetničkog poduhvata. Polazeći od pogrešnih razloga, ovakvi "nevoljni" preduzetnici retko imaju sve ono što podrazumeva uspešan poduhvat. Ukoliko su otpušteni, to može biti zbog nemanja volje ili nemogućnosti da se ispune zahtevi radnog mesta, što je samo po sebi u nesaglasnosti sa profilom preduzetnika. Ukoliko su degradirani, to znači da nisu ni opazili da se to priprema. Takav nedostatak percepcije nosi sa sobom opasnost da svojim preduzetničkim poduhvatom "promaše" promene na tržištu. Razlika između pojedinaca koji stvarno žele da budu preduzetnici i "nevoljnih" preduzetnika može se opisati slikovito preko razlika između dve grupacije pojedinaca koji redovno džogiraju. Prva grupa džogira da bi bila u formi i to čini najveći deo svog života. Druga grupa počinje da džogira jer joj to predstavlja neki način bežanja od problema i traženja načina da se stvari dovedu u red.

6. Uspeh u korporaciji garantuje uspešnog preduzetnika. Biti uspešan kao profesionalac nije garancija za uspešnost u sferi preduzetništva. Preduzetništvo

zahteva drugačije kvalitete, veštine i resurse. Za razliku od poslovanja korporacije preduzetništvo ima karakter žonglerskog čina. Naučnici tvrde da najbolji žongleri mogu žonglirati sa maksimalno šest objekata simultano. Žongleri koji pokušavaju da održe više od šest objekata u vazduhu mogu doživeti mentalni krah. Od preduzetnika se očekuje da istovremeno ima kontrolu nad brojnim faktorima različite prirode i on u start-up fazi podseća na žonglera koji pokušava da žonglira sa dvadeset objekata istovremeno. Takvim izazovima se ne podvrgavaju uspešni korporativni profesionalci u bilo kojoj oblasti poslovanja.

7. Kratko radno vreme. Smatra se da vlasništvo nad sopstvenim biznisom preduzetnika oslobađa uobičajene trke sa vremenom i brige oko radnog vremena i obezbeđuje mu mogućnost korišćenja slobodnog vremena, bez potrebe da se nekom pravda za to. Istina je da neki preduzetnici organizuju poslovanje svojih firmi tako da se ne zahteva njihovo stalno prisustvo. Međutim, većina preduzetnika izložena je sledećim izazovima:

- Zaposleni se ne pojavljuju redovno na poslu i nema ko da ih zameni osim preduzetnika. Većina malih preduzetnika radi sve poslove.
- Neki poslovi zahtevaju veoma specifična i licencirana znanja i veštine, što zaposlene čini ekstremno skupim. Kada biznis ne obezbeđuje dovoljno finansijskih mogućnosti za njihovo plaćanje, ove zadatke mora obavljati vlasnik.
- Preduzetnik neminovno troši znatno vreme na neizbežne aktivnosti, kao što je komuniciranje sa potencijalnim klijentima, komercijalni poslovi i komunikacija sa strukovnim asocijacijama.

8. Preduzetnici su kockari. Uobičajeno je mišljenje da preduzetnici preuzimaju veliki rizik, što ih čini sličnim kockarima. Istina je da je najveći broj preduzetnika sklon umerenom i proračunatom riziku, što je karakteristika i drugih ljudi. Postavlja se pitanje šta je osnova za formiranje ove pogrešne slike o preduzetnicima. Prvo, treba imati u vidu da preduzetnici imaju posao koji je manje struktuiran, što ih stavlja u poziciju sučeljavanja sa više neizvesnih mogućnosti nego što je to slučaj sa menadžerima. Drugo, preduzetnici imaju jaku potrebu za uspehom i oni biraju veoma izazovne ciljeve, pa se njihovo ponašanje u tom smislu predstavlja kao preuzimanje prevelikog rizika, ravnog kockarskom.

9. Preduzetnici su mladi i energični. Mišljenje o potrebi da preduzetnik bude mlad i energičan proističe iz uverenja da su ove karakteristike bitne pri donošenju odluke investitora da podrži preduzetnički poduhvat. U praksi investitori sliku o snazi preduzetnika komponuju na osnovu nekoliko kriterijuma: iskustvo preduzetnika u oblasti u kojoj se predlaže poduhvat, veštine i mogućnosti koje podržavaju uspeh poduhvata, solidna reputacija, dokumentovana istorija uspeha (reference) i strast preduzetnika u odnosu na ideju. Prva četiri od pet pobrojanih kvaliteta očigledno pre favorizuju starije nego mlađe preduzetnike. Zbog toga je razumljivo što statistički podaci pokazuju da prosečni preduzetnik ima između 35 i 45 godina i ima deset i više godina radnog iskustva u većim firmama. Ovakvoj statistici doprinosi i pojava karakteristična za razvijene zapadne zemlje, posebno USA, u kojima se mnogi ljudi odlučuju na preduzetništvo kao alternativu penzionisanju. Tako podaci pokazuju

da u USA 32% ranije penzionisanih ljudi otvaraju svoj biznis.

10. Preduzetnici uživaju u javnom eksponiranju. Ubedljiva većina preduzetnika ne privlači pažnju javnosti - oni je čak izbegavaju. Pažnja javnosti usmerena je ka veoma malom broju čuvenih preduzetnika, kao što su Bil Gejts ("Microsoft"), Stiven Džobs ("Apple") i Majkl Del ("Dell", Inc), koji verovatno uživaju u prisutnosti na medijima. Međutim, malo je ljudi koji se mogu setiti imena takođe velikih preduzetnika, osnivača svetski poznatih firmi kao što su "Google", "Nokia" ili "GAP", čije usluge i proizvode svakodnevno koristimo.

Google Inc. je američka javna korporacija, specijalizovana za Internet pretragu i reklamiranje na Internetu. Sedište je u mestu Mauntin Vju (*Mountain View*), Kalifornija. Google su osnovali Lari Pejdz (*Larry Page*) i Sergej Brin (*Sergey Brin*) dok su bili studenti na Univerzitetu u Stenfordu (*Stanford University*). Google je osnovan kao privatna preduzetnička kompanija 1998. godine.

Nokia Corporation je finsko preduzeće za telekomunikaciju koje je osnovao Knut Fredrik Idestam (*Knut Fredrik Idestam*) u Tempereu 1865. godine. Kasnije je premeštena u mesto Nokija (*Nokia*), koje leži na obalama reke Nokijanvirta. Tom mestu kompanija duguje naziv koji i danas upotrebljava. Nokia Groop je osnovana 1966. godine spajanjem triju industrija. Danas je najveći svetski proizvođač mobilnih telefona sa sedištem u mestu Espo (*Espoo*) blizu Helsinkoja (*Helsinki*).

The GAP, Inc. je američki lanac prodavnica odevnih predmeta i pribora sa sedištem u San Francisku (*San Francisco*), Kalifornija. Osnivači su Donald Fišer (*Donald G. Fisher*) i Doris Fišer (*Doris F. Fisher*) 1969. godine.

2.8 Neki uspešni preduzetnici

Primer 1. Sredinom pedesetih godina prošlog veka *dr An Vang* (dr An Wang 1920–1990), kineski amerikanac, prvi je osmislio kompjutersku obradu teksta. U to vreme je bio tek usamljeni preduzetnik bez ugleda i kapitala. Verovatno nije ni sanjao da će njegov izum iz temelja uzdrmati službeničko poslovanje, njemu doneti bogatstvo i slavu, a tada osnovano preduzeće "Wang Laboratories" popeti na visoko mesto svetske rang liste u informacionoj industriji. Ono što je uradio bilo je generisanje nove kombinacije iz gotovih kockica znanja, što je dovelo do stvaranja nove industrije i nove pismenosti.

Bez obzira kako definisali problem, koliko naučili o problemskoj situaciji i koliko hipoteza generisali, često nismo u stanju odmah da dođemo do dobrog rešenja. Ma koliko se trudili, ne možemo ući u dušu problema i ne možemo ga shvatiti. Tada valja privremeno odustati od svesnog bavljenja problemom i pozabaviti se drugim stvarima, ostavljajući podsvesnom da dalje na njemu radi. Ovakav pristup nije za odbacivanje, čak ni onda kad smo odabrali neko rešenje kao najbolje. Pričekamo li neko vreme da se oduševljenje nađenim rešenjem slegne, ostavljajući problem i dalje otvorenim, možda će nam kasnije, iznenada, sinuti neka bolja ideja.

Inkubacija je važna faza u procesu kreativnog rešavanja problema. Slikovito je možemo uporediti sa stanjem između začeca i rođenja. Ponekad traje samo sekund

ili minut, ponekad će se protegnuti na dane, nedelje, pa i čitave godine. Sve to zavisi od plodnosti uma onoga ko rešava problem. Smatra se da je inkubacija vezana za naše podsvesno, koje funkcioniše po drugačijim principima od svesnog. Za razliku od racionalnog, logičkog, analitičkog i kritičkog razmišljanja koje vlada carstvom svesnog, podsvesno je slobodnije da povezuje ideje na neobičan i neočekivan, ponekad i bizaran način.

Primer 2. Za ovaj primer je vezan i engleski pojam "Serendipity", koji je gotovo nemoguće prevesti na srpski jezik. Najpribližniji prevod bi bio da je to sposobnost sretnog slučajnog otkrivanja. Proizašao je iz maštovite priče o dvojici istraživača koji su, u potrazi za nekom drugom zemljom, nehotice stigli u bogati i zanimljiv Serendip (sasvim nalik na Kolumbov put u Indiju koji se završio otkrićem Amerike). Zato serendipitetom nazivamo proces istraživanja pri kojem, tražeći nešto, pronalazimo nešto drugo što nismo tražili, ali što se pokazuje kao vredno i dostojno nalaženja.

Škotski mikrobiolog *Aleksandar Fleming* (Alexander Fleming 1881–1955) zaboravio je na stolu laboratorije neku bakterijsku kulturu koju je proučavao. Kako je frižider u kojem su se takvi uzorci držali bio zaključan, čistačica je kulturu ostavila preko noći pored otvorenog prozora. Na uzorak je pala plesan i uništila bakterije, a Fleming je tako sasvim slučajno došao u priliku da otkrije načelo iz kojega je proizašao penicilin, najvažniji lek–antibiotik prošlog veka.

Serendipitet se događa samo znatiželjnom i istraživačkom duhu. Da je Fleming bio pedantniji ali ne kreativni istraživač, on bi verovatno propustio priliku koju mu je slučaj poklonio. Savestan i disciplinovan on bi uzorak ostavio tamo gde treba te se ne bi izložio riziku da mu ga nešto pokvari. A kad bi se već dogodila nevolja, možda bi, sa gađenjem na licu, bacio upropašćeni uzorak, umesto da ga znatiželjan, što se zapravo dogodilo, stavi pod mikroskop i dalje istražuje.

Serendipitet i aha-efekat nisu događaji i situacije koji padaju s neba. Nikad rešenje neće sinuti onome ko ga ne traži, niti će slučaj pokloniti novu ideju onome ko nije spreman da je prepozna i upotrebi. Kompjuterski hakeri najbolje poznaju ovaj fenomen. Igrajući se neistraženim i neobičnim funkcijama računara, često su naišli na mogućnost koju uopšte nisu tražili, a koja se zatim pokazala ključnom za rešavanje nekog problema.

Primer 3. *Kliv Sinklar* (Sir Clive Marles Sinclair 1940–?) dobio je od engleske kraljice lordovsku titulu 1983. godine. Bio je to vrhunac karijere koja se pokazala izuzetno inventivnom, ali poslovno ne uvek dovoljno uspešnom.

Godine 1962. osnovao je svoje prvo preduzeće "Sinclair Radionics Ltd", koje je prodavalo pojačala za sastavljanje preko poštanskih narudžbenica. Uskoro je postao glavni dobavljač HI-FI opreme za englesku omladinu čiji je interes za modernu muziku naglo rastao. Godine 1972. lansirao je na tržište jeftini džepni kalkulator i ubrzo postao vodeći proizvođač profesionalne elektronike u Velikoj Britaniji. Kako su ga uvek više zanimale inovacije nego prodaja, počeo je da proizvodi digitalne satove i prve prave džepne televizore na svetu. Ovi projekti nisu se pokazali

komercijalno uspešnim, pa je njegova firma došla na rub bankrota i bila otkupljena od Vladinog odbora za preduzeće. Godine 1979. osnovao je novo preduzeće "Sinclair Research Ltd.", čiji je glavni proizvod bio super-jeftini računar poznat kao ZX81. Za svega osamnaest meseci prodao je preko milion komada. Sledio je ne manje uspešni Spektrum, a zatim mnogo kvalitetniji QL. Osokoljen uspehom ovih projekata, Sinklar je stvorio novu verziju minijaturnog televizora, takozvani Micro Vision.

Sredinom osamdesetih godina "kola" su mu ponovo pošla nizbrdo. Njegovo kompjutersko poslovanje doživljavalo je prigovore kupaca zbog spore isporuke i slabog kvaliteta. Sinklar je na to odgovorio novom inovacijom, C5 električnim triciklom, vozilom koje je trebalo iz temelja da izmeni gradski transport. Ova savremena prikolica nije imala rikverc, postizala je brzinu od oko 24 km na sat, koristila je pedale za vožnju na jačoj uzbrdici i služila za prevoz jedne osobe. Ipak, vozilo je bilo jeftino, ekološki privlačno i šarmantno dizajnirano. Sinklar je verovao u svoj novi izum, ali tržište ga nije prihvatilo. U prva tri meseca prodato je svega osam hiljada komada, a loša procena tržišta prouzrokovala je ogromne gubitke.

"Ljudi su mnogo manje skloni promenama nego što sam zamišljao", tužno je priznao u novinskom intervjuu, kada se pokazalo da će ga projekat električnog automobila opet odvesti u bankrot. Ipak, poslovno je nekako preživeo i 1987. godine osnovao novu firmu "Cambridge Computer Company", čiji je prvi proizvod bio Z88, u reklamnoj kampanji nazvan prvim potpuno prenosivim i apsolutno delatnim ličnim kompjuterom.

Kliv Sinklar je svoje inovacije temeljio na jednostavnom principu. Istraživao je šta bi ljudi želeli da imaju, ali ne mogu sebi da priušte, a zatim bi pokušavao da razvije i ponudi takav proizvod uz što nižu cenu. Kad bi za poslovni uspeh bili dovoljni talenat i inventivnost, Sinklar bi bio jedan od najbogatijih pojedinaca na svetu. No, često su od kvaliteta ideje i proizvoda važniji marketing i prodajna služba. Sinklar je uvek voleo da radi sa malim timovima entuzijasta i brilijantnih mladih umova koji su bili voljni da razrađuju njegove ideje bez odmora i bez ograničenja. Nikad nije vodio računa o kvalitetu menadžmenta svojih preduzeća i bio je silno nestrpljiv da vidi nove proizvode što pre na tržištu. Često bi obećao javnosti nešto što posle nije bio u stanju da ispuni, pa je postepeno gubio kredibilitet i ozbiljnost, toliko važne za dobrog poslovnog čoveka.

Primer 4. *Viliam Henri Gejts III* (William Henry Gates III 1955–?), poznatiji kao *Bil Gejts*, trenutno najbogatiji čovek na svetu i tvorac najraširenijeg operativnog sistema - Windows. Osnovnu i srednju školu završio je u Sijetlu, a Harvardski univerzitet napustio je na prvoj godini. Već sa dvanaest godina, još dok su kompjuteri bili veličine sobe i dok su samo naučnici radili na njima, napisao je svoj prvi program. Svoj sledeći program napravio je u srednjoj školi, u saradnji sa prijateljem Polom Alenom (Paul Gardner Allen 1953–?), sa kojim je nekoliko godina kasnije osnovao kompaniju "Traf-0-Data". U tom periodu upoznao je i Stiva Balmera (Steven Anthony Ballmer 1956–?), kasnije dobrog prijatelja, čoveka koji je danas predsednik "Microsofta". Kada Bil Gejts govori o kompjuterima, o tehnologiji, o

poslovnoj strategiji, ili o svojoj viziji o budućnosti, čoveka zaprepasti količina informacija koje on ima u glavi i lakoćom kojom šeta po njima i donosi razne zaključke. Bil Gejts je zaista najuspešniji među najuspešnijima, on je i Tesla i Edison, ali Ford i Njuz Huvar našeg doba. Biti na čelu za njega znači gledati napred, istezati vrat što više u nepoznato. On predviđa probleme i pitanja koja će mu postaviti na sastancima, i pretpostavlja odgovore ljudi koji ga okružuju.

Sve do 1981. godine, Pol Alen i Bil Gejts radili su softver za tadašnje lidere u kompjuterskoj industriji. Revolucionaran korak u razvoju softvera desio se kada ih je IBM unajmio da naprave operativni sistem za prvi personalni računar. Njih dvojica kupili su sistem QDOS (Quick and Dirty Operating System) od druge kompanije i na osnovu njega napravili MS-DOS, koji su po licenci prodali IBM-u. Budući da je IBM osvojio ogromno tržište, nova firma - "Microsoft" dobijala je ogroman prihod zahvaljujući svojoj licenci i time sticala sredstva za dalji razvoj. Sledeći korak bio je razvoj Worda i Excela. Vrlo brzo razvijena je prva verzija Windows operativnog sistema, koji je prodat u više od milion primeraka. Već 1995. godine, Windows 95 napravio je pravi bum, obzirom na to da je prodat u više od sedam miliona kopija, i to samo u toku prvih šest nedelja od publikovanja. Tada je već bilo jasno da je Bil Gejts postao milijarder.

Neki od poznatih servisa ili proizvoda "Microsofta" namenjenih Internetu su: Hotmail, MSN, Microsoft Network, Internet Explorer i slično. Još od 1995. godine pa do danas, Bil Gejts i njegova kompanija suočavaju se sa nizom tužbi zbog stvaranja monopola. Suđenja još uvek traju i veliko je pitanje hoće li kompanija ostati jedinstvena.

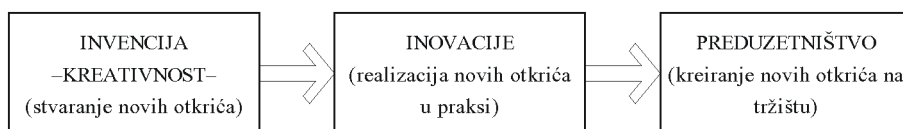
Glava 3

Kreativnost i inovativnost

Veoma je važno da se napravi razlika između *invencije* i *inovacije*, jer se često ovim pojmovima daje isto značenje. *Invencija* znači otkriće naučno ili tehničko. Inventivni proces ne sledi logiku razmatranja poznatih činjenica i vezuje se često za ono što se naziva "apstraktnim mišljenjem", mišljenjem izdvojenim iz konteksta poznatih stvari. Zato se invencija vezuje za proces kreativnosti. Početni korak preduzetničkog poduhvata pretpostavlja prepoznavanje preduzetničke prilike i generisanje ideja, što je u osnovi kreativni proces. Kreativnost je preduslov inovacije, tj., inovacija je transformacija kreativnih ideja u uspešnu aplikaciju [6].

Inovacija je nov način stavljanja starih ili novih ideja (otkrića) u praksu. U suštini nema potpuno korektne definicije inovacije, ali svaka se može svesti na to da je invencija – otkriće, a inovacija – način njene primene u praksi [24].

Kreativnost i inovacije su glavni faktori preduzetništva, koji idu u susret promenama i potrebama društva, kao i osnovni kriterijum razlikovanja preduzetnika od običnog biznismena. Preduzetnički proces se može prikazati kao na slici 3.1.



Slika 3.1: *Preduzetnički proces*

Danas se vrednost preduzetnika prepoznaje kroz koncepte kakvi su kreativnost, inovativnost i prepoznavanje prilika u dinamičnom okruženju. Takođe je formalno prihvaćeno da su preduzetničke akcije ključ inovacija i efektivnije konkurencije. U svetu brzih i velikih promena, karakterističnih za početak XXI veka, kreativnost i inovacije imaju vitalan značaj za opstanak i uspeh kompanija svih veličina. Danas kompanije žive ili umiru zavisno od kvaliteta njihovih ideja i njihovom superiornom izvršenju.

3.1 Kreativnost

Kreativnost je sposobnost stvaranja nečeg novog veštinom mašte, bilo da je reč o novom rešenju nekog problema, novom metodu ili napravi, ili novom umetničkom predmetu ili formi. Ova termin obično se odnosi na bogatstvo ideja i originalnost razmišljanja, ali i praktičnost rada [25].

Kreativnost nije jedinstvena ljudska sposobnost nego kombinacija i interakcija specifičnih sposobnosti i karakteristika ličnosti. U terminima ljudskih sposobnosti kreativnost bi se mogla definisati kao sposobnost uočavanja problema i nalaženja novih rešenja. Ona uključuje radoznalost, primenu intelektualnih i drugih sposobnosti na rešavanju problema u nekom području, sa kreacijom nečega novog kao rezultatom. Kreativnost je sposobnost da se situacije, stvari i pojave posmatraju s novog mesta i nalaze nova, originalna rešenja ili, jednostavno, sposobnost da se stvari posmatraju na nov način. Neko je kreativan kada opaža nove odnose između prethodno nepovezanih stvari i proizvodi nove ideje i rešenja. Kreativnost predstavlja kognitivni (saznajni) proces razvoja ideje, koncepta, sredstava ili otkrića koje njegov kreator smatra novim. S obzirom na veliku važnost, kreativnost je predmet niza istraživanja.

Psihološka istraživanja pokazuju da se kreativni pojedinci razlikuju od nekreteivnih u tri osobine:

- načinu i stilu mišljenja,
- emocionalnim karakteristikama, i
- karakteristikama ličnosti.

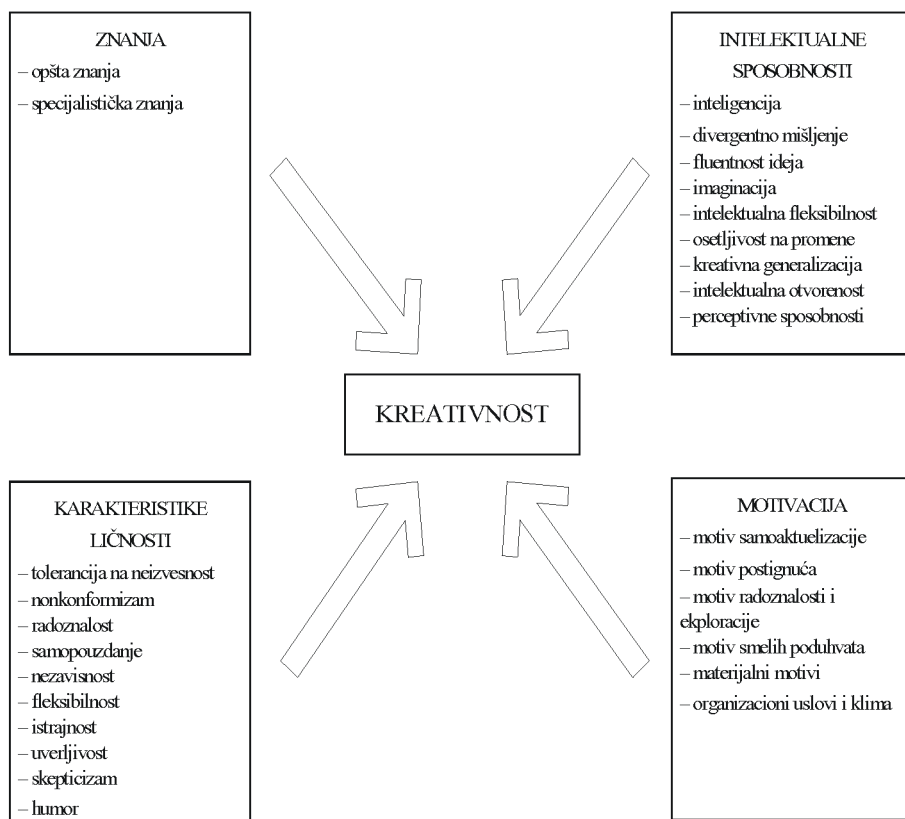
Na osnovu analize kreativnih i nekreteivnih ljudi Steiner ističe četiri tipa osnovnih intelektualnih sposobnosti koje su odgovorne za kreativnost:

- *konceptualna fluentnost* – sposobnost brzog generisanja velikog broja ideja,
- *konceptualna fleksibilnost* – sposobnost da se jedan okvir referencije zameni drugim,
- *originalnost* – sposobnost ili tendencija davanja neobičnih, netipičnih i prema tome i verovatnije novih odgovora na pitanja, situacije i interpretacije događaja,
- *preferencija kompleksnosti nad simplifikacijom* – traganje za novim izazovnim i složenim problemima nasuprot jednostavnim i lako razumljivim.

Između mnoštva pristupa kreativnosti, sve više se uobličuje saznanje da individualna kreativnost zavisi od četiri uzroka:

1. znanja,
2. intelektualnih sposobnosti,
3. ličnih karakteristika, i
4. motivacije.

Kreativac se može prepoznati po tome što je otvoren, brzo misli, egoističan je, impulsivan, uverljiv, zahtevan, veran poslu, intelektualno znatiželjan, nezadrživ, agresivan, uveren u svoje sposobnosti, sklon esteti, introvertan, nezavisnog mišljenja, fleksibilan, emotivno nestabilan, osetljiv, radikalan, društveno neprilagodljiv, dominantan, sa smislom za humor i inicijativan. Natprosečni su kreativci širokog znanja



Slika 3.2: Individualni faktori kreativnosti [6]

i interesa, razvijene mašte, okrenuti budućnosti, individualci, sa težnjom ka postizanju rezultata, bez želje za moći nad drugima, bez strasti za vlašću, otvoreni za nove ideje i informacije, optimisti, sposobni da se koriste svim čulima, tolerantni i fleksibilni.

Kreativnost zavisi od dva tipa činilaca, i to:

- mikro činiooci; koji deluju u organizacijama,
- makro činiooci; koji izviru iz društvenog okruženja.

Glavni *mikročinioci* su motivacija za stvaralački rad, kadrovska struktura i kvalitet inovacionog potencijala, način vođenja organizacije, primena modernih tehnika preduzetništva, podsticanja stvaralačkog mišljenja i slično.

Makroklimu kreativnosti neke zemlje čini čitav sklop političkih i ekonomskih značaja njenog prostora. Pre svega radi se o stepenu demokratije, slobode misli, stabilnosti zakonodavnog sistema i pravila pravne države, kao i o kvalitetu infrastrukture. Društvo najbolje podstiče inovaciju i kreativnost onda kad dopušta, pa čak i stim-

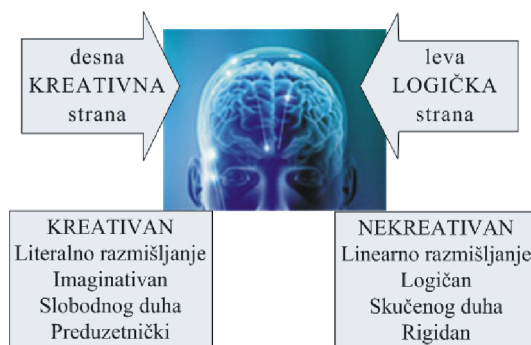
uliše što veće razlike u mišljenju.

Osobe koje u svakodnevnom životu i radu ne pokazuju nikakve znake kreativnog ponašanja, ne mora da znači da ne poseduju određeni stepen kreativnosti. Njihova kreativnost je verovatno potisnuta vaspitanjem, obrazovanjem, uticajem okoline, rutinskim radom i životom, nepodsticana nagradama, neizložena izazovima. U takvom slučaju govorimo o blokadama kreativnosti koje mogu biti blokade lične kulture, psihološke, sociološke, političke, ideološke ili neke druge prirode. Ove napomene mogu biti korisne modernom preduzetniku čiji se posao, između ostalog, mora sastojati u prepoznavanju i motivisanju najkreativnijih među saradnicima.

3.1.1 Kreativno razmišljanje

Osnovni element kreativnosti je veština kreativnog razmišljanja, koja se, nasuprot tradicionalnom stavu, može učiti. Istraživanja ljudskog mozga pokazuju da njegove hemisfere procesuiraju informacije različito i pri tome imaju tendenciju da dominiraju jedna nad drugom. Tako je leva strana mozga zadužena za jezike, logiku i simboliku, a desna strana za emocije, intuiciju i prostorne funkcije.

Leva strana mozga je zadužena za linearno, tj. vertikalno razmišljanje od jednog zaključka prema sledećem. Prema tome, razmišljanje levom stranom je usko fokusirano, sistematično i zasniva se na logičnom procesuiranju informacija. Desna strana obavlja nekonvencionalno, nesistematsko, lateralno razmišljanje - razmatrajući problem sa svih strana i preskačući sa jedne tačke posmatranja na drugu. Takvo nestrukturirano razmišljanje, koje procesuiraju informacije intuitivno - sve odjednom i oslanjajući se pri tome na vizualizaciju, podseća na slaganje slika u kaleidoskopu. Ovakvo razmišljanje je suština kreativnog razmišljanja, odnosno osnov odvijanja kreativnog procesa.



Slika 3.3: Kreativna i logička strana mozga

Verovatno najbitnija karakteristika opisanog fenomena podeljenosti moždanih funkcija na levu i desnu hemisferu ogleda se u mogućnosti da pojedinac uči kako da drži kontrolu na dominacijom jedne ili druge strane, zavisno od konkretne

situacije. Kompleksan proces preduzetništva zahteva obe vrste razmišljanja. Tako je kreativno razmišljanje osnov prepoznavanja preduzetničke prilike i generisanja kreativnih ideja, dok je sistematsko mišljenje neophodno za preispitivanje i procenu generisanih ideja i izbor najboljeg rešenja za dati problem. Dakle, preduzetnik koristi desnu stranu mozga za generisanje inovativnih proizvoda, usluga i biznis ideja, a zatim, koristeći razmišljanje svojstveno levoj strani mozga on procenjuje tržišni potencijal ideja koje su generisane.

Primer divergentnog (kreativnog) razmišljanja. *Koliko je visok toranj?*

Naučnik Murray Gell-Mann (1929–?), dobitnik Nobelove nagrade za fiziku i veliki zaljubljenik u matematiku priča o nezgodama jednog učenika srednje škole koji je u SAD morao da polaže ispit iz fizike kako bi bio primljen na univerzitet. Profesor ga pita: "Kako ćeš izmeriti visinu tornja pomoću barometra?". Mladić odgovara: "U džepu imam klupko konca, za njega ću vezati barometar, popnem se na toranj i spustim barometar a zatim izmerim dužinu konca." Profesor nemilosrdno odgovara: "Pao si!" Profesor je od učenika očekivao sledeći odgovor: "Barometar meri pritisak, a pritisak se menja s visinom (jer je pritisak vazduha na živu različit). Na svakih 10,5 metara živini stub u barometru se pomera za 1 milimetar. Na primer, ukoliko je pritisak na zemlji takav da pokazuje 760mm živinog stuba (ovo je mera na nivou mora 0 mmv), a na vrhu tornja 757mm, to znači: $760 - 757 = 3$; $10,5 \cdot 3 = 31,5m$. Toranj je visok 31,5 metara."

Student se ipak nije predao. Obratio se sudu i sudija je dopustio da još jednom ide na ispit. Ovog puta ga je ispitao lično profesor Gell-Mann. Obratio se učeniku ovako: "Zaboravimo šta je bilo na prošlom ispitu. Evo barometra, ovde napolju je toranj, reci mi kako ćeš barometrom izmeriti visinu tornja." Učenik je napravio beleške i rekao: "Našao sam 21 rešenje pa ne znam koje je najbolje." Gell-Mann, iznenađen, zatraži da nabroji sva rešenja. Mladić počne: "Prvo rešenje: staviću barometar na zemlju uz zid tornja pa ću napraviti zarez na zidu na vrhu barometra, onda ću barometar postaviti na zarez, pa napraviti novi zarez i tako dalje dok ne dođem do vrha. Drugo rešenje: Čekaću sunce, staviti barometar na zemlju i izmeriti njegovu senku pa uporediti sa senkom tornja i tako odrediti visinu, na način kako je to uradio Tales. Treće rešenje: popeću se na vrh tornja sa štopericom u drugoj ruci, baciću barometar i izmeriti vreme potrebo da padne na zemlju, pa po formuli zakona o sili teže i ubrzanja izračunaću visinu tornja. Četvrto rešenje: izračunaću po padu pritiska (onako kako je drugi profesor tražio). Peto... šesto... sedmo... rešenje... Na kraju, dvadeset i prvo rešenje, koje možda nije baš "pošteno": otići ću do čuvara tornja, pokazaću mu barometar i pokloniću mu ga - ako mi kaže koliko je toranj visok!"

Prema Gilford-u (Joy Paul Guilford 1897-1987) mišljenje može biti *konvergentno* (logičko zaključivanje, traženje tačnog rešenja) i *divergentno* (stvaranje novih ideja, uživanje u procesu traženja što više tačnih rešenja). Divergentno mišljenje imaju kreativne osobe. Osobe koje koriste konvergentno mišljenje, iako inteligentne (poseduju veštinu mišljenja) mogu biti i netolerantne: smatraju kako postoji "ispravan i neispravan način rešavanja zadatka". Učenik-budući student iz primera "Koliko je

visok toranj?" razmišlja divergentno (kreativno), a njegov profesor konvergentno.

Kreativna snaga preduzetnika izložena je opasnosti gašenja pod dejstvom brojnih barijera koje se vremenom generišu. Barijere su praktično bezbrojne i mogu nastati zbog pritiska vremena, nepodržavajućeg menadžmenta, pesimističkih saradnika, rigidne politike kompanije itd. Međutim, verovatno najteže barijere su one koje preduzetnik postavlja sam pred sebe. U literaturi se često navode "mentalni katanci" koji limitiraju individualnu kreativnost:

1. traganje za jednim "ispravnim" odgovorom,
2. insistiranje na tome da se "bude logičan",
3. tvrdo praćenje pravila,
4. konstantna praktičnost,
5. neprihvatanje igre,
6. preterana specijalizacija,
7. izbegavanje dvosmislenosti, "budalasto",
8. strah od grešaka i neuspeha,
9. predubedenje "ja nisam kreativan".

Izbegavanjem navedenih devet mentalnih katanaca preduzetnici mogu osloboditi svoju kreativnost i kreativnost ljudi u svom timu. Uspešan preduzetnik mora prihvatati rizik, otkrivati nove ideje, pomalo se igrati, prihvatati neodređenost i stalno se pitati: "Šta ako?" Čineći to, oni razvijaju veštine, držanje i motivaciju - elemente potrebne za kreativnost, koja predstavlja ključ preduzetničkog uspeha.

Ranije se smatralo da osoba može biti rođena kao kreativna ili nekreativna, isključujući pri tome mogućnost učenja i unapređenja kreativnog razmišljanja. Međutim, nedvosmisleno je utvrđeno da se sistematskim praktikovanjem određenih tehnika može doprineti razvoju kreativnosti koja je potrebna za generisanje ideja. Iako se kreativnost teško može naučiti, postoje brojne metode i tehnike koje stimulišu inventivno (kreativno) mišljenje. Njihovo poznavanje, barem u osnovnim crtama, korisno je ne samo modernim preduzetnicima, već i drugim zanimanjima, koja zavise od inovacija.

Primer tehnike kreativnog razmišljanja. Teorija šest šešira [26].

Teorija šest šešira za razmišljanje je tehnika razmišljanja u psihologiji koju je osmislio dr Edvard de Bono (Edward de Bono 1933-?), britanski psiholog, i opisao je u svom delu "Šest šešira za razmišljanje".

Ova tehnika ima za cilj uočavanje mogućnosti da se sve može posmatrati iz više uglova, i da, iako smo naučili da stvari, pojave, probleme, posmatramo na jedan način, možemo uspeti da vidimo stvari i iz drugog ugla. Potreba za ovakvom tehnikom pojavila se iz prostog razloga što je većina ljudi sklona da razmišlja uvek i o svemu na tako reći isti način. Od 1993. godine kada se pojavila, preko 200.000 ljudi prošlo je obuku pomoću tehnike šest šešira i budući da se pokazala kao veoma uspešna, koriste je mnoge od prestižnih svetskih firmi (IBM, NTT, Bel Kanada, Federal Ekspres, Eli Lili,...). Vežba je veoma praktična za bilo koju vrstu timskog rada u školi, firmi, među menadžerima. Posledica dobro shvaćene i odrađene vežbe jeste

povećanje tolerancije kod određenih tipova ljudi, povećanje kritičnosti kod drugih, itd. U konačnom ishodu-bolji učinak u bilo kojoj vrsti posla.

Vežba. Postoji šest (simboličnih ili stvarnih) šešira od kojih svaki predstavlja određeni tip razmišljanja. Učesnici se podele u grupe od po (najbolje) troje. Svi dobiju istu temu za razmišljanje. Teme mogu biti usko profesionalne, životne, porodične, itd. (po potrebi), npr. brak, upravljanje firmom, reklamiranje proizvoda, odnos prema učenju, pisanje ličnog dnevnika. Spisak je neograničen. Svaka grupa dobije jedan šešir uz objašnjenje koju vrstu odnosa prema temi on simbolizuje. Posebno je dobro podeliti šešire tako da svako dobije upravo onaj šešir čija je simbolika u suprotnosti sa njegovim uobičajenim načinom mišljenja. Ovde se predstavlja simbolika i primer iz *Evropskog jezičkog portfolija* u vezi s temom: *Mačke*.

Tabela 3.1 *Teorija šest šešira; vežba: Mačke*

Beli šešir	neutralan, samo ga činjenice interesuju, kao mašina, ništa ne oseća. Koncentriše se na podatke, činjenice i informacije kojima raspolaže. Osoba kojoj je dodeljena bela boja mora da zaboravi na predloge, argumente i sugestije i da se koncentriše na to koje su informacije potrebne i raspoložive i na koji način se do njih može doći.	Mačke su životinje na četiri noge, imaju krzno i brkove, jednu miševu.
Crveni šešir	jake emocije, osećajan, bes, mržnja, ljubav, simpatija, ne oseća potrebu za pravdanjem. Koncentriše se na svoja osećanja i predosećaje kada razmišlja o problemu i iznosi ih bez mnogo razmišljanja.	Mačke su prljave i sebične životinje koje se u porodici ponašaju kao diktatori. Mačke su slatke i dražesne krznene loptice, tople i mile životinje.
Crni šešir	oprezan, posmatra negativne strane, kritičar, mrzovoljan. Koncentriše se na rizike i negativne posledice, zagovara oprez i ističe sve što se ne može rešiti.	Mačke mogu prenositi bolesti, trudnice treba da ih izbegavaju, mogu izazvati alergiju, treba dobro razmisliti pre nego što se preuzme odgovornost i nabavi mačka.
Žuti šešir	pozitivan karakter, optimista, pun nade, posmatra pozitivne strane, konstruktivan karakter, vidi samo najbolje. Optimista koji razmišlja o najboljim mogućim (realnim) rezultatima i kao protivteža Crnom šeširu zagovara pozitivne strane rešenja problema ili mogućnosti. Nije intuitivan kao Crveni šešir već svoj optimizam zasniva na logičkim osnovama.	Mačke su zaista korisne u kući zbog hvatanja miševa, nezavisne su i lake za održavanje.
Zeleni šešir	kreativnost, nove ideje, novi način sagledavanja stvari, olakšava promene. Razmišlja kreativno, o mogućem napretku, o idejama koje mogu proizaći jedna iz druge, postavlja pitanje: "Da li se ovo može objasniti, napraviti, razumeti na bilo koji drugi način?"	Mislim da bi bilo dobro da osnujemo sopstveno društvo za čuvanje i gajenje mačaka.
Plavi šešir	objedinjuje karaktere ostalih, ukazuje na nedostatke, na ono što je suvišno, na ono što je korisno da bi se izveli zaključci. Razmišlja izmaknuto iz teme problema, posmatra sa strane. To je osoba koja razmatra proces razmišljanja i kontroliše rad grupe.	Neko voli mačke, neko ih mrzi. Ne postoji logično objašnjenje, sve zavisi od osećaja i ličnih sklonosti.

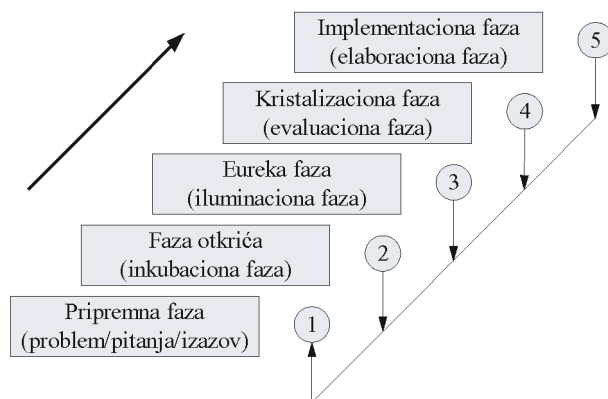
Posle unapred određenog vremena (npr. 25 minuta), svaka grupa iznosi stav prema određenoj temi, zasnovan na simbolici šešira koji joj je dodeljen. Osoba/grupa kojoj je dodeljen plavi šešir (može biti trener-osoba koja zadaje i vodi vežbu, ali i jedna od grupa) na osnovu odgovora koje su dale ostale grupe, sačinjava teze/odgovore na osnovu simbolike plavog šešira.

De Bono i njegove kolege su razvili niz sistemskih metoda u cilju povećanja sposobnosti ljudi za stvaranje, prepoznavanje i razvoj kreativnih ideja. Neki od ovih me-

toda deluju vrlo egzotično dok su drugi usmereni na poznate elemente kreativnog procesa. Provociranje "bega", provociranje "kamena spoticanja", slučajno izabran termin, tehnika "vlakna", samo su neke od de Bonovih tehnika kreativnog razmišljanja, koje su opisane u njegovoj knjizi "Ozbiljna kreativnost" [27].

3.1.2 Kreativni proces

Kreativnost se može posmatrati kao kontinualan proces, koji se sa stanovišta pojedinca može podeliti u pet faza [6].



Slika 3.4: Faze kreativnog procesa [6]

1. Pripremna faza (problem/pitanje/izazov). Ova faza podrazumeva pripremanje uma za kreativno razmišljanje, na osnovu čega pojedinac postaje osetljiv prema stvarima i problemima iz domena njegovog interesovanja. Da bi se razumeo realni problem posebno je bitno postaviti konkretna pitanja. U kontekstu prepoznavanja prilike, priprema se odnosi na prethodno, iskustvo i znanje, koje preduzetnik donosi u proces prepoznavanja. Dakle, pripremna faza kreativnog procesa obuhvata sve vidove formalnog i neformalnog obrazovanja i iskustvo stečeno na radnom mestu. Da su ovi aspekti relevantni za prepoznavanje prilike govore podaci istraživanja po kojima se dominantan procenat ideja (50–90%) pojavljuje na osnovu prethodnog iskustva preduzetnika.

Dobro definisanje promene često znači pola rešenja. Da bismo definisali šta želimo da promenimo potrebno je da znamo čemu težimo. Želja za inovacijom se obično javlja kad i mogućnost za njeno ostvarenje. Svrha postavljanja pitanja i istraživanja celokupne sredine, odnosno okoline, je u dobijanju realnih informacija o činjenicama koje se istražuju. Ta faza sadrži najviše rada i napora. Da bi se promena u jednom preduzeću izvršila na kreativan način, izvršenju se mora prepustiti u potpunosti, svim čulima i čitavim intelektualnim potencijalom. Bilo kakva isključivost, zatvorenost, preduverenje, tvrdoglavost, krutost ili drugi oblici inhibicije otežavaju kvalitetno prikupljanje informacija i prouzrokovace da neke bitne činjenice ne budu

uzete u obzir. Povezivanjem činjenica o samom okruženju otvara se mogućnost stvaranja novih ideja, tj. novih rešenja usmerenih ka promeni koju težimo.

2. Faza otkrića (faza inkubacije). Od posebne važnosti je imati svest koja obezbeđuje da seme ideja proklija. Pripremljena svest deluje kao katalizator za stimulisanje, koji obezbeđuje početak faze otkrića kreativnog procesa. Po pravilu kreativna rešenja ne dolaze jednostavno. Inkubacija podrazumeva promišljanje i preispitivanje. Sa aspekta preduzetništva inkubacija se odnosi na onaj deo procesa otkrivanja mogućnosti (prilike) kada preduzetnik zamišljeno gleda na ideju ili problem.

Smatra se da ideje najbolje naviru ispod praga svesnosti. Podsvesti je potrebno obezbediti vreme da se bavi informacijama prikupljenim u fazi pripreme. Za razliku od racionalnog, logičkog, analitičkog i kritičkog razmišljanja koje vlada carstvom svesnog, podsvesno je slobodnije da povezuje ideje na neobičan i neočekivan, ponekad i bizaran način. Usled same podsvesti, odnosno usled naše mašte i kreativnosti, često se dešava da nove kreativne ideje iznenada sinu. Ova faza kreativnog procesa može biti jako dosadna, jer često izgleda kao da se ništa ne dešava. U stvari, tokom ove faze može izgledati da kreativna osoba dangubi. Ponekad je inkubacija svesna faza, a ponekad se odvija dok je osoba uključena u obavljanje potpuno drugih aktivnosti. U tom smislu, inkubaciona faza se može unaprediti, ostavljajući ideje da "sazrevaju" u kreativnom umu. To podrazumeva sledeće savete preduzetniku:

- odmaknite se od situacije,
- nađite vremena za dnevne snove,
- relaksirajte se i bavite se rekreacijom,
- sanjajte o problemu ili prilici,
- radite na problemu ili prilici u drugom okruženju.

3. Eureka faza (iluminaciona faza). Ključna reč za kreativnost je "Eureka!", nagla provala emocija i radosti. "Eureka" je grčka reč za "imam ga" ili "našao sam", koju savremeni Grci još uzviču kad nešto pronađu, bilo da je u pitanju nova teorija, ili izgubljeni ključ. Prva upotreba izraza pripisuje se Arhimedu, od kojeg je kralj Hijeron zatražio da ispita je li kruna napravljena od čistog zlata, ili u njoj ima i srebrne legure. Razbijao je glavu ovim problemom nekoliko meseci sve dok jednog dana, ulazeći u kadu i videvši da se voda prelila, nije uočio odnos između predmeta uronjenog u vodu i mase tj. težine istisnute tečnosti. Kruna od čistog zlata mora istisnuti veću masu nego kruna sačinjena od legure! Legenda kaže da je Arhimed bio toliko uzbuđen da je iskočio go iz kade i istrčao na ulicu.

Dakle, trenutak otkrića, pojave ideje koja rešava problem u procesu inovacije zove se iluminacija (prosvetljenje) ili "aha-efekt" (kad nam nešto iznenada sine, često kažemo aha). Dobra ideja se verifikuje kroz primenu. Proces izbora najbolje ideje može se izvesti u skladu s nekim formalnim pravilima, primenjujući niz odabranih kriterijuma. Primenjivanje nove ideje, pre svega, predstavlja borbu protiv sumnjičavosti, straha, otpora, sumnji, ciničnosti, pa čak i ismevanja.

U iluminacionoj fazi kreativnog procesa prethodne faze se ujedanjuju da bi stvorile

”eureka faktor”, tj. da bi stvorile inovativnu ideju. Ova faza procesa se dešava u nekoj tački inkubacione faze u kojoj se odvija spontani ”proboj napona” i sijalica se upali. To je bljesak prepoznavanja, odnosno shvatanja, kada se prepoznaje rešenje problema ili se rađa ideja. On se može desiti posle nekoliko minuta, a može i posle nekoliko godina.

U kontekstu biznisa ovo je momenat kada preduzetnik prepoznaje preduzetničku priliku. Ova pojava u nekim slučajevima gura kreativni, odnosno preduzetnički proces napred, a u nekim slučajevima izaziva njegov povratak nazad, u pripremnu fazu. Na primer, preduzetnik može prepoznati priliku, ali pri tome može postati svestan da korišćenje njenog potencijala zahteva više znanja od onoga koje poseduje.

4. **Kristalizaciona faza** (evaluaciona faza). Kristalizacija je faza kreativnog procesa tokom koje generisana ideja postaje predmet proučavanja i analize sa aspekta njene izvodljivosti i održivosti. Mnogi preduzetnici, zaslepljeni bljeskom ideje, prave grešku preskačući ovu fazu i prelaze u fazu implementacije. Procena ideje mora biti veoma pažljiva i može zahtevati istraživanje, odnosno eksperimentalne testove i simulacije, pokretanje malih pilot programa, izradu prototipova i mnoge druge aktivnosti usmerene na proveru mogućnosti uspešne praktične implementacije. To podrazumeva metodičnost, nepristrasnost i pošten odnos prema rezultatima provere. Mnoge naizgled sjajne ideje rasprsnu se kao mehur od sapunice u procesu objektivne i svestrane provere.

5. **Implementaciona faza** (elaboraciona faza). Nakon što je ideja razvijena, testirana, ocenjena i prihvaćena, potrebno je definisati detaljni plan za njenu konkretnu primenu. Faza implementacije je faza transformacije ideje u realnost, odnosno, materijalizacija kreacija i potvrda na tržištu.

Sa stanovišta preduzetništva, to je transformacija ideje u nešto vredno u obliku novog proizvoda, nove usluge ili novog biznis koncepta. Ukoliko se radi o započinjanju novog biznisa, ova faza se poklapa sa kompletiranjem biznis plana. U svakodnevnom životu, mnogi ljudi se pojavljuju sa kreativnim idejama o obećavajućim proizvodima i uslugama, ali većina njih ne stigne dalje od faze generisanja ideje. Upravo istrajnost na implementaciji ideja razlikuje preduzetnike od ostalih.

3.2 Inovativnost

Glavni zadatak preduzetnika je stvaranje vrednosti na tržištu. Ogleda se u primeni kreativnosti i inovacija u rešavanju problema i korišćenju prilika sa kojima se ljudi susreću svakodnevno. Uspeh preduzetnika se zasniva na smišljanju i činjenju novih stvari ili korišćenju starih stvari na nov način.

Inovaciju, kao preduzetnički pojam, *Piter Draker* (Peter Ferdinand Drucker 1909-2005) određuje kao: ”specifično oruđe preduzetnika, sredstvo kojim oni koriste promene kao povoljne prilike za neki drugi posao ili uslužnu delatnost, pa stoga, preduzetnici moraju stvarati nešto novo, nešto različito, oni moraju menjati ili preobražavati vrednosti” [28].

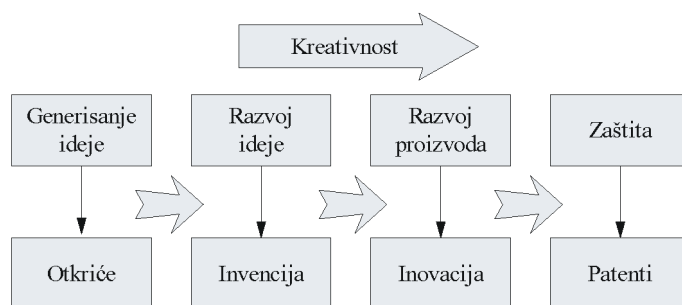
Preduzetnička inovacija je sve ono što se na tržištu događa prvi put, što preduzetniku omogućava stvaranje profita. Inovativno preduzetništvo ogleda se u nekoliko područja:

- uvođenje novog, originalnog, diferenciranog ili modifikovanog proizvoda ili usluge;
- uvođenje novih načina proizvodnje ili usluživanja;
- otkrivanje ili osvajanje novih tržišta ili tržišnih segmenata;
- otkrivanje ili osvajanje novih izvora sirovina;
- osmišljavanje i primenjivanje novog menadžmenta;
- osmišljavanje i primenjivanje novih marketinških strategija.

Iz prethodnog se može zaključiti da je inovacija uvek drugačiji način obavljanja neke proizvodne, uslužne ili mešovite preduzetničke aktivnosti. Na primer, kada neko otvori menjačnicu, onda taj nije preduzetnik–inovator, ali prvi "McDonald" restorani bili su inovativno preduzetnički, jer do tada niko nije radio na taj način. Socijalističko državno planiranje i svi oblici državnog uplitanja u privredne tokove nespojivi su s inovacijama i preduzetničkim društvom, jer prema P. Drakeru "inovacije moraju imati svrhu, a preduzetništvo brižljivo vođeno; inovacije moraju biti decentralizovane, nezavisne, specifične i mikroekonomske; bolje je kada su na samom početku skromne, prilagodljive; povoljne prilike za inovacije nalazimo u blizini samih događaja; one ne dolaze sa olujom, već sa šuškanjem povetarca, visoka tehnologija je samo jedno od područja inovativnosti, jer se velik deo inovacija nalazi i u drugim oblastima [28].

3.2.1 Proces inovacije

Potrebno je jasno napraviti razliku između kreativnog procesa i procesa inovacije. Nova ideja, odnosno invencija predstavlja rezultat kreativnog procesa. Proces inovacije obuhvata transformaciju nove ideje ili tehnološke invencije u tržišni proizvod, uslugu ili proces. Odvijanje procesa inovacije se neizbežno zasniva na kreativnom procesu, i može se prikazati kao na slici 3.5.



Slika 3.5: Proces inovacije [6]

Proces inovacije se može i drugačije prikazati, u vidu sledećih faza:

I faza – inovativni proces generisanja ideje, koji uključuje razvoj rešenja za probleme i identifikovanje mogućnosti;

II faza – faza borbe da se unutar postojeće organizacije ostali uvere u valjanost ideje i obezbeđivanje resursa za njeno sprovođenje;

III faza – faza implementacije kroz sprovođenje projekata uz balansiranje između raspoloživih resursa i organizacionih potreba;

IV faza – faza "čuvanja kapije" i praćenje uticaja van organizacije;

V faza – sastoji se u uvođenju, ohrabrivanju i pomaganju članovima tima.

Ovakva kompozicija preduzetničkog poduhvata očigledno je prilagođena inoviranju unutar postojeće organizacije, što znači da odgovara internom preduzetništvu. Kada se radi o preduzetništvu u užem smislu te reči, implementacija inovacije podrazumeva i *kreiranje organizacije*. U preduzetničkoj praksi prisutan je veliki broj slučajeva u kojima do započinjanja novog biznisa dolazi na bazi ideja koje nisu primljene unutar organizacija u kojima su nastale.

U nekim globalnim pristupima u proces preduzetništva ubraja se i faza *difuzije inovacija*. Difuzija se odnosi na korišćenje inovacije od ostalih učesnika na tržištu, čime praktično prestaje monopol eksploatacije od strane inicijalnog inovatora. Ona podrazumeva širu primenu inovacija, ali nije isključeno da u procesu difuzije dođe do novog unapređenja.

Na osnovu razmatranja procesa inovacije jasno je da je kreativnost pojedinaca i timova polazna tačka za inovaciju. To je prvi potrebni, ali ne i dovoljni uslov za inovaciju. Naime, milioni ljudi dolaze sa kreativnim idejama za nove proizvode i usluge. Međutim, većina njih ništa ne učini sa idejama, tj. ideje se ne prevedu u inovacije. Dakle, kreativnost sama po sebi nije preduzetništvo, jer kreativnost bez inovacije ne proizvodi rezultat. To znači da ljudi mogu biti kreativni ali ne i inovativni, odnosno mogu imati ideje i razvijati invencije, ali ne i inovacije. Prema tome, kreativnost bez inovativnosti nije dovoljna da bi neko bio preduzetnik. Preduzetništvo je rezultat disciplinovanog, sistematskog procesa primene kreativnosti i inovacija na potrebe i prilike na tržištu.

3.3 Izvori inovativnosti

Piter Draker kaže da povoljnih prilika "ima svuda, ima ih dobrih i često se pojavljuju, a kada se pojave, pružaju veliku šansu; ali, takve povoljne prilike traže nešto više od puke sreće ili intuicije: one traže da preduzeća tragaju za inovacijama" [28]. Izvore inovacija, je potrebno razdvojiti i razlikovati od izvora preduzetničkih ideja. Po Drakeru osnova svih vrsta inovacija su promene.

Po pravilu, to su promene koje su se već dogodile, ili su na putu da se dogode. Jasno je, da ima i takvih inovacija koje, same po sebi, čine tu glavnu promenu; neke od glavnih tehničkih inovacija, kao što je bio prvi avion braće Rajt (Wright brothers; Orville Wright 1871–1948; Wilbur Wright 1867–1912), primer su takvih inovacija. Međutim, to su ipak izuzeci. Većina uspešnih inovacija je daleko prozaičnija, one

zaista "iskorišćavaju" promenu.

Sistematska inovacija prema P. Drucker-u znači i kontrolisanje "sedam izvora" inovativne mogućnosti [28].

1. **Neočekivano** - neočekivani uspeh, neočekivani promašaj, neočekivani spoljni događaj;
2. **Nepodudarnost** - između stvarnosti kakva trenutno jeste i stvarnosti koja bi mogla da bude ili "kakva bi trebala da bude";
3. **Inovacija zasnovana na potrebi nekog procesa** (na primer proizvodnje);
4. **Promene u strukturi privrede ili tržišta;**
5. **Demografska kretanja;**
6. **Promene u opažanjima, raspoloženjima i značenjima;**
7. **Nova saznanja** - naučna i nenaučna.

Prva četiri izvora inovativnosti nalaze se unutar samog preduzeća, privredne ili javne ustanove, odnosno unutar sektora proizvodnje, ili sektora usluga. Oni su kao takvi uočljivi, pre svega ljudima iz istih sektora proizvodnje ili usluga. U osnovi ovi izvori su samo simptomi, naznake, ali su istovremeno i veoma sigurni indikatori promena, koje su se već dogodile, ili se mogu dogoditi uz mali napor. Poslednja tri izvora inovativnih mogućnosti obuhvataju promene koje se dešavaju van preduzeća, odnosno van privrede [6, 27].

3.3.1 Neočekivano

U ovaj izvor inovativnih mogućnosti se izdvajaju: neočekivani uspeh, neočekivani promašaj, neočekivani spoljni događaj. Svaki neočekivani uspeh, kao i neočekivani promašaj-neuspeh, zatiče nespremne sve tržišne aktere, iz jednostavnog razloga što je neočekivan, pa samim tim omogućava mnoštvo povoljnih prilika za inovaciju, jer je zapravo iznenađenje za sve njegove protagoniste (nosioce - konkurente, kupce i potrošače).

Neočekivani uspeh

Nijedna druga oblast, ne nudi takvo bogatstvo mogućnosti za uspešne inovacije, kao što to pruža neočekivani uspeh. Ni u jednoj drugoj oblasti, inovativne mogućnosti nisu manje riskantne i njihovo ostvarivanje manje teško. Pa ipak, neočekivani uspeh je skoro potpuno zanemaren, još gore, menadžment pokazuje tendenciju njegovog aktivnog negiranja, odbijanja. Ova pojava je karakteristična za menadžere u društvenim firmama socijalističke privrede, gde su menadžeri obično selektirani po partijskoj pripadnosti i besprekornoj poslušnosti, a ne po osnovu vrhunskih profesionalnih i vrhunskih menadžerskih znanja. U tim slučajevima, kada se desi neočekivani uspeh, menadžeri to negiraju jer ga ne mogu pripisati sebi kao najzaslužnijem za taj uspeh, i na taj način uzeti političke poene kod "bogova" vlasti za lično napredovanje na spirali ličnog političkog rejtinga. Interes kompanije u ovim slučajevima nije bitan. Problem inovatora, u ovim kompanijama, da bi se inovacija realizovala, rešava se tako što se najveća zasluga za datu inovaciju, pripisuje

top-menadžeru.

Neretko se događa da nagli porast potražnje za nekim proizvodom ili uslugom potpuno zateče izvornog inovatora i tako širom otvori vrata rivalima - imitatorima (na primer, najlon, personalni računari, mobilna telefonija i slično). Takve događaje je potrebno na vreme anticipirati, ili ih pravovremeno identifikovati. Neočekivane stvari ruše predrasude, pretpostavke, pa čak i ukorenjene norme, i tako postaju nepresušno vrelo inovacija.

Primer 1. Istorija IBM-a, pokazuje šta se može da učini ukoliko se posvećuje pažnja neočekivanom uspehu. Ranih 1930-ih godina, IBM je skoro otišao "pod led". Naime, skoro čitav raspoloživi novac je uložen u proizvodnju prve elektromehaničke računovodstvene mašine, namenjene bankama. Međutim, američke banke, nisu kupovale novu opremu, jer su bile zahvaćene velikom depresijom iz tog perioda. *Tomas Watson* (Thomas J. Watson 1874-1956), stariji osnivač kompanije, slučajno je jedne večeri u restoranu sedeo za stolom sa jednom starijom damom koja ga je upitala, saznajući da je iz IBM-a: "Zašto vaš šef prodaje, odbija da mi demonstrira rad vaše mašine?" Jedino što je Tomas Watson saznao te večeri je da je dama upravnik njujorške javne čitaonice. Sledećeg jutra lično se pojavio, čim su se vrata čitaonice otvorila. Tih dana biblioteke i čitaonice su imale velike državne dotacije. Dva sata kasnije, Watson je izašao sa porudžbinom dovoljnom, da zaposli čitavu njegovu kompaniju za sledećih mesec dana. Tada se rodila nova poslovna politika IBM-a: "Uzimamo gotovinu kao avans, pre nego što robu isporučimo".

Primer 2. Lanac robnih kuća "Macy's" su nekada bile najveće njujorške robne kuće namenjene pre svega prodaji modnih artikala. Kada je neočekivano počela da raste prodaja uređaja za domaćinstvo, ljudi iz vrha menadžmenta su to doživeli kao remećenje normalnog stanja stvari i čak pokušavali da je smanje i vrate dominantnu prodaju modnih artikala. Ne prepoznajući, već čak odbijajući, šansu neočekivanog uspeha njujorški "Macy's" su beležile silazni trend. Bilo je potrebno skoro dvadeset godina da bi sa dolaskom novog rukovodstva okrenuli poslovnu strategiju i prihvatili da prodaja kućnih uređaja doprinosi ukupnom prometu i da je to normalno. U vreme odbijanja inovativne prilike od strane "Macy's" robnih kuća, nju je koristio drugi lanac njujorških robnih kuća "Bloomingdale's", što ih je izbacilo na drugo mesto čitavog njujorškog tržišta.

Neočekivani promašaj

Isto kao neočekivani uspeh, tako i neočekivani neuspeh nikada ne prođe nezapaženo, ali ga samo retki vide kao povoljnu priliku za inovacije. Za razliku od uspeha, promašaji se ne mogu zanemariti i odbaciti. Neuspeh u životu je obično posledica grubih grešaka i previda, preterane gramzivosti, preterane ambicioznosti i slično. U preduzetništvu on je posledica istih tih razloga, ali i precenjivanja mogućnosti, neinformisanosti, nepromišljenosti, nedovoljnog poznavanja delatnosti ili neupućenosti u obeležja proizvoda, robe ili usluge i njihovu primenu. Neuspeh je uvek simptom koga treba shvatiti ozbiljno i rasčlaniti ga do nivoa identifikacije povoljnih prilika za neku inovaciju.

Veliki broj preduzetničkih promašaja zaista su posledica grešaka različite prirode. Ukoliko i pored dobro sprovedenog preduzetničkog procesa, ipak dođe do promašaja, on nagoveštava značajnu promenu, koja predstavlja potencijalni izvor inovacije. Moguće je da pretpostavke, na kojima se zasnivaju marketing strategije, više ne odgovaraju stvarnosti. Možda su mušterije promenile pogled na upotrebne vrednosti ili svoje opažanje, pa iako one još uvek kupuju isti proizvod ili uslugu, one, u stvari, kupuju različitu "vrednost".

Primer 1. Jedna firma u Americi koja je proizvodila katanace, došla je u teškoće zbog smanjenja prodaje, uprkos prethodno izvršenom poboljšanju u proizvodnji boljih i sigurnijih katanaca. Mali konkurent ovoj firmi, jedva sposoban da preživi, bavio se izvozom katanaca u Indiju, shvatio je da taj neočekivani promašaj može da bude i simptom bitne promene, odnosno jedne nove mogućnosti. Za većinu Indusa, katanac je magični simbol, nijedan lopov ne bi sebi dozvolio da normalno otvara katanac. Ključ se nikada nije koristio i obično je nestajao. Da bi se došlo do katanca koji se ne može lako otvoriti bez ključa, prva velika firma je dosta uložila, ali od toga nije bilo koristi već slom na tržištu. Mala američka firma razdvojila je postojeći proizvod u dva posebna proizvoda. Prva vrsta katanaca je bila bez brave i ključa, samo sa jednostavnom oprugom za zatvaranje, i prodavala se za trećinu jeftinije od starog katanca, ali uz dvostruko veću profitnu maržu. Druga vrsta katanaca je bila sa jakim bravom i tri ključa, koja se prodavala po dvostruko većoj ceni od starog proizvoda, ali sa znatno većom profitnom maržom. Oba proizvoda su odmah počela da beleže dobru prodaju. U roku od dve godine, ova mala firma postala je najveći izvoznik gvoždarske robe u Indiji.

Suočeni sa neočekivanim promašajem, rukovodioci, posebno oni u velikim kompanijama, pokazuju tendenciju da zahtevaju više istraživanja i analiza. Međutim, to je pogrešan odgovor, što pokazuje i priča o katancima. Neočekivan promašaj zahteva da se "izađe napolje, da se pogleda okolo i da se osluškuje" [28].

Primer 2. Krajem 1950-tih godina Ford je zauzimao vodeću poziciju na tri od četiri tržišta automobila: klasa standard, u srednjoj-nižoj klasi i u višoj klasi. U nameri da osvoje i poslednju srednju-višu klasu, što je bio najbrže rastući segment tržišta, Ford započinje razvoj novog modela pod nazivom "Edsef". Međutim, uprkos krajnje ozbiljnom istraživanju i projektovanju, obećavajući model "Edsef" se odmah pokazao kao promašaj. Reagujući ispravno, Fordovi ljudi su se angažovali da istraže šta se nije slagalo sa pretpostavkama o realnosti u automobilske industriji, odnosno šta je bilo pogrešno u njihovom znanju o ponašanju potrošača. Ovakva odluka da se obavi takvo istraživanje bila je prava inovacija u američkoj automobilske industriji. Istraživanje je otkrilo da je u međuvremenu došlo do velike promene u segmentaciji tržišta - segmentacija po stilu života. Na osnovu tog saznanja projektovan je novi model "Thunderbird", koji predstavlja verovatno najveći Fordov uspeh svih vremena.

Podjednako je važan neočekivani uspeh ili neočekivani promašaj direktnih konkurenata. U oba slučaja treba ozbiljno uzeti takav događaj, kao mogući simptom inovativne mogućnosti.

Neočekivani spoljni događaj

Različite spoljne okolnosti utiču na preduzetničku aktivnost, ali ako su one atipične i neočekivane mogu biti poseban izvor inovacija. To pretpostavlja iskorišćavanje različitih atipičnih privrednih, tehnoloških, tržišnih, potrošačkih i drugih neočekivanih okolnosti za identifikaciju povoljnih inovativnih prilika.

Primer 1. Do sedamdesetih godina XX veka svi u IBM-u su mislili da budućnost pripada velikim centralizovanim kompjuterima sa velikom memorijom i velikim mogućnostima. Međutim, posle 1975 godine, na opšte iznenađenje, desetogodišnjaci su počeli da igraju kompjuterske igre. Njihovi očevi su poželjeli da u svojoj kancelariji imaju sopstveni kompjuter koji je odvojen od centralnog sistema. Suprotno očekivanjima, američko tržište personalnih računara dostiglo je tokom kratkog perioda od 1979 do 1984. godine godišnji obim prodaje od 15–16 milijardi dolara, za šta je kompjuterima glavne linije u IBM-u trebalo trideset godina. IBM je formirao svoj konkurentski tim za proizvodnju PC računara, i već 1980. godine proizveo sopstveni personalni računar. Posle tri godine u 1983. godini IBM je postao vodeći svetski proizvođač ličnih računara sa skoro istom prednošću u odnosu na ostale konkurente koji je imao u delu tržišta velikih računara.

Ljudi u IBM-u su verovali da se tako nešto ne može dogoditi, da personalni računari ostvare primat nad velikim, moćnim, centralizovanim računarima. Međutim, kada se promena desila izazvala je šok u IBM-u, ali i shvatanje da ono u šta su bili sigurni mogu da "bace u koš", odnosno da "izađu napolje" i organizuju se na takav način da najbolje iskoriste prednosti razvoja događaja, za koji su smatrali da ne može da se desi, ali koji se ipak desio.

Uslov za uspeh u iskorišćavanju neočekivanog spoljnog događaja je da te aktivnosti moraju da vode ljudi sa znanjem i iskustvom u sopstvenoj prethodnoj aktivnosti. Iskorišćavanje ovog izvora inovativnosti pogodnije je za postojeće kompanije, a posebno za veće među njima. Zanimljivo je broj malih kompanija koje su uspešno koristile neočekivani spoljni događaj za svoj rast i razvoj. Neočekivani spoljni događaji su velike mogućnosti, koje se povremeno javljaju. Kada se pojave one sa sobom nose velika očekivanja, posebno za postojeća velika preduzeća. Ali takve mogućnosti zahtevaju nešto više od obične sreće ili intuicije. One zahtevaju da kompanija traga za inovacijama, da bude organizovana za njih i da bude vođena na način koji će omogućiti iskorišćavanje te mogućnosti.

3.3.2 Nepodudarnost

Nepodudarnost je neslaganje između onoga što jeste i onoga što bi trebalo da bude, ili onoga što jeste i onoga što svako pretpostavlja da jeste. Nepodudarnost je simptom mogućnosti za inovacije. Ona nagoveštava postojanje neke važne greške, a greška je izazov za inovaciju. Postoji nekoliko vrsta nepodudarnosti:

- Nepodudarnost između ekonomskih realnosti jedne privredne delatnosti (ili sektora javnih usluga);

- Nepodudarnost između realnosti jedne privredne delatnosti (ili sektora javnih službi) i pretpostavci o njoj;
- Nepodudarnost između napora jedne privredne delatnosti (ili sektora javnih službi) i vrednosti i očekivanja njihovih mušterija;
- Interna nepodudarnost u okviru ritma i logike samog procesa.

Nepodudarnost između ekonomskih realnosti jedne privredne delatnosti se javlja kada tražnja nekog proizvoda ili usluga naglo raste. Tada bi trebalo da se desi i naglo poboljšanje njihovih ekonomskih performansi, a u realnosti se to ipak ne dešava. Obično su te nepodudarnosti makro-fenomeni, koji se dešavaju u okviru čitave industrijske grane ili čitavog sektora usluga. Međutim, i tu postoje velike mogućnosti za inovacije, obično i pre svega za mala i nova preduzeća, procese i usluge.

Ponekad se može razumeti šta se događa, a ponekad je nemoguće zamisliti zašto rastuća tražnja ne vodi i boljim performansama. Zato inovator i ne treba da pokušava da razume zašto stvari ne idu onako kako bi trebalo da idu. Umesto toga, on bi trebalo da se upita: "Kako bi ta nepodudarnost mogla da se iskoristi? Kako bi ona mogla da se pretvori u mogućnost? Šta tu može da se učini? Nepodudarnost između ekonomskih realnosti jeste poziv na akciju. Ponekad je akcija koju treba preduzeti sasvim očigledna, i ako problem sam po sebi ostaje i dalje dosta nejasan. Ponekad se problem razume veoma dobro, ali još uvek se ne može zamisliti šta treba tu učiniti.

Primer 1. Po podacima iz 1929. godine zdravstvo je činilo samo neznatni deo ukupnih nacionalnih rashoda (budžeta) u svim razvijenim zemljama, odnosno znatno manje od jednog procenta bruto nacionalnog proizvoda. Sada, zdravstvo, a posebno bolnice, odnose u svim razvijenim zemljama od 7–11% znatno većeg bruto nacionalnog proizvoda. Pa ipak, ekonomske performanse su pre smanjene, pogoršane, nego povećane, poboljšane. Troškovi su rasli mnogo brže nego usluge - verovatno tri do četiri puta. Tražnja zdravstvenih usluga nastaviće da raste, paralelno sa snažnim rastom broja starijih ljudi u svim razvijenim zemljama tokom sledećih trideset godina. Isti trend, bez sumnje, će beležiti i troškovi te zaštite, koji su striktno vezani za starosnu dob stanovništva. Mi ne razumemo taj fenomen. Međutim, uspešne inovacije - jednostavne, usmerene na određene ciljeve - pojavile su se u Velikoj Britaniji i u SAD. Te inovacije bile su sasvim različite, iz jednostavnog razloga što su ove zemlje imale različite sisteme. Ipak, svaka iskorišćava specifičnu slabost svoje zemlje i pretvara je u mogućnost.

U Britaniji, tu "radikalnu inovaciju" čini sistem privatnog zdravstvenog osiguranja, koji je postao najbrže rastuća i najpopularnija korist - privilegija zaposlenih. Cela stvar je samo u tome, što imao polise tog osiguranja imaju pravo na hitan pregled kod lekara - specijaliste, što mogu doći "preko reda", odnosno bez čekanja, kada im je potrebna "izabrana hirurška služba". Naime, britanski sistem ovog osiguranja uspeo je da zadrži troškove zdravstvene zaštite na relativno nižem nivou, pomoću njihovih "trijaža", što, drugim rečima znači, pre svega, da se predmet trenutne pažnje i tretmana rezerviše za rutinske bolesti, s jedne strane, i za oboljenja "opasna po

život” s druge, dok sve ostalo a naročito ”hirurgiju po pozivu”, prepušta proceduri čekanja, sada i po nekoliko godina (na primer za zamenu kuka uništenog artritisom). Međutim, nosioci polise zdravstvenog osiguranja bivaju odmah podvrgnuti operaciji.

Suprotno praksi Velike Britanije, SAD su do sada pokušavale da zadovolje sve zahteve za pružanjem zdravstvene zaštite, bez obzira na troškove. Kao rezultat takve prakse, u Americi je došlo do eksplozije bolničkih troškova. To je stvorilo drugačiju inovativnu mogućnost: ”razvezati” troškove, tj. izvući iz bolnice u posebne lokacije neke službe koje ne zahtevaju tako skupe bolničke uređaje, kao što su skener ili uređaju sa x-zracima za lečenje raka, visokoautomatizovane bolničke i medicinske laboratorije, ili odeljenja i uređaj za fizikalnu terapiju. Svaki od ovih inovativnih odgovora je mali i specifičan: samostalna porodilišta i centri za majku i novorođenu bebu, samostalni ”ambulantni” hirurški centri, za hirurgiju koja ne zahteva ostanak u bolnici i postoperativni tretman; centri za psihijatrijske dijagnoze, itd.

Te nove mogućnosti i uređaji ne predstavljaju zamenu za bolnicu. Ono što oni u suštini čine, ide u pravcu toga da američka bolnica sve više dobija ulogu sličnu britanskoj bolnici: kao mesto za hitne slučajeve, za bolesti opasne po život, kao i za intenzivnu negu i tretman akutnih oboljenja. Međutim, te inovacije koje su, kao u Britaniji, uključene prvenstveno u ”poslove” koji donose profit, pretvaraju nepodudarnost između ekonomske realnosti rastuće tražnje zdravstvenih usluga i ekonomske realnosti smanjene performanse tih usluga, u mogućnost za inovaciju.

Nepodudarnost između realnosti i pretpostavke o njoj

se javlja kada ljudi iz jedne proizvodne ili uslužne delatnosti pogrešno opažaju realnost proizvodne ili uslužne delatnosti, zbog čega prave pogrešne pretpostavke o njoj, a njihovi napor se usmeravaju u pogrešnom pravcu. Oni će se koncentrisati na oblast gde rezultati i ne mogu postojati. Tada postoji nepodudarnost između realnosti i ponašanja, nepodudarnost koja ponovo pruža mogućnost za uspešnu inovaciju, svakome ko je opazi i iskoristi.

Primer 1. Početkom 50-ih godina XX veka teretni prekookeanski brod je smatran umirućim. Sve važnije prognoze govore su da će on biti zamenjen vazdušnim transportom, osim u slučaju rasutog tereta. Troškovi okeanske vozarine rasli su brzo, dok je sve više vremena bilo potrebno za isporuku robe u lukama koje su bile sve zagušenije. To je opet, izazivalo porast krađa robe sa dokova, jer se sve više i više robe na njima gomilalo, čekajući da bude utovarena, dok brodovi nisu mogli da pristanu.

Glavni razlog bio je u tome, što je brodarstvo pogrešno usmeravalo svoje napore godinama u pravcu nepostojećih rezultata. Kako bi se odupreli rastućim troškovima brodarstvo je pokušavalo da reši problem projektovanjem i gradnjom bržih brodova, brodova sa manjom potrošnjom goriva i malobrojnom posadom. Brodarstvo se koncentrisalo na ekonomičnost brodova dok su u plovidbi na moru, ili se nalaze u tranzitu između dve luke. Međutim, brod je kapitalno dobro. Za sva kapitalna dobra važi pravilo da prave najveće troškove onda, kada nisu u aktivnoj upotrebi,

odnosno u vreme kada i dalje teče otplata kamate za njih a oni ne donose nikakvu zaradu. Svako u brodarstvu vrlo dobro zna, da je glavni trošak u vezi sa kupljenim dobrom upravo kamata na takvu investiciju. Pa ipak, brodarstvo se koncentrisalo na ekonomičnost broda dok je na moru, dok radi, odnosno upravo u trenucima kada su troškovi inače na dosta niskom nivou.

Rešenje je bilo jednostavno, odvojiti utovar od ležanja tereta. Praviti utovar na kopnu, gde ima dovoljno prostora i gde se to može izvršiti pre nego dođe brod u luku. Jedino što ostaje da se uradi jeste da već, na taj način, pripremljen teret bude odmah utovaren i brod može da isplovi. Drugim rečima, koncentrišite se na troškove broda "dok ne radi", a ne na one "dok radi". Odgovor je nađen u formuli brodova kontejnera i brodova "rol-on, rol-off", skraćeno RoRo ili ro-ro brodovi. RoRo plovila imaju ugrađene unutrašnje rampe koje dopuštaju teretu da se kotrlja napolje iz broda kad je u luci, i obratno (otuda i naziv). RoRo služi za plovību velikih prekooceanskih brodova.

Rezultati tih prostih investicija bili su iznenađujući. Teretni pomorski transport povećan je u poslednjih trideset godina skoro pet puta. Troškovi su istovremeno smanjeni u proseku za 60%. U mnogim slučajevima vreme zadržavanja u lukama bilo je skraćeno za 75%, a samim tim i zagušenje luka, kao i štete od krađa.

Nepodudarnost između opaženih vrednosti i stvarnih vrednosti i očekivanja klijenata

Od svih nepodudarnosti koje se pojavljuju najopštija i najčešća je ona između opažene i stvarne realnosti. Proizvođači i dobavljači skoro uvek pogrešno zamišljaju šta kupac stvarno kupuje. Oni moraju da pretpostave da je ono što predstavlja "vrednost" za proizvođača i dobavljača, isto tako jednaka "vrednost" i za potrošača. Da bi se uspeklo u bilo kom poslu, mora se verovati u taj posao i uzimati ga ozbiljno. Ljudi koji prave kozmetiku moraju da veruju u nju; u suprotnom slučaju, oni će praviti proizvode lošeg kvaliteta i ubrzo izgubiti mušterije. Ljudi koji vode bolnicu, moraju verovati u zdravstvenu zaštitu kao u nešto apsolutno dobro, ili će se kvalitet njihove usluge pacijentima ubrzo pogoršati. Pa ipak, nijedna mušterija nikada, u stvari, ne vidi u sebi kupca onoga što isporučuje proizvođač ili dobavljač. Njihova očekivanja i "vrednosti" su uvek različiti.

Reakcija tipičnih proizvođača i dobavljača obično se sastoji u žalbi da su mušterije "iracionalne" ili "nespremlne da plate za kvalitet". Kad god se takva žalba čuje, postoji razlog za pretpostavku o nepodudarnosti između vrednosti i očekivanja koje proizvođači i dobavljači smatraju realnim, sa stvarnim vrednostima i očekivanjima mušterija i klijenata. Tada postoji i razlog da se potraži mogućnost za inovaciju, koja je veoma specifična i nosi dobre izgledе na uspek.

Primer 1. Kada je Hruščov obišao SAD, tokom 1956. godine, nije mogao ni da zamisli da će automobil postati stvar koju će želeći da ima svaki Rus. On je tada rekao: "Rusi nikada neće želeći da poseduju automobile, jeftin taksi ima mnogo više smisla". Svaki tinejdžer u Americi mogao mu je tada reći da "točkovi" nisu samo obično sredstvo transporta, nego simbol - izraz slobode, pokretljivosti, moći,

romantike. Upravo to pogrešno opažanje Hruščova, stvorilo je jednu od najdivnijih preduzetničkih mogućnosti. Danas je nedostatak automobila u Rusiji stvorio najveće i najživlje tržište za njihovu prodaju.

Nepodudarnost u okviru ritma ili logike procesa

Nepodudarnost u okviru procesa, njegovog ritma ili njegove logike, nije sasvim suptilna stvar. Korisnici su je uvek svesni, jer svaki očni hirurrg je znao za svoj osećaj nelagodnosti kada je morao da seče očni mišić - i govorio je o tome. Ono što je ipak nedostajalo, bio je neko ko bi bio spreman da sluša, neko ko bi ozbiljno razmotrio problem, koji je svako isticao. Svrha postojanja nekog proizvoda ili usluge jeste da zadovolji mušteriju. Ukoliko se taj aksiom zaista prihvati, i po njemu postupi, korišćenje nepodudarnosti kao mogućnost za inovaciju postaje dosta laka i visoko efikasna. Postoji ipak, jedno ozbiljno ograničenje. Naime, nepodudarnost je obično na raspolaganju jedino ljudima koji se nalaze u okviru datog sektora proizvodnje ili usluga. To nije nešto što bi neko spolja mogao da primeti, da razume i da zbog toga bude u stanju i da to iskoristi.

Primer 1. Vilijam Konor, prodavac u farmaceutske kompaniji, doneo je odluku da počne samostalno da radi. Potražio je postojanje nepodudarnosti u okviru procesa medicinske prakse. Jednu je našao skoro odmah. Jedna od najuobičajenih hirurških operacije jeste, operacije staračke katarakte na oku. Tokom godina, praksa i sam postupak operacije bili su usavršeni, rutinizirani i instrumentizovani u toj meri, da su se odvijali u ritmu savršeno uvežbanog plesa - i pod punom kontrolom. Međutim, postojao je jedan trenutak u toj operaciji koji je bio van tog karaktera i ritma. U toj fazi operacije očni hirurrg je morao da iseče ligament, da poveže krvne sudove, i time rizikuje krvarenje, koje onda ugrožava i samo oko. Taj postupak bio je uspešan u više od 99% svih operacija; u stvari, on i nije bio suviše težak. Ali je on ipak veoma smetao hirurzima. Ova deo operacije je hirurge primoravao da promene ritam procesa rada i u njima izazivao uznemirenost i zebnju. Bez obzira koliko su često vršili operaciju, očni hirurzi su se plašili te jedine kratke i brze faze čitavog procesa.

Vilijam Konor je zaključio bez mnogo istraživanja, da je još tokom 90-ih godina XIX veka bio izolovan jedan enzim, koji skoro trenutno rastvara taj posebni ligament. Problem je jedino u tome što je taj enzim nestabilan i teško se čuva. Sredinom XX veka, kada se i ovaj događaj odvijao, niko nije bio u stanju da očuva taj enzim duže od par sati, čak i uz pomoć rashlađivanja. Tako je Konor, za nekoliko meseci, sam vršeći probe, uspeo da nađe sredstvo za očuvanje, koje je enzimu znatno produžilo "život na polici", bez uništavanja njegovih potencijala. U roku od nekoliko godina svi očni hirurzi u svetu koristili su Konorovo patentirano jedinjenje. Dvadesetak godina kasnije, Konor je prodao svoju kompaniju "Alkon Laboratorije" jednoj multinacionalnoj firmi, za veoma veliku sumu.

3.3.3 Inovacija zasnovana na potrebi nekog procesa

Nije neodređena niti uopštena, nego sasvim konkretna. Kao i neočekivano, ili kao i nepodudarnosti, ona postoji u okviru procesa poslovne aktivnosti, proizvodnje

ili usluga. Neke inovacije, zasnovane na potrebama procesa, iskorišćavaju nepodudarnosti, druge iskorišćavaju demografske statistike. U stvari, potreba procesa, za razliku od ostalih izvora inovacija, ne počinje događajem u okruženju, bilo internom ili eksternom. Ona počinje sa poslom koji treba da se uradi, i usmerena je pre na radni zadatak nego na situaciju. Usavršava proces koji već postoji, zamenjuje vezu koja je slaba, ponovo projektuje stari proces na osnovu novih raspoloživih saznanja. Ponekad, čak omogućuje odvijanje samog procesa, time što mu "isporučuje nedostajuću vezu".

Kod inovacija zasnovanim na potrebi nekog procesa, svako u organizaciji je svestan da ta potreba postoji. Ipak, o njoj malo ko ništa zna. Međutim, kada se inovacija pojavi, odmah je prihvaćena kao "očigledna" i ubrzo postaje "standard" - model.

Primer 1. Fotografija je postala svetski popularna za manje od dvadeset godina, od njenog otkrića. Tokom tih dvadesetak godina, u svakoj zemlji se pojavio po neki veliki fotograf; tako su fotografije američkog građanskog rata, delo Metju Bredija, još uvek ostale neprevaziđene. Oko 1860. godine svaka nevesta obavezno je morala da ima svoju fotografiju. Fotografija je bila prvi proizvod zapadne tehnologije koji je osvojio Japan, u vreme kada je još uvek bio izuzetno zatvoren za strance i strane ideje.

Fotografi - amateri bili su već 1870. godine čvrsto ukorenjeni u Americi. Međutim, raspoloživa tehnologija im je znatno otežavala rad. Dobijanje fotografije zahtevalo je upotrebu teških i lomljivih staklenih ploča, koje su morale da budu nošene svuda okolo i izuzetno pažljivo čuvane. Bile su neophodne isto tako teške kamere, duge pripreme za samo "okidanje" slike, komplikovana "nameštanja", itd. Svi su to dobro znali. Za divno čudo, tadašnji specijalizovani foto časopisi, inače među prvim masovnim specijalizovanim časopisima uopšte, bili su puni takvih žalbi i komentara u vezi teškoća sa izradom fotografija, pa čak i puni predloga šta u vezi sa tim problemima preduzeti. Ipak, ti problemi nisu mogli da budu rešeni na zadovoljavajući način, jednostavno zbog tadašnjeg nivoa razvoja nauke i tehnologije (oko 1870. godine).

Desetak godina kasnije, 1887. godine, došla su nova saznanja koja su omogućila *Džordžu Istmenu* (George Eastman 1854-1932), osnivaču kompanije "Kodak" (Eastman Kodak Company), da teške staklene ploče zameni celuloznim filmom, koji je bio praktično bez težine, neosetljivim čak i na grubo rukovanje. Istmen je uspeo i da projektuje odgovarajuću, mnogo lakšu kameru za svoj film. U roku od deset godina "Istmen Kodak" je preuzeo primat u svetu fotografije, koji i danas uspešno čuva.

Primer 2. "Mačje oči" za auto-puteve je inovacija zasnovana na potrebi procesa, koja je smanjila broj saobraćajnih nesreća u Japanu za skoro dve trećine. Japan je veoma kasno počeo da gradi asfaltne puteve, tek negde oko 1965. godine. Japan godinama uopšte nije imao takve puteve u unutrašnjosti zemlje, van većih gradova. Međutim, zemlja je bila iznenadno zahvaćena talasom motorizacije, što je vladu primoralo da užurbano radi na asfaltiranju puteva. Novi automobili mogli

su, pa i jesu, da razvijaju velike brzine, ali putevi su bili isti oni stari, građeni još od desetog veka - dovoljno široki jedva za dva vozila, puni "mrtvih uglova" i skrivenih sporednih ulivanja u glavne puteve, sa raskrscima na svakih nekoliko kilometara, gde se ukrštalo nekoliko puteva, i to, pod često nemogućim uglovima. Nesreće su počele da se događaju takvom uzlaznom stopom, posebno noću, da je to izazvalo veliku zabrinutost u zemlji. Štampa, radio i TV, kao i opozicione partije u parlamentu, počeli su sa velikim pritiskom na vladu, "da nešto učini". Naravno, da izgradnja potpuno novih puteva nije dolazila u obzir, jer za to bi trebalo najmanje dvadeset godina. Nisu urodile plodom ni masovne kampanje upozorenja vozačima, da "voze oprezno". Mladi Japanac, Tamon Ivasa, video je u toj krizi mogućnost za inovaciju. On je izvršio preprojektovanje tradicionalnih "reflektora-maćjih očiju" na drumovima, tako što je u njih ugradio mala staklena ležišta, koja su bila tako podešena, da "reflektuju" farove dolazećeg vozila, iz bilo kojeg pravca. Vlada je požurila da Ivasine "reflektore" ugradi na stotine hiljada mesta duž puteva. I zaista, broj nesreća odmah je bio drastično smanjen.

3.3.4 Promene u strukturi privrede ili tržišta

Privredne i tržišne strukture ponekad ostaju nepromenjene godinama i godinama i izgledaju potpuno stabilne. Tako je, na primer, u svetskoj aluminijumskoj industriji, i posle čitavog stoleća, lider još uvek ista kompanija, Aluminijumska kompanija Amerike (ALuminum Company Of America-Alcoa, Inc.), iz Pitsburga, koja poseduje originalne patente, zajedno sa svojim kanadskim izdankom, Alkanom (Rio Tinto Alcan Inc.) iz Montreala. U svetskoj industriji cigareta još od 20-ih godina XX veka do danas pojavila se samo jedna nova firma, grupa iz Južne Afrike, Južnoafrički Rembrant. Tokom čitavog stoleća među vodećim svetskim proizvođačima električnih aparata, pojavile su se samo dve nove kompanije: "Filips" (Royal Philips Electronics Inc.) iz Holandije i "Hitači" (Hitachi Ltd.-Kabushiki-gaisha Hitachi Seisakusho) iz Japana.

Na prvi pogled, strukture privrede i tržišta izgledaju tako čvrste, da ih ljudi unutar samih industrija izgleda smatraju unapred datim, delom prirodnog reda stvari i svakako onim koje će večno trajati. U stvarnosti, privredne i tržišne strukture su dosta krte, lomljive. Jedna mala "ogrebotina" je dovoljna da često i brzo dođe do njihovog "loma". Kada se to zaista i desi, svaki pripadnik te industrije (ili tržišta) mora da deluje. Nastavljanje poslova kao da se ništa nije desilo, znači skoro garantovanu propast i zaista može osuditi kompaniju na gašenje i nestanak sa tržišta. U najmanju ruku, kompanija će izgubiti svoju vodeću poziciju, u grani proizvodnje ili na tržištu; kada se ta pozicija jednom izgubi, skoro nikada više ne može se povratiti. Međutim, promena u strukturi privrede ili tržišta, takođe predstavlja važnu mogućnost i priliku za inovaciju.

Tržišna struktura se menja u sledećim slučajevima [28]:

- kada postoji brz rast određene privredne grane,
- kada se na neodgovarajući način opslužuje tržište,
- kada dolazi do konvergencije (povezivanja) tehnologija,

– kada se događa brza promena načina na koji se obavlja posao.

Primer 1. Automobilska industrija nudi brojne upečatljive primere iz domena promena privredne i tržišne strukture. Jedna od tih promena vezana je za promenu tržišne strukture koja se dešavala u periodu od 1960–1980. godine. Pre ovog perioda automobilska svetska industrija se sastojala od nacionalnih dobavljača, koji su dominirali na nacionalnim tržištima. U Italiji su se vozili "fiati", u Francuskoj "renoi", "pežoi" i "citroeni", u Nemačkoj "mercedesi", "opeli" i nemački "fordovi", u USA automobili "Dženeral Motorsa", "fordovi" i "krajsleri". I onda je oko 1960. godine automobilska industrija postala globalna. Svetske kompanije su reagovala na ovu promenu na različite načine.

Interesantan je primer japanskih proizvođača automobila. Oni su odlučili da postanu svetski izvoznici. Prvi pokušaj krajem šezdesetih godina da prodru na američko tržište potpuno je propao. To ih nije zaustavilo. Zaključili su da je neophodno ponudu prilagoditi zahtevima tržišta u pogledu stila, vrste, komfora, kvaliteta i servisa, ali uz manju potrošnju goriva. Druga šansa se ukazala dolaskom naftnog šoka 1979. godine, i oni su je briljantno iskoristili.

Primer 2. Krajem 1950-ih godina u Njujorku su se srela skoro slučajno tri mlada čoveka. Svaki od njih radio je za jednu od finansijskih ustanova, uglavnom kuća sa Vol strit-a (Wall Street–ulica na Menhetnu, Njujork, SAD. Vol strit je bilo prvo stalno sedište Njujorške berze pa se vremenom nazivom Vol strit počeo označavati i kraj oko ove ulice. Vol strit se takođe smatra za jedno od središta ekonomskog života SAD.) Ova tri mladića su se složili oko jedne stvari a to je da su poslovi sa hartijama od vrednosti nepromenjeni još od vremena velike depresije dvadesetih godina XX veka, i bili su zreli za brze strukturne promene. Odlučili su da te promene moraju dati određene mogućnosti. Zato su počeli da sistematski proučavaju finansijsku "industriju" i finansijska tržišta, kako bi našli mogućnost za "novodošle" sa ograničenim resursima kapitala i praktično bez pravih poslovnih veza. Rezultat tog traganja bila je nova firma: Donaldson, Lufkin i Jenrette (Donaldson, Lufkin & Jenrette ili DLJ – USA investiciona banka, osnivači William H. Donaldson, Richard Jenrette i Dan Lufkin 1959. godine). U roku od pet godina posle osnivanja ova banka je postala jedna od vodećih na Vol strit-u.

Ono što su ta tri mladića pronašla, bilo je to da se na tržištu finansijskih usluga veoma brzo pojavljuje čitava nova grupa mušterija, administratori penzionih fondova. Novi klijenti nisu tražili nista, što bi bilo posebno teško ponuditi ni kao uslugu, ali im je bilo potrebno nešto različito i novo. Međutim, nijedna od postojećih firmi nije se tako organizovala da im to pruži. "Donaldson, Lufkin i Jenrette" osnovali su brokersku firmu, upravo sa fokusom na te nove mušterije i sa ciljem da im daju potrebna "istraživanja".

3.3.5 Demografska kretanja

Demografska kretanja su promene u društvenoj sredini i spadaju u grupu spoljnih izvora inovativnosti. Statistički evidentirana demografska kretanja, i na njima

utemeljene predvidive demografske promene, dobri su izvori inovativnih prilika. Radi se o očiglednim kretanjima i trendovima, kao što su promene brojnog stanja stanovništva, promene polne, starosne, obrazovne, profesionalne i druge demografske strukture, promene socijalnog, ekonomskog i radnog statusa pojedinih grupa stanovništva i slično, što je svima vidljivo *post factum* (posle događaja). Iako ovaj izvor inovativnosti pruža povoljne inovativne prilike, demografske promene naročito su povoljne onima koji ih pravovremeno anticipiraju, predvide *ante factum* (pre događaja).

Svaka ozbiljna država mora da ima procenu o tome koliko će sledeće godine biti novorođenih a koliko umrlih ljudi, koliko će ljudi i kojih profesija u narednih 5–10 godina tražiti posao, koliko će se kupovati automobila, računara, hleba, mesa, ulja i drugih prehrambenih artikala, a trebalo bi da zna i koliko će biti potrebno učitelja, policajaca, vojnika, lekara, inženjera, radnika različitih zanimanja i struka, i slično. Na temelju takvih i mnoštva drugih demografskih predviđanja preduzetna država i preduzetni pojedinci mogu identifikovati mnoštvo dobrih prilika za inovativne preduzetničke akcije. Demografska kretanja uveliko utiču na to ko, šta, kada, gde, kako i koliko će kupovati. Za one koji su zaista pripravnici da čitaju demografske podatke ili obave vlastita demografska istraživanja, obidu teren, osvrnu se i oslušnu, demografske promene znače pouzdan i nepresušan izvor inovacija.

Primer 1. Iako su njihovi "novčanici ograničeni", američki tinejdžeri kupuju mnogo pari jeftine obuće godišnje. Oni obuću kupuju zbog mode a ne zbog trajnosti. Isti ti ljudi, deset godina kasnije, kupovaće samo nekoliko pari cipela godišnje, otprilike šest puta manje, nego kada su imali 17 godina. Obuću će kupovati, pre svega, zbog udobnosti i trajnosti a tek zatim i zbog mode. Ljudi u šezdesetim i sedamdesetim, u razvijenim zemljama, tj. ljudi u prvim penzionerskim godinama, čine glavno tržište putovanja i odmora, a deset godina kasnije su glavni klijenti društava penzionera, staračkih domova i sveobuhvatne i skupe medicinske nege.

3.3.6 Promene u opažanju

Promene u opažanju podrazumevaju promene koje se dešavaju na bazi nepromenjenih činjenica vezanih za objekat opažanja. Menja se samo značenje tih činjenica za grupacije ljudi u segmentima ili unutar najvećeg dela populacije. U matematici nema razlike između "časa je do pola puna" i "časa je do pola prazna". Međutim, značenje tih dveju izjava je potpuno različito kao što su različite i njihove posledice. Ako se opšte opažanje promeni od viđenja čaše kao "do pola pune" do njenog viđenja kao "do pola prazne", tu postoje važne inovativne mogućnosti.

Primer 1. Sve činjenice potvrđuju da je od ranih 60-ih godina XX veka do danas došlo do nezabeleženog napretka i poboljšanja opšteg zdravstvenog stanja Amerikanaca. Bilo da se pogleda stopa mortaliteta novorođenčadi, ili stopa preživljavanja starih ljudi, broj slučajeva bolesti raka (sa izuzetkom raka pluća) ili broj izlečenja od raka, itd., svi indikatori fizičkog zdravlja i funkcija znatno su poboljšani. Pa ipak, nacija je zahvaćena kolektivnom hipohondrijom. Nikada ranije nije bilo toliko izražene zabrinutosti i straha zbog zdravlja. Iznenada sve izgleda

kao da izaziva rak ili srčana oboljenja ili prerano gubljenje pamćenja. Čaša je očigledno "do pola prazna". Ono što se sada vidi nije nikakvo značajnije poboljšanje opšteg zdravstvenog stanja, nego pretpostavka da smo više nego ikada udaljeni od besmrtnosti, odnosno da nismo učinili ni najmanji korak u tom pravcu. U stvari, može se sasvim opravdano tvrditi da, ukoliko uopšte postoji neko pravo poboljšanje u oblasti zdravlja Amerikanaca tokom zadnjih 20 godina, ono se nalazi upravo u krajnjoj zabrinutosti za zdravlje i fizičku sposobnost, u opsesivnosti starenjem, gubitkom fizičke i mentalne sposobnosti, dugotrajnim bolestima i senilnošću. Do pre 30-ak godina, poboljšanja u opštem zdravstvenom stanju nacije bila su viđena kao važni koraci napred. Danas, čak i značajna poboljšanja jedva privlače pažnju.

Bez obzira na uzroke ove promene u opažanju, ona je stvorila značajne inovativne mogućnosti. Između ostalog, ona je stvorila tržište za nove časopise iz oblasti zdravstvene zaštite. Jedan od njih, "Američko zdravlje", dostigao je za dve godine tiraž od milion primeraka. Ona je stvorila mogućnost za pojavu velikog broja novih i inovativnih poslova u domenu iskorišćavanja straha od tradicionalne hrane, koja navodno izaziva nesagledive i nenadoknadive štete ljudskom zdravlju i organizmu. Tako je firma "Nebeski začini" iz grada Boulder, država Kolorado, počela jednim promotivnim programom pod nazivom "deca cveća" ili "prodavci cveća", tako što je u kasnim šezdesetim počela sa skupljanjem planiranih trava i bilja, njihovim pakovanjem i iznošenjem na ulice u cilju prodaje. Petnaest godina kasnije, ista firma beleži godišnji promet od više stotina miliona dolara, dok je sama bila tada prodata veoma velikoj kompaniji za preradu hrane, za više od 20 miliona dolara. Danas postoji više visokoprotabilnih lanaca kuća specijalizovanih za prodaju "zdrave hrane". Oprema za džogiranje (trčanje) postaje je takođe veliki biznis, dok je najbrže rastući novi biznis u 1983. godini u SAD su bile kompanije za proizvodnju kućne opreme za fizičko vežbanje.

Primer 2. Način ishrane ljudi, tradicionalno je zavisio najvećim delom od klase kojoj pripadaju, odnosno grupe po ostvarenom dohotku. Običan narod je "jeo", dok su bogati ljudi "obedovali". Tokom zadnjih tridesetak godina i to se opažanje promenilo. Sada isti ljudi i "jedu" i "obeduju". Postoji trend u pravcu "hranjenja", što znači uzimanje neophodnih sredstava za prehranjivanje, na najlakši i najjednostavniji mogući način: "pogodna" klima, večere uz TV "Mekdonaldovi" hamburgeri i "Kentaki pečeni pilići", itd. Ali isti potrošači takođe su postali i gurmanski kuvari, TV programi o gurmanskom kuvanju postali su izuzetno popularni. Knjige o gurmanskom kuvanju postale su bestseleri na masovnom tržištu. Otvoreni su čitavi novi lanci radnji sa gurmanskom hranom. Najzad, i u okviru tradicionalnih supermarketa, kod kojih 90 procenata prometa otpada upravo na prehrambene artikle za "prehranjivanje" otvoreni su "gurmanski butici", koji su u mnogim slučajevima daleko profitabilniji od običnih prodavnica prehrambene robe. Ovo novo opažanje nikako ne važi samo za SAD.

Primer 3. Pedesetih godine XX veka američko stanovništvo je sebe u ogromnoj većini opisivalo kao pripadnike "srednje klase", i to pri tom ne uzimajući u obzir podelu po ostvarenom dohotku ili po zanimanju. Bilo je jasno da su Amerikanci

promenili svoje opažanje sopstvenog socijalnog položaja. Ali, šta je ta promena značila? Jedan od rukovodilaca u sektoru oglašavanja, *Vilijam Benton* (William Burnett Benton 1900-1973), kasnije senator iz Konektikata (1949-1953), izašao je napolje i pitao ljude šta im znače reči "srednja klasa". Rezultati su bili nedvosmisleni: "srednja klasa", za razliku od "radničke klase" znači verovanje u sposobnosti i mogućnosti nečije dece da rastu i napreduju putem dobrih performansi u školi. Benton je odmah zatim kupio kompaniju "Enciklopedija Britanika" (Encyclopædia Britannica, Inc.) i počeo da prodaje "Enciklopediju", uglavnom preko nastavnika u srednjim školama, roditeljima čija su deca bila prva generacija u porodici koja obavezno idu u srednju školu. "Ako hoćete da budete "srednja klasa" vaše dete mora imati "Britansku enciklopediju", da bi postiglo uspeh u školi" - govorio bi prodavac. Za tri godine Benton je potpuno preokrenuo sudbinu skoro otpisane kompanije. Deset godina kasnije, kompanija je počela da primenjuje istu strategiju u Japanu, sa istim razlozima i sa istim uspehom.

Nema ništa opasnije nego prerano krenuti u iskorišćavanje promene u opažanju. Na prvom mestu, mnogo onoga što izgleda kao promena u opažanju, ispostavi se da su, u stvari, modne novosti kratkog veka. One prođu za godinu ili dve dana. Međutim, nije uvek jasna razlika između prolazne mode i prave promene.

Primer 4. Dečje kompjuterske igrice bile su ta prolazna moda. Kompanije koje su, kao "Atari" u njima videle promenu u opažanju, trajale su jednu ili dve godine, a onda postale žrtve. Međutim, kada su njihovi očevi potražili kućne kompjutere, to je bila prava promena.

3.3.7 Nova saznanja

Inovacijama zasnovanim na novim znanjima obično se poklanja veliki publicitet, jer neke od njih zaista imaju veliki uticaj na razvoj čovečanstva. Inovacija zasnovana na znanju je "superzvezda" preduzetništva. Ona donosi novac. To je upravo ono što ljudi obično misle kada govore o inovaciji. Naravno da nisu važne sve inovacije zasnovane na znanju, jer su neke od njih zaista trivijalne. Međutim, u okviru inovacija koje "pišu istoriju", ove zasnovane na znanju, vidno se rangiraju. Inovacije vezane za novo znanje nemoraju se vezivati samo za prirodno-tehničke nauke, jer je mnoštvo uspešnih inovacija i u društveno-humanističkim naukama. Socijalne inovacije zasnovane na znanju, mogu da imaju jednak ili čak veći uticaj.

Inovacija zasnovana na znanju razlikuje se od svih drugih inovacija, po svojim osnovnim karakteristikama:

- obično postoji vremenski raskorak između trenutka pojave znanja i njihove tehnološke primenjenosti;
- temelje se na kombinaciji više novih znanja iz različitih naučnih ili stručnih oblasti;
- vrlo su riskantne i nepredvidive, jer im je cilj stvaranje nove potrebe;
- imaju visoku stopu neuspeha i propasti firmi koje ih uvode;
- one su, kao i sve "superzvezde", plahovite i svojeglave.

Rizici inovacija zasnovanih na novim znanjima proizilaze iz njihovog specifičnog ritma, odnosno dugog vremenskog perioda "praznog hoda", i konvergencije novih znanja. Inovacija zasnovana na znanju, ima najduže "vreme realizacije" od svih inovacija. Najpre postoji vremenski raspon između pojave novog znanja i početka njegove primenljivosti na tehnologiju. Zatim, postoji još jedan dugi period pre nego što se nova tehnologija preobrazi u proizvode, procese, ili usluge na tržištu.

Primer 1. U periodu između 1907. i 1910. godine, biohemičar *Paul Erlik* (Paul Ehrlich 1854–1915) razvio je teoriju hemoterapije, kontrolisanja bakterijskih mikroorganizama pomoću hemijskih jedinjenja. Sulfapreparati, koji predstavljaju primenu Erlikove hemoterapije u lečenju širokog spektra bakterijskih bolesti, pojavili su se na tržištu tek posle 1936. godine, odnosno dvadeset pet godina kasnije.

Primer 2. *Rudolf Dizel* (Rudolf Christian Karl Diesel 1858–1913) projektovao je 1887. godine motor, koji nosi njegovo ime. Svi su odjednom shvatili da se radi o velikoj inovaciji. Ipak, godinama nije bilo njegove značajnije praktične primene. Onda je, 1935. godine, Amerikanac *Čarls Katering* (Charles Franklin Kettering 1876–1958) potpuno preprojektovao Dizelov motor, osposobivši ga za upotrebu, kao pogonski deo raznih brodova i lokomotiva, kamiona, autobusa i putničkih kola.

Druga karakteristika inovacija zasnovanih na znanju jeste da one skoro nikada nisu zasnovane na jednom faktoru, nego na konvergenciji više raznih vrsta znanja, među kojima ima i onih koja nisu naučna ili tehnološka.

Primer 3. Prvo uspešno novo seme bio je hibrid kukuruza. Proizveo ga je, posle dvadeset godina napornog rada, *Henri Valas* (Henry Agard Wallace 1888–1965), izdavač poljoprivrednog lista u Ajovi i kasnije američki ministar poljoprivrede. Hibridni kukuruz ima dva korena u znanjima. Jedan je delo mičigenskog odgajivača biljaka, Vilijsama Bila, koji je oko 1880. godine otkrio hibridnu snagu, sposobnost. Drugi koren je ponovo otkrio Mendelove genetike, a otkrio ga je holandski biolog *Huga de Vriza* Hugo Marie de Vries 1848–1935). Ta dva čoveka nisu znala ništa jedan o drugom. Njihov rad bio je potpuno različit, kako u nameri, tako i po sadržaju. Međutim, jedino njihovim spajanjem mogao je da bude stvoren hibridni kukuruz.

Kod inovacija zasnovanih na znanju, sama inovacija donosi promenu. Ona ima za cilj stvaranje potrebe, želje. Niko ne može unapred da kaže da li će korisnik biti prijemčiv, ravnodušan ili aktivno otporan. Naravno da i tu ima izuzetaka. Bilo ko da proizvede lek protiv raka, ne treba da brine o "prijemčivosti" svoje inovacije. Međutim, takvi izuzetci su zaista retki. Kod većine inovacija zasnovanih na znanju, prijemčivost je kocka. Prepreke su nepoznate i zaista misteriozne. Može se čak desiti da uopšte nema prijemčivosti, odnosno da postoji čak i težak otpor, upravo kada su svi potpuno sigurni da društvo, u stvari, nestrpljivo očekuje inovaciju. Ima puno primera o gluposti i potpunom nerazumevanju važnih i moćnih ljudi, suočenih sa inovacijama zasnovanim na znanju.

Primer 4. Tipična je anegdota koja govori o tome kako je pruski kralj predviđao skoro siguran promašaj železnice, "nove modne izmišljotine", iz razloga što "niko

neće hteti da plati dosta novca da bi došao za jedan sat od Berlina do Potsdama, kada to isto može učiniti besplatno, jašući svog konja jedan dan". Međutim, pruski kralj, nije bio jedini koji je pogrešno gledao na prijemčivost železnice kao inovacije. Većina "eksperata" njegovog vremena bila je sklona da deli njegovo mišljenje.

Primer 5. Isto tako, kada se pojavio kompjuter, nije bilo nijednog "stručnjaka" koji je mogao da zamisli da će kompanijama i poslovnim ljudima ikada zatrebati takva "čudna sprava".

Mnoge kompanije smišljaju systemske testove kreativnosti i inovativnog razmišljanja u nastojanju da regrutuju ljude s kreativnim talentima. Većina sistema ispituje kreativno razmišljanje ljudi, ali ne i njihovu sposobnost da talenat do kraja sprovedu u delo. Jedan pokušaj kombinovanog ispitivanja obeju sposobnosti jeste *Indikator inovativnog potencijala* koji je osmislila psiholog Fiona Peterson s Notingemskog fakulteta. Test se bazira na četiri kriterijuma: motivaciji za promenu (koji pokazuje nizak prag dosade), izazovnom ponašanju (samosvesnosti i nekonformizmu), adaptaciji (sklonosti proverenim pristupima) i na doslednosti stila rada (spremnosti i urednosti). Kreativci imaju visok rezultat u prvom paru pokazatelja, a nizak u drugom [29].

3.4 Savršen preduzetnik

U empirijskom i praktičnom smislu pod preduzetništvom se najčešće podrazumeva osnivanje novih malih i srednjih preduzeća, ali i poslovna aktivnost na inoviranju i unapređenju rada i poslovanja u postojećim velikim kompanijama i kompanijama uopšte bez obzira na njihovu veličinu i tip vlasništva. Dakle, na jednoj strani preduzetništvo podrazumeva aktivnost pojedinca, preduzetnika koji ulaže svoj kapital, znanje, volju u pokretanje vlastitog malog preduzeća, ali isto tako, preduzetništvo podrazumeva poslovnu aktivnost pojedinca, preduzetnika, zasnovanu na vlastitom znanju i idejama i na tuđim materijalnim i finansijskim sredstvima i resursima. I jedan i drugi oblik preduzetničke aktivnosti podrazumeva nameru da se iz preduzete poslovne aktivnosti ostvari određena dobit, proširi i unapredi poslovanje, a sve je to praćeno određenim poslovnim rizikom. Odlučnost, rad i stvaralaštvo zasnovani na znanju, idejama i inovacijama predstavljaju osnov modernog preduzetništva.

Inventivni preduzetnik je prema teorijskim saznanjima originalan, sposoban da brzo proizvodi mnogo različitih ideja, u stanju je da podeli izvor i sadržaj neke korisne informacije, uporan i predan pri rešavanju problema, sposoban da se ne opredeljuje prerano dok još ne zna dovoljno, nezavisnog rasuđivanja, nesklon je autoritetima, nekonformista, ponekad zaigran i neozbiljan, spreman relativizaciji stvari u životu i obdaren neobičnom maštovitošću.

Inventivni preduzetnik se može prepoznati i po tome što je otvoren, brzo misli, pomalo je egoističan, impulsivan, uverljiv, zahtevan, veran poslu, intelektualno znatiželjan, uporan, uveren u svoje sposobnosti, sklon estetici i nezavisnom mišljenju, fleksibilan, emotivno nestabilan, osetljiv, radikalan, dominantan, sa smislom za hu-

mor, inicijativan, okrenut budućnosti i tolerantan. Ova mešavina osobina različito se doživljava od okoline u kojoj preduzetnik deluje. U nekim kulturama je lakše, a u drugim teže odgajati i razvijati pomenute osobine.

Inventivnost nekog preduzetnika je, na primer, nalik visini, težini ili snazi. Pojedinci se razlikuju u intenzitetu tih osobina, ali svako poseduje neku težinu, visinu i snagu. Slično tome, u svakom preduzetniku postoji potencijalna inventivnost, iako su neki pojedinci očigledno kreativniji od drugih.

Činjenica je da se danas na tržištu poslovanja sve više traže preduzetnici. Inovativno preduzetništvo traži inventivnog preduzetnika koji će svojim znanjem, osobinama, pristupom i vizijom motivisati saradnike na kreativno obavljanje svojih poslova. Mnogi istraživači i autori knjiga o preduzetništvu u poslednje vreme prave liste *savršenog-idealnog* preduzetnika. Neki su inspirisani stvarnim osobinama najuspešnijih praktičara, drugi polaze od teoretskih ideala, a treći daju kombinaciju oba pristupa. *Tom Peters* (Thomas J. "Tom" Peters 1942–?), autor nekoliko bestselera iz oblasti rukovođenja, opisuje uspešnog poslovnog preduzetnika pomoću sledećih karakteristika [30]:

1. Poput sportskog trenera traži i pronalazi ono najbolje u svakom radniku, spreman da podigne moral i uvek ima otvorena vrata.
2. Obilazi svoje potčinjene na njihovim radnim mestima, želi da uči o njihovim problemima, ne zatvara se u tvrđavu svoje kancelarije.
3. Dobar je slušalac, spreman je da čuje svačije mišljenje, ne uživa u tome da stalno sluša sebe.
4. Pošten, skroman i otvoren prema svima, bez obzira na njihov položaj u hijerarhiji ili statusu.
5. Ne beži od problema i ne tera druge da obavljaju njegove prljave poslove.
6. Uporan, ali tolerantan, spreman je da podnese tuđe neslaganje sa svojim stavovima, ne nameće silom svoje mišljenje.
7. Zna imena svojih saradnika i ima poverenje u potčinjene.
8. Osim strateških odluka, koje donosi tek kad je siguran, većinu važnih poslova prepušta, zajedno sa odgovornošću, svojim bliskim saradnicima.
9. Sam se hvata u koštac s teškim poslovima kad je nužno, nije arogantan niti osvetoljubiv.
10. Ne traži za sebe poseban lift, kupatilo, parking ili posebnu trpezariju, ne pati od formalnog autoriteta.
11. Sposoban je da pojednostavi složene situacije i da motiviše svoje saradnike, ne komplikuje niti zamagľuje probleme.
12. Provodi većinu vremena u svom preduzeću, prema okolini nastoji da bude anoniman, ne šminka se pred medijima i ne nameće javnosti.
13. Preuzima na sebe odgovornost za neuspeh, ne traži krivca u potčinjenom saradniku, ne izvlači se i ne beži od kriznih situacija.
14. Otvoren je za komunikaciju i ne blokira informacije.

15. Iskren je i principijelan, posebno kad je pod pritiskom, nikad ne radi iza leđa i ne ogovara saradnike.
16. Više voli međuljudske sukobe da rešava oči u oči nego preko papira, izveštaja, komisija ili trećih osoba.
17. Pokušava da isključi nepotrebnu kontrolu i poštuje sve svoje saradnike, ne žali se osobama spolja kako nema dobru ekipu.
18. Održava obećanja i veran je svom timu.
19. Vlastite i tuđe greške smatra nužnim sredstvom bržeg učenja.
20. Veran je ciljevima preduzeća i spreman gotovo sve da žrtvuje za njegovu dobrobit, nije egoista.
21. Direktan je i dosledan, ne manipuliše ljudima i ne govori im ono što misli da žele da čuju.
22. Ne oslanja se na mnoštvo pravilnika i formalnih organizacionih normi, beži od "papirologije".
23. Rano dolazi na radno mesto i kasno odlazi sa radnog mesta, kancelarija mu je skromna i jednostavna.
24. Otvoren je, izbegava sakrivenost i mistifikacije.
25. Ceni ljude s idejama i nikad ne prisvaja tuđe inovacije.

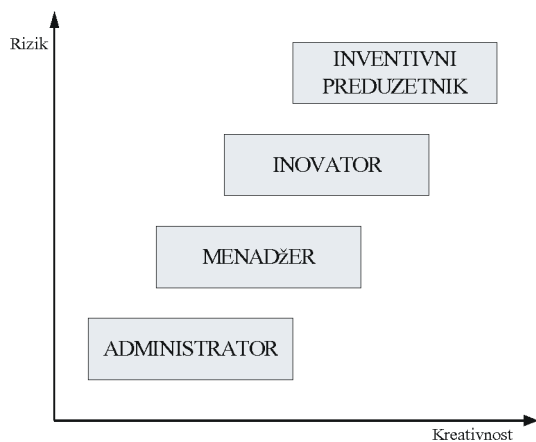
Lista karakteristika dosta govori o samom preduzetništvu i ponašanju savršenog preduzetnika. U vremenu koje nailazi, uloga preduzetnika inovatora postaće ključna i od njenog dobrog obavljanja bitno će zavisiti uspeh i budućnost poslovnih sistema. Inventivni preduzetnik ima osobine kreativnog genija. Kao rezultat takve kreativnosti on stvara ogroman broj ideja. Mnoge od tih ideja verovatno neće da se realizuju u stvarnosti, po pravilu zato što njihov tvorac ima nedostatak poslovnog, tj. menadžerskog znanja. Na slici 3.6 je predstavljena šema odnosa rizika i kreativnosti, i razlika između rukovodioca i preduzetnika.

De Jordi (De Jordy), autor slike 3.6, smatra da su kreativnost i rizik zajedno osnova za definisanje profila i ilustruje različite načine i mogućnosti uticanja na procese u sistemima. On navodi da su to: administrator, menadžer, inovator i inventor [31].

Administrator predstavlja poslednji nivo rizika i kreativnosti, čije delovanje obuhvata područje realizacije zadataka definisanih od strana preduzetnika. Njega odlikuje efikasnost u izvršavanju posla. Takav odnos prema poslu ne ostavlja prostor za rizik, jer on voli izvesnost, kako u pogledu zadataka, tako i uslova za njihovu realizaciju (četvrti nivo).

Menadžer predstavlja treći nivo kreativnosti i rizika, kod koga je snažno izražena organizaciona dimenzija u ovladavanju procesima. Umeće vođenja realizacije ideje u praksi je sposobnost koju menadžer poseduje, ostvarujući odgovarajuće funkcije na nekom nivou menadžmenta.

Na drugom nivou kreativnosti i sklonosti preuzimanja rizika nalazi se *inovator*, osoba koja ima potrebu da stalno inovira ambijent, vođena potencijalnom šansom i mogućnošću alokacije resursa za postizanje uspeha. "Nemirni duh" koji krasi



Slika 3.6: Razlike između preduzetnika i rukovodioca [31]

inovatora prisutan je u kreiranju kako poslovnih funkcija tako i svih segmenata menadžmenta.

Opisujući *inventora* kao kreatora novih proizvoda i procesa, i organizacionog ambijenta, ističe se kvalitet koji on poseduje. Za ljude ovog profila karakteristično je da stalno pokušavaju da unesu inovacije, te ih prolazni neuspesi ne mogu pokolebati u osnovnoj nameri da budu visoko inovativni i kreativni.

Glava 4

Tim i timski rad

Ljudi su ključni element bez kojeg nijedna organizacija ne bi postojala bez obzira na vrstu delatnosti. Potreba za organizovanjem ljudi radi ostvarivanja pojedinačnih ciljeva kroz zajedničke ciljeve postojala je od momenta kada su ljudi počeli da se udružuju radi ratovanja ili zajedničkog života i gradnje objekata. Izgradnja piramida, na primer, zahtevala je organizaciju nad velikim brojem radnika. Organizovanje ljudskog rada se nametnulo čoveku onog trenutka kada je počeo da obavlja proizvodni rad, jer su ga na to terala ograničena materijalna dobra i želja da svoje potrebe zadovolji sa što manje napora.

Mojsijev rođak Jetro je posmatrao kako Mojsije celog dana saslušava pojedince i grupe koji izlaze pred njega sa svojim problemima. Uočivši da je to neracionalno gubljenje vremena, Jetro se obratio Mojsiju sa predlogom: "Nauči ih odredbama i zakonima, pokaži im put kojim treba da idu i rade, šta moraju da čine i rade... štaviše izdvoj iz naroda sposobne ljude koji se boje Boga, ljude poverljive, koji preziru žudnju i postavi ih iznad ostalih, da budu naredbodavci za hiljadu, naredbodavci za sto, za pedeset i za deset ljudi... i pusti tu da sude narodu sve vreme; to će značiti da će samo krupnije stvari doći do tebe, ali sve sitnice će oni rešavati. Tako će biti lakše za tebe. Oni će nositi teret za tebe". Mojsije je tako učinio i samo teški slučajevi su stizali do njega.

U ovom citatu mogu se naći nekoliko principa [32]:

- hijerarhijska struktura,
- delegiranje odgovornosti,
- pravila,
- ciljevi.

Savremeni uslovi poslovanja nameću preduzeću složene probleme koje je neophodno brzo rešavati. Razvoj informatike i informacionih tehnologija, viši nivo znanja kupaca, opšti porast kupovne moći dovode preduzeće u položaj da se permanentno mora prilagođavati zahtevima ciljne grupe. Kompanija mora uvažiti i ozbiljno shvatiti sve primedbe i kritike upućene od strane kupaca i u rekordnom roku ukloniti nedostatke. Složeni problemi za rešavanje zahtevaju multidisciplinarno znanje koje

pojedinaac teško može da nosi u sebi, a može se pronaći i ostvariti u timu.

Sastanci upravnog odbora, razne komisije i kolegijumi samo potvrđuju da se do pravih rešenja dolazi lakše i brže aktivnim radom više pojedinaca. Pogrešno bi bilo misliti da timovi postoje samo na najnižim hijerarhijskim nivoima ili samo na najvišim. Potreba za timovima u organizaciji javlja se na svim nivoima bez obzira na organizacionu strukturu i broj hijerarhijskih nivoa. Nerazumevanje složenih uslova poslovanja i nipodaštavanje timskog rada mnoga preduzeća vodi u ćorsokak. Ovo je slučaj uglavnom sa malim privatnim preduzećima u kojima osnivači (gazde) misle da mogu obavljati sve funkcije. Međutim, razvijanjem i širenjem obima poslovanja teret obaveza i potrebno znanje prevazilazi snage i sposobnosti pojedinca i javlja se potreba za formiranjem rukovodećeg tima.

Ilustracija [6]. "Grupa prijatelja kreće u šetnju na planinu, nepoznatim putem. šetajući uskom, vijugavom stazom naiđu na prepreku. Ispred njih ogromna stena, a sa strane velika provalija. Stena ne može da se zaobide, a sam pogled na provaliju ledi krv u žilama. Niko od prijatelja nije u stanju da sam pomeri stenu, ali udruženim snagama stena je pomerena i njihov put je nastavljen". Ovako počinje priča o timskom radu.

Preduslov za uspešno formiranje timova je da ih menadžeri ne doživljavaju kao pretnju njihovom autoritetu već kao sredstvo ili put za postizanje ciljeva. "Gazde" moraju da shvate da je snaga tima veća od prostog zbira snaga njegovih članova.

4.1 Razlika između grupe i tima

U poslovnom svetu timski rad sve više dobija na značaju i moderno poslovanje bez njega gotovo da postaje nezamislivo. Jedna od važnijih prednosti timskog rada, o kojoj se vrlo malo razmišlja, jeste pripadnost grupi, kao stimulator koji inspiriše pojedince u grupi da ulože veće napore nego kada rade sami. Kada je pojedinac član efikasne grupe to će u njemu pojačati zadovoljstvo u radu i podići moral.

Tim je specijalna vrsta grupe u organizaciji formiran sa određenim ciljem i zadatkom. Svaki tim je grupa, ali svaka grupa nije tim. Tim predstavlja grupu zaposlenih čija su zaduženja međusobno komplementarna, tako da cela grupa obavlja neku, za organizaciju značajnu, funkciju.

Pod grupom se podrazumeva skup ljudi koji su međusobno povezani zajedničkim ciljem i interesom, među kojima postoji zajednička interakcija. Primarni zadatak radnih grupa je ostvarenje nekog zadatka, postizanje nekog rezultata. "Radna grupa je najvažniji element radnog okruženja" [33]. Način funkcionisanja radne grupe ima presudan uticaj na kvalitet i efikasnost ostvarenja radnih zadataka. U organizacijama postoji mnoštvo grupa, od kojih su najznačajnije formalne i neformalne grupe.

Formalna grupa podrazumeva oblik društvenih grupa koje su jasno vidljive, hijerarhijski ustrojene, pravno uređene (legalizovane) sa utvrđenim zadacima, ciljevima i funkcijama koje obavljaju. Primer formalnih grupa u organizaciji: sindikati, upravni

odbor, komisije, timovi, direkcije i drugo.

Neformalna grupa je onaj deo organizacije koji pravno nije uređen, ali de facto postoji i deluje u organizaciji, izražavajući se kao grupa "zemljaka", "prijatelja" i slično. Osnov za njihov nastanak je u prvom redu lični interes, mada može biti i interes nekog od menadžera organizacije ako je u pitanju njegov lični interes koji želi da ostvari preko neformalne grupe.

Komunikacija u timu nasuprot grupe je mnogobrojnija i kvalitetnija. U timu se pažnja svih članova usmerava ka zajedničkom zadatku, ali i prema ostalim članovima. Pravilna komunikacija u vrhunskom timu obezbeđuje "sinergiju", osobinu tima da je u međusobnoj interakciji, da su članovi tima svesni jedni drugih, da opažaju sebe kao tim, da imaju svoje norme i vrednosti, da imaju zajednički zadatak kome ceo tim teži i da svi članovi tima imaju odgovornost na grupnom nivou. "Članovi tima su visoko-međuzavisni i njihova individualnost može doći do izražaja samo u okviru njihovih uloga u timu" [34].

Dakle, za tim se može reći da je specifična radna grupa. U radnim grupama je moguće radne zadatke podeliti u segmente koje pojedini članovi samostalno obavljaju bez potrebe za saradnjom sa drugim članovima grupe. Zadatke koje obavljaju timovi rešavaju se jedino zajedničkim snagama. Članovi tima združujući znanja, kompetencije i lične potencijale obavljaju složeni zadatak koji nije prosti zbir pojedinih delova tog zadatka. Moglo bi se reći da je za timski rad ključna saradnja i združivanje stručnih i ličnih potencijala. U skladu s tim je i izreka: "Tim je gorivo koje omogućava običnim ljudima da postignu neobične rezultate". U tabeli 4.1 prikazane su razlike u ponašanju članova tima i radne grupe.

Tabela 4.1 Razlike u ponašanju članova tima i grupe [35]

TIM	GRUPA
Članovi: • prihvataju međuzavisnost • su svesni da mogu uspeti jedino uz međusobnu podršku • su posvećeni dogovorenim ciljevima • izražavaju svoje misli, neslaganja • stvaraju atmosferu poverenja • mogu odložiti ličnu korist • pridonose zajedničkom cilju • nastoje da razumeju gledišta drugih članova • daju i primaju podršku • sukobe vide kao sastavni deo odnosa i kao mogućnost razvoja novih ideja • učestvuju u odlučivanju i zauzimaju se za dogovorene ciljeve	Članovi: • grupu doživljavaju kao formalnost • rade nezavisno od drugih članova pa su usresređeni na sebe • svoj posao doživljavaju kao zadatak • manje iskazuju svoje mišljenje • nemaju poverenja u motive drugih članova jer preslabo poznaju njihove zadatke • su oprezní, stepen poverenja u grupi je mali • izbegavaju međusobno suočavanje • smatraju da je neslaganje štetno • ne rešavaju sukobe • smatraju da je konformnost važnija od rezultata

Može se reći da su timovi radne grupe različite veličine, sastava, trajanja, okolnosti nastanka i usmereni na ostvarivanje različitih zadataka. Saradnja među članovima tima omogućava međusobno upoznavanje i usklađivanje sadržaja i organizacije rada. Zato je za uspešan timski rad od presudne važnosti kvalitet međusobnih odnosa članova tima.

4.2 Formiranje efikasnog tima

Pravo značenje TIM može se pronaći u akronimu engleske reči TEAM (tim), kao:

- T (together) - zajedno,
- E (everyone) - svako,
- A (achieve) - postiže,
- M (more) - više.

Tim formira nadležno rukovodstvo organizacije ili dela organizacije za rešavanje određenih problema, kako bi organizacija očuvala odnosno unapredila svoju konkurentsku i poslovnu uspešnost. Međutim formiranjem tima ne prestaje odgovornost rukovodstva za rešavanje problema u organizaciji. Na tim se prenosi konkretan, operativni deo posla i ima ograničenu odgovornost, a rukovodstvo ostaje odgovorno za rešavanje problema u celini.

Timovi su izum zapadne poslovne filozofije i efikasan su instrumenat za rešavanje problema, samo ako se timskim radom upravlja na profesionalan način. Prava je veština i uspeh izgraditi dobar tim koji svojim ulogama pokriva celinu posla i omogućava uspeh u realizaciji ciljeva organizacije. Timovi mogu da rade razne poslove: kreiraju proizvod, pružaju usluge, pregovaraju o poslu, ispituju tržište, koordiniraju projekte, nude savete, donose odluke, itd.

Dakle, rukovodilac ili grupa rukovodilaca onog dela organizacije gde se problem rešava čine organ koji formira tim. Organ treba da ima jasne razloge zbog kojih se tim formira (uvođenje novog proizvodnog programa, novih tehnologija, poboljšanje kvaliteta proizvoda i sl.) i u tom smislu potrebno je da definiše:

- čime će se tim konkretno baviti (zadaci i ciljevi);
- period delovanja tima (rokovi, faze rada);
- broj članova tima;
- izbor članova tima;
- dužnosti koje tim treba da uradi;
- kontrolu i meri efekte rada tima.

Menadžeri su zaključili da su timovi fleksibilniji i bolje odgovaraju na promene nego što su tradicionalna odeljenja, sektori ili službe. Organizacija budućnosti biće sastavljena od timova a ne od sektora i službi. Timovi obezbeđuju ispoljavanje individualnih sposobnosti kroz grupne aktivnosti.

Efikasan tim predstavlja grupu ljudi koja:

- ima iste ciljeve i želju da završe isti posao;

- uživa u zajedničkom poslu i pomoći jednih drugima;
- pristaje na zajednički rad i dostizanje zajedničkih ciljeva;
- je sastavljena od različitih specijalista;
- pokazuje lojalnost zajedničkom poslu i vođi tima;
- ostvaruje timski duh i visok timski moral.

Najvažnije koristi od efikasnog tima:

- ljudi zajednički rešavaju probleme;
- lakše se rešavaju konflikti;
- timski rad ohrabruje kreativnost;
- članovi tima daju podršku međusobno;
- stvara se međusobna zavisnost;
- jača kolektivna snaga tima;
- poboljšava se komunikacija;
- poboljšava se kvalitet donošenja odluka;
- povećava se zadovoljstvo u radu;
- dobija se sinergijski efekat.

Napomena: Sinergija (grčki-*raditi zajedno*) je pojam koji opisuje stanje kada je celina nešto veće i drugačije od zbira svojih delova. Pojam se koristi u teologiji, biologiji, ekonomiji i drugim oblastima. Kada je reč o srastanju podsistema u veći sistem, sinergija znači da se totalitetu sraslosti pripisuje ekstra bonus (na primer u poslovnom svetu se ekstra bonus javlja na nivou integrisanih korporacija). Postoji takozvana: *Tvrda sinergija* koja predstavlja rast prihoda; *Meka sinergija* koja predstavlja pad troškova; i *Finansijska sinergija* koja označava smanjenje udela kredita u vlasničkom kapitalu.

Osnovne karakteristike efikasnog tima:

- mala veličina;
- komplementarne veštine;
- zajednički cilj;
- specifični ciljevi;
- zajednički pristup;
- zajednička odgovornost.

Glavne karakteristike neefikasnog tima su:

- frustracija;
- konflikt i nezdrava konkurencija;
- neproductivni sastanci;
- nedostatak poverenja u vođu tima.

Frustracija. Nastaje kada članovi tima nisu lojalni, motivisani i nemaju zadovoljstva u radu. Takva situacija dovodi do negativnih stavova, različitih mišljenja, razdražljivosti i sukoba, što dovodi do slabe efikasnosti rada tima.

Konflikt i nezdrava konkurencija. Konkurenciju treba podsticati u timu, ali ona treba da bude zdrava i da doprinosi efikasnijem timskom radu, a ne konfliktima.

Ukoliko nadmetanje nije dobro usmereno ono dovodi do rivaliteta i sukoba koji predstavljaju borbu za ličnu prednost i moć, i ugrožavaju timske napore i zajednički cilj.

Neproductivni sastanci. Sastanci su uglavnom način zajedničkog komuniciranja i funkcionisanja tima. Oni moraju da budu dobro organizovani kako bi doprineli efikasnijem zajedničkom radu. Ako se sastanci pretvore u beskorisne priče i rasprave, oni mogu nepovoljno da utiču na dalji rad tima.

Nedostatak poverenja u vođu tima. Bez dobrog vođe tima nema efikasnog timskog rada. Ako članovi tima nemaju poverenja u vođu, u njegovu stručnost i njegove namere, timski rad ne može da bude efikasan.

4.3 Faze razvoja tima

Razvoj tima je dinamičan proces. Većina njih je u stalnom stanju promena. Tim formiraju rukovodioci onog dela organizacije gde se problem rešava. Na taj način rukovodstvo prenosi deo odgovornosti za rešavanje zadatka na tim, ali se ne oslobađa odgovornosti za rešavanje problema i postizanje ciljeva u celini.

Ponekad je nemoguće formirati tim u kom će svi traženi zahtevi biti ispunjeni pa se u tom slučaju neke osobine članova moraju "žrtvovati", a organ koji vrši selekciju preuzima veliku odgovornost u slučaju da odabrani članovi ne budu "podobni". Jasno je da idealan tim ne postoji, pa je zato poželjno da članovi poseduju karakteristike koje se međusobno dopunjuju i poklapaju sa postavljenim ciljevima. Formirani tim ne funkcioniše odmah besprekorno, već prolazi kroz nekoliko faza u svom razvoju, kao što je prikazano na slici 4.1.

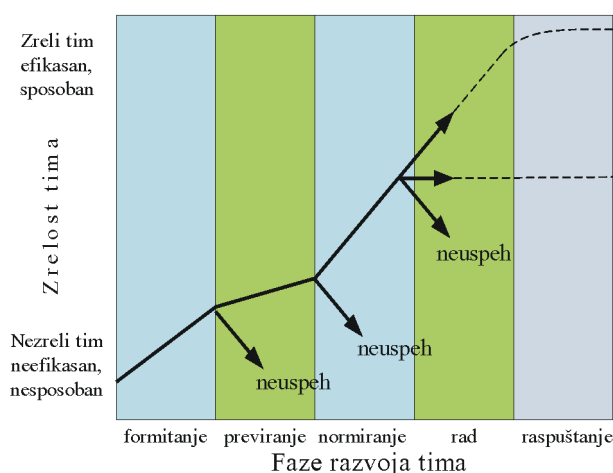
Brus Tukman (Bruce Wayne Tuckman 1938–?) identifikovao je 5 faza kroz koje mora da prođe svaki tim [36]:

1. formiranje (forming),
2. previranje ili oluja (storming),
3. normiranje (norming),
4. rad (performing),
5. raspuštanje i transformacija (adjourning and transforming).

Formiranje je prva faza koja počinje izborom članova i traje "nekoliko sastanaka". Članovi imaju tremu i osećaju nesigurnost. Ne shvataju svoju ulogu u odnosu na ostale a pojedini sumnjaju u sopstvene sposobnosti. Često sebi postavljaju pitanje: "Da li ću moći to da uradim?" U ovoj etapi cilj je da se članovi upoznaju i "naviknu" na svoje uloge i na ponašanje u grupi. Vođa tima mora biti pripremljen i samouveren zato što je važno da ostavi dobar utisak. On je taj koji inicira komunikaciju i koordinira radom tima. Na prvom sastanku članovi treba da dobiju priliku da se predstave i ukratko obaveste ostale o svom dosadašnjem iskustvu. Upoznavanje treba da protekne u opuštenoj i prijateljskoj atmosferi. Vođa tima predstavlja i objašnjava timske ciljeve i određuje pojedinačne radne uloge u timu.

Grupna kohezija je tek u začetku. Komunikolozi su utvrdili da sagovornici u prvom timskom razdoblju slušaju jedni druge vrlo površno. Jako ih zanima raspoloženje i unutrašnje stanje svojih kolega. Zato tim, u ovoj fazi, deluje rasuto. Zajedničko delovanje specijalista različitih struka još nije započeto. Različita znanja se ne prepliću tako da ne nastaju nova zajednička znanja. Rad ne pokazuje rezultate, a unutrašnji timski odnosi su još uvek nerazvijeni.

Druga faza je **previranje ili oluja**. Nakon okupljanja, upoznavanja i privikavanja članova tima na zajednički rad, grupa pojedinaca počinje postupno da poprima obeležja tima. Grupa počinje da radi delotvornije i sve više ulaže u sebe. U ovoj fazi većina članova pokušava da učestvuje u zajedničkim aktivnostima, i jača grupnu povezanost.



Slika 4.1: Faze razvoja tima [36, 37]

Međutim, u ovoj fazi se javljaju konflikti unutar grupe. Članovi su se "oslobodili" i u toku rada dolaze do izražaja njihovi stavovi, mišljenja i pojedinačni ciljevi, koji nisu bili izraženi u fazi formiranja usled straha i nesigurnosti. Članovi mogu postati netrpeljivi, jer osećaju da rezultati njihovog rada dolaze mukotrpno i sporo. Sve je jača potreba za dokazivanjem i nametanjem sopstvenog mišljenja nad ostatkom tima. Javljaju se prva poluglasna gundanja zbog nevidljivih rezultata. Kao posledica javlja se pad raspoloženja, frustracija i malodušje. Mogu se pojaviti zajedljive primedbe i "prozivke", međusobno optuživanje i proveravanje kao i nadmetanje. Ovakvo ponašanje može biti usmereno na sam proces rada, na vođu, na određene članove ili na celo okruženje. Vođa tima mora da nađe vremena i strpljenja za razgovore sa pojedincima koji se ovako ponašaju, kako bi se otklonile nesuglasice.

Obično tim završava drugu fazu formiranjem unutrašnje hijerarhije. Svako zna šta mu je zadatak i koje mesto zauzima u timu. U narednu fazu se ulazi sa više ambicija.

Normiranje je sledeća faza u razvoju tima. Proizilazi iz završene krize. Interpersonalne razlike su prevaziđene ili usklađene. Komunikacija među članovima tima je

poboljšana, i izražena je sve jača njihova saradnja. Članovi žele da budu deo tima i prihvataju "pravila igre". Briše se granica ranije prisutnih razlika i posebnosti usled čega je i broj konfliktnih situacija manji. Norme ponašanja, uloge i ciljevi prihvaćeni su od strane svih članova. Međusobno poverenje članova tima raste, zato raste i upotreba niza različitih veština i metoda rada. Tim postaje jači i fleksibilniji.

Članovi tima prolaze svoju treću fazu (normiranje), nastojeći da dovrše "dogovore" o ulogama koje pojedincima pripadaju, o statusu, normama ponašanja. Reč je o fazi u kojoj se usavršavaju metode timskog delovanja, ali i razlike osobina članova. Delovanje vođe tima je redukovano.

U fazi **rada** dolazi do ostvarivanja poslovnih zadataka, jer je tim postigao najviši radni i funkcionalni nivo. Problemi se rešavaju brzo i efikasno. Međusobne razlike članova tima se poštuju. Timski ciljevi postaju prioritetni i postavljaju se ispred pojedinačnih ciljeva. Sve ono što ne vodi ka ostvarenju cilja se odbacuje.

Moral tima je vrlo visok. Članovi su zadovoljni, okreću se radu jer su svoje međusobne odnose stabilizovali na odgovarajući način. Svako ispunjava svoju timsku ulogu, pojedinačna zaduženja su dobro uklopljena u celinu tima, usklađen je rad svakog sa svakim, celi tim okrenut je zajedničkom poslovnom cilju. Članovi odišu samopouzdanjem, svi su svesni timske snage, svako je zadovoljan jer mu rad u timu pruža mnoštvo načina i prilika za zadovoljenjem ličnih i zajedničkih potreba.

U ovoj fazi je vrlo visok stepen efikasnosti rada tima. Vođa postaje "vladar iz senke", jer nema potrebe za čestim mešanjem u rad tima, niti potrebe za strogom kontrolom. Unutar tima vlada visok nivo motivacije, a vođa postaje "osnovno sredstvo" koje tim koristi kada je potrebno da savetuje, informiše ili prezentuje interese tima. Od poverenja u članove svog tima i njihovih karakteristika zavisi koliko će se vođa u ovoj fazi osloniti na svoje saradnike i prepustiti im da samostalno rešavaju probleme i donose odluke.

Poslednja faza u razvoju tima je **raspuštanje i transformacija**. Ovu fazu je Tuckman dodao nešto kasnije, i tako kompletirao sve faze razvoja timova. Rad se usporava, primetno je samozadovoljenje i jednobrazno grupno razmišljanje. Poverenje je na visokom nivou, kao i komunikacija. Ova faza se javlja kada je projektni zadatak završen, tj. kada su planirani timski ciljevi dostignuti. Tim je već ostvario svoje ciljeve i sada mora naći nove ciljeve svog postojanja ili će se raspasti. Grupna kohezija slabi jer deo članova doživljava život tima kao završen. Među nekim članovima tima pojavljuje se težnja za nastavak njegovog života. Ukoliko se javlja potreba za sličnim zadatkom, tim se može uputiti na novi zadatak u kompletu ili transformisati prema potrebama novog zadatka. Neki članovi odlaze a drugi se priključuju. Zato se ova faza nekada zove "transformacija". Ukoliko nema potrebe za daljim radom tima, vođa objavljuje kraj rada i raspušta tim.

Pregled faza u razvoju timova jasno pokazuje da su timovi spremni za rad i ostvarivanje postavljenih ciljeva tek kad prođe izvesno vreme i proces formiranja timske strukture bude završen. Preporuka za menadžere jeste da ne mogu očekivati rezultate od tima odmah nakon njenog formiranja. Efikasni tim mora prvo da izgladi

unutrašnje odnose i reši emocionalne, funkcionalne i odnose moći u njemu da bi bio spreman za rad. Pored vremena potrebno je i znalačko vođenje procesa izgradnje tima.

Ni jedan tim ne može da izbegne ovih pet faza u svom razvoju. Svest o postojanju tih faza kao i potrebna znanja, veštine i ponašanja su uslov za uspeh bilo kog tima. Problemi koji se pojavljuju u radu tima su normalni i očekivani. Kada se pojave potrebno ih je efikasno rešavati, i pri tome aktivno i afirmativno učiti na greškama. Tokom svake faze razvoja članovi uče jedan od drugoga. Za učenje u timu je važno da članovi odustanu od nekih svojih "kognitivno-emocionalnih" šema s kojima su došli u tim, jer će im događanja u timu omogućiti nove perspektive i načine razumevanja stvarnosti.

Primer 1. Zabušavanje u grupi. Nemački naučnik Ringelman, koji je prvi istraživao pojavu zabušavanja u grupi, merio je količinu snage koju osoba uloži u potezanju konopca kao pojedinac i kao član grupe. Otkrio je da kada pojedinac vuče konopac sam, on prosečno uloži 63 kilograma svoje snage. Međutim, kada vuče konopac u grupi od troje ljudi, on uloži 53 kilograma snage, dok ukoliko vuče u grupi od osam uloži 31 kilogram snage ili jednu polovinu onoga što uloži kada je sam.

Primer 2. Zabušavanje u grupi. Ovaj primer potiče sa dalekog istoka. Pet putnika su se slučajno zajedno našla u jednom prenoćištu pored puta. Rešili su da zajednički pripreme pirinčanu kašu za večeru. Po dogovoru, svako je trebao da iz svoje torbice izvadi po šaku pirinča i sipa je u kotao. Tako su i uradili – svaki je putnik zavlacio šaku u svoju torbu, vadio je i zatim zavlacio u kotao. Kada je kaša bila gotova, oni su je brzo pojeli i legli da spavaju bez reči. Ujutru su svi otišli pre zore, posramljeni i bez reči. "Kaša" koju su pojeli je bila čista voda – niko nije sipao pirinač u kotao nadajući se da će to uraditi oni drugi.

4.4 Izbor članova tima

U formiranju i organizovanju tima najteži deo posla je izbor pravih članova na prava mesta u timu. Izbor članova tima nije ni malo lak zadatak, jer od adekvatnog izbora u velikoj meri zavisi i uspeh poslovanja tima. Potrebno je unapred definisati neophodni nivo znanja, iskustva, sposobnosti kao i karakteristike ličnosti. Zapošljavanje radnika je velika investiciona odluka i zato je veoma bitno da pravi čovek dobije pravi posao.

U našoj tradiciji najčešće se vodi računa o izboru člana tima – kakvu diplomu poseduje, što je jednostrano shvatanje, zanemarujući brojne druge kriterijume. Zbog toga se često dešava da timovi "škripe", ne funkcinisu na očekivani način i kao takvi se raspadaju, a posao ostaje nezavršen. Idealni tim nije moguće formirati. Što je više kriterijuma za izbor, mogućnost pravog izbora se sužava. To ne znači da kriterijume treba odbaciti i pristupiti izboru od "oka", što je najgore rešenje. Oštrinu kriterijuma treba utvrditi na osnovu analize i zahteva posla koji se povera-

vaju timu. Načelni kriterijumi za izbor članova tima su:

- potrebno tehničko znanje i stručnost;
- iskustvo u timskom radu;
- sposobnost komuniciranja;
- profesionalno iskustvo;
- spremnost za prihvatanje odgovornosti;
- odgovarajuće kvalifikacije;
- psiho-fizička sposobnost.

Da bi nadležni organ formirao tim, neophodno je stvoriti poverenje među članovima koji treba da formiraju tim. U stvaranju poverenja glavnu ulogu ima vođa (lider) tima. Vođu tima može da imenuje nadležni rukovodilac, ili organ rukovođenja, ili ga mogu birati članovi tima. Kada je reč o kriterijumu za izbor vođe, pored osnovnih koji važe za izbor članova tima, vođa treba da poseduje:

- veštinu upravljanja (koordinacija, komuniciranje, donošenje odluka, prihvatanje rizika i odgovornosti);
- stručna znanja, sposobnosti i veštine;
- posebne sposobnosti i veštine rada sa ljudima.

U slučaju da vođu biraju sami članovi tima oni se opredeljuju za onog vođu koga vide kao:

- jednog od nas;
- kao većinu od nas;
- najboljeg od nas.

To znači da razlike između vođstva i članstva u timu ne smeju biti velike u pogledu inteligencije, načina mišljenja, vrednosnih stavova, obrazovanja i slično. Ipak, vođa mora biti najbolji od svih, kako bi se obezbedio potrebni autoritet. Vođa je bez sumnje faktor identifikacije, instrument za zadovoljavanje ciljeva grupe, i on predstavlja centralnu figuru u timu.

Svakom novom članu tima potrebno je određeno vreme da se adaptira na uslove rada, da prihvati norme, ciljeve i zadatke koji su mu dodeljeni. Norme se ovde posmatraju kao priznati standardi ili pravila. Mogu se odnositi na ponašanje, oblačenje, komuniciranje i slično. U zavisnosti od toga kojom se brzinom prihvataju i u kojoj meri se poštuju zavisiće i homogenost tima. Što pre budu usvojene, pre će se pojedinac identifikovati sa ulogom koju je dobio. Može se desiti da se pojedinac ponaša u skladu sa svim pisanim i nepisanim pravilima ali nije u stanju da prihvati namenjenu ulogu u timu. Upravo ovo potvrđuje značaj izbora pravog posla za novog člana. Na primer, ukoliko neko pripada pokretu za očuvanje životne sredine, teško da će prihvatiti posao u timu koji radi na izgradnji azotare u blizini reke ili šume. Takva osoba ne samo da će bojkotovati posao već može postati "unutrašnji neprijatelj" tima.

Sve ovo ukazuje da je analiza radnog mesta nezaobilazna faza u procesu izbora članova tima. U analizu radnog mesta spada:

- posmatranje,

- intervjuisanje radnika koji rade na tom mestu,
- intervjuisanje drugih na koje taj rad ima uticaja,
- upitnici,
- kritička analiza detalja posla,
- kreativna razmena ideja.

Zatim, budućem članu je potrebno objasniti ciljeve posla. Ciljevi moraju biti jasni, precizno definisani i saopšteni na odgovarajući način. Vreme u koje je vladala parola "naređenje-izvršenje" prolazi. Saradnicima se mora ostaviti prostor za saznanje sopstvenog doprinosa konačnom rezultatu. Retko se dešava da dodeljeni posao određenom timu nije povezan sa ostalim poslovima u kompaniji. Osnova na kojoj počiva timski rad jeste ispoljavanje interesa za druge poslove i timove u kompaniji, jer su svi članovi kolektiva u stvari jedan veliki tim. Dobre ideje izbijaju na površinu kada se stvari posmatraju iz više uglova. Treba izbegavati oštro povlačenje granica između zaduženja. Na taj način se stvara zajednički interes pojedinaca u odnosu na sve poslove koji su slični njegovom.

4.5 Uloge u timu

Mnogi stručnjaci posmatrali su organizacije pokušavajući da odgovore na pitanje zašto neki timovi uspevaju, a drugi propadaju. Teoretičari koji se bave formiranjem uspešnih timova razrađuju ideju da tim treba da obezbedi ravnotežu nekoliko različitih individualnosti. Jedan od članova treba da bude kreativan radi davanja ideja, jedan da bude analitičan radi analize mogućnosti, jedan da ume da procenjuje. Takođe je potreban član koji će imati jake administrativne ili operativne sposobnosti, koji će organizovanjem potencijala praviti planove i realizovati ih. Potreban je "navigator", koji će pomagati da se dođe do pravih rešenja. Potrebni su i ljudi koji su u stanju da održavaju jedinstvo članova tima i omoguće najbolje korišćenje raspoloživih znanja. Potreba da se članovi tima razlikuju ima granicu preko koje se ne može preći.

Dr *Meredith Belbin* (Dr Raymond Meredith Belbin 1926–?) je timsku ulogu definisao kao: "Tendencija da se ponaša, doprinosi i međusobno odnosi sa drugima na određeni način". Belbinov model timskih uloga objašnjava ponašanje pojedinca u odnosu na ostale članove tima. Ovak model se ogleda u ideji da je za dobro funkcionisanje tima neophodno postojanje različitih, dobro usaglašenih i kompatibilnih uloga. On smatra da se pojedincu ili timu mora omogućiti sticanje koristi iz sopstvenog znanja. Prema Belbin-u postoji devet grupa ponašanja koje osoba usvoji prilikom rada u timu. To znači da svaki član tima, obzirom na svoje osobine, sposobnosti, znanja i interese, preuzima određenu ulogu u timu i to u području rukovođenja grupom, kreativnosti, usmeravanju na rezultate rada, analize i donošenja odluka i/ili održavanja međuljudskih odnosa. Svim grupama je dao imena, i tako je nastalo devet timskih uloga, podeljenih u tri osnovne grupe [39]:

1. Uloge orjentisane na konkretne akcije:
 - Modelator, Graditelj (Shaper)

- Primenjivač (Implementer)
 - Finišer (Completer Finisher)
2. Uloge orjentisane na ljude:
- Koordinator (Coordinator)
 - Timski radnik (Teamworker)
 - Istraživač, Podstrekač (Resource Investigator)
3. Mislilačke uloge:
- Originalni mislilac, Kreativac (Plant)
 - Procenjivač, Nadglednik, Sudija (Monitor evaluator)
 - Specijalista (Specialis)

Opisi Belbinovih timskih uloga, njihovi kvaliteti, dozvoljene slabosti, i ponašanje koje je poželjno izbegavati, prikazani su u Tabeli 4.2.

Tabela 4.2 Belbin-ove uloge u timu [40]

TIP	IDEALNA ULOGA	TIPICNI KVALITETI	DOZVOLJENE SLABOSTI	PONAŠANJE KOJE TREBA IZBEGAVATI
Koordinator	Organizuje aktivnosti tima; koristi sposobnosti i talente članova tima; poverava dužnosti	Dobro komunicira; uživa poverenje; smiruje; podstiče samopouzdan; sabran; pažljiv slušalac	Može da manipuliše ljudima; nije posebno kreativan	Nadmetanje sa drugima; nepriznavanje njihovih sposobnosti; napuštanje uloge vođe u susretu sa otporom ili apatijom
Timski radnik	Pomaže pojedincima; podstiče dobru saradnju; dragocen u slučaju krize	Diplomata; društven; fleksibilan; izgladuje sukobe; dobro opaža; predusretljiv; ima razumevanja	Neodlučan – naročito u krizi	Držanje strane jednom članu tima; izbegavanje donošenja odluka; nadmetanje za položaj
Originalni mislilac (Kreativac)	Uvodi nove načine rada; nove ideje; smišlja prečice za rešavanje problema	Kreativan; introvertan; reaguje na pohvale i kritiku; može da radi sam; nekonvencionalan; maštovit; ozbiljan	Može da zanemari praktične stvari i previdi protokol; glava u oblacima; može da bude teško s njim	Ulaganje energije u sopstveni interes umesto u ciljeve tima; durenje ili povlačenje u sebe; pravljenje tabora ili nadmetanje sa drugim originalnim misliocem
Nadglednik Procenjivač (Sudija)	Analizira ideje; vrednuje predloge; nadgleda ciljeve	Zdravo rasuđivanje; oprezan; neemotivan; vešt	Sporo reaguje; nedostaje mu nadahnuće; retko inspiriše da pokrene druge	Netaktnost u kritikovanje tuđih ideja; nadmetanje sa Koordinatorom ili Originalnim misliocem; stalne negativne primedbe
Primenjivač	Prenosi planove u praksu; sistematski prilazi stvarima; vidi praktično	Samodisciplinovan; marljiv;	Nedostatak fleksibilnosti; ne voli neproverene ideje; može da se prilagodi samo ako mu se objasni "zašto"	Borba za status zbog vernosti ideji ili organizaciji; nekonstruktivno kritikovanje tuđih sugestija biti nepopravljiv
Finišer	Pazi da se ništa ne propusti; stara se o procesu rada; pazi na detalje	Vodi računa o detaljima;	Nerado proverava dužnosti; brine; vide ga kao cepidlaku	Kvarenje morala tima preteranim kritikovanjem ili brigom; insistiranje na detaljima na štetu "celine"
Modelator (Graditelj)	Oblikuje aktivnosti tima; odupire se inerciji; zaobilazi birokratiju; daje osećaj hitrosti	Dinamičan; izaziva; otvoren; pokretač drugih;	Sklonost ka netaktnosti ili gluposti; nestrpljiv; lako se ljuti;	Vršenje pritiska na ljude; preuzimanje prevelike vlasti; nadmetanje sa Originalnim misliocem i Procenjivačem; Zaletanje u "glasanje" o odlukama

Tabela 4.2 Belbin-ove uloge u timu [40]

TIP	IDEALNA ULOGA	TIPICNI KVALITETI	DOZVOLJENE SLABOSTI	PONAŠANJE KOJE TREBA IZBEGAVATI
Istraživač (Podstrekač)	Odgovara na izazove; istražuje nove ideje-mogućnosti; pregovara oko sredstava; ima mnogo veza	Entuzijasta; dobro komunicira; druželjubiv radoznao; snalažljiv	Brzo gubljenje pažnje; nedisciplinovan; brzo ga hvata dosada; ne tera stvari do kraja	Neproduktivnost; zadržavanje informacija za sebe; veće bavljenje svojim nego tuđim idejama
Specijalista	Nudi posebna znanja; doprinosi tehničkom stručnošću	Usmeren na jedan cilj; usamljenik; predan; inicijativan	Ograničeno polje interesovanja	Nepokazivanje interesa za druge i njihove ideje

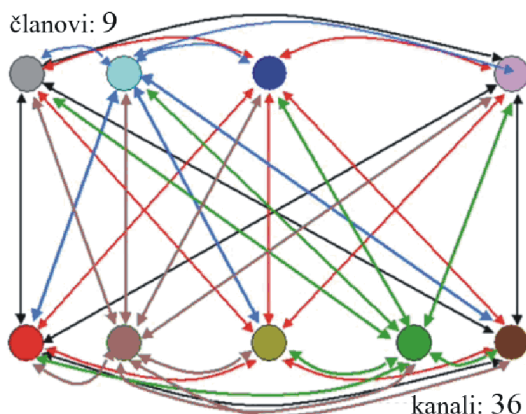
4.6 Veličina tima

Poželjno je da tim bude sastavljen tako da je u njemu zastupljeno svih devet uloga koje je Belbin predvideo, ali to ne znači da tim mora da se sastoji od devet članova. Jedna osoba može pokrivati više uloga, ili više osoba da dobije jednu ulogu u timu. Ključ uspeha je u dobrom balansu među članovima tima.

Osnovu grupnog rada čini direktna komunikacija između svih članova tima. Relativno je čest slučaj da se formiraju preveliki timovi koji su onda neoperativni i neefikasni. Grupa od 20-ak ili više članova jednostavno ne može da radi efikasno, jer direktna komunikacija između svih članova tima ne može da se ostvari. Broj direktnih komunikacionih kanala u timu računa se po formuli $n \cdot (n - 1) / 2$. To znači da će u timu od 5 članova biti $5 \cdot 4 / 2 = 10$ međusobnih komunikacionih kanala. Već u timu od 9 članova broj komunikacionih kanala se penje na 36, što se može videti na slici 4.2. Za 12 članova tima postoje 66 kanala komunikacije, za 15 članova ima 105, a u timu od 20 članova je moguće ostvariti 190 direktnih komunikacija, što je veoma teško realizovati.

Kreiranje suviše velikih timova je često prouzrokovano predstavničkom ulogom njihovih članova. To se događa onda kada tim treba da predstavlja više organizacionih jedinica ili interesnih grupa. Tako se u tim uključuje određeni broj svake od tih jedinica, što u ukupnom broju daje vrlo veliki broj. Zbog toga što su neefikasni, formiranje velikih timova je često znak da onaj ko ih formira zapravo i nema namere da tim nešto zaista i uradi. Da bi veliki tim ispunio svoj zadatak često je potrebno da se, od svojih članova, formira podtim koji će zapravo funkcionisati kao pravi tim. U tom slučaju se neminovno nameće pitanje: a zašto je prvobitni, veliki tim, uopšte onda bio potreban.

Ilustracija [38]. Jedno istraživanje je merilo raspored vremena koje su članovi tima koristili za govor u timovima različitih veličina. Otkriveno je da je u diadama, timovima od dva člana, raspored vremena korišćenog za govor, u proseku 58% prema 42%. Znači, uvek jedan član tima više govori ali je razlika mala. U trijadama raspored vremena je 42:34:24%. Dakle, jedan član tima uzima najviše vremena. U timu od 4 člana odnos je sledeći 37:27:21:16%. U timu od 5 članova jedan od članova



Slika 4.2: Kanali komunikacije za 9 članova tima [41]

uzima 39% vremena za sebe dok onaj koji najmanje učestvuje u govoru zauzima samo 9% vremena. U grupama od 8–10 članova član koji najviše učestvuje uzima oko 50% vremena dok onaj koji najmanje učestvuje uzima samo 2% vremena.

Može se zaključiti da što je tim veći to je raspored korišćenog vremena neravnomerniji, a situacija u njemu je kao na mitinzima: jedan čovek govori a ostali slušaju. Ovo je još jedan argument koji govori protiv velikih timova: koliko značajan može biti doprinos poslednjeg člana tima čije je učešće u radu tima na oko 2% vremena.

Problem može nastati i ako je tim premali. Glavna korist i prednost timskog rada jeste u tome što različiti članovi tima u njega unose nova znanja, perspektive, informacije, ideje koje se zatim u timu sukobljavaju i iz njih proizilaze kvalitetne odluke. Ta prednost se gubi ukoliko je tim suviše mali, jer nema dovoljno novih znanja ili perspektiva. Jedan član tima mora da preuzme veći broj timskih uloga, bez obzira na njegovu stručnost i znanje.

Manji timovi, za razliku od velikih, su složniji, članovi postavljaju pitanja i razmenjuju više iskustva. U njima se više javlja zadovoljstvo članova, i stvaraju se prisniji odnosi. Članovi se više trude da budu u dobrim odnosima, teže neformalnom odnosu i imaju minimalne zahteve prema vođi tima. Nerazumevanja i suprotna mišljenja javljaju se češće kod velikih timova. Veliki broj članova pogoduje formiranju podgrupa i lakše dolazi do konflikata. Karakteristično je i napuštanje tima i izostajanje s posla. Loša komunikacija i smanjena mogućnost učestvovanja u radu dovode do niskog zadovoljstva članova [42].

Potrebno je naglasiti da manji timovi brže obavljaju zadatke od velikih, i bolji su za produktivni rad na osnovu činjenica. Veliki timovi rešavaju probleme bolje nego što to urade mali timovi. Veliki timovi su dobri za dobijanje raznovrsnog inputa, i mnogo su efikasniji u utvrđivanju činjenica.

Prema iskustvima mnogih organizacija utvrđeno je da je, prema kriterijumu komu-

nikacije među članovima, najuspešniji tim koji ima 5 članova, a prema kriterijumu različitosti znanja, 7 članova. Takođe, utvrđeno je da je idealna veličina tima za kvalitetan i efikasan rad od 3–9 članova. Broj komunikacionih kanala koji se javljaju među članovima tima je relativno mali i može se pristojno obraditi. Timovi preko 9 članova teško rade kvalitetno i efikasno. Mada, mnogi misle da i timovi do 10, pa čak i do 15 članova, mogu da rade i kvalitetno i efikasno. Naravno, na potrebnu veličinu timova utiču brojni faktori: zadatak koji treba obaviti, sposobnosti timskog rada članova tima, kultura i klima u organizaciji, itd.

Interesantno zapažanje je da većina organizacija preferira timove sa neparnim brojem članova, jer se pokazalo da ti timovi lakše donose odluke od timova sa parnim brojem članova.

4.7 Karakteristike uspešnih timova

Poznati investitor Artur Rok (Arthur Rock 1926–?) je rekao: "Ako nađete prave ljude oni mogu uvek menjati proizvod. Skoro svaka greška koju sam napravio je zbog oslanjanja na pogrešne ljude, a ne na pogrešne ideje" [43].

Najvažnije karakteristike uspešnih timova su sledeće:

1. razumevanje, saglasnost, identifikacija sa primarnim zadatkom;
2. otvorena komunikacija;
3. poverenje;
4. uzajamna podrška;
5. upravljanje ljudskim različitostima;
6. selektivno korišćenje tima;
7. odgovarajuće sposobnosti članova tima;
8. vođstvo.

Razumevanje, saglasnost, identifikacija sa primarnim zadatkom.

To je zapravo pitanje osnovne svrhe postojanja tima, tj. pitanje: "U kom biznisu smo mi u stvari?". To nije pitanje samo proizvoda i tržišta, nego i svega ostaloga što biznis uključuje.

Otvorena komunikacija.

Doživljaji i osećanja su relevantni faktori uspešnog poslovanja tima. Intelektualne ideje, objektivne činjenice, logični argumenti relevantni su za probleme koji se razmatraju i moraju biti dostupni svim članovima tima. Komunikacija u uspešnom timu mora biti "otvorena" kako bi rad tima bio uspešan.

Poverenje.

Članovi grupe mogu gajiti potpuno međusobno poverenje. Poverenje je značajna vrednost koju tim poseduje. Potrebno je dosta vremena da se izgradi, ali može vrlo brzo da se pokvari. I nesporazum može da uzrokuje odsustvo poverenja u timu. Poverenje je češće percepcija, opažanje i individualni doživljaj neke situacije nego realnost. Doživljaj poverenja je pod snažnim uticajem emocija kao što su: potrebe, očekivanja, krivica i nadanja.

Uzajamna podrška.

Podrška u timu podrazumeva i emocionalne i radne aspekte. To su situacije kada članovi tima pomažu jedni drugima, kada postoji prijateljstvo i ljubav. Ovo se ogleda u situacijama kada se rešavaju problemi, nailazi na prepreke ili kada neko nešto pogreši.

Upravljanje ljudskim različitostima.

Određene razlike među članovima tima su neminovne, neke su čak i poželjne. Usklađivanje tih razlika, bez obzira na uzrok i vrstu, predstavlja problem. Razlike u stavovima, prirodi i predstavama tima mogu biti katastrofalne. Za uspešan rad tima izvesne razlike među članovima su poželjne, jer izazivaju kreativnu atmosferu. Kako naći pravu meru, jedno je od osnovnih pitanja menadžmenta. Upravljanje konfliktima vodi do dobrih rešenja, pre nego gušenje konflikata, jer ono može da izazove "sabotažu" u timskom radu.

Selektivno korišćenje tima.

Nije neophodno za sve odluke koristiti tim. Nekada samo pojedinci ili delovi tima treba da obave posao, ali ostaje obaveza uzajamnog informisanja zbog očuvanja poverenja u timu kao celini.

Odgovarajuće sposobnosti članova tima.

Timovi se formiraju po više osnova. Prvi je funkcionalna pripadnost timu (proizvodnja, finansije, marketing...), drugi su "uloge" u timu. Tu su ciljne uloge ili uloge zadataka kao što su: iniciranje aktivnosti, traženje informacija, traženje mišljenja, davanje informacija, elaboracija, koordinacija, sumiranje, provera izvodljivosti i vrednovanje. Izdvajaju se i tzv. "održavajuće" uloge: ohrabrivanje, obezbeđenje prohodnosti, praćenje, predstavljanje grupnih osećanja, provera konsenzusa, oslobađanje tenzija.

Vodstvo

Sve navedene karakteristike uspešnih timova najviše zavise od rukovodioca. On je kreator i graditelj uspešnog tima. Tradicionalna organizaciona teorija isključivo je davala akcenat na ličnost osnivača organizacije. Razvojem industrijskog društva raste značaj profesionalnih menadžera kao posebnog društvenog sloja i uloge u komponovanju uspešnih radnih timova.

4.8 Konformizam

Negativna strana koja se može javiti u periodu prilagođavanja članova tima jeste *konformizam*. Konformizam (saobraznost, jednobraznost) se može posmatrati kao pridržavanje grupnih normi, odnosno popuštanje grupnom pritisku. To je pojava kada član grupe ne iznosi svoje mišljenje, iako je svestan da je u pravu, i prihvata mišljenje i stavove većine. "Konformiranje bi se moglo odrediti kao prihvatanje ponašanja grupe ili većine zato što grupa takvo ponašanje zahteva i očekuje ili zato što ga naprasno prezentuje kao način ponašanja." [38] Na konformizam utiče više faktora:

- jasnoća situacije - ako je situacija nejasna konformizam je veći,
- pritisak grupe - konformizam je veći ukoliko su mere protiv onih koji ne poštuju norme stroge,
- jedinstvo grupe - što je jedinstvo veće, samostalnost je manja,
- uzrast - mladi članovi (bez iskustva) skloniji su konformiranju,
- pol - žene su sklonije konformiranju od muškaraca,
- stepen inteligencije - obrnuto je srazmeran sklonosti ka konformizmu.

Konformizam pogoduje autoritarnim režimima jer podrazumeva pasivnost i prilagođavanje okolnostima, bez obzira na to što se uviđa da one ne odgovaraju onom ko ih prihvata. Dakle, konformizam odgovara vladajućoj klasi, odnosno dominantnoj strani u odnosu, jer olakšava sprovođenje sopstvenih zamisli. Nepostojanje otpora može da se protumači kao odobravanje. Zanimljivo je da konformizam odgovara i onima koji se konformiraju. Oni racionalizacijom "biraju manje između dva zla", a u suštini beže od odgovornosti. Tako u konformizmu nalaze *komfor* koji pruža neaktivnost.

Zanimljivo obeležje konformizma je i to da je moguće da oni koji žele da dominiraju i koji se vode svojim ličnim interesima budu manjina. S druge strane, oni koji se konformiraju su brojniji, a upravo oni odustaju od svojih interesa i prepuštaju deo vlasti i moći, ali i odgovornosti manjini. Oni tako predaju i deo sebe, odbacuju slobodu i pravo izbora. Taj dogovor funkcioniše sve dok se ne pretera, dok se ne "lupi u zid". Otrežnjenja od ovakvih društvenih fenomena nisu sasvim laka.

U većini situacija nemoguće je ostvariti maksimalno iskorišćenje individualnih kapaciteta članova tima. Potrebno je konformizam prepoznati i na adekvatan način ga eliminisati. Jedan od predloga za izbegavanje ove pojave je razvijanje dijaloga i normi ponašanja kroz stvaranje demokratske klime.

Ako se prilagođavanje članova na rad u timu okonča povoljno, onda je tim spreman da zadatke efikasno izvršava a članovi su svesni da jedan deo svoje individualnosti moraju privremeno zaboraviti. Možda, neki od članova tima nisu zadovoljni mestom koje su dobili, ali idealan tim ne postoji i ovakve situacije često mogu biti izvori raznih konflikata.

4.9 Konflikti

Mudre izreke kažu:

"Kada se dva čoveka na poslu uvek slažu, jedan od njih je nepotreban."

"Ako svi ljudi misle isto, onda niko od njih ne razmišlja ozbiljno."

U jednom istraživanju, menadžeri su izjavili da oko 20% svog vremena provode na rešavanje konflikata [44]. Sukobi među ljudima su neizbežni. U suštini, razvoj ljudskog društva je neprekidni niz sukoba i borbi.

Tradicionalni stav prema konfliktima je negativan, tj. stav je da konflikte treba izbegavati. Savremeniji stav prema konfliktima je da su oni prirodna i neizbežna

pojava u grupi. Danas se konfliktima pristupa kroz interakcijsku perspektivu koja sukob ne samo da prihvata, već i opravdava njegovo kontrolisano i umereno stimulisanje u uslovima stagnacije preduzeća i nedostatka kreativnih idejnih rešenja [45]. Drugim rečima, konflikt je potreban grupi da bi se posao obavio efektivno. Glavni zadatak se sastoji u tome da se upravlja konfliktima i to tako da se obezbedi onaj nivo konflikata koji garantuje optimalne performanse preduzeća.

Konflikt se može definisati kao neslaganje između dva ili više članova grupe ili tima koji se pojavljuje usled toga što dele retke resurse, radne zadatke, imaju različite ciljeve, stavove ili percepcije. Pojam konflikta se najčešće odnosi na sukob interesa (potreba, motiva, želja, ...) i sukob vrednosti (shvatanja, stavova, religija, ideologija, stilova života, ...). Osnovne uzroke konflikta moguće je tražiti u nerešenim egzistencijalnim potrebama čoveka. Sakupljeno nezadovoljstvo zbog prisutnosti problema i ispoljena tenzija osnovne su pretpostavke konflikta.

Konflikt je psihička situacija u kojoj se ostvarenju cilja pojedinca postavlja nepremostiva prepreka. Simptomi ponašanja dok se ne razreši konflikt su:

- depresija,
- povučенost,
- neraspoloženje,
- agresivnost.

Uspeh tima se ogleda kroz uspešno upravljanje konfliktom, na način da briše individualne razlike i istovremeno blokira ponašanje koje ugrožava tim. Teoretičari su identifikovali dve kategorije konflikata, kao osnovu za razumevanje kako upravljati grupnim ponašanjem. To su kognitivni (funkcionalni) i afektivni (disfunkcionalni) konflikt. Prva kategorija konflikata može proizvesti konstruktivne efekte, dok druga obično izaziva slabljenje uticaja, tj. proizvodi destruktivne efekte.

Tabela 4.3 *Tipovi konflikata unutar grupe* [46]

KOGNITIVNI KONFLIKT	AFEKTIVNI KONFLIKT
• Srodna pitanja • Diskusija bez argumenata • Fokusiran na ciljeve • Bezopasni načini neslaganja • Izbegavanje dominacije ili lične izopštenosti • Otvorena komunikacija	• Personifikovane razlike • Predrasude vode ka provokaciji • Gubljenje vremena na ponašanje "dobitnik-gubitnik" • Javlja se dominacija • Osnovni ciljevi zapadaju u lične napade

Neslaganje među članovima tima donekle doprinosi konstruktivnom razmatranju pitanja. Članovi tima koji se nalaze u kognitivnom konfliktu mogu imati snažna dijametralno suprotna mišljenja, mogu postati agresivni zagovornici svojih interesa i verovanja i intenzivno diskutovati, ali oni se fokusiraju na pitanja pre grupe, kao deo njihovog zajedničkog interesa za nalaženje najboljeg rešenja za problem ili donošenje najboljih timskih odluka. Kognitivni konflikt se ne degeneriše u lične

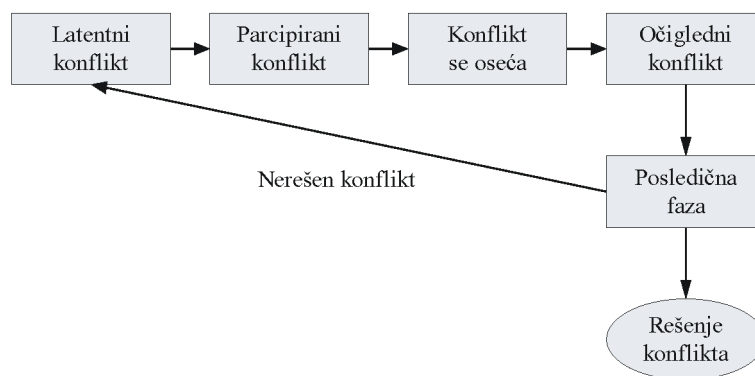
sukobe ili individualne napade. Njegov cilj je postojanje tima i zato se niko ne oseća ugroženim ili izopštenim iz procesa grupnog donošenja odluka. Ovi nesporazumi često jačaju odnose u timu, jer grupa kolektivno prevazilazi individualne limite i stavlja u ravnotežu doprinose individualnih članova.

Afektivni konflikt rezultira iz provokacije i individualnog animoziteta, koji odvlače pažnju od timskih ciljeva. Međuljudski odnosi prelaze u lična neprijateljstva. Članovi tima napadaju vrednosti drugih, cinično odbacuju mišljenja koja su različita od njihovih i personalizuju bes i ljutinu. Zato se pitanja gube u međuličnim sukobima gde su pojedinci odlučni u tome da pobeđu ili izgube; na kraju, mogu postići kompromis da bi se dobio utisak da je grupa ostvarila kolektivni rezultat.

4.9.1 Konfliktni proces

Mnogi su autori iz područja upravljanja konfliktima prihvatili sukob kao dinamičan proces koji ne nastaje odjednom, traje određeno vreme, i zato prolazi kroz nekoliko razvojnih faza. Iako autori nisu saglasni u imenovanju i broju faza kroz koje konflikti prolaze, Pondy-jev model organizacionih konflikata navođen je i prihvaćen u većoj meri, zbog čega je dobio status "dominantne paradigme" [47]. Pondy-jevu podelu konfliktnog procesa na razvojne faze, s minimalnim izmenama, doradama ili pojašnjenjima, prihvatili su mnogi autori [48].

Luis Pondi (Louis R. Pondy) je smatrao, u razdoblju kada je razvio koncepte i modele organizacionih konflikata, da se konflikt može lakše i bolje razumeti ukoliko se razmatra kao dinamičan proces koji se razvija u sekvencama konfliktne epizode. Identifikovao je pet faza kroz koje prolazi konfliktna epizoda [49].



Slika 4.3: Faze konfliktnog procesa, konfliktne epizode [48, 49]

1. Faza latentnog konflikta. Konflikt je prikriven, iako već postoje uslovi koji bi ga mogli prouzrokovati. Pondy smatra da latentne konflikte uslovljava nadmetanje oko nedovoljnih sredstava, različitih ciljeva ili težnje za autonomijom. Istovremeno može biti prisutno više tipova latentnih konflikata.

2. Faza percepcije konflikta. U ovoj fazi jedna ili obe strane postaju svesne latentnog sukoba. Izgrađena su različita mišljenja. Postalo je jasno da su ciljevi (vrednosti) različiti i tada jedna, ili više, osoba postaju svesne potencijalnog sukoba, što znači da je konflikt prešao u novu razvojnu fazu. Postoje različite situacije u percepciji konflikata. Na primer, konflikt se ponekad percipira, i ako ga realno nema u latentnom obliku, zato što se učesnici konflikta nisu dovoljno dobro razumeli prilikom rešavanja nekog problema. Takva situacija se rešava poboljšanjem kvaliteta komuniciranja. Takođe, postoji situacija da je latentni konflikt prisutan a da ga učesnici odnosa nisu percipirali. Ovakva situacija se objašnjava mehanizmima potiskivanja i fokusiranjem pažnje na samo neke organizacione konflikte dok drugi ostaju neprimećeni.

3. Faza u kojoj se konflikt oseća. Radi se o "personalizaciji konflikta". Jedna ili obe konfliktne strane, kao rezultat nerazumevanja ili razilaženja mišljenja iz prethodne faze procesa, počinju da osećaju tenziju i druge neugodne osećaje.

4. Faza očiglednog konflikta. U ovoj fazi je tačno utvrđeno neprijateljsko ponašanje između učesnika konflikta. Konfliktno ponašanje može se manifestovati na razne načine, od potpune apatije do otvorene agresije. Ponašanje se može okarakterisati konfliktnim isključivo ukoliko ga poneki ili svi učesnici konflikta takvim percipiraju. Uz to, onaj koji se ponaša konfliktno to mora činiti svesno.

5. Posledična faza. Faza u kojoj se vide rezultati očitog konflikta. U ovoj fazi konflikt ili rešen ili nije otkriveno zadovoljavajuće rešenje pa se on ponovo vraća u fazu latentnog konflikta i započinje nova konfliktna epizoda.

4.9.2 Upravljanje konfliktima

Vođe timova mogu upravljati kognitivnim i afektivnim konfliktom razvijajući modele timskog rada na bazi individualnog angažovanja u konsolidovanom grupnom procesu. Istraživači su identifikovali četiri cilja koja članovi tima mogu da slede da bi ostvarili ovo angažovanje, a efektivni lideri treba čvrsto da insistiraju da ovi ciljevi budu početak svih grupnih ciljeva.

1. Održavati fokusiranu aktivnost. Efektivne grupe se čvrsto drže pitanja koja razmatraju i zadržavaju jasne ideje o ciljevima svojih sastanaka. Vođa tima može pojačati ovo ponašanje pružajući pomoć u formulisanju programa sa nadređenim ciljevima koji su rezultat ukupnog timskog doprinosa. Svrha je izbegavanje relativno nevažnih pitanja koje grupi nameću pojedinci iz sopstvenih interesa. Nije dozvoljeno da trivijalna pitanja zamagljuju suštinske stvari koje definišu svrhu zajedničkog rada grupe.

2. Podsticati kreativnost. Efektivni timovi se podstiču da razmišljaju izvan individualnih opcija i limita doprinosa članova pojedinačno. Umesto toga, treba svesno da prošire opcije i nadovežu se na bogatstvo individualnih razlika u cilju pronalaženja novih, neočekivanih i nepoznatih solucija za probleme. Kreativnost zahteva sposobnost da se iskorači iz glavnog toka, prevaziđe postojeći okvir znanja da bi se iskušale nove vode. Vođa tima može da vodi grupno ponašanje u smeru prihvatanja razlika i mišljenja i neobičnih stanovišta, a potom da na njima gradi

nove opcije.

3. **Obezbediti otvorenu komunikaciju.** Efektivan tim uživa osećaj slobode izražavanja koji dozvoljava pojedincima da govore slobodno, suprotstavljaju se drugima, ispituju logiku i sugerišu iskrene predloge bez straha. Vođa tima treba da obezbedi da se individualni članovi ne prepuste ličnim sukobima ili preziru. Ovaj cilj se može ostvariti kada je svako svestan važnosti otvorenog dijaloga i diskusija baziranih na suštinskim pitanjima. Treba svi da budu spremni za neizbežna neslaganja kao prirodnu (i potrebnu) komponentu timskog rada. Osnovni zadatak je podstaći spontanost izražavanja bez personalizovanog ponašanja koje kreira odbrambene reakcije.

4. **Pothranjivati integraciju.** Članovi efektivnog tima imaju na umu značaj negovanja internih odnosa u grupi čime se postiže aktivno učešće svih osoba. U svakoj grupi pojedini članovi daju veći doprinos od drugih, neki su glasniji, neki se više angažuju, a neki su možda talentovaniji za participativno ponašanje. Ove razlike ne treba da spreče članove da daju svoj doprinos u skladu sa svojim sposobnostima. Vođa tima treba da olakša uspostavljanje ove ravnoteže aktivirajući sve članove i štiteći tim od dominacije nekog člana.

Nažalost, ove smernice zvuče jednostavnije nego što jesu. U suštini, timski rad zahteva dugoročno angažovanje na razvijanju novih modela ponašanja i veštog vođstva pojedinaca koji su naučili da rade u radnim grupama. Kompanija se ne može prebaciti na timski rad tako lako, a vođa tima, svojim postavljanjem, ne stiče iznenada sposobnost medijatora grupe, posebno u multikulturnim sredinama gde potencijalno postoje dramatični kontrasti vrednosti. Naravno, podsticaj da se ciljevi tima drže čvrsto u fokusu je važan element evolucije tima, a lideri mogu da uvećaju efektivnost tima i na mnoge druge načine. Neka istraživanja na primer, naglašavaju značaj selekcije članova tima sa komparativnim profesionalnim kvalifikacijama. Ljudi sličnog ranga ili komparativnog položaja u organizaciji obično ne dominiraju u timu sastavljenom od članova podjednakog statusa. Raznolikost se ostvaruje ili iz reprezentativnih kultura, etničkih grupa ili ličnih nasleđa.

4.9.3 Osnovne strategije rešavanja konflikata

U teoriji se tvrdi da vođa tima treba da podstiče tim da latentne (prikrivene) konflikte aktivira. Na taj način bi se sprečila apatija i konflikti otkrili i razrešili u što ranijoj fazi razvoja tima. To znači da se konfliktima mora i može upravljati. Upravljanje konfliktima je veština kreativnog rešavanja konflikata. Glavni zadatak upravljanja konfliktima je da se konflikti kanališu tako da rezultat bude pozitivan, pre sinergijski nego destruktivan.

Osnovne strategije za rešavanje konflikata su:

1. **Konfrontacija** konflikt se rešava kroz direktno sučeljavanje suprotstavljenih mišljenja i ideja, sa ciljem da se nađe najbolje rešenje problema. Ovo je jedna od najboljih i najefikasnijih strategija. Jedna strana dobija, druga gubi.

2. **Kompromis** je takva strategija rešavanja problema gde svaka strana u konfliktu nešto dobija a nešto gubi, odnosno, primorana je da delimično odstupa od svog mišljenja i delimično prihvati konkurentsko. Na taj način se pronalazi zajedničko (kompromisno) rešenje.
3. **Izgladivanje** je takva strategija kod koje se smanjuju razlike u mišljenjima i gde se teži sporazumevanju. Dobra je za primenu kod početnih faza razvoja tima, gde se razmatraju alternative, dogovaraju planovi i strategije, i u završnim fazama, kada se sumiraju rezultati.
4. **Prisiljavanje** je nametanje sopstvenog mišljenja ili mišljenja jedne strane i prisiljavanje druge strane da ga prihvati. Strategija se ne preporučuje i vođa tima treba da je primenjuje samo u izuzetnim slučajevima, kada sporo ili neuspešno rešavanje konflikata može da ugrozi postavljeni cilj.
5. **Povlačenje** je strategija kada se jedna strana povlači iz konflikta. Za vođu tima ovo je neprihvatljiva strategija. Povlačenjem se ne postiže ništa i realizacija postavljenog zadatka može da zapadne u još veće probleme. Odluka o povlačenju iz konflikta bi za vođu tima verovatno bila i poslednja, pošto bi ga na tom mestu zamenio drugi.

Moguće su i kombinovane strategije, kao:

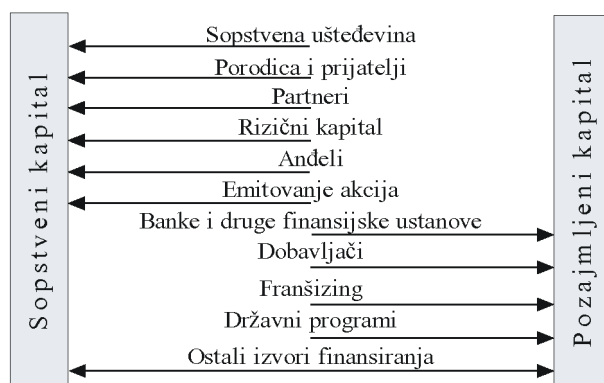
- *saradnja* – kombinacija konfrontacije i kompromisa,
- *nagovaranje* – kombinacija konfrontacije i prisiljavanja,
- *prihvatanje* – kombinacija izgladivljanja i povlačenja,
- *prenošenje* – to je strategija prenošenja rešavanja konflikta na grupu ili pojedince gde je konflikt i nastao, ili grupu koja je sposobna da reši taj problem,
- *preuređivanje* – to je strategija uvođenja promena u organizaciju koje dovode do nestajanja konflikta.

Glava 5

Izvori finansiranja preduzetničkog poduhvata

Pre početka novog biznisa svakog preduzetnika muči problem pribavljanja potrebnih novčanih sredstava. Pri tome se suočavaju sa ključnim pitanjima: koliko je novca potrebno; gde se novac može nabaviti; pod kojim uslovima se novac može dobiti; koje su obaveze za korišćenje dobijenog novca.

Mnogi preduzetnici osnivaju svoju firmu sa namerom da njene potrebe finansiraju interno, odnosno sredstvima iz lične uštede, uz pomoć porodice i prijatelja. Ova namera ima smisla ukoliko se ne radi o velikim ulaganjima. Međutim, novi preduzetnici ubrzo otkrivaju da opstanak, rast i razvoj firme, nisu mogući bez dodatnog ulaganja u biznis, tj. bez investicija. Zato je vrlo bitno da preduzetnici budu upoznati sa različitim izvorima kapitala, kao i očekivanjima i obavezama vezanim za njihovo korišćenje.



Slika 5.1: *Mogući izvori finansiranja* [6]

U traženju izvora kapitala za svoj preduzetnički poduhvat (biznis), preduzetnici se mogu opredeliti za sopstvena ili za tuđa sredstva. U ovom poglavlju su izloženi neki od načina pribavljanja nedostajućeg kapitala. Spisak mogućnosti se tu svakako ne završava. Društvena i privredna stvarnost pružaju u tom domenu preduzetnicima veliki broj opcija. Na njima je da ih otkriju i iskoriste.

5.1 Sopstveni kapital

Najelementarniji oblik sopstvenog finansiranja se odnosi na upotrebu sredstva lične uštede i pomoći porodice i prijatelja. Ovakvo finansiranje karakteristično je za ranu fazu preduzetničkog biznisa i po pravilu postaje nedovoljno za dalji napredak poduhvata, što podrazumeva korišćenje eksternih izvora. U grupu izvora sopstvenog kapitala spadaju još i partneri, rizični kapital, biznis anđeli i emitovanje akcija.

5.1.1 Lična uštedovina

Mudro i efikasno upravljanje sopstvenim sredstvima umanjuje potrebu za tuđim novcem. Od davnina se kaže da novac prvo treba potražiti u sopstvenom džepu. Tako i upozorenje eksperata za finansije glasi: "Sto pre potražiš novac iz spoljašnjih izvora, to ćeš pre biti prinuđen da predaš deo vlasništva svoje kompanije". Ovaj savet preduzetnici uglavnom i prihvataju, pa najčešći izvor sredstava za start svojih poslova nalaze u svojoj uštedini.

Investitori i davaoci zajma, u stvari, i očekuju od preduzetnika da sopstveni novac uloži u početnu fazu svog biznisa. Ukoliko preduzetnik nije voljan da rizikuje sopstveni novac, tim pre neće biti ni investitori. Osim toga, nedovoljno sopstveno ulaganje povezano je sa pozajmljivanjem tuđeg kapitala, ili prepuštanjem dela vlasništva u zamenu za nedostajući kapital. Prekomerno zaduživanje od ranih dana poduhvata stavlja tok gotovine pod pritisak, a ujedno, sa druge strane, smanjenje vlasničkog dela može dovesti do gubitka energije preduzetnika-osnivača u pogledu postizanja uspeha.

5.1.2 Članovi porodice i prijatelji

Pošto iscrpe sopstvena sredstva, preduzetnici se po pravilu prvo obraćaju porodici i prijateljima, koji su voljni da investiraju. Često se dešava da su članovi porodice i prijatelji mnogo strpljiviji od drugih eksternih investitora, ne mešaju se u posao i ne uslovljavaju tačan rok vraćanja uložених sredstava. Na taj način, preduzetnik je pošteđen pritiska od strane investitora.

Bez obzira na dobre strane ovakvog načina prikupljanja finansijskih sredstava, ipak ne treba izgubiti iz vida da on nosi rizik uništenih porodičnih i prijateljskih veza, ukoliko biznis ne da pozitivne rezultate. Da bi se izbegli ovakvi problemi, preduzetnik mora precizno da izloži pogodnosti investiranja i prirodu mogućih rizika, kao i da ne krivi članove porodice i prijatelje u slučaju neuspeha. Preporučuje se da se ovaj vid investiranja formuliše odgovarajućim ugovorom.

5.1.3 Partneri

Za proširenje platforme novog biznisa sa aspekta potrebnog kapitala mogu se koristiti partneri. Pre nego što se odluči za partnerstvo, preduzetnik pažljivo mora da razmotri uticaj davanja prava drugom licu u donošenju odluka i podeli profita. Sa rastom ovakvog kapitala, ozbiljno se narušava preduzetnikova kontrola nad realizacijom sopstvene poslovne ideje.

5.1.4 Rizični kapital

Velike kompanije su vrlo zainteresovane za finansiranje preduzetničkih projekata. Danas velike kompanije, kakve su *Intel*, *Motorola*, *GE*, investiraju u start-up kompanije. Prema podacima US National Venture Capital Association, 30% celokupnih investicija dolaze iz korporacija.

Start-up kompanije, na ovaj način, dobijaju "finansijske inekcije", tehničko iskustvo, distribucione kanale i kontakte sa važnim kupcima i dobavljačima. Posebna prednost ovakvog vida finansiranja od strane svetskih korporacija ogleda se i u podizanju sopstvenog kredibiliteta. Velike kompanije se pojavljuju kao investitori na internacionalnom planu. Često one kroz ovaj vid saradnje traže strateške partnere kako bi dobile pristup novim tehnologijama, novim proizvodima i novim tržištima.

Rizični kapital je institucionalne prirode i ulaže se u poslove sa potencijalom visokog rasta, koji bi trebalo da obezbede visoku stopu povraćaja. Menadžeri rizičnog kapitala su finansijski stručnjaci, koji rade u organizacijama koje prikupljaju kapital u fondove i upravljaju njihovim ulaganjima u obećavajuće biznis poduhvate u ime vlasnika prikupljenog kapitala. Fondovi se stvaraju od kapitala bogatih pojedinaca, ali i od institucionalnih investitora kakvi su razne fondacije, bogate univerzitetske zadužbine, penzioni fondovi i dr. Fondovi mogu biti i međunarodnog karaktera.

Ove firme su partnerstva sa ograničenom odgovornošću, u kojima se fond formira u toku fiksnog vremenskog perioda koji obično traje deset godina. Na kraju životnog veka fonda, firma vraća investorima uloženi kapital i procenat profita, obično 80%, a nosioci posla zadržavaju ostatak profita i naknadu za upravljanje fondom i investicijama.

5.1.5 Biznis anđeli

Biznis anđeli su bogati pojedinci koji svoj kapital investiraju u nove poduhvate. Pri tome, tipični biznis anđeo investira od 10.000–200.000 \$ u biznis na lokaciji bliskoj svom mestu prebivališta, u delatnosti koja mu je dobro poznata.

Najviše ih zanimaju poslovi sa brzim stopama rasta. Oni su spremni da ulažu na početku biznisa u zamenu za deo vlasništva. Očekuju da uloženi novac povrate u periodu od 5–7 godina. Uložena sredstva ne dobijaju kroz dividende, već prodajom svog udela, koji u momentu prodaje ima mnogo veću vrednost od početne.

Biznis anđeli se mogu klasifikovati u pet osnovnih grupa:

1. Korporativni anđeli. Po pravilu to su menadžeri višeg nivoa u korporacijama, koji su izgubili posao uz darežljive uslove raskida, ili su otišli u prevremenu penziju. Da bi ubedili korporativne anđele da investiraju svoj kapital, preduzetnici im nude neku od visokih menadžerskih pozicija, posebno u oblasti razvoja.

2. Preduzetnički anđeli. Većina biznis anđela pripada grupi preduzetnika koji poseduju i vode uspešne preduzetničke poslove. Kako poseduju dodatne izvore prihoda i značajno bogatstvo, najčešće na bazi akcijskog kapitala ili partnerskog vlasništva, ovi investitori ulažu veća sredstva uz spremnost preuzimanja rizika, ali u poslove koje i sami vrlo dobro poznaju. Njihovi aranžmani redovno podrazumevaju uzimanje prava u bordu direktora, a veoma retko menadžerske pozicije i obaveze.

3. Anđeli entuzijasti. Za razliku od motiva ostalih biznis anđela, entuzijaste na investiranje pokreće želja da budu uključeni u neki poduhvat. Većina anđela entuzijasta su ljudi starosti oko 65 godina, ili još stariji, čije bogatstvo ne zavisi od uspeha biznisa u koji se investira. Za njih su investicije vrsta hobija. Njihova nagodba o investiranju ne sadrži uslove o učešću u menadžmentu, pa ni u bordu direktora. Pošto učestvuju u finansiranju velikog broja kompanija, pojedinačne investicije su manje i kreću se u rasponu deset do nekoliko stotina hiljada dolara.

4. Mikro-menadžerski anđeli. Mikro-menadžeri su veoma ozbiljni investitori. Neki od njih su rođeni bogati, ali većina to i postane na osnovu sopstvenih napora. S obzirom na to da su jako angažovani u svojim firmama, oni ne traže uloge u menadžmentu, ali obično zahtevaju mesto u bordu direktora. Ukoliko se poduhvat ne odvija dobro, oni po pravilu pokušavaju da izdejstvuju promenu menadžerskog tima.

5. Anđeli profesionalci. U ovom kontekstu termin "profesionalac", odnosi se na činjenicu da investitor ima profesionalnu karijeru, kao što je ima doktor ili advokat. Profesionalci anđeli vole da investiraju u proizvode i usluge sa kojima imaju određeno iskustvo. Retko traže mesto u bordu direktora, ali su skloni uplitanju u momentu kada se njima čini da je biznis zapao u probleme, što najčešće ne odgovara realnosti. Oni investiraju kapital u nekoliko kompanija istovremeno u rasponu od 25.000–200.000 \$.

5.1.6 Emitovanje akcija

Još jedan izvor sopstvenog kapitala je prodaja paketa akcija spoljnim investitorima. Javni status kompanije započinje kroz proces inicijalne javne ponude, koja predstavlja prvu javnu prodaju paketa akcija. Firma, po pravilu, ne može postati javna sve dok ne dokaže da je sposobna da preživi. Dobijanjem javnog statusa, firma kreira još jedno sredstvo plaćanja, koje se može koristiti za potrebe rasta. Nije neuobičajeno da se kupovina još neke kompanije obavi akcijama, a ne novcem.

Sve dok se sredstva prikupljena emitovanjem akcija upotrebljavaju za unapređenje poslovanja korporacije, za povećanje efikasnosti i kvaliteta rada, uz relativno smanjenje troškova, ovako prikupljeni kapital u principu može da obezbedi očekivane povraćaje vrednosti kupcima akcija. U praksi se, međutim, dešava da se to ne

dogada, ne samo zbog nepovoljnih uslova na tržištu akcija, već i zbog nečasnog poslovanja nekih emitora. Poznati su slučajevi emitovanja enormno velikog broja akcija po nerealno visokoj nominalnoj vrednosti. Emitori akcija na taj način "navodnjavaju" akcije svoje firme, što za posledicu ima da izdate akcije donose vrlo malu ili nikakvu dividendu svojim sopstvenicima.

Emitovanje akcija treba da je zasnovano na motivu da ne samo menadžeri i radnici ostvaruju dobru zaradu, već i da akcionarima pripadne pristojna dividenda.

5.2 Pozajmljeni kapital

U grupu izvora pozajmljenog kapitala spadaju bankarski krediti, dobavljači, franšizing, državni programi.

5.2.1 Bankarski krediti

Izraz kredit potiče od latinske reči *creditum*, što znači kredit ili zajam, odnosno od reči *credo*, *credere* što znači verovati. Sigurno je u svim fazama evolucije kreditnog posla poverenje predstavljalo značajan faktor prilikom pozajmljivanja sredstava. I danas poverenje igra nezaobilaznu ulogu prilikom odobravanja sredstava dužnilku. Međutim, poverenje jeste nužan ali ne i dovoljan uslov za odobravanje kredita. Kredit je postao masovan bankarski proizvod, orjentisan na široku grupu preduzeća, i raznih klijenata banke.

Kreditno finansiranje realizuje se preko bankarskih mehanizama kreditiranja i predstavlja klasičan dužničko-poverilački odnos sa fiksnim uslovima otplate i varijabilnim stopama zaduženosti. Kredit može biti različito terminiran i u osnovi postoje dugoročni, srednjoročni i kratkoročni krediti. Dugoročnim i srednjoročnim kreditima se uglavnom finansiraju fiksna sredstva i stalna obrtna imovina, a kratkoročnim kreditima se finansiraju povremena obrtna sredstva.

Za preduzetničke poduhvate karakteristično je korišćenje kratkoročnih kredita, koji se realizuju u obliku jednokratnog kredita, kreditnih linija i revolving kredita.

Klasifikacija kredita

Bankarski krediti se plasiraju raznim korisnicima za finansiranje brojnih namena, sa različitim rokovima i uslovima kao što su kamatne stope, kolaterali, šeme otplate, itd. Zbog različitosti oblika kredita, u funkciji forme i sadržine, postoje mnogi kriterijumi podele kredita [6, 50].

- Prema obliku u kojem se daje kredit može biti:
 - naturalni,
 - robni (komercijalni),
 - novčani (bankarski).

Robni krediti, tj. krediti u realnim dobrima (žitu, stoci, itd.), se daju i vraćaju u nekom naturalnom dobru. To je najstariji oblik kredita i u savremenom svetu se

retko koriste. Robni ili robno-novčani krediti se uzimaju u robi, a vraćaju u novcu. Nazivaju se još i komercijalni ili trgovački krediti. Uglavnom se praktikuje između preduzeća. Novčani ili bankarski krediti se daju i vraćaju u novcu. Današnji pojam kredita uglavnom podrazumeva novčani kredit.

- Prema ekonomskoj nameni krediti mogu biti:
 - proizvođački,
 - potrošački,
 - izvozni,
 - uvozni,
 - sanacioni,
 - otkupni.

Proizvođački krediti su krediti koji povećavaju proizvodnu moć dužnika i to putem direktnog povećanja proizvodnje. Ovi krediti su veoma značajni za održavanje kontinuiteta reprodukcije. Potrošački krediti povećavaju potrošačku moć dužnika i oni na indirektan način povećavaju proizvodnju. Njihov značaj dolazi do izražaja pri regulisanju robno-novčanih odnosa. Ostale vrste kredita direktno utiču na uvoz, izvoz, otkup robe i sanaciju privrednih subjekata.

- Prema upotrebi krediti mogu biti:
 - krediti za obrtna sredstva,
 - krediti za osnovna sredstva.

Kreditni za obrtna sredstva obezbeđuju dodatna sredstva za potrebe nabavke koja je u funkciji proizvodnje i to su uglavnom krediti kratkoročnog karaktera koji imaju veliku primenu. Krediti za osnovna sredstva su dugoročnog karaktera i predstavljaju investicione kredite koji su u funkciji nabavke ili izgradnje osnovnih sredstava.

- Prema roku odobravanja i naplate krediti mogu biti:
 - kratkoročni,
 - srednjoročni,
 - dugoročni.

Kratkoročni krediti su krediti čiji je rok vraćanja do jedne godine, a samo u izuzetnim slučajevima do dve godine. Oni se po dospeću moraju vratiti da bi se po potrebi ponovo odobrili njihovom korisniku, pod uslovom da su u direktnoj funkciji procesa proizvodnje. Srednjoročni krediti se odobravaju na period do pet godina i služe za nabavku trajnih potrošnih dobara, opreme kao i za određenu proizvodnju. Dugoročni krediti imaju karakter investicionog ulaganja i odobravaju se na period od pet do dvadeset godina. Ovi krediti se koriste za nabavku investicione opreme, mašina, izgradnju fabrika i sl. Kod odobravanja ovih kredita moraju postojati čvrsti argumenti da će se po isteku roka na koji su odobreni vratiti i da će investicija zbog koje se odobravaju biti profitabilna. Pošto je reč o kreditima koji su po pravilu većeg obima, posebna pažnja se mora voditi i o efektima ulaganja kredita i proceni boniteta, kao i garanciji i supergaranciji koju dužnik treba da obezbedi poveriocu.

- Prema poveriocu krediti mogu biti:
 - bankarski,

- javni,
- domaći,
- inostrani,
- zadružni.

Bankarske kredite odobravaju banke i to su uglavnom krediti kratkoročnog karaktera za finansiranje obrtnih sredstava u sferi tekuće reprodukcije. Javne kredite odobravaju državne ili javne finansijske institucije. Oni su budžetskog karaktera i imaju za cilj da pomognu određenu budžetsku aktivnost. Domaće kredite odobravaju poverioci koji imaju domicil u istoj zemlji u kojoj i dužnik. Inostrane kredite odobravaju poverioci čiji je domicil u jednoj zemlji, a dužnik je domiciliran u drugoj zemlji. Poverilac može biti država, banka, korporacija, preduzeće i fizičko lice.

- Prema dužniku krediti mogu biti:
 - industrijski,
 - trgovački,
 - državni,
 - komunalni,
 - zanatski,
 - zemljoradnički.

Osnovna karakteristika ove podele je da su krediti granski i sektorski podeljeni u zavisnosti od toga gde pripada krajnji korisnik kredita. Oni uglavnom služe kao dopunski izvor sredstava u ovim privrednim granama, pri čemu svaki od ovih kredita ima svoje specifičnosti prilikom odobravanja, korišćenja i vraćanja.

- Prema vrsti obezbeđenja krediti mogu biti:
 - lični (personalni),
 - pokriveni (realni).

Lični kredit je onaj kredit koji se daje jednom licu ili preduzeću bez specijalnog pokrića. Davalac kredita praktično se oslanja samo na poverenje dužnika. Poverenje se obezbeđuje menicom kao sredstvom obezbeđenja plaćanja. Poznati su još i pod nazivom blanko krediti, a u trgovini otvoreni krediti. Pokriveni kredit je takav kredit gde se davalac kredita obezbeđuje pokrićem koje se može naplatiti ukoliko se kredit poveriocu ne vrati na vreme od strane dužnika. Kao pokriće se uzima zalag realne vrednosti kao što je: hipoteka, lombard, cesija potraživanja, garancija i hartije od vrednosti.

- Prema načinu vraćanja (uslovi otplate) krediti mogu biti:
 - jednokratni (celi),
 - obročni (u ratama),
 - amortizacioni (anuitetski).

Jednokratni krediti su krediti koji se vraćaju u ugovorenom roku u celom iznosu. Obročni krediti se vraćaju u ugovorenim rokovima otplate pojedinih delova kredita, odnosno obroka. Primera radi, 1/10 od ukupnog kredita mesečno, ili 1/2 kredita po

isteku godine, a druga polovina u dve jednake polugodišnje rate (obroka). Amortizacioni krediti se otplaćuju u jednakim anuitetima i to na svaka tri ili četiri meseca, polugodišnje ili godišnje. Kod ovog kredita dužnik ima obavezu da redovno otplaćuje glavnicu kredita uz odgovarajuću kamatu u obliku anuiteta. Specifičnost ove vrste kredita (posebno investicionih) je da kamata može biti redovna i interkalarna. Redovna kamata se plaća od početka korišćenja kredita i obračunava se na iznos iskorišćenog kredita. U praksi je uobičajen postupak polugodišnjeg obračuna i kamata. Interkalarna kamata se obračunava od početka korišćenja kredita, pa sve do roka početka vraćanja kredita. Moguće je da se interkalarna kamata obračunava, zatim pripisuje glavnici duga, a onda se sa njim zajedno vraća putem anuiteta ili da se vrati odjednom po isteku korišćenja kredita.

- Prema plaćanju kamate krediti se dele na:
 - kamatne i
 - beskamatne.

Kamatni krediti su skoro 100% zastupljeni u praksi i nose sa sobom određeni iznos ugovorene kamate. Beskamatni krediti ne nose kamatu nego umesto nje se određuje simbolična provizija kao naknada za korišćenje kredita. Međutim, moguć je i oblik kreditnog odnosa gde se za dati kredit određuje povlašćena (subvencionna) kamatna stopa. Ovakvi krediti se odobravaju prioritetnim delatnostima (poljoprivredi, izvozu i sl.), kao i manje akumulativnim privrednim granama i delatnostima (tekstilna industrija, industrija kože i obuće i sl.).

- Prema upotrebi krediti mogu biti:
 - opšti,
 - namenski.

Opšti krediti imaju širok krug namena. Odobravaju se bez striktno određene namene, odnosno, kod ovih kredita ne postoji uslov korišćenja. U praksi se ovi krediti najčešće koriste za obrtna sredstva, radi održavanja likvidnosti privrednih subjekata. Namenski krediti se odobravaju isključivo za određenu svrhu, odnosno za određenu poslovnu aktivnost (npr. tov stoke), te se samim tim ne mogu upotrebiti za neku drugu namenu. Da bi se izbegle malverzacije, tražilac kredita podnosi dokument kojim dokazuje namenu traženog kredita.

- Prema statistici krediti mogu biti:
 - odobreni,
 - iskorišćeni,
 - planirani,
 - neplanirani.

Odobreni kredit predstavlja kreditni okvir, odnosno unapred limitirani obim sredstava do kojeg se neki kredit može koristiti. Korisnik ovaj kredit ne mora iskoristiti odjednom u celini, već to može vršiti u više tranši, ali u vremenskom periodu koji je odobren za tu vrstu kredita (npr. kredit za pripremu izvoza u iznosu od deset miliona na period od tri meseca). Ukoliko korisnik kredita ne iskoristi odobreni kreditni okvir u predviđenom vremenskom roku tada se neiskorišćeni deo kredita

gasi. Iskorišćeni kredit predstavlja iskorišćeni deo tog okvira. Planirani kredit je kredit koji je predviđen planom, dok neplanirani kredit predstavlja onaj kredit koji se naknadno stavlja kao tražnja i nije predviđen u planu.

- Prema načinu korišćenja krediti mogu biti:
 - redovni,
 - sezonski.

Redovni krediti su oni koje korisnik kredita koristi u procesu proizvodnje pored svojih sredstava. Sezonski krediti se koriste povremeno, prema sezoni koja je karakteristična za određenu vrstu delatnosti.

- Ostale vrste kredita su:
 - poštanski,
 - manipulativni.

Poštanski ili post krediti su kratkoročni krediti koji se odobravaju na period od tri do pet dana. Koriste se za pokriće novčanih sredstava koja su poslata poštom u vremenskom periodu dok ne stignu u banku. Manipulativni krediti su karakteristični za međunarodni platni promet. Kod njih je neophodno definisati ugovornu visinu kredita, rokove korišćenja kredita i slučajeve kada se manipulativni kredit ne može koristiti.

Prednosti i nedostaci kreditnog finansiranja

Pre nego što zatraži kredit preduzetnik treba da oceni koje su koristi od dobijanja ovog eksternog resursa za finansiranje reprodukcije. Postoje višestruke prednosti i nedostaci kreditnog odnosa. Značajno je izdvojiti i analizirati prednosti i nedostake finansiranja tokova reprodukcije posmatrano sa stanovišta kratkoročnog i dugoročnog finansiranja.

Kratkoročnim kreditima se najčešće premošćavaju vremenski intervali od momenta prodaje proizvoda do momenta njegove naplate. Kratkoročnim kreditima se supstituišu vlastita novčana sredstva (koja su posuđena kupcima) i stvaraju mogućnosti za nesmetano odvijanje narednog toka reprodukcije. U uslovima kada preduzeća imaju viškove novčanih sredstava, tada ta sredstva plasiraju putem kredita u neka druga preduzeća i na taj način povećavaju prihod putem naplaćenih kamata. Međutim, težnja svakog preduzeća mora biti na prevladavanju problema nedovoljnosti finansijskih sredstava. Ukoliko se pozajmljivanje sredstava iz tuđih izvora permanentno povećava, tada preduzeća dolaze u još veću zavisnost, a kratkoročno finansiranje, kao instrument održavanja optimalne likvidnosti, pokazuje svoje negativnosti.

Dugoročnim kreditiranjem nadoknađuje se nedovoljnost vlastitih sredstava radi finansiranja investicija u osnovna i trajna obrtna sredstva. Ovom vrstom kredita se prevazilazi nedovoljnost vlastite akumulacije i amortizacije. Na taj način se sprečava usporavanje razvoja preduzeća. Pored toga, dugoročni krediti imaju i mobilizatorsku funkciju, jer se od strane nekih preduzeća prikupljaju slobodna i neiskorišćena novčana sredstva koja se plasiraju u obliku kredita. Nedostaci krediti-

ranja se ogledaju u tome što pribavljanje novčanih sredstava iz tuđih izvora povećava direktne troškove poslovanja preduzeća korisnika tih sredstava. Pored toga, finansiranje tokova reprodukcije iz tuđih izvora smanjuje kreditnu sposobnost korisnika sredstava i dovodi ih u određeni položaj prema davaocima sredstava. Istovremeno, sa porastom tuđih izvora sredstava (bez obzira da li su u pitanju kratkoročna ili dugoročna sredstva) povećava se rizik nelikvidnosti privrednih subjekata.

U našem privrednom sistemu, finansiranje reprodukcije na kreditnim osnovama predstavlja objektivnu potrebu u određenim uslovima privređivanja i određenom vremenskom intervalu, bez obzira da li se radi o eksternom ili internom kreditiranju. Interno kreditiranje ima više prednosti od eksternog, iz razloga što je ovaj vid kreditiranja fleksibilniji od eksternog kreditiranja.

Još jedna od prednosti kreditiranja je i ta što je procedura odobravanja kredita, u poslednje vreme, u znatnoj meri skraćena. Na taj način preduzeće može da raspolaže traženim sredstvima u relativno kratkom roku. Pored toga, ukoliko se steknu uslovi za to, preduzeće može da izvrši prevremenu otplatu kredita, čime u znatnoj meri rasterećuje svoje finansijske tokove.

U Srbiji trenutno postoji nekoliko "Institucionalnih problema", koji predstavljaju prepreku za veću kreditnu aktivnost banaka, a to su [6]:

- Prilikom odobravanja kredita banke zaračunavaju i razne fiksne troškove koji samo dodatno opterećuju i onako visoku kamatnu stopu.
- Kamata se računa na originalnu sumu tokom celog perioda otplate kredita, iako se dug smanjuje posle svake plaćene rate.
- Depozitni potencijal, a samim tim i kreditni potencijal banaka, uglavnom se formira iz kratkoročnih izvora, što banke sprečava da odobravaju kredite na duže rokove za kojima trenutno postoji velika potražnja.
- Bankama nije omogućeno da odobravaju kredite u valuti u kojoj su joj i depoziti. Banke su primorane da odobravaju samo dinarske kredite iako u depozitnom potencijalu banaka dominiraju devizna sredstva.
- Visoka provizija prilikom svake finansijske transakcije.
- Nesređenost zemljišnih knjiga, što onemogućava da se hipoteka koristi kao instrument obezbeđenja plaćanja.

I pored toga što u uslovima kreditnih odnosa postoje i prednosti i nedostaci, bitno je istaći da se pravilnom i odmerenom primenom politike kreditiranja mogu stimulisati prednosti, a u velikoj meri prevazići nedostaci procesa kreditiranja. Trenutno stanje u privredi nalaže da kredit, bez obzira što predstavlja dopunski resurs finansiranja reprodukcije, još uvek predstavlja dominantan resurs u finansijskim tokovima privrednih subjekata.

Primer kreditiranja

Primer 1. Razmatra se kategorija mikro kredita koji se odobrava uz sledeće uslove:

- visina kredita: 2.500 evra,

- kamatna stopa 2,5% na mesečnom nivou računato na ostatak duga,
- kredit se otplaćuje u jednakim mesečnim anuitetima,
- rok trajanja kredita: 11 meseci,

Plan otplate kredita prikazan je u Tabeli 5.1.

Tabela 5.1. *Plan otplate kredita za Primer 1. (evro)*

Datum otplate	Broj rate	Ostatak duga	Kamata	Otplata glavnica	Anuitet (rata)
05.01.11.	1	2.500,00	62,50	200,50	263,00
05.02.11.	2	2.299,50	57,49	205,51	263,00
05.03.11.	3	2.093,99	52,35	210,65	263,00
05.04.11.	4	1.883,34	47,08	215,92	263,00
05.05.11.	5	1.667,42	41,69	221,31	263,00
05.06.11.	6	1.446,11	36,15	226,85	263,00
05.07.11.	7	1.219,26	30,48	232,52	263,00
05.08.11.	8	986,74	24,67	238,33	263,00
05.09.11.	9	748,41	18,71	244,29	263,00
05.10.11.	10	504,12	12,60	250,40	263,00
05.11.11.	11	253,72	6,34	253,66	261,00
UKUPNO		0	390,00	2.500,00	2.890,00

Anuitet se izračunava prema formuli 5.2.1.

$$A = \frac{D \cdot \frac{p}{100} \cdot (1 + \frac{p}{100})^n}{(1 + \frac{p}{100})^n - 1} \quad (5.2.1)$$

gde su:

- A – anuitet,
- D – iznos kredita (glavnica),
- p – kamatna stopa,
- n – ukupan broj anuiteta u toku otplate kredita.

– Iznos jednog anuiteta iznosi:

$$A = \frac{2.500 \cdot \frac{0.025}{100} \cdot (1 + \frac{0.025}{100})^{11}}{(1 + \frac{0.025}{100})^{11} - 1} = 262.76 \approx 263 \text{ evra}$$

– Visina kamate (K) za prvu ratu otplate kredita se obračunava kao proizvod duga (D) i kamatne stope (p), kao što je prikazano relacijom 5.2.2

$$K = D \cdot p = 2.500 \cdot 0,025 = 62,50 \text{ evra} \quad (5.2.2)$$

– Otplata glavnice (O) izračunava se kao razlika anuitetne rate (A) i kamate (K) za tu ratu, kao što je prikazano relacijom 5.2.3

$$O = A - K = 263 - 62,50 = 200,50 \text{ evra} \quad (5.2.3)$$

– Ostatak duga za otplatu naredne rate kredita (OD) se obračunava kao razlika duga (D) i otplate glavnice za taj period (O), kao što je prikazano relacijom 5.2.4

$$OD = D - O = 2.500 - 200,50 = 2.299,50 \quad \text{evra} \quad (5.2.4)$$

Obračun se ponavlja, na potpuno identičan način, za sve rate otplate kredita.

Primer 2. Razmatra se kategorija srednjoročnih kredita koji se odobrava uz sledeće uslove:

- visina kredita $D = 10.000$ evra,
- godišnja kamatna stopa $p = 10\%$,
- odloženo plaćanje 1 god (grejs period),
- broj rata u grejs periodu $m = 4 \text{ rate/god}$,
- broj godina otplate kredita $t = 3 \text{ god}$,
- broj godišnjih anuiteta $N = 4$.

Na osnovu dobijenih uslova kreditiranja, najpre se izračunava ukupan kreditni dug (UD) prema relaciju 5.2.5

$$UD = D \cdot \left(1 + \frac{p}{N}\right)^{m+1} \quad (5.2.5)$$

koji iznosi:

$$UD = 10.000 \cdot \left(1 + \frac{0,1}{4}\right)^{4+1} = 11.314 \quad \text{evra}$$

Takođe, na osnovu dobijenih podataka, izračunavaju se i ostali parametri, koji su prikazani relacijama 5.2.6–5.2.9:

–interkalarna kamata (i)

$$i = \frac{p}{N} = \frac{0,1}{4} = 0,025 \quad (5.2.6)$$

–ukupan broj anuiteta (n)

$$n = N \cdot t = 4 \cdot 3 = 12 \quad (5.2.7)$$

–anuitetni faktor (Af)

$$Af = \frac{i}{1 - \frac{1}{(1+i)^n}} \quad (5.2.8)$$

koji iznosi:

$$Af = \frac{0,025}{1 - \frac{1}{(1+0,025)^{12}}} = 0,0974872$$

–anuitet (A)

$$A = UD \cdot Af = 11.314 \cdot 0,0974872 = 1.103 \quad \text{evra} \quad (5.2.9)$$

Na osnovu proračunatih parametara izrađuje se plan otplate kredita, kao što je prikazan u Tabeli 5.2.

Tabela 5.2. Plan otplate kredita za Primer 2. (evro)

Godina	Mesec	Ostatak duga	Kamata	Otplata (glavnica)	Anuitet (rata)
2010.	X	10.000	–	–	–
2011.	I-XII	–	–	–	–
2012.	I	11.314	283	820	1.103
	IV	10.494	262	841	1.103
	VII	9.653	241	862	1.103
	X	8.791	220	883	1.103
2013.	I	7.908	198	905	1.103
	IV	7.003	175	928	1.103
	VII	6.075	152	951	1.103
	X	5.124	128	975	1.103
2014.	I	4.149	104	999	1.103
	IV	3.150	79	1.024	1.103
	VII	2.126	53	1.050	1.103
	X	1.076	27	1.076	1.103
UKUPNO		0	1.922	11.314	13.236

– Kamata (K) za prvu ratu otplate kredita se obračunava kao proizvod ukupnog duga (UD) i interkalarne kamate (i), kao što je prikazano relacijom 5.2.10

$$K = UD \cdot i = 11.314 \cdot 0,025 = 283 \quad \text{evra} \quad (5.2.10)$$

– Otplata glavnice (O) izračunava se kao razlika anuitetne rate (A) i kamate (K) za tu ratu, kao što je prikazano relacijom 5.2.11

$$O = A - K = 1.103 - 283 = 820 \quad \text{evra} \quad (5.2.11)$$

– Ostatak duga za otplatu naredne rate kredita (OD) se obračunava kao razlika ukupnog duga (UD) i otplate glavnice za taj period (O), kao što je prikazano relacijom 5.2.12

$$OD = UD - O = 11.314 - 820 = 10.494 \quad \text{evra} \quad (5.2.12)$$

Postupak obračuna navedenih parametara se ponavlja na potpuno identičan način za sve rate otplate kredita.

5.2.2 Dobavljači

Jedan od vrlo zastupljenih načina finansijskog zaduživanja preduzetničkih poduhvata odnosi se na vid trgovačkih kredita, koji u stvari predstavljaju odloženo plaćanje. Ovi krediti se uzimaju od dobavljača robe bez kamate i na kratak rok, obično na 30–90 dana, na iznos robe koju kupuje preduzetnička firma. O važnosti ovakvog načina zaduživanja govore podaci iz svetske preduzetničke prakse, prema kojima su firme kreditirane sa po tri dolara od dobavljača na svaka dva dolara ostvarenog bankarskog kredita.

5.2.3 Franšizing

Franšizing je ugovoreni odnos između davaoca franšize (*franšizatora, franšizanta*) i primaoca franšize (*franšizera*), po kome franšizator uz nadoknadu, koju mesečno dobija od franšizera, ustupa određena prava i određene vrednosti, sa kojima franšizer može obavljati svoj posao.

Franšizator–davalac franšize, obično je poznata firma, čiji su proizvodi ili usluge takođe poznati javnosti. Da bi svoje proizvode/usluge, lakše plasirali na razuđenim tržištima, franšizatori zaključuju ugovore sa zainteresovanim preduzetnicima, odnosno lokalnim firmama na određenim područjima. Na osnovu tih ugovora franšizeri dobijaju ekskluzivno pravo distribucije proizvoda/usluga franšizatora, odnosno pravo da koriste ime, firmu, žig, marketing i ostala obeležja franšizatora na određenom tržištu.

Preduzetnik može biti ili franšizor–davalac franšize ili franšizer–korisnik franšize. Za davaoca franšize, franšizing je sredstvo koje mu omogućava da koristi novac, vreme i energiju drugih za prodaju proizvoda ili usluga. Korisnici franšize za cenu njenog korišćenja dobijaju znanje, podršku i iskustvo franšizatora, što smanjuje rizik od neuspeha za novog preduzetnika.

Ključ moći franšizinga je mogućnost geografskog širenja pod unapred dogovorenim uslovima; ono omogućuje franšiznom sistemu da potpuno zadovolji tržište. Popunjavanje tržišta daje franšizi korist vidljivosti i prepoznatljivosti, uštedu troškova logistike, manje zapošljavanja i troškova obuke radnika uz mogućnost korišćenja mas medija sa većom efikasnošću. Objašnjenje zašto je franšizing postao prihvatljiv način započinjanja novih poslova je u tome što sva tri dela franšizing sistema (davalac franšize, korisnik franšize i kupac) dobijaju.

U praksi postoje tri vrste franšize:

- **Franšiza za proizvode** daje pravo franšizeru da prodaje proizvode franšizatora, pod njegovom firmom, koji imaju zaštićeni trgovački naziv. Prodaja "Nike" sportske opreme, "Sony" elektronike i mnogih drugih poznatih proizvoda, obavlja se po sistemu franšize.
- **Franšiza za proizvodnju** obezbeđuje franšizeru licencno pravo za proizvodnju i prodaju određenog proizvoda iz asortimana franšizatora, takođe pod njegovim imenom i sa njegovom markom. Primer ove franšize je proizvodnja proizvoda kompanije "Coca Cola".
- **Franšiza za posao** daje pravo franšizeru da otvori i vodi posao pod imenom i firmom franšizatora. U ovom slučaju najčešće je reč o pružanju nekih usluga (ugostiteljskih, trgovačkih, servisnih, ...). Franšizer se, putem specijalnog ugovora o franšizi, obavezuje franšizatoru da će u obavljanju svoga posla poštovati stroga pravila o opremanju i uređenju poslovnog prostora, načinu proizvodnje i pružanju drugih usluga kupcima, po standardima franšizatora. Poznati lanac "McDonald's" restorana posluje po ovom sistemu franšize.

Poslovanje pod franšizom je jedan od najsigurnijih biznisa. U SAD, gde je ovaj sistem poslovanja najrazvijeniji, samo 4% preduzetnika–franšizera doživi neuspeh.

5.2.4 Državni programi

Država i banke još ne odobravaju povoljne kredite, pa često dobre ideje ostaju samo slovo na papiru. Jedina ustanova koja daje pozajmice za početnike je Republički fond za razvoj, ali i on odobri samo deset odsto prispelih zahteva.

Pozajmicu mogu da dobiju nezaposleni koji su evidentirani kod Nacionalne službe za zapošljavanje, kao i zaposleni koji dobiju otkaz jer su "višak" u firmi. Fond daje pozajmice od 5.000–20.000 evra, sa kamatom od 1%, rokom otplate od 3–5 godina i počekom otplate (grejs period) od jedne godine.

Ni Ministarstvo za poljoprivredu nije izdašnije u količini para za pozajmice koje, istina, daje na nekoliko godina i sa niskom kamatom.

Manji fond novca nudi i Nacionalna služba za zapošljavanje i nekoliko nevladinih organizacija.

5.3 Ostali izvori finansiranja

• Prodaja ili ustupanje raspoloživih resursa

Samostalni preduzetnički biznis može se ponekad finansirati prodajom, ili ustupanjem dela sopstvenog posla, objekta ili druge imovine. Ovaj sistem obezbeđenja sredstava obično se koristi u sledećim slučajevima:

- Kada je preduzetnik stekao veliki objekat ili drugu imovinu (zemljište, opremu, . . .), sa kojima neće, ili ne može u celosti da upravlja - zbog starosti, bolesti, nedostatka sposobnosti, ili zbog prelaska na druge rentabilnije ili interesantnije poslove.
- Kada je preduzetnik razvio svoj posao do određenog obima, pa više nije u stanju da bude efikasan, ili iz nekih drugih razloga želi da deo tog biznisa, uz odgovarajuću naknadu, ustupi trećim licima.

U navedenim i drugim slučajevima, preduzetnik se odriče dela svog svojinskog suvereniteta, nad celinom svog posla ili imovine, i za uzvrat dobija novac ili drugu vrednost (robu, usluge, neko pravo, . . .), koju, pored ostalog, može upotrebiti za finansiranje nekog drugog opredeljenog biznisa. Ovakvu situaciju imamo, na primer, kada vlasnik nekog trgovačkog centra, ili drugog komercijalnog prostora ("Bazar", "Pariski magazin", "Rodić" u Novom Sadu), proda ili uz naknadu ustupi drugom preduzetniku, na određeno vreme, deo tog svog objekta ili prostora. Na taj način, on ne samo da dolazi do kapitala, već istovremeno ostvaruje i bolju iskorišćenost celine objekta, podižući mu često i komercijalnu privlačnost za širi spektar kupaca.

• Prodaja ili ustupanje nekog prava

Finansiranje svog biznisa od privremenog ustupanja, odnosno prodaje nekog prava, mogu obezbeđivati oni preduzetnici koji poseduju ta prava. Uzmimo, na primer, pravo koje proističe iz ovlašćenja generalnog (ekskluzivnog) zastupništva na domaćem

ili inostranom tržištu. Ovim pravom raspolažu trgovci-generalni zastupnici, tzv. primarni distributeri ("Verano motors", generalni zastupnik "Pežo" automobila, itd.). Svaki od tih trgovaca je zaključio odgovarajući ugovor sa svojim dobavljačem, domaćim ili inostranim partnerom (proizvođačem, uvoznikom ili izvoznikom), isporučioem određenih proizvoda ili usluga, da po sistemu franšize, ili po nekom drugom osnovu, na definisanom tržištu primarno distribuira, odnosno, prodaje njegove proizvode ili usluge po utvrđenim uslovima. Na bazi ovog ugovora, svaki od tih primarnih trgovaca ima ekskluzivno pravo da prodaje proizvode ili usluge svog dobavljača neposredno preko svoje trgovačke mreže, ili posredno preko drugih trgovaca, kao sekundarnih distributera.

Primarni distributer, dakle, uspostavlja mrežu i angažuje sekundarne distributere, koje je u ekskluzivnom ugovoru sa svojim dobavljačem odredio. Kada prodaju vrši posredno, preko drugih sekundarnih distributera, primarni distributer sekundarnim trgovcima praktično preprodaje deo prava kojima on sam ekskluzivno raspolaže. Kao i u svakoj drugoj prodaji, za to što prodaje, primarni distributer dobija od sekundarnih određenu novčanu nadoknadu. Upravo ta nadoknada se može upotrebiti kao izvor daljeg finansiranja njegovog biznisa ili nekog drugog posla.

Pored prava na preprodaju nečijih proizvoda, u preduzetničkom poslovanju se pojavljuju i druga prava, kao na primer, pravo na patent, licencu, autorsko pravo, ili neko drugo pravo.

Glava 6

Savremeno poslovanje

Najpre je neophodno pojasniti pojam biznis i nekih pojmova vezanih za biznis [51]:

✓ **Biznis** je skup određenih poslovnih aktivnosti kojima se zadovoljavaju potrebe vlasnika uloženog kapitala, zaposlenih i šireg društva.

✓ **Biznis** = Sposobnost stalnog balansiranja i prihvatanja kompromisa.

✓ **Forme biznisa** su: preduzeća, firme, banke, agencije, radnje, pisanje knjiga, konsalting, ...

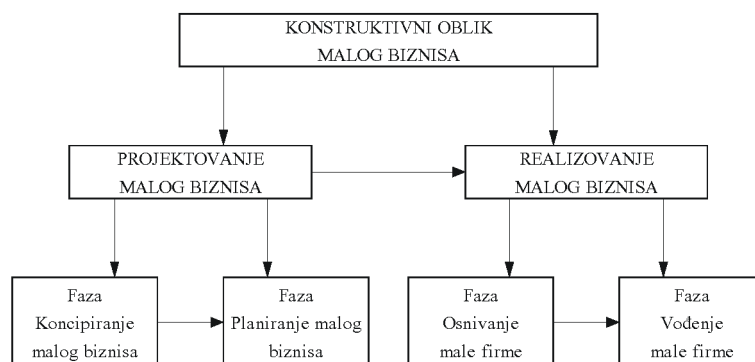
✓ **Biznismen** je vlasnik biznisa, lice zaduženo za vođenje posla.

✓ **Mali biznis** je onaj biznis koji zapošljava do sto radnika.

✓ U razvijenim zemljama učešće malih firmi u nacionalnom dohodku je i do 90%.

✓ Male firme su fleksibilnije, ne opterećuju društveno - socijalne fondove.

Savremeni biznis obuhvata područja projektovanja i realizovanja koja predstavljaju njegov konstitutivni oblik. Pri tome, prvo područje obuhvata idejno i elaboraciono projektovanje novog tržišno orijentisanog biznisa. Iza toga, drugo područje predstavlja realizaciju projektovanog malog biznisa, koje se funkcionalno artikuliše na faze osnivanja i vođenja male firme, kao što je prikazano na slici 6.1.



Slika 6.1: *Struktura konstitutivnog okvira malog biznisa* [51]

Izuzetak u tome predstavlja eliminacija faze osnivanja firme s obzirom na to ukoliko firma već postoji.

6.1 Klasifikacija preduzeća prema rastu

Po istraživanjima, najveći broj novih poduhvata spada u mala preduzeća ili marginalna preduzeća. Nije veliki broj preduzeća koja imaju sklonosti i sposobnosti da ostvare solidan rast. Novoosnovano preduzeće se može posmatrati sa dva aspekta: sa aspekta sposobnosti za rast i aspekta sklonosti za rast. U zavisnosti od njih mala preduzeća možemo podeliti u četiri grupe kao što je prikazano na slici 6.2.

		Sposobnosti za rast	
		Mala	Velika
Sklonosti za rast	Velika	MALA PREDUZEĆA	PREDUZEĆA SA VELIKIM RASTOM
	Mala	MARGINALNA MALA PREDUZEĆA	USPEŠNA MALA RASTUĆA PREDUZEĆA

Slika 6.2: Novi poduhvat klasifikovan prema rastu [52]

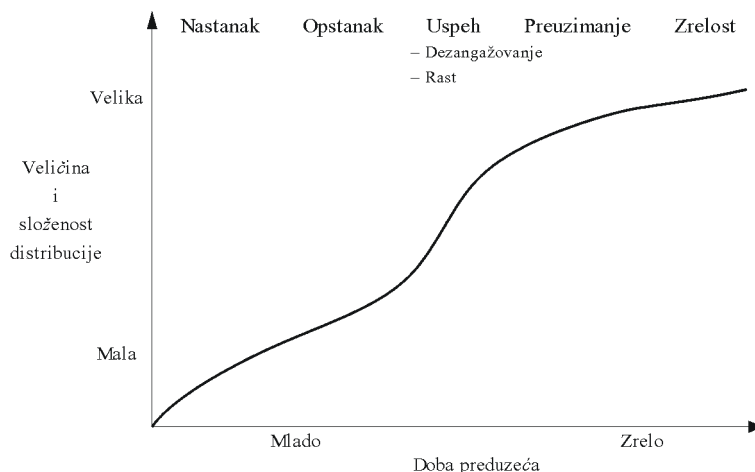
Marginalna preduzeća su ona preduzeća koja imaju i male sposobnosti i male sklonosti za rast. Ciljna funkcija preduzetnika je obezbeđenje egzistencije za sebe i svoju porodicu. Ono što karakteriše mala preduzeća je velika sklonost a male sposobnosti za rast. Osnovno ograničenje za ova preduzeća je želja preduzetnika da sam vodi ukupnu poslovnu aktivnost. Uspešna mala rastuća preduzeća imaju velike sposobnosti ali male sklonosti za rast. I u ovom slučaju osnovno ograničenje je u menadžmentu. Sposobnost za rast omogućava određene stope rasta ovih preduzeća, nezavisno od male sklonosti ka rastu. Preduzeća sa velikim rastom su ona koja imaju velike sposobnosti i sklonosti za rast.

6.2 Životni ciklus malog preduzeća

Većina preduzetničkih poduhvata je vezana za mala preduzeća. Faze rasta malih preduzeća tokom njihovog životnog veka prikazane su na slici 6.3. U okviru svake faze nalaze se mnogobrojne šanse za uspeh i opasnosti za neuspeh.

Nastanak. U fazi nastanka, malo poslovanje tek počinje. Glavni problemi sa kojima se suočava su privlačenje kupaca i isporuka potrebnih proizvoda i usluga. Kritična pitanja grupišu se oko toga da li se može ili ne okupiti dovoljno kupaca, da li proizvodni proces može da zadovolji potrebe kupaca, i da li ima dovoljno

izvora finansiranja da se pokriju nastali troškovi osnivanja preduzeća. U ovoj fazi organizacija je jedinstvena. Obično preduzetnik ili vlasnik, i možda još nekoliko zaposlenih, obavljaju većinu potrebnih zadataka. Preduzeća se u ovoj fazi bore da prežive.



Slika 6.3: Životni ciklus novog poslovnog poduhvata [52]

Opstanak. U fazi opstanaka problem se menja od brige za puko opstajanje do brige za prihodom koji je povezan sa izdacima. Jedno kritično pitanje se fokusira na tome da li preduzeće može da se probije i stekne dovoljno profita da nadoknadi potraživanja. Drugo pitanje se odnosi na potrebu da stvori dovoljno finansijskih izvora da se finansira rast neophodan za eventualno sticanje dobrih rezultata. U ovoj fazi organizacija je još uvek relativno prosta, sa ograničenim brojem zaposlenih koje može nadgledati rukovodilac koga zapošljava vlasnik. Glavna briga u ovoj fazi je opstanak i vlasnik još uvek donosi većinu važnih odluka koje se tiču organizacije. Neke organizacije mogu da se zadrže na ovom nivou određeno vreme, jedva sastavljajući kraj s krajem, dok vlasnik odustaje ili se povlači u penziju. Drugi mogu da rastu u veličini i počnu da zarađuju značajan profit, što ih dovodi u sledeću fazu.

Uspeh. U fazi uspeha vlasnici se suočavaju sa odlukom da li se stabilizovati na profitabilnom nivou, koji može da se koristi da podrži druge interese vlasnika, ili da nadgrade dotadašnja postignuća i krenu u dalji rast.

Dezangažovanje. Preduzeće je dobrog ekonomskog zdravlja zarađuje prosečan ili nadprosečan profit. Preduzeće može da ostane u toj fazi izvesno vreme sve dok je dovoljno prilagodljivo da osigura da promene u okruženju ne uništavaju njegov tržišni udeo ili dok nesposobni menadžment ne stvori unutrašnje probleme. Organizacija je obično dovoljno velika da opravdava zapošljavanje nekoliko funkcionalnih rukovodilaca koji preuzimaju neke dužnosti koje je prethodno obavljao vlasnik. Ako se ne prilagodi promenama u okruženju organizacija može da propadne ili se vrati

u fazu opstanka.

Rast. Vlasnik ulaže zajedno gotovinu i pozajmljena sredstva da investira u dalji značajan rast. Važni zadaci su upravljanje poslovanjem, tako da on nastavi da bude profitabilan, i usavršavanje rukovodilaca da upravljaju širenjem. Često se dovode u tim novi rukovodioci da pomognu u budućem rastu. Strategijski menadžment postaje kritičan i vlasnik je uključen u svim fazama. Ako je uspešna, kompanija kreće u sledeću fazu. Ako nije uspešna može da se vrati u fazu dezangažovanja, čak može da sklizne u fazu opstanka ili da bude prodana.

Preuzimanje. U fazi preuzimanja ključni problemi su kako finansirati rast. Jedno kritično pitanje koncentriše se na tome da li je vlasnik voljan da delegira odgovornost drugima da bi uspešno rukovodio rastućim preduzećem. Drugo kritično pitanje je da li će dotok gotovog novca biti dovoljan. Često neadekvatna kontrola troškova i slabe investicije od strane nestrpljivog vlasnika erodiraju dotok gotovog novca. U isto vreme, propust da se unaprede i razviju ostali rukovodioci i nevoljnost da se dovoljno odgovornosti delegira mogu potkopati menadžment strukturu. I operativni i strategijski menadžment su veoma značajni. Preduzetnici često nemaju dovoljno menadžment veština i iskustva koja su potrebna da se vodi preduzeće u ovoj fazi. U nekim slučajevima preduzetnici priznaju svoje nedostatke i uklanjaju se da bi profesionalni rukovodioci mogli da upravljaju preduzećem u ovoj fazi. Ako su naponi u ovoj fazi neuspešni, preduzeće može da propadne ili se vrati u neku od prethodnih faza.

Zrelost. U ovoj fazi preduzeće treba da konsoliduje i kontroliše finansijski dobitak nastao iz rapidnog rasta, ali mora da pokuša da zadrži duh koji je i doveo tako daleko. Ipak, u ovoj fazi, veličina rasta može prouzrokovati okoštavanje, stanje koje karakteriše nedostatak inovacije i izbegavanje rizika. U zavisnosti od toga koliko se brzo menja okruženje, okoštavanje može voditi u propadanje ili u neku od prethodnih faza. U ovoj fazi preduzeće mora da započne sa agresivnim koracima da podrži inovaciju.

6.3 Glavni uzroci neuspeha preduzeća

Istraživanja pokazuju da se problemi u upravljanju malim preduzećima javljaju kada poslovanje prevaziđe mogućnost preduzetnika kao stratega malog preduzeća. Problemi su veći od njegove sposobnosti da se sa njima uspešno nosi. Oko 60% novih preduzeća neće dočekati šestogodišnjicu svog postojanja. Iako ne postoje standardne šeme za propadanje nekog biznisa, najčešći razlozi su [53]:

- menadžerska nekompetentnost ili neiskustvo,
- nezainteresovanost,
- slabi sistemi kontrole,
- nedovoljno kapitala.

Rezultati istraživanja poslovnog neuspeha prikazani su u Tabeli 6.1.

Tabela 6.1 *Uzroci poslovnog neuspeha* [54]

<i>NEDOSTACI</i>	<i>% neuspeha</i>
Nedovoljna prodaja	39,0
Konkurentska slabost	21,2
Veliki operativni izdaci	11,2
Teškoće naplate potraživanja	9,3
Teškoće sa zalihama	4,2
Prevelika fiksna aktiva	3,6
Poslovni previdi	2,8
Loša lokacija	2,6
Nesreće	1,4
Pljačka	1,2
Drugo	1,4
Nepoznat uzrok	2,4

Rezultati istraživanja uzroka neuspeha preduzeća prikazani su u Tabeli 6.2.

Tabela 6.2 *Uzroci neuspeha preduzeća* [55]

<i>UZROCI</i>	<i>% ukupnog neuspeha</i>
Neadekvatan menadžment	94,8
– nedostatak iskustva u poslu	14,9
– nedostatak menadžerskog iskustva	16,1
– nebalansirano iskustvo	19,7
– nekompetentnost	44,1
Nepažnja / Previd	0,8
Krađa	0,4
Nesreća	0,5
Nepoznat razlog	3,5

6.4 Izbor poslovne ideje

Polazni faktor u koncipiranju svakog preduzetničkog biznisa predstavlja odabrana poslovna ideja. Ona se može definisati kao jezički iskaz odabrane nove ili osvojene proizvodne ili uslužne aktivnosti preko čije primene se na tržištu namerava ostvariti dobit. Ključni značaj poslovne ideje proističe iz toga što ona odlučujuće utiče kako na sve faktore u konstituisanju novog biznisa, tako i na njegove tržišne efekte.

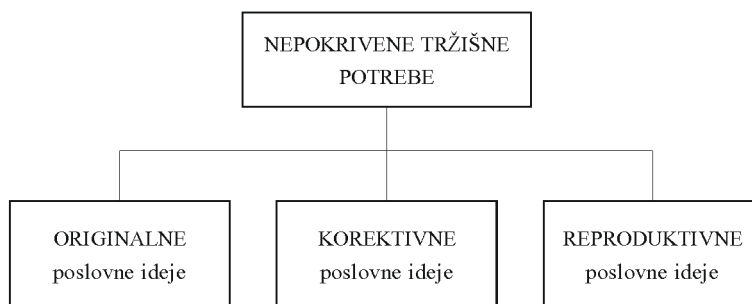
Poslovna, kao i svaka druga ideja, ima apstraktni (misaoni) karakter. Zato njena formulacija mora održavati akcionu suštinu novog biznisa, koja isključuje mogućnost

pogrešnog poimanja od strane relevantnih subjekata (mogućih vlasničkih partnera, budućih kreditora, tržišnih subjekata, itd). Poslovnu ideju neobavezno prati kraće obrazloženje, sa navođenjem opredeljujuće argumentacije, naročito u smislu isticanja ključnih investicionih parametara, očekivanih poslovnih rezultata i praktične izvodljivosti.

Izvor svake poslovne ideje mora da čini odabrano ciljno tržište, tj. uočene mogućnosti plasmana novih, korigovanih ili postojećih proizvoda/usluga na njemu. Tokom istraživanja tržišta pri definisanju konkretne poslovne ideje preduzetnik treba da zna odgovore na nekoliko bitnih pitanja, i to:

- Koji proizvodi ili usluge nedostaju na konkretnom tržištu?
- Kakvu strukturu i formu proizvoda/usluga treba ponuditi tržištu?
- Ko su njihovi potencijalni kupci?
- Zašto će se kupac opredeliti baš za ponuđene proizvode/usluge u odnosu na druge istorodne ili alternativne ponude, i sl.

Naravno, u suprotnom slučaju, preduzetnika na samom tržištu vrebaju razna, najčešće neprijatna iskušenja. Po kriterijumu kreativnosti, poslovne ideje se dele na originalne, korektivne i reproduktivne [9, 56, 57, 58], kao što je prikazano na slici 6.4.



Slika 6.4: Struktura poslovnih ideja po kriterijumu kreativnosti [9]

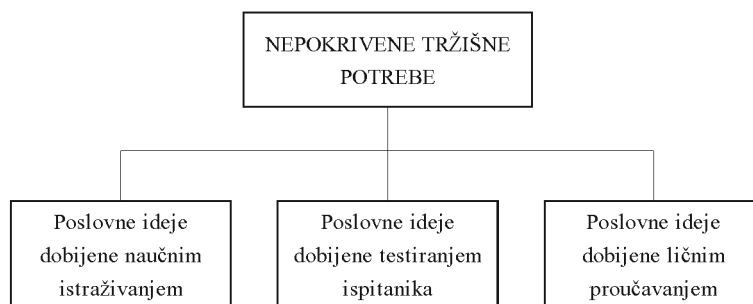
Originalne poslovne ideje su one koje omogućavaju produkciju i plasman potpuno novih proizvoda/usluga. Kada su u pitanju novi proizvodi, prateća poslovna ideja se zasniva na osvajanju i promociji proizvoda kao posledice patentiranih i drugih rešenja. U svakom slučaju, originalne poslovne ideje, u načelu prihvataju poslovno najhrabrij preduzetnici, jer njihova tržišna implementacija najčešće dovodi do izuzetnih rezultata, ali i do krupnih poslovnih promašaja. Ovo u principu, važi i za originalne poslovne ideje iz oblasti usluga.

Korektivne poslovne ideje odnose se na određeno merenje već osvojenih proizvoda ili usluga. Ovim izmenama najčešće se obuhvataju: funkcionalna poboljšanja, zamena primenjenih materijala, modernizovanje pakovanja, i sl. Naravno, u odnosu na originalne, korektivne poslovne ideje u primeni vode skromnijim rezultatima, ali i manjim rizicima. Slično se odnosi i na korektivne poslovne ideje iz oblasti usluga.

Reproduktivne poslovne ideje svode se na definisanje poslovnih aktivnosti vezanih

za proizvode/usluge kojih ima na tržištu, ali je tražnja za njima veća od ponude. U takvim slučajevima preduzetnik se koncentriše na zadovoljavanje nepokrivenih potreba na konkretnom ciljnom tržištu.

Prema kriterijumu nastajanja, poslovne ideje se dele na ideje dobijene korišćenjem: naučnih istraživanja, testiranja poznavalaca tržišta i individualnog proučavanja tržišta [9, 56, 57, 58], kao što je prikazano na slici 6.5.



Slika 6.5: Strukture poslovnih ideja po kriterijumu nastajanja [9]

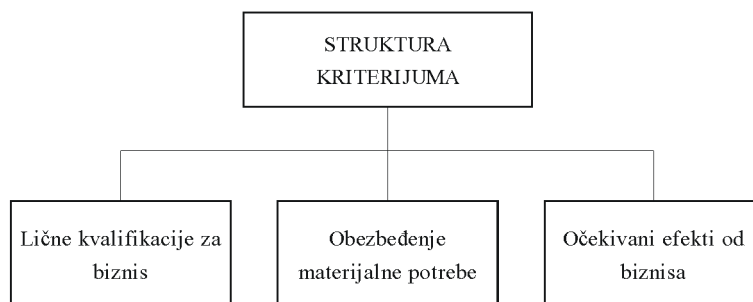
Poslovne ideje dobijene primenom *naučnih istraživanja* su svakako tržišno najpouzdanije. Njihovim kreiranjem se bave naučno-istraživačke institucije. One se najčešće prezentuju preko isticanja naziva poslovne ideje i pratećih ključnih investiciono-poslovnih faktora, što predstavlja osnovu za uspostavljanje poslovne saradnje između kreatora i korisnika konkretne ideje.

Testiranje poznavalaca tržišta, kao način identifikovanja poslovnih ideja, praktično se svodi na proučavanje stavova odabranih subjekata koji su dobro upućeni u problematiku ponude i tražnje na određenom tržištu. Ta lica su: tržišni eksperti, distributeri, prodavci, kupci i dr.

Individualno proučavanje koje ostvaruje sam preduzetnik, nesporno predstavlja najjeftiniji i ujedno najrizičniji način identifikacije poslovnih ideja. U samoj praksi, preduzetnik može da fiksira samo jednu poslovnu ideju ili da se nađe u poziciji izbora između njihovog većeg broja. Prvi slučaj je jednostavan, jer preduzetnik odabranu poslovnu ideju prihvata bez potrebe da je sa drugim idejama upoređuje. Međutim, kada je u prilici da između više izglednih poslovnih ideja odabere najprihvatljiviju, on treba da izvrši određenu selekciju.

Prilikom selektovanja (evaluacije), preduzetnik najpre treba svaku poslovnu ideju da posmatra sa nekoliko bitnih aspekata, u koje naročito spadaju: lične kvalifikacije za vođenje određenog biznisa (sposobnosti i znanja), raspolaganje materijalnim mogućnostima koje zahteva odabran biznis, očekivani efekti od biznisa, i dr. Naravno, pri ovim komparativnim izučavanjima, preduzetnik se opredeljuje za onu poslovnu ideju koja je najprimerenija njegovim kvalitetima i materijalnim mogućnostima, s tim da je njena primena profitabilno izgledna [9, 56, 57, 58]. Struktura kriterijuma je prikazana na slici 6.6.

Izabranu poslovnu ideju, koja simboliše nove, izmenjene ili postojeće proizvode/usluge, pogodnim postupkom preduzetnik treba da proveri po kriterijumu izvodljivosti i funkcionalnosti. U tom smislu, zavisno od konkretnog slučaja, on najčešće pristupa organizovanju probne izrade proizvoda, odnosno realizaciji probnog pružanja usluga. Naravno, odabrana poslovna ideja biće prihvaćena ako se u tome pokaže da je ona izvodljiva i funkcionalna.



Slika 6.6: Kriterijumi pri selekciji više poslovnih ideja [9]

Naročitu pažnju valja posvetiti navođenju razloga za njenu tržišnu opravdanost i praktičnu izvodljivost. Tu se svakako treba osvrnuti na prisustvo i delovanje matične konkurencije i na isticanje prednosti odabranih proizvoda/usluga u odnosu na slične ili iste na definisanom ciljnom tržištu.

Na osnovu analize sadašnjih javnih ponuda, prema njihovoj tekućoj tržišnoj atraktivnosti, potencijalne poslovne ideje su klasifikovane u poslovne ideje sa ispitanim i procenjenim pratećim parametrima. Za poslovne ideje sa ispitanim pratećim parametrima uzete su one za kojima postoji očigledna tržišna tražnja i koje su konceptualno proverene. S druge strane, odabrane poslovne ideje sa procenjenim pratećim parametrima nisu konceptualno proveravane i njihova tržišna atraktivnost je hipotetički obrađena.

U oba slučaja, kada su u pitanju prateći parametri, odabrani su:

- organizacioni oblik biznisa (P –preduzeće, R –radnja),
- potreban radni prostor (m^2 –u kvadratnim metrima),
- kapacitet proizvodnje/usluga (količine: g –godišnje, d –na dan, h –na sat),
- vrednost opreme (evro),
- kvalitet proizvoda (K –klasični i E –ekološki, kada se radi o proizvodima i hrani iz organske poljoprivrede, odnosno o opremi za te proizvode).

Katalog ispitanih i procenjenih poslovnih ideja dobijen je kritičkim odmeravanjem tržišne atraktivnosti javno ponuđenih biznis ideja od strane državnih i naučnih institucija u Srbiji, i prikazan je u odeljku Prilozi [58].

Ministarstvo za nauku i tehnologiju Srbije je preduzetnicima ponudilo izbor od oko 3.000 poslovnih ideja preuzetih od instituta, fakulteta, preduzeća, inovatora i sl. Međutim, najveći broj tih ideja se zasniva na pokrivanju tržišnih potreba

sa poznatim proizvodima/uslugama, a retki su primeri u kojima se tržištu nude inovirani proizvodi/usluge [59].

6.5 Kriterijumi za ocenu biznisa

U praksi se kvantitativna ocena opravdanosti ulaska u neki preduzetnički poduhvat vrši preko ocene efekata koji se dobijaju realizacijom tog poduhvata. Najčešće se svodi na merljive ekonomske efekte, kao što su ocena efikasnosti i rentabilnosti. Ocena efikasnosti, odnosno rentabilnosti investicionog projekta može biti:

1. **finansijska** (komercijalna), i
2. **društvena** (nacionalna).

Finansijska ocena obuhvata merenje efekata koje preduzetnički poduhvat donosi investitoru, dok društvena zemiji u celini. Kada je u pitanju samo preduzeće, koje ulaže kapital u poduhvat, ono je, po pravilu, najviše zainteresovano za direktne efekte ulaganja i to u novčanom obliku, tj. za finansijsku ocenu. Zbog toga se može očekivati da, privatni sektor, neće voditi računa i o nacionalnoj isplativosti. Međutim, u slučaju kada je za poduhvat privatnog sektora potrebna finansijska podrška, ili neka pomoć državne institucije, potrebno je izvršiti i društvenu ocenu pokrenutog biznisa. U tom slučaju, društvena ocena se mora poštovati kod donošenja odluke o isplativosti realizacije pokrenutog poduhvata.

Kod merenja efekata od preduzetničkih ulaganja potrebno je uzeti u obzir i izmeriti sve efekte koje oni pružaju u eksploataciji. Pošto se neekonomski i indirektni efekti teško mogu egzaktno izmeriti, u praksi se najčešće uzimaju u obzir neposredni ekonomski efekti, koji se mogu dovoljno egzaktno meriti i kvantitativno izraziti. Zavisno od ciljeva, ovaj metod može biti prihvatljiv samo kod određenih vrsta investicija koje u najvećoj meri daju direktne ekonomske efekte. Na primer, kod saobraćajnih projekata nije moguće vršiti ocenu opravdanosti investicija ukoliko se ne uzmu u obzir i neekonomski i indirektni efekti. Takođe i kod rudarskih, energetskih, vodoprivrednih, i sl. investicija moraju se uzeti u obzir svi efekti koji nastaju bez obzira na korisnike, pa se zbog toga ocena opravdanosti ovih investicija vrši posebnom metodologijom *cost-benefit* analize.

6.5.1 Finansijska (komercijalna) ocena

Finansijska ocena obuhvata razmatranje efekata koji se postižu preduzetničkim ulaganjem od kojih korist ima preduzetnik, i obuhvata ocenu rentabilnosti i likvidnosti projekta. Ocene se mogu donositi korišćenjem:

1. **statičkog**, i
2. **dinamičkog** postupaka.

Statički pristup ne uzima u obzir celokupno vreme u procesu ulaganja i eksploatacije investicije, već samo jedan vremenski presek, dok dinamički pristup obuhvata celokupan period ulaganja i period eksploatacije preduzetničkog poduhvata.

Statička ocena

Statička ocena rentabilnosti biznisa se odlikuje time da ne uzima, na adekvatan način, vremensku dimenziju u postupku analize i ocene jednog preduzetničkog poduhvata, odnosno ne obuhvata celokupan period investiranja i eksploatacije investicije. Obavlja se proračunom određenog broja jednostavnih tzv. statičkih kriterijuma. Ovi kriterijumi se proračunavaju uzimanjem u obzir parametara samo iz jedne, normalne-reprezentativne, godine perioda eksploatacije. Na ovaj način je urađena uprošćena ocena poduhvata i gubi mogućnost sagledavanja i uzimanja u obzir efekata tokom celokupnog perioda investiranja i eksploatacije.

Osnovni pokazatelji (kriterijumi) statičke ocene su [60, 61]:

1. rok vraćanja;
2. povraćaj investicije (ROI - Return of investment);
3. jedinična cena koštanja;
4. kriterijum produktivnosti investicije;
5. kriterijum ekonomičnosti investicije;
6. kriterijum rentabilnosti investicije;
7. devizna rentabilnost investicije;
8. koeficijent tehničke opremljenosti;
9. koeficijent zapošljavanja;
10. koeficijent utroška energije.

Dinamička ocena

Dinamička ocena preduzetničkog poduhvata se razlikuje od statičke po tome što, na adekvatan način, uzima u obzir vreme u postupku analize i ocene investicionih projekata, pri čemu se obuhvata celokupan period ulaganja i eksploatacije jednog poduhvata. To su složeni pokazatelji koji na različite načine, uz pomoć tehnike diskontovanja, obuhvataju ulaganje i pritanje efekata od investicije tokom svih godina investiranja i eksploatacije investicionog poduhvata. Na takav način se omogućava znatno realnije analiziranje različitih aspekata jednog poduhvata i ocena opravdanosti njegove realizacije.

Najznačajniji dinamički kriterijumi za ocenu su [60, 61]:

1. neto sadašnja vrednost - NSV (NPV - Net Present Value);
2. jedinična neto sadašnja vrednost - JNSV;
3. interna stopa rentabilnosti (povraćaja) - ISP (IRR - Internal Rate of Return);
4. relativna stopa rentabilnosti;
5. rok vraćanja (dinamički);
6. kriterijum anuiteta;
7. kriterijum ukupnih diskontovanih troškova;
8. kriterijum diskontovanog neto deviznog efekta;
9. diskontovani koeficijent zapošljavanja.

Diskontni račun.

Diskontovanje suštinski predstavlja aktuelizaciju novčanih vrednosti, i može se pojasniti na sledeći način [60]:

- "X" dinara datih u banku sa kamatom (interesom, diskontnom stopom) "i" (%), posle "n" godina nominalno vredi, kao što je prikazano formulom 6.5.1:

$$X \cdot (1 + i)^n \quad (6.5.1)$$

Realna vrednost ovog uvećanog iznosa može biti veća ili manja od početnog iznosa "X", što zavisi od veličine diskontne stope "i" (%), odnosno, da li je ona pravilno određena, da li je veća ili manja od stvarne inflacije.

- Sadašnja vrednost "X" dinara naplativa kroz "n" godina izračunava se, kao što je prikazano formulom 6.5.2:

$$X \cdot \frac{1}{(1 + i)^n} \quad (6.5.2)$$

- Diskontni faktor "a" je bezdimenziona veličina i iznosi, kao što je prikazano formulom 6.5.3:

$$a = \frac{1}{(1 + i)^n} \quad (6.5.3)$$

Izbor realne diskontne stope predstavlja značajnu teškoću s obzirom na to da ova stopa zavisi od mnogobrojnih faktora. Diskontna stopa se obično izjednačava sa kamatnom stopom. Međutim, to važi samo u nekim specijalnim slučajevima, pa je ispravnije reći da diskontna stopa predstavlja onu vrednost kamatne stope sa kojom se obavlja diskontni račun. Diskontna stopa se može izjednačiti sa kamatnom stopom jedino u uslovima perfektnog tržišta kapitala tj. kada je količina kapitala koja stoji na raspolaganju neograničena, te je stoga i kamatna stopa nepromenjena. U nekim zapadnim zemljama (Francuska) u javnom sektoru privrede, gde diskontnu stopu utvrđuju i koriste planski organi, nema velike razlike između diskontne stope i kamatne stope. Najčešće se za diskontnu stopu uzima kamatna stopa sa tržišta kapitala. Uprošćeno se može reći da diskontna stopa u sebi uključuje makroekonomske parametre domaće i svetske privrede.

Diskontni faktor "a" se uzima iz tablice, za zadati interes tj. diskontnu stopu "i" i broj godina "n". Primer izračunatih diskontnih faktora dat je u Tabeli 6.3.

Tabela 6.3. Proračunati diskontni faktori

i (%)	GODINE									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	0,943396	0,889996	0,839619	0,792094	0,747258	0,704961	0,665057	0,627412	0,591898	0,558395
8	0,925926	0,857339	0,793832	0,735030	0,680583	0,630170	0,583490	0,540269	0,500249	0,463193
10	0,909091	0,826446	0,751315	0,683013	0,620921	0,564474	0,513158	0,466507	0,424098	0,385543
12	0,892857	0,797194	0,711780	0,635518	0,567427	0,506631	0,452349	0,403883	0,360610	0,321973
13	0,884956	0,783147	0,693050	0,613319	0,542760	0,480319	0,425061	0,376160	0,332885	0,294588
14	0,877193	0,769468	0,674972	0,592080	0,519369	0,455587	0,399637	0,350559	0,307508	0,269744
16	0,862069	0,743163	0,640658	0,552291	0,476113	0,410442	0,353830	0,305025	0,262953	0,226684
18	0,847458	0,718184	0,608631	0,515789	0,437109	0,370432	0,313925	0,266038	0,225456	0,191064
20	0,833333	0,694444	0,578704	0,482253	0,401878	0,334898	0,279082	0,232568	0,193807	0,161506
22	0,819672	0,671862	0,550707	0,451399	0,369999	0,303278	0,248589	0,203761	0,167017	0,136899
24	0,806452	0,650364	0,524487	0,422974	0,341108	0,275087	0,221844	0,178907	0,144280	0,116354
26	0,793651	0,629882	0,499906	0,396751	0,314882	0,249906	0,198338	0,157411	0,124930	0,099150
28	0,781250	0,610352	0,476837	0,372529	0,291038	0,227374	0,177636	0,138778	0,108420	0,084703
30	0,769231	0,591716	0,455166	0,350128	0,269329	0,207176	0,159366	0,122589	0,094300	0,072538

6.5.2 Društvena (nacionalna) ocena

Pored doprinosa koji jedan investicioni projekat ima za investitora, neophodno je pri ukupnoj oceni projekta, utvrditi i analizirati i doprinos projekta nacionalnoj ekonomiji, odnosno doprinos projekta zemlji u celini. Ovakvu analizu vrši društvena (nacionalna) ocena projekata. Svaki projekat, više ili manje, direktno ili indirektno, posredno ili neposredno, doprinosi ostvarenju razvojnih ciljeva i samog investitora, ali i razvojnih ciljeva zemlje u celini. Termin nacionalna ocena investicionih projekata koristi UNIDO metodologija, dok metodologija Svetske banke ovu ocenu zove ekonomskom ocenom. U zajedničkoj metodologiji koristi se naziv društveno-ekonomska ocena.

Društvena i finansijska ocena investicionih projekata se, u principu, izvode na isti način. Obe ocene nastoje da utvrde i izmere određene efekte koje investicioni projekat donosi. Obe koriste određen broj pokazatelja kojima se mere i prikazuju ovi efekti. Znači u oba slučaja se vrši utvrđivanje i merenje prihoda i troškova od projekta i upoređenjem dolazi do ocene. Naravno kod finansijske ocene prihodi i troškovi su različiti od prihoda i troškova kod društvene ocene. Međutim, formiranje odgovarajućeg toka gotovine, koji se koristi kod finansijske ocene, može da posluži kao osnova za formiranje toka gotovine koji se koristi kod društvene ocene. Tok gotovine koji se koristi kod društvene ocene obuhvata društvene prihode i troškove (prilive i odlive sa stanovišta cele zemlje), primenu korigovanih tržišnih cena i primenu određenih društvenih parametara - društvenu diskontnu stopu, korigovani devizni kurs, i dr.

Ovom prilikom je istaknuto nekoliko kriterijuma koje je moguće uspešno koristiti u društvenoj oceni. Naravno da predloženi kriterijumi ne mogu obuhvatiti sve društvene efekte koje donose investicioni projekti, već samo neke od njih. Shodno tome može se reći da ovaj pristup društvene ocene nije jedinstven i primenljiv za sve vrste projekata, i da je kod određenih projekata pogodnije koristiti cost-benefit analizu.

Kriterijumi koji se koriste kod nacionalne ocene projekata [60]:

1. društvena neto sadašnja vrednost,
2. ekonomska stopa prinosa,
3. diskontovani neto devizni efekat,
4. uticaj na zapošljenost,
5. uticaj na tehnološki razvoj,
6. uticaj na ekologiju, i dr.

6.5.3 Ocena u uslovima neizvesnosti

Dosadašnja razmatranja problema ocene opravdanosti preduzetničkih ulaganja i kvantitativnih kriterijuma koji se mogu upotrebljavati, zasnivali su se na jednoj pretpostavci da se radi u uslovima izvesnosti, odnosno da je budućnost poznata,

izvesna. To praktično znači da se deluje u nerealnim uslovima tj. da je bilo moguće tačno predvideti sve buduće događaje i sve veličine relevantne za ocenu investicionih projekata i investiciono odlučivanje. Međutim, jedino što je izvesno je neizvesnost u budućnosti.

Izvori neizvesnosti bi mogli da se razmatraju za sve ekonomske parametre u vezi sa ekonomskom održivošću jednog projekta. Međutim, stepen neizvesnosti može da se razlikuje za svaki konkretan parametar. Stoga, analiza neizvesnosti može da ispituje osetljivost onih parametara koji imaju najviši stepen neizvesnosti i najveći uticaj na stepen ekonomske profitabilnosti jednog projekta. Parametri koji su uobičajeni izvori neizvesnosti u ekonomskom ocenjivanju projekata svrstavaju se u dve osnovne kategorije [62].

- Neizvesnosti vezane za projekat:
 - investicioni troškovi,
 - nivo proizvodnje,
 - ekonomski vek trajanja,
 - troškovi održavanja.
- Neizvesnosti ekonomskog okruženja:
 - stope inflacije,
 - diskontne stope,
 - tržišne cene proizvoda (troškovi za gorivo u slučaju projekata za uštedu energije).

Stepen neizvesnosti i posebna važnost koja se vezuje za svaki od navedenih parametara zavise od vrste i tipa projekta koji se analizira. Neophodnost ocenjivanja neizvesnosti se javlja kada predviđanje i procena navedenih parametara nije zadovoljavajuća. Međutim, izvestan stepen neizvesnosti je uvek prisutan zbog toga što je praktično nemoguće, a i neizvodljivo, stopostotno predvideti budućnost.

Ocenjivanje investicionih projekata u uslovima neizvesnosti može se vršiti različitim metodama i tehnikama, koje pomažu donosiocima odluke da smanje subjektivnost i šansu za donošenje pogrešnih odluka, kao što su [60, 61]:

1. metode kritične tačke,
2. analiza osetljivosti (senzitivnosti),
3. teorija igara,
4. teorija odlučivanja,
5. analiza verovatnoće.

Glava 7

Biznis–Poslovni plan

Neefikasnost i duboka kriza u kojoj se već duži period nalaze naša velika preduzeća su se odjednom u celini razotkrili. Sa prestankom "veštačkog disanja", koje im je davano kroz sisteme pređašnjeg netržišno zasnovanog sistema, razotkrilo se njihovo realno stanje, prikriveni gubici, neefikasnost u poslovanju, prezaposlenost, zastarela tehnologija, itd. Ono što se do tada samo nagoveštavalo kroz pisanja ekonomista, koji su zagovarali tržišnu privredu, postalo je kristalno jasno. Deo privrede koji je jedini ostao u stanju da na produktivan način funkcioniše, da stvara vrednosti, otvara nova radna mesta i da uopšte razmišlja o razvoju - jesu upravo MSP. Istovremeno, taj razvoj se ne može na dovoljno širokom frontu pokrenuti bez dodatnog svežeg kapitala, pre svega kreditnih linija iz ino-fondova.

Pregovori između moćnih finansijskih institucija i malih preduzeća je kao "sindrom gladnog u mesari"- novac je tu, ali nedostaje efikasan mehanizam da se do njega dođe. Jedan od neophodnih preduslova da bi se došlo do potrebnih sredstava za razvoj MSP jeste izrada poslovnih (business) planova. Međutim, ovo je samo jedan od razloga koji preduzetnike MSP-a motiviše da rade na svojim biznis planovima. Biznis plan je nešto što je u osnovi svakog poslovanja i svako preduzeće, u ovom ili onom obliku, mora da ga ima, da bi znalo u kom se pravcu kreće i da bi opstalo u tržišnim uslovima poslovanja.

7.1 Pojam i značaj biznis plana

Otvaranje naše zemlje prema svetu podrazumeva i usklađivanje poslovanja naših kompanija sa svetskim standardima rada. Da bi preduzeća dobila potrebna sredstva neophodno je da imaju, između ostalog, i urađen BIZNIS PLAN. Uprkos rastućoj potrebi za sastavljanjem biznis plana veliki broj menadžera ima otpor prema ovom poslu. Razlog je što većina njih veruje da je pisanje biznis plana dosadan akademski posao. Zbog toga mnogi menadžeri jednostavno izbegavaju da pišu biznis planove, čak i po cenu da to šteti kompaniji. Kako je danas nemoguće voditi kompaniju na osnovu intuicije, već na osnovu podataka i informacija, to je pisanje biznis

plana postala obaveza i standarda kvaliteta QS 9000 i ISO 9000: 2001. Ne prodaje Biznis plan nove ideje investitoru, već to čine ljudi. Biznis plan je samo put za prezentaciju informacija. Investitor ulaže u ljude, a ne u ideje. Nije potrebna ideja da bi se započeo biznis, već vreme, novac, odricanje itd. Biznis plan je dokument koji govori o tome kakve su perspektive kompanije i kakav je njen razvojni potencijal. Time biznis plan treba da omogući vlasnicima kapitala da predvide bližu budućnost kompanije, da pridobije kreditore, investitore, kao i sve članove upravljačkog tima. Drugim rečima, plan treba da obezbedi podršku kako unutar same kompanije, tako i spolja.

Poslovni plan treba da predstavlja izraz, poznavanja i odanosti menadžmenta poslovnoj ideji. Od mnoštva ideja treba odabrati pravu, koja će omogućiti da se zadovolje neke bitne potrebe u postojećem sistemu potrošnje. Poslovni plan je praktičan test da li mala, naizgled skromna ideja, može da dovede do pojave novog preduzeća koje će otvoriti novu granu i stvoriti novo tržište. Dobar broj vodećih preduzeća u savremenoj svetskoj privredi je počeo od malih poslovnih ideja koje su dobrim poslovnim planom i njegovim sprovođenjem u doglednom vremenskom periodu postali veliki poslovni poduhvati. Planiranje pre početka rada preduzeća je ključni faktor uspeha, posto prvi meseci poslovanja novog preduzeća određuju uspeh ili neuspeh takvog projekta. Tokom tih meseci biće puno posla, tako da se neće imati vremena za planiranje. Poslovni plan je dokument koji detaljno opisuje preduzetnički projekat i procenjuje ekonomsku i finansijsku dimenziju kako bi se razumela izvodljivost i profitabilnost aktivnosti koje se planiraju.

7.2 Definisanje biznis plana

U ovoj sekciji su date neke od definicija biznis plana.

- Biznis plan je rezime prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti preduzeća, odnosno najefikasniji način kako da iz prošlosti (sadašnjosti) stignete do budućnosti.
- Biznis plan je pažljivo planiranje i testiranje poslovne ideje, kojim se pokazuje da li ona ima finansijskog i operativnog smisla.
- Biznis plan je plan vizije preduzeća, put od želja do stvarnosti. U njemu su postavljeni ciljevi, analizirane osnovne slabosti i najznačajnije prednosti planiranih aktivnosti i u skladu sa tim utvrđena osnovna strategija njegovog sprovođenja.
- Biznis plan utvrđuje trenutnu poziciju preduzeća. Izrada biznis plana je razvojni proces testiranja početne poslovne ideje, ocene njenih realnih biznis šansi u tržišnom okruženju.
- Biznis plan je, dokument koji služi kao standard sa kojim se mogu porediti tekući rezultati nakon što je posao startovao. Redovno poređenje planiranih i ostvarenih aktivnosti dozvoljava da se identifikuju problemi pre nego što postanu nerešivi (neupravljivi). Redovno poređenje i korektivne akcije pomažu da se održi posao na željenom putu, ka ostvarenju postavljenog cilja.

- Biznis plan je neophodan dokument ukoliko se želi pozajmica kapitala. Dobro urađen biznis plan je značajan faktor koji bitno određuje da li će biti odobrena sredstva koja se traže.
- Biznis plan je prva provera i ocena poslovne ideje za potencijalne partnere koji treba da ulože vreme, znanje ili novac u taj projekat, a ne u neki drugi. To je najčešće neophodna pokretačka karika u realizaciji preduzetničkog poduhvata, jer da se nameravana investiciona aktivnost mogla samostalno realizovati, pomoć i finansijska podrška ne bi se ni tražila.
- Biznis plan predstavlja osnovno oruđe preduzetnika. On je ogledalo pretenzija i veštine preduzetnika da upravlja svojim poslom. Svrha Biznis plana je, da pomogne preduzetniku (preduzeću), da definisane ciljeve pretvori u stvarnost uz što manje potresa i iznenađenja.
- Biznis plan je "putna mapa" posla. To je poslovna ideja razrađena u svim neophodnim segmentima i testirana na papiru. Suština je u razradi poslovne ideje, u metodologiji koja daje segmente kroz koje se mora proveriti i testirati.

Biznis plan nije klasičan planski dokumenat kao godišnji ili srednjoročni plan razvoja nekog preduzeća. On se zapravo i ne odnosi na samo preduzeće, već, pre svega, na određeni poslovni poduhvat. Ovo prvenstveno važi za srednja i veća preduzeća. Biznis plan se može donositi za osnivanje novog malog preduzeća, ili za malo preduzeće koje ima samo jedan poslovni poduhvat.

Po nameni i sadržaju biznis plan je bliži prethodnoj studiji opravdanosti i studiji opravdanosti, koje se takođe odnose na prikaz i razmatranje opravdanosti realizacije određenog poduhvata ili projekta, pri čemu je u odnosu na studiju opravdanosti znatno manji i manje detaljan elaborat.

7.3 Glavni razlozi za pisanje i namena biznis plana

Razloga za pisanje biznis plana ima dosta. Međutim, glavni razlozi se mogu posmatrati sa dva stanovišta.

a) Sa stanovišta budućeg preduzetnika:

- da stekne bolji uvid u poslovanje u koje hoće da uđe,
- da unese promene u projekat pre njegovog započinjanja kako bi se povećala verovatnoća uspeha i profitabilnost,
- da izbegne ulaganje novca i vremena u neprofitabilne poslove, i
- da omogući pristup eksternim izvorima finansiranja.

b) Sa stanovišta potencijalnog investitora:

- da razume prirodu ulaganja,
- da proceni izvodljivost i ekonomsku podobnost projekta, i
- da stekne pravi utisak o menadžerskom timu.

Vlasnici preduzeća bi trebalo uvek da pišu plan za sebe. Spoljašnji konsultant nikada neće razumeti preduzeće kao njegov vlasnik, i samim tim plan neće biti od koristi. Biznis plan je zapravo napisani rezime prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti preduzeća, odnosno preduzetnika. Kada se planira početak novog poslovnog poduhvata ili novog investicionog ciklusa, najvažnija namena biznis plana je da pokaže da je poslovni poduhvat pažljivo isplaniran i da ima finansijskog i operativnog smisla. Biznis plan je simuliran plan igre, put od snova do stvarnosti. On postavlja ciljeve, smernice i tačke prekretnice koje su jasno predstavljene u dokumentu [63].

Biznis plan ima dvojaku namenu, i to [60, 64]:

1. internu, i
2. eksternu.

Interna namena biznis plana se ogleda u tome, da je to dokument koji služi kao standard sa kojim se mogu porediti tekući rezultati nakon što je posao startovao. Redovno poređenje planiranih i aktuelnih aktivnosti omogućava blagovremeno identifikovanje problema pre nego što postanu nerešivi. Redovno poređenje i korektivne akcije pomažu održanju poduhvata na željenom putu, ka ostvarenju krajnjeg cilja.

Eksterna namena biznis plana se ogleda u tome da je on obavezujući dokument ukoliko se želi obezbeđenje dodatnih izvora finansiranja, pozajmica kapitala od privatnih investitora, banaka ili velikih kompanija.

Biznis plan je dakle namenjen internim i eksternim učesnicima. Pre svega namenjen je preduzetniku da vidi da li da krene sa biznisom, odnosno da vidi da li je ideja dobra, isplativa i finansijski održiva. Namenjen je rukovodstvima postojećih preduzeća da sagledaju valjanost nameravanog poslovnog poduhvata i da na osnovu njega traže spoljne partnere ili finansijere. Biznis plan je takođe namenjen eksternim partnerima ili akcionarima, različitim finansijskim institucijama da sagledaju da li da uđu u realizaciju poduhvata. Takođe, može da bude namenjen i drugim spoljnim institucijama (državni organi, komore i si.) koje na bilo koji način učestvuju u realizaciji poduhvata.

7.4 Kada i zašto pisati biznis plan

Postoji široka lepeza poslovnih poduhvata koji traže izradu biznis plana. Ovde je dat samo njihov deo, kao što su [61]:

- kada preduzetnik otvara novu firmu, tj. otpočinje sa biznisom,
- kod ulaganja u novi pogon, rekonstrukciju postojećeg, proširenja proizvodnje, uvođenja novog ili poboljšanog proizvoda,
- kada preduzeće traži spoljne partnere (investitore, akcionare),
- kod ulaganja u ponovni početak proizvodnje kod postojećeg preduzeća koje je u teškoćama,
- kada preduzeće pristupa reorganizaciji,

- kod realizacije određenog poslovnog poduhvata (izvoznog posla, osvajanja novog tržišta i sl.) koji firma ne može sama da finansira,
- kada treba prodati preduzeće ili deo preduzeća i sl.

Biznis plan se piše iz tri osnovna razloga [63]:

1. Određuje pravac razvoja kompanije. To je mogućnost da se strateški plan kompanije stavi na papir. Ovakva praksa omogućava preduzetniku da da odgovor na sledeća pitanja:

- Da li je plan ostvarljiv pre njegovog stvarnog izvršenja?
- Da li će kompanija ostvariti profit kada se svi ciljevi realizuju?
- Kada će kompanija biti rentabilna?
- Kakve investicije će biti potrebne da bi se realizovali ciljevi kompanije?

Na ova i mnoga druga pitanja se može odgovoriti kada se napiše biznis plan.

2. Merilo na osnovu koga se vrednuje izvršenje. Kada se plan napiše glavno osoblje kompanije će pratiti njegovo izvršenje, upoređujući stvarni progres sa planiranim. Ako se izvršenje ne odvija kako je planirano, to je znak za upravu da su potrebne promene.

3. Sticanje novca. Biznis plan ne treba biti napisan samo radi sticanje novca. Međutim, plan se koristi i u ovu svrhu. Kada je potreban veliki iznos novca za poslovanje, plan je neophodan kako bi se obezbedilo finansiranje, naročito ako je to kompanija koja tek počinje, bez prethodno vođene dokumentacije. Potencijalni investitori ili kreditori mogu da pogledaju biznis plan kako bi procenili da li je vlasnik preduzeća pažljivo razmislio o poslovanju.

Kome je potreban BP? Jedina osoba kojoj nije potreban biznis plan jeste ona koja ne želi da se bavi biznisom. Biznis plan nije potreban da se započne neki hobi ili poboljša regularan posao, ali ukoliko se pokreće nešto što će zahtevati mnogo novca, energije i vremena, a uz to se očekuje i dobar profit onda je obavezno potreban.

Tržište je jedno bojno polje gde se svakog dana vodi posebna, nova bitka za profit i kupce. Mnoge velike kompanije počinjale su sa idejom i skicom na običnom papiru da bi se kasnije te skice pretvorile u biznis planove koji su im doneli kapital za početak biznisa. U zapadnim zemljama stručnjaci smatraju da je dobar pisac biznis planova onaj koji uspe da ubedi potencijalnog investitora da uloži svoj kapital u kompaniju s nekim poslovnim problemom.

7.5 Sadržaj biznis plana

Postupak izrade biznis plana je razvojni proces, proces koji evoluira od početne biznis ideje, preko ocene njenih realnih biznis šansi u okruženju, na tržištu, do sveobuhvatne projekcije realizacije sa simulacijama mogućnosti i načina ostvarenja.

Kada se govori o sadržaju biznis plana potrebno je znati da on zavisi od njegove namene. Jasno je da se razlikuje biznis plan za osnivanje male firme od biznis

plana za proširenje proizvodnje postojećeg preduzeća ili biznis plan za uvođenje novog proizvoda. Principijelno posmatrano može se razlikovati biznis plan za mala preduzeća u osnivanju i biznis plan za postojeća preduzeća, iako i ove razlike nisu značajne.

Bez obzira da li se radi o postojećem preduzeću ili se radi o preduzeću u osnivanju, biznis plan treba da pruži odgovore na nekoliko ključnih pitanja vezanih za preduzeće i nameravani poslovni poduhvat, kao što su:

- Koja je kompanija u pitanju - postojeća ili nova, iz koje je oblasti kompanija, koje su osnovne karakteristike kompanije, ...?
- Koji su proizvodi ili usluge u pitanju - koji proizvod ili usluga će se raditi u postojećoj ili novoj kompaniji, koje potrebe zadovoljava proizvod ili usluga, koje su osnovne karakteristike proizvoda ili usluga?
- Da li se proizvod ili usluga može prodati na tržištu - koji su konkurenti, koja su ciljna tržišta, kolika je tražnja, koje količine se mogu prodati, koje su prodajne cene na tržištu, kako organizovati prodaju i sl?
- Da li postoje proizvodne mogućnosti za realizaciju tih proizvoda ili usluga, koja tehnologija je potrebna, da li je dostupna, koliko košta, opis tehnološkog procesa, potrebne sirovine i materijali?
- Kolika su finansijska sredstva potrebna za realizaciju poduhvata, odnosno startovanje preduzeća i koji se rezultati očekuju, ko su potencijalni investitori i kreditori, očekivani prihod, očekivani troškovi, tok gotovine?

7.5.1 Raznolikost biznis plana

Raznolikost koja vlada u sadržajima tipičnih biznis planova može se sagledati u Tabeli 7.1, u kojoj je pokušano da se na sistematičan način, sumarno, prikažu najznačajnije metodologije.

Tabela 7.1. Raznolikost biznis planova [60]

R. br.	Naziv elementa strukture	Metodologija							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Rezime	X	–	–	X	X	X	X	X
2	Prezentacija investitora	–	X	–	X	X	X	X	X
3	Tekuce poslovanje i rezultati iz proteklog perioda	–	–	X	–	–	–	–	–
4	Analiza razvojnih mogućnosti sposobnost investiranja	X	X	X	–	X	X	–	X
5	Tehničko-tehnološka analiza	X	X	–	X	X	X	X	X
6	Analiza tržišta	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Lokacija	X	X	–	X	–	X	–	X
8	Analiza zaštite čovjekove okoline	X	X	–	–	X	X	–	X
9	Organizacija	X	X	–	–	–	X	–	X
10	Menadžment i zaposlenost	–	–	X	X	X	X	X	X
11	Analiza izvodljivosti i dinamika realizacije	X	X	–	X	–	–	–	–
12	Ekonomsko finansijska analiza	X	X	X	X	X	X	X	X
13	Statička ocena projekta	X	–	–	–	X	–	–	–
14	Dinamička ocena projekta	X	–	–	–	–	–	–	–
15	Društveno ekonomska ocena	X	–	–	–	–	–	–	–
16	Analiza osetljivosti	X	X	–	–	–	–	–	–
17	Ukupna ocena	X	–	–	X	X	–	X	–
18	Zaključak	–	–	–	X	–	–	–	X
19	Prilozi	–	–	–	X	X	X	X	X

Legenda :

I	– Svetska banka
II	– UNIDO
III	– European Agency for Reconstruction (EAR)
IV	– Fond za razvoj RCG
V	– Fond za razvoj R Srbije
VI	– Nemački tipični biznis plan
VII	– Engleski tipični biznis plan
VIII	– Američki tipični biznis plan
(X)	– Sadrži naznačenu stavku
(–)	– Ne sadrži naznačenu stavku

7.5.2 Osnovni elementi biznis plana

Osnovni elementi biznis plana koji su usvojeni u ovom radu su [60, 63]:

0. Naslovna strana
1. Rezime
2. Opis firme (profil kompanije)
3. Analiza tržišta (analiza grane, delatnosti)
4. Program proizvodnje i proizvodi plan
5. Plan ljudskih resursa
6. Prodajni plan
7. Marketing plan
8. Plan realizacije biznisa (projekta)
9. Finansijski plan
10. Ocena efikasnosti biznisa
11. Plan budućeg razvoja
12. Dodatak

0. Naslovna strana biznis plana sadrži sledeća obeležja:

- firma (naziv, sedište, adresa, matični broj, šifra delatnost kompanije, ime direktora, oblik svojine, telefon, faks, godina osnivanja)
- naslov biznis plana,
- period na koji se odnosi
- autor(i) i konsultant(i).

1. Rezime. Ovaj deo biznis plana se sastavlja na kraju njegove izrade, a stavlja na njegov početak! Predstavlja "izlog" biznis plana i kao takav treba da bude sažet, pregledan i razumljiv, obima jedne do dve stranice. Osvetljava samo najznačajnije, ključne svodne rezultate dobijene prilikom izrade svih ostalih elemenata biznis plana. Naročito je važno istaknuti ključne detalje vezane za:

- program/delatnost,
- tehnologiju, opremu i proizvodni proces,
- konkurentnost proizvoda/usluga,
- tržište i marketing,
- finansijsku konstrukciju koja treba da pruži sažetu ilustraciju visine i dinamike potrebnih ulaganja, kao i toka i roka povraćaja investicionih sredstava.

2. Opis firme sadrži osnovne informacije o firmi, koji treba validno da predstavi njen poslovni profil, a odnosi se na podatke kao što su:

- poslovno sedište,

- oblik organizovanja,
- vrsta vlasništva, visina i izvori kapitala,
- raspoloživa sredstva i obaveze,
- poslovne reference, i dr.
- i naročito je važno ko čini rukovodeći tim (CV managementa)

3. Analiza tržišta. U ovom delu treba dati odgovore na sledeća pitanja:

- Kolika je proizvodnja u zemlji?
- Koliki je rast?
- Koji su najznačajniji regioni?
- Koliki je obim prodaje?
- Koji su osnovni trendovi?
- Kakvo je privredno i pravno okruženje?
- Ko je konkurencija?
- Koje su prednosti i nedostaci konkurencije?

4. Program proizvodnje i proizvodni plan. Ovaj deo biznis plana treba da odgovori na sledeća pitanja:

- Identifikovanje proizvodnog programa (odlike proizvoda i asortiman).
- Koje su glavne karakteristike proizvodnog procesa?
- Izbor tehnologije i potrebne opreme.
- Ko su proizvođači i isporučioци opreme?
- Koji su i kako će se rešiti tehnički zahtevi (električna energija, vodovod i kanalizacija, otpadne materije i dr.) za primenu izabrane tehnologije?
- Kakvi objekti i koja lokacija su potrebni?
- Identifikovanje repromaterijala i dobavljača za realizaciju programa proizvodnje.
- Da li se ceo proces proizvodnje obavlja samostalno i ko su ostali podizvođači?
- Koliki su troškovi proizvodnje?
- Koje su buduće investicije u opremu?

5. Plan ljudskih resursa. Ovde je potrebno definisati sledeće elemente:

- Koji su zadaci i poslovi?
- Koje funkcije proističu?
- Koja su radna mesta?
- Ko su potrebni izvršioци?
- Kolike su naknade i obaveze?
- Kakva politika plata će se voditi?

6. Prodajni plan. U ovom delu se pravi analiza prodaje za koju se veruje da će se dostići na tržištu. Da bi se to uradilo neophodno je sledeće:

- Napraviti kalkulaciju troškova i formirati cene proizvoda.
- Prognozirati prodaju sa više scenarija.
- Postaviti organizaciju prodaje.
- Izvršiti analizu kupaca.

7. Marketing plan. Ovaj odeljak je izuzetno značajan za uspešnu realizaciju biznis plana. Zato je potrebno izvršiti tržišnu analizu koja treba da pruži odgovore na sledeća pitanja:

- Koji je ciljani segment tržišta?
- Koja je ciljna grupa, odnosno ko su potencijalni potrošači proizvoda?
- Kakve su cene na tržištu?
- Koje su osnovne prepreke za ulazak na tržište?
- Kako izvršiti promociju proizvoda?
- Koji su kanali distribucije?
- Koje načine reklamiranja koristiti?
- Koliki su troškovi reklamiranja?

8. Plan realizacije. Proces investiranja obuhvata skup svih aktivnosti u celokupnom periodu planiranja, pripreme i realizacije jednog poslovnog poduhvata, odnosno celokupan proces realizacije, od stvaranja ideje za investiranje, do konacnog završetka investicionog poduhvata. Od poslovne ideje pa do njene realizacije neophodno je realno planirati i izvršiti veliki broj aktivnosti. Stihijsko odvijanje ovog kompleksnog procesa, bez usmeravanja i vođenja, sigurno ne može da dovede do pozitivnih konačnih efekata.

Glavne faze procesa investiranja su: predprojektne aktivnosti, analiza tržišta, marketing istraživanja, izrada biznis plana, obezbeđenje sredstava, priprema lokacije, formalno pravne aktivnosti, montaža opreme, nabavka prve količine repromaterijala, puštanje u rad tj. probna proizvodnja, izrada prve serije, nastavak proizvodnje. Potrebno je:

– izraditi gantogram glavnih faza procesa investiranja (vremenski-termin plan), u tabelarnom prikazu ili korišćenjem nekog softverskog paketa (MS Visio, MS Project, Primavera, ...).

9. Finansijski plan. Ovo je ujedno i najznačajniji i najsloženiji deo biznis plana. On pokazuje finansijsku opravdanost ulaska u posao. Da bi se valjano uradio neophodno je analizirati:

- Bilans uspeha.
- Bilans toka sredstava.
- Bilans stanja.
- Pregled amortizacije.
- Stanje kredita.
- Finansijske indikatore.

10. Ocena efikasnosti biznisa.

- Finansijska (komercijalna) ocena biznisa:
 - statička ocena
 - dinamička ocena
- Nacionalna (društveno-ekonomska) ocena biznisa.

11. Plan budućeg razvoja. Ovaj deo biznis plana treba da ukaže na osnovne pravce i ciljeve u narednom periodu razvoja odabranog biznisa.

12. Dodatak. U ovom delu su sadržani svi potrebni materijali i dokumentacija do kojih se došlo u postupku njegove izrade, a koji su od značaja za realizaciju celog posla na izradi i izvođenju biznis plana. Takođe, u ovom delu se nalaze i svi oni poverljivi poslovni podaci koji predstavljaju poslovnu tajnu firme i čije neselektivno objavljivanje bi moglo da nanese poslovnu štetu, pa čak i da ugrozi uspešnu realizaciju samog biznis plana.

7.6 Realizacija biznis plana

Za uspešnu realizaciju biznis plana naročito je važno da se, u procesu animiranja i privlačenja potencijalnih partnera i finansijera, kao i u toku procesa pregovaranja sa njima, pristupi *fazno* i postupi *selektivno* [63]. Pokazalo se da nikako nije uputno odmah i svim potencijalnim partnerima davati kompletan biznis plana, već se sugerše njegova klasifikacija na tri dela, i to:

- I rezime sa pismom o namerama,
- II biznis plan bez dodatka, i
- III dodatak.

Rezime biznis plana treba da ukaže da je projekat tržišno atraktivan, investiciono siguran, obostrano profitabilan i za potencijalnog partnera i za investitora.

Biznis plan treba da pruži argumentaciju navoda iz rezimea. Da pokaže kako je projekat optimalno, kvantitativno i kvalitativno dimenzionisan i to: menadžerski, organizaciono, tehnološki, proizvodno, tržišno - marketinški i kadrovski.

Dodatak, sa posebnim dodatnim ključnim detaljima i klasifikovanim poslovnim podacima, treba da potvrdi da je projekat realno izvodljiv. On se neposredno odnosi na poslovnu politiku (know-how), pozicioni kapital (good will) i potencijal firme (ko su kupci i dobavljači).

Proces realizacije je preporučljivo voditi kroz sledeće tri faze:

A. prva faza je dostava rezimea sa pismom o namerama ciljano na sve direktno ili indirektno potencijalne poslovne adrese, kao što su:

- poslovne banke i institucionalni razvojni fondovi,
- privredne komore i druga poslovna i strukovna udruženja,
- privatni investicioni fondovi,
- postojeći poslovni partneri (kupci i dobavljači),
- potencijalni poslovni partneri (proizvođači i prodavci opreme, alata, repromaterijala),
- kao i svi drugi neformalni kontakti (rođaci, prijatelji, i sl.)

B. druga faza je dostava biznis plana selektivno, zainteresovanim, potencijalnim partnerima i/ili kreditorima, uz pregovore radi utvrđivanja stepena njihove zainteresovanosti, kao i okvirnim uslovima pod kojim su spremni za poslovnu saradnju.

C. treća faza je stavljanje na uvid dodatka samo onim selektiranim eksternim subjektima sa kojima se ušlo u završnu fazu pregovora, nakon njihovog neposrednog

izjašnjavanja o spremnosti za realizaciju projekta. Potrebno je da se definišu konačni modaliteti međusobnih odnosa u realizaciji projekta.

7.7 Koncipiranje BP

Naučno je utvrđeno i praktično dokazano da svaki preduzetnički biznis treba prvo pažljivo koncipirati (osmisлити) a zatim ga što objektivnije planirati, ukoliko se želi njegova efikasna i efektivna realizacija. Koncipiranje poslovne ideje mora da bude prethodnica organizovanja preduzetničkog biznisa. Ovom činu, u ranijim razdobljima privređivanja, se posvećivala mala pažnja. Upravo zbog te činjenice, da se unapred nisu sagledavali uslovi i efekti odabranog biznisa, njegovi nosioci su često doživljavali neprijatne ekonomske i druge posledice.

Zbog takve opasnosti, naročito u sadašnjim uslovima privređivanja, svaki ozbiljan preduzetnik ne bi smeo da osnuje novu ili da poslovno preusmeri postojeću firmu, ukoliko prethodno ne koncipira i zatim planira novi biznis. Ukoliko krajnji rezultat koncipiranja bude pozitivan preduzetnik može pristupiti planiranju biznisa i obezbeđivanju materijalnih, kadrovskih, legalizacionih i drugih uslova za njegovu realizaciju. To upućuje na zaključak da se kroz koncipiranje biznisa vrši svojevrsna racionalizacija preduzetničkih troškova, a ukoliko se pokaže da je odabrana poslovna ideja neisplativa, neizvodljiva ili tržišno neefikasna ono blagovremeno odvrća preduzetnika od daljih ulaganja. Zato koncipiranje novog biznisa predstavlja prvu i nezaobilaznu fazu savremenog preduzetništva i eliminatorni uslov za prihvatanje ili napuštanje odabrane poslovne ideje.

Koncipiranjem preduzetničkog biznisa orijentaciono se obrađuje i proverava odabrana poslovna ideja. Daljom razradom koncipirane poslovne ideje, tj. detaljnijim planiranjem, kroz biznis plan, detaljnije se elaborira novi biznis.

Celine koje se posebno izdvajaju prilikom pisanja koncepta novog, malog, biznisa su:

1. Idejno koncipiranje biznisa
 - 1.1. Izvor poslovne ideje
 - 1.2. Izbor poslovne ideje
2. Operativno koncipiranje biznisa
 - 2.1. Koncipiranje obima proizvodnje
 - 2.2. Tehnološko koncipiranje biznisa
 - 2.3. Materijalno koncipiranje biznisa
 - 2.4. Organizaciono koncipiranje biznisa
 - 2.5. Koncipiranje legaliteta biznisa
3. Provera efektivnosti biznisa
 - 3.1. Ekonomska ocena biznisa
 - 3.2. Ocena rizika biznisa
 - 3.3. Društvena ocena biznisa
4. Zaključna ocena biznisa

Koncept novog biznisa predstavlja izrazito interni dokument, tj. malu predinvesticionu studiju, samog preduzetnika. Ponekad koncept novog preduzetničkog poduhvata zamenjuje biznis plan, što nije preporučljivo. U Glavi 8. dat je koncept malog biznisa za primer ekološke proizvodnje kravljeg sira.

Kada je reč o potencijalnim preduzetnicima koji nameravaju da osnuju i vode male firme veoma je važno i poželjno da elaboriran koncept svog budućeg biznisa adekvatno verifikuju. To se može učiniti tako što će o urađenom konceptu tražiti mišljenje od kvalifikovanih stručnjaka za obuhvaćenu oblast biznisa. Takođe, moguće je kroz seminarsku preduzetničku obuku elaboriran koncept javno izložiti angažovanim nastavnicima. Naravno, tako dobijeno mišljenje o sačinjenom konceptu biznisa ne obavezuje preduzetnika, ali mu svakako može dobro poslužiti kao potvrda ispravnosti njegovih poslovnih namera.

Glava 8

Primeri koncipiranog i planiranog biznisa

U podpoglavlju 8.1 dat je primer urađenog koncepta za poslovnu ideju proizvodnje kravljeg sira zasnovane na ekološkim osnovama, a u podpoglavlju 8.2 primer urađenog biznis plana za opremanje i vođenje preduzeća za proizvodnju eksera i žičanih ograda. Za pomenute primere korišćena je literatura [17, 57, 58, 65]

8.1 Primer urađenog koncepta novog biznisa

KONCEPT EKOLOŠKE PROIZVODNJE KRAVLJEG SIRA U RADNJI "VISOK"

1. Idejno koncipiranje biznisa

1.1. Izvor poslovne ideje

Ja, Petar Petrović, nezaposleni poljoprivredni tehničar iz sela Brlog, opština Pirot, na osnovu ispitanih potreba domaćeg tržišta i domaćeg iskustva, opredelio sam se za organizovanje proizvodnje kravljeg sira na ekološkim osnovama.

1.2. Izbor (identifikacija) poslovne ideje

Pažljivim ispitivanjem lokalnog i šireg našeg tržišta uočio sam da se na njemu vrši kupoprodaja domaćih sireva sa negarantovanim kvalitetom u smislu korišćenog mleka i primenjene tehnologije proizvodnje. Upravo zbog toga sam se opredelio za domaću proizvodnju kravljeg punomasnog sira. Pri tome ću mleko otkupljivati od individualnih proizvođača iz lokalnog okruženja, koji za ishranu krava koriste isključivo prirodnu planinsku hranu (travu, seno i osoljenu jarmu). Sprovodiću tradicionalnu, domaću, proizvodnju kravljeg sira uz odgovarajuću higijenu. Tako proizveden kravljji sir pakovaću u plastične kese od 1kg, i plastične kance od 5kg i 10kg, koje će nositi odgovarajuću deklaraciju o domaćem siru pripremljenom uz poštovanje svih normi vezanih za proizvode iz organske poljoprivrede.

2. Operativno koncipiranje biznisa

2.1. Koncipiranje obima proizvodnje

Polazeći od ispitanih mogućnosti plasmana ovog sira, koje su veoma naglašene i trajne, kao i raspoloživih materijalnih mogućnosti, opredelio sam se za dnevnu preradu 500l kravljeg mleka, od čega ću dnevno proizvoditi oko 100kg sira, što na godišnjem nivou iznosi oko 36.000kg. Sir ću zatim plasirati lokalnoj i široj trgovinskoj mreži, koja je već pokazala interes za taj proizvod. Zbog sigurnosti kontinuirane nabavke mleka, sa odabranim dostavljačima mleka zaključiću odgovarajuće kooperativne ugovore.

2.2. Tehnološko koncipiranje biznisa

Svako jutro se nabavlja dogovorena količina mleka. Tako sakupljeno mleko se preko dana uzvari i zatim, uz korišćenje prirodnog sirišta, usiri i ostaviti da odleži. Nakon 10-ak dana, odležan sir biće pakovan u odgovarajuću ambalažu i dostavljan veleprodajnom trgovinskom preduzeću u Pirotu, koje će dalje distribuirati taj proizvod.

2.3. Materijalno koncipiranje biznisa

Za predviđenu proizvodnju, korišću sledeće objekte i opremu:

- postojeću praznu poslovnu zgradu sa tri odeljenja u ukupnoj površini od $150m^2$;
- adekvatnu opremu za prijem i kontrolu mleka, varenje mleka, širenje i odležavanje sira - koju ću nabaviti;
- klima uređaj za održavanje temperature gotovih proizvoda - koji ću nabaviti.

2.4. Organizaciono koncipiranje biznisa

Celokupnu proizvodnju realizovaću zajedno sa svojom suprugom, koja kao domaćica, već ima dosta iskustva u izradi domaćih sireva.

2.5. Koncipiranje legaliteta biznisa

Ukoliko kroz proveru ovaj biznis pokaže pozitivan rezultat, izradiću biznis plan i registrovati Radnju "Visok".

3. Provera efektivnosti biznisa

3.1. Ekonomska ocena biznisa

Tabela 8.1 Predračunska vrednost investicije (PVI)

Nomenklatura ulaganja	Jedinica mere	Količina	Vrednost (evro)	Obezbeđenost + –
Poslovna zgrada	m^2	150	17.000	+
Adaptacija zgrade	–	–	3.000	–
Oprema mlekare	<i>komplet</i>	1	5.000	–
Klima uređaj	<i>komad</i>	1	2.000	–
Startna obrtna sredstva	–	–	3.000	–
Σ	–	–	30.000	+ –

Izvori finansiranja. Nepokriveni deo investicije od 13.000 evra pokriću iz svoje ušteđevine od 8.000 evra i pozajmicom od rođaka u iznosu od 5.000 evra.

Tabela 8.2 Procena godišnjih prihoda (UP)

Proizvodi	Jedinica mere	Količina	J. cena (evro)	Prihod (evro)
Pakovanje od $1kg$	<i>kesa</i>	6.000	2,5	15.000
Pakovanje od $5kg$	<i>kantica</i>	3.000	12,5	37.500
Pakovanje od $10kg$	<i>kantica</i>	1.500	25	37.500
Σ	–	–	–	90.000

Tabela 8.3 *Proračun amortizacije (A)*

Vrsta sredstava	Nabavna vrednost (evro)	Godine otpisa	Stopa otpisa (%)	Godišnji iznos (evro)
Poslovna zgrada	17.000	40	2,5	425
Adaptacija zgrade	3.000	40	2,5	75
Oprema mlekare	5.000	10	10	500
Klima uređaj	2.000	5	20	400
Σ	–	–	–	1.400

Tabela 8.4 *Procena godišnjih rashoda (UR)*

Rashodi	Jedinica mere	Količina	J. cena (evro)	Rashod (evro)
Sveže mleko	<i>l</i>	180.000	0,25	45.000
Kese	<i>pakovanje</i>	200	0,25	50
Plastične kante	<i>kom</i>	4.500	0,10	450
Energija i transport	–	–	–	4.500
Amortizacija	–	–	–	1.400
Bruto zarade	<i>radnik</i>	2	4.500	9.000
Ostali troškovi	–	–	–	3.000
Σ	–	–	–	63.400

- Očekivana bruto dobit (BD) i neto dobit (ND):

$$BD = UP - UR = 90.000 - 63.400 = \mathbf{26.600\text{evra}}$$

$$ND = PK \cdot BD = 0,9 \cdot 26.600 = \mathbf{23.940\text{evra}} > GND = 0\text{evra}$$

gde su:

PK - poreski koeficijent koji kod nas trenutno iznosi 0,9

GND - granična vrednost neto dobiti (0 evra)

- Stopa akumulativnosti (SA)

$$SA = \frac{ND}{PVI} \cdot 100 = \frac{23.940}{90.000} \cdot 100 = \mathbf{26,6\%} > GSA = 15\%$$

gde je:

GSA - granična vrednost akumulativnosti, koja trenutno kod nas iznosi 15 %.

- Vreme vraćanja ulaganja (VVU):

$$VVU = \frac{PVI}{ND} = \frac{90.000}{23.960} = \mathbf{3,76\text{god.}} < GVVU = 6,7\text{god.}$$

gde je:

$GVVU$ - granična vrednost vraćanja ulaganja, koja trenutno iznosi 6,7 god.

Polazeći od ovih rezultata, sa ekonomskog aspekta ovaj biznis je očigledno vrlo pozitivan.

3.2. Ocena rizika biznisa

Rizik ovog biznisa je prihvatljiv zbog sigurnosti nabavke i prodaje, koja je posledica dobro urađenih ugovora sa dobavljačima i kupcima, a i zbog činjenice da su postignuti dobri ekonomski rezultati.

3.3. Društvena ocena biznisa

I ova ocena je pozitivna, jer su društvene koristi od ovog biznisa višestruke: upošljeno je dva radnika, proizvodi se ekološki zdrav proizvod, ne zagađuje se čovekova okolina.

4. Zaključna ocena koncepta

Obzirom na rezultate prethodnih provera, ovaj koncept prihvatom, pa ću na osnovu njega sačiniti biznis plan i zatim registrovati Radnju "Visok".

Selo Brlog, Pirot,
oktobar 2011.

Nosilac koncepta
Petrović Petar

8.2 Primer urađenog Biznis plana

B I Z N I S P L A N

OPREMANJE I VOĐENJE PREDUZEĆA ZA PROIZVODNJU EKSERA I ŽIČANIH OGRADA

Autor
Petrović Petar, dipl.ing.

Konsultant
dr Jovanović Ivan, dipl.ing.

Pirot, jun 2011.

P r i p r e m a p l a n a

Polazeći od osnovne poslovne ideje-proizvodnje eksera i žičanih ograda, koju sam predhodno konceptualno proverio, ovaj biznis plan sam pripremio u saradnji sa odabranim stručnim konsultantima, s tim što će mi planska rešenja poslužiti za otvaranje i vođenje ortačkog društva koje sam nazvao: OD "Ekser" sa sedištem u Pirotu.

Pirot, jun 2011. godina

Vlasnik:
Petar Petrović, dipl.ing.

P r i h v a t a n j e p l a n a

Petrović Petar, vlasnik-ortak preduzeća "Ekser" iz Pirola, dana 10.06.2011. godine, doneo sam sledeće:

O d l u k e

1. Prihvatam Program proizvodnje eksera i žičanih ograda i nalažem realizaciju programa do 30.06.2011. godine.
2. Predračunska vrednost programa na iznos od 7.560.000*din* strukturno je raspodeljena na: osnovna sredstva 5.700.000*din* i obrtna sredstva 1.860.000*din*.
3. Izvori za finansiranje ovog projekta su: sopstveno učešće 3.060.000*din* (40%) i kredit iz Fonda za razvoj Srbije 4.500.000*din* (60%).
4. Odobravam zaduženje kod Fonda za razvoj Srbije, sa uslovima prema aktima Fonda, na iznos od 4.500.000*din*.
5. Biznis plan ću u osnovi koristiti za registrovanje preduzeća i njegovo dalje vođenje.

Pirot, jun 2011. godina

Vlasnik:
Petar Petrović, dipl.ing.

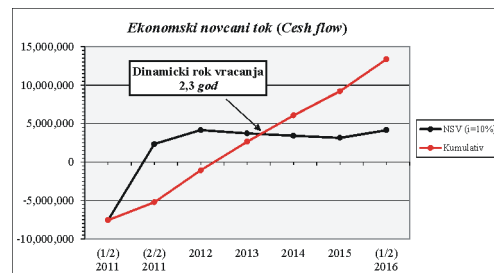
1. Rezime biznis plana

Tabela BP-1. Podaci o preduzetniku kao investitoru

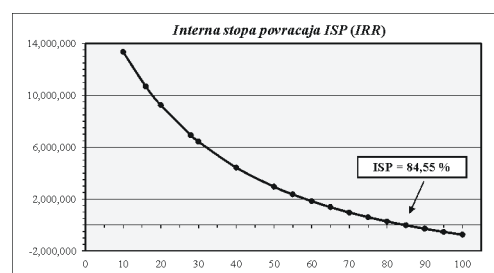
Prezime, ime i zanimanje preduzetnika	Petrović Petar, dipl. ing.
Adresa stanovanja preduzetnika	37. divizija br. 65, Pirot
Naziv i sedište planirane firme	OD "Ekser", Pirot
Obezbeđena osnovna sredstva za biznis	3.000.000 dinara
Naziv odabrane poslovne ideje	Proizvodnja eksera i žičanih ograda
Poslovni bonitet	Pozitivan, (pred. stručan i bez dugova)
Motiv (cilj) bavljenja biznisom	Porodično prihodovanje preko samostalne firme
Konsultanti u pripremi biznis plana	dr Jovanović Ivan, dipl. ing.
Menadžment tim	1. Petrović Petar, dipl.ing.-vlasnik i direktor firme (7-ogodišnje iskustvo u ovoj oblasti poslovanja)
	2. Petrović Stana, ekonomski teh.-zamenik direktora (supruga vlasnika sa 5-ogodišnjim iskustvom)

Tabela BP-2. Podaci o sačinjenom biznis planu

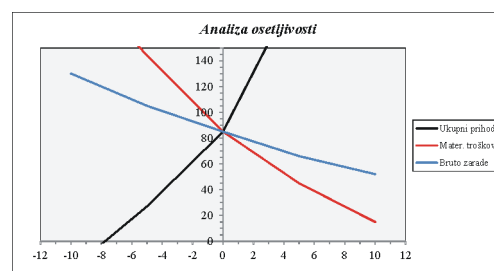
Naziv biznis plana	Opremanje i vođenje preduzeća za proizvodnju eksera i žičanih ograda u OD "Ekser"
Datum registrovanja firme	Jun, 2011. godine
Period organizovanja firme	IV - VI 2011.
Osnovni proizvodi/usluge firme	Tesarski ekseri i žičane ograde
Godišnje količine proizvoda/usluga	300.000kg eksera i 162.000m ² žičane ograde
Ciljno tržište prodaje	Obezbeđeno (poznati kupci)
Ciljno tržište nabavke	Obezbeđeno (domaće tržište)
Period praćenja poslovanja	5 godina (od $\frac{1}{3}$ 2011. do $\frac{1}{3}$ 2016. godine)
Broj zaposlenih u firmi	10 radnika
Cene u biznis planu	Dinar (1evro = 100din)
Prosečan godišnji prihod i rashod	Prihod:21.705.000din; Rashod:18.590.841din
Predračun ukupnih ulaganja	7.560.000din
Učešće preduzetnika u investicijama	3.060.000din (40%)
Učešće kredita/pozajmica u ulaganjima	4.500.000din (60%) - kredit
Ekonomska ocena biznisa (statička)	Pozitivna (stopa akumulativnosti: 29,9%; vreme vraćanja ulaganja 3 god.)
Ekonomska ocena biznisa (dinamička) (slike: 8.1 i 8.2)	Pozitivna (rok vraćanja: 3 god; neto sadašnja vrednost za $i = 10\%$ je: 8.427din; interna stopa povraćaja: 50%)
Ocena rizika novog biznisa	Pozitivna (prag rentabilnosti: 58,7% ili 12.605.000din; osetljivost na promenu cena: 85,7%)
Senzitivna analiza (analiza osetljivosti) (slika: 8.3)	Pozitivna (pad ukupnog prihoda moguć do 26%; povećanje materijalnih troškova i plata) malo utiču na projekat)
Društvena ocena novog biznisa	Pozitivna (sa ekološkog i socijalnog aspekta)
Zaključna ocena novog biznisa	Pozitivna (sa aspekta opravdanosti i izvodljivosti)



Slika 8.1: *Ekonomski novčani tok*



Slika 8.2: *Interna stopa povraćaja*



Slika 8.3: *Analiza osetljivosti (senzitivna analiza)*

2. Opis firme

2.1 Karakter i motiv vlasnika

Ja, Petar Petrović, kao osnivač budućeg preduzeća OD "Ekser" sa sedištem u Pirotu, dajem o sebi sledeće podatke. Rođen sam 1976. godine u Pirotu. Tokom školovanja stekao sam diplomu inženjera industrijskog menadžmenta. Radeći u radnji svog oca, koja se bavi sličnom delatnošću, stekao sam 7-ogodišnje iskustvo u ovoj oblasti proizvodnje. Osnovni razlog za osnivanje ovog preduzeća je realizacija Programa proizvodnje eksera i žičanih ograda, kao i spajanje sa SZR "Mićko" čiji je vlasnik moj otac, i stvaranje OD "Ekser".

2.2 Raspoloživa materijalna osnova

U odabranu proizvodnju spreman sam da uključim odgovarajuću ličnu imovinu, čija vrednost iznosi 3.000.000 dinara, kao što je prikazano u tabeli BP-3. Navedena imovina je celokupna imovina kojom raspolazem.

Tabela BP-3. Raspoloživa ukupna lična imovina za biznis

Nomenklatura imovine	J. mere	Količina	Vrednost (din)
Građevinski objekat	m ²	420	1.700.000
Automat za proizvodnju eksera	kom	1	913.000
Mašina za oštrenje alata	kom	1	231.000
Dostavno vozilo	kom	1	156.000
Σ	–	–	3.000.000

2.3 Rukovodeći tim

Menadžment tim, budućeg preduzeća OD "Ekser", sačinjavaju:

- Petrović Petar, inženjer industrijskog menadžmenta - vlasnik i direktor preduzeća, sa 7-ogodišnjim iskustvom u ovoj oblasti proizvodnje, i
- Petrović Stana, ekonomski tehničar - zamenik direktora, vlasnikova supruga, sa 5-ogodišnjim iskustvom u istoj oblasti proizvodnje.

3. Analiza tržišta

3.1 Analiza okruženja

Analizirajući okruženje preduzeća i mogućnosti za plasman gotovih proizvoda, a u saradnji sa odgovarajućim ekspertima, odlučio sam se za proizvodnju eksera i žičanih ograda jer su ovi proizvodi deficitarni na lokalnom i širem tržištu. Razlog više zašto sam se opredelio za ovu proizvodnju je stečeno iskustvo u ovoj oblasti, kao i to što je delom rada SZR "Mićko" uspostavljen kontakt sa potencijalnim dobavljačima i kupcima. Takođe, ova proizvodnja je ekološki opravdana, jer nema negativan uticaja na životnu sredinu i uslove rada.

3.2 Analiza tržišta nabavke

Za planiranu proizvodnju neophodno je godišnje obezbediti:

- svetlovučenu žicu Φ 1,8 – 3,4 mm, koja služi za proizvodnju eksera, a isporučuje se u koturovima;
- pocinkovanu i plastificiranu žicu od Φ 2 – 2,5 mm, koja služi za proizvodnju žičane ograde.

Domaće i inostrano tržište je dobro snabdeveno ovim repromaterijalom, pa sa te strane ne treba očekivati osetnije zastoje u proizvodnji. Spisak potencijalnih dobavljača prikazan je u tabeli BP-4.

Tabela BP-4. *Spisak potencijalnih dobavljača repromaterijala*

R.broj	Preduzeće	Sedište	Vrsta proizvoda
1.	DOO Metal-Steel	Beograd	svetlovučena žica
2.	DOO Tehnometal	Beograd	sve vrste žica
3.	SZR Metalouniverzal	Novi Sad	sve vrste žica
4.	SMM Roda Company	Zemun	pocinkovana žica
5.	Brako Holding	Skoplje-Makedonija	pocinkovana žica

3.3 Analiza tržišta prodaje

Potražnja za ovim proizvodima je velika. Proizvedenu količinu planiram da plasiram, prvenstveno, kupcima iz bližeg okruženja zbog niskih transportnih troškova; kao i kupcima velikih potrošačkih centara (Niš, Leskovac, Zaječar,...). Najveći broj naših kupaca će biti preduzeća građevinske operative i stovarišta građevinskog materijala. Spisak potencijalnih kupaca prikazan je u tabeli BP-5.

Tabela BP-5. *Spisak potencijalnih kupaca*

R.broj	Preduzeće / Kupac	Sedište	Vrsta proizvoda
1.	DOO Unimetal	Pirot	ekseri, pletena žica
2.	DOO Pexim	Pirot	ekseri, pletena žica
3.	DOO Kale	Pirot	ekseri, pletena žica
4.	Holding kompanija Progres	Pirot	ekseri, pletena žica
5.	DOO Metalac	Dimitrovgrad	ekseri, pletena žica
6.	DOO Company	Babušnica	ekseri, pletena žica

3.4 Ocena proizvodnog potencijala

Polazeći od ispitane lokalne konkurencije u oblasti proizvodnje eksera i žičanih ograda, lično cenim da planiranim obimom i kvalitetom proizvodnje ovih proizvoda mogu biti konkurentan na tržištu.

4. Program proizvodnje i proizvodni plan

4.1 Opis tehnologije

Tehnologija planirane proizvodnje zasnivaće se na dostignućima struke iz oblasti proizvodnje eksera i žičanih ograda. Tehnološki projekat izrade eksera podrazumeva izradu građevinskih eksera sa upuštenom nareckanom glavom sa primenom u građevinskoj i drvnoj industriji. Navedene vrste eksera izrađuju se iz nisko ugljenične svetlovučene čelične žice izrađene prema JUS C.B6.010 i pakovana u koturovima.

Linija za proizvodnju građevinskih eksera prečnika 1,2-6,0 mm i dužine od 15,0-200,0 mm se sastoji od Automata tipa AB 4115, vitla, mašine za oštrenje noževa za eksericu, i mašine za odmašćivanje eksera.

Automat AB 4115, pruža široke mogućnosti izrade eksera različitih debljina i dužina. Konstrukcija automata pruža lak pristup najvažnijim mehanizmima mašine, veliku brzinu izrade, brzu zamenu alata, bezopasno opsluživanje mašine, mali nivo buke pri radu, malu površinu prostora pri montiranju mašine. Po svojoj konstrukciji to je horizontalna presa sastavljena od tri osovine, koje su međusobno povezane koničnim zubčanicima. Pogon je elektromotorni, snage 4,6 KW. Glavni mehanizam je izrađen od visokokvalitetnih materijala što garantuje dug vek rada. Težina automata je 2.050kg, a osnovni gabarit 1,310x1,610x1,180mm.

Vitlo se sastoji od vertikalne slobodno obrtne osovine oko koje su uspravno nasadena peraja. Kotur žice se postavlja na vitlo, a vrh žice se ručno ispravlja i uvlači među valjčiće automata. Dalji rad je automatski.

Mašina za oštrenje noževa za eksericu. Radni deo mašine je smešten na radnom stolu. Pogon je elektromotorni snage 1,5 KW. Najvažniji element mašine je centralna osovina sa 4 klizišta za brusne ploče, šabloni za oštrenje i podloga sa dijamantskim vrhom za oblikovanje brusne ploče. Kapacitet brusne mašine je oštrenje 5 pari noževa na sat. Osnovni gabariti mašine su 600x400x1,500mm.

Mašina za odmašćivanje eksera sastoji se od: postolja, elektromotora i reduktora, bubanja za prijem eksera. Prenos snage sa izlaznog vratila motoreduktora na osnovu bubnja vrši se kaišnim prenosom. Elektromotor je snage 1,1 KW, sa 54obrtaja/min. Odmašćivanje građevinskih eksera vrši se smesom od trine i nafte. Kapacitet odmašćivanja je 50 – 90kg/h. Pored ove linije, biće nabavljena i linija za proizvodnju žičanih ograda.

Nakon odmašćivanja ekseri se mere na mehaničkoj vagi i pakuju u kartonske kutije. U svakom isporučenom paketu nesme da bude više od 2% eksera koji u svemu ne odgovaraju standardu.

4.2 Faze tehnološkog procesa

Tehnologija proizvodnje eksera sastoji se od četiri faza, kao što je prikazano na slici.

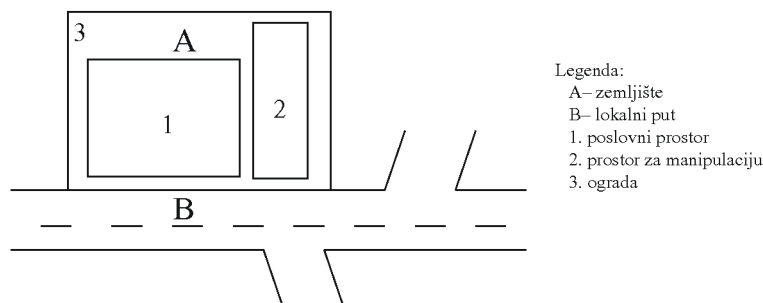


Slika 8.4: Faze proizvodnog procesa

4.3 Lokacija predviđenog poslovanja

Za odabranu proizvodnju korišću raspoloživi poslovni prostor u užem centru grada površine 420m², od čega je 200m² namenjeno trgovini na veliko i malo, a 220m² poslovnog prostora biće namenjeno za proizvodnju, smeštaj repromaterijala i go-

tovih proizvoda, kao što je prikazano na slici 8.5.

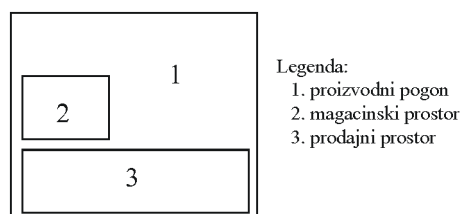


Slika 8.5: Lokacija poslovnog prostora

Pomenuta lokacija ima dobru putnu vezu, a od infrastrukture telefonsku liniju, elektro, vodovodnu i kanalizacionu instalaciju, pa su time obezbeđeni glavni uslovi za proizvodnju.

4.4 Struktura poslovnog objekta

Poslovni objekat predviđen za ovu proizvodnju pored proizvodnog pogona, imaće i magacinski prostor neophodan za skladište repromaterijala i gotovih proizvoda, kao i prodajni prostor. Proizvodni pogon sastojće se iz tri dela, kao što je prikazano na slici 8.6.



Slika 8.6: Struktura poslovnog objekta

4.5 Struktura potrebne opreme

Nakon analize tržišta za nabavku opreme odlučio sam se za liniju-automat za proizvodnju žičanih ograda proizvođača "Metal Mag" iz Novog Sada, koja košta 1.920.000 dinara.

4.6 Struktura potrebnih zaliha materijala

Planirana proizvodnja, na godišnjem nivou, zahteva određene količine repromaterijala na zalihama. U tabeli BP-6 prikazane si potrebne trajne zalihe repromaterijala.

Tabela BP-6. *Potrebne zalihe repromaterijala*

Nomenklatura zaliha	vreme potrošnje (god)	Jedinica mere	Količina	JCN (din)
Plastificirana žica	1	kg	44.500	36,00
Pocinkovana žica 2mm	1	kg	44.500	28,00
Pocinkovana žica 2,2mm	1	kg	44.500	30,00
Pocinkovana žica 2,5mm	1	kg	44.500	32,00
Svetlivičena žica $\Phi 1,8-3-4$	1	kg	300.000	28,00

4.7 Proizvodni plan

Obezbeđenje potrebnih novčanih sredstava planirani su za period od 01-15.05. 2011god, Završetak izvođenje projekta do 30.06.2011god, a početak redovne proizvodnje 01.07.2011god. Posmatrani planski period je 5 godina. Planirana godišnja proizvodnja iznosi 300.000kg tesarskih eksera i 162.000m² ograde od žice, kao što je prikazano u tabeli BP-7.

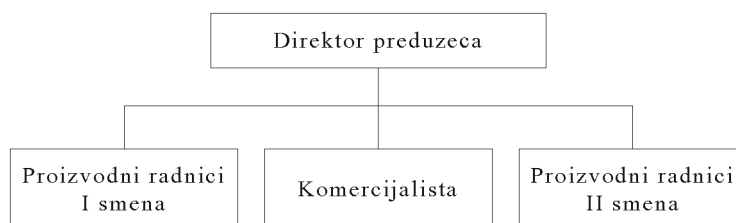
Tabela BP-7. *Plan godišnje proizvodnje*

Nomenklatura proizvoda	Jedinica mere	Količina
Žičana ograda 2mm	m ²	40.500
Žičana ograda 2,2mm	m ²	40.500
Žičana ograda 2,5mm	m ²	40.500
Žičana ograda	m ²	40.500
Tesarski ekseri	kg	300.000

5. Plan ljudskih resursa

5.1 Izbor unutrašnje organizacije

Saglasno karakteru i obimu planirane proizvodnje, pripremio sam adekvatan model unutrašnje organizacije u preduzeću, kao što je prikazano na slici 8.7.

Slika 8.7: *Projektovana unutrašnja organizacija preduzeća*

5.2 Potrebna struktura zaposlenih

Trenutno u SZR "Mićko", na neodređeno vreme, radi 7 radnika kvalifikacione strukture NK, KV, SSS. Svi oni nastavljaju dalji rad u preduzeću OD "Ekser" na radnim mestima na kojima su bili raspoređeni u radnji. Nakon realizacije ovog programa biće zaposleno još 10 novih radnika, sa evidencije nezaposlenih, kao što je prikazano u tabeli BP-8.

Tabela BP-8. *Struktura zaposlenih u preduzeću "Ekser"*

Kvalifikaciona struktura	Broj radnika
VSS	1
SSS	5
KV	9
NK	2
Σ	17

Funkciju direktora lično ću obavljati kao vlasnik radnje. Komercijalne poslove realizovaće supruža kao ekonomski tehničar. Proizvodne poslove, u dve smene, realizovaće 15 radnika.

Mesečne neto zarade zaposlenih, u proseku, iznosiće oko 28.500 din. za ceo planirani period praćenja. Kada se preračuna sa poreskim koeficijentom (PK) koji kod nas u ovom trenutku iznosi oko 1,75 dobija se bruto mesečna zarada od oko 50.000 din.

6. Prodajni plan

6.1 Analiza prodaje

Analizirajući tržište prodaje, mogućnosti nabavke repromaterijala i opreme, sastavio sam prodajni plan, koji je prikazan u tabeli BP-9. Prodajni plan nema rastući karakter tj. nivo proizvodnje je konstantan u planiranoj petogodišnjoj proizvodnji.

Tabela BP-9. *Prodajni plan za planski period od 5 godina*

Planirani finalni proizvod	Jed. mere	Količine po godinama					
		(1/2) 2011	2012	2013	2014	2015	(1/2) 2016
Žičana ograda 2mm	m ²	20.250	40.500	40.500	40.500	40.500	20.250
Žičana ograda 2,2mm	m ²	20.250	40.500	40.500	40.500	40.500	20.250
Žičana ograda 2,5mm	m ²	20.250	40.500	40.500	40.500	40.500	20.250
Žičana ograda	m ²	20.250	40.500	40.500	40.500	40.500	20.250
Tesarski ekseri	kg	150.000	300.000	300.000	300.000	300.000	150.000

6.2 Formiranje cene proizvoda

Procenjene jedinične cene proizvoda su utvrđene na osnovu ličnog iskustva iz proteklog perioda poslovanja SZR "Mičko", i na osnovu tržišnih prodajnih cena ovih i sličnih proizvoda. U tabeli BP-10 prikazane su prodajne cene proizvoda za planski period od 5 godina.

Tabela BP-10. *Jedinične prodajne cene proizvoda (din)*

Nomenklatura proizvoda	Jedinična prodajna cena
Žičana ograda 2mm	98,00
Žičana ograda 2,2mm	100,00
Žičana ograda 2,5mm	102,00
Žičana ograda	110,00
Tesarski ekseri	80,00

7. Marketing plan

7.1 *Proizvod*

Tesarski ekseri izrađuju se iz niskouglenične svetlo tvrdo vučene čelične žice, koja je izrađena prema JUS C.B6.010 standardima. Takav proizvod je veoma tražen na domaćem i inostranom tržištu. Ukoliko finansijski rezultati budu pozitivni planiram povećanje obima proizvodnje, kao i proširenje tržišta prodaje.

7.2 *Ciljna grupa*

Ciljnu grupu čini stanovništvo Pirotskog okruga, pre svega zbog nižih transportnih troškova, kao i stanovništvo susednih okruga. Proizvodi su namenjeni, uglavnom za preduzeća građevinske struke i stovarišta građevinskog materijala. Ukupan procenat biznisa bi bio:

- privatni sektor oko 35%,
- maloprodaja 25%,
- veleprodaja 30%,
- državne institucije (javna preduzeća) 5%,
- ostalo 5%.

7.3 *Ciljno tržište*

Zbog transportnih troškova opredelili smo se za lokalno tržište jer se na taj način obezbeđuju najniži transportni troškovi. Sa proširenjem obima proizvodnje tržište prodaje bi se proširilo na:

- susedne regione (Niški, Toplički, Zaječarski, Borski, ...),
- šire domaće tržište (Srbija),
- tržište bivših YU republika,
- inostrano tržište - u perspektivi (Bugarska, Italija, Rusija, ...).

7.4 *Cena*

Prodajna cena zavisi od svih troškova uslovljenih postojanjem preduzeća i njegovih poslovnih kapaciteta. Cene naših proizvoda skoro su identične cenama konkurenata. Proizvodi bi se pakovali u odgovarajućoj ambalaži različitih težina, dostavljali bi se maloprodaji i veleprodaji, pa od toga zavisi i visina prodajne cene. Stalnim kupcima bi se obezbedio i odgovarajući rabat koji bi se kretao do 15% prodajne cene.

7.5 *Konkurencija*

U okruženju postoje nekoliko proizvođača koji, svojim kapacitetima, ne mogu da zadovolje potrošačke potrebe tržišta, i može se konstatovati da konkurencija nema veliki uticaj na plasman proizvoda. Ovakav trend i povećanje tražnje izraženi su i van pomenutog lokalnog okruženja, tako da praktično ne postoje prepreke za ulazak na ta prodajna tržišta.

7.6 Kanali distribucije

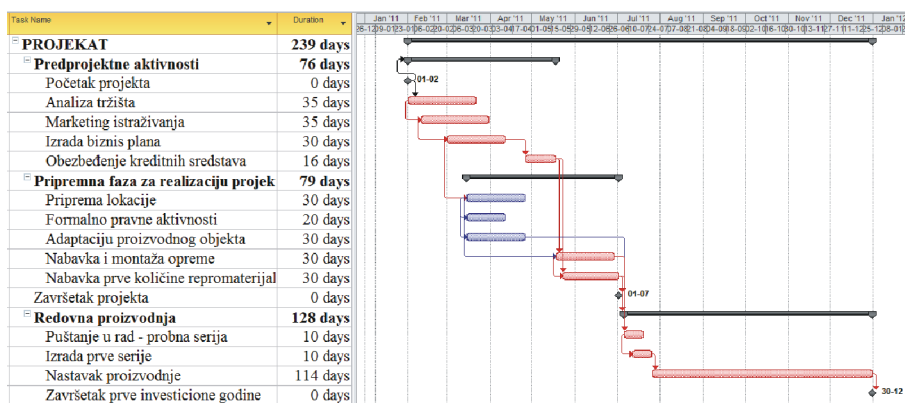
Kanali distribucije su direktni i indirektni. Direktni kanali distribucije bi bili za poznatog kupca (za kupce sa kojima je SZR "Mičko" već postigla poslovnu saradnju), dok bi indirektni bili preko maloprodajnih i veleprodajnih centara. Za transport sam obezbedio svoje dostavno vozilo, tako da se na taj način smanjuju troškovi transporta. Sve to utiče, u krajnjoj distanci, na formiranje niže cene, što povećava njegovu konkurentnost na tržištu.

7.7 Promocija

Reklama i propaganda biće sastavni deo rada i poslovanja preduzeća. Reklamiranje proizvoda će se obavljati preko pisanih, štampanih i elektronskih medija, kao što su: lokalni listovi-nedeljnici "Soboda" i "Pirotke novine"; lokalnih televizijskih i radio stanica RTV"Pirot", RTV"Tanuki", TV"Pi-kanal"; bilbordi; dostavljanjem letaka na kućnu adresu, itd.

8. Plan realizacije biznisa

Obzirom na svoju odluku o organizovanju navedene proizvodnje, u nadležnoj opštini Pirot, registrovaću svoje preduzeće pod nazivom OD "Ekser", što predviđam da ću završiti do polovine 2011. god. Predviđene predprojektne, projektne, investicione i ostale aktivnosti prikazane su u Termin planu na slici 8.8. Prva proizvodna godina biće 2011. u kojoj će se težiti uhođavanju proizvodnje i učvršćivanju veza sa kupcima i dobavljačima. Iza toga, saglasno razvoju tržišta, brinuću da kvalitetom i cenama budem konkurentan. Ukoliko bude potrebno, opredeljenja iz ovog biznis plana ću adekvatno menjati.



Slika 8.8: Termin plan za realizaciju biznisa OD "Ekser"-urađen u MSProjectu

9. Finansijski plan

9.1 Predračunska vrednost investicije

Predračunska vrednost ove investicije iznosi 7.560.000din, od čega je obezbeđeno 3.000.000din i neobezbeđeno 4.560.000din. Kompletan predračunska vrednost investicije se može videti u tabeli BP-11. Kod obračuna nisu uzeti u obzir troškovi registracije firme, jer su oni neznatni u odnosu na izložena ukupna ulaganja.

Tabela BP-11 Predračunska vrednost investicije (PVI)

Vrsta ulaganja	Nomenklatura ulaganja	Jed. mere	Količina	Vrednost (.000 din)	Obezbeđ. + –
1. Ulaganja u osnovna sredstva	Građevinski objekat	m ²	420	1.700	+
	Automat za proizvodnju eksera	kom	1	913	+
	Mašina za oštrenje alata za eksere	kom	1	231	+
	Dostavno vozilo	kom	1	156	+
	Linija za proizvodnju žičanih ograda	kom	1	2.700	–
	Σ (1)			5.700	+ –
2. Ulaganja u obr. sredstva	Trajna obrtna sredstva			1.860	–
	Σ (2)			1.860	–
3. Ukupno ulaganje	Obezbeđeno ulaganje			3.000	+
	Neobezbeđeno ulaganje			4.560	–
	Σ (1+2)			7.560	+ –

9.2 Konstrukcija finansiranja ulaganja

Proučavajući nepokriveni deo investicije u iznosu od 4.560.000 din procenio sam da ga mogu obezbediti iz sledećih izvora: 60.000din iz svoje ušteševine i 4.500.000din preko srednjeročnog kredita, koji ću uzeti kod Fonda za razvoj Srbije. Izvori finansiranja prikazani su u tabeli BP-12.

Tabela BP-12. Izvori finansiranja (din)

Učesnici u finansiranju	Obezbeđena sredstva	Neobezbeđena sredstva	Σ	%
Sopstveno učešće	3.000.000	60.000	3.060.000	40
Fond za razvoj Srbije	–	4.500.000	4.500.000	60
Σ	3.000.000	4.560.000	7.560.000	100

9.3. Otplata kredita

Kredit od 4.500.000din, mogu obezbediti pod sledećim uslovima:

- rok otplate 5 godina,
- grejs period 1 godina,
- kamatna stopa 5%,
- tromesečni obračun anuiteta i plaćanje kamate.

Obračun obaveza po kreditu prema uslovima Fonda za razvoj Srbije prikazan je u tabeli BP-13.

Tabela BP-13 *Obračun obaveza po kreditu (din)*

Godina	Period	Ost. duga	Kamata	Otplata	Anuitet
2012		4.788.370			
	III	4.516.167	59.855	272.203	332.058
	IV	4.240.561	56.452	275.606	332.058
SVEGA			116.307	547.809	664.116
2013	I	3.961.510	53.007	279.051	332.058
	II	3.678.971	49.519	282.539	332.058
	III	3.392.900	45.987	286.071	332.058
	IV	3.103.253	42.411	289.647	332.058
SVEGA			190.924	1.137.308	1.328.232
2014	I	2.809.986	38.791	293.267	332.058
	II	2.513.052	35.125	296.933	332.058
	III	2.212.408	31.413	300.645	332.058
	IV	1.908.005	27.655	304.403	332.058
SVEGA			132.984	1.195.248	1.328.232
2015	I	1.599.797	23.850	308.208	332.058
	II	1.287.736	19.997	312.061	332.058
	III	971.775	16.097	315.961	332.058
	IV	651.864	12.147	319.911	332.058
SVEGA			72.091	1.256.141	1.328.232
2016	I	327.954	8.148	323.910	332.058
	II	0	4.099	327.955	332.054
SVEGA			12.248	651.864	664.112
UKUPNO			524.554	4.788.370	5.312.924

9.4. *Analiza plana prihoda*

Obzirom na ranije utvrđenu kontinuiranu godišnju količinu finalnih proizvoda i na procenjene njihove jedinične cene prodaje (*JCP*) dobijeni su ukupni godišnji prihodi u planskom periodu, koji su prikazani u tabeli BP-14.

Tabela BP-14. *Ukupni godišnji prihodi (din)*

Vrsta proizvoda	Jed. mere	Količina	JCR	God. prihod
Žičana ograda 2mm	m^2	40.500	98,00	3.969.000
Žičana ograda 2,2mm	m^2	40.500	100,00	4.050.000
Žičana ograda 2,5mm	m^2	40.500	102,00	4.131.000
Žičana ograda	m^2	40.500	110,00	4.455.000
Tesarski ekseri	kg	300.000	80,00	24.000.000
Ukupan prihod				40.605.000

9.5. *Analiza plana rashoda*

Prateće troškove čine: direktni materijalni troškovi, troškovi amortizacije, troškovi bruto zarada, nematerijalni troškovi i troškovi poreza i doprinosa, kao što je prikazano tabelama od BP-15 do BP-18.

Tabela BP-15. *Direktni materijalni troškovi proizvodnje (din)*

Vrste troškova	Jed. mere	Količina	JCN	God. prihod
Plastificirana žica	kg	44.500	56,00	2.494.800
Pocinkovana žica 2mm	kg	44.500	48,00	2.138.400
Pocinkovana žica 2,2mm	kg	44.500	50,00	2.227.500
Pocinkovana žica 2,5mm	kg	44.500	52,00	2.316.600
Svetlivučena žica $\phi 1,8-3-4$	kg	300.000	48,00	14.400.000
Troškovi ambalaže				240.000
Troškovi transporta				651.150
Troškovi električne energije				371.520
Troškovi održavanja				128.500
Σ				24.968.470

Tabela BP-16. *Godišnji troškovi amortizacije (din)*

Vrsta sredstava	Nabavna vrednost	Godine otpisa	Stopa otpisa(%)	Godišnji iznos	Ostatak vrednosti
Građevinski objekti	1.700.000	40	2,5	42.500	1.487.500
Oprema	4.000.000	6-7	15	600.000	1.000.000
Σ	5.700.000	–	–	642.500	2.487.500

Tabela BP-17. *Godišnji troškovi bruto zarada zaposlenih (din)*

Jed. mesečna neto zarada	Jed. mesečna bruto zarada	Broj zaposlenih	Broj meseci	Godišnji iznos
28.500	50.000	17	12	10.200.000

Tabela BP-18. *Godišnji nematerijalni troškovi (din)*

Vrsta troškova	Godišnji iznos
Troškovi reprezentacije	80.000
Troškovi platnog prometa	100.000
Razne takse	30.000
Ostali troškovi	50.000
Σ	260.000

Troškovi poreza i doprinosa su procenjeni na 60.000*din*. Ukupni godišnji troškovi su isti za svaku plansku godinu, i prikazani su u tabeli BP-19.

Tabela BP-19. *Ukupni godišnji troškovi (din)*

Vrsta troškova	Godišnji iznos
Materijalni troškovi	24.968.470
Troškovi amortizacije	642.500
Troškovi zarada zaposlenih	10.200.000
Nematerijalni troškovi	260.000
Troškovi poreza i doprinosa	60.000
Kreditne kamate	190.924
Σ	36.321.894

9.6. Projekcija bilansa uspeha

Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu je sačinjena primenom knjigovodstvenih propisa uz korišćenje prethodno dobijenih iznosa za prihode i rashode. Kompletan proračun je prikazan u tabeli BP-20.

Tabela BP-20. Projekcija bilansa uspeha u planskom periodu (.000din)

Stavke	Godine	Iznos po godinama				
		(1/2) 2011	2012	2013	2014	(1/2) 2016
1. Ukupni prihod		20.303	40.605	40.605	40.605	20.303
2. Ukupni rashod		18.066	36.349	36.323	36.265	18.078
– Troškovi materijala		11.789	23.577	23.577	23.577	11.789
– Troškovi ambalaže		120	240	240	240	120
– Troškovi transporta		326	651	651	651	326
– Troškovi elekt. energije		186	372	372	372	186
– Troškovi održavanja		65	129	129	129	65
– Troškovi amortizacije		322	643	643	643	322
– Troškovi bruto zarada		5.100	10.200	10.200	10.200	5.100
– Nematerijalni troškovi		130	260	260	260	130
– Troškovi poreza i doprinosa		30	60	60	60	30
– Kreditne kamate		0	117	191	133	12
3. Bruto dobit		2.237	4.356	4.282	4.340	2.225
4. Porez na dobit		224	436	428	434	222
5. Neto dobit		2.013	3.920	3.854	3.906	2.002
6. Razervni fond		101	196	193	195	100
7. Dobit za raspodelu		1.912	3.724	3.661	3.711	1.902

Napomena. Neto dobit (*ND*) se obračunava tako što se bruto dobit (*BD*) pomnoži sa poreskim koeficijentom (*PK*), koji kod nas trenutno iznosi 0,90. Za sredstva rezervnog fonda se izdvaja 5% od neto dobiti.

9.7. Plan potrebnih obrtnih sredstava

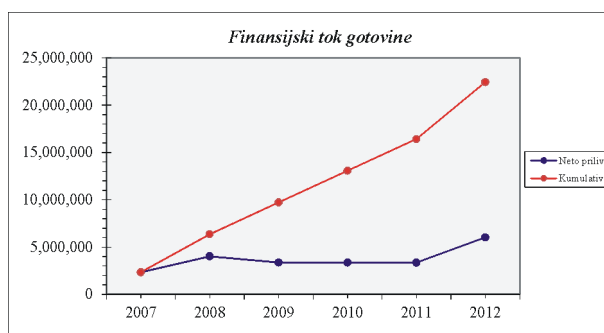
Tabela BP-21 Plan potrebnih obrtnih sredstava (din)

Vrste stavki	Vrste obrtnih sredstava	Godišnje potrebe	Dani vezivanja	Koeficijent obrta	Potreban iznos
1. Sabirne stavke	Zalihe materijala	23.577.300	20	18	1.309.850
	Nedovršena proizvodnja	36.321.894	4	90	403.577
	Gotovi proizvodi	36.321.894	4	90	403.577
	Potraživanja od kupaca	40.605.000	10	36	1.127.917
	Sredstva na žiro računu	40.605.000	2	180	225.583
	UKUPNO (A)				3.470.503
2. Odbitne stavke	Dobavljači	23.577.300	10	36	654.925
	Amortizacija	642.500	30	12	53.542
	Bruto zarade	10.200.000	30	12	850.000
	Porez na dobit	436.000	30	12	36.333
	Rezervni fond	196.000	30	12	16.333
	UKUPNO (B)				1.611.133
3. Potrebna sredstva	UKUPNO (A-B)				1.859.370

9.8. *Finansijski novčani tok*Tabela BP-22. *Finansijski novčani tok (din)*

Finansijski novčani tok	(1/2) 2011	2012	2013	2014	2015	(1/2) 2016
I PRILIV	27.862.500	40.605.000	40.605.000	40.605.000	40.605.000	24.650.000
1. Ukupni prihod	20.302.500	40.605.000	40.605.000	40.605.000	40.605.000	20.302.500
2. Izvori finansiranja	7.560.000	0	0	0	0	0
2.1. Sopstveno finansiranje	3.060.000					
2.2. Kredit	4.500.000					
3. Ostatak vrednosti	0	0	0	0	0	4.347.500
3.1. Osnovna sredstva						2.487.500
3.2. Obrtna sredstva						1.860.000
II ODLIV	25.528.235	36.588.586	37.244.702	37.250.702	37.256.702	18.630.347
1. Investicije	7.560.000	0	0	0	0	0
1.1. Osnovna sredstva	5.700.000					
1.2. Obrtna sredstva	1.860.000					
2. Poslovni rashodi	17.714.235	35.428.470	35.428.470	35.428.470	35.428.470	17.714.235
2.1. Materijalni troškovi	12.484.235	24.968.470	24.968.470	24.968.470	24.968.470	12.484.235
2.2. Bruto zarade	5.100.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	5.100.000
2.3. Nematerijalni troškovi	130.000	260.000	260.000	260.000	260.000	130.000
3. Porezi i doprinosi	30.000	60.000	60.000	60.000	60.000	30.000
4. Obaveze		664.116	1.328.232	1.328.232	1.328.232	664.112
4.1. Kamate	0	116.307	190.924	132.984	72.091	12.248
4.2. Otplata	0	547.809	1.137.308	1.195.248	1.256.141	651.864
5. Porez na dobit	224.000	436.000	428.000	434.000	440.000	222.000
III NETO PRILIV I-II	2.334.265	4.026.414	3.360.298	3.354.298	3.348.298	6.019.653
IV KUMULATIV	2.334.265	6.350.679	9.710.977	13.065.275	16.413.573	22.433.226

Na slici 8.9 prikazan je finansijski tok gotovine, po godinama eksploatacije projekta, kao i njegov kumulativ.

Slika 8.9: *Finansijski novčani tok*

10. Ocena efikasnosti biznisa

Ocena efikasnosti ovog projekta je procenjena na osnovu:

- ekonomske ocene biznisa,
- ocene rizika biznisa, i
- društvene ocene biznisa.

10.1. Ekonomska ocena biznisa

Ekonomska ocena projektovanog biznisa je urađena na osnovu statičkih i dinamičkih kriterijuma.

Statička ocena projekta

Od kriterijuma za statičku ocenu projekta koristio sam:

- prosečnu neto dobit (PND),
- stopu akumulativnosti (SA),
- vreme vraćanja ulaganja (VVU),
- dobit po radniku (D/R), i

- Prosečna neto dobit (PND)

$$PND = \frac{\sum ND_i}{n}$$

$$PND = \frac{(1.912 + 3.724 + 3.661 + 3.711 + 3.763 + 1.902) \cdot 10^3}{5} = \mathbf{3.735.000 \text{ din}}$$

$$PND = 3.735 > GNP = 0 \text{ din}$$

- Stopa akumulativnosti (SA)

$$SA = \frac{PND}{PVI} \cdot 100 = \frac{3.735.000}{7.560.000} \cdot 100 = \mathbf{49,40 \%} > GSA = 15\%$$

gde je:

GSA - granična vrednost akumulativnosti, koja trenutno iznosi 15 %.

- Vreme vraćanja ulaganja (VVU):

$$VVU = \frac{PVI}{PND} = \frac{7.560.000}{3.735.000} = \mathbf{2,02 \text{ god.}} < GVVU = 6,7 \text{ god.}$$

gde je:

$GVVU$ - granična vrednost vraćanja ulaganja, koja trenutno iznosi 6,7 god.

- Dobit po radniku (PND/R):

$$\frac{PND}{R} = \frac{3.735.000}{17} = 219.706 \text{ din/god/radnik}$$

Vrednosti ovih pokazatelja se ubedljivo nalaze na pozitivnoj strani u odnosu na granične vrednosti, zbog čega ocenjujem da je ovaj projekat ekonomski veoma isplativ.

Dinamička ocena projekta

Od kriterijuma za dinamičku ocenu projekta koristio sam:

- dinamički rok vraćanja uložених sredstava (t_d),
- neto sadašnja vrednost NSV (NPV -Net Present Value),
- internu stopu povraćaja-rentabilnosti ISP (IRR -Internal Rate of Return).

Za dinamičku ocenu projekta potrebno je najpre odrediti ekonomski novčani tok (Cesh flow), kao što je prikazano u tabeli BP-23.

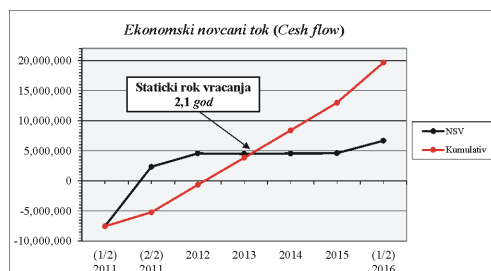
Tabela BP-23. Ekonomski novčani tok – Cesh flow (din)

Finansijski novčani tok	(1/2) 2011	(2/2) 2011	2012	2013	2014	2015	(1/2) 2016	Ukupno
I UKUPAN PRILIV	0	20.302.500	40.605.000	40.605.000	40.605.000	40.605.000	24.650.000	207.372.500
1. Ukupni prihod		20.302.500	40.605.000	40.605.000	40.605.000	40.605.000	20.302.500	203.025.000
2. Ostatak vrednosti		0	0	0	0	0	4.347.500	4.347.500
2.1. Osnovna sredstva							2.487.500	2.487.500
2.2. Obrtna sredstva							1.860.000	1.860.000
II UKUPAN ODLIV	7.560.000	17.968.235	36.040.777	36.107.394	36.055.454	36.000.561	17.978.483	187.710.904
1. Investicije	7.560.000	0	0	0	0	0	0	7.560.000
1.1. Osnovna sredstva	5.700.000							5.700.000
1.2. Obrtna sredstva	1.860.000							1.860.000
2. Poslovni rashodi		17.744.235	35.604.777	35.679.394	35.621.454	35.560.561	17.756.483	177.966.904
2.1. Materijalni troškovi		12.484.235	24.968.470	24.968.470	24.968.470	24.968.470	12.484.235	124.842.350
2.2. Bruto zarade		5.100.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	5.100.000	51.000.000
2.3. Nematerijalni troškovi		130.000	260.000	260.000	260.000	260.000	130.000	1.300.000
3. Porezi i doprinosi		30.000	60.000	60.000	60.000	60.000	30.000	300.000
4. Kamate		0	116.307	190.924	132.984	72.091	12.248	524.554
5. Porez na dobit		224.000	436.000	428.000	434.000	440.000	222.000	2.184.000
III NETO PRILIV I-II	-7.560.000	2.334.265	4.564.223	4.497.606	4.549.546	4.604.439	6.671.517	19.661.596
IV KUMULATIV	-7.560.000	-5.225.735	-661.512	3.836.094	8.385.640	12.990.079	19.661.596	
NSV (disk. sa $i = 10\%$)	-7.560.000	2.334.265	4.149.294	3.717.030	3.418.141	3.144.894	4.142.487	13.346.111
NSV (disk. sa $i = 20\%$)	-7.560.000	2.334.265	3.803.519	3.123.338	2.632.839	2.220.505	2.681.133	9.235.599
NSV (disk. sa $i = 30\%$)	-7.560.000	2.334.265	3.510.941	2.661.305	2.070.799	1.612.142	1.796.833	6.426.286
NSV (disk. sa $i = 40\%$)	-7.560.000	2.334.265	3.260.159	2.294.697	1.657.998	1.198.573	1.240.465	4.426.157
NSV (disk. sa $i = 50\%$)	-7.560.000	2.334.265	3.042.815	1.998.936	1.348.014	909.519	878.554	2.952.102
NSV (disk. sa $i = 60\%$)	-7.560.000	2.334.265	2.852.639	1.756.877	1.110.729	702.582	636.245	1.833.338
NSV (disk. sa $i = 70\%$)	-7.560.000	2.334.265	2.684.837	1.556.265	926.022	551.291	469.872	962.553
NSV (disk. sa $i = 80\%$)	-7.560.000	2.334.265	2.535.679	1.388.150	780.100	438.618	353.071	269.884
NSV (disk. sa $i = 85\%$)	-7.560.000	2.334.265	2.467.148	1.314.129	718.543	393.088	307.869	-24.958
NSV (disk. sa $i = 90\%$)	-7.560.000	2.334.265	2.402.223	1.245.874	663.296	353.315	269.437	-291.591

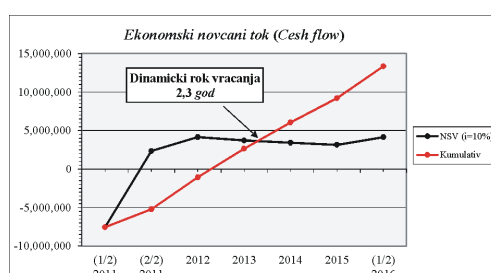
Iz tabele BP-23 moguće je uočiti da je statički rok vraćanja oko 2,1 godinu, tj. na samom početku 2013 god. To se bolje uočava na slici 8.10. Takođe, iz iste tabele se može uočiti da je dinamički rok vraćanja uložених sredstava oko 2,3 godine, tj. u prvoj polovini 2013. god, što se može videti i na slici 8.11.

Neto sadašnja vrednost NSV , za diskontnu stopu $i = 10\%$, može se očitati iz tabele BP-23 i iznosi 13.346.111din.

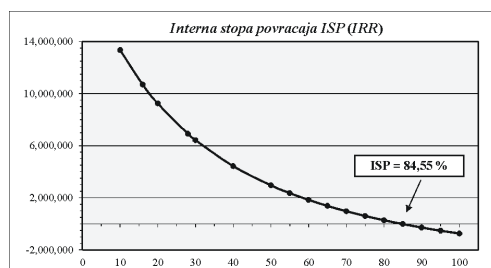
Interna stopa povraćaja-rentabilnosti (ISP) je oko 84,55%, što se može uočiti u tabeli BP-23 u redu gde je $NSV = 0$, ili na slici 8.12.



Slika 8.10: *Statistički rok vraćanja*



Slika 8.11: *Dinamički rok vraćanja*



Slika 8.12: *Interna stopa povraćaja–rentabiliteta*

10.2. Ocena rizika biznisa

Kriterijumi koji su korišćeni za ocenu rizika poslovnog poduhvata su:

- prag rentabilnosti–izražen procentualno,
- prag rentabilnosti–izražen vredonosno,
- cenovna elastičnost–osetljivost poduhvata na promenu prodajne cene,
- analiza osetljivosti (senzitivna analiza).

Kod analize osetljivosti je izračunat uticaj smanjenja i povećanja ukupnih prihoda, materijalnih troškova i bruto zarada na ekonomsku efikasnost projekta.

Prag rentabilnosti (PR), izražen procentualno, izračunava se kao količnik između ukupnih fiksnih troškova (FT) i razlike između ukupnog prihoda (UP) i varijabilnih troškova (VT), u prosečnoj godini.

Za fiksne troškove uzeti su:

- amortizacija,
- bruto zarade,
- nematerijalni troškovi,
- kreditne kamate.

U varijabilne troškove spadaju:

- svi materijalni troškovi,
- porez na dobit.

$$PR = \frac{FT}{UP - VT} \cdot 100$$

$$PR = \frac{642.500 + 10.200.000 + 260.000 + 131.138}{40.605.000 - (24.968.470 + 436.800)} \cdot 100 = 0,7391 = \mathbf{73,91\%} < GPR = 80\%$$

Iz obračuna sledi da je donja granica ostvarenih ukupnih prihoda 73,91%, što znači da je finansijski rezultat pozitivan do pada ostvarenih ukupnih prihoda od 26,19%.

Prag rentabilnosti (PR), izražen vredonosno, (novčano–u dinarima), izračunava se na sledeći način:

$$PR = \frac{FT}{UP - VT} \cdot UP$$

$$PR = \frac{642.500 + 10.200.000 + 260.000 + 131.138}{40.605.000 - (24.968.470 + 436.800)} \cdot 40.605.000 = \mathbf{30.009.867din}$$

Iz obračuna sledi da je donja granica ostvarenih ukupnih prihoda 30.009.867din, ispod kojih bi poslovanje bilo sa gubitkom.

Cenovna elastičnost, tj. osetljivost biznisa na promenu prodajnih cena proizvoda izračunava se na sledeći način:

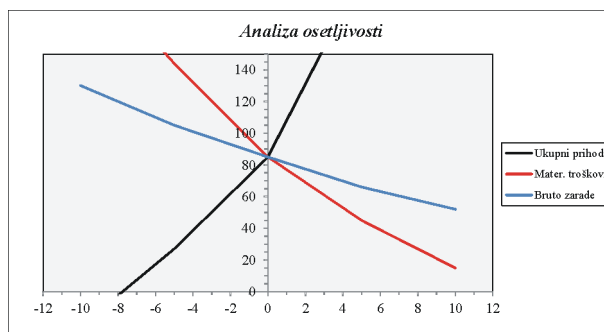
$$CE = \frac{UT}{UP} \cdot 100 = \frac{36.321.894}{40.605.000} \cdot 100 = 0,8945 = \mathbf{89,45\%}$$

Iz obračuna sledi da je donja granica pada cena 89,45%, što znači da je finansijski rezultat pozitivan do pada cena od 10,55%.

Analiza osetljivosti ovog projekta izvedena je preko analize osetljivosti interne stope povraćaja (*ISP*) za varijaciju ukupnih prihoda, materijalnih troškova i bruto zarada. Rekapitulacija analize osetljivosti prikazana je u tabeli BP-24 i na slici 8.13.

Tabela BP-24. Analiza osetljivosti

Varijacije	ISP (%)						
	-20	-10	-5	0	5	10	20
Ukupni prihodi			27	85	210		
Materijalni troškovi			144	85	45	15	
Bruto zarade	194	130	105	85	66	52	25



Slika 8.13: Analiza osetljivosti (senzitivna analiza)

Dobijeni rezultati upućuju na zaključak da je rizik u ovom projektu prihvatljiv.

10.3. Društvena ocena biznisa

Posmatrano sa ekološkog aspekta, proizvodnja eksera i žičanih ograda nema negativan uticaja na radno i društveno okruženja. Zbog toga je ovaj način proizvodnje prihvatljiv sa ekološkog aspekta. Takođe, ovaj projekat će omogućiti trajno zapošljavanje još 10 radnika sa evidencije nezaposlenih čime bi se doprinelo razvoju društvenog proizvoda. Na osnovu ovih pozitivnih pokazatelja može se zaključiti da je projekat sa društvenog aspekta opravdan.

10.4. Zaključna ocena za projekat

Prethodno izvedenim pozitivnim ocenama treba dodati i to da je planirani projekat realno izvodljiv. Iz svih tih razloga zaključujem da je predviđeni projekat sa svih aspekata pozitivan, pa donosim odluku da ga prihvatim. Na osnovu ovog biznis plana osnovaću i zatim voditi OD "Ekser" u Pirotu.

11. Plan budućeg razvoja

Ukoliko se u planskom periodu pokaže da je projekat isplativ, da je potražnja za proizvodima povećana, da se ostvaruju planirani prihodi, plan budućeg razvoja OD "Ekser" u Pirotu bi se ogledao u:

- povećanju proizvodnog kapaciteta,
- modernizaciji proizvodnje,
- upošljavanju još nekoliko proizvodnih radnika,
- pojačanim marketinškim nastupima,
- prodaji proizvoda preko interneta,
- nastupu na inostrano tržište, itd.

12. Dodatak

12.1 *Prilozi*

- Tehnička dokumentacija.
- Spisak potencijalnih dobavljača.
- Spisak potencijalnih kupaca.
- Spisak standarda po kojima se proizvode ekseri i žičana ograda.

12.2 *Prateća dokumentacija*

- Rešenje o registraciji firme (po registraciji).
- Vlasnički list za imovinu.
- Predračun za adaptacione radove.
- Predračun za liniju-automat za proizvodnju žičanih ograda.
- Plan otplate kredita.
- Predugovori o plasmanu proizvoda.

Glava 9

Prilozi

Prilog 1. Katalog aktuelnih poslovnih ideja sa ispitanim parametrima.

Tabela P-1. Katalog ispitanih poslovnih ideja

Delatnost i naziv ideje	Ispitani parametri				
	Organ. oblik	Prostor m ²	Kapacitet proizvodnje	Oprema (evro)	Kvalitet proizvoda
1	2	3	4	5	6
1. Poljoprivredna proizvodnja					
Farma krava muzara	<i>R</i>	150	10 kom	15.000	<i>K</i>
Farma za tov junadi	<i>R</i>	150	10 kom	10.000	<i>E</i>
Farma muznih ovaca	<i>R</i>	500	200 kom	30.000	<i>E</i>
Farma muznih koza	<i>R</i>	300	100 kom	15.000	<i>E</i>
Farma krmača prasulja	<i>R</i>	500	100 kom	25.000	<i>K</i>
Farma za tov svinja	<i>R</i>	250	50 kom	10.000	<i>K</i>
Klanica živine	<i>R</i>	100	50 kg/h	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja pilića	<i>R</i>	100	100 kom/h	10.000	<i>K</i>
Mini mlekara	<i>R</i>	100	300 l/h	50.000	<i>K</i>
Proizvodnja kačkavalja	<i>P</i>	200	20 kg/h	20.000	<i>E</i>
Prerada puževa	<i>R</i>	200	20 kg/h	20.000	<i>E</i>
Prerada mesa	<i>P</i>	200	50 kg/h	40.000	<i>K</i>
Farma za tov ćuraka	<i>R</i>	500	1.000 kom/g	10.000	<i>E</i>
Proizvodnja šarana	<i>P</i>	1.000	40 t/g	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja pastrmke	<i>P</i>	2.000	60 t/g	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja dimljene ribe	<i>P</i>	200	5 kg/h	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja soljene ribe	<i>P</i>	100	5 kg/h	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja stočne hrane	<i>P</i>	150	500 kg/h	20.000	<i>E</i>
Proizvodnja samoniklog začina	<i>R</i>	50	5 kg/h	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja briketa za stočnu hranu	<i>R</i>	150	100 kg/h	25.000	<i>E</i>
Proizvodnja povrća u plasteniku	<i>R</i>	100	50 kg/d	2.000	<i>K</i>
Proizvodnja malina	<i>R</i>	2.000	3 t/g	2.000	<i>E</i>
Proizvodnja jagoda	<i>R</i>	2.000	3 t/g	2.000	<i>E</i>
Proizvodnja kupina	<i>R</i>	2.000	4 t/g	3.000	<i>E</i>
Proizvodnja višanja	<i>R</i>	10.000	4.000 kg/g	5.000	<i>E</i>
Proizvodnja šampinjona	<i>R</i>	2.500	20 kg/d	5.000	<i>K</i>
Sušenje lekovitog bilja	<i>R</i>	200	50 kg/d	15.000	<i>K</i>
Proizvodnja lekovitog bilja	<i>R</i>	1.000	5.000 kg/g	4.000	<i>K</i>
2. Prehrambena proizvodnja					
Proizvodnja integralnog brašna	<i>P</i>	50	150 kg/h	15.000	<i>E</i>
Proizvodnja raznog brašna	<i>R</i>	250	300 kg/h	25.000	<i>K</i>
Proizvodnja testenine	<i>R</i>	100	30 kg/h	10.000	<i>E</i>

Tabela P-1. Katalog ispitanih poslovnih ideja

Delatnost i naziv ideje	Ispitani parametri				
	Organ. oblik	Prostor m ²	Kapacitet proizvodnje	Oprema (evro)	Kvalitet proizvoda
1	2	3	4	5	6
Proizvodnja punjene testenine	P	100	50 kg/h	20.000	K
Proizvodnja korneta za sladoled	R	30	5 kg/h	8.000	K
Proizvodnja marmelada i džemova	R	100	20 kg/h	10.000	E
Proizvodnja lisnatog testa	R	100	30 kg/h	20.000	K
Proizvodnja domaćeg sirupa	R	20	20 l/h	5.000	E
Proizvodnja sušenog povrća i voća	R	100	20 kg/h	20.000	K
Proizvodnja sušenog lekovitog bilja	R	200	20 kg/h	20.000	K
Zamrzavanje voća i povrća	R	100	50 kg/h	20.000	K
Proizvodnja čipsa	R	100	20 kg/h	30.000	K
Proizvodnja jabukovog sirćeta	R	100	20 kg/h	30.000	E
Proizvodnja voćnih rakija	R	150	10 l/h	15.000	K
Proizvodnja domaćih jela	R	150	20 kg/h	15.000	E
Proizvodnja pečene paprike	R	100	30 kg/h	6.000	E
Proizvodnja mariniranog voća	R	150	50 kg/h	20.000	E
Proizvodnja fermentisanog povrća	R	100	50 kg/h	20.000	K
Proizvodnja sokova od povrća	R	100	50 l/h	20.000	K
Proizvodnja bezalkoholnih pića	R	100	50 l/h	15.000	K
Proizvodnja kečapa i sosova	R	100	20 kg/h	20.000	K
Proizvodnja semenskog ulja	R	200	50 l/h	30.000	K
Proizvodnja hrane od soje	P	400	40 kg/h	40.000	E
Proizvodnja čokoladnih proizvoda	R	100	15 kg/h	20.000	K
Proizvodnja voćnih kolača	R	200	20 kg/h	20.000	K
Prerada meda	R	150	10 kg/h	20.000	K
Proizvodnja musli proizvoda	R	200	50 kg/h	40.000	K
Proizvodnja draže proizvoda	R	200	50 kg/h	40.000	K
3. Mašinogradnja i metaloprerada					
Proizvodnja solarnih sušara za bilje	P	100	100 kom/g	15.000	K
Proizvodnja transportnih kolica	P	150	2 kom/d	30.000	K
Proizvodnja presa za alu. konzerve	P	200	100 kom/h	40.000	K
Proizvodnja stonih inkubatora za jaja	R	80	1000 kom/g	10.000	K
Proizvodnja rashladnih kontejnera	P	80	15 kom/g	20.000	K
Proizvodnja modela za livenje	R	200	100 kom/g	15.000	K
Proizvodnja peći na čvrsto gorivo	P	300	500 kom/g	25.000	K
Proizvodnja sigurnosnih ormara	P	200	3 kom/d	20.000	K
Proizvodnja spojnice za nameštaj	P	200	50 t/g	20.000	K
Proizvodnja briketirki	P	100	200 kom/g	30.000	K
Proizvodnja peći za biomasu	P	200	250 kom/g	40.000	K
Proizvodnja mini hladnjača	P	300	300 kom/g	30.000	K
Proizvodnja obojenih metala	P	350	100 t/g	40.000	K
Proizvodnja filtera za vozila	P	200	100 kom/h	30.000	K
Proizvodnja poljoprivrednih alatki	P	200	200 kom/d	20.000	K
4. Prerada sekundarnih sirovina					
Proizvodnja energetskih briketa	P	100	200 kg/h	25.000	K
Proizvodnja briketa od strugotine	P	500	200 kg/h	20.000	K
Protektiranje starih guma	P	100	100 kom/d	20.000	K
Prerada otpadnog stakla	P	250	200 kg/h	30.000	K
Reciklaža otpadnih materijala	P	300	300 kg/h	20.000	K
5. Proizvodnja za građevinarstvo					
Proizvodnja malih dizalica	P	200	300 kom/g	30.000	K
Proizvodnja suvih građ. materijala	P	300	10 t/d	30.000	K
Proizvodnja tečnih građ. materijala	P	300	10 t/d	20.000	K
Proizvodnja betonske galanterije	P	600	1 t/d	50.000	K
Proizvodnja zidarskih veziva	P	500	100 t/g	40.000	K
Proizvodnja blokova za zidanje	P	600	1.000 kom/d	30.000	K
Proizvodnja izolacionog materijala	P	200	1 t/d	15.000	K
Proizvodnja seoskih zidanih peći	P	100	2 kom/d	15.000	K

Tabela P-1. Katalog ispitanih poslovnih ideja

Delatnost i naziv ideje	Ispitani parametri				
	Organ. oblik	Prostor m ²	Kapacitet proizvodnje	Oprema (evro)	Kvalitet proizvoda
1	2	3	4	5	6
6. Ostala proizvodnja					
Proizvodnja ručno tkanih proizvoda	<i>R</i>	50	10 kom/d	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja posteljine	<i>P</i>	100	100 kom/d	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja ženskog rublja	<i>P</i>	100	100 kom/d	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja sportske opreme	<i>P</i>	200	100 kom/d	40.000	<i>K</i>
Proizvodnja malih transformatora	<i>P</i>	150	100 kom/g	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja merne elektro opreme	<i>P</i>	250	300 kom/g	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja štampanih kola	<i>P</i>	250	100 kom/d	40.000	<i>K</i>
Proizvodnja neonskih svetiljki	<i>P</i>	200	300 kom/d	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja pletarskih proizvoda	<i>R</i>	200	100 kom/d	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja parketa	<i>P</i>	300	100 m ² /d	40.000	<i>K</i>
Briketiranje drvenih otpadaka	<i>P</i>	200	20 t/d	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja drvene ambalaže	<i>R</i>	200	100 m ³ /d	40.000	<i>K</i>
Proizvodnja komadnog nameštaja	<i>R</i>	300	20 kom/d	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja plastične ambalaže	<i>P</i>	200	2.000 kom/d	40.000	<i>K</i>
Proizvodnja plastičnih čaša i tanjira	<i>P</i>	200	2.000 kom/d	40.000	<i>K</i>
Proizvodnja dezinfekcionih sredstava	<i>P</i>	300	80 t/g	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja domaće radinosti	<i>R</i>	200	50 kom/d	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja tapiserija	<i>R</i>	100	10 kom/d	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja pčelarskog pribora	<i>R</i>	100	20 kom/d	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja plastičnih čamaca	<i>R</i>	100	1 kom/d	15.000	<i>K</i>
Proizvodnja plastičnih kaca	<i>R</i>	150	20 kom/d	10.000	<i>K</i>
Proizvodnja kartonske ambalaže	<i>P</i>	200	100 kom/d	15.000	<i>K</i>
7. Uslužne delatnosti					
Lične usluge	<i>R</i>	50	–	10.000	<i>K</i>
Knjigovodstvene usluge	<i>R</i>	30	–	10.000	<i>K</i>
Obrazovne usluge	<i>R</i>	30	–	5.000	<i>K</i>
Servisiranje kućnih aparata	<i>R</i>	100	5 kom/d	10.000	<i>K</i>
Kompjuterske usluge	<i>R</i>	60	–	10.000	<i>K</i>
Razne zanatske usluge	<i>R</i>	–	–	10.000	<i>K</i>
Razne konsalting usluge	<i>R</i>	30	–	5.000	<i>K</i>

Prilog 2. Katalog poslovnih ideja sa procenjenim parametrima.

Tabela P-2. Katalog poslovnih ideja sa procenjenim parametrima

Delatnost i naziv ideje	Ispitani parametri				
	Organ. oblik	Prostor m ²	Kapacitet proizvodnje	Oprema (evro)	Kvalitet proizvoda
1	2	3	4	5	6
1. Poljoprivredna proizvodnja					
Proizvodnja semenskog krompira	R	10.000	20 t/g	5.000	E
Proizvodnja semenskog luka	R	10.000	15 t/g	3.000	E
Proizvodnja lešnika i badema	R	10.000	600 stabala	15.000	E
Proizvodnja cveća	R	5.000	–	5.000	E
Proizvodnja ukrasnog grmlja	R	5.000	–	6.000	K
Proizvodnja kalifornijske gliste	R	500	–	4.000	K
Proizvodnja povrća	R	10.000	–	2.000	E
Uzgjoj ptica	R	100	–	3.000	K
2. Prehrambena proizvodnja					
Proizvodnja vakuumiranog voća	P	100	50 kg/h	20.000	K
Proizvodnja koncentrovanih supa	R	150	50 t/g	30.000	K
Proizvodnja bombona	R	50	30 kg/d	10.000	K
Proizvodnja pomfrita	R	30	80 kg/d	5.000	K
Proizvodnja sladoleda	R	30	100 kg/d	12.000	K
Proizvodnja sušenog mesa	R	100	5 t/g	8.000	E
Proizvodnja konditorskog voća	R	100	50 kg/d	20.000	K
Proizvodnja čajnog peciva	R	100	50 t/g	15.000	K
Proizvodnja dečije hrane	R	150	100 t/g	40.000	K
Proizvodnja pekarskih proizvoda	P	50	200 kg/d	20.000	K
Proizvodnja poslastičnih proizvoda	R	50	50 kg/d	15.000	K
3. Mašinoqradnja i metalopreraa					
Proizvodnja prehrambenih mašina	P	100	200 kom/g	20.000	E
Proizvodnja pekarica	P	100	300 kom/g	20.000	K
Proizvodnja rotacionih drljača	P	200	3 kom/d	30.000	K
Proizvodnja mini mlinova	P	200	200 kom/g	40.000	K
Proizvodnja uređaja za navodnjavanje	P	150	1 kom/d	40.000	K
Proizvodnja kokošijih kaveza	R	100	–	10.000	K
Proizvodnja metalne galanterije	P	200	1 t/g	30.000	K
Proizvodnja balkonskih ograda	R	100	–	20.000	K
Proizvodnja bolničke opreme	R	100	–	25.000	K
Proizvodnja sita	R	100	–	15.000	K
Proizvodnja laboratorijskih posuda	P	150	10 t/g	40.000	K
Proizvodnja raznih lampi	R	100	10 kom/d	10.000	K
Proizvodnja limenih posuda	P	100	–	20.000	K
Proizvodnja raznih oluka	P	150	100 t/g	30.000	K
Proizvodnja mini presa i muljača	P	200	100 kom/g	40.000	K
Proizvodnja prikolica za stoku	P	200	200 kom/g	40.000	K
Proizvodnja prskalice za povrće	P	100	10 kom/d	20.000	K
Proizvodnja razmenjivača toplote	P	150	–	30.000	K
Proizvodnja solarnih grejača	P	150	20 kom/d	20.000	K
Proizvodnja uređaja za branje bilja	P	150	3 kom/d	40.000	K
Proizvodnja uređaja za veštačku kišu	P	150	2 kom/d	30.000	K
Proizvodnja ventilatora	P	150	6 kom/d	20.000	K
Proizvodnja vetrenjača za navodnjavanje	P	150	–	50.000	K
Proizvodnja termoizolacionih prozora	P	150	10 kom/d	40.000	K
Proizvodnja ekoloških dimnjaka	P	150	–	30.000	E
Proizvodnja solarnih sistema	P	150	1 kom/d	50.000	E
Proizvodnja kalorifera	P	120	10 kom/d	40.000	K
Proizvodnja gasne opreme	R	150	–	30.000	K
Proizvodnja ručnog alata	R	100	–	25.000	K
Proizvodnja elektrogrejača	R	100	20 kom/d	30.000	K
Proizvodnja antena	R	50	–	20.000	K
4. Proizvodnja ostalih proizvoda					

Tabela P-2. Katalog poslovnih ideja sa procenjenim parametrima

<i>Delatnost i naziv ideje</i>	<i>Ispitani parametri</i>				
	<i>Organ. oblik</i>	<i>Prostor m²</i>	<i>Kapacitet proizvodnje</i>	<i>Oprema (evro)</i>	<i>Kvalitet proizvoda</i>
1	2	3	4	5	6
Proizvodnja plastičnih šrafova	<i>R</i>	100	10 t/g	20.000	<i>K</i>
Proizvodnja stiropora	<i>P</i>	100	100 t/g	25.000	<i>K</i>
Proizvodnja aditiva za stočnu hranu	<i>P</i>	150	–	30.000	<i>K</i>
Proizvodnja gajbica od drveta	<i>P</i>	200	–	40.000	<i>K</i>
Proizvodnja pekarske opreme	<i>R</i>	100	–	25.000	<i>K</i>
Proizvodnja ambalažnog papira	<i>P</i>	100	–	10.000	<i>K</i>
5. Uslužne delatnosti					
Servisiranje kompjutera	<i>R</i>	30	–	15.000	<i>K</i>
Dizajnerske usluge	<i>R</i>	40	–	10.000	<i>K</i>
Usluge transfera inovacija	<i>R</i>	50	–	10.000	<i>K</i>
Reklamne usluge	<i>R</i>	40	–	10.000	<i>K</i>
Marketinške usluge	<i>R</i>	40	–	10.000	<i>K</i>
Razvojne usluge	<i>R</i>	40	–	10.000	<i>K</i>

Prilog 3. Neki ekonomski pojmovi [66, 67].

• **Oblici preduzeća u privredi Srbije**

Nakon donošenja Zakona o preduzećima 1996 godine, koji razrađuje i definiše tržišni model privređivanja privrednih subjekata, razlikuju se tri oblika preduzeće:

I Privredno društvo – tu je čist privatni kapital, i može se organizovati kao:

1. Društvo lica – ovde članovi društva svom svojom imovinom garantuju za imovinu preduzeća. Postoje dva oblika organizovanja:

- *Ortačko društvo* - osnivaju dva ili više fizička lica. Za obaveze društva članovi društva odgovaraju neograničeno solidarno.
- *Komanditno društvo* - osnivaju ga:
 - komplementar - može biti samo fizičko lice i za obaveze društva odgovara neograničeno solidarno,
 - komanditor - može biti fizičko ili pravno lice i za obaveze društva odgovara do visine ugovorenog uloga.

2. Društvo kapitala – članovi društva ne odgovaraju svom svojom imovinom za imovinu preduzeća. Postoje dva oblika organizovanja:

- *Akcionarsko društvo (AD)* - je društvo čiji je osnovni kapital podeljen na akcije nominalne vrednosti. Mogu ga osnovati i pravna i fizička lica, i to Ugovorom ukoliko su više osnivača, ili Odlukom ukoliko je jedan osnivač. AD se može osnovati:
 - Simultano (istovremeno) - osnivanje je odjednom bez upućivanja javnog poziva za upis i uplatu akcija. Za organizovanje je potreban jedan osnivač i minimalan iznos od 10.000 USD u dinarskoj protivvrednosti po kursu na dan uplate.
 - Sukcesivno (postepeno) - osnivanje je deo po deo putem upućivanja javnog poziva za upis i uplatu akcija. Za organizovanje AD potrebno je najmanje dva osnivača i minimalan iznos od 20.000 USD u dinarskoj protivvrednosti po kursu na dan uplate.
- *Društvo sa ograničenom odgovornošću (DOO)* - mogu osnovati i pravna i fizička lica. Osnivaju se ugovorom, ukoliko je više osnivača, ili odlukom, ukoliko je jedan osnivač. Najviše može biti 30 osnivača. Osnivači ne odgovaraju za obaveze društva, već samo snose rizik za poslovanje društva do visine svog uloga. Minimalni osnivački ulog je 5.000 USD u dinarskoj protivvrednosti po kursu na dan uplate.

II Javno preduzeće – osniva država ili jedinica lokalne samouprave zbog obavljanja deletnosti od opšteg interesa. Treba napomenuti da poslove od opšteg interesa mogu da obavljaju i drugi oblici preduzeća, delovi preduzeća ili preduzetnik. Način i postupak osnivanja javnih preduzeća uređuje se Zakonom.

III Društveno preduzeće – je preduzeće koje posluje isključivo društvenim kapitalom koji je podeljen na akcije ili udele određene nominalne vrednosti. To je privremen, zatečen oblik organizovanja privrede koji u postupku svojinske transformacije treba da se privatizuje i preorganizuje u neki od oblika društva kapitala, u skladu sa Zakonom.

• Preduzeća prema funkciji u procesu reprodukcije

Prema funkciji koju imaju u procesu reprodukcije preduzeća se razvrstavaju u tri grupe i to na proizvodna, trgovinska i uslužna, kao što je prikazano na slici 9.1.



Slika 9.1: Preduzeća prema funkciji u procesu reprodukcije [66]

• Sredstva preduzeća

Prema nameni sredstva preduzeća se dele na:

1. poslovna sredstva, i
2. vanposlovna sredstva.

U poslovna sredstva (*PS*) spadaju sva ona sredstva koja su direktno angažovana u izvršavanju zadataka preduzeća. Cilj njihovog korišćenja je proizvodnja materijalnih dobara i pružanje usluga radi ostvarenja dobiti. Poslovna sredstva se prema svojim karakteristikama dele na:

- osnovna sredstva (*OS*), i
- obrtna sredstva (*OBS*).

Osnovna sredstva (OS) čine stalna sredstva preduzeća i predstavljaju njegovu trajnu materijalnu osnovu. Kao deo poslovnih sredstava ona su duže prisutna u procesu poslovanja. Osnovne karakteristike osnovnih sredstava su:

- vek trajanja duži od godinu dana ($t > 1god$),
- koeficijent obrta manji od jedan ($Kos < 1$),
- postepeno se troše u toku veka trajanja,
- samo utrošene vrednosti se prenose na nov proizvod, i
- obračun amortizacije uračunavamo u cenu.

Sredstva za rad čine najvažniji deo osnovnih sredstava. Tu spadaju: mašine, uređaji i druga oprema. U širem smislu, pod osnovnim sredstvima se podrazumeva i zemljište, šume, građevinski objekti, kao i određena nematerijalna ulaganja i novčana sredstva koja imaju karakter osnovnih sredstava.

Međutim, u osnovna sredstva ne spadaju sva sredstva za rad. Naime, ako je njihov vek trajanja kraći od godinu dana, a nabavna vrednost mala, ta sredstva spadaju u grupu obrtnih sredstava. To su sitan inventar, razni alati, deo ambalaže i dr.

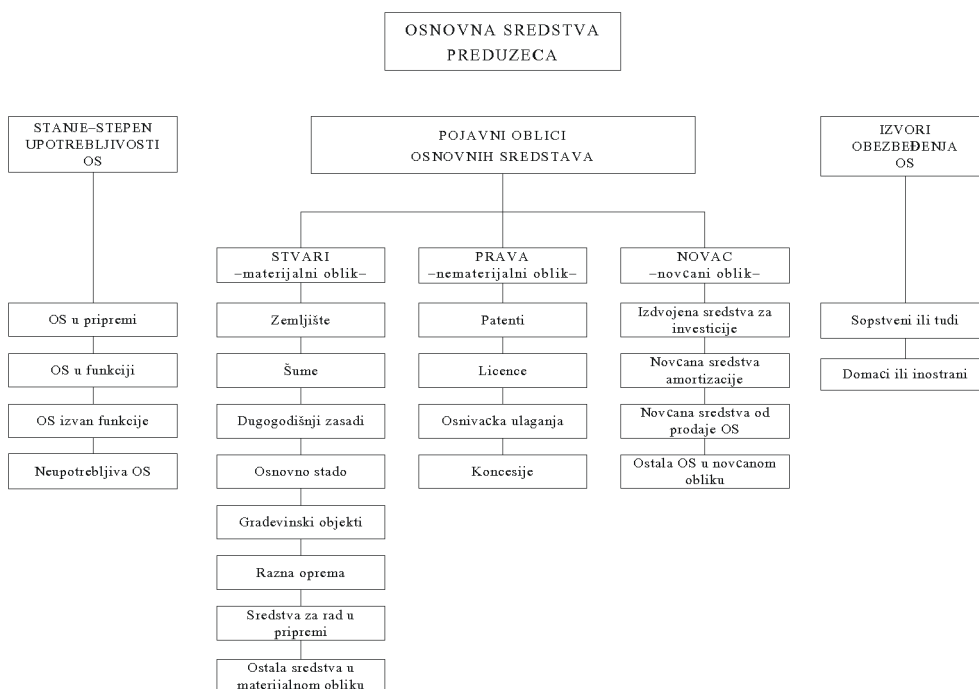
Osnovna sredstva se različito razvrstavaju u zavisnosti od kriterijuma koji se pri tome koriste. Najčešće se kao kriterijum koriste: stanje sredstava i njihov stepen upotrebljivosti, oblici u kojima se sredstva nalaze - pojavni oblici, izvori obezbeđenja sredstava, i dr. Na slici 9.2 je prikazano način razvrstavanja osnovnih sredstava u zavisnosti od navedena tri kriterijuma.

Obrtna sredstva (OBS) predstavljaju deo poslovnih sredstava preduzeća. Imaju značajnu ulogu u procesu reprodukcije jer, najčešće, čine pretežni deo supstance novog proizvoda. Po svojim karakteristikama bitno se razlikuju od osnovnih sredstava. Kod obrtnih sredstava:

- koeficijent obrta je veći od jedinice ($Kobs > 1$),
- vek upotrebe kraći od godinu dana ($t < 1god$),
- troše se odjednom, i
- celokupnu utrošenu vrednost prenose na nove proizvode.

Obrtna sredstva čini čitava lepeza elemenata, kao što su:

- sve vrste sirovina (S),
- sve vrste materijala (M):
 - osnovni materijali (Mo), i
 - pomoćni materijali (Mp),
 npr: kod proizvodnje hleba:
 - brašno - osnovni materijal
 - so - pomoćni materijal
 - kvasac - pomoćni materijal
- sve vrste energenata (E) - u svom agregatnom stanju,
- rezervni delovi (RD),
- ambalaža (Amb),
- sitan inventar i alati (Si),
- auto gume (Ag)



Slika 9.2: Klasifikacija osnovnih sredstava [66]

- nedovršeni proizvodi i poluproizvodi (*NP*),
- gotovi proizvodi (*GP*),
- razna potraživanja-plasmani (*Pot*),
- novčana sredstva (*NS*), i dr.

• **Amortizacija** - obračun trošenja sredstava za rad

Amortizacija (*A*) je ekonomska kategorija koja predstavlja smanjenje vrednosti osnovnih sredstava, s jedne strane, i prenošenje alikventnog dela te vrednosti na nove proizvode i usluge, s druge strane. Amortizacijom se vrši transformisanje naturalnih osnovnih sredstava u novčana sredstva.

Osnovni elementi za obračun trošenja sredstava za rad (amortizacije) su:

- *osnovica za obračun amortizacije* - to je najčešće NVOS-nabavna vrednost OS.
- *vek trajanja sredstava za rad* (*t*) - to je vremenski period u kome sredstva treba da služe svojoj nameni. Na osnovu veka trajanja utvrđuje se stopa amortizacije (*As*) čijom se primenom na osnovicu za obračun amortizacije dolazi do godišnje kvote.

$$As = \frac{100}{t}$$

- *ostvareni učinci* - se koriste kao element za obračun amortizacije umesto veka trajanja sredstava samo u slučaju kada se učinci mogu pratiti i sagledati (npr:

količina rude u nekom ležištu).

U zavisnosti od elemenata koji se koriste, u praksi su najčešće u upotrebi dve osnovne metode obračuna amortizacije, i to:

- vremenska, i
- funkcionalna.

Vremenska metoda obračuna amortizacije polazi od veka trajanja odnosno vreme upotrebe sredstava za rad. Iznos amortizacije je nezavistan od ostvarenog učinka. U zavisnosti od postupka obračuna vremenske amortizacije razlikuje se:

- vremenska ravnomerna metoda,
- vremenska progresivna metoda, i
- vremenska degresivna metoda.

Funkcionalna metoda obračuna amortizacije polazi od stvarnog korišćenja sredstava za rad. Kao elementi za obračun koriste se nabavna vrednost, vek trajanja i korisni učinak. Ovo je realniji postupak obračuna amortizacije, jer se trošenje sredstava vezuje za ostvarene učinke. Kao korisni učinci smatraju se: ostvarena količina proizvoda, izvršene usluge, broj pređenih kilometara nekog vozila, ...

Vremenski ravnomerna metoda

Kod korišćenja vremenski ravnomerne metode za obračun amortizacije, godišnji iznos amortizacije tj. godišnja kvota (Aq) se izračunava kao:

$$Aq = NVOS \cdot AS(\%)$$

Sadašnja vrednost osnovnog sredstva ($SVOS$) se izračunava kao:

$$SVOS = NVOS - UAm$$

gde je:

UAm - ukupna amortizacija obračunata za protekli period,

ili:

$$SVOS = NVOS - \frac{NVOS \cdot Z}{t}$$

gde je:

Z - period korišćenja sredstava za rad.

Pri obračunu amortizacije, predhodnim obrascima, nije uzeta u obzir likvidaciona vrednost, tj. vrednost koju sredstva za rad mogu imati po isteku veka trajanja, odnosno u momentu stavljanje sredstva van upotrebe. Zbog toga pri obračunu amortizacije treba proceniti likvidacionu vrednost osnovnog sredstva ($LVOS$) i uzeti je u obzir pri utvrđivanju amortizacione stope:

$$As = \frac{NVOS - LVOS}{NVOS \cdot t} \cdot 100$$

gde je:

$LVOS$ - likvidaciona vrednost osnovnog sredstva za rad.

Postoje neka osnovna sredstva koja ne podležu amortizaciji, tj. amortizaciona stopa je jednaka nuli ($As = 0 = 0\%$), kao što su:

- zemljište,
- šume,
- saobraćajna infrastruktura,
- kulturno istorijski spomenici (ukoliko se ne koriste u komercijalne svrhe),
- neka naučna dela, ...

Za pojedina osnovnih sredstava stopa amortizacije najčešće iznosi:

Tabela P-3. Stopa amortizacije

Osnovna sredstva	$t(\text{god})$	$As(\%)$	As
za građevinske objekte	40	2,5	0,025
za opremu	10	10	0,10
za transportna sredstva	7	15	0,15
za kompjutersku opremu	4	25	0,25

U Prilogu 4. se razmatraju amortizacione stope za veći broj osnovnih sredstva.

• Podela troškova

U ekonomskoj literaturi može se naći veći broj podela troškova, u zavisnosti od autora i kriterijuma koji se pri tome koriste. Ovde je izvršena podela troškova prema:

- I prirodi troškova, i
- II obimu proizvodnje.

I Troškovi prema prirodi (prirodni troškovi) čine osnovne troškove poslovanja preduzeća. Oni ukazuju na poreklo odnosno svrhu nastanka troškova. Smatraju se troškovima u širem smislu i predstavljaju osnovu za dalja razvrstavanja troškova. Tu spadaju:

1. troškovi predmeta rada (Tpr) ili troškovi materijala (Tm),
2. troškovi sredstava za rad (Tsr),
3. troškovi rada ili radne snage (Trs),
4. troškovi proizvodnih usluga (Tpu), i
5. nematerijalnih usluga (Tn).

1. Troškovi predmeta rada (Tpr) ili troškovi materijala (Tm) čine: troškovi materijala za izradu, troškovi osnovnog materijala (režijskog) i troškovi goriva i energije, kao što je prikazano na slici 9.3.

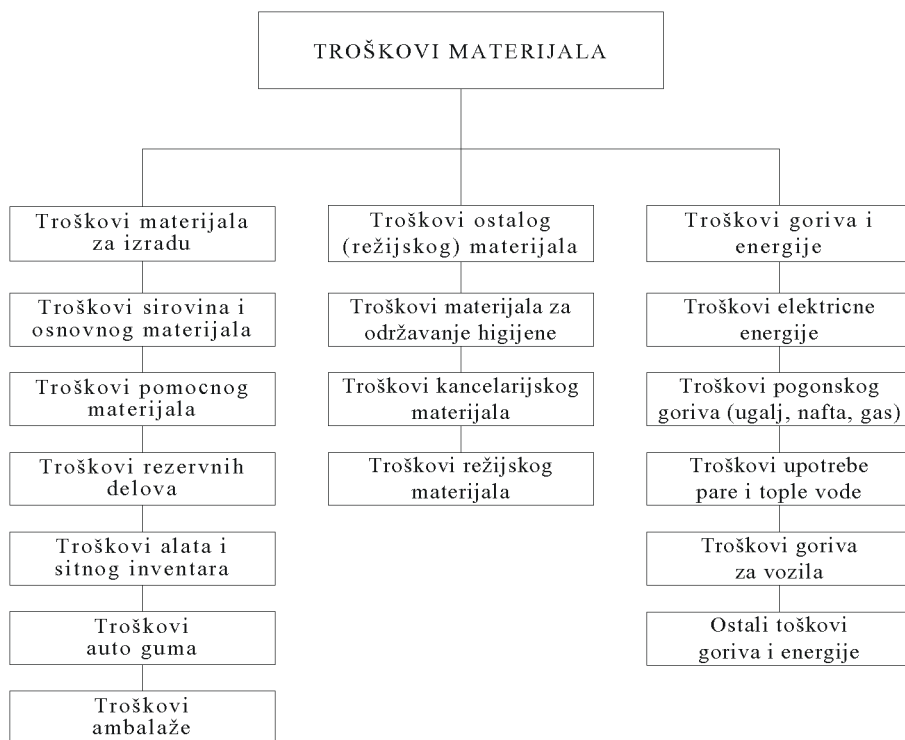
-

2. Troškovi sredstava za rad (Tsr):

- Amortizacija (A)
- Troškovi tekućeg održavanja (Tto) - mali izdaci
- Troškovi investiciono održavanja (Tio) - veći zahvati
- Troškovi premije osiguranja osnovnih sredstava
- Troškovi kamata na korišćenje kredita za osnovna sredstva

3. Troškovi rada ili radne snage (Trs):

- Neto zarade (NZ)



Slika 9.3: Troškovi predmeta rada ili troškovi materijala [66]

- Naknade radnicima
 - Porez na zarade i naknade zarada
 - Doprinosi za zarade i naknade zarada
 - Ostali lični rashodi
4. Troškovi proizvodnih usluga (T_{pu}):
- Troškovi usluga na izradu učinka (proizvoda)
 - Troškovi transportnih usluga
 - Troškovi usluga održavanja
 - Troškovi zakupnina
 - Troškovi učešća na sajmovima
 - Troškovi reklama i propagandi
 - Troškovi ostalih usluga
5. Nematerijalnih usluga (T_n):
- Troškovi naknade (honorari, ugovor o delu, ...)
 - Troškovi neproizvodnih usluga
 - Troškovi reprezentacije
 - Troškovi premije osiguranja

- Troškovi članarina
- Troškovi platnog prometa
- Troškovi poreza (na imovinu, na prihod, ...)
- Troškovi doprinosa (na lične dohodke)
- Ostali nematerijalni troškovi

II Prema tome kako reaguju na kretanje obima proizvodnje i prometa, troškovi se dele na:

1. fiksne troškove (FT) i,
2. varijabilne troškove (VT).

1. *Fiksni troškovi* (FT) - to su troškovi koji se ne menjaju pri promeni obima proizvodnje. U zavisnosti da li se uopšte ne menjaju ili ostaju nepromenljivi samo u okviru pojedinih zona, fiksni troškovi se pojavljuju kao:

- apsolutno fiksni (FTa), i
- relativno fiksni (FTr).

Apsolutno fiksni troškovi (FTa) - oni su konstantni, nepromenljivi, bez obzira kako se ostvaruje proizvodnja. Tu spadaju:

- vremenska amortizacija,
- premija osiguranja imovine,
- troškovi zakupnine,
- kamate na kredite za osnovna sredstva,
- troškovi osnivačkih ulaganja, i
- lišni dohoci rukovodećeg i drugog režijskog osoblja.

Relativno fiksni troškovi (FTr) - oni su nepromenljivi samo u pojedinim zonama poslovanja. Tu spadaju:

- zarada radnika na poslovima tehničke pripreme, kontrole i održavanja,
- troškovi materijala pogonske režije,
- troškovi tuđih usluga,
- troškovi administrativnih radnih mesta, ...

2. *Varijabilni troškovi* (VT) - troškovi koji se menjaju pri izmeni obima proizvodnje.

U zavisnosti od načina reagovanja varijabilni troškovi se dele na:

- proporcionalne varijabilne troškove (VTp),
- progresivne varijabilne troškove ($VTpg$), i
- regresivne varijabilne troškove (VTd).

Proporcionalni varijabilni troškovi (VTp) - menjaju se proporcionalno, odnosno srazmerno izmeni obima proizvodnje. Tu spadaju:

- funkcionalna amortizacija,
- zarade radnika koje se isplaćuju na osnovu ostvarenog učinka,
- pojedini materijalni troškovi (pakovanje),
- određeni logistički troškovi, ...

Progresivni varijabilni troškovi ($VTpg$) - imaju trend bržeg porasta od uvećanja proizvodnje. Tu spadaju:

- troškovi prekovremenog rada,

- troškovi unapređenja prodaje (povećan rabat, kase skonta, izdaci za promociju, troškovi istraživanja tržišta, ...)

- određeni troškovi koji nastaju zbog preopterećenosti kapaciteta, ...

Degresivni varijabilni troškovi (VTd) - imaju sporiji rast od kretanja obima proizvodnje. Tu spadaju:

- troškovi pogonske energije,
- troškovi transporta,
- troškovi pomoćnog materijala, ...

Prilog 4. Amortizaciona stopa za osnovna sredstva.

U ovom prilogu su prikazane amortizacione stope osnovnih sredstava propisanih Pravilnikom o nomenklaturi nematerijalnih ulaganja i osnovnih sredstava sa stopama amortizacije. Osnovna sredstva koja po nazivu ili bližem opisu naziva nisu navedena u Nomenklaturi raspoređuje se u amortizacione grupe u koje su raspoređena njima najbližnja osnovna sredstva.

Godišnje stope amortizacije propisane u Nomenklaturi odgovaraju korišćenju osnovnih sredstava do dve smene. Smatra se da se osnovno sredstvo koristi do dve smene ako je godišnje bilo u upotrebi do 4.400 sati (uključujući i vreme pripremanja za početak rada i vreme raspremanja po završetku rada).

U Tabeli P-4 navedene su stope samo za neka osnovna sredstva, za ona koja nisu navedena, podaci se mogu naći u Pravilniku koji je objavljen u "Službeni list SRJ", br. 17/97 od 11.4.1997. i "Službeni list SRJ" 24/2000 od 08.06.2000. god. [68, 69].

Tabela P-4. Nomenklatura sredstava za amortizaciju

Naziv osnovnog sredstva	Amortizaciona stopa As(%)
I. Građevinski objekti	
1. Objekti za vršenje proizvodnje uglja, rude metala i nemetala	
1) Za hidrološka, seizmološka i druga ispitivanja	6
2) Za utvrđivanje količina i kvaliteta uglja, rude metala i rude nemetala	5,5
3) Za otklanjanje i za površinske kopove uglja, metala i nemetala	5
4) Podzemne prostorije za eksploataciju uglja, metala i nemetala	8
2. Objekti za proizvodnju i prenos nafte i gasa	
1) Za seizmološka i druga ispitivanja	10
2) Sabirno-otpremni objekti na naftnim i gasnim poljima	10
3) Naftovodi i gasovodi:	
-za daljinski transport nafte i gasa	5
-za transport nafte i gasa u okviru naftnih i gasnih polja	7
-naftovodi i gasovodi u moru	10
3. Elektroprivredni i vodoprivredni objekti	
1) Brane (vodojaže) i nasipi:	
-zemljane	1
-betonske i visoke betonske	1,5
2) Crpne stanice:	
-betonske i zidne	1,5
-montažne	2,5
3) Kanali (dovodni, odvodni, razvodni) i prateći objekti na njima:	
-zemljani i zemljano-stabilizovani	1,5
-betonski	2
-obloženi betonom ili kamenom	2,5
4) Cevovodni (pod pritiskom i ostali):	
-betonski	2
-čelični	3,5
-plastični	8
-azbestno-cementni, liveno-gvozdeni i keramički	2,5
5) Pragovi, betonske ustave, betonski bazeni i taložnici	1,3
6) Kaskade i bujične pregrade	2,5
7) Propusti	2
8) Objekti za iskorišćavanje i uoptrebu vode:	
-horizontalne cevne drenaže	5
-vertikalne cevne drenaže (bunari)	10
9) Zgrade i druge građevine hidroelektrana:	
-od betona	1,5

Tabela P-4. Nomenklatura sredstava za amortizaciju

Naziv osnovnog sredstva	Amortizaciona stopa As(%)
-od ostalog materijala	2
10) Objekti za prenos električne energije:	
-dalekovodi (betonski i čelični)	3
-zgrade trafostanica i ostalih razvodnih postrojenja	2
11) Objekti za distribuciju električne energije:	
-nadzemni vodovi od 110kV i viših napona struje	3
-nadzemni vodovi srednjeg napona i niskonaponske mreže	6,7
12) Objekti kanalizacije i objekti prečišćavanja otpadnih voda:	
-betonski	2
-azbestno-cementni i keramički	2,5
4. Fabrike i ostale hale za vršenje delatnosti iz oblasti industrije	
-od tvrdog materijala	2,5
-od metala	3
-od drveta	4
5. Zgrade i druge građevine za vršenje delatnosti iz oblasti poljoprivrede i šumarstva	
1) za smeštaj i ishranu stoke:	
-od tvrdog materijala	2,5
-od metala	3,5
-od drveta i ostalog materijala	5
2) za proizvodnju ranog i sezonskog voća:	
-staklenici	7
-plastenici	12,5
6. Objekti za vršenje delatnosti ribarstva:	
-mrestilišta	3
-za uzgoj ribe	4
-ostalo	5
7. Objekti za odgoj divljači:	
-od tvrdog materijala	2
-od metala	3,5
-od drveta i ostalog materijala	5
8. Gornji slojevi puteva i ostalih izgrađenih putnih površina	
1) Auto putevi	7
2) Putevi za javni saobraćaj (ulice i trgovi):	
-sa kolovozom od betona	3
-sa kolovozom od asfalta	4
-ostalo	6
3) Putne staze i ostale izgrađene putne površine:	
-od betona, asfalta i kocke	5
-ostalo	4
4) Mostovi, vijadukti, tuneli i galerije na putevima:	
-od betona i kamena	1,5
-od metala	2,5
-ostalo	10
9. Objekti za čuvanje, smeštaj i prodaju robe i drugih proizvoda:	
-od tvrdog materijala	1,8
-od metala	3
-ostalo	6
10. Građevine za obavljanje delatnosti ugostiteljstva i turizma:	
-od tvrdog materijala	1,8
-od metala	3,5
-od drveta	10
-ostalo	5
11. Zgrade za rad škola, fakulteta, akademija i univerziteta:	
-od tvrdog materijala	1,5
-od metala	3,5
-od drveta i ostalog materijala	5
12. Objekti za sport i rekreaciju:	
-od betona, kamena i opeke	1,5
-fudbalski stadioni i igrališta za male sportove	1,5
13. Upravne zgrade, zgrade banaka, pošta, društvenih organizacija:	
-od betona, betona i metala, kamena i opeke	1,3

Tabela P-4. Nomenklatura sredstava za amortizaciju

Naziv osnovnog sredstva	Amortizaciona stopa As(%)
-od metala	3
-od drveta i ostalog materijala	4
14. <i>Stambene zgrade:</i>	
1) Prizemne i spratne zgrade:	
-od betona, betona i metala, kamena i opeke	1,3
-od metala	2,5
-od drveta i ostalog materijala	4
2) Višespratne zgrade i soliteri:	
-od betona, betona i metala, kamena i opeke	1,5
-od metala	3,5
II. Oprema za vršenje delatnosti	
15. <i>Oprema za hemijsku industriju:</i>	
-za proizvodnju baznih hemikalija i petrohemikalija, veštačkih đubriva, plastičnih masa, celuloze	12,5
-za proizvodnju farmaceutskih sirovina	16,5
-za proizvodnju sredstava za pranje i kozmetičkih preparata	16,5
-za proizvodnju sredstava za zaštitu bilja	12,5
16. <i>Oprema za proizvodnju građevinskog materijala</i>	
1) za kreč i gips	7
2) za proizvodnju cementa:	
-peći, mlinovi, drobilice	7
-sušare, filteri, elektrofilteri, ...	10
-mobilna mehanizacija za lomljenje kamena	16,5
3) Oprema za proizvodnju cigle, blokova i crepa:	
-peći, mlinovi i drobilice	11
-za finalnu izradu cigli i crepova	12,5
-ostala oprema	10
17. <i>Oprema za proizvodnju finalnih proizvoda od drveta</i>	
1) Oprema za proizvodnju nameštaja, ambalaže, građevinskih elemenata:	
-testere, rendisaljke, ...	12,5
-bušilice, brusilice, mašine za nanošenje laka	14,3
-glodalice, pištolji za lak, mašine za furniranje	16,5
-automatske prese, mešalice za lepak, ...	8,3
-višeetažne prese, zidane sušare i perionice	6,5
18. <i>Oprema za proizvodnju tapetarskih proizvoda:</i>	
-programirane šivaće mašine	20
-industrijske šivaće mašine bez programera	14,3
-mašine za krojenje i mašine za prošivanje rubova	12,5
19. <i>Oprema za pekarsku i mlinsku industriju:</i>	
-za čišćenje i pripremanje žitarica	10
-za mlevenje žitarica	5
20. <i>Oprema za proizvodnju, preradu i konzerviranje mesa:</i>	
-za primarnu obradu stoke za klanje, za pakovanje, za smrzavanje mesa	10
-za rasecanje, usitnjavanje i soljenje mesa	12,5
-za preradu i konzerviranje mesa	8,3
21. <i>Oprema za preradu i konzerviranje mleka:</i>	
-za hlađenje, prevoz i prijem mleka, sterilizaciju, proizvodnju sladoleda	14,3
-za proizvodnju sireva, maslaca i mleka u prahu	12,5
22. <i>Oprema za vršenje delatnosti voćarstva, ratarstva, vinogradarstva, ...</i>	
1) Mašine za primarnu obradu zemlje:	
-traktori dvoosovinski	14,3
-traktori jednoosovinski	16,5
-plugovi, tanjirače i podrivači	13,5
2) Mašine i oruđa za setvu, negu i zaštitu useva:	
-prskalice i zaprašivači	20
-sejalice i sadilice	14,3
-rasturači veštačkog đubriva	20
-kopačice i kultivatori	15
23. <i>Mašine i oruđa za setvu i berbu useva:</i>	
-kombajni samohodni	15

Tabela P-4. Nomenklatura sredstava za amortizaciju

Naziv osnovnog sredstva	Amortizaciona stopa As(%)
-kombajni i ostali berači, vučeni	11
-žetelice, kosačice, vadilice, vršilice, grabulje	13
24. Oprema za vršenje delatnosti stočarstva:	
-muzilice, cisterne i otala oprema za transport i hlađenje mleka	12,5
-za ishranu i pojenje stoke u stajama i na pašnjacima	13
-za izdubivanje u stajama	14,3
-inkubatori i grejalice	14,3
-za gajenje pčela i proizvodnju meda i voska	15,5
25. Oprema za zemljane i druge radove na gradilištima	
1) Bageri guseničari i bageri točkaši:	
-snage motora do 75kW	20
-snage motora od 75 – –150kW	14,3
-snage motora preko 150kW	11
2) Bageri guseničari sajlaši:	
-snage motora do 75kW	26,5
-snage motora od 75 – –150kW	12,5
-snage motora preko 150kW	10
3) Buldožeri guseničari:	
-snage motora do 75kW	20
-snage motora od 75 – –150kW	14,3
-snage motora preko 150kW	11
26. Oprema za trgovinu:	
-rafovi, ormari, stalaze, pultovi	10
-rashladne vitrine i ostala oprema za hlađenje	18
-registar kase, vage, mašine za mlevenje i sečenje proizvoda	15
27. Oprema za ugostiteljstvo i turizam	
1) sobni nameštaj u hotelima, motelima, odmaralištima:	
-od drveta	11
-od ostalog materijala	10
2) Nameštaj za restorane, kafane i bifee:	
-od metala	10
-od drveta	10
-od plastike i ostalog materijala	10
28. Oprema za proizvodnju hrane i serviranje hrane i pića:	
-rashladni uređaji, kazani, kotlovi, kuhinjski pribor	15
-servisno posuđe od kristala i drugog plementitog materijala	12,5
-posuđe od keramike i porculana	15
-posue od metala	10
29. Oprema za obavljanje zanatskih usluga:	
-za izradu i opravku predmeta od metala	12,5
-za izradu i opravku elektrotehničkih predmeta	15
-za izradu i opravku predmeta od drveta	14,3
-za izradu i opravku predmeta od kože, tekstila	11
-za izradu prehrambenih proizvoda	12,5
30. Oprema za rad obrazovnih ustanova	
1) Nameštaj u kabinetima i ostalo	
-od drveta	12,5
-od metala i ostalog materijala	11
2) Školska učila	
-elektronska	20
-mehanička	14,3
-ostala	12,5
31. Oprema za zdravstvenu i socijalnu zaštitu:	
-elektronski medicinski uređaji, pribor, ...	20
-mehanički i ostali medicinski uređaji	14,3
-nameštaj u stacionarima	11
III. Voćnjaci, vinogradi i hmeljnici	
32. Voćnjaci	
1) Sljive, trešnje, višnje i dunje:	
-bez navodnjavanja	6

Tabela P-4. Nomenklatura sredstava za amortizaciju

Naziv osnovnog sredstva	Amortizaciona stopa As(%)
-u navodnjavanju	5
2) Jabuke na vegetativnoj podlozi	5
3) Kruške na vegetativnoj podlozi	6,5
4) Kajsije	10
5) Orasi	4
6) Maline, kupine	21
33. Vinogradi i hmeljnici:	
-špalirani	6,5
-gusta sadnja	8,5
-hmeljnici	5,5
34. Brzorastuće drveće:	
-drveće za kombinovanu proizvodnju trupaca i celuloznog drveta	8
-topole i vrbe za proizvodnju celuloze drveta	10
-drveće za energetske potrebe	25
IV. Stoka	
35. Radna i priplodna stoka	
1) Goveda:	
-bikovi	25,5
-krave	20,5
-radni volovi	13
2) Konji:	
-pastuvi	13
-kobile	10,5
-radni konji	9
3) Magarci	10
4) Svinje:	
-nerasti	25
-krmače za priplod	33
5) Ovce i koze:	
-ovnovi i jarci	25
-koze i ovce za mleko i rasplod	20
6) Ostala stoka:	
-kokoši i živina	40
-pčelinja društva	25
V. Ostala ulaganja	
36. Nematerijalna ulaganja:	
-osnivačka ulaganja	20
-ulaganja u istraživanje i razvoj	25
-ulaganja u probnu proizvodnju	33,3
-patenti i licence	20
-uzorci i modeli	20
-ulaganja za višegodišnji zakup	20
-ulaganja za sprovođenje komasacije	20
-ulaganja za sprovođenje arondacije	20
-ostalo	20

Prilog 5. Definisanje osnovnih termina.

U Prilogu 5. su definisani najvažniji termini koji se pojavljuju u radu [58]. Kao osnovni termini pojavljuju se: preduzetništvo, preduzetnik, preduzetnički biznis, mali biznis i upravljanje preduzetništvom, invencija, kreativnost, inovacija. Od pratećih termina izdvajaju se: tranzicija, preduzeće, radnja, firma, delatnost, menadžment, menadžer, tehnologija, organizacija, radnici, zapošljavanje, obrazovanje.

o **Preduzetništvo** obuhvata koncipiranje i organizovanje tržišno orijentisanih poslovnih aktivnosti čiji je krajnji cilj ostvarivanje dobiti. U tom kontekstu, posmatrano sa naučnog stanovišta, preduzetništvo je interdisciplinarna naučna oblast koja se bavi zakonitostima ulaganja kapitala u zadovoljavanje uočene nepokrivene tražnje za novim ili postojećim proizvodima/uslugama na određenom tržištu sa ciljem ostvarivanja dobiti, uz prateće preuzimanje rizika.

o **Preduzetnik** je pojedinac koji samostalno ili u grupi obavlja preduzetničke aktivnosti. Zato on predstavlja subjekat preduzetništva, tj. osobu koja osmišljava i praktično ostvaruje poslovne novine radi postizanja određenih tržišnih efekata, prvenstveno dobiti, ali i povećanja sopstvene tržišne konkurentnosti. Svoje aktivnosti konkretan preduzetnik u osnovi ostvaruje kroz osnivanje novog ili razvoj postojećeg privrednog subjekta (preduzeća, radnje, individualnog poljoprivrednog gazdinstva i sl.). Nasuprot tome, parcijalni individualni tržišni nastupi koji nisu vezani za legitimno i kontinuirano tržišno privređivanje (npr. kupoprodaja nekretnina i druge lične imovine), nemaju karakter preduzetništva niti se njihovi nosioci mogu nazvati preduzetnicima.

o **Preduzetnički biznis** predstavlja sintagmu za poslovnu aktivnost preduzetnika preko koje on teži ostvarivanju svojih poslovnih interesa, u kojima dobit ima centralnu ulogu. On je, stoga, usmeren prema tržištu i odlikuje se ponudom određenih proizvoda ili usluga. Termin "biznis" unutar ove sintagme, kao odomaćena engleska reč, duboko je prodro u svetsko i naše privređivanje, i po svom značenju ekvivalentan je izrazu "poslovanje". Međutim, u odnosu na "poslovanje", "biznis" u praksi direktno asocira preduzetničko delovanje.

o **Mali biznis** odnosi se na preduzetnički biznis koga karakterišu skromna kapitalna ulaganja i mali broj zaposlenih. Ovaj termin najčešće se javlja kod tek osnovanih privatnih firmi (ličnih, porodičnih i drugih). Međutim, vremenom neke od ovih firmi prerastaju u srednje i velike, dok ostale u osnovi zadržavaju svoja startna obeležja ili se gase, ukoliko se poslovni rezultati pokažu kao nepovoljni.

o **Upravljanje preduzetništvom** obuhvata skup preduzetničkih aktivnosti na uspostavljanju i vođenju preduzetničkog biznisa. Suprotna situacija, tj. odsustvo organizovanog upravljanja preduzetništvom u tržišno orijentisanoj firmi, kauzalno dovodi do raznih negativnih posledica (asinhronog dejstva celine menadžmenta, gubljenja osvojene tržišne pozicije, posledičnog pada efekata poslovanja i dr.). Otuda se upravljanje preduzetništvom svodi na pripremu, donošenje i realizovanje preduzetničkih odluka i vođenje biznisa sa ciljem ostvarivanja profita kroz zadovoljavanje određenih društvenih potreba.

o **Invencija** znači naučno ili tehničko otkriće. Inventivni proces ne sledi logiku razmatranja poznatih činjenica i vezuje se često za ono što se naziva "apstraktnim mišljenjem", mišljenjem izdvojenim iz konteksta poznatih stvari. Zato se invencija često vezuje za proces kreativnosti.

o **Kreativnost** nije "bozji dar elite", već je to široko rasprostranjena ljudska karakteristika. Svakako, osnovna "prirodna" kreativnost može da se poboljša u određenim uslovima, što značajno varira u različitim konkretnim organizacijama. Postavlja se pitanje - kakva organizaciona klima podstiče kreativne procese, a kakva ih koči. Iskustvo je pokazalo da klima koja obiluje poteškoćama nije tako loš ambijent za kreativnost. Mnogi umetnici i naučnici su radili u ekstremno lošim uslovima, npr. u toku drugog svetskog rata, a u istom periodu nastala su mnoga epohalna otkrića. Znači određeni psihološki pritisci, određena ekstremna stanja ljudske psihe - rezultiraju visokom motivacijom za kreativni rad. Međutim, to su prinudne motivacije, pa se takav vid stimulisanja kreativnosti danas ne primenjuje. Naprotiv, istraživačko - razvojna odeljenja velikih kompanija obično se grade u izuzetno lepim prirodnim ambijentima, koji obiluju raznim pogodnostima za istraživače - od bazena i teniskih terena do golfa i jahanja.

o **Inovacija** je novi način stavljanja starih ili novih ideja u praksu. U suštini nema potpuno korektne definicije inovacije, ali svaka se može svesti na to da je invencija - otkriće, a inovacija način njegove primene u praksi.

o **Tranzicija** (prolazak, prelazak) ili ekonomija u tranziciji je ekonomija koja se menja iz planske ekonomije (socijalizam) na slobodno tržište (kapitalizam). U današnjim svetskim tokovima obuhvaćeni su procesi preko kojih postsocijalističke zemlje, dakle i naša, teže svom ubrzanom razvoju na principima uvođenja savremenog tržišnog privređivanja i pratećeg uređivanja društvenih odnosa, sa ciljem oslobađanja rada i zauzimanja što povoljnije međunarodne pozicije. Sadržaji sadašnjih tranzicionih kretanja u ovim zemljama nisu identični, što je posledica razlika među njima, naročito sa aspekta nasleđa, proizvodnih snaga i dr.

o **Preduzeće** je pravno lice koje obavlja određene delatnosti sa ciljem sticanja dobiti. Preduzeća se, prema veličini, uobičajeno dele na *mala*, *srednja* i *velika*. Malo preduzeće ostvaruje skroman ukupan prihod i zapošljava manji broj radnika, najčešće do 50. Ono uspešnim razvojem prerasta u srednje preduzeće sa povećanim prihodima i većim brojem zaposlenih, obično od 50–200 radnika. Najzad, veliko preduzeće, koje se prvenstveno formira prerastanjem srednjeg preduzeća ili raznim integracijama, karakterišu veliki prihodi i zamašna zaposlenost, pretežno preko 200 radnika. Osnivanje i rad svih vrsta preduzeća se zakonski definiše. Preduzeća se kod nas, prema vazećim zakonskim rešenjima, dele na *društva lica* (ortačka i komanditna društva) i *društva kapitala* (društva sa ograničenom odgovornošću i akcionarska društva).

o **Radnja** je izraz kojim se definiše poslovni oblik aktivnosti fizičkog lica (pojedina ili ortaka) čiji je cilj da obavljanjem konkretnih delatnosti ostvaruje određenu dobit. Pojavni oblici radnje su veoma različiti (zanatske radnje, trgovinske radnje, ugostiteljske radnje, farme, agencije, biro, ateljei, ordinacije i sl.), što važi i za broj zaposlenih u njima, koji je po vazećem zakonu neograničen. Poslovanje radnje

je, u načelu, identično poslovanju preduzeća, s tim što za njene poslovne obaveze odgovara vlasnik celokupnom svojom imovinom.

- o **Firma** se u načelu odnosi na ime preduzeća ili radnje pod kojim konkretan privredni subjekat posluje. Firma, kao poslovni faktor, uvedena je radi obezbeđivanja identiteta privrednog subjekta u pravnom i ukupnom poslovnom prometu. Njen sadržaj najpre simboliše delatnost konkretnog subjekta kome se često pridodaje određena grafička oznaka.

- o **Delatnost** obuhvata vrstu proizvodnog ili uslužnog rada privrednog subjekta. Struktura delatnosti i uslovi za njihovo obavljanje određuju se zakonom. Otuda pri registraciji nadležni državni organ (trgovinski sud za preduzeće i upravni organ za radnju) verifikuje vrste delatnosti kojima će se konkretan privredni subjekat baviti. Strukture delatnosti između zemalja sve su ujednačenije, što je posledica prihvatanja međunarodnih standarda u toj oblasti, prvenstveno standarda Međunarodne organizacije rada.

- o **Menadžment** označava jedinstvo organa koji upravljaju i rukovode privrednim subjektom. Stoga ovaj termin simbolizuje strukturu i dejstvo vlasnika (preduzetnika) i izvršnog rukovodioca privrednog subjekta. Upravo po osnovu uloženog kapitala i prihvatanja poslovnog rizika, tržišno orijentisano zakonodavstvo vlasnicima (preduzetnicima) posledično priznaje pravo upravljanja preduzećima i radnjama, odnosno pravo prisvajanja ostvarene dobiti. Odnosi između upravnog i rukovodećeg organa determinišu se statutom firme. Međutim, kod malih firmi, njome najčešće upravlja i rukovodi njen vlasnik kao pojedinac, koji ujedno simbolizuje celinu menadžmenta.

- o **Menadžer** (direktor, rukovodilac) je lice kome su vlasnici firme poverili funkciju rukovođenja. Pri tome, zavisno od veličine preduzeća ili radnje, adekvatnom unutrašnjom organizacijom se definiše menadžerski tim sa određenom hijerarhijom ovlašćenja i odgovornosti. Na čelu tima je glavni menadžer, a njegovi saradnici obavljaju niže rukovodeće poslove za koje ih je on ovlastio. Kada je reč o malim preduzećima ili radnjama sa jednim vlasnikom, u njima najčešće sam vlasnik objedinjeno obavlja sve menadžmentske poslove - tj. funkcije upravljanja i rukovođenja.

- o **Tehnologija** se odnosi na primenjene proizvodne ili uslužne procese u firmi, odnosno delovanje sredstava na predmete rada pod vođstvom ljudskog faktora. Ona se, naročito u složenijim slučajevima, dopunjava tzv. radnom dokumentacijom preko koje se determinišu konkretni postupci u radu. Sa aspekta angažovanih radnika, poznavanje primenjene tehnologije predstavlja skup znanja potrebnih za uspešno ostvarivanje radnih postupaka. Pod dejstvom primene sve obimnijih naučnih saznanja današnje tehnologije se ubrzano menjaju, zbog čega raste potreba za funkcionalnim obučavanjem angažovanih radnika. Savremena tehnologija sve više postaje predmet kupoprodaje, pri čemu je njenu cenu teško standardizovati i nju u većini diktiraju proizvođači opreme i nosioci patentiranih rešenja.

- o **Organizacija** obuhvata funkcionalno povezan skup ljudi sa definisanim ciljevima i zadacima delovanja. Sa aspekta privrednog subjekta, organizacija je izraz zahteva primenjene tehnologije koja se definiše adekvatnim modelom i pratećom sistematizacijom rada. Ona, kao takva, predstavlja determinisane relacije između

angažovanih radnika i struktura poslova koje oni obavljaju. U samoj praksi razvijeni su razni organizacioni pristupi (statički, divizioni, projektni i dr.), zavisno od veličina privrednih subjekata, njihovih delatnosti, stila angažovanih menadžerskih timova i sl. Takođe, radi operativnosti, primenjeni modeli organizacije se artikulisu kroz prateće tzv. sistematizacije rada.

- o **Radnik** je deo radno sposobnog stanovništva koji je zaposlen, odnosno koji namerava da se zaposli. Zamena ovog termina sa drugim odrednicama (npr. kadrovi, radna snaga, ljudski resursi i sl.) nije prikladna, jer u osnovi nema dovoljan sadržinski i suštinski obuhvat.

- o **Zapošljavanje** je aktivnost na organizovanom angažovanju radno sposobnog stanovništva. Kao veoma značajno, današnje zapošljavanje se reguliše specifičnim zakonima u koje se, pored ostalog, ugrađuju određene tzv. mere aktivne i pasivne politike zapošljavanja. Savremeni oblici zapošljavanja su veoma brojni. Oni sa aspekta trajanja, sve više gravitiraju tzv. fleksibilnom zapošljavanju (punom i nepunom radnom vremenu, radu kod kuće i preko vikenda, honorarni rad itd.), a sa stanovišta stvorenih uslova za zapošljavanje se dele na zapošljavanje kod poslodavca i samozapošljavanje (koje pojedinac ostvaruje preko vođenja biznisa kroz samostalno osnovanu firmu).

- o **Obrazovanje** se odnosi na organizovan proces prenosa znanja, uz razvoj veština i formiranja vaspitnih komponenti ličnosti. Ono se na različite načine klasifikuje, pri čemu preovladava podela na formalno i neformalno obrazovanje. Formalno obrazovanje obuhvata aktivnosti na sticanju zakonom definisanih obrazovnih profila i zanimanja, dok neformalni oblici služe za profesionalno i neprofesionalno informisanje i usavršavanje. Zbog ključne uloge obrazovanja u razvoju društva, svaka država danas ovu oblast pažljivo zakonski reguliše. Međutim, dostignute razlike u ekonomskoj razvijenosti pojedinih zemalja, implicitno uzrokuju i razlike u primenjenim obrazovnim sistemima.

- o **Obučavanje** (osposobljavanje) spada u neformalni oblik obrazovanja (pripravnički, funkcionalni i inovativni), preko kojih se angažovani radnici prilagođavaju zahtevima izmenjene ili nove tehnologije. U samim firmama obučavanje se ostvaruje na programiran i neprogramiran način. Programirano obučavanje se realizuje preko utvrđenih programa koje ostvaruju interni stručnjaci, samostalno ili uz pomoć spoljne saradnje. Nasuprot tome, neprogramirano obučavanje isključivo realizuju interni stručnjaci privrednog subjekta, prvenstveno preko improvizovanih pristupa u smislu dopune stručnih znanja obuhvaćenih radnika.

Literatura

- [1] B. Paunović, *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*, autorizovana predavanja, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
- [2] A. Lojpur, M. Kuljak, ed. *Menadžment*, Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica, 2005.
- [3] S.S. Paunović, *Preduzetništvo - od biznis ideje do realizacije*, Univerzitet braća Karić, fakultet za menadžment, Beograd, 2003.
- [4] M. Dostić, *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Izdavačka delatnost, Sarajevo, 2002.
- [5] J.A. Schumpeter, *History of Economic Analysis*, published posthumously, ed. Elisabeth Boody Schumpeter, 1954.
- [6] N. Marković, *Preduzetništvo sa praktikumom za samostalnu izradu biznis plana*, "CEKOM"-books d.o.o., Novi Sad, 2007.
- [7] W.D. Bygrave, ed., *The Portable MBA in Entrepreneurship*, John Wiley, 1994.
- [8] H. Stevenson, ed. *DO LUNCH OR BE LUNCH*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- [9] T. Radovanović, *Upravljanje preduzetništvom*, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2004.
- [10] *Zakon o privrednim društvima*, Službeni glasnik RS, br. 125/2004.
- [11] M. Radović-Marković, *Preduzetništvo: vrste preduzetništva i preduzetnika*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2009.
- [12] P. Sharma, J.J. Chrisman, *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspective, Springer, Berlin Heidelberg, (2007), 83–103.
- [13] R.M. Hodgetts, D.F. Kuratko, *Effective Small Business Management*, The Dryden Press, 1995.
- [14] D.F. Kuratko, R.M. Hodggest, *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, Thomson, South-Western, 2004.
- [15] M. Rajkov, *Upravljanje preduzećem*, FON, Beograd, 1993.
- [16] Z. Perunović, *Preduzetništvo, skripta*, Poslovna škola "Megatrend"-Beograd, Beograd, 1999.
- [17] T. Radovanović, *Uspešan preduzetnik*, Cekom books, Novi Sad, 2006.
- [18] L. Ožegović, Z. Sajfert, *Preduzetništvo*, Fakultet za ekonomiku i inženjerski menadžment, Novi Sad, 2009.

- [19] M. Dollinger, *Entrepreneurship*, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
- [20] S. Mehta, *Working at Home*, The Wall Street Journal, October, 1994.
- [21] J.E. Tropman, G. Morningstar, *Entrepreneurial Systems for the 1990's*, Their Creation, Structure and Management, Quorum, New York, 1989.
- [22] Ž. Živković, M. Jelić, N. Popović, *Osnove menadžmenta, Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*, DŠIP-Bakar, Bor, 2005.
- [23] H. Haas, *Lider u svakom od nas; siguran da otkrije sebe*, PS "GRMEČ", Beograd, (1995), str.23.
- [24] Ž. Živković, M. Jelić, N. Popović, *Osnove menadžmenta*, DŠIP-Bakar, Bor, 2002.
- [25] I. Vidanović, *Rečnik socijalnog rada*, Asocijacija CSR Srbije, 2006.
- [26] E. de Bono, *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management*, Little, Brown, and Company, 1985.
- [27] Ž. Živković, N. Popović, M. Jelić, *Upravljanje istraživanjem i razvojem*, DŠIP-Bakar, Bor, 2003.
- [28] P.F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, 1st ed., New York: Harper & Row, 1985.
- [29] J. Howkins, *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*, London, Penguin, 2001.
- [30] T. Peters, R.H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*, Warner Books Edition, New York, NY, 1982.
- [31] H. De Jordy, *On Your Own Successful Entrepreneurship in the '90s*, McGraw Hill, Ryeson, Toronto, Montreal, 1990.
- [32] D. Ristić, *Osnovi menadžmenta*, Cekom books, Novi Sad, 2005.
- [33] B. Lennear-Axelsson, & I. Thylefors, *The Psychology of the Work Group: A Book about Teamwork*, Stockholm: Joint Industrial Safety Council, 1998.
- [34] R. Bennet, *Organizational Behaviour*, Pitman Publishing, London, 1997.
- [35] A. Kobolt, A. Žižak, *Timski rad i supervizija timova*, Ljetopis socijalnog rada, **14(2)** (2007), 367-386
- [36] B.W. Tuckman, & M.A.C. Jensen, *Stages of small-group development revisited*, Group and Organization Studies, **2** (1977), 419-442.
- [37] C. Komanski, *Team interventions: Moving the team forward*, In J. Pfeiffer (ed.), The 1996 Annual: Volume **2** Consulting, San Diego: Pfeiffer and Company, 1996, 19-26.
- [38] N. Rot, *Psihologija grupa*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1999.
- [39] R.M. Belbin, *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, 3rd ed., Butterworth Heinemann, London, 2010.
- [40] www.belbin.com/content/page/49/Belbin_Team_Role_Descriptions
- [41] www.youtube.com/watch?v=ouqIjljCYZc
- [42] R. Draft, *Management*, The Dryden Press, Orlando, 2000.
- [43] A. Rock, *Strategy vs. Tactics from a Venture menta. Capitalist*, Harvard Business Review, November, 1997.
- [44] C. Watson, R. Hoffman, *Managers as Negotiators*, Leadership Quarterly **7(1)**, 1996.
- [45] S.P. Robbins, M. Coulter, N. Langton *Management, 8th Canadian Edition*, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 2005.

- [46] R. Dunđerović, *Osnovi psihologije menadžmenta*, F@M, Novi Sad, 2004.
- [47] R.J. Lewicki, S.E. Weiss, D. Lewin, *Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis*, Journal of Organizational Behavior, Vol. **13** (1992), 212–242.
- [48] J.R. Gordon, *Organizational Behavior a diagnostic approach*, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1998.
- [49] L.R. Pondy, *Organizational Conflict: Concepts and Models*, Administrative Science Quarterly, Vol. **12** (1967), 296–320.
- [50] M. Ćirović, *Bankarstvo*, Bridge Company, Beograd, 2001.
- [51] V. Božić, *Kako voditi mali biznis*, FON, Beograd, 1996.
- [52] R.D. Hisrich, M.P. Peters, *Entrepreneurship*, Irwin, Chicago, 1995.
- [53] R.W. Griffin, R.J. Ebert, *Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1996.
- [54] K.H. Vesper, *New Venture Strategies*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.
- [55] J. Chresmans, J. Leslie, *Strategic, Administrative and Operating Problems: the Impact of Outsiders on Small Firm Performance*, ETP, Vol.13, No.3, Spring 1989.
- [56] T. Radovanović, *Menadžment malog preduzeća*, Prometej, Novi Sad, 2001.
- [57] V. Jovanović, *Planiranje biznisa*, Ekonomsko-menadžerska škola, Pančevo, 2008.
- [58] T. Radovanović, *Osnivanje i vođenje malog biznisa*, Nacionalna služba za zapošljavanje, Beograd, 2003.
- [59] Grupa autora, *Poslovni programi za mala i srednja preduzeća*, Ministarstvo za nauku i tehnologiju, Beograd, 2000.
- [60] A. Jovanović, *Upravljanje projektima*, Autorizovana predavanja, Bor, 2004/2005.
- [61] P. Jovanović, *Upravljanje investicijama*, Grafoslog, Beograd, 2001.
- [62] Grupa autora, *Program obuke za gazdovanje energijom u industriji–Ocena i finansiranje projekata iz energetike*, Agencija za energetske efikasnost Republike Srbije, Beograd, 2005.
- [63] M. Lalović, *Uputstvo za izradu biznis plana*, Seminar održan u Beogradu, avgust 2002.
- [64] P. Jovanović, *Upravljanje projektom*, Grafoslog, Beograd, 2002.
- [65] I. Jovanović, *Preduzetništvo sa praktikumom i primerima za samostalnu izradu Biznis plana*, Autorizovana predavanja, Bor, 2009/2010.
- [66] R. Nikolić, *Troškovi u poslovnoj ekonomiji*, Grafoslog, Beograd, 2004.
- [67] Grupa autora, *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1992.
- [68] Pravilnik o nomenklaturi nematerijalnih ulaganja i osnovnih sredstava sa stopama amortizacije, *Službeni list SRJ*, br. 17/97, 1997.
- [69] Pravilnik o nomenklaturi nematerijalnih ulaganja i osnovnih sredstava sa stopama amortizacije, *Službeni list SRJ*, br. 24/2000, 2000.