

PREDUZETNIČKA ORIJENTACIJA

Dr Radmila Grozanić, red. prof

Dr Miroslav Radojičić, red. prof.

Dr Jasmina Vesić, prof.

Recenzent:

Dr Jasmina Omerbegović, red. prof.

Izdavač:

Tehnički fakultet u Čačku

Za izdavača:

Prof. dr Jeroslav Živanić, dekan

Štampanje priručnika je realizovano u okviru projekta "Info desk, podrška razvoju preduzeća i preduzetništva u opštini Čačak" koji finansira Evropska Unija, a sprovodi Evropska agencija za rekonstrukciju

Tiraž: 500 primeraka

Štampa:

Štamparija Tehničkog fakulteta u Čačku

PREDGOVOR

Ovaj priručnik je realizovan u okviru projekta "Info desk, podrška razvoju preduzeća i preduzetništva u opštini Čačak" koji finansira Evropska Unija, a sprovodi Evropska agencija za rekonstrukciju.

Namena i cilj ovog priručnika je da omogući potencijalnim novim vlasnicima malih preduzeća i radnji u opštini Čačak, polaznicima cbuke za početnike u biznisu koja se realizuje u okviru projekta, da ovladaju osnovnim znanjima iz oblasti preduzetništva i preduzetničke orientacije.

Sadrži relevantne oblasti iz preduzetništva i preduzetničke orientacije, i to: karakteristike preduzetničkog ponašanja, preduzetništvo u Srbiji i u svetu, pokretanje poslovnog poduhvata, faze razvoja preduzetničke šanse, resursi za realizaciju preduzetničke šanse, analiza tržišta, definicija biznis plana, pravna forma novog preduzeća.

Pri pisanju ovog priručnika postojala su ograničenja u izboru tema i sadržaja imajući u vidu širinu oblasti preduzetništva i preduzetničke orientacije, što se pokušalo prevazići upućivanjem na relevantnu literaturu.

U nadi da će ovaj priručnik biti od koristi mnogima u ovladavanju ovom materijom i u njihovom praktičnom radu, autori će sa pažnjom i zahvalnošću prihvati sugestije i predloge kojima je svrha da se kvalitet prezentirane materije poboljša.

Autori

1. KARAKTERISTIKE PREDUZETNIČKOG PONAŠANJA

"Ja jednostavno znam da nanjušim stvari, osećam situacije i kada je masa tih ja razumem šta ona čutanjem kaže. Tada ja kažem to glasno, koristeći prave reči."

Lech Wałęsa¹

Postoje velike razlike u ličnostima preduzetnika u njihovim osobinama, fizičkim i intelektualnim karakteristikama, u njihovom obrazovanju, opštim i specifičnim znanjima, opštoj kulturi, sposobnostima i veštinama. Jednostavno ne postoji univerzalni model tipičnog preduzetnika. Tako se u domaćoj i stranoj literaturi navode različite osobine kao bitne karakteristike ličnosti preduzetnika.

Može se postaviti pitanje zašto neki pojedinci postaju preduzetnički orientisani iako je verovatno da će samo neki od njih postati i uspešni kao preduzetnici, a zašto veći broj ljudi odabira da radi za nekog drugog? Jasno je da postoji niz razloga zašto pojedinci postaju preduzetnici: neki beže od monotonih i slabo plaćenih poslova, ili ne žele biti brojke u nečijem preduzeću, neki beže od nesposobnih ili nezainteresovanih rukovodilaca koji ih sputavaju da ostvare lične ambicije i kreativnost, neki žele nešto novo i različito tražeći novu karijeru u preduzetništvu pokretanjem vlastitih preduzeća itd. Zanimljivo da je kod preduzetnika zajednička nit želja za samopotpričavanjem. Kada govori o različitim ličnostima preduzetnika Dracker kaže: "Neki su ekscentrični, drugi beskrajni konformisti: neki su debeli, drugi su mršavi; neki su zabrinuti, drugi su opušteni; neki su teške pijanice, drugi potpuni trezvenjaci; neki su ljudi izuzetnog šarma i topline, drugi nemaju osobnost."². Ovo govori o lepezi različitih osobina i karakteristika koje se mogu zapaziti kod preduzetnika.

Ima mišljenja da spoljašnji pritisak (opširnije u korišćenoj referenci [14]) nije taj koji tera uspešne ljude da postanu preduzetnici. U tom smislu se navode studije načinjene na Harvard University i Massachusetts Institute of Technology koje su utvrdile da preduzetnici često imaju "uopšte više nego prosečan uspeh u svojim prethodnim zaposlenjima."³ Odluku o pokretanju svog preduzeća zasigurno čine iz jakih razloga, pre svega, da iskoriste inovativnost i sposobnost za sebe.

Na bazi uvida u neke od predloženih lista karakteristika ličnosti preduzetnika, uz modifikacije i dopune, kao fundamentalne karakteristike navode se:

- inicijativnost i inovativnost,

- upornost,
- spremnost za preuzimanje rizika,
- inteligencija,
- orijentacija ka prilici i cilju,
- samopouzdanje i optimizam,
- komunikativnost,
- motivisanost,
- fleksibilnost,
- energičnost,
- moralnost itd.

Ove navedene karakteristike preduzetnika su rezultat moralnih i voljnih svojstava ličnosti, uticaja vaspitanja i obrazovanja i delovanja faktora iz eksternog i internog okruženja i podložne su izmenama i dopunama.

Inicijativnost i inovativnost

Inovacija lat. *innovatio* znači ono što je uvedeno kao novina, nova pojava, menjanje. Pojava inovacije uslovjava promenu postojećeg stanja tako što se uvodi novo stanje, npr u proizvodnji uvode se nova tehnološka, konstrukcionalna rešenja i/ili organizaciona poboljšanja, promene načina poslovanja itd. Inovacija kao specifičan fenomen je predmet brojnih istraživanja i uzima značajan prostor u stručnoj i naučnoj literaturi, ali još nije ustanovljena jedinstvena teorija inovacija univerzalnog karaktera.

Smislići valjan poduhvat i obezbediti mu uspešne rezultate jeste najupečatljivija karakteristika preduzetnika i jedna od najvećih satisfakcija. Ta moć da se smisli i izvrši nešto je inicijativa ili preduzimljivost. To je osobina koju kod preduzetnika treba podsticati i razvijati što moguće više.

Imanentna karakteristika preduzetnika je inicijativnost koja, pre svega, treba da podstiče inovacije koje nastaju bilo ličnom kreativnošću ili kreativnošću drugih inovativnih ličnosti. Iz preduzetničkih inicijativa i iz promena se pojavljuju prilike. Preduzetnik mora da skupi svoju energiju i inicijativnost, da je orientiše ka kreativnosti i inovativnosti, te da ih pretoči u inovacije korisne rastućim ljudskim potrebama. Kroz interakciju tržišnih mogućnosti i sposobnosti i znanja preduzetnika pojavljuju se inovacije. Svrishodne inovacije su samo one promene koje predstavljaju korisnu primenu neke ideje, odnosno invencije. I najbolja preduzetnička ideja je bezvredna ako nije realizovana i primenjena.

Inovacija postaje paradigma koja omogućava preduzetniku da ojača sopstvene kompetencije i iskoristi svoju inicijativnost.

¹ William R. Tolbert, "Executive Mind, Timely Action", revision, Vol. 6, No.1, Spring 1982., str.8.

² Siropols, N. C. - Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship, Houghton Mifflin, 1990., str.41

³ Opt.cit,str.42

Preduzetničke inovacije treba da budu kontinuirane promene u cilju kontinuiranog poboljšanja i usavršavanja proizvoda, tehnologije, usluga kao i procesa unutar preduzeća, usavršavanje organizacije itd. Bitno je da u inovativne aktivnosti preduzetnik involvira zaposlene u organizaciji što ojačava unutrašnju snagu organizacije.

Preduzetničke inovacije su glavno sredstvo u jačanju njihove konkurentnosti i kompetencije i postaju jedan od ključnih faktora ubrzanog ekonomskog rasta i razvoja

Upornost

Jedna od bitnih karakteristika preduzetničkog ponašanja je upornost u ostvarivanju postavljenih ciljeva, upornost u radu. Uz respekt da svaki pojedinac ima svoje predstave o relevantnim faktorima i sistemu vrednosti on je deo savremenog društva, pa sledstveno tome podložan nekim pravilima "igre" u njemu i sa stanovišta kontinuiranog radnog angažovanja preduzetnika, mora prihvati kult rada, jer samo uporim radom se može postići željeni status u preduzetništvu. To je spremnost da se radi više od drugih, da se pronalaze nova rešenja itd. Upornost je važna ne samo u početnoj već i u kasnijim fazama preduzetničke karijere.

Mali je broj zanimanja i poslova u društvu koji podrazumeva tako uporan rad kao što to rade preduzetnici, koji brojem radnih sati nekad nadmašuju i vrhunske menadžere. Iako nema studija i preciznih podataka koliko preduzetnici rade prosečno sati nedeljno kod nas, neki podaci u svetskoj praksi kažu da preduzetnici rade nešto više, osobito tokom prvi pet godina kada su opsednuti svom žudnjom da nadmaše druge, i tek kada se njihov posao stabilizuje i ukoreni na tržištu oni dopuštaju sebi lagodniji pristup, sa periodima fizičkog i psihičkog opuštanja. Treba imati u vidu da uspeh u preduzetništvu postižu oni koji su uporni. Uspešni preduzetnici su veoma uporni i ne dozvoljavaju da ih tekući problemi i teškoće u poslu obeshrabre i da zato smanje intenzitet svog angažovanja u realizaciji postavljenih ciljeva.

Spremnost za preuzimanje rizika

Preduzetništvo je vrlo riskantna aktivnost, jer svaki novi poduhvat, novo preduzeće nosi sa sabom rizik, svaka inovacija nosi rizik, osobito u nekim oblastima inovacija kao što su kompjuterske tehnologije itd. Preduzetničko ponašanje podrazumeva spremnost pojedinca za preuzimanje rizika. Kao nagradu za preduzeti rizik i ostvarene rezultate, u uslovima izvesnosti i neizvesnosti okruženja, preduzetnik očekuje profit. Za svako društvo, a pogotovo ono društvo koje je u tranziciji, preduzetnik je taj koji treba da bude spreman za kalkulisano i razumno preuzimanje rizika u svom biznisu. Razuman preduzetnički pristup podrazumeva

izbegavanje poduhvata u kojima su izgledi za neuspeh veliki. S druge strane pojedinci koji traže potpunu sigurnost i izvesnost u biznisu, obično neće biti i uspešni preduzetnici.

Preduzetničke aktivnosti uključuju preuzimanje rizika i izazova sredine zbog realizacije samog poduhvata. Jednostrano, površno i neispravno je shvatanje da se preduzetničke aktivnosti zasnivaju samo na intuiciji i usko gledanje je na osobine ličnosti preduzetnika da su to oni ljudi koji se bolje snalaze od drugih kada se donose odluke u slabo strukturirnim prilikama. Preduzetnici su razumni "avanturisti" jer prihvataju rizik u onim oblastima koje odgovaraju njihovim sposobnostima, znanjima i veštinama, te takve odluke čine njihovo preuzimanje rizika razumnim. Istovremeno najveći broj preduzetnički orijentisanih ličnosti izbegava one poduhvate koji su sigurni i rutinski, jer oni donose najniže prinose i uglavnom neopravdavaju uložen napor.

Preduzetnici i te kako treba da procenjuju ili proračunaju ishode akcija, procenjuju rizike i porede različite potencijalne opcije, te koristeći valjane i blagovremene informacije donose valjane odluke.

Preduzetnički rizik nije hazarderski, kockarski pristup biznisu, ali još manje konzervativan pristup sa averzijom prema riziku, već je to različita individualna karakteristika koja varira od ličnosti do ličnosti preduzetnika, što je ilustrativno prikazano na dijagramu tzv. "individualnom krivom" sklonosti ka riziku.

Za manje nivo ulaganja "individualna kriva" sklonosi ka riziku, u zavisnosti od tipa ličnosti preduzetnika, može biti vrlo bliska "kockarskoj" liniji, naravno sa povećanjem vrednosti uloga individualno ponašanje se najpre približava, a zatim znatno prevaziđa zahteve i pristupe konzervativca. Iako preduzetnici najčešće odabiraju poduhvate između ovih krajnosti, oni su ipak bliži riziku ali ne previsokom riziku.

Inteligencija

Inteligencija (*lat. intelligentia*, razum, um) je sposobnost snalaženja u novim, nepoznatim situacijama. Postoje kako opšte tako i specifične intelektualne sposobnosti. Intelektualne sposobnosti preduzetnika kao dominantne crte ličnosti su lako uočljive, sreću kod svih ljudi kao univerzalne crte ali u različitom intenzitetu. Postoje razlike u sposobnosti preduzetnik u stvaranja kombinacija i gipkosti u mišljenju. Uspešni i mudri preduzetnici znaju da razlikuju u svom biznisu bitno od nebitnog, suštinskog od formalnog, imaju sposobnost valjanog izbora najbolje opcije.

Opšta intelektualna sposobnost ili inteligencija vezana je za psihičke procese mišljenja. Može se reći da se inteligencija razvija sa uzrastom, uopšte uvez

izgleda da činjenice govore da da je tempo razvoja inteligencije brz do doba puberteta, a posle tog doba razvoj inteligencije se razvija smanjenom brzinom, da bi sazrevanjem čoveka različiti specijalni kapaciteti i sposobnosti postepeno opadali. Iako ima istraživanja koja sugerisu da se mentalni razvoj, naročito kod "mentalno nadarenih" osoba može nastaviti čak i do 50, a kod nekih i do 60 god., evidentno je da u "zreloj dobi" života dolazi do značajnog smanjenja različitih vrsta sposobnosti. Zbog toga je za stare ljude karakteristična slaba prilagodljivost.

Orientacija ka prilici i cilju

Preduzetnici treba da imaju sposobnost da prepoznaju i iskoriste povoljnu priliku. Povoljna prilika može se pojaviti iz različitih izvora: iz promena u strukturi industrijske proizvodnje, tehnoloških promena, promena na tržištu uzrokovanih nekim eksternim zbivanjima ili promenama društvenog okruženja, administrativnih i zakonskih izmena propisa, konkurenčkih pritisaka itd. Preduzetnik mora da blagovremeno reaguje na ukazanu šansu jer postoji mogućnost da ga neko preduhitri. Izvor preduzetničke ideje mora da čini tržište.

Koristeći svoju intuiciju preduzetnik treba da uvidi priliku tamo gde ih drugi nisu učili i da tu priliku iskoristi, tj. pretvori u akciju pre nego što to učine drugi. Uočeni problem, njegove karakteristike, evaluacija mogućih rešenja i očekivani rezultati orijentuju preduzetnika ka realizaciji, akciji odnosno želenom cilju. Svaki preduzetnik treba da pravilno formulise cilj, da bude svestan kuda vodi preduzeće i zašto. Valjano formulisan cilj treba da bude razumljiv, logičan, ostvarljiv itd., to je opredeljujući pravac kojim se preduzeće tokom vremena kreće radi postizanja očekivanog stanja. Sve organizacije i pojedinci teže ostvarenju cilja. Preduzetnik može postići cilj se na različite načine, ali valja pronaći najefikasniji način njegove realizacije. Izbor i postavljanje novog cilja, te streljenje za postizanjem tog cilja kod preduzetnika se stalno ponavlja. Planiranje aktivnosti, kao i svaki korak koji je potreban da bi se postigao postavljeni cilj deluje na preduzetnika veoma podsticajno.

Samopouzdanje i optimizam

Imanentno svojstvo preduzetnika je samopouzdanje, tj. verovanje u valjanost ideje i sopstvene kvalitete i sposobnosti, uverenost u uspeh preduzetih akcija.

Mogućnosti ambijentalne sredine su bitne za razvoj preduzetništva. Društveno-ekonomski odnosi koji daju potrebnu autonomiju preduzetništvu po pravilu ohrabruju samopouzdanje koje se traži od preduzetnika pri pruzimanju odluka o alokaciji retkih resursa i bilo kojoj vrsti ekonomskih aktivnosti.

Veće samopouzdanje i samopoštovanje preduzetnika povećava poštovanje i drugih kako spoljašnjeg tako i unutrašnjeg okruženja. Preduzetnici veruju u sebe,

veruju sa mogu promeniti mnoge stvari, veruju da mogu nadmašiti cruge. Svakom preduzetnik je potrebna samoverenost i verovanje da su mu šanse bolje nego što činjenice na prvi pogled pokazuju. Uspešan preduzetnik je ličnost koja ima samopouzdanje, ličnost koja veruje usvojene vrednosti i to verovanje prenosi na svoje saradnike i partnere.

Optimizam je jedan od bitnih kvaliteta preduzetničkog ponašanja jer mu omogućava da savlada prepreke koje se pojavljuju u realizaciji preduzetničkih poduhvata. To je osećaj sigurnosti i verovanje u lične sposobnosti, što je od velikog značaja za nastupanje preduzetnika u stvaranju motivacionih "mehanizama" u njegovom okruženju. Samo preduzetnik koji je optimista može da ostvari pozitivan energijski naboј u kolektivu a koji je nužan u preduzetničkom biznisu. Preduzetnici veruju u sebe, uvereni su da mogu promeniti mnoge stvari i retko će prihvati status quo.

Optimizam preduzetnika inspiriše ljude u njegovom okruženju da udruže svoje potencijale radi ostvarivanja ciljeva organizacije i pri tome ostvare svoje lične i profesionalne ciljeve. Samopouzadanje i optimizam su sposobnosti koje poboljšavaju kvalitet preduzetničkih aktivnosti i mogu se tokom vremena usvojiti i poboljšati.

Komunikativnost

Jedna od najvažnijih sposobnosti za uspeh u preduzetništvu je veština komuniciranja. Svaka ljudska aktivnost je prožeta je komuniciranjem. Preduzetnici se odlikuju komunikativnošću i sposobnošću sticanja poverenja partnera u svom biznisu. Kvalitetno komuniciranje se odvija samo tamo gde postoji efikasan prenos informacija kako izvan tako i unutar kolektiva, što dovodi do uzajamnog razumevanja. Preduzetnički biznis zavisi od uzajamnog razumevanja, od toga koliko preduzetnik uspeva veštinom komuniciranja da informiše, usmerava, zahteva itd. Naglašena interakcija svih subjekata u ostvarivanju preduzetničkih ciljeva uzrokuje intenzivno komuniciranje, uopšte uzev svakog sa svakim.

Motivisanost

Preduzetnici treba da imaju nadprosečnu motivisanost ukoliko žele da ostvare uspeh. Bolji preduzetnički biznis dolazi od boljih i motivisanih preduzetnika. Najbolji preduzetnici nastaju od onih pojedinaca koji su spremni i motivisani da rade više od drugih. Ukoliko nekom preduzetniku nije stalo da bude najbolji, drugi su još manje za to zainteresovani. Samo motivisan preduzetnik može stvoriti više prilika i šansi nego što ih na prvi pogled ima. Pokretačka snaga za sadašnje i buduće preduzetnike su, pre svega, ostvarivanje preduzetničke zarade, zatim društveni prestiž, lični ugled itd.

Predužeća koja imaju lidersku poziciju sastoje se od individualnih pobednika, odnosno čine ih motivisani ljudi, naravno da poseban zadatak imaju preduzetnici. Ukoliko nema dovoljno motivisanosti kod zaposlenih u kolektivu pri realizaciji radnih zadataka, neće biti ni zadovoljavajućeg uspeha za to preduzeće. Interesovanje, pažnja, pohvale i nagrade koju preduzetnik pokaže prema svojim radnicima više će uticati na nivo njihove motivacije nego bilo šta drugo. Prostor i namena ove knjige ograničavaju mogućnost da se nešto više kaže i razmotre poznati modeli teorije ljudskih potreba i motivacije, počev od Maslowa: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za pripadanjem, potrebe za poštovanjem i potrebe za samoostvarivanjem, kao i teorije motivacije drugih istraživača te mogućnosti i ograničenja njihove primene kao uzornih modela na ponašanje preduzetnika. Preduzetnici, posebno na višim nivoima ističu potrebe za priznanjem, samoostvarenjem, uspehom i moći, u odnosu na ostale izvršioce.

Fleksibilnost

Fleksibilni preduzetnici su oni koji imaju sposobnost fleksibilnog reagovanja na promene u okruženju, sposobnost fleksibilnog planiranja i brze prilagodljivosti na nove situacije u biznisu, sposobnost usaglašavanja sa promenama najuticajnijih ulaznih i izlaznih faktora na tehnologiju, organizaciju i ekonomski rezultate. Ambijent u kome preduzetnici rade karakterišu faktori promenljivog karaktera, što nameće fleksibilne procedure rešavanja da bi se dobili zadovoljavajući rezultati.

Fleksibilnost, odnosno, sposobnost brzog usvajanja promena u turbulentnom okruženju postaje veoma važna karakteristika preduzetničkog ponašanja. U praksi je poznato da i najbolje proučen i planiran poduhvat ne može se realizovali potpuno tačno. Potreba za adaptacijom na stalne i neizvesne promenama na tržištu traže promerljivu, prilagodljivu strukturu preduzeća i visoku fleksibilnost preduzetnika orijentisanog na inovacije. Mudar preduzetnik zna da su u preduzetništvu poslovni obrti mogući i zato treba da je sposobljen za fleksibilno reagovanje i kreiranje strategije koja će te obrte pretvoriti u korist, ili u koliko to nije izvodljivo stvoriti novu šansu. Ukoliko želi da bude uspešan i samostalan preduzetnik treba da ima u igri više opcija, više rešenja i uvek bar jedan rezervni "izlaz".

Prilagodljivost je sposobnost koja je posebno važna za prevladavanje kriza u preduzetničkim aktivnostima. To je sposobnost koja se uči i stiče i zato se i u odrasлом dobu može da razvije i poboljša.

Energičnost

Preduzetnička organizacija ne sme da miruje već treba da je u stalnim kreativnim i inovativnim aktivnostima. Preduzetnik locira nove ideje i prebacuje u efekat, on ima

energiju da podstiče ekonomske, socijalne i psihološke promene, da pokreće na bolje. Energičan preduzetnik ima sposobnost opažanja povoljnih prilika za promenom, da kreira promenu i da realizuje promenu, koristeći sve to on kreira i svoj uspeh.

Preduzetnik ponekad mora svojom psihičkom i fizičkom energijom i izdržljivošću na poslu da nadmaši i sebe samog da bi ostvario postavljeni zadatak tačno na vreme. Energičnost i istrajnost preduzetnika podstiče i ostale zaposlene na upornost i izdržljivost na poslu, posticaj je za nove ideje, nove proizvode, nove tehnologije, nove načine rada, organizacione promene. Energičnost je bitan uslov za uspešno obavljanje preduzetničkog biznisa.

Moralnost

Moralnost preduzetnika podrazumeva odgovoran i korekstan odnos prema poslu, prema drugim preduzetnicima, pravičnost prema saradnicima, briga za ljude zaposlene u organizaciji, potrošačima, uopšte ponašanje u skladu sa opšte prihvaćenim načelima, propisima, normama uže i šire društvene zajednice itd.

Preduzetničko ponašanje ne dopušta nezakonite radnje, izrabljivačku orientaciju i nemoralno ponašanje, ali zato favorizuje poslovnu etiku, inicijativu, kreativnost, takmičarski ambijent, spremnost da se uzme odgovornost za rad, odanost, visok kvalitet, uopšte visoku zainteresovanost koja doprinosi inovativnim promenama i visokim učincima na korektni i društveno odgovoran način. Preduzetnici koji su u dužem periodu ostvarili vrhunske rezultate izdvajaju se svojim poštenjem, čvrstim moralnim principima i stabilnim ponašanjem od ostalih, manje uspešnih preduzetnika.

Moralni kvaliteti preduzetnika podstiču poverenje partnera, zaposleni u organizaciji imaju u njega poverenje, lojalni su, prihvataju promene sa verovanjem u rezultate, zainteresovano participiraju prihvatajući odgovornost i rizik.

Iako ne postoji univerzalni model uspešnog preuzetnika, on mora da poseduje ili da edukacijom i treningom vremenom stekne osobine, opšta i specifična znanja, veštine i sposobnosti koje ga po strukturi i intenzitetu izdvajaju iz sredine u kojoj nastupa. Lične osobine preduzetnika su sadejstvo raspoloživih sposobnosti, znanja, veština i karakteristika ličnosti podržanih motivacionim faktorima. Neki psiholozi smatraju da je ključni pojedinačni faktor preduzetničkog uspeha sama ličnost preduzetnika.

Preduzetništvo i liderstvo

Velika imena poslovnih lidera su istovremeno i veliki preduzetnici. Da li to znači da su poslovno liderstvo i preduzetništvo sinonimi?

Novoosnovana preduzeća imaju visoku stopu bankrotstva i propadanja, oko 80%, te je bitna uloga i uticaj koju imaju liderske veštine i znanja za preduzetnički uspeh.

Preduzetnička literatura, liderstvo i menadžment posmatra u međusobnom sadejstvu, dok se literatura liderstva mnogo više interesuje za velika preduzeća, vladine institucije, nevladine, nego za preduzetničku infrastrukturu.

Osnovno je ipak, da liderske veštine pozitivno utiču da preduzetnici mogu da postignu viši nivo uspeha i manju stopu propadanja njihovog biznisa, i liderstvo i menadžment jesu deo preduzetničkog procesa.

Vodenje kao jedna od funkcija menadžmenta, predstavlja proces usmeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka. Činjenica je da institucionalizacijom na mesto menadžera, svi menadžeri ne postaju istovremeno i vođe, ali s vremenom, kvalitetniji menadžeri će preuzeti i ulogu vođe.

Može se reći da najbolji vođe dele devet ličnih atributa koji ih ističu i uzdižu iznad prosečnih vođa. Te atribute čine [7]:

- **harizma** - uliva veru, poštovanje i poverenje
- **lični pristup** - posebno vodi i uči one kojima je to potrebno više nego drugima
- **intelektualna stimulacija** - navodi druge da sami zaključuju i svoje zaključke potkrepljuju dokazima, usmerava druge da o starim problemima razmišljaju na novi način
- **hrabrost** - sposobnost da podrži nepopularne ideje i da ne popušta pod pritisциma
- **pouzdanost** - drži do svojih obećanja i ciljeva
- **fleksibilnost** - funkcioniše bez poteškoća i kod promenama u okruženju organizacije
- **integritet** - radi ono što je moralno i etički ispravno
- **sposobnost prosuđivanja** - donosi odluke na osnovu logike, analize i upoređivanja, čvrsto stoji na zemlji i donosi realistične odluke
- **poštovanje drugih** - poštuje i ne omalovažava mišljenja drugih, bez obzira na njihov status ili poziciju u organizaciji.

Da bi preduzetnik uspeo neophodno je da radi na organizacionoj kulturi svog malog preduzeća, razvije stratešku viziju i uoči prednosti i mogućnosti resursa koji postaje u okruženju njegove firme. Zato je za preduzetnika važno da uoči i razlike između menadžera i lidera:

- Menadžer je više administrativac, lider inovativan
- Menadžer upravlja, a lider razvija
- Menadžer kontroliše, lider inspiriše
- Menadžer ima kratkoročne vizije, lider dugoročne
- Menadžer imitira, lider originalno postupa
- Menadžer prihvata postojeće stanje, lider ga menja
- Liderstvo je usmereno na izvršavanje zadataka i na ispunjenje potreba i očekivanja pomoću pojedincara i grupe
- Menadžer pita kako i kada i dobar je vojnik, a lider šta i zašto i računa na sve ljude
- Menadžer je usmeren na sistem, lider na ljude

Da bi preduzetnik postao lider, mora da se osposobi da stekne jake menadžerske kapacitete i volju za stalnim učenjem, unapređenjem ličnih sposobnosti, shvatanja, i pristupa. Preduzetničko liderstvo bi bilo zato mnogo više nego samo skup veština, zasniva se na brojnim podesnim ličnim kvalitetima kao što su: entuzijazam, inegritet, hrabrost, humanost, umetnost, vera, srčanost. Pored toga važno je naučiti osnovne liderske veštine od: slušanja, komuniciranja, pregovaranja, rešavanja konflikata i ovlašćenja.

Osobine preduzetničkog liderstva i pravila bi mogla da budu:

- Samopouzdanje, potreba za moći su uopšte vezani za napredovanje u životu
- Zavisnost od postignuća: organizacija, poverenje, odlučnost i orijentacija za postignućem
- Samokontrola i emocionalna stabilnost
- Otvorenost za nova iskustva, intelektualnost, kao peta dimenzija liderstva

Marketing stručnjaci ovim osobinama obavezno dodaju I: neophodna znanja o proizvodu, tehnologiji, tržištu i ljudima, analitičnost, strateško razmišljanje, odnose sa ključnim nosiocima funkcija i privrede u zemlji i van nje.

OCENITE SVOJE PREDUZETNIČKE SPOSOBNOSTI⁴

Pokušajte krajnje objektivno da ocenite svoje mogućnosti na skali od 1 do 5 po pojedinim elementima:

1. Tragač sam za novim šansama

Ako već sada u glavi nemate bar dve ideje kac potencijalne šanse, ocenite sebe ocenom "1". Ako ste osoba koja konstantno radi na identifikovanju nečeg novog i to u raznim oblastima, ocenite sebe većom ocenom.

2. Orientisan sam na budućnost

Ako uvek čitate o prošlosti, držite do tradicije, i često pravite aluzije na "dobra stara vremena" ocenite sebe ocenom "1". Ako se oduševljavate tehnološkim promenama i uživate u novim dostignućima i novim proizvodima, ocenite sebe ocenom "5".

3. Težim da budem najbolji

Ako volite da se u životu "povlačite", da radite upravo onoliko koliko je potrebno, ocenite sebe ocenom "1". Međutim, ako ste tip osobe koja teži da bude najbolja u svemu što radi, koja je spremna da uči i koja uvek veruje da u svemu postoji bolji način da se nešto uradi, ocenite sebe ocenom "5".

4. Volim konkurenčiju i takmičenje i tržišno sam orientisan

Ako ne volite druženje sa drugim ljudima, verujući da uvek znate šta je najbolje, ocenite sebe ocenom "1". Ako ste otvoreni za tuđe ideje koje se odnose na usavršavanje nečega, ocenite sebe većom ocenom.

5. Znam da poštujem i cenim zaposlene

Ako više volite individualni rad, i ako verujete da će posao biti najbolje uraden ako ga upravo vi odradite, ocenite sebe ocenom "1". Ako, pak, verujete da i drugi to mogu da urade kvalitetno ukoliko im ukažete poverenje ocenite sebe ocenom "5".

6. Ja sam realan

Ako imate običaj da se "samohvališete" i da preuveličavate sopstvene sposobnosti, ocenite sebe ocenom "1". U protivnom, ako ste u svojim nastupima odmereni i veoma obazrivi, ocenite sebe ocenama između "2" i "5".

7. Ne tolerišem nerad

Ako vam je teško da neke stvari uradite sami (da operete kola, da platite račune), ocenite sebe ocenom "1". Ako ne volite puno da odgovlačite sa izvršenjem obaveza ocenite sebe ocenom "5".

8. Pun sam optimizma

Ako se "kolebate" da nešto radite što do sada nikada niste radili, ako niste spremni da o nekim stvarima govorite javno, ili ako se povlačite u sebe nakon nekog pogrešnog poteza, ocenite sebe ocenom "1". Ako gledate u pravcu novih izazova, neizvesnih i ambicioznih, ocenite sebe ocenom "5".

REŠENJE:

KVALITET	Nizak	Umereno nizak	Srednji	Umereno visok	Visok
1. Tragač za novim šansama	1	2	3	4	5
2. Orientisan na budućnost	1	2	3	4	5
3. Teži da bude najbolji	1	2	3	4	5
4. Tržišno orientisan	1	2	3	4	5
5. Poštuje zaposlene radnike	1	2	3	4	5
6. Realan je	1	2	3	4	5
7. Ne tolerišem nerad	1	2	3	4	5
8. Pun je optimizma	1	2	3	4	5
UKUPAN ZBIR =					

* **Ako imate manje od 20 poena**, bolje je za vas da pronađete "siguran posao" u nekoj velikoj organizaciji ili jednostavno pokušate sa igrama na sreću.

* **Ako imate između 20 i 25 poena**, analizirajte vaše preduzetničke kvalitete i vidite da li možete još malo da ih poboljšate.

* **Ako imate preko 25 poena**, posedujete preduzetničke kvalitete. Ali, to nije garancija uspeha. U svakom slučaju morate permanentno da usavršavate sopstvene kvalitete.

⁴ S. C. Harper: The McGraw - Hill Guide to Starting Your Own Business; McGraw - Hill Inc, New York, San Francisco, 1991.

TEST ODREĐIVANJA STILA UČENJA.

Izaberite od ponuđenih 40 izjava 25 koje najviše oslikavaju Vašu ličnost. Nema pogrešnih odgovora. Boja u kojoj imate najveći broj izjava predstavlja stil koji Vama najviše odgovara za učenje.

1. Uživam da pričam drugima da stvari treba da se urade.
2. Poneki put volim da posmatram situaciju ili akcije drugih ljudi.
3. Uživam da čitam i da na taj način učim.
4. U potpunosti se predajem novim izazovnim i praktičnim aktivnostima
5. Volim da eksperimentišem kada treba da izvršim zadatak.
6. Potrebno mi je vreme kako bi se navikao na nove ideje.
7. Učenje pomoću filmova i videa pomaže mi da bolje razumem.
8. Volim definisane projekte u kojima mogu odmah da počnem sa radom.
9. Odgovara mi učenje pomoću metoda "učenja na daljinu" ili "e-učenja"
10. Uživam u vođenju drugih kroz projekat (mentorski rad)
11. Često mogu da predvidim rezultat.
12. Ispitujem i istražujem logiku koja стоји iza pretpostavki.
13. Pronalazim da je diskusija najbolji način za učenje.
14. Poredim moja rešenja sa rešenjima drugih ljudi ili situacijama.
15. Mogućnost da se postavi pitanje je jako bitno za mene prilikom učenja.
16. Učenje napolju i trening su veoma interesantni.
17. Raspitujem se za skoro sve.
18. Volim obuku na poslu.
19. Često istražujem pitanja i razne teme.
20. Volim da analiziram situaciju pre početka.
21. Volim da učim u klasično postavljenim kursevima.
22. Volim da učim kroz stvaranja i vizuelnu prezentaciju onog što smo radili
23. Predavanje je često najbolji način za mene da učim.
24. Iskreno uživam u slušanju drugih i njihovih mišljenja.
25. Preuzimam akcije i počinjem sa realizacijom zadataka odmah.
26. Dobar sam u vizualiziranju zadatka pre nego što započnem isti.
27. Studija slučaja mi pomaže da stvarno razumem neki koncept.
28. Često zamišljam kako bi stvari trebale da se urade.
29. Trudim se da isplaniram svaki projekat na kome radim.
30. Samouk ili kada mogu radom da učim je najbolji nacin na koji prihvatom nova znanja.
31. Učim najboje kada mogu da pratim nekoga kako radi određeni posao.
32. Težim da klasifikujem ili uredim ideje kako bi rešio problem.
33. Volim da učestvujem u brainstorming-u na teme sa kojima se moj tim ili ja

suočavamo.

34. Veoma sam organizovan.
35. Najbolje učim kroz praktične vežbe ili igranje uloga.
36. Mogu da učim kroz istraživački rad.
37. Stalno vidim šanse u okruženju.
38. Učim posmatranjem kako drugi rade.
39. Najboje učim kroz mentorski rad.
40. Volim rešavanje problema.

Koristeći sledeću tabelu odredite koje je polje u kome imate najviše izabranih stavova. To polje je karakteristično za Vaš stil učenja. Pogledajte koji način obuke najviše odgovara Vašem stilu učenja.

AKTIVISTA	crvena 1, 4, 8, 16, 18, 25, 30, 35, 37, 40
REFLEKTOR	plava 3, 6, 9, 12, 14, 15, 20, 23, 32, 36
TEORETIČAR	žuta 2, 7, 13, 21, 24, 26, 28, 31, 33, 38
PRAKTIČAR	zelena 5, 10, 11, 17, 19, 22, 27, 29, 34, 39

Aktivista uživa da bude u centru pažnje, i baca se sa puno entuzijazma na praktične aktivnosti. Čim se neka aktivnost završi, ima želju da odmah prelazi na novu, bez želje da stane i sagleda šta je urađeno i šta se novo naučilo. Ovakvoj osobi najviše odgovara učenje koje će sadržati sledeće metode: Obuka na poslu, projekti, igranje uloga, učenje u prirodi.

Reflektor uči najbolje kada je u mogućnosti da sedi pozadi i posmatra iz različite perspektive pre nego što doneše neki zaključak. Voli natenane da analizira šta je novo naučio pre nego što počne to da primenjuje u praksi. Ovakvoj osobi najviše odgovara učenje koje će sadržati sledeće metode: Grupne diskusije, povratne informacije, mentorski rad, posmatranje, film i video.

Teoretičar uči pomoću pitanja, pronalazeći logiku iza pretpostavki i koncepata. Ceni kada ima intelektualni izazov. Ima logičan, racionalan pristup i teži da bude objektivan. Ovakvoj osobi najviše odgovara učenje koje će sadržati sledeće metode: Istraživanje, čitanje, učenje na daljinu, dodatno obrazovanje, učenje u klasičnim učionicama, predavanje, pitanja i odgovori.

Pragmatičar mora da vidi vezu između učenja i praktične primene tog znanja, voli da eksperimentiše sa idejama - da li to i kako funkcioniše u praksi. Ovakvoj osobi najviše odgovara učenje koje će sadržati sledeće metode: Mentorski rad, moderiranje, poslovne posete, rešavanje studija slučajeva, postavljanje ciljeva, kreiranje toka učenja na flipčartu...

2. PREDUZETNIŠTVO U SRBIJI I U SVETU

Kompleksnost fenomena preduzetništva ogleda se i u nepostojanju jedinstvene definicije preduzetništva. Različite definicije preduzetništva proističu iz postojanja različitih škola mišenja, odnosno interpretacije ovog fenomena. Uopšteno, može se govoriti o tri različita tumačenja fenomena preduzetništva :

- Preduzetništvo kao ekonomski funkcija
- Preduzetništvo kao karakteristika pojedinaca
- Preduzetništvo kao način ponašanja

Preduzetništvo se u dokumentu Evropske unije /Green Paper/ definiše kao: **Preduzetništvo je pre svega način razmišljanja i ponašanja, koje pokriva individualnu motivaciju i sposobnost, samostalno ili zajedno sa organizacijom, preduzećem, da se uoči-identifikuje mogućnost ili šansa i da se ona realizuje tako da proizvede novu dodatu vrednost ili ekonomski uspeh.** Koristi kreativnost ili inovaciju da uđe i takmiči se na nekom tržištu, da menja ili kreira novo tržište. Da bi se poslovna ideja pretvorila u uspeh neophodna je kreativnost ili inovacija i menadžerske veštine upravljanja biznisom tokom svih faza životnog ciklusa. Ovo govori o dnevnom menadžmentu, podrazumeva razvoj poslovanja i strategiju.

Može se kraće reći da je preduzetništvo, shvatanje i proces stvaranja i razvoja privredne aktivnosti preuzimanjem rizika, kreativnošću, inovacijom i upravljanjem kreirajući novo preduzeće ili u okviru postojećeg.

Preduzetništvo podrazumeva preduzetnike, ljudе, njihov izbor, aktivnosti u započinjanju, osnivanju i vođenju biznisa, ili njihovo uključivanje u strateško donošenje odluka u preduzeću u kome rade. Preduzetnici su heterogena grupa i dolaze iz svih socijalnih slojeva društva. Zajedničko im je preduzetničko ponašanje, sposobnost da preuzmu rizik i osećaj samostalnosti, samopouzdanja, imaginacije i kreativnosti.

Definicija mikro, malih i srednjih preduzeća prema Preporuci EU

Definiciju Evropske Unije za mikro, mala i srednja preduzeća, je prihvatile Evropska Komisija, Investiciona banka - EIB, i Investicioni fond - EIF, Preporukom od 6.maja 2003.godine (zamenila je Preporuku 96/280/EC) Ova definicija u obzir privredni razvoj od 1996.godine i povezuje državnu pomoć, strukturne fondove i Program istraživanja i razvoja, određuje kriterijume i primenjuje se u nacionalnim

programima u cilju razvoja privrede. Članice, EIB i EIF mogu odrediti i niže kriterijume u primeni nekih od svojih politika, ili primeniti samo jedan-kao što je odrednica o broju zaposlenih, osim u oblastima na koje se odnosi pomoć Zajednice.

Tabela. :Definicija, vrlo malih, takozvanih mikro i malih preduzeća u EU

Definicija mikro i malih preduzeća		
Kriterijum	Mikro	Mala
Broj zaposlenih	< 10	< 50
Godišnji prihod	< 2 miliona eura < 2 miliona eura	< 10 miliona eura < 10 miliona eura
Samostalnost vlasništvo	Principjelno:	Da ne prelazi 25% kapitala ili upravljačkih prava od strane jedne ili više firmi, ili državnih tela, koja sama nisu MSP

Izvor: European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General Unit E3 Craft, small businesses, co-operatives

Firme klasifikovane kao mala i srednja preduzeća (MSP) definisana su od strane EU sa gornjim ograničenjem u broju zaposlenih od 250, mogu da imaju godišnji promet do 50 miliona eura, ili bilanse ukupnog prihoda ne veće od 43 miliona eura. Nasuprot postojanju definicije mikro, malih i srednjih preduzeća u EU, ne postoji usaglašena definicija EU za zanatstvo i zanatska preduzeća. Napravljen je napor da se sačine operativne definicije malog zanatskog biznisa, a radi se na prikupljanju i grupisanju statističkih podataka i baza vezanih za ovaj sektor.

Definicija malih i srednjih preduzeća prema propisima u Srbiji

Mala i srednja preduzeća (MSP) prema zakonu u Srbiji ("Sl. list SRJ", br. 71/2002 i "Sl. glasnik RS", br. 55/2004 - dr. zakoni), se dele na mala, srednja i velika u zavisnosti od prosečnog broja zaposlenih, ukupnog prihoda i vrednosti imovine na dan sastavljanja finansijskih izveštaja u poslednjoj poslovnoj godini.

O mikro preduzećima i zanatskim preduzećima i radnjama i definicijama EU se i dalje ne razmišlja. Preduzetništvo se izjednačava sa pojmom „zanatljija“ i u tom kontekstu ne postoji transparentan zakonski osnov praksi zemalja EU kojim bi se definisalo zanatstvo i poslovanje zanatljija, i to radi razvoja, uslova rada i javnih ovlašćenja.

Zavisno od definicije zanatskih preduzeća, delatnosti i profesija, broj ovih firmi, bila ona preduzeće ili radnja se uglavnom procenjuju. Vrsta zvanične definicije određuje veličinu preduzeća: u zemljama u kojima definicijom nije ograničen broj zaposlenih ili veličina preduzetničke aktivnosti, broj zaposlenih zanatljija po preduzeću je mnogo viši nego u zemljama gde postoje ograničenja u veličini preduzeća.

Ove razlike ne predstavljaju velike prepreke, ali pružaju kulturno i privredno okruženje i početni su nivo za razvoj zajedničke strategije valorizovanja određivanja za EU, malog preduzeća kao zanatskog.

Rezime - Čemu preduzetničko obrazovanje?

- Da bi se mislilo 360 stepeni, da se usadi duh preduzeća u pojedinca.



Poseban povod su i činjenice:

- 1 milion nezaposlenih u Srbiji;
- Najnaprednije privrede evropskih zemalja imaju probleme;
- Evropi je više no ikad potrebno preduzetničko preduzimanje rizika;
- 10% je stopa rađanja novih firmi u zemljama OECD, 5,1% u Evropi, 0,5% u Srbiji;
- Evropsko stanovništvo, kao i u Srbiji je sve starije;
- Samo 2 evropska univerziteta su u 20 najboljih u svetu, ni jedan srpski;
- Ulaganja u obrazovanje u Evropi su manja od industrijskih regiona u svetu, u Srbiji mnogo niža.

3. POKRETANJE POSLOVNOG PODUHVATA

Preduzetništvo je centralni faktor privrednog rasta, jer uvodi na tržište **nove** proizvode i usluge, otvara **nove** destinacije za komercijalizaciju tehnologija i inovacija, ali pre svega, kreira **nove firme** **nove vrednosti** u privredi, preduzetnički su agresivniji i radikalniji u pristupu stvaranju ekonomske vrednosti zbog pojačanog konkurenetskog pritiska, diverzifikacije znanja koje je osnov prosperiteta privrede. Uloga tehnoloških promena, inženjerskih mogućnosti, kombinovanje sa postojećim, utiču na efikasnije rešavanje problema poslovanja i strategije firmi, tržišnih istraživanja oko implementacije ovih tehnoloških unapređenja i organizacionih u povezivanju pojedinaca sa organizacijama, te utiču na međuzavisnost tržišta i tehničkih mogućnosti.

Za preduzetništvo su najbitniji ljudi i nove ideje, a zatim novac i prihvatanje rizika. Preduzetnici su direktori i inventivni stručnjaci, koji pokreću i kreiraju inovacije. Inovativno-preduzetničkom menedžmentu su potrebni dodatni kvaliteti za upravljanje i vođenje složenih procesa, u kojima je nužno inovirati delegiranje poslova i odgovornosti, te kontrolisanje i ocenjivanje njihovih izvršilaca na lestvici rukovođenja. Jedino se na saradnike ne može delegirati ukupna odgovornost.

KAKO SE ŠANSA I MOGUĆNOST POVEZUJE SA PREDUZETNIŠTВOM?

Mogućnost pruža šansu za uspeh na tržištu. Preduzetnici identifikuju mogućnost i usmeravaju se da zadovolje tržišne potrebe.

- Sve mogućnosti interesuju i odnose se na iste ljude, istu tehnologiju i isto tržište. Ono u čemu se razlikuju šanse jeste **očekivanje**
- Velike mogućnosti i dobre, kvalitetne ideje nisu retke
- Započinjanje biznisa i poslovni uspeh zavise od mnogih uslova, od kojih neki mogu da se kontrolišu i predvide, ali neki faktori ne mogu da se stave pod kontrolu

MIT O JEDINSTVENIM, UNIKATNIM IDEJAMA

Da li preduzetništvo označava unikatne, jedinstvene ideje i marke proizvoda? Očigledno, da je jedinstvene, unikatne ideje teško pronaći. Istraživanja pokazuju da nije potrebno imati jedinstvenu, unikatnu ideju da bi se postalo preduzetnikom.

Pokušavajući da se izade sa nekom idejom neophodno je da se ostvari i prihvati sledeće:

- Mnoge ideje koje imate, verovatno već postoje

- Svaki proizvod ili usluga ima konkureniju i pod uslovom da ga smatrate jedinstvenim
- Uspešni poslovni ljudi ne zavise od unikatnih ideja. Ono na šta se oni oslanjaju, jeste njihov tim

Ono šta vam je potrebno jeste:

- Jasno određena vizija
- Izvodljiv plan kojim se obezbeđuje nov pristup postojećem poslovnom procesu
- Jak, sposoban i inteligentan tim koji će znati kako da izgradi, prezentuje i prodaje na tržištu vaš proizvod ili uslugu

Ciljevi preduzetnika

Glavni cilj preduzetnika jeste definisanje određenih preduslova i kriterijuma koji će njegovu poslovnu šansu učiniti sprovodljivom u praksi u kom smislu je bitno:

- Koncentrisati se na šanse i poslovne mogućnosti kojima će se dodati vrednost vašim planovima. Istražite one mogućnosti kojima ćete realizovati veće koristi, više gotovine i profita pre, nego one koje već sprovodite i u kojima već uživate
- Budite realni u oceni potencijalnih mogućnosti. Prihvativajte izazove, ali procenite izvodljivost ciljeva. Bolje je imati ostvariva nego nemoguća očekivanja
- Izaberite "idelanu" šansu ili mogućnost, onu, koja će vam pomoći da dostignete i ostvarite svoje ciljeve i očekivanja

Zašto imati strpljenja i špekulisati sa neizvesnošću?

Preduzetnici neizvesnost vide kao:

- Korist i izazov
- Uslov koji ih vodi ka boljim planovima i ozbiljnijem poslu jer ih drži koncentrisanim i obazrivim
- Šansom za uspeh

Za odabir ideja je neophodno:

- Razviti svoje postojeće sposobnosti. Meri pokazatelje i vrednosti svojih postojećih sposobnosti i upoređuj ih sa nivoom koji želiš da dostigneš
- Odrediti isplatitive i izvodljive ciljeve. Odredi svoja očekivnja uključujući minimum profitabilnosti i nivoa profita
- Uočiti izazov. Identifikuj mogućnosti na tržištu koje mogu da obezbede rezultat. Budi uvek obazriv i stalno tragaj za mogućnostima. Ne zaboravi da se organizuješ u pravcu i oko mogičnih šansi

- Kontrolisati, nadgledati svoje ponašanje. Da bi se postalo preduzetnikom, mora da se ponaša poput njega. Mora da se bude određen, u skladu sa svojim ciljevima, odličnih komunikacijskih sposobnosti i inspirativan voda
- Kreirati procedure za realizaciju poslovne mogućnosti. Sačini registar koji će poslužiti kao podsetnik za pitanja koja su bila od važnosti u određenom periodu. To je efikasan način organizovanja ličnih potencijala, a može da olakša buduća istraživanja i razvoj.

METODE ZA UTVRĐIVANJE ŠANSI ZA ZAPOČINJANJE BIZNISA

Izdvajaju se dve metode koje omogućavaju sagledavanje postojećih proizvoda i usluga pod različitim izgledom i lakšim procesom diferencijacije.

A. UPOTREBA, KORISNOST PROIZVODA ILI USLUGE

Vezano za razumevanje svojih potošača i korisnika

B. REAKCIJE POTROŠAČA

U odnosu na odgovore kupaca

A. UPOTREBA, KORISNOST PROIZVODA ILI USLUGE

Vežba:

Svi mi imamo potrebu za hranom. Zavisno od toga gde se nalazimo u vreme kad smo ogladneli, naša očekivanja u vezi sa jelom, ukusom kojeg preferišemo ili ne, cenom, pakovanjem i drugim karakteristikama će biti različiti i variraće. Kompletirajte procenu potencijalnih kupaca koja će omogućiti da izgradite prednost nad onim što su drugi prevideli i propustili.

KAKO DA SE PROCENI POTENCIJALNI POTROŠAČ?

1. Prikupljanje informacija

Iniciranje procesa prikupljanja informacija koje se odnose na mogućeg potrošača i njegove sklonosti i hobije.

- Formuliši i organizuj set pitanja i traži odgovore
- Što duže i bolje pripremiš svoj upitnik imaćeš veće mogućnosti boljeg razumevanja želja i poreba potošača
- Upitnik treba da sadrži sva Vaša pitanja, sumnje i neodlučnosti i interese vezane za želje i potrebe Vaših potrošača
- Grupiši svoje potošače u skladu sa njihovim namerama da identifikuju

Neophodno je da svoju aktivnost organizujete tako da možete da odgovorite na pitanja: ko, šta, kada, gde i kako, prema sledećem sadržaju:

- **Ko:** Ako bismo mogli da biramo potrošače, koga bissmo želeli, ko je u društvu naših potrošača za vreme kupovine, ko nije zadovoljan...

- Šta:** O čemu oni razmišljaju za vreme zastoj u našem poslovanju, šta očekuju, šta može da ih motiviše da kupe i druge proizvode, koji je njihov glavni interes, šta znaju o nama, šta ih zabrinjava, šta bi želeli da izbegnu...
- Kada:** Kada im je potreban naš proizvod, kada ga koriste, u koje doba dana bismo mi želeli više kupaca..
- Gde:** Gde bi oni želeli da budu u odnosu na mesto na kome se sada nalaze, gde oni koriste proizvod...
- Kako:** Kako bismo mogli da privučete pažnju potrošača, kako nas oni vide, kako dolaze do nas, kako su saznali za proizvod...

2. Pregledati odgovore

3. Ispuniti očekivanja svojih porošača.

Identifikovati mogućnosti na tržištu koje mogu da obezbede rezultat. Biti uvek obazriv i stalno tragati za mogućnostima. Ne zaboraviti se organizovati u pravcu i oko mogućih šansi.

4. Uskladiti i prilagoditi svoju poslovnu šansu tome

B. ODGOVOR, REAKCIJE POTOŠAČA

Ovaj pristup je vezan za analize odgovora potrošača i traži utvrđivanje mogućnosti za diferencijaciju. To je niša koja se sastoji od malih koraka u procesu odgovora potrošača. To prekida aktivnost kupovanja u svim elementima koji obezbeđuju sprovođenje kupovine i završnu upotrebu proizvoda.

Analizirajući korake i pokušavajući da razumete vezu između aktivnosti i njihove korelacije sa potrebama porošača, bićete u poziciji da započnete da identifujete mogućnosti za diferencijaciju. Naravno, ne treba da zanemarite da osvremenite Vaš registar poslovnih mogućnosti sa idejama i sugestijama do kojih možete da dođete u međuvremenu.

Razumevanje potreba Vaših potrošača ima za rezultat:

- uočavanje mogućnosti za diferencijaciju
- sticanje konkurentske prednosti na tržištu

Oba pristupa, upotreba, korišćenje usluga i odgovor i reakcije porošača, mogu da se koriste na sličan način za potrebe analize i utvrđivanja mogućnosti za diferencijaciju u procesima vezanim za dobavljače, distributere i drugo.

Primer: Radni nalog za upotrebu, korišćenje proizvoda / usluge

KO?	Komentari
Koga biste želeli kao potrošača?	
Da li je Vaš kupac sam za vreme kupovine?	
Ko je nezadovoljan kupac?	
Koga će potošač podstići da postane takođe vaša kupac?	
ŠTA?	Komentari
Šta misle za vreme prekida Vašeg poslovanja?	
Šta oni očekuju?	
Šta može da ih podstakne da kupe i druge proizvode takođe?	
Koji je njihov glavni interes?	
Šta oni znaju o Vama?	
O čemu brinu?	
Šta bi želeli da izbegnu?	
KADA?	Komentari
Kada im je potreban Vaš proizvod?	
Kada ga koriste?	
Kada biste želeli preko dana da imate više kupaca?	
GDE ?	Komentari
Gde bi kupci voleli da su u odnosu na mesto gde se nalaze?	
Gde se oni dele?	
KAKO ?	Komentari
Kako biste mogli da privučete njihovu pažnju?	
Kako su saznali za Vas?	
Kako su došli do Vas?	
Kako su saznali za proizvod?	

SELEKCIJA, ODABIR IDEJA

Sada ste spremni da pregledate ideje u Vašem registru mogućnosti i odaberete samo one ideje koje izgledaju obećavajuće prema sledećim kriterijumima:

1. Procena potencijalnog rizika

- Dali je ovaj proizvod potreban ili ne ?
- Dali će biti rast tražnje u sledećih šest do osam godina?
- Da li postoji potencijal za obnovu i ponavljanje kupovine?
- Postoje li supstituti ili komplementi Vašem proizvodu?

2. Merenje budućeg zadovoljavanja potreba

- Grupišite sve ideje prema potencijalu za buduće zadovoljavanje potreba, npr. 5 godina
- Procenite buduće profite i profitabilnost i uporedite ih sa svojim standardima i očekivanjima

- Razvijte popularnost proizvoda, učestalost kupovine i nivo konkurentnosti kroz sledećih pet godina

3. Utvrđivanje svoje grupe za podršku

- Bankari
- Potrošači
- Dobavljači
- Investitori
- Vlada

4. Identifikacija grupe koje su nezaobilazan deo vašeg plana

- Oponenti:
 - Direktna konkurenca
 - Drugi koji započinju biznis proizvodima, supstitutima
 - Druge firme sa supstutišućim proizvodima

5. Pregled mogućnosti

UTVRĐIVANJE MOGUĆNOSTI ILI PREDUZETNIČKE ŠANSE

Pošto je uočena preduzetnička šansa, inovacija ili odabrana tržišna niša koju želite da sprovedete u praksi, sledeći neophodan korak ka uspehu jeste valorizacija, ili utvrđivanje vrednosti ove poslovne ideje. To se radi kroz:

- Analize opravdanosti ideje
- Analize neophodnih upravljačkih sposobnosti
- Suštinske pretpostavke i resurse za realizaciju poslovne mogućnosti - tehničke, tržišne, ljudske finansijske i rizik

Ovo je neophodno da bi se budući preduzetnik snabdeo sredstavima kojima bi mogao, sebi i drugima da razjasni razloge zbog kojih pokreće postupak za započinjanje ili odustajanje od poslovne ponude ili mogućnosti, da mu se skrene pažnju na potrebu intenzivne i tačne analize usklađenosti poslovne ponude sa finansijskim i drugim rizicima koje ovakav poslovni poduhvat uključuje i da postepenim analičkim procesom utvrditi faktore koji doprinose rizičnosti budućeg poslovanja.

Ovo je sve neophodno da bi se razvio plan kojim bi unapred smanjili faktorite rizika i za neuspeh preduzetničke ideje.

Preduzetnička šansa ili poslovna mogućnost je uočena, ali Vi niste sigurni valja li uopše ići dalje. Muče Vas sumnje oko razloga, zašto se šansa baš sada pojavila, te koliko dugo će šansa trajati i da li biste uspeli. U delu koji sledi spoznacete da postoji ralan stepen rizika i mnogo faktora koje ne kontrolisete.

Na neka od ovih pitanja je lakše odgovoriti kroz studije opravdanosti ili isplativosti.

Analize isplativosti ili opravdanosti, jesu alati koje vlasnici biznisa mogu da koriste da bi procenili promene koje nameravaju da realizuju u svom poslovanju. Ova "promena" može da bude: razvoj novog proizvoda, unapređenje postojećeg, izmena marketing strategije, proširenje ili smanjenje obima poslovanja, ili započinjanje novog posla. Drugim rečima, analiza opravdanosti snabdeva sredstvima preduzetnika kojima on može da potvrdi, sebi ili drugima razloge zbog kojih bi nastavio ili obustavio poslovni poduhvat.

Studija opravdanosti uključuje određeni broj koraka koji traže da preduzetnik postavi i odgovori na pitanja u određenom vremenskom periodu. Proces uključuje sledeće: rokovnik, ciljeve koji su razumni (specifični, merljivi, dostižni, realni i vremenski određeni), kriterijume koji treba da se ispune pre preduzimanja naredne faze, te, prihvatljiv minimum koji mora da se ispuni da bi se sa projektom nastavilo, ili da bi se projekat odbacio.

U analizama opravdanosti preduzetničke ideje, neophodno je definisati:

1. U prvoj grupi ciljeva - šta se očekuje da biznis postigne u određenom, datom vremenskom periodu.
2. Minimum prihvatljivih kriterijuma koji moraju da postoje da bi se sa projektom nastavilo.

Ciljevi treba da budu usklađeni sa tržišnim zahtevima, profitabilnošću, upravljanjem, strateškom diferencijacijom i komparativnom prednošću.

4. FAZE RAZVOJA PREDUZETNIČKE ŠANSE

Analiza opravdanosti je praktičan proces koji navodi preduzetnika da istraži realne okolnosti sa kojima će se verovatno susresti njegovo poslovanje, tj. preuzeće. Ovo izaziva potrebu razumevanja upravljanja poslovanjem od strane preduzetnika i olakšava i pojednostavljuje sam proces odlučivanja.

Faze ispitivanja opravdanosti ideje:

- Istražiti ideju
- Ispitati upravljačke sposobnosti zaposlenih
- Istražiti tržišni potencijal proizvoda ili usluge
- Istražiti potrebe u oblasti cena i finansiranja

Informacije dobijene za vreme izrade studije opravdanosti mogu direktno da se prebacu u biznis plan, da bi uticale na efikasnost i ažurnost biznis plana.

IDEJA

Razmotrite sledeća osnovna pitanja:

- Da li da će ideja uspeti da ispunjava postavljene ciljeve?
- Koji faktori mogu sprečiti da ideja uspe?
- Postoje li upozoravajući znaci i zamke koje mogu da sabotiraju ideju?
- Da li su koristi od neke ideje dovoljne da opravdaju cenu merenju kroz troškove, licični stres i komfor?

UPRAVLJAČKE SPOSOBNOSTI

Razmotrite sledeća pitanja:

- Koje menadžerske sposobnosti nedostaju da bi se uspostavila efikasna kontrola nad ovim, ili novim preuzećem?
- Jesam li spremam da steknem neophodne veštine?
- U kojoj fazi mogu raspoložive veštine da postanu ograničenje?
- Koliko podrške imam od strane svoje porodice za bavljenje ovim poslovnim poduhvatom?

TEHNIČKA PITANJA

Razmotrite sledeća ključna pitanja:

- Postoji li pristup traženim sirovinama, reprematerijalima?
- Koje su potrebne, zahtevane tehnologije, oprema i procesi?
- Da li poznajemo potrebnu tehnologiju, opremu i procese?
- Da li izgleda da je sistem proizvodnje podesan za rad i da li ga možete realizovati?

TRŽIŠNA PITANJA

Razmotrite sledeća ključna pitanja?

- Sa kojom potrebom će se ovaj proizvod ili usluga susresti?
- Koje je ciljno tržište?
- Koliko lako tržište može da bude određeno i da li će potošači biti vojni da plate premijsku, početnu cenu?
- Kako planirate da dođete do ciljnih kupaca?
- Koja je prosečna veličina ukupnog potencijalnog tržišta merenog jediničnim brojem kupaca. U sačinjavanju svojih procena, koristite raspoložive tržišne podatke da proračunate rangove i vrednosti i utvrđite teritoriju (zemlju, region, lokaciju, i dr.) i podatke svakog segmenta u slučaju da je tržište segmentirano
- Konkurenca - Koji proizvodi i firme konkurišu? Koji su konkurenčki proizvodi ili usluge, koje su jake i slabe karakteristike svakog od njih?
- Možete li dostići neku od konkurenčkih prednosti u kvalitetu ili uslugama?

KRITERIJUMI ZA PROTIVVREDNOST

- Koji minimum vrednosti obima prodaje i potrebnih cena je neophodan da bi se projekat održao u životu, da bi bio održiv?
- Da li je potencijal za rast prodaje adekvatan, odgovarajući?
- Da li je proizvod najbolja opcija koja mi je raspoloživa?

CENE I FINANSIJSKA PITANJA

Razmotrite sledeća ključna pitanja:

- Koliko će vremena biti potrebno da se postignu pozitivni novčani tokovi?
- Ima li dovoljno tekuće gotovine da se započne poslovanje?
- Koje su glavne komponente troškova u prvoj godini poslovanja?
- Koja je očekivana stopa povraćaja od ovog poslovog poduhvata?

RIZIK

Razmotrite sledeća ključna pitanja:

- Koja kontrola kvaliteta i sigurnost programa je bila razmotrena da bi se smanjio rizik pri korišćenju proizvoda?
- Koje su mere preduzete da bi se smanjili troškovi?
- Koja je vrsta marketing miksa sprovedena da bi se povećao uspeh na tržištu?
- Koje su politike prevencije razmotrene da bi se pokrili potencijalni gubici?

Kontrola rizika je korišćenje sistema koji minimizira uticaj negativnih događaja.

- **Kontrola kvaliteta i programi zaštite**

Smanjiti rizik pri korišćenju proizvoda

- **Efikasnost proizvodnje**

Konkurenčka prednost kroz niske troškove proizvodnje

- **Tržišno istraživanje**

Povećanje šanse za uspeh na tržištu

- **Tačan proračun troškova**

Unapređenje tačnosti procene profita i povraćaja

Kontrolna pitanja, ček lista provere ideje

- Jeste li završili sve analitičke zadatke?
- Da li je poslovna mogućnost zaista privlačana?
- Jeste li sigurni da je količina novčanih sredstava koja Vam je potrebna razumna, u odnosu na potencijale biznisa i njegove rizike?
- Jesu li i drugi ubeđeni, uvereni? Ako nisu, sa čim još treba da budu upoznati?
- Imate li dovoljno gotovine pre no što privučete dovoljno dobrostojećih potrošača da biste održali pozitivan gotovinski tok?
- Da li ste procenili finansijske zahteve zajedno sa rangovima koje bi neki investitor, ulagač, ili neki drugi zajmodavac želeo da poveri?

Prilog 1

NAJOSNOVNIJA KONTROLNA LISTA ANALIZA OPRAVDANOSTI

- **Preliminarne analize**

Treba da se utvrde lična ograničenja i da se traži adekvatna pomoć kada za to postoji potreba (marketing, pravni propisi, finansije, itd.). Studija opravданosti uključuje: prikupljanje, analizu i razvoj informacija kroz odgovore: "Da li trebam da krenem u biznis?" Finansijska statistika je raspoloživa iz brojnih baza poslovnih, trgovinskih i industrijskih udruženja, privatnih kompanija, banaka, univerziteta, državnih biblioteka i vladinih agencija.

- **Da li ste spremni za ovaj projekat?**

Opšti opis Projekta

- Opишite biznis u koji želite da uđete
- Navedite proizvode ili usluge koje želite da ponudite ili prodajete
- Opишite ko će koristiti proizvode ili usluge
- Zašto bi neko kupio Vaš proizvod ili uslugu?
- Koja vrsta lokacije Vam je potrebna
- Navedite dobavljače za proizvod ili uslugu
- Navedite Vaše najveće, glavne konkurente (one koji pružaju slične proizvode i usluge)
- Vrsta ljudskih resursa koju zahtevate da biste pružili usluge i proizvode.

Zahtevi za resursima

Da biste odredili da li Vaša ideja može da zadovolji osnovne zahteve za uspešnost novog projekta, treba da odgovorite na jedno od pitanja koja slede sa "da".

1. Da li proizvod ili usluga poslovanja zadovoljava neku nezadovoljenu potrebu?
2. Da li proizvod ili usluga zadovoljavaju neko postojeće tržište na kome tražnja premašuje ponudu?
3. Mogu li se proizvod ili usluga poslovanja takmičiti sa postojećom konkurenčijom usled neke " situacije prednosti " kao - bolje cene, lokacije i sl.?

Glavni tokovi

Odgovari sa "da" na sledeća pitanja opominju da su šanse za uspeh ideje male.

1. Postoje li neki razlozi (kao restrikcije, monopolji ili nestošice) koji mogu uticati na neraspoloživost faktora proizvodnje (neracionalni troškovi, energija, oprema, tehnologija, materijal, proces, zaposelni i neadekvatne veštine)?
2. Jesu li potrebe za kreditom za ulazak ili nastavak poduhvata dostupni?
3. Postoje li neke izvanredne okolnosti koje bi mogle da utiču na teško vođenje finansijskih (stečaj, bankrotstvo ili loš kredit)
4. Postoje li mogućnost štetnih uticaja na životnu sredinu i okruženje?
5. Postoje li faktori koji ometaju uspešan marketing?

5. RESURSI ZA REALIZACIJU PREDUZETNIČKE ŠANSE

Da bi se realizovala preduzetnička ideja neophodno je upoznavanje sa različitim vrstama i resursima raspoloživog kapitala za preduzetnike, razvoj izbora, iznajmljivanja i plana promocije za zaposlene, razjašnjavanje načina za izgradnju kompanijske kulture i strukture za podršku preduzetničkoj misiji i ciljevima i motivacijii zaposlenih, analiza procesa izbora gradilišta i dispozicija i izdvajanje različitih lokacijskih kriterijuma za uslužnu delatnost, maloprodaju ili proizvodnju ako je preduzetnička ideja toga karaktera, znači neophodni su resursi:

- Finansijski resursi
- Ljudski resursi
- Lokacijska dispozicija i komunalna infrastruktura

Finansijski resursi

- Izbor adekvatnog izvora kapitala za buduće poslovanje može biti jednako važan kao izbor pravne forme buduće firme, vlasništva ili lokacije
- Potpuno se pripremiti pre obraćanja mogućim zajmodavcima i investitorima
- Preduzetnici ne bi trebalo da precene stepen povezanosti njihovog preduzeća i izvora sredstava
- Preduzetnici treba da formiraju svoj kapital iz različitih mešovitih izvora, po metodu poznatom kao: slojevito, višekratno, kišobran finansiranje.

Finansiranje preduzetničke ideje može da ima unutrašnje izvore: kao što je lično ulaganje vlasnika ili više njih u poslovanje, kroz akcijski kapital. Akcijski investitori su pozvani da učestvuju u zaradama preduzeća i imaju upravljačku mogućnost u određivanju buduće strateške orientacije poslovanja. Osnovni nedostatak ovakvog načina ulaganja jeste u tome, što time preduzetnik prepusta deo, ponekad i većinu svog vlasništva i ulaže u poslovanje drugih učesnika. Drugi potencijalni izvori su:

- Lične uštede
- Prijatelji i rođaci
- Privatni ulagaci

Interne metode finansiranja

Vlasnici malih firmi ne bi trebali da se samostalno oslanjaju na finansijske institucije i vladine agencije za potreban kapital. Umesto toga, preduzeće samo ima kapacitete da stvori kapital.

Ova vrsta finansiranja, se naziva **unutrašnje finansiranje**, koje je virtualno moguće za svako malo preduzeće, a uključuje:

- **FAKTORING.** Malo preduzeće po ovom sistemu faktoringa može da prodaje svoje hartije od vrednosti, potraživanja od kupaca-dužnika koja možda nikada neće biti sakupljena, dospela potraživanja faktoru., da prodaje iz svojih evidencijsa u knjigovodstvenim knjigama, umesto traženja klasičnog kredita
- **LIZING.** Lizing je takođe česta praksa finansijske tehnike. Lizingom skupih sredstava i opreme, vlasnici malih preduzeća imaju mogućnost da koriste ovu opremu i uređaje bez blokade vrednog kapitala na određeni duži vremenski period. Takođe, pošto se ne zahteva isplata, a cena sredstava je raspodeljena na duži vremenski period, kontinuirane mesečne otplate, gotovinski tok preduzeća može da se povećava.
- **KREDITNE KARTICE**
- **FRANŠIZING.** Franšizing podrazumeva pravnu mogućnost transferta prava da malo preduzeće koristi marku, proizvode i metode poslovanja po posebnom ugovoru sa davaocem franšize. Ovo je ugovor između preduzeća, franšizera i preduzetnika, franšizanta koji kupuje pravo od firme-franšizera da postane vlasnik i da posluje sa franšizom. Franšizer će zauzvrat dobija: početni doprinos, ulog, naknadu, patentno pravo - pravo franšize, u vidu procenta na prodaju, naknadu na lizing opreme, mogućnosti podele profita. Najveći primeri franšizinga su danas u sektoru maloprodaje. To je alternativna metoda finansiranja. Smanjuje rizik od propadanja biznisa jer prenosi: proveren uspešan brend, marku proizvoda ili usluga, osmišljen način sistema distribucije, obuku i podršku poslovanju, podršku na terenu, marketing propagandu, promociju itd.

Ljudski resursi za realizaciju preduzetničke ideje

Ljudski resursi predstavljaju izuzetno važan, kritičan faktor uspešnosti novoosnovanih preduzeća. Sposobnost vlasnika da privuče i motiviše zaposlene da budu produktivni, često predstavlja i test za njegove sposobnosti kao rukovodioca.

Zapošljavanje odgovarajućih radnika

- Uspostavljanje plana zapošljavanja i personalnog plana
- Povećanje komparativne prednosti racionalnim zapošljavanjem

Vrlo je važno pronaći nove zaposlene koji će se ukloniti i shvatiti vrednosti i misiju preduzeća. Da bi se izbegle greške u zapošljavanju preporučuje se formiranje liste sa detaljnim opisom poslova i specifikacija:

- **analize poslova**, proces pomoću kojeg firma određuje obaveze i prirodu poslova koji treba da se ispune, veštine i iskustvo koje se traži od ljudi koji će na njima raditi

- **opis poslova**, pisana odredba o obavezama, odgovornostima, hijerarhiji, radnim uslovima, kao i materijalima i opremi koji se u poslu koriste
- **specifikacija poslova**, pisana izjava o kvalifikacijama i karakteristikama koje su potrebne za posao u smislu obrazovanja, veština i iskustva

Vođenje efektivnog intervjuja traži od vlasnika malog preduzeća da zna što bi želeo da dobije kao rezultat intervjuja na prvom mestu, i da razvije seriju pitanja da iscedi tu infomaciju. Sve reference kandidata takođe treba da se provere.

Efikasno komuniciranje, u procesu komuniciranja naglašavati vrednosti, verovanja i principe zbog kojih posao i preduzeće postoje, nastojeći da ih svako u preduzeću usvoji kao svoje. Ukloniti i sprečiti konflikte efektivnog komuniciranja.

Zainteresovanost za motivaciju. Motivisanje radnika da povećaju nivo zainteresovanosti jedan je od najtežih i zadataka, koji su i najveći izazov sa kojim se susreće menadžer malog preduzeća. Ovde su bitna: ovlašćenja, dizajn posla, kvalitet posla, rotacija, nagrade i plate, itd.

Resursi lokacije, gradilišta i komunalija za realizaciju preduzetničke ideje

Pri izboru lokacije kao faktora uspeha preduzetničke ideje važno je:

- Analizirati regije koji imaju iskustvo brzog razvoja
- Istražiti demografske trendove
- Analizirati konkurenčiju
- Ocrediti troškove za traženje nove lokacije preduzeća
- Upoznati se sa lokalnim propisima i zakonima
- Istražiti kvalitet života koji region pruža
- Analizirati saobraćajni sistem regiona
- Ocrediti nivo bezbednosne i protupožarne zaštite lokacije
- Razmotriti kvalitet i nivo javnih usluga: voda, kanalizacija, sakupljanje otpada, čistoća, zagađenost, neophodne komunalije koje nudi lokalna uprava
- Utvrditi reputaciju regiona, u stopi kriminala, birokratije i mita
- Ocrite razvojne kriterijume za lokaciju

Vežba

Cilj ove vežbe je bolje razumevanje koristi koje možete dobiti boljom organizacijom Vaših nalaza i zaključaka. Popunite prepostavljene indikativne procene ANALIZE RESURSA:

- Ko zna i ima više iskusta u mom poslu od mene samog?
- Koje su mi važne osobe potrebne da bih bio uspešan u poslu?

- Koje ključne osobe će mi u naredne dve godine biti potrebne za povećanje vrednosti moje firme?
- Koje važne specijalnosti mi nedostaju, i koga bih za to mogao da zaposlim?
- Ko bi mogao da mi pomogne u pronalaženju odgovarajućih ljudi?
- Koju vrstu obuke bih trebao da omogućim mojim zaposlenima da bi preduzeće bilo uspešno?
- Ko će pružiti potrebnii trening?
- Kako će pronaći fondove koji su mi neophodni za započinjanje biznisa?
- Koji biste procenat vlasništva bili spremni da prenesete na nekog drugog u razvojnoj fazi Vašeg poslovanja?
- Šta ima najveću prednost za moje poslovanje: lizing, izgradnja ili kupovina, i zašto?

ZAŠTO poslovna ideja može da propadane?

Prodiskutujete

- Podkapitalizovanost. Nedovoljno gotovine ili kreditnih linija
- Loš tok gotovine. Isplate gotovine veće od gotovinskih uplata
- Neodgovarajuće planiranje. Nedovoljno razmotrene sve relevantne činjenice
- Oština konkurenčije. Ništa posebno, unikatno za Vaš biznis
- Neadekvatan marketing. Netačno utvrđivanje potrošača koji će platiti usluge
- Neodgovarajuća fleksibilnost. Nesposobnost prilagođavanja promenama na tržištu
- Dovoljnost vlastitih veština i znanja. Ne postojanje želje za traženjem pomoći specijalista
- Sposoban rukovodilac, nesposobno osoblje. Nedovoljno tutorisano osoblje
- Nekontorlisani rast. Isuviše brz rast, nepreduzimanje odgovarajućih aktivnosti u određeno vreme
- Ne planiranje godišnjeg poslovanja
- Previsok predračun prodaje koja će biti realizovana tokom prve godine poslovanja
- Isuviše nizak pedračun troškova koji će biti stvoreni pre stvaranja priliva prvih prihoda u početnom periodu
- Nedovoljno prethodnog istraživanja potencijalnih potrošača

6. ANALIZA TRŽIŠTA

Analiza tržišta se sastoji iz dva dela:

- Analiza tržišta prodaje i konkurenčije.
- Analiza tržišta nabavke i

Analiza tržišta prodaje i konkurenčije

Prvi korak je analiza prodajnog tržišta i konkurenčije. Ukoliko ona pokaže da postoji mogućnost da se proizvod ili usluga plasira na tržištu pod prihvativim uslovima, pre svega u pogledu cena i količina, onda su otvorene perspektive daljeg rada na realizaciji ideje. Obrazložite prezentirana pitanja:

- Koje tržišne potrebe zadovoljava proizvod?
- Kako će se pozicionirati na tržištu?
- Ko su kupci? Nabrojte bar 5 potencijalnih kupaca. Sa koliko njih ste obavili neposredne razgovore?
- Da li posedujete razvijenu prodajnu službu ili će te poslove obavljati neko drugi?
- Na kojem području će se plasirati proizvodi i usluge – na nacionalnom, regionalnom, lokalnom! Da li ste već prisutni na međunarodnom tržištu, ili će te tek biti?
- Zbog čega će investitori koristiti vaš usluge Vašeg klijenta (kvalitet proizvoda, konkurentne cene, brza isporuka, jedinstven dizajn, uspešna reklama i sl.)
- Da li će cene biti konkurentne obzirom na kvalitet i vrednost?
- Ko su glavni konkurenți? Nabrojte ih što više (izbegavajte rečenicu "Ja sam ili ću biti jedini proizvođač").
- Kako se boriti sa konkurenjom?
- Koje su prednosti investitora u odnosu na konkurenčiju?
- Da li se pojavljuje sve više sličnih proizvođača na tržištu – da li jača konkurenčija?
- Uporedite cene sa cenama konkurenčije.
- Učešće investitora na tržištu?
- Koliko je učešće konkurenata?

Prilikom analize tržišta prodaje neophodno je posebno obratiti pažnju na marketing strategiju. Naime, potrebno je definisati ciljeve koji se nameravaju postignuti uz pomoć instrumenata marketinga a to su:

- Proizvod – koje proizvode i/ili usluge ćete ponuditi tržištu?
- Promocija – kako ćete promovisati svoj proizvod i/ili uslugu?
- Kanali distribucije – gde ćete prodavati svoje proizvode i/ili usluge kupcima?
- Cena – po kojoj ceni ćete ih prodavati?

Marketing mix je adekvatna kombinacija predhodna četiri instrumenta marketinga.

Analiza tržišta nabavke

Neophodno je izvršiti **istraživanje i analizu nabavnog tržišta**. I ove analize treba da pokažu da ima mogućnost da se na tržištu dobiju svi potrebni inputi, u predviđenim količinama i pod prihvativim uslovima, pre svega u pogledu roka isporuke, kvaliteta i cena. Obrazložite prezentirana pitanja:

- Na osnovu predviđenog obima proizvodnje napravite plan nabavke robe kako bi utvrdili koliko je zaliha repromaterijala neophodno za normalan tok proizvodnje?
- Da li postoje pouzdani dobavljači? Nabrojte ih. Sa koliko njih su napravljeni predugovori o saradnji?
- Uporedite cene, kvalitet i prodajne uslove koje nude?
- Birajte isporučioca kvalitetne opreme sa garantnim rokom;
- Postoje li carinske barijere za uvoz opreme/repromaterijala;
- Da li možete napraviti kooperantski odnos sa isporučiocima opreme?

7. ŠTA JE BIZNIS PLAN?

Plan je osnova za delovanje svakog preduzetnika! Takav dokument se obično naziva poslovni-biznis plan. Biznis plan je pažljivo pisan dokument koji opisuje šta planirate da radite i kako to nameravate da uradite. Biznis plan je Vaša prva, a verovatno i najbolja prilika da privučete interes Vašeg mogućeg investitora. Proizvod ili uslugu Vašeg poslovanja određuje tržište u kvantitativnim vrednostima i omogućava da budući investitori ocene Vašu sposobnost da upravljate preduzećem.

Svrha biznis plana je najčešće:

- Da se privuku banke i privatni zajmodavci ka poslovnom poduhvatu
- Da se koristi kao ključni dokumet za kontiranje i upravljanje razvojem biznisa

Biznis plan je napisani rezime prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti vašeg biznisa, odnosno put kako da iz prošlosti – sadašnjosti (tačka A) stignete do željene budućnosti (tačke C). Kada planirate poslovnu godinu ili novi projekat, najvažnija namera biznis plana je da vam pomogne da budete sigurni da je vaš biznis pažljivo isplaniran i da ima finansijskog i operativnog smisla. Biznis plan je vaš plan poslovnih aktivnosti. On postavlja ciljeve, smernice i tačke prekretnice koje su jasno predstavljene u dokumentu. Istovremeno on je i presek stanja u kome se sada nalazite, sa željom za njegovom promenom.

O sadržaju preduzetničkog plana postoje različita tumačenja prema ne i bitne razlike. Prema iskustvu, sledeći delovi plana mogli bi povezati sve preduzetničke delatnosti:

- Misija preduzeća, gde treba odrediti delatnost preduzeća povezano s kratkim objašnjenjima o proizvodu ili uslugama s kojima se ide na tržište.
- Procena tržišta, pomoću koje se sagledavaju veličina, osnovna obiležja i mogućnosti tržišta na kojem se namerava delovati. Poseban osvrt bi trebao da obuhvati procenu učešća preduzeća na tržištu.
- Konkurenca, omogućava prepoznavanje stvarnih i potencijalnih konkurenata s kojima se mora deliti tržište.
- Smernice poslovanja, su sažeti okvir poslovanja s glavnim planskim i finansijskim pokazateljima.
- Marketing plan, je srce poslovnog plana. U njemu se povezuju svi elementi neophodni za profitabilnu prodaju robe ili usluga. Posebno se obrađuju sledeće celine: ponuda, delovi tržišta koji su zanimljivi za obradu i prodaju, odnosi s javnošću, plan prodaje, reklamiranje, cene po kojima će se plasirati proizvod ili usluga, distribucija, unapređenje prodaje i sponzorstva.

- Finansijska projekcija, u kojoj se razrađuje tok novca, proračun dobiti i gubitaka te proučavanje profitabilnosti poslovanja
- Organizacija je izuzetno važna jer omogućava da se sve ideje okupljene u poslovnom planu i realizuju. U ovom delu razrađuje se sistem planiranja na dnevnom, nedeljnem i mesečnom nivou, s posebnom pažnjom na praćenje prodaje.
- Ostalo, obuhvata raznovrsne probleme s kojima se suočava svako preduzeće i od čijeg načina rešavanja zavisi budućnost. To se posebno odnosi na razvoj ponude, tehnički razvoj, školovanje, kadrove, pravne probleme itd.
- Rezervna opcija, iako se nalazi na kraju vrlo često može biti vrlo bitna. U ovom delu predviđaju se načelne mogućnosti kriznih stanja u kojima se svaki menadžer mnogo puta našao.

Kada se ovako pogleda preduzetnički plan ne bi morao biti neki veliki problem! Pogotovo zato ne bi se smela zaboraviti bezbrojno puta potvrđena i isprobana preduzetnička istina - bolje ikakav plan, nego nikakav.

8. PRAVNA FORMA NOVOG PREDUZEĆA

U Republici Srbiji preduzeće se može osnovati prema **Zakonu o privrednim društvima** i **Zakonu o preduzetnicima**.

Prema **Zakonu o privrednim društvima** sva društva se dele na četiri osnovne pravne forme:

- ortačko društvo,
- komanditno društvo,
- društvo s ograničenom odgovornošću i
- akcionarsko društvo.

S obzirom na ograničenu odgovornost osnivača za obaveze društva do visine upisanog kapitala, laku prenosivost udela, kao i pojednostavljenje postupka registracije zajedno sa snižavanjem visine minimalnog novčanog uloga osnivačkog kapitala, kao najrasprostranjeniji oblik organizovanja pojavljujuće se :

Društvo s ograničenom odgovornošću (DOO ili D.O.O.)

Društvo s ograničenom odgovornošću je, u smislu Zakona o privrednim društvima, društvo koje osniva jedno ili više pravnih i/ili fizičkih lica, koji imaju svojstvo člana odnosno članova društva, radi obavljanja određene delatnosti pod zajedničkim poslovnim imenom. Ono odgovara za svoje obaveze celokupnom imovinom. Član odnosno članovi ne odgovaraju za obaveze društva, osim do iznosa neunetog uloga u imovinu društva.

Zakon o privrednim društvima predviđa da se društvo s ograničenom odgovornošću osniva osnivačkim aktom, koji ima formu ugovora o osnivanju, ako ga osniva više osnivača ili odluke o osnivanju, kada ga osniva samo jedan član.

Novčani ulog osnovnog kapitala društva s ograničenom odgovornošću na dan uplate iznosi najmanje 500 evra u dinarskoj protivvrednosti po srednjem kursu, od čega se najmanje polovina uplaćuje na privremeni račun do registracije društva, a ostatak se uplaćuje na račun društva u roku od dve godine od dana registracije. Posebnim zakonom za osnivanje finansijskih, osiguravajućih organizacija, kao i privrednih društava koja obavljaju zakonom određene delatnosti kao akcionarska društva, može se odrediti veći novčani deo minimalnog osnovnog kapitala.

Društvo s ograničenom odgovornošću može imati najviše 50 članova. Ukoliko se broj članova poveća iznad 50, ali ne više od 100, i ukoliko se broj članova održi u periodu dužem od godinu dana to društvo menja pravnu formu u formu zatvorenog akcionarskog društva.

Da bi se osnovalo preduzeće kao društvo s ograničenom odgovornošću neophodno je: Podneti registrozacionu prijavu Republičkoj agenciji za privredne registre, koja će preduzeće registrovati i dodeći matični broj, popuniti osnivački akt (odлуku ili ugovor); overiti OP obrazac, sa ovlašćenjima za potpisvanje dokumenata budućeg preduzeća i overiti ga pred sudom ovare, uplatiti sudske takse od oko 5.500,00 dinara, otvoriti račun kod poslovne banke i uzeti izveštaj o deponovanim novčanim ulozima koji se vodi u Republičkom zavodu za statistiku, uplati takse od 1.430,00 dinara, izraditi pečat društva s ograničenom odgovornošću, (oko 2.000,00 din); podneti zahtev za dodelu poreskog identifikacionog broja (PIB) i priložiti: popunjeno upitnik koji se dobija u poreskoj upravi na opštini gde je sedište društva, osnov korišćenja poslovnog prostora, podneti poresku prijavu u dva primerka.

Ortačko društvo (OD ILI O.D.)

Ortačko društvo, u smislu Zakona o privrednim društvima, jeste privredno društvo koje osnivaju dva ili više fizičkih i/ili pravnih lica u svojstvu ortaka društva radi obavljanja određene delatnosti pod zajedničkim poslovnim imenom. Ortačko društvo odgovara za svoje obaveze celokupnom imovinom. Ortaci ortačkog društva odgovorni su solidarno za sve obaveze društva celokupnom svojom imovinom, ako sa poveriocem nije drukčije ugovoreno.

Zakon o privrednim društvima predviđa da se ortačko društvo osniva osnivačkim aktom, koji ima formu ugovora o osnivanju. Ugovor o osnivanju sačinjava se u pisanoj formi i osnivači ga potpisuju pred sudom ovare.

Osnivački akt ortačkog društva sadrži:

- 1) puno ime i prebivalište svih fizičkih lica ortaka i poslovno ime i sedište pravnog lica svakog ortaka;
- 2) poslovno ime i sedište društva;
- 3) delatnost;
- 4) označenje vrste i vrednosti uloga ortaka.

Ortačko društvo može da ima i ugovor ortaka, kojim se bliže određuje poslovanje društva i upravljanje, ali se ne prilaže uz prijavu za registraciju. U slučaju neusklađenosti između osnivačkog akta ortačkog društva i ugovora ortaka ortačkog društva, primenjuje se osnivački akt društva.

Zakon ne propisuje minimalni novčani ulog osnovnog kapitala, imajući u vidu činjenicu da ortaci odgovaraju za obaveze društva celokupnom svojom imovinom. Ulog ortaka u ortačko društvo može biti u novcu, stvarima i pravima, kao i u radu ili uslugama, koji su izvršeni ili treba da budu izvršeni. Početna imovina društva formirana je od uloga osnivača koji mogu ali ne moraju biti jednaki, što se utvrđuje ugovorom o osnivanju.

Akcionarsko društvo (AD ili A.D.)

Aкционarsko društvo je, shodno definiciji koja je data u Zakonu o privrednim društvima, društvo koje osnivaju pravna, odnosno fizička lica radi obavljanja delatnosti čiji je osnovni kapital utvrđen i podeljen na akcije. Ono odgovara za svoje obaveze celokupnom svojom imovinom. Akcionari ne odgovaraju za obaveze društva, osim do iznosa ugovorenog a neuplaćenog uloga u imovinu društva.

Zakon o privrednim društvima predviđa da se akcionarsko društvo osniva osnivačkim aktom, koji ima formu ugovora o osnivanju, ako ga osniva više osnivača ili odluke o osnivanju, kada ga osniva samo jedan član. Razlikujemo zatvoreno i otvoreno akcionarsko društvo, saglasno vrsti upisa akcija (javnom ponudom ili ne) i mogućnošću ograničenja prenosa akcija. U oba slučaja važno je da se za akcionarsko društvo prikupi osnovni kapital, osnovna glavnica.

Novčani ulog osnovnog kapitala zatvorenog akcionarskog društva na dan uplate iznosi najmanje 10.000 evra u dinarskoj protivvrednosti po srednjem kursu, a otvorenog akcionarskog društva 25.000 evra. Posebnim zakonom za osnivanje finansijskih, osiguravajućih organizacija, kao i privrednih društava koja obavljaju zakonom određene delatnosti kao akcionarska društva, može se odrediti veći novčani deo minimalnog osnovnog kapitala.

Zatvoreno akcionarsko društvo

Zatvoreno akcionarsko društvo može imati najviše 100 akcionara. U pitanju je društvo čije se akcije ne mogu upisivati javnim putem (te stoga nisu predmet prodaje na tržištu hartija od vrednosti) i kod koga je za prijem novih članova potrebna saglasnost postojećih akcionara, ukoliko je to određeno osnivačkim aktom ili statutom. U slučaju da navedeno društvo poveća i odriže broj akcionara iznad propisane granice duže od godinu dana, ono postaje otvoreno akcionarsko društvo.

Organi zatvorenog akcionarskog društva su:

- 1) Skupština,
- 2) Direktor ili Upravni odbor,
- 3) Izvršni odbor (fakultativno),
- 4) Nadzorni odbor (fakultativno, a obavezan za neke zakonom propisane delatnosti).

Novčani ulog osnovnog kapitala na dan uplate iznosi najmanje 10.000 (deset hiljada) evra u dinarskoj protivvrednosti po srednjem kursu. Zatvoreno akcionarsko društvo mora da ima revizora, u skladu sa zakonom kojim se uređuje računovodstvo i revizija.

Otvoreno akcionarsko društvo

Kod osnivanja otvorenog akcionarskog društva osnivači upisuju deo akcija i objavljaju javni poziv za uplatu ostalih akcija, uz koji se dostavlja i prospekt, i koji omogućava potpunije informisanje zainteresovanih lica o ovom obliku akcionarskog društva. Osnivanju otvorenog akcionarskog društva njegovi osnivači pristupaju kada ciljevi osnivanja zahtevaju značajniji kapital, koji se ne može obezbediti samo kupovinom akcija od strane osnivača, već su neophodna sredstva trećih lica. Otud je u suprotnosti sa prirodom otvorenog akcionarskog društva da bude osnovano od strane jednog osnivača. S druge strane, nema zakonskog ograničenja u pogledu maksimalnog broja njegovih akcionara. Kod ovog akcionarskog društva karakteristično je to da se ne može ograničiti prenos trećim licima.

Osnivanje ovog oblika akcionarskog društva u praksi je veoma retko, kako zbog komplikovane i skupe procedure, tako i zbog visokih troškova održavanja. Organi otvorenog akcionarskog društva su:

- 1) Skupština,
- 2) Upravni odbor,
- 3) Izvršni odbor, čiji je predsednik generalni direktor društva,
- 4) Sekretar,
- 5) Nadzorni odbor (fakultativno, a obavezan za neke zakonom propisane delatnosti, kao i za kotirana društva),
- 6) Odbor revizora i internog revizora (ako je nekotirano, fakultativno),
- 7) Stručni poverenik (fakultativno).

Novčani ulog osnovnog kapitala zatvorenog akcionarskog društva na dan uplate iznosi najmanje 25.000 (dvadeset pet hiljada) evra u dinarskoj protivvrednosti po srednjem kursu.

Između ostalog, javno društvo je, u skladu sa Zakonom o hartijama od vrednosti, dužno da dostavi Komisiji za hartije od vrednosti izveštaje o svim važnim događajima, i u vezi s tim da izda javno saopštenje o takvim okolnostima, da periodično predaje godišnji račun, izveštaj o obavljenoj reviziji godišnjeg računa, polugodišnji račun, kao i da objavi izvod iz godišnjeg računa, a akcionarska društva koja se nalaze na listingu berze i godišnji izveštaj o poslovanju.

Komanditno društvo (KD ili K.D.)

Komanditno društvo, u smislu Zakona o privrednim društvima, jeste privredno društvo koje osnivaju dva ili više fizičkih i/ili pravnih lica u svojstvu ortaka, radi obavljanja određene delatnosti, pod zajedničkim poslovnim imenom, od kojih najmanje jedno lice odgovara neograničeno za njegove obaveze (komplementar),

a najmanje jedno lice odgovara ograničeno do visine svog ugovorenog uloga (komanditor).

Zakon o privrednim društvima predviđa da se komanditno društvo osniva osnivačkim aktom koji ima formu ugovora o osnivanju. Ugovor o osnivanju sačinjava se u pisanoj formi i osnivači ga potpisuju pred sudom ovare. Osnivački akt ortačkog društva sadrži:

- 1) puno ime i prebivalište svakog fizičkog lica i poslovno ime i sedište pravnog lica komplementara i komanditora, kao i označenje svojstva ortaka;
- 2) poslovno ime i sedište društva;
- 3) delatnost;
- 4) označenje vrste i vrednosti uloga ortaka.

Komanditno društvo može da ima i ugovor ortaka, kojim se bliže određuje poslovanje društva i upravljanje, a ne prilaže se uz prijavu za registraciju. U slučaju neusklađenosti između osnivačkog akta ortačkog društva i ugovora ortaka ortačkog društva, primenjuje se osnivački akt društva. Primer Ugovora o osnivanju komanditnog društva, dat uz ovo uputstvo, sadrži i sve odredbe koje inače sadrži Ugovor ortaka.

Zakon ne propisuje minimalni novčani ulog osnovnog kapitala, imajući u vidu činjenicu da bar jedan komplementar odgovara za obaveze društva celokupnom svojom imovinom. Ulog ortaka u komanditno društvo može biti u novcu, stvarima i pravima, kao i u radu ili uslugama, koji su izvršeni ili treba da budu izvršeni. Početna imovina društva formirana je od uloga osnivača koji mogu ali ne moraju biti jednaki, što se utvrđuje ugovorom o osnivanju.

Preduzetnik

Preduzetnik, u smislu Zakona o privrednim društvima, jeste fizičko lice koje je registrovano u skladu sa Zakonom o registraciji privrednih subjekata i koje radi sticanja dobiti u vidu zanimanja obavlja sve zakonom dozvoljene delatnosti, uključujući umetničke i stare zanate i poslove domaće radnosti (filigranska delatnost; opančarska; grnčarska, kao i izrada predmeta koji imaju estetsko obeležje narodnog stvaralaštva, s tim da se individualni poljoprivrednik ne smatra preduzetnikom). Takođe, fizičko lice upisano u posebni registar, koje u vidu zanimanja obavlja delatnost slobodne profesije uređenu posebnim propisima, smatra se preduzetnikom u smislu Zakona o privrednim društvima ako je tim propisima to određeno.

Preduzetnik obavlja delatnost pod svojim ličnim imenom, imenom nekog drugog lica ili pod nekim posebnim poslovnim imenom. Ime se registruje uz dodatak naziva

"preduzetnik" ili skraćenice "pr". Preduzetnik odgovara za sve obaveze iz obavljanja delatnosti celokupnom imovinom.

Pod radnjom se podrazumeva: prodavnica, radionica, kancelarija, biro, servis, agencija, studio, pansion, apoteka, ordinacija i sl. (Najčešće skraćenice u praksi STR – samostalna trgovinska rada; SZR – samostalna zanatska rada, SUR – samostalna ugostiteljska rada i sl.)

Aktuelna zakonska situacija je takva da su još na snazi odredbe Zakona o privatnim preduzetnicima ("Službeni glasnik SRS", br. 54/89 i 9/90 i "Službeni glasnik RS", br. 19/91, 46/91, 31/93, 39/93, 53/93, 67/93; 48/94, 53/95 i 35/02) koje se odnose na upis preduzetnika u odgovarajući registar, a prestaju da važe 31. decembra 2005. godine.

Preduzetnici koji su do dana stupanja na snagu Zakona o registraciji privrednih subjekata upisani u odgovarajući registar, dužni su da na propisanom obrascu podnesu

Registru registracionu prijavu za prevođenje u Registar, najkasnije do 15. juna 2006. godine, do kada su i nadležni organi lokalne samouprave, koji vode registre preduzetnika, dužni da Agenciji dostave svoju evidenciju registrovanih preduzetnika.

Novim zakonodavstvom predviđena je mogućnost otpočinjanja obavljanja delatnosti bez dobijanja prethodne saglasnosti nadležnih organa. To svakako ne isključuje obavezu na strani preduzetnika da pre otpočinjanja obavljanja delatnosti ispuni uslove propisane zakonom. Preduzetnik može da obavlja delatnost u prostoru koji ispunjava uslove u pogledu tehničke opremljenosti, bezbednosti i zdravlja na radu i zaštite i unapređenja životne sredine, kao i druge propisane uslove. Ispunjenošć ovih uslova proverava nadležni organ u postupku inspekcijskog nadzora.

Registraciona prijava podnosi se Agenciji za privredne registre na propisanom obrascu koji sadrži podatke koji se registruju. Uz prijavu se prilaže:

- dokaz o identitetu preduzetnika (fotokopija lične karte ili pasoša),
- dokaz o uplati naknade za registraciju 540,00 dinara.

Preduzetnik se briše iz registra u slučaju:

- odjave;
- smrti ili gubitka poslovne sposobnosti;
- neobavljanja delatnosti neprekidno jednu godinu;
- isteka vremena ako je obavljanje delatnosti registrovano na određeno vreme;
- obavljanja delatnosti u vreme privremenog prekida rada po odluci nadležnog organa;

- kažnjavanja, više od tri puta, za obavljanje delatnosti za koje ne ispunjava propisane uslove;
- izrečene mere zabrane obavljanja delatnosti zbog neispunjavanja uslova za obavljanje te delatnosti, a u roku određenom u izrečenoj meri ne ispuni te uslove odnosno ne promeni delatnost;
- promene pravne forme u pravnu formu privrednog društva, u skladu s ovim zakonom;
- stečaja i likvidacije.

U toku su pripreme za donošenje novog zakona o zanatstvu Srbije, gde će pitanja zanatske radnje, zanatskog preduzeća, zanatkse dlatnosti, dozvola i licenca za rad, kao i obrazovnih i drugih uslova za obavljanje delatnosti biti uskladeni sa evropskim zakonodavstvom.

PODSETNIK ZA POTENCIJALNE PREDUZETNIKE⁵

Odgovori na sledeća pitanja predstavljaju vrstu podsetnika – listu neophodnih pitanja koje treba da postavite sebi pre nego što počnete sa radom. Odgovorite na pitanja sa "da" ili "ne".

O Vama	
• Da li ste osoba koja može da započne biznis i da upravlja njime?	Da Ne
• Da li ste spremni da započnete sopstveni biznis a da Vam pri tome niko ne može garantovati da će on uspešno funkcionisati?	Da Ne
• Da li ste ikada bavili poslom koji je na bilo koji način sličan poslu koji želite da započnete?	Da Ne
• Da li uopšte imate iskustva u obavljanju menadžerskih poslova?	Da Ne
• Da li ste pohađali neki program obuke?	Da Ne
• Da li ste prikupili dovoljno informacija o biznis ideji koju želite da realizujete?	Da Ne
Partner	
• Ako imate potrebu za dodatnim finansijskim sredstvima ili odgovarajućim znanjima o biznisu, da li imate u vidu nekog potencijalnog partnera sa kojim biste saradivali?	Da Ne
• Da li pravite razliku između samostalnog i partnerskog biznisa?	Da Ne
• Da li ste razgovarali sa pravnikom (advokatom) o vašim planovima?	Da Ne
Kupci	
• Da li postoji potreba za vašim proizvodom/uslugom?	Da Ne
• Da li znate ko su vaši kupci?	Da Ne
• Da li razumete njihove potrebe i želje?	Da Ne
• Da li će vaš proizvod biti konkurentan po pitanju cene i kvaliteta?	Da Ne
• Da li ste izbarali lokaciju koja će odgovarati vašim kupcima?	Da Ne
Poslovni objekat	
• Da li ste identifikovali pogodan poslovni objekat za vaš biznis?	Da Ne
• Da li možete da uredite prostor kako želite bez velikih troškova?	Da Ne
• Da li postoje ostale prateće pogodnosti (parking, održavanje, obezbeđenje)?	Da Ne
• Da li ste konsultovali pravnika o ugovorima o kupovini ili zakupu objekta – poslovnog prostora?	Da Ne
• Da li ste uporedili iznose novca koji su potrebni za kupovinu i za zakup?	Da Ne
Oprema	
• Da li znate koja Vam je oprema tačno potrebna za početak biznisa?	Da Ne
• Da li možete da uštedite kupovinom polovne opreme, a da to ne ugrozi efikasnost poslovanja?	Da Ne
• Da li ste uporedili iznose novca koji su Vam potrebni za kupovinu i zakup?	Da Ne

⁵ Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva

Nabavka i dobavljači	
• Da li znate šta bi sve trebalo od materijala, sirovina, proizvoda regularno da nabavljate?	Da Ne
• Da li znate potreban nivo zaliha u trenutku započinjanja biznisa?	Da Ne
• Da li ste identifikovali dobavljače koji će vas snabdevati potrebnim inputima po prihvativoj ceni?	Da Ne
• Da li ste uporedili cene (u slučaju avansnog i odloženog plaćanja) različitih dobavljača?	Da Ne
Finansije i računovodstvo	
• Da li ste izabrali svog računovođu?	Da Ne
• Da li ste definisali optimalan nivo zaliha koji će vam omogućiti da uvek imate dovoljno za vaše kupce, ali ne više nego što možete da prodate?	Da Ne
• Da li znate kako da obračunate obaveze po osnovu poreza i doprinosa na plate zaposlenih?	Da Ne
• Da li znate koje finansijske izveštaje trebate da pripremate?	Da Ne
• Da li znate kako da koristite ove finansijske izveštaje?	Da Ne
Zakonska regulative	
• Da li znate koje su vam licence i dozvole potrebne?	Da Ne
• Da li znate koji zakoni su relevantni za vaš biznis?	Da Ne
• Da li poznajete advokate koji mogu da vam daju korisne savete i pomognu u pripremi određene dokumentacije?	Da Ne
• Da li ste uočili moguće rizike i načine da se oni eliminišu?	Da Ne
• Da li ste se opredelili za osiguravajuću kompaniju?	Da Ne
Kupovina preduzeća (biznisa)	
• Da li znate šta dobijate, a šta gubite kupovinom nekog preduzeća?	Da Ne
• Da li znate stvarne razloge zbog kojih postojeći vlasnik prodaje svoje preduzeće?	Da Ne
• Da li ste uporedili troškove kupovine tuđeg preduzeća i troškove započinjanja novog biznisa?	Da Ne
• Da li je oprema u dobrom stanju?	Da Ne
• Da li je poslovni objekat u dobrom stanju?	Da Ne
• Da li imate saznanja o tome šta drugi misle o preduzeću koje želite da kupite?	Da Ne
• Da li ste razgovarali sa dobavljačima tog preduzeća?	Da Ne
Reklamiranje	
• Da li ste odlučili kako da se reklamirate (novine, časopisi, direktna prodaja, radio, TV, web prezentacije)?	Da Ne
• Da li znate ko može da vam pomogne oko reklamiranja?	Da Ne
• Da li ste analizirali reklamne kampanje svojih najjačih konkurenata?	Da Ne
Cene	
• Da li znate da odredite cenu vašeg proizvoda/usluge?	Da Ne
• Da li ste definisali cenovnu strategiju u nastupu na određenom tržištu?	Da Ne

Prodaja	
• Da li ste ovladali osnovnim tehnikama prodaje?	Da Ne
• Da li ste vešti u procesu ubedavanja kupaca?	Da Ne
• Da li znate sve koristi koje vaš proizvod/usluga može imati za potencijalnog kupca?	Da Ne
• Da li dobro poznajete proizvod/uslugu koju prodajete?	Da Ne
O zaposlenim radnicima	
• Ako želite nekoga da zaposlite, da li znate gde i kako možete da pronadete odgovarajuću osobu?	Da Ne
• Da li znate kakvu osobu tražite?	Da Ne
• Da li znate koliko treba da je platite?	Da Ne
• Da li ste razmišljali o tome šta bi zaposleni sve trebalo da znaju i kako da ih obučite?	Da Ne
Ekstra pitanja	
• Da li ste razgovarali o vašoj biznis ideji sa članovima porodice i da li ste dobili njihovu podršku?	Da Ne
• Da li ste spremni da se totalno posvetite svom biznisu?	Da Ne
• Da li ste spremni da počnete izradu biznis plana?	Da Ne

Svaki odgovor DA Vas čini korak bližim pretvaranju vašeg poslovnog sna u realnost. Svaki odgovor NE predstavlja problem na kome treba da radite i koji treba rešiti.

TEST LIČNOSTI

Ovde možete proveriti dve stvari:

- da li imate previlan lični stav prema postojanju preduzetnika
- da li su tačne Vaše prepostavke za uspešno osnivanje preduzeća.

Kod svakog pitanja izaberite jedan od mogućih odgovora.

PROVERITE SVOJE OBRAZOVANJE I ISKUSTVO!

1	Da li Vaše stručno obrazovanje (prektično iskustvo) odgovara branši u kojoj želite da se osamostalite?	
	<i>Da, u svakom slučaju</i>	2 poena
	<i>Samo delimično</i>	1 poen
	<i>Ne</i>	0 poena
2.	Da li ste u svom profesionalnom životu već mogli steći iskustvo u rukovođenju? To znači, da li ste morali da organizujete i kontrolišete rad saradnika?	
	<i>Da, višegodišnje iskustvo u rukovođenju</i>	2 poena
	<i>Najviše dve godine iskustva u rukovođenju</i>	1 poen
	<i>Bez iskustva u rukovođenju</i>	0 poena
3	Posedujete li dobro osnove trgovачkog ili ekonomskog obrazovanja i/ili iskustvo u odgovarajućem rangu?	
	<i>Da, obimna kvalifikacija</i>	2 poena
	<i>Da, dovoljno sam kvalifikovan</i>	1 poen
	<i>Bez takvog obrazovanja/iskustva</i>	0 poena
4	U kom obimu ste do sada mogli sticati oskustva u prodaji?	
	<i>Višegodišnje iskustvo u prodaji</i>	2 poena
	<i>Do dve godine iskustva u prodaji</i>	1 poen
	<i>Bez ili neznatno iskustvo u prodaji</i>	0 poena

PROVERITE SVOJE FINASIJSKE PREDUSLOVE!

5	Da li imate finansijsku podlogu, dovoljnu da se možete osamostaliti uz izvesnu nezavisnost od banaka ili drugih davalaca kapitala?	
	<i>Da, u svakom slučaju</i>	2 poena
	<i>Da, sa ograničenjima</i>	1 poen
	<i>Ne</i>	0 poena
6	Može li Vaš životni saputnik svojim prihodom da pokriva zajedničke troškove ili imate druge sigurne izvore prihoda?	
	<i>Da, u svakom slučaju</i>	2 poena
	<i>Da, sa ograničenjima</i>	1 poen
	<i>Ne</i>	0 poena

PROVERITE NA KOJE STE ŽRTVE SPREMINI!

7	Da li ste spremni da bar prvih godina radite 60 i više sati nedeljno?	
	<i>Da, u svakom slučaju</i>	2 poena
	<i>Uz izvesna ograničenja</i>	1 poen
	<i>Ne</i>	0 poena

8	Možete li se najmanje dve godine odreći godišnjeg odmora, slobodnog vremena i porodičnog života?	
	<i>Da, u svakom slučaju</i>	2 poena
	<i>Da, eventualno</i>	1 poen
	<i>Ne, u stvari ne mogu</i>	0 poena
9	Hoćete li rizikovati da u tom periodu ne postignete nikakav redovan i stabilan prihod?	
	<i>Da, u svakom slučaju</i>	2 poena
	<i>Da, eventualno</i>	1 poen
	<i>Ne, vrlo nerado</i>	0 poena
10	Šanse za unapređenje i mogućnosti zarade kod Vašeg dosadašnjeg nalogodavca i za Vas uopšteno kao radnika (u Vašoj profesiji) su:	
	<i>Manje dobre</i>	2 poena
	<i>Prosečne</i>	1 poen
	<i>Vrlo dobre</i>	0 poena
11	Verujete li da ćete kao samostalni dalje moći mirno da spavate kad pomislite na moguću nesigurnost osnovanog preduzeća?	
	<i>Nema razloga za uznenirenost</i>	2 poena
	<i>Živeću sa tim</i>	1 poen
	<i>Nisam siguran</i>	0 poena
12	Da li Vaš životni saputnik ima pozitivan stav prema profesionalnoj samostalnosti i da li je spreman da Vas podrži u Vašim aktivnostima pri osnivanju preduzeća?	
	<i>Da, u svakom slučaju</i>	2 poena
	<i>Da, delimično</i>	1 poen
	<i>Nije</i>	0 poena
	<i>Sam/bez čvrste veze</i>	1 poen
PROVERITE SVOJU FIZIČKU SPREMNOST!		
13	Da li ste tokom tri godine bili sasvim zdravi i spremni za rad?	
	<i>Praktično nikada nisam bio bolestan</i>	2 poena
	<i>Samo sam povremeno bio bolestan</i>	1 poen
	<i>Bio sam bolestan češće/duže vreme</i>	0 poena
14	Da li ste u stanju da na duži rok podnosite stresne situacije?	
	<i>Da</i>	2 poena
	<i>Pretežno da</i>	1 poen
	<i>Samo vrlo uslovno</i>	0 poena
15	Da li ste do sada u profesiji već naviknuti da sebi samom postavljate ciljeve i da ih samostalno ispunjavate bez pritiska od pretpostavljenih?	
	<i>Da</i>	2 poena
	<i>Pretežno da</i>	1 poen
	<i>Samo vrlo uslovno</i>	0 poena
UKUPNO POENA		

Rezultat i tumačenje testa

Saberite broj poena koje ste sakupili iz alternativnih odgovora i dole pročitajte tumačenje. Naravno, ovakvom šturom proverom možete dobiti samo prve smernice. Zato tražite i druge mogućnosti da biste mogli razmislit i proveriti samog sebe. Na primer, posetite neki seminar ili razgovarajte sa savetnicima.

0 do 14 poena

Trebalo bi da sebi još jednom postavite pitanje da li ćete se zaista izboriti za preduzetničku samostalnost ili ćete kao službenik pronaći radno okruženje koje je za Vas lično pogodnije.

15 do 20 poena

Rezultat za Vas nije najjasniji. Nije dovoljno jasno da li možete bolje raditi u zavisnom zaposlenju ili kao samostalan. Potražite dodatne informacije i razgovarajte o ovoj temi sa što više ljudi sa kojima ste u kontaktu.

21 do 30 poena

Vi emocionalno, ali i u pogledu praktične motivacije, u potpunosti stojite iza odluke za osamostaljivanjem. Očigledno je da i svojom ličnošću, kao i u pogledu uslova svog okruženja, posedujete odgovarajuće preduslove za preduzetničku samostalnost.

9. LITERATURA

- [1] Coulter, M: *Entrepreneurship in action*; Prentice Hall, New Jersey, USA, 2003.
- [2] Does Unemployment Insurance Encourage Entrepreneurship? (In Finnish) Pellervo Economic Research Institute Working Papers 67, Helsinki.
- [3] Dostić, M. – Menadžment malih i srednjih preduzeća, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2002.
- [4] Drucker P., Menadžment za budućnost, Gmeč, Beograd, 1997.
- [5] EUROPEAN COMMISSION (2003) *European Competitiveness Report 2003 Luxembourg: Europe's 500* (1999); *Dynamic Entrepreneurs – The Job Creators, final reports 1996, 1997, 1998, EFER, »Europe's 500«, Brussels*;
- [6] Goleman, D., Leadership That Gets Results, Harvard Business Review, Mar/Apr2000, Vol. 78 Issue 2, p.78-90
- [8] Grozdanić R., Preduzetništvo, Tehnički fakultet, Čačak, 2005.
- [9] Grozdanić R., Radojičić M., Vesić J., "Ekonomija preduzetništva, Tehnički fakultet, Čačak, 2006.
- [10] Harper, S. C., *The McGraw - Hill Guide to Starting Your Own Business*; McGraw - Hill Inc, New York, San Francisko, 1991.
- [11] Kogut, B. and U. Zander (1996). "What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning." *Organization Science* 7(5): 502-518.
- [12] Koontz, H., Fulmer, R., Ključni faktori poduzetništva (business), prevod, Oslobodenje, Sarajevo, 1989.
- [13] Koontz, H., Weihrich, H., *Menadžment*, MATE, Zagreb, 1998.
- [14] Siropolis, N. C. - *Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship*, Houghton Mifflin, 1990.
- [15] Stanković, F., *Preduzetnička ekonomija*, Beograd, Savremena administracija, Beograd, 1989.
- [16] Tervo H. and Niittykangas H. (1994a) The Impact of Unemployment on New Firm
- [17] William J. Baumol, *Entrepreneurship, Innovation and Growth: The David-Goliath Symbiosis* (2002 [cited August 5 2005]);

KORISNE WEB ADRESE

Republičke institucije	
Vlada Republike Srbije	www.srbija.sr.gov.yu
Ministarstvo za ekonomske odnose sa inostranstvom	www.mier.sr.gov.yu
ISDACON informacioni sistem Vlade Republike Srbije	http://emis.mier.sr.gov.yu/emis
Ministarstvo finansija	www.mfin.sr.gov.yu
Ministarstvo privrede	www.mpripriv.sr.gov.yu
Privredna komora Srbije	www.pks.co.yu
Sistem trgovinskih sudova Srbije	www.trgovinski.sud.srbija.yu
Trgovinski sud u Beogradu	www.trgsud.org.yu
Narodna banka Srbije	www.nbs.yu
Udruženje banaka Srbije	www.finnet.co.yu
Beogradska berza	www.belex.co.yu
Agencija za osiguranje depozita, sanaciju, stečaj i likvidaciju banaka	www.bra.gov.yu
Agencija za privatizaciju	www.priv.yu
Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza SIEPA	www.siepa.sr.gov.yu
Agencija za privredne registre	www.apr.sr.gov.yu
Republička agencija za razvoj MSP	www.sme.sr.gov.yu
Fond za razvoj Republike Srbije	www.fondzarazvoj.sr.gov.yu
Nacionalna služba za zapošljavanje	www.rztr.co.yu
Globalna trgovačka i tehnološka mreža GTN (Global Trade & Technology Network) -	www.gtn-serbia.net
Centralne banke	
Banka Slovenije	www.bsi.si
Bank of England	www.bankofengland.co.uk
Bank of France	www.banque-france.fr
Centralna banka Bosne i Hercegovine	www.cbbh.gov.ba
Centralna banka Crne Gore	www.cb-mn.org
Deutsche Bundesbank	www.bundesbank.de
European Central Bank	www.ecb.int
Federal Reserve	www.federalreserve.gov
Hrvatska narodna banka	www.hnb.hr
National Bank of Belgium	www.bnbb.be
National Bank of Hungary	www.mnb.hu
National Bank of Poland	www.nbp.pl
Narodna banka Republike Makedonije	www.nbrm.gov.mk
Oesterreichische Nationalbank	www.oenb.co.at
Banke u Srbiji	
AGROBANKA A.D. Beograd	www.agrobanka.co.yu
AIK BANKA A.D. Niš	www.aikbanka.co.yu

ALCO BANKA A.D. Beograd	www.alcobanka.co.yu
ATLAS BANKA A.D. Beograd	www.atlas.co.yu
CENTROBANKA A.D. Beograd	www.centrobanka.co.yu
CONTINENTAL BANKA A.D. Novi Sad	www.cont.co.yu
CREDY BANKA	www.credybanka.com
ČAČANSKA BANKA A.D. Čačak	www.cacanskabanka.co.yu
DELTA BANKA A.D. Beograd	www.deltabanka.co.yu
DDOR BANKA A.D. Novi Sad	www.ddorbanka.co.yu
EKSPORT-IMPORT BANKA - "EKSIM BANKA" A.D. Beograd	www.eksim.co.yu
EFG Eurobank A. D. Beograd	www.efgeurobank.co.yu
HVB BANKA JUGOSLAVIJA	www.hvb.co.yu
HYPO ALPE-ADRIA-BANK A.D. Beograd	www.hypo-alpe-adria.co.yu
JUBANKA A.D. Beograd	www.jubanka.co.yu
JUGOSLOVENSKA BANKA ZA MEĐUNARODNU EKONOMSKU SARADNJU A.D. Beograd	www.jubmes.co.yu
KOMERCIJALNA BANKA A.D. Beograd	www.kombank.com
KOSOVSKO-METOHIJSKA BANKA A.D. Zvečani	www.kosmet-banka.com
KREDITNO EKSPORTNA BANKA A.D. Beograd	www.keb.co.yu
KULSKA BANKA A.D. Kula	www.kulbank.co.yu
MB BANKA A.D. Niš	www.mbbanka.co.yu
MERIDIAN BANKA A.D. Novi Sad	www.bankmeridian.com
METALS BANKA A.D. Novi Sad	www.metals-banka.co.yu
NACIONALNA BANKA GRČKE	www.nbgbanka.co.yu
NACIONALNA ŠTEDIONICA - BANKA A.D. Beograd	www.nsb.co.yu
NIŠKA BANKA A.D. Niš	www.niskabanka.co.yu
NOVA BANKA BEOGRAD A.D. Beograd	www.novabanka.co.yu
NOVOSADSKA BANKA A.D. Novi Sad	www.novban.co.yu
PANONSKA BANKA A.D. Novi Sad	www.panban.co.yu
POŠTANSKA ŠTEDIONICA A.D. Beograd	www.posted.co.yu
PRIVREDNA BANKA BEOGRAD A.D. Beograd	www.pbbad.com
PRIVREDNA BANKA A.D. Pančevo	www.pbp.co.yu
ProCredit Bank A.D. Beograd	www.procreditbank.co.yu
PRVA PREDUZETNIČKA BANKA A.D. Beograd	www.ppbank.com
RAIFFEISEN BANK A.D. Beograd	www.raiffeisenbank.co.yu
RAJ BANKA A.D. Beograd	www.raibanka.co.yu/
SOCIETE GENERALE YUGOSLAV BANK	www.socgenyu.com
SRPSKA BANKA A.D. Beograd	www.srpskabanka.co.yu
SRPSKA REGIONALNA BANKA Beograd	www.srbank.co.yu
UNIVERZAL BANKA A.D. Beograd	www.ubbad.co.yu
VOJVODANSKA BANKA A.D. Novi Sad	www.voban.co.yu
ZEPTER BANKA A.D. Beograd	www.bankazepter.co.yu