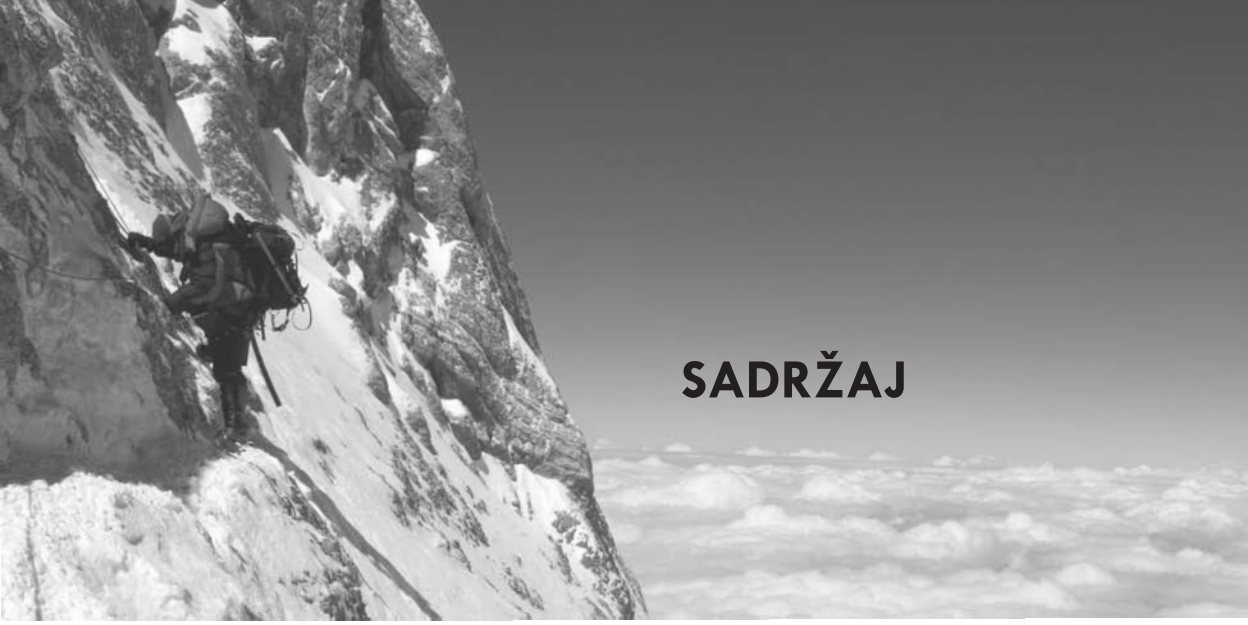
PREDUZETNIŠTVO



SADRŽAJ

UVOD **1**

1. OSNOVE PREDUZETNIŠTVA **5**

1.1. Razvoj misli o preduzetništvu 6
1.2. Pojam preduzetništva 10
1.3. Ko je preduzetnik? 13
1.4. Preduzetnik – inovator, imitator, aplikator, (re)alokator 15
1.5. Preduzetnik vs. menadžer 16
1.6. Ličnost preduzetnika 18
1.7. Iskustvo kao element profila uspešnog preduzetnika 20
1.8. Demografske karakteristike kao element profila preduzetnika 21
1.9. Preduzetničke veštine 22
1.10. Preduzetnička mreža 23
1.11. Emocionalna inteligencija kao specifična osobina preduzetnika 25
1.12. Studija slučaja 27

2. STRATEGIJE I PROCES PREDUZETNIČKOG PODUHVATA **31**

2.1. Pojam i vrste strategija 32
2.2. Podela strategija prema Druckeru 32
2.3. Podela strategija prema ličnim karakteristikama preduzetnika 37
2.4, Strategije ulaska na tržište 37
2.5. Preduzetnički proces 43
2.6. Timmons model preduzetničkog procesa 46

3. RAZVOJ IDEJA I POSLOVNIH ŠANSI **51**
3.1. Šta je biznis ideja? 52
3.2. Priprema analize šansi i koraci do uspeha 54
3.3. Procena novčanih tokova 62
3.4. Studija slučaja 64

4. FINANSIRANJE PREDUZETNIČKOG PODUHVATA **67**
4.1. Obezbeđenje početnog finasiranja 68
4.2. Pozajmljivanje novčanih sredstava 72
4.3. Donošenje investicione odluke 76
4.4. Pitanja na koja investitori traže odgovor 78
4.5. Veštine komunikacije 81
4.6. Studija slučaja 82

5. PLANIRANJE: STRATEGIJE, METODE I TEHNIKE **85**
5.1. Planiranje i plan 86
5.2. Planiranje novih preduzetničkih poduhvata 87
5.3. Kontigentno (viševarijantno) planiranje 88
5.4. Strategijsko planiranje 88
5.5. Savremene metode i tehnike planiranja 106

6. BIZNIS PLAN **119**
6.1. Pojam i značaj biznis plana 120
6.2. Priprema i namena biznis plana 121
6.3. Forma i sadržaj biznis plana 123
6.4. Marketing plan 131
6.5. Operativni plan 138
6.6. Finansijski plan 142

7. ZNAČAJ MARKETINGA U PREDUZETNIČKOM PODUHVATU **165**
7.1. Marketing koncept 166
7.2. Marketing i preduzetništvo 168
7.3. Marketing sistem 169
7.4. Promotivne aktivnosti preduzetnika 171
7.5. Faze ciljnog marketinga 175
7.6. Studija slučaja 176

8. ULOGA RIZIKA U PREDUZETNIČKOM PONAŠANJU **179**
8.1. Pojam rizika 180
8.2. Prepoznavanje šansi i spremnost na preuzimanje rizika 181

8.3. Rizik vs. neizvesnost 181
8.4. Preduzetništvo kao inherentno rizično ponašanje 182
8.5. Potencijalni rizici 183
8.6. Upravljanje rizikom 185

9. ŽIVOTNI CIKLUS PREDUZEĆA 189
9.1. Adižesov model životnog ciklusa preduzeća 190
9.2. Grejnerov model rasta 194
9.3. Čerčilov i Luisov model rasta 196
9.4. Faze životnog ciklusa preduzeća i proizvoda/usluga – međuzavisnost 198
9.5. Istraživanje promena stila menadžmenta kroz razvojne faze preduzeća 200

10. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U PREDUZETNIČKOM PODUHVATU 205
10.1. Menadžment ljudskih resursa 206
10.2. Proces menadžmenta ljudskih resursa 207
10.3. Procena uspešnosti upravljanja ljudskim resursima 217
10.4. Timovi i timski rad 218
10.5. Timovi u novom poslovnom poduhvatu 219
10.6. Faze timskog rada 222
10.7. Moguće prepreke efektnom funkcionisanju tima 228

11. PRAVNI OBLICI ORGANIZOVANJA PREDUZETNIČKOG PODUHVATA 227
11.1. Radnja ili preduzeće? 228
11.2. Osnivanje radnje 229
11.3. Organizacioni oblici preduzeća 231
11.4. Studija slučaja 243

12. MODELI ORGANIZACIONE STRUKTURE U PREDUZETNIŠTVU 245
12.1. Organizaciona struktura 246
12.2. Linijski model organizacione strukture 247
12.3. Linijsko - štabni model 249
12.4. Funkcionalni model 250
12.5. Divizioni model 251
12.6. Mrežni modeli organizacione strukture 254
12.7. Virtuelne organizacije 259

16. IZLAZAK IZ BIZNISA **321**
16.1. Kreiranje plana izlaska iz biznisa 322
16.2. Strateške alijanse 322
16.3. Prodaja biznisa 324
16.4. Spajanje sa drugim preduzećem (merdžeri) 330
16.5. Otkup biznisa od strane rukovodilaca 332
16.6. Izlazak na berzansko tržište 332
16.7. Studija slučaja 336

1. OSNOVE PREDUZETNIŠTVA

Kratak sadržaj poglavlja:

1. OSNOVE PREDUZETNIŠTVA
   - 1.1. Razvoj misli o preduzetništvu
   - 1.2. Pojam preduzetništva
   - 1.3. Ko je preduzetnik?
   - 1.4. Preduzetnik – inovator, imitator, aplikator i (re)alokator
   - 1.5. Preduzetnik vs. menadžer
   - 1.6. Ličnost preduzetnika
   - 1.7. Iskustvo kao element profila uspešnog preduzetnika
   - 1.8. Demografske karakteristike kao element profila uspešnog preduzetnika
   - 1.9. Preduzetničke veštine
   - 1.10. Preduzetnička mreža
   - 1.11. Emocionalna inteligencija kao specifična osobina preduzetnika
   - 1.12. Studija slučaja

1.1. RAZVOJ MISLI O PREDUZETNIŠTVU

1.1.1. Rane evropske teorije u preduzetništvu

Reč „preduzetništvo“ (entrepreneurship) potiče od francuske reči „entreprendre“, što znači preuzeti, uraditi nešto. Preduzetništvo, kao praksa, podrazumeva stvaranje novih organizacija u cilju iskorišćavanja identifkovanih šansi. Koncept preduzetništva je poznat još od XII veka, dok akademsko izučavanje ovog fenomena počinje od XVIII veka.

Francuski ekonomista, Richard Cantillon, koji je stvarao u okviru fiziokratske škole, smatra se za začetnika teorije o preduzetništvu. Prema Cantillonu, preduzetnik je spreman da preuzme novčani rizik i da se upusti u akciju pravljenja profita. Njegova analiza pokreće nekoliko pitanja, čije razjašnjenje predstavlja osnovu za razumevanje uloge preduzetnika. Tu spadaju: priroda rizika i neizvesnost sa kojima se suočava preduzetnik, uloga vlasnika i preduzetnika u ekonomiji i inovativna funkcija preduzetnika. Njegov stav po ova tri pitanja je jasan. Neizvesnost, odnosno rizik sa kojim se preduzetnik suočava ne može biti tzv. “kalkulisana” neizvesnost, tj. rizik. Po njemu, uloga preduzetnika i vlasnika su potpuno odvojene. Preduzetnik mora biti svestan nivoa ponude i tražnje, ali se od njega ne očekuje da kreira tražnju, odnosno u tom kontekstu on nije inovator.

Abbé Nicolas Baudeau (Abe Nikola Bodo), takođe francuski fiziokrata, ide korak dalje u shvatanju fenomena preduzetništva i smatra da preduzetnik nije samo onaj koji preuzima rizik, nego i inovator koji redukuje nivo preuzetog rizika. Njegova ideja se odnosi na preduzetnika koji pronalazi i primenjuje nove tehnologije u cilju redukcije troškova poslovanja i uvećanja profita. Za to su potrebni određeni kvaliteti, odnosno sposobnost i inteligencija.

Jean-Baptiste Say (Žan-Batist Sej), francuski ekonomista i biznismen, kao najznačajniji teoretičar preduzetništva u XIX veku, smatrao je da je uloga preduzetnika da kombinuje faktore proizvodnje u proizvodni organizam.[1] On je celokupnu privredu podelio na tri kategorije. Prvu čine kreatori naučnog saznanja, drugu oni koji ta znanja primenjuju u konkretnim oblastima, a treću čine neposredni proizvođači određenih proizvoda / usluga. Preduzetnici se svrstavaju u drugu grupu i povezuju naučna znanja sa ljudskim potrebama, vodeći računa o ekonomičnosti proizvodnje. Za razliku od Cantillona, on rizik ne posmatra kao centralnu kategoriju i funkciju preduzetnika. On preduzetničke i menadžerske aktivnosti poistovećuje.

Ekspanzija teorija o preduzetništvu ostvarena je u francuskoj literaturi. Ako se uporede francuska i engleska škola, evidentne su značajne razlike. Engleski ekonomisti, Adam Smith, David Ricardo i John Stuart Mill su učinili veoma malo na daljem razvoju preduzetništva. Oni preduzetnika posmatraju kao kapitalistu kome je osnovni cilj da maksimizira svoj profit. David Ricardo je bio veliki zaljubljenik, ali istovremeno i kritičar Adama Smitha. Ignorisao je tradiciju francuske škole, isto kao i njegovi sledbenici. On je smatrao da je uloga kapitaliste da uloži kapital u određeni biznis

u skladu sa tražnjom. Ukoliko tražnja padne, dolazi do otpuštanja radnika i prestaje dalje investiranje i uzimanje kredita.

John Stuart Mill se smatra najzaslužnijim za uvođenje pojma "preduzetnik" u engleskoj ekonomskoj misli. On preduzetnika definiše kao "pasivnog kapitalistu".

U Nemačkoj je Baudeau-ova (Bodova) ideja o preduzetniku kao inovatoru i osobi koja preuzima rizik dalje razvijena od strane J.H. von Thunen-a i H.K. von Mangoldt-a. Oni akcenat stavljaju na razvoj preduzetničkih inovativnih veština, kao i preduslova za poslovanje bez grešaka i promašaja. Koncept nemačke škole je baziran na pretpostavci o preduzetničkom talentu kao "retkom resursu". Thunen pravi razliku između nagrade za preduzetnika i nagrade za kapitalistu. Takođe, pravi razliku između preduzetnika i menadžera, ističući da je preduzetnik osoba koja "živi sa određenim problemom" i koja ga "stalno nosi sa sobom". Von Mangoldt pravi razliku između proizvodnih dobara "po narudžbini" i onih za tržište, što mu omogućava da bolje rasvetli relaciju između vrste proizvodnje i stepena rizika. Ukoliko firma proizvodi robu koja je unapred naručena, rizik poslovanja je znatno manji nego kad proizvodi za tržište, s obzirom na promene na njemu, nepoznate cene i neizvesnu tražnju. Uključuje i vremensku dimenziju biznisa, ističući da vremenski dalja prodaja nosi veći rizik i neizvesnost, a vremenski bliža prodaja znatno smanjuje nivo neizvesnosti, pa samim tim i rizika. Po njemu, postoje dva tipa preduzetnika: inovativni i preduzetnik – oportunista. Inovativnom preduzetniku je potrebno dosta vremena za razvoj proizvoda, a oportunista se prilagođava promenama ukusa i želja potrošača.

1.1.2. Neo - klasične teorije o preduzetništvu

Razvoj neo - klasične teorije o preduzetništvu pokazuje identičan geografski razmeštaj kao i u slučaju klasične, sa značajnim progresom u Evropi i relativnom stagnacijom u Engleskoj.

C. Menger, tvorac austrijske ekonomske škole, smatrao je da je osnovna funkcija preduzetnika da transformiše određena dobra u druga, operišući pri tome različitim informacijama i ekonomskim kalkulacijama. On zanemaruje ulogu preduzetnika posmatrajući ga kao pasivnog kalkulatora koji reaguje na informacije iz okruženja. Smatra da je rizik slučajan i da je šansa gubitka uravnotežena sa šansom dobitka.

Alfred Marshall, A.C. Pigou i J. M. Kaynes su malo doprineli daljem razvoju koncepta preduzetništva. Po Marshall-u razvijanje biznisa zahteva mnogo više od puke kontrole i upravljanja. "Preduzetnik mora da poseduje sposobnost predviđanja, uočavanja određene šanse koja predstavlja zadovoljenje realne potrebe na tržištu. On mora da poseduje sposobnost pažljivog rasuđivanja i preuzimanja ruzika...On mora da bude lider".[1] Marshall smatra da je preduzetnik izuzetno hitar i izuzetno inovativna ličnost. Takođe, pravi razliku između kapitaliste i preduzetnika ističući da "nije tačno da čovek postaje poslodavac zato što je kapitalista. Čovek komanduje

kapital jer je dovoljno kvalifikovan i sposoban da profitabilno i ekonomično zaposli radnu snagu."[1] Za razliku od klasičnih ekonomista, Marshall je razvio koncept preduzetnika - biznismena, koji se bazira na činjenici da se preduzetnici selekcionišu kroz proces "preživljanja" prilagodljivih.

1.1.3. Rano američki i neo – austrijski doprinos teoriji preduzetništva

Američki ekonomisti su bili znatno uspešniji od svojih engleskih kolega u koncepcijskom razdvajanju preduzetničke od funkcije vlasnika – kapitalista.

A. Walker preduzetnika vidi kao kreatora bogatstva, čija se uloga razlikuje od kapitaliste. Uspešan preduzetnik, prema F. Walkeru (sinu A. Walkera), mora da poseduje moć predviđanja, sposobnost organizovanja biznisa i izuzetne liderske osobine. Prema njemu, profit predstavlja nagradu preduzetniku.

J. B. Clark je prvi izneo drugačiji stav u vezi sa pitanjem snošenja rizika u preduzetničkom procesu. Clark je smatrao da preuzimanje rizika nije preduzetnička aktivnost, već aktivnost vlasnika. Preduzetnika je posmatrao kao osnovnu polugu koja treba da vrati ekonomiju u stanje ekvilibrijuma.

F. Knight je preduzetnike smatrao za podskup menadžera. Prema njemu, preduzetništvo je neraskidivo povezano sa rizikom. Preduzetnik je osoba koja je spremna da rizikuje svoju karijeru i finansijsku sigurnost zbog biznis ideje, ulažući svoje vreme i kapital u neizvestan posao.

Ludwig von Mises, jedan od najznačajnijih predstavnika austrijske ekonomske škole, smatrao je da u imaginarnoj konstrukciji ravnotežnog sistema niko nije preduzetnik. Međutim, u dinamičkoj stvarnosti svaki učesnik je preduzetnik.

Jedan od najvećih ekonomskih mislilaca svih vremena, J. Schumpeter predstavlja ujedno i jednu od najznačajnijih figura u istoriji misli o preduzetništvu. Preduzetništvo je, prema Shumpeteru, sposobnost koja potpuno nezavisno od vlasništva nad kapitalom pretpostavlja inicijativu, autoritet, predviđanje i vođstvo. Više je stvar volje, nego intelekta. Preduzetnik je pokretač tehnoloških promena. Shumpeter je uveo pojam „kreativna destrukcija", pod kojim podrazumeva proces industrijske transformacije koji prati radikalna inovacija. Kreativna destrukcija je proces razbijanja postojeće strukture kako bi se povećao njen kvalitet i efikasnost. Da bi stvorili nešto novo, moramo „uništiti" ono što već postoji. Prema Shumpeterovoj viziji kapitalizma, inovativni napori preduzetnika su glavni pokretač dugoročnog ekonomskog rasta, uprkos činjenici da se u tom procesu uništava vrednost postojećih kompanija koje su uživale određeni stepen monopola.

1.1.4. Doprios savremenih ekonomista teoriji preduzetništva

Savremeni američki ekonomsiti su dali izuzetno važan doprinos teoriji preduzetništva. Svoju koncepciju uglavnom baziraju na idejama von Mises-a, Shumpeter-a i Clark-a.

I. Kirzner, predstavnik austrijske ekonomske škole i student Ludviga von Mizesa, smatrao je da je suština preduzetništva u brzom reagovanju na profitne šanse koje se ukazuju na tržištu. On preduzetništvo definiše i kao korektivni mehanizam u eksploataciji neiskorišćenih profitnih mogućnosti, koje su posledica neodgovarajuće alokacije resursa, a koji predstavljaju rasipanje sa stanovišta ekonomije u celini. Važna karakteristika preduzetnika je upravo sposobnost da se uoči ono što su drugi previdjeli ili propustili. Prema Kirzneru, preuzimanje rizika nije ključni momenat preduzetničkog stila ponašanja. Svoj koncept bazira na preduzetniku kao agentu koji najviše doprinosi pomeranju ekonomije u ravnotežno stanje.

T. W. Schultz -u, dobitniku Nobelove nagrade za ekonomiju, preduzetništvo je čin realokacije resursa, a preduzetničke sposobnosti nisu urođene, već se mogu steći. On smatra da rizik nije ključni atribut preduzetništva, a tražnja za preduzetnicima je funkcija ekonomske neravnoteže. Shultz je pionir teorije "ljudkog kapitala". U bilo kom periodu svog života ljudi mogu postati preduzetnici zbog promena ekonomskih okolnosti. Po njemu, nagrada za preduzetništvo nije nagrada za preuzeti rizik, već za iskazane sposobnosti.

M. Casson, jedan od najuglednijih savremenih britanskih ekonomista, smatra da je preduzetnik neko ko se specijalizovao za donošenje „pravih" odluka. Nagrada za preduzetnika je posledica njegovih "pravih" odluka i pravilnog prosuđivanja u procesu donošenja odluka.[1]

G.L.C. Shackle sa Harvarda, je dalje razvio koncept preduzetnika kao osobe koja preuzima rizik, sledeći tako tradiciju Cantillona, Knight-a i von Mises-a. On preduzetniku pripisuje atribute nosioca ograničenog rizika i donosioca odluka i odbacuje koncept ravnotežne ekonomije.[2]

J. A. Timmons, profesor preduzetništva na Babson koledžu i Harvardskoj poslovnoj školi (*Harvard Business School*), vidi preduzetništvo kao sposobnost da se nešto kreira i praktično napravi „ni iz čega". To je sposobnost da se uoče šanse tamo gde drugi vide haos, konfuziju i kontradikcije. Takođe, to je i sposobnost da se formira tim saradnika koji će biti u stanju da rešava brojne strateške i operativne probleme, sa kojima se suočava biznis.

William D. Bygrave (Vilijam Bajgrejv), jedan od vodećih savremenih autoriteta u oblasti preduzetništva i profesor na Babson koledžu, smatra da je preduzetnik svaka osoba koja započinje novi biznis. Preduzetnički proces podrazumeva sve funkcije i aktivnosti koje su vazane za spoznaju šansi i kreiranje organizacije koja će te šanse u praksi da iskoristi.[3] Njegovo mišljenje je da preduzetnik može da bude revolucionaran samo u retkim situacijama.

E. Carland, tvrdi da postoji sistemska razlika između preduzetnika i vlasnika malog biznisa. Preduzetnik je osoba koja osniva mali biznis i njime upravlja, rukovodeći se ciljevima profita i rasta. Karakteriše se inovativnim ponašanjem, pri čemu u svom biznisu koristi praksu strateškog menadžmenta. Za razliku od njega, vlasnik malog biznisa je osoba koja osniva i upravlja biznisom rukovodeći se ciljevima lične prirode.

B. Meredith smatra da je preduzetnik osoba koja je sposobna da uoči poslovnu šansu, da je dobro proceni, prikupu potrebne resurse za njenu realizaciju i da inicira akciju koja treba da obezbedi uspeh.[1] Po ovoj definiciji deluje da je preduzetnik siguran u svoj uspeh. Međutim, ne isključuje se mogućnost kraha i eventualnog „učenja na greškama".

1.2. POJAM PREDUZETNIŠTVA

Preduzetništvo je društvena funkcija kreiranja i stvaranja novih vrednosti putem kreativnog kombinovanja poslovnih resursa. Ispoljava se kao spremnost na preduzimanje inicijative, aktiviranje društveno-ekonomskih mehanizama i svesno izlaganju riziku pri transferisanju ideja u nove poslovne poduhvate.[4] Podrazumeva opažanje poslovnih šansi i ulaženje u novi poslovni poduhvat. Da bi se nešto danas kvalifikovalo kao šansa mora dovesti do realnog budućeg stanja, odnosno neophodno je da bude realno dostižno. Evidentno je da individualno preduzetništvo uključuje investiranje, odnosno usmeravanje kapitala u konkretne procese proizvodnje i pružanja usluga.[5] Što se tiče preduzetništva u oblasti proizvodnje ono se obično javlja u proizvodnji hemikalija, farmaceutskoj industriji, proizvodnji parfema, elektronici, plastici, itd. U oblasti usluga naročito se javlja u trgovini, transportu, građevini, ugostiteljstvu, osiguranju, nekretninama i slično. Obuhvata odluke kao što su:

- izbor tržišta,
- proizvoda/usluge, odnosno delatnosti,
- lokacije,
- veličine i tipa preduzeća,
- tehnologije,
- izvora finansiranja i
- načina organizovanja.[5]

Preduzetnička ekonomija stavlja naglasak na preduzetnički način razmišljanja koji postaje sve prisutniji od 1980-ih godina. Međutim, neki autori ističu da interesovanje za istu nikada nije bilo veće nego na početku 21. veka, s obzirom na šanse koje se javljaju kao posledica razvoja Interneta. Noviji talas individualne preduzetničke aktivnosti je vezan za strategiju *downsizinga* koja se odnosi na smanjivanje preduzeća, odnosno na sužavanje poslovnih aktivnosti kroz smanjivanje opsega poslova, broja zaposlenih, opreme, materijala, što znači i snižavanje troškova. Sa ovim je povezano i smanjivanje broja menadžera, što dovodi do nastanka „široke" populacije novih preduzetnika. Ovu strategiju sprovode mnoge kompanije u svetu.

U današnjim uslovima, kada se gubi sigurnost posla na dugi rok u većim organizacijama, mnogi vide preduzetništvo kao idealan način da kreiraju svoju vlastitu sigurnost posla i da sami ostvare uspeh. Na nastanak savremene preduzetničke ekonomije u razvijenim tržišnim privredama posebno su uticala dva faktora: brz

razvoj novih znanja i tehnologija koji je uslovio ekspanziju novih preduzetničkih firmi visoke tehnologije, kao i razvoj tržišta preduzetničkog kapitala koji je postao efektivni mehanizam finansiranja novih preduzetničkih poduhvata.[5] Sa druge strane, u privredama u tranziciji dolazi do razvoja preduzetništva, ali je često vezano za restrukturiranje bivših velikih državnih preduzeća, odnosno za proces privatizacije.

Sve više dolazi do afirmacije unutrašnjeg preduzetništva kao preduzetništva u okviru velikog preduzeća. Unutrašnji preduzetnik se često karakteriše kao „sanjar" koji dolazi do rešenja kako da pretvori jednu ideju u profitabilnu realnost. Menadžeri u velikim korporacijama su sve više uključeni u preduzetničke aktivnosti kada razvijaju nove proizvodne linije, posebno da bi osvojili određeno tržište gde kompanija ranije nije bila prisutna. Takođe, pojedinci postaju preduzetnici kada shvate da ne mogu da ostvare ciljeve vezane za svoju karijeru u velikoj organizaciji. U isto vreme dolazi do razvoja malih preduzetničkih firmi, posebno onih čija je delatnost vezana za profesionalne usluge, za nove informacione i komunikacione tehnologije, za nove materijale i za biotehnologiju.

Preduzetništvo je prisutno u svim oblicima poslovanja gde dominantan uticaj imaju ljudi koji znaju i koji su spremni i sposobni da:

- posao pokreću i stvaraju iz sopstvenih ideja,
- slede intuiciju,
- ulaze u direktnu borbu,
- rade već poznate stvari na nov ili drugačiji način,
- unose nove biznis ideje i
- marljivo i uporno rade na rešavanju problema.[6]

Preduzetništvo predstavlja kompleksan, multidimenzionalni „okvir", koji naglašava pojedinca, okruženje, organizaciju i sam preduzetnički proces. Specifični faktori koji se odnose na ove četiri dimenzije su sledeći:[5]

Pojedinac:

- potreba za postignućem,
- težnja ka vršenju kontrole,
- sklonost ka preuzimanju rizika,
- zadovoljstvo poslom,
- prethodno radno iskustvo,
- roditelji preduzetnici,
- starosno doba,
- nivo obrazovanja.

Okruženje:

- raspoloživost preduzetničkog kapitala,
- postojanje iskusnih preduzetnika,
- tehnički obučena radna snaga,

- dostupnost snabdevača,
- dostupnost kupaca ili novih tržišta,
- uticaj države,
- blizina Univerziteta,
- raspoloživost zemljišta ili opreme,
- razvijenost transporta,
- stavovi lokalnog stanovništva,
- raspoloživost podržavajućih usluga i uslovi života.

Organizacija:

- tip firme,
- partneri,
- strategijske varijable
- cena,
- diferenciranje,
- fokusiranje.

Preduzetnički proces:

- otkrivanje poslovne šanse,
- akumuliranje resursa,
- istraživanje tržišta,
- proizvodnja,
- dizajniranje organizacione strukture,
- odgovor tržištu.[5]

Značajan je pristup preduzetništvu preko uspešnosti procenjivanja koji naglašava procene koje moraju biti učinjene u kvalitativnom, kvantitativnom, strategijskom i etičkom smislu, a tiču se samog preduzetnika, poslovnog poduhvata i okruženja (slika 1).[5]

Slika 1. Preduzetničko procenjivanje

Individualno preduzetništvo znači da su preduzetnici često osnivači i vlasnici novih preduzeća. Ekonomski koncept preduzetništva naglašava da se za preduzetnika pretpostavlja da preuzima rizik poslovanja. Proizvodnja dobara/usluga i njihova realizacija na tržištu uvek uključuju elemente rizika, jer resursi moraju biti angažovani, što podrazumeva nastanak troškova pre ostvarenja bilo kakvog prihoda.

Osnovna aktivnost preduzetnika vezana je za ocenu praktičnosti nove ideje i njenih potencijalnih komercijalnih i tehničkih izgleda. Preduslov za uspešno preduzetništvo predstavlja samostalnost preduzeća u uslovima postojanja tržišta finalnih proizvoda i faktora proizvodnje. Ovo implicira donošenje odluka polazeći od postojećih odnosa na tržištu. To je povezano sa činjenicom da je tržište arbitar uspešnosti poslovanja preduzeća. Samostalnost preduzeća je neophodna da bi se razvila preduzetnička inicijativa.

Preduzetništvo se najbolje reflektuje u oblastima koje pružaji najviše inovativnih šansi i mogućnosti. Franšizing poslovi su u najvećoj meri doprineli prodoru i širenju preduzetništva na skoro sve privredne delatnosti. Nema delatnosti ili grane koja je isključivo preduzetnička i nema poslovne oblasti gde uopšte nema elemenata preduzetništva.

1.3. KO JE PREDUZETNIK?

Preduzetnik je nosilac preduzetničke aktivnosti, odnosno pokretač novog poslovnog poduhvata. Lice, koje vođeno unutrašnjom (psihološkom) potrebom eksperimentiše u oblasti biznisa, takođe, se naziva preduzetnik. On je izuzetna ličnost: kreativan (ideje i inovacije), „prizemljeni“ vizionar - orijentisan na sadašnjost i budućnost, inicira i preduzima poduhvate, aktivan, sposoban da brzo odlučuje, uzimajući u obzir okruženje preuzima na sebe rizik, osniva preduzeće, pokreće poslovni poduhvat i izuzetno je radan. Preduzetnik je „zarazni“ entuzijasta koji svojom energijom i druge podstiče na promene.[4]

To je pojedinac koji preuzima poslovni poduhvat da bi obezbedio proizvode ili usluge za tržište radi ostvarivanja profita. Uobičajno je da preduzetnici ulažu svoj sopstveni kapital u biznis i preuzimaju rizik povezan sa investiranjem.[5] To je slučaj sa MSP-ovima, gde je preduzetnik i vlasnik, menadžer, često i specijalista, zaljubljen u svoju ideju - teško je prepušta drugima, ali sa rastom preduzeća postepeno se razdvaja od menadžerskih i ostalih „zaduženja“, da bi na kraju ostao kao jedan od vlasnika. Smatra se da preduzetnička inicijativa stvara društveno bogatstvo pa stoga mnoge države obezbeđuju uslove za podršku preduzetništvu.

Danas je preduzetnik onaj koji „inovira ili razvija“, koji prepoznaje i koristi šanse, konvertuje ih u ostvarljive ideje koje su tržišno izvodljive, dodaje vrednost uz posvećivanje vremena, napora, novca ili veština. On pretpostavlja rizik konkurentskog tržišta da bi uspešno realizovao ove ideje i polazi od očekivane nagrade za svoj

napor. Na preduzetnika se gleda kao na katalizatora promena u savremenom biznisu.[5] Za realizaciju preduzetničkih poduhvata preduzetnik ima mnogo zadataka:

- vođenje,
- motivisanje,
- planiranje,
- nadgledanje,
- koordinisanje,
- obučavanje itd.[6]

Preduzetništvo danas karakteriše interakcija sledećih umeća i veština:

- poznavanje proizvoda/usluga, tržišta, opreme i tehnologije,
- sposobnost predviđanja, postavljanja ciljeva i planiranja,
- sposobnost da se brzo donose odluke,
- veština upravljanja međuljudskim odnosima,
- liderstvo,
- veština internog kontrolisanja i
- eksterna kooperativnost.

Termin preduzetnik se često koristi u praksi da označi vlasnika malog biznisa. Međutim, činjenica je da pojedinci mogu postati vlasnici i kupovinom firme ili kupovinom franšize i često se zadovoljavaju time da im biznis ostane mali. Nasuprot tome, preduzetnički duh podrazumeva kreaciju nečega što je novo i inovativno u biznisu, kao i ostvarenje rasta preduzeća, često i ubrzanog rasta. U ovom kontekstu možemo sagledati diferenciranje na inovativno i imitativno preduzetništvo.[5]

Ponašanje preduzetnika se može pratiti kroz tri faze:[7]

- sposobnost da se uoči šansa,
- spremnost na promenu stanja (na bolje) i
- verovanje da je uspeh moguć.

Sposobnost da se uoči šansa je jedna od ključnih stvari za uspeh preduzetnika. U svakom problemu leži potencijalna šansa. Preduzetnik treba uvek da traži oblasti u kojima potrebe ljudi nisu zadovoljene ili su zadovoljene na neadekvatan način i da u njima realizuje svoju biznis ideju. Thomas Alva Edison (Tomas Edison), čuveni američki pronalazač i preduzetnik je rekao: "Većina ljudi propušta šansu zbog toga što je ona obučena u radnički kombinezon i podseća na svakodnevni posao." U vezi sa večitim pitanjem, da li preduzetnička ideja mora da bude revolucionarno nova da bi neko bio preduzetnik, Hugh MacLeod, konsultant i ilustrator, izneo je interesantan stav: "Ideja ne mora da bude velika. Ona samo mora da promeni svet."

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

Postoje različita shvatanja o tome šta pokreće preduzetnika da se upusti u preduzetnički poduhvat. Neki od motiva koji se navode u literaturi su:

- inovativni nagon (Jozef Šumpeter, 1942. godine),
- potreba za dostignućem (David McClelland, 1961. godine),
- nemogućnost da se trpi kontrola (Julian Rotter, 1966. godine) i
- želja da se ispitaju krajnje granice preduzetničke ideje („Da se osvoji svet!“)[7]

Poslednji navedeni motiv, tvrdi da osnovni pokretački ideal preduzetnika nije da zaradi novac, već da ispita krajnje granice svoje ideje. Ovakav stav potvrđuje činjenica da brojni preduzetnici nastavljaju da rade sa istim žarom i nakon što se obogate.

1.4. PREDUZETNIK – INOVATOR, IMITATOR, APLIKATOR, (RE)ALOKATOR

Preduzetnik je pre svega inovator. Tačnije, ne mora biti inovator, nego onaj ko odlučuje o alokaciji određenih resursa u cilju praktične realizacije određene inovacije. Inovacije se smatraju specifičnim instrumentom preduzetništva. One su nosioci promene a preduzetnik nema nikakvih predrasuda i straha prema bilo kojim promenama. Preduzetnik promene posmatra kao nešto zdravo i prirodno. On stalno traži promene, odgovara na njih i koristi ih kao mogućnosti.

U kontekstu odnosa koji preduzetnik ima prema promenama moguće je napra-viti razliku između “proaktivnog” i “reaktivnog” preduzetništva. “Proaktivno” preduzetništvo predstavlja aktivniju i kreativniju varijantu preduzetničkog ponašanja, koja se bazira na verovanju da preduzetnik treba da kreira promene a ne samo da reaguje na njih. “Reaktivno” preduzetništvo se odnosi na pasivniju varijantu preduzetničkog ponašanja, koja se zasniva na verovanju da su svi konkurenti približno iste snage i da ne poseduju sposobnosti za neke radikalnije promene, koje bi ih za korak odvojile od ostalih. U ovom slučaju, poslovni uspeh se tretira kao rezultat pravovremnog reagovanja na promene, odonosno odgovarajućeg adaptiranja.

Preduzetnik može biti inovator, imitator, aplikator i realokator. Pre svega je lider i kreator promena i kao takav pokušava da koristi preduzetničku strategiju “biti prvi i najbolji”. Ali, imajući u vidu da ova strategija, pored najvećih šansi, nosi i najveće rizike, preduzetnici nastoje da je izbegnu kad god je to moguće. Za preduzetništvo je karakteristična i strategija koja ne podrazumeva inovaciju, već tzv. kreativnu imitaciju. U ovom slučaju čeka se da neko drugi izmisli nešto novo, ali što je ipak samo približno konačnoj upotrebnoj vrednosti inovacija. Tada kreativni imitator stupa u akciju i izlazi sa proizvodom koji zadovoljava potrebe potrošača. Preduzetnik je, dakle, osoba koja određenu poslovnu ideju aplicira i realizuje u praksi. Mnogo je slučajeva kada tvorci određenih inovacija nisu bili i njeni aplikatori. Preduzetnik je

i (re)alokator jer permanentno traga za mogućnostima zadovoljenja novih tržišnih potreba ili zadovoljenja nekih postojećih potreba koje do sada nisu na adekvatan način zadovoljene.[8]

1.5. PREDUZETNIK VS. MENADŽER

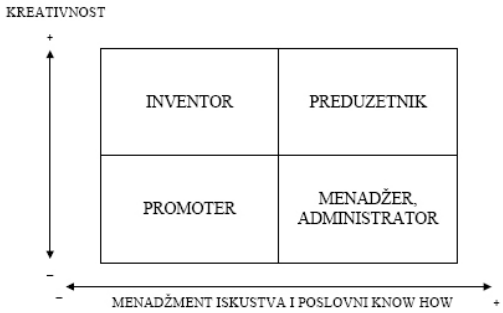
Često se pravi razlika između pojmova „preduzetnik“ i „menadžer“. Veza preduzetništva i menadžerstva je višestruka i interaktivna. Ista ličnost može biti jedno ili drugo, ili i jedno i drugo, što zamagljuje razlike ova dva pojma. Vlasnici i menadžeri mogu, ali ne moraju biti preduzetnici. Preduzetnici mogu posao rutinskog, nerizičnog upravljanja poslovnom aktivnošću preneti na menadžere.

Osnovna razlika između menadžera i preduzetnika je odnos prema riziku. Preduzetnik je spreman da u celosti prihvati rizik poslovnog poduhvata kojim se bavi, a menadžer pošto nije vlasnik kapitala kojim upravlja mora da uvažava ograničenja koja mu vlasnik postavlja u pogledu prihvatanja rizika.

Preduzetnička aktivnost se odnosi na pokretanje nove poslovne aktivnosti, pribavljanje potrebnih resursa, kreiranje organizacije za iskorišćavanje poslovnih prilika koje se pojavljuju na tržištu i stalnu inovativnost i kreativnost u svim aspektima rizične poslovne aktivnosti radi ostvarenja profita. Uspešni menadžer vodi firmu efikasno i stabilno. Najbolji rezulatati postižu se uz minimalno remećenje postojećeg poretka i bitnih odnosa.

Preduzetnici moraju da poseduju solidna menadžerska iskustva i biznis znanja pored kreativnih sposobnosti. Polazeći od ovoh indikatora, moduće je napraviti razliku između preduzetnika, inventora, promotera, menadžera u velikim organizacijama i administratora.[9]

Slika 2. Kreativnost i menadžment iskustva kao osnove za definisanje pojedinih profila



Inventor se definiše kao “kreativni genije” i kao rezultat takve kreativnosti rađa se neograničen broj ideja. Međutim, mnoge od tih ideja nikada ne postanu komercijalizovana stvarnost, jer njihov tvorac, često, nema dovoljno menadžment znanja.

Promoteri su skloni strategiji „instant obogaćivanja" na bazi „jednog udarca", odnosno jednog određenog posla. Oni ne poseduju dugoročnu poslovnu orijentaciju koja je bazirana na dugoročnom ostvarenju poslovnog uspeha i zbog toga nemaju analitičnost potrebnu za dublje razumevanje biznisa kojim se bave. Nedostaje im veća kreativnost i ozbiljna menadžment znanja.

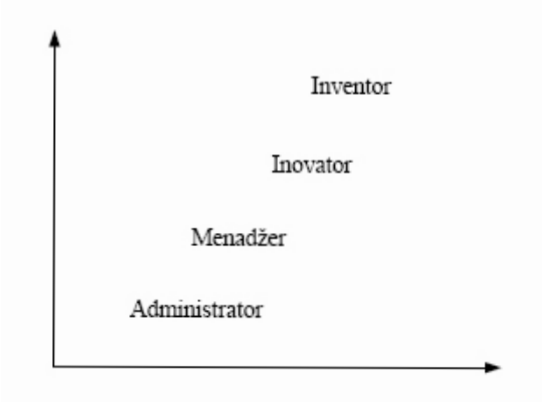
Menadžeri imaju izražene menadžment veštine i poslovna znanja, ali su manje poznati po kreativnosti i inovativnosti. Njihovi glavni ciljevi su efikasnost i efektivnost.

Administrator obezbeđuje održavanje status quo-a. Njegov posao je skocentrisan na efikasnost. Njemu nije potrebna inovativnost, čak je i nepoželjna u birokratskom okruženju.

Preduzetnik je izuzetno kreativan i sposoban menadžer. Ove dve karakteristike mu omogućavaju ne samo da idejno kreira, koncipira i lansira određeni biznis, već i da njime efikasno upravlja i ostvaruje rast i razvoj.

Bob Grasley je identifikovao četiri tipa poslovnih zadataka i njihovih izvršilaca, koji su potrebni za uspešno funkcionisanje biznisa. To su: inventor, inovator, menadžer i administrator. Ključne varijable na osnovu kojih se razlikuju pojedini tipovi zadataka jesu stepen kreativnosti i nivo rizika koji preuzimaju na sebe.

Slika 3. Kreativnost i rizik kao osnove za definisanje pojedinih profila[10]



Inventor kreira nove proizvode i procese, povezujući određene elemente na potpuno nov i usavršen način. On se fokusira na problem i način njegovog rešavanja. Njegova želja da pronađe rešenje određenog problema je veoma uzbudljiv proces koji se odvija po sistemu "stalnih pokušaja i grešaka".

Inovator (preduzetnik) implementira nove metode izvršenja pojedinih zadataka. Skocentriše se na potencijalnu šansu i potrebne resurse za njenu realizaciju. Inovator komercijalizuje određenu inovaciju. Preduzetnik je, u ovom kontekstu, druga po redu najkreativnija osoba koja je, takođe, veoma sklona riziku.

Menadžer upravlja organizacijom i identifikuje poslovne ciljeve i strategije. Skocentrisan je na pitanja organizacione strukture i strategije. Moguće je postojanje različitih nivoa menadžmenta u zavisnosti od veličine i kompleksnosti organizacije.

Administrator izvršava strategiju koja je utvrđena od strane menadžmenta kompanije. Fokusiran je na ostvarenje posla na efikasan način.

1.6. LIČNOST PREDUZETNIKA

Preduzetnici se razlikuju među sobom. Ipak postoje određeni kvaliteti, koji su zajednički svim preduzetnicima i koji su razlog njihovog uspeha. Predstavnici škole psiholoških karakteristika preduzetnika nastoje da identifikuju i izmere lične karakteristike, koje poseduju uspešni preduzetnici.

Ključne karakteristike ličnosti preduzetnika:[12]

- samopostignuće,
- samopouzdanje,
- samostalnost,
- prihvatanje rizika,
- kreativnost,
- inovativnost i
- vizija.

Samopostignuće mnogi autori smatraju ključnom osobinom uspešnih preduzetnika. Podstrek potrebe za samopostignućem je želja za ličnim uspehom i afirmacijom. Pojedinci koji imaju izraženu potrebu za samopostignućem žele da ostvare uspeh, koji nije rezultat slučajnosti. Oni žele da uspeh bude njihova lična zasluga. Istraživanja pokazuju da ljudi koji teže samopostignuću postavljaju visoke ciljeve. Oni su spremni da rade bolje i efikasnije od drugih i nastoje da prevaziđu prepreke, koje stoje na putu do uspeha. Oni su visoko motivisani kada imaju povratnu informaciju o ostvarenim performansama, kako bi znali da li su uspešni, ili ne. Zadovoljstvo se postiže zbog ostvarenog ličnog uspeha i postignuća, pre nego zbog novčane nagrade. Ovo znači da novčana nagrada, tj. profit nije jedini pokretač preduzetnika, već potreba da se ostvare ambicije i lični uspeh. Profit i rast firme su merilo ličnog uspeha i samopostignuća. Pojedinci, koji imaju snažnu potrebu za samopostignućem, su ambiciozni ljudi koji puno postižu. Ljudi koji puno postižu su oni koji prihvataju odgovornost za svoje odluke. Prihvatanje odgovornosti je, takođe, bitna karakteristika menadžera, što neki autori koriste kao argument u prilog mišljenja da su za obavljanje preduzetničke funkcije bitne i menadžerske veštine. Oni smatraju da je preduzetništvo učeći proces i da u svakoj fazi razvoja firme, preduzetnici stiču upravljačke veštine, koje povećavaju šanse za uspehom.[11] Međutim, lična odgovornost, kao konsekvenca potrebe za samopostignućem, svojstvena je preduzetnicima i razlikuje se od odgovornosti, koju prihvataju menadžeri. Težnja ka ličnoj afirmaciji i postignuću znači da su pojedinci mnogo više zainteresovani za svoj lični uspeh, a ne za to da utiču na druge, da bi i oni bili uspešni. Empirijska istraživanja nisu obezbedila dokaze o odnosu između samopostignuća i visokih poslovnih performansi, zbog

teškoće merenja ove karakteristike, kao i zbog činjenice da je potreba za ličnim postignućem karakteristika svih uspešnih ljudi, a ne samo preduzetnika.[12]

Takođe, mnogi autori smatraju da je *samopouzdanje* jedna od najvažnijih karakteristika preduzetnika. Visok stepen samopouzdanja i uverenost u lične sposobnosti je važna karakteristika preduzetnika, zbog toga što utiče da se mobilišu resursi, motivišu drugi i da se proizvode promene. Pojedinci sa visokim stepenom samopouzdanja veruju u sebe i svoju sposobnost da se suoče sa izazovima koji ih okružuju. Ovi preduzetnici ne odustaju lako. Njih odlikuje upornost i istrajnost u susretu sa teškoćama, kao i želja da naporno rade. Samopouzdanje Rotter naziva internim lokusom kontrole. Interni lokus kontrole je uverenje da uspeh zavisi od ličnog zalaganja i truda, dok eksterni lokus kontrole odražava stav da uspeh zavisi od srećnih okolnosti ili od sudbine.[13] Pojedinci sa internim lokusom kontrole su oni koji vole da imaju „glavnu reč" u svom okruženju i da imaju kontrolu nad svojom sudbinom. Oni imaju potrebu da kontrolišu sebe i svoje okruženje, kao i da budu sami svoj šef. Mada ekstremni stepen samopouzdanja može da vodi ka destruktivnom egoizmu, koji loše utiče na biznis, razuman stepen samopouzdanja i samouverenost su osobine koje doprinose uspehu, što pokazuju rezultati empirijskih istraživanja. Empirijska evidencija pokazuje da je samopouzdanje povezano sa visokim poslovnim performansama.[12]

Prihvatanje rizika. Preduzetnici se opisuju kao pojedinci koji odvažno i hrabro snose ne samo finansijski, već ukupan rizik svog poslovnog poduhvata. Preduzetnici snose finansijski rizik, jer ulažu svoj novac. Ukoliko, zbog pokretanja svog biznisa, napuste sigurno zaposlenje oni rizikuju svoju karijeru. Zbog dugog radnog vremena, uloženog napora i energije potrebne za pokretanje i vođenje firme, javlja se rizik zapostavljanja porodice. Posvećenost poslu i identifikacija sa poslovnim poduhvatom preduzetnike izlaže psihološkom riziku, u slučaju eventualnog neuspeha. Savremeni autori smatraju da su preduzetnici skloni umerenom riziku, tj. riziku nad kojim imaju određenu kontrolu, a ne ekstremnom riziku, kada ishodi zavise od slučaja.

Samostalnost. Svoje lične i poslovne ambicije preduzetnici žele da ostvare samostalno. Samostalnost se ogleda u autonomnom donošenju odluka i ličnoj kontroli. Samostalnost dovodi do zadovoljstva, koje je rezultat ličnog postignuća, a koje izostaje kada se radi za drugog. Samostalnost podstiče inicijativnost, kreativnost i fleksibilnost. Ali, samostalnost donosi veći rizik, veću odgovornost i puno rada.

Pored nabrojanih, ključnih, karakteristika preduzetnika, značajne su i sledeće:

- tržišna orijentacija i želja za takmičenjem,
- fleksibilnost i adaptibilnost,
- realni optimizam,
- sposobnost komuniciranja,
- spremnost na velika odricanja i totalnu posvećenost poslu, itd.

Preduzetnici smatraju da su uspešni onoliko koliko uspevaju da zadrže postojeće i kreiraju nove potrošače. Za njih je veoma značajno pitanje "Šta treba uraditi za svoje potrošače". Preduzetnike odlikuje takmičarski duh i uživaju u izazovu

otpočinjanja biznisa i konkurencije na tržištu. Konkurencija je preduzetniku veoma važan orijentir ukazujući mu na njegov položaj na tržištu i na njegove komparativne prednosti i nedostatke.

Uspešan preduzetnik je uvek dobar planer. Biznis ne može otpočeti bez dobro urađenog biznis plana. Iako biznis plan može biti pažljivo formulisan, pojavljuju se nove okolnosti koje zahtevaju neke promene biznis plana. Iz tog razloga je neophodno vršiti njegove korekcije uvek kada se dogode značajne promene u okruženju. Najuspešniji preduzetnici su upravo oni koji su fleksibilni i brzo reaguju na promene u okruženju, koje mogu uticati na biznis.

Optimizam je značajan sa aspekta preduzetništva jer preduzetniku omogućava prevazilaženje prepreka sa kojima se suočava prilikom realizacije svog biznisa. Optimista propast nekog biznisa ne posmatra kao razarajuću pojavu, već kao značajno iskustvo koje omogućava još jedan pokušaj, ali na drugačijim osnovama i strategijama. Ova osobina se može posmatrati kao mehanizam za usklađivanje ambicija i realnih mogućnosti.

Preduzetnik mora posedovati osobine dobrog komunikatora. Sposobnost komuniciranja mu je važna da bi "prodao" svoje ideje i proizvode potencijalnim finansijerima, kupcima ili partnerima. Komuniciranje je značajno i za kasnije faze biznisa, odnosno jasno interno komuniciranje i postavljanje jasnih ciljeva, uz adekvatnu povratnu spregu, predstavlja ključ uspeha biznisa. Umešnost komuniciranja se odnosi na sposobnost preduzetnika da se prilagođava određenoj situaciji.

Preduzetnički biznis predstavlja veoma težak posao. Uspeh nije samo rezultat posedovanja dobre ideje ili prepoznavanje određenog nepopunjenog gepa na tržitu, već traži istrajnost i strpljenje, kao i spremnost na velika odricanja i totalnu posvećenost poslu.[8]

1.7. ISKUSTVO KAO ELEMENT PROFILA USPEŠNOG PREDUZETNIKA

Pored ličnih karakteristika, iskustveni pokazatelji imaju veoma značajno mesto u procesu utvrđivanja determinanti uspeha preduzetničkog biznisa. U tom kontekstu, izdvajaju se:[8]

- menadžersko iskustvo,
- menadžersko iskustvo u određenoj oblasti biznisa,
- iskustvo koje se odnosi na otpočinjanje biznisa i
- obrazovanje.

Menadžersko iskustvo podrazumeva posedovanje određenih iskustava u vođenju biznisa. To iskustvo može koristiti u startovanju preduzetničkog biznisa. J. Roure je u svojoj studiji 36 visoko profitnih firmi otkrio da postoji statistički signifikantna relacija između poslovnog uspeha i akumuliranog menadžerskog iskustva preduzetnika.[14]

Prema R.Buchele-u, jedna od glavne tri greške u startovanju preduzetničkog biznisa leži u činjenici da ključne figure biznisa ne poseduju menadžerska iskustva u određenoj oblasti poslovanja.[15]

Iskustvo koje se stiče otpočinjanjem preduzetničkog biznisa, uočavanjem problema, prepreka i odgovarajućih načina za njihovo prvazilaženje i rešavanje, predstavlja značajno bogatstvo u svakom sledećem pokušaju osnivanja nove firme.

Istraživanja nekih autora su pokazala da je učešće diplomiranih studenata u grupi menadžera veće nego u grupi preduzetnika. Međutim, obrazovanje nije dovoljno za poslovni uspeh, što je praksa biznisa i potvrdila.

Preduzetnici, kao i preduzetnički timovi, po pitanju iskustvenih varijabli, moraju posedovati sledeće kvalitete:[16]

Pošto je otpočinjanje biznisa pre timski napor, nego rezultat rada jednog čoveka, potrebno je da tim ima prethodno iskustvo vezano za otpočinjanje biznisa.

Potrebno je da tim bude "izbalansiran", odnosno da članovi tima pokrivaju različite funkcionalne oblasti, kao što su problematika tehnologije, finansijskog menadžmenta, proizvodnje i marketinga.

1.8. DEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE KAO ELEMENT PROFILA PREDUZETNIKA

Značajne demografske karakteristike vezane za preduzetništvo mogu biti: starosno doba, rasa, verska pripadnost i polna pripadnost.

Što se starosnog doba tiče, ljudi svoje preduzetničke afinitete otkrivaju u različito vreme. Neko ih otkrije u detinjstvu a neko tek po odlasku u penziju. Istraživanje je pokazalo da je procenat amerikanaca azijskog porekla koji poseduju biznis tri puta veći nego kod amerikanaca afričkog porekla.[17]

Vezano za polnu pripadnost, istraživanje S.Birley-a o razlikama između preduzetnika žena i muškaraca pokazalo je sledeće:[18]

- muškarci i žene imaju slične motivacije za započinjanje preduzetničke karijere,
- veoma su slični po pitanju bračnog statusa (žene su više pritisnute porodičnim problemima prilikom donošenja odluke o započinjanju nekog biznisa),
- problemi prilikom pronalaženja kapitala su slični, mada ima određenih indicija da žene, svojim šarmom i komunikativnošću, mogu lakše doći do potrebnog kapitala i
- žene više preferiraju servisni i trgovinski biznis nego muškarci.

S. Birley tvrdi da nisu toliko značajne razlike između preduzetnika žena i muškaraca, ističući, pritom, da će se profil žene preduzetnika pomeriti još bliže profilu muškarca preduzetnika u budućnosti.

1.9. PREDUZETNIČKE VEŠTINE

Industrijski psiholog N. Maier je definisao preduzetničke sposobnosti kao:[19]

- urođene sposobnosti (za koje nije potreban trening) i
- sposobnosti velikih ostvarenja (sposobnosti koje se stiču praksom, tj. putem obuke).

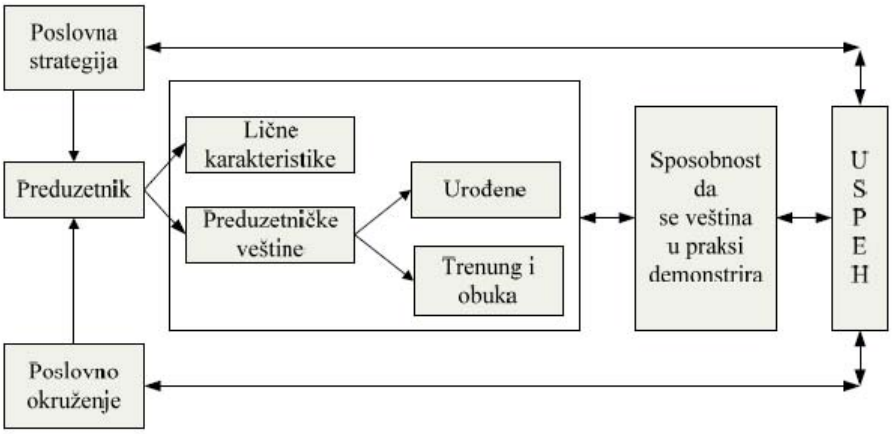
N. Maier prezentuje sledeće jednačine:

VEŠTINA = UROĐENE SPOSOBNOSTI X TRENING

PERFORMANSE = VEŠTINA X SPOSOBNOST DA SE VEŠTINA DEMONSTRIRA

Na ovakvim osnovama može se postaviti model preduzetničkog uspeha, koji uvažava elemente ličnih karakteristika preduzetnika, preduzetničkih veština, kao i elemente poslovne strategije i relevantnog okruženja.

Slika 4. Model preduzetničkog uspeha[2]



R. L. Katz[20] je razvio tipologiju veština koja se bazira na modelu tipologija koje su razradili A. D. Szilagyi i D. M. Schweiger.[21] Oni definišu tri kategorije veština: veštine koje se baziraju na znanju, integrativne veštine i administrativne veštine. Međutim, R. L. Katz detaljnije obrađuje sledeća tri tipa preduzetničkih veština:

- *Tehničke veštine*, koje obuhvataju tri specifične aktivnosti: poznavanje tehnologije proizvoda/usluge, organizacione veštine i tehničke veštine u užem smislu, tj. one koje su potrebne za funkcionisanje konkretne grane industrije.
- *Društvene veštine* Katz definiše kao sposobnost da se efikasno radi u grupi i da se na taj način postižu maksimalni rezultati. Szilagyi i Schweiger su definisali dve vrste društvenih veština: a) one koje se odnose na veštine saradnje sa internom organizacijom odnosno internim okruženjem i b) one

koje se odnose na saradnju sa spoljnim okruženjem. Polazeći od ovog pristupa, Katz je definisao liderske veštine i "network" veštine. Liderske veštine se odnose na veštine motivacije i pozitivnog uticaja, a "network" veštine na kreiranje i efikasno korišćenje poslovnog networka.

- *Konceptualne veštine* Katz definiše kao sposobnost da se firma vidi kao celina. Obuhvataju administrativne veštine, koje se odnose na celovito i detaljno planiranje, i preduzetničke veštine, tj. veštine spoznaje poslovnih šansi i pravovremenog realociranja resursa u pravcu profitabilnijih aranžmana.

W. G. Dyer je, polazeći od određenih preduzetničkih afiniteta i veština, svrstao preduzetnike u sledeće grupe:[22]

- *Preduzetnici - tehničari*, koji imaju izuzetno naglašenu tehničku orijentaciju i obožavaju pronalaske i ideje o novim proizvodima, a njihov osnovni cilj je kreiranje novih tržišta i novih industrijskih grana koje su bazirane na novim tehnologijama. Preduzetnici - tehničari kreiranje organizacije vide kao instrument ostvarenja definisanih ciljeva a ne kao krajnji cilj.
- *Preduzetnici - kreaotori organizacija*, za koje je najvažnije da od male naprave veliku firmu. Oni, za razliku od preduzetnika - tehničara koji preferiraju individualni rad, vole da rade i sarađuju sa ljudima, šireći na taj način svoj uticaj i moć.
- *Preduzetnici - ugovarači poslova*, koji uživaju u izazovima procesa ugovaranja, pregovaranja i sklapanja novih poslovnih aranžmana. Oni vole kreiranje novih biznisa, ali ne i da upravljaju njime i da se trajno vezuju za njega, odnosno ne preferiraju da se totalno posvećuju jednoj organizaciji u dužem periodu. Uvek imaju više opcija u svojoj glavi, jer polaze od pretpostavke da se nikad ne zna koja biznis ideja može naći svoje mesto na tržištu u određenom trenutku.

1.10. PREDUZETNIČKA MREŽA

Mreža povezuje individue u određene društvene strukture, a u okviru njihove poslovne orijentacije. Preduzetnički uspeh zavisi od sposobnosti da se identifikuju resursi koji su potrebni za realizaciju određene ideje. Uzimajući u obzir da preduzetnik ne poseduje određene resurse, njihovo pribavljanje i kompletiranje, kroz proces izgradnje odgovarajuće mreže je ključ uspešnog poslovanja. Aktivnosti koje su vezane za kreiranje i razvoj mreže se definišu kao proces ostvarivanja kontakata, dobijanja odgovarajućih informacija, ideja i pribavljanja određenih resursa koji mogu da doprinesu uspehu biznisa. Preduzetničku mrežu predstavljaju ljudi sa kojima preduzetnik razmenjuje mišljenja o određenim problemima i idejama vezanim za poslovanje i od kojih dobija neophodne ulazne resurse (informativne, finansijske, konsultanske, itd.) za realizaciju određene poslovne ideje.[8]

Preduzetnici na različite načine mogu pristupiti kreiranju mreže. Konkretno tržište i delatnost određuju koja će strategija biti najuspešnija. Preduzetnik može određene poslove započeti sa vrlo malo početnog kapitala, malim brojem ljudi, ali sa značajnom potrebom za informacijama o konkurentskim proizvodima i kanalima distribucije. Sa druge strane, preduzetnik može da poseduje informacije o konkurentima, ali su mu potrebna značajna finansijska sredstva i istraživanja. Resursi koji su potrebni prvom i drugom tipu preduzetnika su potpuno različiti, što utiče na njihov pristup u kreiranju mreže.

Istraživanja resursne mreže i njenog uticaja na profitabilnost novog biznisa su pokazala da varijable mreže, kao što su: broj ljudi koji se nalazi unutar mreže, vreme koje se troši na ostvarivanje i dalji razvoj kontakata, pristup pojedinim resursima i raznovrsnost resursa, imaju signifikantnu pozitivnu vezu sa profitabilnošću biznisa.

Potreba za razvojem mreže koja će podržati razvoj i profitno poslovanje biznisa je evidentna. Da bi kreirao, a zatim obogatio i proširio svoju mrežu resursa, preduzetnik mora izgraditi tim ljudi koji će sa sobom uneti i svoju sopstvenu mrežu. Uspešno poslovanje se najčešće ostvaruje u slučajevima kada preduzetnički partnerski timovi poseduju sledeće kvalitete: a) partneri imaju iskustva u startovanju biznisa, b) partneri su specijalizovani za različite oblasti kao što su proizvodnja, inženjering, marketing i finansije i c) u svom dosadašnjem poslovanju ostvarili su značajan kako kvantitet tako i kvalitet poslovnih relacija u različitim oblastima. Ove relacije mogu biti korisne i predstavljati značajan ulog u razvoju novog biznisa, što omogućava da se izbegne bolno "startovanje od nule". U tom kontekstu preduzetnik mora da:

- poznaje ključne resurse (informacije, finansijski izvori, ljudski potencijali i potrebe za njima, itd.) koji su potrebni za uspeh biznisa i da ih rangira prema stepenu važnosti;
- evidentira personalne kontakte koji mogu biti od koristi u ostvarivanju određenih informacija, preveći pri tome razliku između dugoročnih i kratkoročnih, dobrih i loših kontakata;
- identifikuje ostale potencijalne kontakte koji mogu da se stave u funkciju razvoja i proširenja mreže;
- identifikuje one elemente mreže koji stvaraju određene probleme i koje treba eliminisati iz sistema;
- poseduje plan pospešivanja mreže koji podrazumeva njeno obogaćivanje potencijalnim novim kontaktima.[8]

1.11. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA KAO SPECIFIČNA OSOBINA PREDUZETNIKA

Emocionalna inteligencija se smatra jednom od poželjnih osobina preduzetnika. Postavlja se pitanje: šta je emocionalna inteligencija? Jaz između popularnosti emocionalne inteligencije kao koncepta i njene primene u društvu je dvojak. Prvo, ljudi

je naprosto ne razumeju. Često je mešaju sa nekom vrstom harizme ili društvenosti. Drugo, ne vide je kao nešto što se može unaprediti, ili je imaš ili nemaš. Shvativši šta je emocionalna inteligencija i kako možemo da se snalazimo u životu pomoću nje, možemo konačno početi da koristimo svu tu inteligenciju, obrazovanje i iskustvo koje smo godinama nagomilavali.

Fizička putanja emocionalne inteligencije počinje u mozgu, u kičmenoj moždini. Vaša primarna čula tu ulaze i moraju da pređu put do prednjeg dela vašeg mozga da bi stigli u sistem, mesto u kojem se proživljavaju emocije. Emocionalna inteligencija iziskuje efikasnu komunikaciju između racionalnog i emocionalnog centra u mozgu.

Zašto ljudi provode toliko vremena ignorišući svoja osećanja ili puštajući da ih ona pregaze. Većina grešaka u emocionalnoj inteligenciji potiče prosto od nedostatka razumevanja. Suočeni sa problemima, možete da otkrijete specifične veštine koje omogućavaju korišćenje "inteligentnog" ponašanja. Ovladavanje snagom emocionalne inteligencije na radnom mestu i kod kuće više nije stvar izbora. Da biste u današnje vreme bili uspešni i ispunjeni, morate da naučite da dovedete te veštine do maksimuma, jer najbolje rezultate postižu oni koji primenjuju jedinstvenu mešavinu logike i osećanja.

Model četiri veštine

Uveli su ga Danijel Golmen, Ričard Bojazis i Eni Meki (Daniel Golemen, Richard Boyatzis i Annie McKee) u svojo knjizi, *Primal Leadership*. Taj model služi za to kako ljudi razumeju i razgovaraju o emocionalnoj inteligenciji. Četiri veštine emocionalne inteligencije su:

- samosvest,
- vladanje sobom,
- društvena svest i
- međuljudski odnosi.[23]

Prve dve veštine su povezane sa vašim odnosom prema sebi, a druge dve više imaju veze s tim kakav je vaš odnos sa drugim ljudima.

1.11.1. Neka opažanja o emocionalnoj inteligenciji

Opisi emocionalne inteligencije stari su koliko i objašnjenja ljudskog ponašanja. Od oba biblijska Zaveta do grčkih filozofa, Šekspira, Tomasa Džefersona i savremene psihologije, o emocionalnom aspektu razuma raspravlja se kao o fundamentalnom elementu ljudske prirode. Ljudi koji izbruše svoju emocionalnu inteligenciju poseduju jedinstvenu sposobnost da uspevaju tamo gde drugi "padaju". Emocionalna inteligencija je ono "nešto" neopipljivo u svakom od nas. Ona definiše kako upravljamo ponašanjem, prolazimo kroz društvene složenosti i donosimo lične odluke koje ostvaruju pozitivne rezultate.

Početkom dvadesetog veka, pojavio se novi pokret koji je težio da izmeri kognitivnu inteligenciju (IQ). Prvi naučnici istraživali su IQ kao brz metod za razdvajanje prosečnih od istaknutih izvršilaca. Ubrzo su otkrili ograničenja ovog pristupa. Mnogi ljudi bili su neverovatno inteligentni, ali ograničeni svojom sposobnošću da upravljaju svojim ponašanjem i uspostavljaju dobre odnose sa drugim ljudima. Nalazili su i ljudi koji su izuzetno uspevali u životu, uprkos tome što su imali prosečnu inteligenciju.

Ne postoji poznata veza između kognitivnne (IQ) i emocionalne inteligencije (EQ). Emocionalnu inteligenciju jednostavno ne možete da predvidite na osnovu toga koliko je neko pametan. Takođe, kognitivna inteligencija nije fleksibilna, dok je emocionalna inteligencija, s druge strane, fleksibilna veština koja se da naučiti.

Poslednji delić slagalice je ličnost ili karakter. To je "stil" koji definiše svakog od nas. Takođe, poput IQ, ličnost je stabilna tokom celog života. Karakterne osobine pojavljuju se rano u životu i ne odlaze.

Inteligencija, karakter i emocionalna inteligencija su izraziti kvaliteti koje svi posedujemo. Zajedno određuju kako razmišljamo i postupamo. Nemoguće je predvideti jedno na osnovu drugog. Od ovo troje, emocionalna inteligencija je jedini kvalitet koji je fleksibilan i podložan promeni.

1.11.2. Otkrića vezana za emocionalnu inteligenciju

Otkriće 1: Suočeni smo sa emocionalnom epidemijom

Uprkos tome što je od pre dve decenije prisutan sve izraženiji fokus na emocije i EQ, globalni deficit u pogledu razumevanja i upravljanja emocijama je prosto zaprepašćujući. Istraživanjima je uočeno da se dve trećine nas nalazi pod kontrolom svojih emocija i da još uvek ne umemo da ih opažamo i upotrebljavamo u svoju korist. Dobre odluke zahtevaju mnogo više od poznavanja činjanica; one se donose uz pomoć poznavanja sebe i vladanja emocijama onda kad su najpotrebnije.

Otkriće 2: Malo se istine krije iza etiketa

Istraživanja su pokazala da žene, u proseku, imaju prosečan koeficijent emocionalne inteligencije, koji je za četiri boda viši od koeficijenta koji imaju muškarci. Ova razlika je dovoljno velika da ukaže na to da žene ispoljavaju više veština u upotrebi emocija u svoju korist. Žene imaju bolji koeficijent od muškaraca u tri od četiri veštine, među kojima su vladanje sobom, društvena svest i međuljudski odnosi. Samosvest je jedina od ovih veština u kojoj su polovi dobili jednaku ocenu. Najveća razlika pojavljuje se u kategoriji međuljudskih odnosa, u kojoj žene imaju čak 10 bodova više od muškaraca.

Ljudi često pretpostavljaju da između pripadnika različitih profesija postoji ogromna razlika u emocionalnoj inteligenciji. Za inženjere, knjigovođe i naučnike veruje se da imaju nisku emocionalnu inteligenciju. Međutim, analize su pokazale da nema razlika između prosečnih koeficijenata kod različitih profesija. Osobe koje se

bave raznorodnim poslovima, kao što su trgovina, marketing, finansije i informativna tehnologija imaju gotovo identičan prosečni koeficijent emocionalne inteligencije. Razlika u koeficijentima pripadnika ovih profesija je manja od jednog boda. Jedina grupa ljudi čiji su koeficijenti najčešće viši nego kod drugih ljudi jesu osobe zaposlene u potrošačkom servisu. Izgleda da je opstanak u toj profesiji potreban nešto viši nivo emocionalne inteligencije. Grupa koja je pokazala znatno niži koeficijent jeste grupa čiji se pripadnici ne bave nikakvom profesijom, odnosno nezaposleni.

Otkriće 3. Vrh je usamljeno mesto

Odnos između emocionalne inteligencije i titule koju donosi određeno radno mesto je krajnje dramatičan. Koeficijenti se penju s' titulama, od dna korporativne lestvice naviše, prema srednjoj upravi. Menadžeri srednjeg ranga ističu se najvišim koeficijentima emocionalne inteligencije. Međutim iznad srednje uprave, kod direktora i iznad njih karakterističan je opadajući trend koeficijenta emocionalne inteligencije. Generalni direktori, u proseku, imaju najniži koeficijent, jer stigavši do vrha provode mnogo manje vremena u interakciji sa ostalim osobljem. Za radni učinak, veštine emocionalne inteligencije su važnije od svih ostalih liderskih veština.[23]

1.12. STUDIJA SLUČAJA

Lens Hamon je odrastao u siromašnom delu Kalifornije, a njegova majka bila mu je jedini uzor u životu. Zbog toga što su njegovi vršnjaci uglavnom završavali u zatvoru, kao zavisnici od narkotika ili sa slabo plaćenim poslovima kojima su izdržavali svoje porodice, malo ko je verovao u njegov uspeh.

Lens nikada nije planirao da upiše fakultet. Kako bi pobegao iz loše sredine, jednog dana kupio je avio kartu i preselio se na američki srednji zapad. Preko agencije za privremeno zapošljavanje određeni vremenski period radio je fizički naporne poslove za veoma malu zaradu. Nezadovoljan jedinim i najboljim angažovanjem koji je mogao da nađe, vratio se nazad kući. Ubrzo po povratku, upisao je lokalnu višu školu, na kojoj je došao do dve diplome, jedne iz antropologije, a druge iz političkih nauka.

Od tog trenutka, njegov život krenuo je nešto tradicionalnijim putem. Zaposlio se u jednoj od kompanija sa Forune 500 liste i tu je proveo šest godina. Taj period je bio dovoljan da shvati da on nije tip osobe koja će se lako uklopiti u profil korporativnog službenika. On je sebe definisao kao slobodoumnog, a korporativna kultura nije nagrađivala kreativnost i slobodumlje. Njegova kompanija se više zalagala za uklapanje u već postavljene i dokazane standarde, a on nije bio jedan od onih koji bi se potčinili takvom sistemu. Iako

je zarađivao više nego dovoljno, prilikom sprovođenja procesa redukovanja suvišne radne snage, pružio je svom poslodavcu razlog da ga otpuste.

Shvatio je da ne želi da provlači prijavnu karticu svako jutro prilikom dolaska na posao, jer je smatrao da svaki put kada uradi to gubi jedan deo sebe. Misleći da će mu to pružiti količinu slobode koja mu je nedostajala, odlučio je da pokrene posao sa nekretninama i postane sam svoj gazda. Ubrzo nakon osnivanja biznisa, povezao se sa drugim agentom za nekretnine i formirao ortakluk. Odmah u prvoj godini poslovanja, novo preduzeće zabeležilo je veliki uspeh, a njihovi vlasnici šestocifrenu godišnju zaradu.

Lens je priznao da je sam sebi najgori šef kojeg je ikada imao. Mislio je da biti svoj gazda znači mnogo više slobodnog vremena i mnogo pogodnosti. On sada radi najmanje 55 sati nedeljno, a sve češće i vikendom. Ipak, Lens uživa u onome što radi i privatni biznis doživljava kao strast. Njegova želja za uspehom nije nastala kao rezultat želje za novcem. Iako je svestan da su mu za komforan život potrebni visoki prihodi, njegova želja za uspehom nastala je kao rezultat želje za dokazivanjem. On je želeo da dokaže sebi da može da postane ono što želi. On ne želi da bude na istom putu kao ljudi njegovih godina. On želi da se pozicionira u poslu kao oni koji su stariji dvadeset godina od njega, a da bi to i dostigao mora konstantno da ide napred.

Lens je uvideo da postoje različiti načini i različite prilike da se zaradi novac. On veruje da kada se nekome ukaže prilika, ona mora da se iskoristi. S obzirom da je mlad i neoženjen, može da posveti svo vreme na svoje dve najveće strasti u životu – posao i putovanja. Do danas, Lens je proputovao sve krajeve kontinentalne Amerike i dva puta Evropu. Tokom putovanja, on istražuje poslovne ideje koje funkcionišu u određenim krajevima i koje bi mogao da prenese negde drugde. Ako biznis nastavi da se razvija dobro, zadržaće ga, ali veruje da će za desetak godina započeti potpuno drugi tip biznisa na drugoj lokaciji.

Cilj Lensa Hamona jeste da jednostavno bude srećan. On juri snove koji mogu postati realnost, a ne fantazije. Njegova filozofija je da svi preduzetnici treba da pruzmu rizik i budu spremni na neuspeh. On kaže da treba dobro poznavati sebe, jer samo tako možeš poznavati druge. Bez toga je nemoguće izgraditi dobre poslovne odnose. Istovremeno sa razvijanjem svog biznisa sa nekretninama, Lens je ostvario još jedan lični cilj. U decembru 2004. godine završio je i akademske studije u oblasti menadžmenta.[98]

PITANJA ZA VEŽBU

1. Da li smatrate da posedujete sposobnosti potrebne za preduzetništvo?
2. U čemu vidite značaj emocionalne inteligencije za preduzetnika?
3. Šta Vi smatrate pod pojmom preduzetnika?
4. Ko je, po Vama, preduzetnik?

2. STRATEGIJE I PROCES PREDUZETNIČKOG PODUHVATA

KRATAK SADRŽAJ POGLAVLJA:

2. STRATEGIJE I PROCES PREDUZETNIČKOG PODUHVATA
   - 2.1. Pojam i vrste startegija
   - 2.2. Podela preduzetničkih strategije prema Druckeru
   - 2.3. Podela strategija prema ličnim karakteristikama preduzetnika
   - 2.4. Preduzetničke strategije ulaska na tržište
   - 2.5. Preduzetnički proces
   - 2.6. Timmons model preduzetničkog procesa

2.1. POJAM I VRSTE STRATEGIJA

Strategija je upravljačka aktivnost preduzeća ili drugog organizacionog sistema koja se odnosi na izbor pravaca, metoda i instrumenata za ostvarivanje ciljeva njihovog funkcionisanja i razvoja. Izbor odgovarajuće strategije proističe iz okolnosti poslovanja preduzeća u privredom i društvenom okruženju, u kome deluju različiti podsticaji i ograničenja. Uloga strategije u tekućem poslovanju i razvoju preduzeća svodi se na pronalaženje najboljih načina i alternativa za ostvarivanje planiranih ciljeva. Strategija preduzeća treba da obezbedi najpovoljniji način i put ostvarivanja ciljeva, u uslovima tržišne konkurencije i pod dejstvom dinamičnih promena okruženja. Na izbor strategije utiču i veličina, razvoj i vrsta delatnosti preduzeća, kao i stepen decentralizacije upravljanja.

Izbor odgovarajuće strategije i njeno realizovanje preko razvojne i poslovne politike preduzeća, treba da omogući sticanje profita. Profit se javlja kao cilj i svrha osnivanja tekućeg poslovanja i razvoja preduzeća i njegovih poslovnih i organizacionih delova.

Posebno zanimljivu kategoriju strategija čine preduzetničke strategije. Za preduzetnike je veoma važno da neguju strateški pristup upravljanja preduzećem. U tom smislu, potrebno je da poseduju proaktivno delovanje i konkurentsku agresivnost. Proaktivnost se odnosi na odgovor preduzeća na šanse na tržištu. Proaktivno delovanje omogućava preduzeću da anticipira promenu ili potrebu tržišta i da reaguje na nju među prvima. Konkurentska agresivnost se odnosi na sposobnost preduzeća da reaguje na konkurentske pretnje. Preduzeće koje je poseduje ima ugled na tržištu i omogućava sebi da zadrži ili unapredi svoju poziciju.

2.2. PODELA STRATEGIJA PREMA DRUCKERU

U svom delu "Inovacije i preduzetništvo", Peter Drucker je istakao da postoje četiri specifične preduzetničke strategije:[24]

1. Biti prvi, ali istovremeno i najbolji,
2. Pogoditi ih tamo gde ne očekuju,
3. Pronalaženje i osvajanje specijalizovanih "ekoloških niša",
4. Promena ekonomskih karakteristika proizvoda, tržišta ili privredne grane.

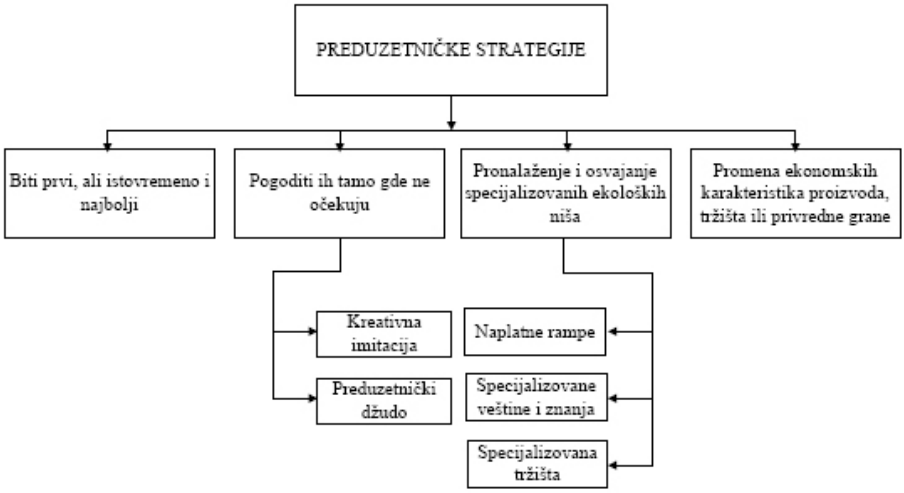
2.2.1. Strategija „Biti prvi, ali istovremeno i najbolji"

U okviru ove strategije preduzetnik ima za cilj da osvoji vodeću poziciju, ako ne i potpunu dominaciju na nekom novom tržištu ili u nekoj novoj privrednoj grani. Pomenuta strategija zahteva postavljanje ambicioznog cilja, u suprotnom, ona je

osuđena na neuspeh. Da bi se ova strategija mogla koristiti, potrebno je izvršiti pažljivu i detaljnu analizu.

Mnogi preduzetnici se odlučuju baš za ovu strategiju, iako ona nosi najveću neizvesnost, ne omogućava drugu šansu i ne prašta greške. Međutim, kada se pokaže kao uspešna, ona donosi najveće nagrade svom autoru. Strategija zahteva značajne i kontinuirane napore kako bi se zadržala vodeća pozicija na tržištu. Preduzetnik mora da pronađe nove upotrebne vrednosti za svoj proizvod/uslugu ili proces, kao i uvek da odmiče svojim konkurentima u inovacijama. Primena ove strategije ne dozvoljava držanje visokih cena. Naprotiv, usavršavanjem i ekonomijom obima potrebno je sniziti cene svog proizvoda i na taj način odbiti konkurenciju.

Slika 1. Podela preduzetničkih strategija, prema Druckeru



2.2.2. Strategija „Pogoditi ih tamo gde ne očekuju“

Ova strategija se može realizovati kroz sprovođenje dve podstrategije:

- kreativna imitacija,
- preduzetnički džudo.

2.2.2.1. Kreativna imitacija

Ova strategija predstavlja imitaciju po svojoj suštini. Ono što preduzetnik sada radi, neko je već radio. Međutim, sada je ta radnja kreativna iz razloga što preduzetnik, primenjujući strategiju kreativne imitacije razume šta inovacija predstavlja, bolje od ljudi koji su do nje došli, odnosno koji su pravi inovatori.

I ova strategija ima za cilj stvaranje vodeće pozicije na tržištu ili u određenoj privrednoj grani, ukoliko ne može da obezbedi potpunu dominaciju. Međutim, ona je mnogo manje rizična od prethodne, jer u vreme kada se kreativni imitator pojavi na tržištu, ono je već formirano. Kreativni imitator koristi uspeh koji su drugi ostvarili. Kreativni imitator nije onaj koji pronalazi neki proizvod ili uslugu, on ih samo usavršava i pozicionira na tržištu.

Ova podstrategija ima i svoje rizike. Opasnost dolazi od lošeg tumačenja trenda na tržištu koje su prethodni inovatori stvorili, ali ga nisu adekvatno opslužili tj., kreativna imitacija zadovoljava tražnju koja već postoji, a pri tome ne stvara novu. Ona najbolje funkcioniše u oblasti visoke tehnologije.

2.2.2.2. Preduzetnički džudo

Može se izdvojiti pet posebnih navika i ponašanja koja koriste postojeća preduzeća, a koja omogućavaju novim preduzećima da primene strategiju preduzetničkog džudoa:

1. Oholost, koja preduzeće ili čitavu privrednu granu vodi ka uverenju da nešto što je novo, ne može da bude i dobro, sve dok se oni sami ne uvere. Tako dolazi do odbijanja novog pronalaska sa prezirom.
2. Tendencija da se "skine kajmak" sa tržišta, odnosno da se ostvari visok profit na jednom njegovom segmentu i za kratko vreme.
3. Verovanje u kvalitet. Kvalitet proizvoda ili usuga nije ono što njihovi dobavljači misle da jeste. Kvalitet je ono što mušterija dobija i za šta je spremna da plati.
4. Premijska (visoka) cena.
5. Tendencija ka maksimizaciji, umesto ka optimizaciji. Kako tržište raste i razvija se, oni pokušavaju da zadovolje svakog pojedinačnog korisnika, ali ponudom koja uvek sadrži isti proizvod ili uslugu.

Situacije u kojima se strategija preduzetničkog džudoa može pokazati uspešnom su sledeće:

- kada lideri odbijaju da reaguju na pojavu neočekivanog uspeha ili neuspeha,
- kada se inovatori na tržištu ponašaju kao monopolisti,
- kada dolazi do brzih promena u strukturi tržišta.

I ova strategija ima za cilj osvajanje vodeće pozicije i eventualno potpune dominacije na tržištu, odnosno na jednom njegovom segmentu. Međutim, ona to ne čini na taj način što će ući u direktnu konfrontaciju sa postojećim liderima, već pogađa tamo gde oni nisu.

2.2.3. Strategija „ekološke niše“

Strategija osvajanja ekološke niše ima za cilj osvajanje, sticanje praktičnog monopola u jednoj užoj oblasti tržišta ili proizvodnje. Važno je ostati neupadljiv, uprkos tome što se poseduje proizvod veoma važan za određeni proces ili tržište, tako da niko ni ne pokušava da konkuriše. Postoje tri strategije ekoloških niša:

- strategija naplatne rampe,
- strategija specijalizovanih veština-znanja,
- strategija specijalizovanih tržišta.

2.2.3.1. Strategija naplatne rampe

Pozicija naplatne rampe je najpoželjnija pozicija koju može da ostvari jedna firma, ali ona ima svoje zahteve. Prvo, proizvod mora da bude bitan za čitav proces. Rizik da se taj proizvod ne koristi mora da bude neuporedivo veći od troškova dobijanja tog proizvoda. Drugo, tržište mora da bude u toj meri ograničeno, da onaj koji ga prvi osvoji, automatski dolazi u poziciju da ga i definitivno prisvoji. Ta ekološka niša mora da bude mala i diskretna, dovoljno da ne privlači pažnju konkurencije. Ova startegija nosi ozbiljne rizike i ograničenja. Kada se jednom osvoji ekološka niša, ona ne daje mnogo mogućnosti za rast. Veoma je teško iz te pozicije povećati tražnju za proizvodom. Sa druge strane, preduzeće ne sme da koristi svoju monopolsku poziciju zato što će klijenti nastojati da pronađu drugog snabdevača.

2.2.3.2. Strategija specijalizovanih veština i znanja

Niše posebnih specijalnosti su stvorene, odnosno razvijane, putem razvoja visoke specijalizacije na samom početku razvoja čitave privredne grane. One su pre svega namenjene sektoru prerađivačke industrije. Da bi se osvojila niša na bazi specijalnosti, to uvek zahteva nešto novo, nešto što predstavlja istinsku inovaciju. Niša osvojena pomoću neke specijalnosti se javlja kao rezultat sistemske analize inovativnih mogućnosti, retko se slučajno pronalazi. Nakon dobrog istraživanja, koje je sprovedeno na vreme, ima dovoljno vremena da se razvije jedinstvena stručnost i specijalnost. Preduzeća koja se učvrste u ovoj niši, moraju stalno da rade na usavršavanju i poboljšavanju svoje stručnosti.

Niša specijalnosti donosi i neka ograničenja:

- Svojim posednicima donosi suženi vidokrug u odnosu na tržište. Da bi zadržali svoju kontrolnu poziciju preduzeća moraju da gledaju samo napred, ni levo, ni desno.
- Posednik niše specijalnosti obično zavisi od nekog drugog, koji može njegov proizvod ili uslugu da iznese na tržište.

- Specijalnost prestaje da bude specijalnost, odnosno postaje ono što je opšte poznato, univerzalno znanje ili stručnost.
- Niša specijalnosti je po svojoj prirodi ograničena vremenski i po obimu. Vrste znanja i specijalnsoti veoma se teško priilagođavaju promenama u spoljnjem okruženju.

2.2.3.3. Specijalno tržište

Glavna razlika između niše specijalnosti i niše specijalnog tržišta je u tome što je prva nastala i razvila se oko jednog proizvoda ili usluge, a druga oko specijalnog poznavanja tržišta. Specijalno tržište se pronalazi posmatranjem i analiziranjem pojave i razvoja novih proizvoda i usluga, postavljajući pri tome pitanje: „Kakve mogućnosti tu postoje, koje bi nam dale šansu za posedovanje jedinstvene niše, i šta treba da uradimo da bismo tu nišu popunili pre svih drugih?" Niša specijalnog tržišta, takođe, kao i niša specijalizovanih znanja zahteva sistemsku analizu novog trenda, privredne grane ili tržišta. One imaju i ista ograničenja. Najveća pretnja postoji onda kada specijalno tržište postane masovno tržište, odnosno, kada ono izgubi svoju ekskluzivnost.

2.2.4. Strategija promenljivih vrednosti i karakteristika

Ova strategija sama po sebi predstavlja inovaciju. Proizvod ili usluga koju strategija nosi sa sobom mogu da budu prisutni u okolini veoma dugo. Sve strategije u okviru strategije promenjenih vredosti i karakteristika imaju jednu zajedničku osobinu, a to je kreiranje klijenata, potrošača. Strategija se realizuje na četiri različita načina:

- kreiranje koristi,
- utvrđivanje odgovarajućih cena,
- prilagođavanje društveno-ekonomske realnosti klijentu,
- isporuke onoga što za klijenta zaista predstavlja pravu vrednost.

Kreiranje koristi - u ovoj strategiji cena je irelevantna. Strategija funkcioniše samim tim što korisnicima omogućava da rade upravo ono što služi njihovoj svrsi. Stvaranje koristi omogućava ljudima da zadovolje svoje želje i potrebe na svoj način.

Utvrđivanje odgovarajućih cena - suština je u tome da se utvrdi prava cena za ono što mušterija kupuje, a ne da se određuje cena onoga što proizvođač prodaje. Kupci plaćaju uslugu, a ne proizvod.

Prilagođavanje društveno-ekonomske realnosti klijentu - proizvođač mora da bude racionalan. Njegova realnost je obično u potpunoj suprotnosti sa realnošću klijenta. Zato on mora da joj se prilagodi.

Isporuke onoga što za klijenta zaista predstavlja pravu vrednost - ova strategija je veoma slična strategiji prilagođavanja realnosti potrošača. Ona predstavlja samo finiju analizu u odnosu na ono šta klijent želi i proizvođač proizvodi.

2.3. PODELA STRATEGIJA PREMA LIČNIM KARAKTERISTIKAMA PREDUZETNIKA

Zbog svojih ličnih karakteristika preduzetnici su razvili nekoliko različitih tipova preduzetničkih strategija:[25]

- strategija potpunog planiranja,
- strategija kritične tačke,
- oportunistička strategija,
- reaktivistička strategija,
- rutina (navika).

Strategija potpunog planiranja je proaktivne orijentacije. Preduzetnik koji koristi ovu strategiju planira unapred i aktivno struktuira situaciju. Ona predstavlja sveobuhvatnu sliku radnog procesa, okvir za dugoročno planiranje, veliki skup signala iz okruženja, jasnog znanja i anticipiranja grešaka.[26]

Karakteristika *strategije kritične tačke* je da počinje sa najtežom, najnejasnijom i najvažnijom tačkom u planu. Akcije se sprovode na osnovu te tačke, tog polazišta i ništa se drugo ne preduzima. Tek nakon rešavanja prve kritične tačke moguće je preduzeti sledeće korake.[27]

Oportunistička strategija počinje sa nekim oblikom planiranja. Međutim, kada se šansa pojavi u okruženju, preduzetnik odstupa od plana i pokušava da iskoristi šansu. Planovi se stalno menjaju ili koriguju. Iz tog razloga ova strategija nije sistematična. U svakom slučaju, oportunistička strategija je proaktivnija od reaktivističke.[28]

Karakteristika *reaktivističke strategije* je da preduzetnik reaguje u skladu sa situacijom. Akcije nisu planirane i ne koristi se proaktivan pristup informacijama.

Rutina je standardno ponašanje i kada se koristi, nema učenja, odnosno unapređenja poslovanja, zato što se stvari obavljaju na dobro poznat i ustaljen način.

2.4. STRATEGIJE ULASKA NA TRŽIŠTE

Sve strategije preduzetničkog ulaznog probijanja se mogu grupisati u šest tipova:[29]

- Razvoj novog proizvoda ili usluge,
- Razvoj sličnog proizvoda ili usluge,
- Kupovina franšize,
- Iskorišćavanje postojećeg proizvoda ili usluge,
- Sponzorstvo novog preduzeća,
- Kupovina postojećeg preduzeća.

Svaka od ovih strategija može biti efikasna na određenom prostoru i u određenom vremenu. Moguće je da kod konkretnog poslovnog poduhvata nije u pitanju samo jedna strategija ulaska nego kombinacija elemenata više različitih strategija.

2.4.1. Razvoj novog proizvoda ili usluge

Prvi automobil, avion, radio...mikročip i PC su sasvim novi proizvodi. U nekim slučajevima proizvodi su opstali i posle nestanka kompanije koja ih je uvela. Razvoj računarskih proizvoda je inicirao da se u različitim fazama razvijaju mnoge uslužne delatnosti koje su povezane sa tim proizvodima: održavanje i servisiranje računarskih proizvoda, iznajmljivanje, priključivanje i korišćenje Interneta, izrada prezentacija na Internetu i sl.

Rizici u razvoju novih proizvoda i usluga u procesu njihovog probijanja na neko tržište uključuju nekoliko bitnih aspekata:

Zadatak dizajna novog proizvoda ili usluga može biti praktično nemoguć za realizaciju preduzetniku u datom vremenskom intervalu.

Novi poslovni poduhvat može da ima značajnu grešku u dizajnu. Druge kompanije koje raspolažu snažnijim resursima mogu pratiti i, zahvaljujući svojim prednostima, "očistiti" novu kompaniju iz konkurentskog okruženja.

Preduzeće nije u sposobnosti da privuče dovoljno potrošača da kupe nove proizvode ili usluge po ceni koja omogućava da se pokriju troškovi proizvodnje i ostvari odgovarajući profit.

2.4.2. Razvoj sličnog proizvoda i usluga

Ti proizvodi koji su međusobno slični, ali dovoljno različiti da ostvare tržišni uspeh mogu da ostvare ulazak na tržište putem stvaranja paralelne konkurencije. Primer paralelene konkurencije je restoran koji se otvara na skoro istoj lokaciji kao već postojeći, ali sa drugačijim izborom hrane i pića ili cenovnom strukturom. Slično je i sa radionicama za popravku, prodavnicama kućnog nameštaja, građevinskim preduzimačima ili marketinškim agencijama. Za uspeh u strategiji paralelne konkurencije potrebno je nekad ostvariti određen stepen diferencijacije, koja može biti zasnovana na cenama, tako da poslovna aktivnost često otpočinje sa niskim cenama. Stalnost ili jačina konkurencije prisiljava preduzetnika da obavlja poslovne funkcije na najbolji način.

Rizici se odnose na sledeće mogućnosti:

- da finansijska sredstva za otpočinjanje preduzetničkog poduhvata ne budu dovoljna za održavanje njihove profitabilnosti,
- da novo preduzeće nije u stanju da bude konkurentno onim preduzećima koja već postoje u toj poslovnoj aktivnosti, koja imaju standardizovane rutine delovanja i ime koje se prepoznaje na datom tržištu.

2.4.3. Kupovina franšize

Franšizing poslovi su u najvećoj meri doprineli prodoru i širenju preduzetništva na skoro sve privredne delatnosti. Odnosi se na poslovno povezivanje radi minimiziranja rizika. Franšiza je ugovor kojim se zasniva poseban sistem poslovne saradnje između samostalnih, u ovom slučaju, postojećih i novih preduzeća. Franšiza je poslovni oblik u kome vlasnik, proizvođač i distributer usluge ili proizvoda, zaštićenog robnom markom, ustupa ekskluzivno pravo nekoj kompaniji za lokalnu distribuciju proizvoda ili usluga uz pridržavanje standarda kvaliteta, pri čemu za uzvrat dobija određeni novčani iznos ili naknadu. Jedna strana (davalac franšize) ustupa ovim ugovorom drugoj strani (primalac franšize) uz plaćanje odgovarajuće naknade, pravo da koristi u svom poslovanju određenu robu ili usluge, pod tačno određenim uslovima, u njeno ime, znak, spoljni izgled ili druga zaštićena prava, kao i njena tehnološka i poslovna iskustva. Druga strana se obavezuje da posluje po sistemu organizacije i poslovanja davaoca u čemu joj davalac franšize obezbeđuje pomoć, savet, školovanje kadrova i vrši kontrolu.

Korisnik franšize ulazeći u mrežu poslovnih jedinica koje funkcionišu po istom modelu organizovanja strukture i procesa proizvodnje / pružanja usluga, smanjuje poslovni rizik koristeći određene prednosti. Odnose se na mogućnost brzog ulaska u posao, razrađenu tehnologija posla, rešeno pitanje licence, osvojeno tržište, marku i ugled, zajednički marketing, standardizovan kvalitet, jedinstven model izbora i obuke kadrova, pomoć u menadžmentu, kontrolu i razvoj od strane davaoca franšize, samostalno odlučivanje o profitu - po usmeravanju ugovorenog dela ukupnog prihoda na račun davaoca franšize (kao nadoknada za korišćenje prava, organizacionog modela, materijalnih kapaciteta, poslovnih veza i drugih oblika podrške). Davalac (prodavac) franšize smanjuje svoj rizik od jačanja konkurencije (i zauzimanja tržišta za koje nema dovoljno snage), prodaje „pamet“ (model organizovanja, know-how) i obezbeđuje smanjenje jediničnih fiksnih troškova nastalih ulaganjem u vlasništvo ideje o poslu. Pri tome, korisniku franšize definiše granice slobode u modelovanju posla, propisuje pravila i procedure, nadgleda kvalitet proizvoda/usluga i poslovanja, uočava specifičnosti svakog posla i prilagođava im svoj model. Predmet franšize može biti proizvod/usluga (pri čemu se može prodavati roba jednog ili više dilera/prodavaca na veliko - davalaca franšize) ili kompletno poslovanje preduzeća (u kom slučaju davalac franšize, kao investitor nadgleda čitavo poslovanje preduzeća). Franšiza se utvrđuje detaljno razrađenim ugovorom - na određeno vreme, za određenu teritoriju i/ili za određeni program proizvodnje / pružanja usluga.[4]

2.4.3.1. Tipovi franšizinga

U suštini postoji tri tipa franšizinga koji su navedeni u tabeli 1.[30]

Tabela 1. Tipove franšizinga i aranžmani[30]

Tip franšize	*Aranžman*	*Primeri preduzeća*
Zastupništvo	Najčešće se koristi u automobilskoj andustriji; proizvođaći koriste franšize za distribuciju svojih linija proizvoda	Volkswagen i Honda zastupništvo
Brend	Internacionalno poznati brenodovi kao što su lanci breze hrane i hoteli, koji koriste franšize za svoje širenje	McDonald's restorani, Subway, Holiday Inn
Usluge	Agencije, revizorske kuće, agencije za nekretnine koje koriste već poznata imena i franšize za širenje	Kinder Care, Leaving and Learning, H&R Block

2.4.3.1. Analiza strukture naknada za franšizing

Snaga franšizinga jeste postojanje uspešnih franšiza koje omogučavaju konstantan priliv prihoda. Loše upravljanje lokacijama, preveliki broj vlasnika franšize i nekonzistentni rezultati mogu naneti štetu u poslovanju cele mreže. Davaoci franšize nisu samo zainteresovani za prodaju ili licenciranje, već za razvoj visokouspešnih franšiza. Davaoci franšiza mogu generisati prihod iz sledećih izvora:[30]

- *Inicijalna naknada*. Inicijalna naknada predstavlja jednokratnu isplatu novčanih sredstava od strane kupca kako bi ostvario pravo na franšizu. Niže naknade za franšizu omogućavaju primaocu franšize dobijanje prava vlasništva i korišćenje biznis plana sa svim procedurama za pokretanje biznisa, kontaktima dobavljača i uputstvima za poslovanje. Ovakvi aranžmani na zapadu obično koštaju manje od $200. Nešto složeniji ugovori mogu da iznose i do $2000. Ova naknada bi trebala da pokrije i obuku zaposlenih, pomoć pri biranju lokacije, uvođenje sistema računovodstva i kontrole i usluge konsaltinga na lokaciji novog biznisa.
- *Povlašćenost*. Postoji nekoliko načina uspostavljanja povlašćenih aranžmana, ali se u većini slučajeva izražava kao procenat ukupne ostvarene prodaje. Ovaj procenat može da varira od $5 za biznise koj posluju sa niskim maržama ili čak do 20% za one sa visokim maržama. Dok određeni franšizing ugovori podrazumevaju određivanje naknade kao procenta od ukupne prodaje, drugi se opredeljuju za fiksne naknade za određene obima prodaje. Postoje tazličite varijacije ovih ugovora u zavisnosti od

lokacije i obima usluga koje davalac daje primaocu. U retkim situacijama primaoci franšiza plaćaju fiksnu naknadu na mesečnom nivou.

- *Izbor dobavljača*. Davaoci franšiza su ujedno i dobavljači sirovina za primaoce franšiza. Iako indivudialni vlasnici nisu uvek uslovljeni da kupuju sirovine od vlasnika vranšize, obično ostvaruju koristi od toga. Jedna od prednosti davaoca franšiza jeste kupovina na veliko, efikasna distribucija i garancija kvaliteta. Primaoci franšiza patentiranih ili zaštićenih brendova nemaju mogućnost izbora dobavljača. Dobar primer za ovo predstavljaju distributeri sportske opreme.
- *Usluge*. Franšizing aranžmanima mogu se precizirati određene usluge koje davaoci obezbeđuju primaocima, za odgovarajuću jednokratni ili periodičnu nakandu. Ove usluge mogu uključiti računovodstvene i pravne usluge, istraživanje tržišta, održavanje opreme, tehničko savetovanje itd. U određenim slučajevima davaoci franšiza pomažu pri ugovaranju kreditnih ili lizing aranžmana za opremu. Iako se većina ovih usluga porecizira osnovnim ugovorom, ostale predstavljaju predmet dogovora.
- *Naknade za promociju*. Iako ne ostvaruju direktan profit za davaoca franšize, naknada za promocije i reklamiranje na nacionalnom nivou definišu se ugovorom o franšizingu. Ovo predstavlja deo marketing programa davaoca franšize, na osnovu kojeg primaoc franšize plaća mesečnu naknadu za reklamiranje. Ovaj iznos obično iznosi manje od 1% ukupne mesečne prodaje ili određenu nisku fiksnu vrednost na mesečnmom nivou. Periodično, sakuplaju se dodatne naknade za zajedničke promotivne kampanje, a primaoci franšiza mogu da učestvuju u njima dobrovoljno.
- *Iznajmljivanje nekretnina*. Određeni tipovi ugovora zahtevaju da primaoci franšiza iznajmljuju nekretnine izgrađene od strane davaoca franšiza. Dobar primer za ovo su McDonald's restorani.

Nedostaci franšizinga su:

- davalac franšize diktira tempo i postavlja pravila ponašanja,
- mogućnost korisnika franšize da pregovara i nameće određena rešenja je mala,
- korisnik franšize plaća davaocu franšize procenat godišnjeg profita, čime smanjuje svoj profit,
- transfer vlasništva je ograničen i aktivnost jednog korisnika franšize se direktno prenosi na sve njene korisnike.[6]

Već postojeće preduzeće koje je davalac franšize može biti od velike koristi novom preduzeću u otpočinjanju biznisa, i to preko:

- sprovođenja obuke zaposlenih,
- računovodstvenim uslugama,
- asistencijom u izboru lokacija,
- pomaganjem u pripremi finansiranja.

Rizici za primaoca franšize se odnose na sledeće:

- Davalac franšize može dati netačne informacije primaocu o stvarnoj uspešnosti franšize i zato je neophodno sve informacije pažljivo proveriti;
- Davalac franšize može neispunjavanjem obaveze iz ugovora posebno onih koji se odnose na uspešan start preduzeća dovesti ceo poduhvat u pitanje;
- Primalac franšize započinje svoju poslovnu aktivnost sa relativno malo kapitala, koji je često nedovoljan da podrži sve neophodne poslovne operacije do onog momenta kada postane održiv, odnosno rentabilan.

2.4.4. Iskorišćavanje postojećeg proizvoda ili usluga

Ova strategiju je moguće primeniti u nekoliko oblika, a to su:

- Transferisanje proizvoda ili usluge na nove lokacije; isti tip posla se obavlja na mnogim lokacijama, recimo poslovi kao što su benzinske pumpe ili lanci maloprodaje. Da bi nova preduzeća primenila ovaj princip poslovanja, potrebno je proceniti potencijal novog posla, kao i resurse za ovakve poduhvate.
- Popunjavanje nedovoljne ponude nekih proizvoda ili usluga. Ukoliko one kompanije koje su već u poslu ne uoče da postoji oskudica za određenim proizvodima ili uslugama, koja može biti izazvana brojnim faktorima - javlja se šansa za preduzetnika.
- Kapitalizacija neiskorišćenih resursa. Potrebno je uočiti koji su to resursi, a zatim proceniti potencijale posla. Mora se videti zašto ti resursi nisu iskorišćeni i šta preduzetnik zna što drugi ne znaju.

2.4.5. Sponzorstvo novog preduzeća

Jedna od najbezbednijih strategija ulaska je iskorišćavanje nečije spremnosti da pomogne osnivanje novog preduzeća. Kod ovakvog načina ulaska na tržište, veoma su bitni kredibilitet i sposobnost preduzetnika kao i potencijal novog posla.

Moguće su sledeće situacije:

- Kupci mogu biti zainteresovani za proizvode novog preduzeća i mogu platiti unapred za proizvode, putem porudžbina velikih količina, putem ugovora o stalnim kupovinama i sl.
- Dobavljači koji su zainteresovani za razvoj novog preduzeća, kao korisnika njihovih usluga, mogu ga sponzorisati tako što će mu unapred isporučiti proizvode i usluge.
- Investitori mogu poći od profitabilnosti ili pomagati svojim prijateljima u otpočinjanju novog posla, ili od toga da će se zaposliti u novom preduzeću i biti direktori i sl.

2.4.6. Kupovina postojećeg preduzeća

Strategija kupovine postojećeg preduzeća može biti jako jednostavan način otpočinjanja novog biznisa. Postoje dve važne stvari koje preduzetnik mora rešiti tokom kupovine postojećeg preduzeća:

Stručnost. Stručnost i potrebne radne veštine u postojećem preduzeću mogu postojati kod onih koji su u njemu zaposleni.

Kapital. Potreba za kapitalom se javlja u onim slučajevima kada kupac može tražiti pomoć od prodavca preduzeća, radi finansiranja, putem korišćenja tuđih sredstava.

Postoji niz pitanja na koje treba odgovoriti u tom pravcu:

- Koji su stvarni razlozi zbog kojih se prodavac preduzeća odlučio da ga proda?
- Koja je vrednost imovine koja će biti dobijena kupovinom preduzeća?
- Koliko je ulaganje neophodno da se otpočne novi biznis istog tipa, umesto kupovine postejećeg?
- Koji su ključni elementi za opstanak određenog preduzeća?
- Ako bivši vlasnik u potpunosti napusti firmu kakav će to odraz imati na odluke potrošača i na odvijanje operacija u tom preduzeću?

Rizici koji se mogu javiti su sledeći:

- S obzirom da je ovaj pristup izuzetno efikasan, mnogi potencijalni preduzetnici se radije odučuju za kupovnu postojećeg biznisa nego za osnivanja novog. To čini kupovinu postojećeg preduzeća, ponekad, toliko skupom do granice finansijske neisplativnosti.
- Postoje problemi koji se kod preuzimanja kompanije javljaju usled pitanja stvarnog kredibiliteta prodavca. Idealan prodavac je najčešće onaj koji je starija osoba i poslovnu aktivnost ne napušta zbog problema u poslovanju nego zbog odlaska u penziju. Zbog toga takvoj osobi, koja je finansijski osigurala svoju starost, nije stalo samo do toga da bude plaćena puna cena transakcije u određenom vremenskom intervalu, nego takođe da se održi poslovni profil firme, njeno ime, njeni zaposleni i njena postrojenja.

2.5. PREDUZETNIČKI PROCES

Preduzetnici mogu povećati šanse za uspeh ako razumeju, prate i implementiraju osnovnih pet koraka preduzetničkog procesa opisanog u narednom delu. Ti koraci, prikazani na slici 1, formiraju osnovu preduzetničkog procesa. U narednom delu ispitaćemo osnovne komponente preduzetničke strategije koje čine svaki preduzetnički proces. Svaki korak procesa obuhvata osnovnu aktivnost, ispituje načine izvršavanja zadataka i procenjuje potrebno vreme za realizaciju svakog koraka. Osim toga, predviđaju se troškovi za svaku aktivnost i koriste se za planiranje budžeta. Takođe, analiziraćemo rizike vezane za svaki korak i napraviti određene predloge za smanjenje potencijalnih predloga.

Slika 1. Pet koraka preduzetničkog procesa[30]

Korak 1. Analiza šansi

- Definisanje vizije
- Sprovođenje analize i istraživanja tržišta
- Analiza konkurencije
- Formiranje cenovnih i prodajnih strategija

Korak 2. Razvoj plana i pokretanje biznisa

- Postavljanje ciljeva
- Pisanje biznis plana
- Istraživanje novih procesa i tehnologija
- Određivanje cena, tržišta i distribucionih kanala
- Pokretanje biznisa

Korak 3. Obezbeđenje izvora finasiranja

- Osiguranje početnog finansiranja
- Obezbeđenje finansiranja za rast i razvoj

Korak 4. Utvrđivanje potrebnih resursa i implementacija plana

- Utvrđivanje vrednosti licenci, patenata i prava
- Priprema organizacije za rast
- Razvoj e-biznis strategije

Korak 5. Odabir preduzetničke strategije razvoja

Razmatranje opcija i alternativa: prodaja ili merdžer, izlazak na berzu i formiranje strateških alijansi

Korak 1. Analiza šansi

Osnovni cilj ovog koraka jeste definisanje kriterijuma, koji se koriste za merenje kvaliteta poslovne šanse. U ovom koraku, preduzetnik identifikuje šansu i kreira viziju preduzeća. Ukoliko ne postoji vizija budućeg poslovanja, nova ideja je samo san. Ovaj korak treba da definiše način zaštite poslovne ideje i šanse, kao i predviđanje novčanih tokova za proizvod i uslugu.

Tehnike koje se koriste za procenu različitih kategorija poslovnih šansi su:

- Procena poslovnih ideja (definisanje vrednosti ideje i relevantnih faktora);
- Zaštita ideje (pitanja vezana za patente i ugovori kojima se štite poverljive informacije);
- Korišćenje šablona za prikaz novčanih tokova;
- Formulisanje vizije i sprovođenje analize tržišta koja će potvrditi konkurentsku prednost;
- Sprovođenje analize konkurencije.

Ovaj korak obično traje godinu dana, jer je neophodna izrada strategija formiranja cena i prodaje. Na primer, Bill Gates i Paul Allen su bili na fakultetu kada su videli kompjuter na naslovnoj strani magazina, što im je dalo ideju za sopstveni biznis. Trebalo im je preko dve godine da završe proces izrade biznis plana, koji će dovesti do stvaranja Microsofta.

Korak 2. Razvoj plana i pokretanje biznisa

U ovom koraku ideje se realizuju, a strategije formulišu u okviru biznis plana. Osnovni predmet ovog koraka jeste izrada dobro koncipiranog biznis plana. Ovaj plan definiše se na način na koji vizija i analiza tržišta ostvaruju konkurentsku prednost. Ovaj deo prezentuje različite procedure, aktivnosti i metode za izradu biznis plana. Većina preduzetnika potcenjuje vreme neophodno za izradu plana, koje često traje od 2 do 9 meseci. Dok određen broj preduzetnika posvećuje dosta vremena i truda planiranju otpočinjanju sopstvenog biznisa i određivanja pravne forme preduzeća, drugi pokreću svoja preduzeća bez mnogo razmišljanja. Nezavisno od količine uloženog truda, jedna od najvažnijih odluka jeste odabir organizacione forme, odnosno poslovnog oblika. Pravni oblici organizovanja preduzeća (korporacija, partnerstvo, inokosno, akcionarsko i sl.) treba da se definišu u odnosu na kratkoročne / dugoročne potrebe preduzeća.

Korak 3. Obezbeđenje izvora finansiranja

Kada se naoruža sa dobrim planom, sledeći preduzetnički izazov je fokusiranje na obezbeđenje finansijskih investitora i partnera. U većini slučajeva, preduzetnici nisu svesni mnogih dostupnih finansijskih opcija koje će najbolje zadovoljiti potrebe njihovog biznisa. Stoga je veoma važno prepoznati očekivanja i zahteve izvora finansiranja, kao i dostupne opcije finansiranja. Izvori finansiranja u početku uključuju samofinansiranje, porodicu i prijatelje, poslovne anđele i državne fondove. Svaki potencijalni izvor ima određene kriterijume za davanje finansijskih sredstava, što je jedan od predmeta ovog koraka. Osim obezbeđenja početnih finansijskih sredstava, potrebno je obezbediti sredstva za finansiranje rasta. Neki od načina finansiranja su: privatni ulozi, privlačenje stranog kapitala, finasiranje zaduživanjem i prodaja dela preduzeća. Vezano za prodaju, treba definisati koji deo firme prodati, koliki procenat i po kojoj ceni. Tu je potrebno uzeti u obzir i faktore rizika.

Korak 4. Utvrđivanje potrebnih resursa i implementacija plana

U ovom koraku predmet razmatranja su vrednosti intelektualne svojine, načini patentiranja, zaštita robne marke i drugih prava, kako bi se ostvarila konkurentska prednost na tržištu. Osim toga, u ovom koraku preduzetnici treba da nauče kako da formiraju preduzetnički tim, organizuju preduzeće, razviju sposobnost svojih ljudskih resursa. Takođe, trebalo bi i da izgrade duh, kulturu i inicijativu za rast, koji će zadrži ključne zaposlene. Jedan od načina da se stimulišu i zadrže zaposleni jeste njihovo uključivanje u vlasničku strukturu preduzeća, putem prodaje akcija preduzeća. Sas-

tavni deo implementacije biznis plana jeste razvoj strategije elektronskog poslovanja i korišćenje elektronskog upravljanja odnosima sa kupcima, upravljanje lancima nabavke i odabir strategije za rast preduzeća. Preduzetnici moraju planirati i donositi odluke vezane za finansije i računovodstvo, jer razumevanje finansijskih operacija značajno doprinosi preduzetničkom uspehu. Ovo se konkretno odnosi na razumevanje i analizu finansijskih izveštaja, budžeta i predviđanje novčanih tokova.

Korak 5. Odabir preduzetničke strategije razvoja

Preduzetničke strategije razvoja odnose se na različite mogućnosti izlaska na tržište, širenja, ulaska na nova tržišta i sl. U ovom koraku analiziraju se pozitivne i negativne strane svake strategije i što je još najvažnije navode se koraci u donošenju preduzetničkih odluka. Nakon određenog perioda eksploatacije, preduzetniku su na raspolaganju različite alternative kao što su: prodaja ili merdžer, izlazak na berzu, formiranje strateških alijansi i izlazak iz posla. Ovde se razmatraju različiti problemi i mogući rizici pri ulasku u partnerstva ili bilo koje druge preduzetničke strategije. Preduzetnici moraju identifikovati odgovarajući plan i stvoriti sebi dobru poziciju u izabranom procesu.

2.6. TIMMONS MODEL PREDUZETNIČKOG PROCESA

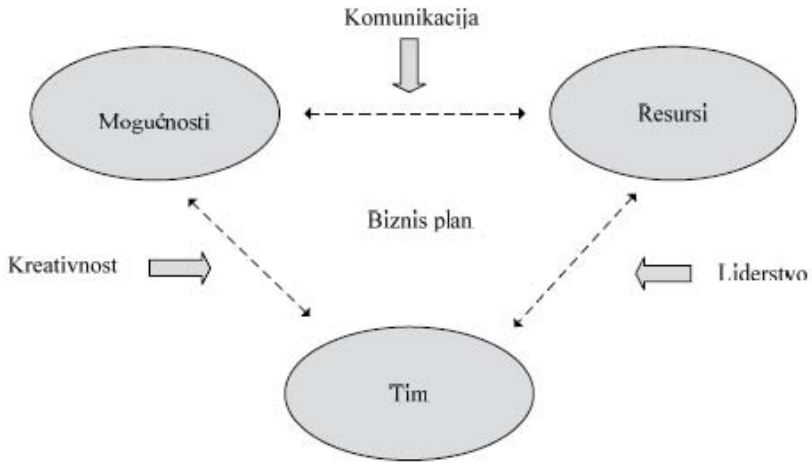
Kao itarativni poslovni proces, preduzetništvo podstiče ekonomski razvoj i stvara društveno bogatstvo, kroz otkrivanje povoljnih prilika i njihovu eksploataciju.[31] Osnova istraživanja i učenja o preduzetništvu je mogućnost eksploatacije povoljnih prilika, kroz pokretanje novih poslovnih poduhvata. U sledećem tekstu opisan je Timmons model, koji naglašava bitne komponente preduzetničkog procesa: evaluaciju mogućnosti ili povoljnih prilika, sticanje i nivelaciju resursa i preduzetničku timsku formaciju.[32]

Timmons model se originalno razvio iz doktorske disertacije Jeffry Timmon-a, sa Harvardskog Univerziteta, koji se bavio istraživanjem novih i rastućih poslovnih poduhvata.[33] Ovaj model je evoluirao skoro tri decenije i bio poboljšavan i proširivan učenjem i praktičnim iskustvima ulaganja kapitala u potencijalno velike poslovne poduhvate.[34] Fundamentalne komponente modela nisu menjane, ali njihove međusobne veze su se stalno pojačavale, kako su se bolje razumevale.

Timmons model odražava delikatnu ravnotežu između mogućnosti, resursa i preduzetničke odgovornosti za izvršenje konkretnog poduhvata. Komponente ovog modela se konstantno menjaju, kao i životna sredina i mogućnosti, odnosno šanse ili povoljne prilike.

Timmons model identifikuje tri komponente preduzetničkog procesa, koje se mogu oceniti, oblikovati i menjati. Preduzetnik je odgovoran za procenu mogućnosti, sticanje ili nabavku resura za "hvatanje" prilike i razvoj tima kako bi iskoristili priliku za stvaranje vrednosti.

Slika 2. Timmons model[11]



Kreativnost, komunikacija i liderstvo ublažavaju snagu komponenata modela i povećavaju verovatnoću uspeha poduhvata. Konačno, biznis plan predstavlja jezik i kod za kvalitetnu komunikaciju tri pokretača Timmons modela, kao i njihovo uklapanje i ravnotežu.

Timmons model tvrdi da otkriće nije dovoljno za preduzetništvo. Proces identifikacije, evaluacije i eksploatacije mogućnosti mora biti uravnetežen sa sticanjem resursa i razvojem tima.

Važno je razumeti da savršena ravnoteža, za nove poduhvate, nikada ne može postojati. Iako je preduzetnički proces dinamičan, važno je razumeti svaku komponentu ili pokretačku snagu Timmons modela.

2.6.1. Identifikacija i evaluacija mogućnosti, odnosno povoljnih prilika

U srcu preduzetničkog procesa su mogućnosti ili šanse.[35] Generalno, preduzetnici imaju različite kognitivne sposobnosti i veštine koje im mogu pomoći pri spoznaji mogućnosti i njihovoj eksploataciji.[36] Razlike u budnosti pripisane su kognitivnim okvirima, razvijenim kroz posedovanje znanja koje je došlo kroz iskustvo.[37] Različiti načini, na koje različiti pojedinci reaguju na isti podsticaj inovacija odnosi se na njihova posebna znanja i razumevanje procesa u koje su trenutno uključeni.

Uspešni preduzetnici i investitori znaju da dobra ideja nije obavezno i dobra prilika. Ustvari, od 100 ideja predstavljenih u biznis planu ili predlogu druge vrste, samo jedna ili dve bivaju finansirane.[38] Preko 80% odbijanja se dešava u prvih nekoliko sati; još 10 do 15% su investitori odbili nakon što su pažljivo pročitali biznis plan. Manje od 10% privukli su dovoljno interesovanja da zasluže temeljnu istragu sa dužnom pažnjom i do nekoliko nedelja, pa čak i meseci.

Važna veština jednog preduzetnika ili investitora je da brzo proceni da li postoji ozbiljan potencijal, kao i da odluči koliko vremena i truda treba uložiti. Najuspešniji preduzetnici i privatni investitori su oštro fokusirani na povoljne prilike i održavanje razumevanja kupaca i tržišta. Iako formalno istraživanje tržišta može da pruži korisne informacije i smanjuje neizvesnost na tržištu, intuicija i osećaj, na osnovu iskustva, ne bi trebalo da se ne uzmu u obzir za procenu tržišnog potencijala. Neki istraživači su opisali ovu intuiciju u smislu prethodnog poznavanja određene oblasti koja pojedincima pruža mogućnost da prepoznaju određene povoljne prilike, odnosno šanse.

Slično tome, obezbeđenje finansijske nagrade motiviše pojedinca na otkrivanje povoljnih prilika. Iza motivacije i intuicije bazirane na iskustvu, razvoju veština u analizi povoljnih prilika dodaje se mogućnost identifikacije i evaluacije. Mogućnost procene zahteva analizu na tri nivoa: na nivou potrošača, industrije i organizacije.

Veličina prilike je određena dubinom njenog uticaja. Tako, tržišna struktura i veličina su neophodni prethodnici i uzori velikim potencijalnim prilikama. Tržišta u nastajanju i/ili fragmentisana tržišta su najpovoljnija teritorija za novi poduhvat. Kod tržišta u nastajanju, tražnja je zadovoljena ulaskom firme i klijente je lakše steći, nego uzimati posao od postojeće konkurencije, a kod fragmentisanih (usitnjenih) tržišta ne postoje jasni tržišni lideri.

2.6.2. Resursi: kreativnost i štedljivost

Jedna od najčešćih zabluda preduzetnika je da svi resursi moraju da budu na raspolaganju, posebno novac, kako bi poduhvat uspeo. Razlog takve logike je misao da će obimna resursna baza smanjiti rizik novog poduhvata. Novac prati visoko potencijalne mogućnosti, osmišljene i viđene od strane snažnog menadžment tima. Drugim rečima, postoji manjak kvalitetnih preduzetnika i mogućnosti, a ne finansiranja. Uspešni preduzetnici mogu da osmisle genijalno kreativne strategije i steknu kontrolu nad resursima.[39] Štedljivost resursa je izvor konkurentske prednosti za nove poduhvate. Kreativni raspored resursa često zavisi od preduzetnikove sposobnosti da razvije društvene mreže, izgradi bazu resursa i uspostavi legitimitet za svoje poslovne aktivnosti. Tip potrebnih resursa određuje priroda mogućnosti i faze razvoja poslovanja.

Tipologije resursa su brojne. Tradicionalna klasifikacija na zemljište, radnu snagu i opremu, je proširena od strane pojedinih naučnika. Hofer i Schendel klasifikuju ih na finansijska sredstva, fizičke, ljudske, kao i organizacioni resurse. Šira klasifikacija obuhvata materijalne i nematerijalne, kao i opšte i specifične resurse. Sve u svemu, tip resursa potrebnih za novi poduhvat, prevazilazi tražnju za finansijskim sredstvima. Prikupljanje drugih, specifičnijih resursa često će biti izvor konkurentske diferencijacije.

PITANJA ZA VEŽBU

1. Da ste preduzetnik, koju bi strategiju izabrali prilikom otpočinjanja poslovnog poduhvata i zašto?
2. Da li svako može da prepozna pravu priliku, i ako može da li će znati da je iskoristi? Zašto dobra ideja, nije istovremeno i dobra prilika?
3. Timmons navodi veliki značaj kreativnosti, komunikacije i lidertsva za preduzetnički proces, kako Vi vidite taj značaj?
4. Da li je dobra ideja istovremeno i dobra prilika?

3. RAZVOJ IDEJA I POSLOVNIH ŠANSI

Kratak sadržaj poglavlja:

3. RAZVOJ IDEJA I POSLOVNIH ŠANSI

3.1. Šta je biznis ideja?

3.2. Priprema analize šansi i koraci do uspeha

3.3. Procena novčanih tokova

3.4. Studija slučaja

3.1. ŠTA JE BIZNIS IDEJA?

Biznis ideja je koncept koji pruža preduzetnicima materijal da predvide i započnu sopstveni biznis. Moguće je imati ideju i samo tražiti način na koji se ona može ostvariti, takođe je moguće znati da poseduješ preduzetničke veštine, ali ti je potrebna inspiracija da pronađeš moguće puteve kako bi ih iskoristio. Ovo poglavlje objašnjava načine ocenjivanja biznis ideja i načine predviđanja novčanih tokova za proizvod ili uslugu.

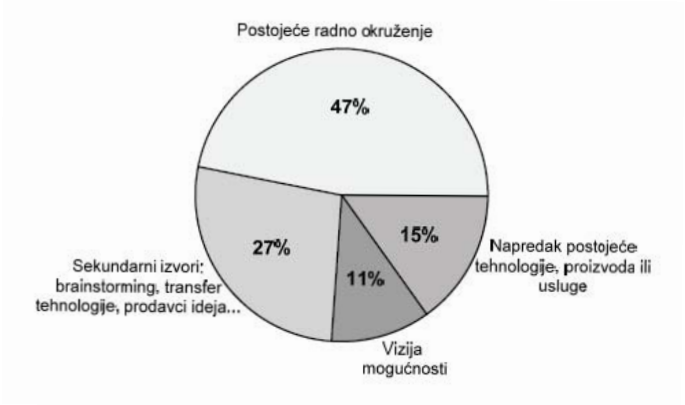
Da li imaš biznis ideju? Moguće je imati određenu ideju, ali ne biti siguran koliko je ona originalna. Ako je tako, iznenadili biste se kad bi čuli da nisu svi preduzetnici imali originalne - jedinstvene ideje. Može se biti inovativan i ako se ne kreira nešto potpuno novo. Pet načina da se kreira jedinstven profitabilan preduzetnički poduhvat na bazi postojeće ideje su:

- razvijanje ideja koje predstavljaju proširenje ili redizajn već postojeće usluge;
- resegmentovati i kreirati poboljšanu uslugu;
- redefinisanje i lansiranje proizvoda po nižoj ceni;
- dodavanje vrednosti postojećem proizvodu ili usluzi;
- razvoj ili redizajn nove verzije postojećeg proizvoda.

Prvi korak za svakog preduzetnika je generisanje nove ideje. Slika 1 opisuje poreklo ideja i poslovnih šansi. Nakon što preduzetnik dođe na ideju, mora proceniti dostupne mogućnosti za sprovođenje te ideje u praksu. Pri tom se postavljaju sledeća pitanja:

- Da li to već postoji?
- Da li je bilo neuspešnih pokušaja u prošlosti?
- Da li se neko drugi već toga setio?
- Da li je potencijalna ideja „slepa ulica“, niša, postojeća šansa ili kompletno neistražena šansa za razvoj biznisa?

Slika 1. Poreklo ideja i mogućnosti[30]



Primer ideje: Porodični centar

Primarna usluga prodičnog centra bila bi briga o deci, ali bi se centar diferencirao u odnosu na tradicionalne centre, po uslugama koje bi pružao. Ciljno tržište bile bi porodice srednjeg i višeg staleža, kod kojih oba roditelja rade. Fokus bi bio ne samo na obezbeđenju brige o deci od novorođenčadi do pretškolskog uzrasta, nego na obezbeđenju ostalih usluga namenjenih porodicama čiji roditelji imaju puno obaveza. Potencijalne usluge porodičnog centra su:

- usluge čuvanja dece 24h dnevno 7 dana u nedelji,
- planiranje porodičnih odmora, piknika i drugih događaja,
- prevoz i čuvanje dece vikendom,
- bračno savetovanje, životno i finansijsko planiranje.
- Proces evaluacije: procena rizika i nagrade.

Nema dileme da preduzetnicima treba mnogo podrške kod procesa razvoja biznis ideje. U procesu prevođenja ideje u konkretan biznis, preduzetnici se suočavaju sa teškim činjenicama i hladnom realnošću. Kako god, ako su oni naoružani informacijama sakupljenim istraživanjem, preduzetnici mogu lakše odlučiti da li da nastave sa idejom i poslom i istraju u poduhvatu. Prosečno 2 miliona preduzetnika godišnje započnu svoje poslovanje u Americi. Između 50 i 100 hiljada brankrotiraju u roku od 10 godina. Iako ovaj procenat nije visok, mnogi biznisi propadaju i bez bankrota. U suštini 85% biznisa propadne u roku od 5 godina. Iako ne bankrotiraju svi, njihovi vlasnici odlučuju da se povuku iz mnogobrojnih razloga. Određenom broju preduzeća nedostaju invsticije koje bi im omogućile da nastave započeti proces (obično 6 meseci ili godinu dana između analize šansi i pokretanja biznisa). Ostala preduzeća se gase zbog lošeg planiranja biznisa u početnim fazama razvoja. Veliki broj preduzeća nestaje zbog nedostatka poslovnih resursa, stručnosti menadžera i jednostavno nedostatka iskustva.

Poražavajuće je da od 2 miliona poduhvata koji se pokrenu svake godine, samo jedan od 10 dočeka deseti rođendan. Ipak, preduzetnici ne trebaju da dozvole da ih neka statisika natera da odustanu od potencijalno profitabilne ideje. Mnogi preduzetnici započinju poduhvate paralelno sa njihovom stvarnom profesijom i zbog toga nikada se u potpunosti emocionalno i praktično ne posvete investiciji, što je neophodno za ostvarenje kontinualnog uspeha. U prilog tome, treba imati u vidu da se 1,3 miliona poslovnih poduhvata nikada pravno ne registruje kao korporacija ili ortakluk, jer nemaju nameru da rastu. Ako je preduzetnik posvećen šanse za njegov uspeh značajno rastu. Svaki četvrti vlasnik koji radi puno radno vreme ima šansu da održi svoje poslovanje 8 godina. Ako se vlasništvo prenese očekuje se da biznis preživi još najmanje 8 godina, takođe sa šansom 1 prema 4.[40]

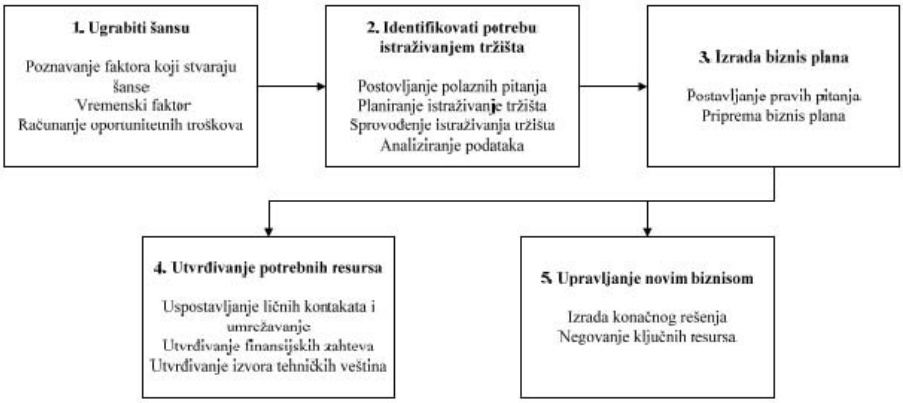
Šta ako preduzetnik ne želi da njegov biznis preživi toliko dugo? Takvi preduzetnici treba da identifikuju svoje motive, ciljeve i različite potencijalne ishode koji označavaju lični uspeh, postavljajući sebi sledeća pitanja: da li je prihvatljivo da sredstva budu vezana značajan vremenski period, naročito u periodima gubitka? Da li uspeh znači dugoročni opstanak ili razvoj preduzeća samo dok postoji šansa?

Koliko god da preduzetnik odluči da traje njegov biznis, činjenica je da on treba da se razvije na logičan i stabilan način, kako bi prisvojio svaku vrstu nagrade. Nakon što smo pregledali statistiku i naznačili potrebu za istraživanjem određenih potreba poslovnog poduhvata, prelazimo na sledeći korak, a to je formulisanje plana i vremenskog rasporeda. Ovo treba da pomogne preduzetniku u sprovođenju detaljnijeg istraživanja potencijalne ideje / šanse, drugačije nazvano analiza šansi.

3.2. PRIPREMA ANALIZE ŠANSI I KORACI DO USPEHA

Jedan od najvećih izazova sa kojima se suočavaju preduzetnici jeste identifikovanje poslovnih ideja koje imaju stvarni komercijalni potencijal. U narednom delu biće prikazan sistemski pristup kojim se može smanjiti neizvesnost. Model od pet koraka prikazan na slici 2 može da pomogne preduzetnicima da prepozanju pravu poslovnu ideju.

Slika 2. Sistemski pristup smanjenju preduzetničke neizvesnosti[41]



Korak 1. Ugrabiti šansu. Osnovni cilj ovog koraka je određivanje kriterijuma koji pokazuju kvalitet poslovne šanse.

Prepoznavanje faktora koji stvaraju šanse

Za početak treba razmisliti koliko nova ideja može doprineti poslovnom uspehu. Suština nije povećanje trenutnog profita, već dugoročne profitabilnosti. Jako je korisno da preduzetnik sastavi listu ideja za poboljšanje, izmenu, ili razvoj potpuno novog poslovnog modela, kako bi mogao da analizira svaku od njih i izabere najbolju za konkretnu situaciju i raspoloživ vremenski okvir. Kako bi se lakše ažurirala i analizirala, ova lista može imati oblik baze podataka.[42]

Kako bi se procenila poslovna šansa treba izvršiti analizu događaja prikazanih na slici 3 i odgovoriti na sledeća pitanja koja se odnose na lično i profesionalno iskustvo:

- Koji su indikatori doveli do stvaranja nove ideje ili šanse?
- Pod kojim uslovima se šansa može iskoristiti?
- Koliki je potencijal šanse u datom vremenskom okviru?

Slika 3. Procena nove poslovne šanse[30]

Vremenski faktor

Vremenski faktor se odnosi na vreme u kom treba "zgrabiti" šansu, pre nego što se tržišni uslovi promene. Jedinstvena šansa za ostvarenje profita privlači veliki broj konkurenata, tako da ukoliko je omogućen lak ulazak u konkretnu granu, ona ubrzo postaje zasićena. Nakon zasićenja preduzetnik mora brzo napustiti posao, pre nego što prihodi nestanu na prezasićenom tržištu.[43]

Stvarenjem potpuno nove ideje preduzetnici šire vremenski okvir u kome je mogu realizovati. Uspešna preduzeća pronalaze i eksploatišu tržišta koja su ostali propustili ili koja su iznenada stvorile nove tehnologije. Slika 4 prikazuje faktore koji pomažu preduzetnicima da stvore šanse za svoje biznise.

Slika 4. Faktori koji stvaraju poslovnu šansu[30]

Računanje oportunitetnih troškova

Oportunitetni troškovi predstavljaju vrednosti izgubljenih koristi kada se izabere jedna alternativa umesto druge. Na primer, preduzeće može odbiti jedan posao, jer u suprotnom ne bi bio u mogućnosti da završi ranije prihvaćeni posao na vreme. Ako bi prihvatanje novog posla preduzeću donelo prihod od 15000 eura, a dodatni troškovi iznosili 7000, u tom slučaju oportunitetni trošak bi iznosio 8000 eura (15000-7000).

Korak 2. Identifikovati potrebu istraživanjem tržišta

Sledeći korak obuhvata identifikovanje, merenje i dokumentovanje potrebe za proizvodom i uslugom. Ovo znači izradu određene finansijske procene potencijalnog i očekivanog prihoda za predloženi proizvod ili uslugu. Ovaj proces nije kraj, već samo početak. Ovde ćemo samo objasniti kako se ovaj korak uklapa u procenu šansi.

Sledeća pitanja treba da pomognu preduzetniku u proceni stvarnog stanja okruženja i pripremi početnih faza novog preduzeničkog poduhvata. Iako veće firme često angažuju eksterne marketinške agencije, mi ćemo u ovom procesu identifikovati korake i pitanja potrebna za pripremu i sprovođenje sopstvenog i produktivnog istraživanja.

Postavljanje početnih pitanja

U ovom trenutku preduzetnik treba da precizira svrhu i ciljeve istraživanja. Oni koji razvijaju određeni proizvod treba da se fokusiraju na pitanja koja će im pružiti odgovore vezane za karakteristike proizvoda i distribuciju. Preduzetnici koji se orijentišu na usluge razmatraju i druge faktore kao što si izvori i korisnici usluga. Kako bi kasnije uštedeli vreme i novac, preduzetnici takođe treba da razmotre i ciljeve istraživanja.[44]

Sledeće oblasti i pitanja mogu da posluže kao vodič za sprovođenje istraživanja:

- *Potreba*. Da li će proizvod zadovoljiti stvarne potrebe potrošača? Koliko je ukupno tržište za posao?
- *Niša / Konkurencija*. Da li postoje specijalne niše koje mogu biti eksploatisane? Koje karakteristike proizvoda / usluge posebno privlače kupce u odnosu na konkurentske?
- *Pitanja imovine*. Da li se proizvod može zaštiti ili patentirati? Da li je dovoljno jedinstven i značajan da u startu omogući konkurentsku prednost? Da li proces može biti lako kopiran? Da li se poslovni koncept može licencirati i prodati drugom?
- *Troškovi i proizvodnja*. Koliko je potrošač spreman da plati proizvod? Koliki su troškovi materijala i radne snage? Kolika sredstva će biti potrebna u budućnosti? A danas?
- *Reklamiranje i ambalaža*. Koji tipovi reklame i promocije će biti korišćeni?

Da li će se koristiti tradicionalne ili inovativne promotivne strategije?

- *Prodaja*. Koji metodi distribucije i prodaje će biti korišćeni? Da li se osloniti na nezavisne prodavce, prodajnu snagu preduzeća, direktnu prodaju, supermarkete ili sopstvenu prodajnu mrežu?
- *Transport*. Kako će proizvod biti transportovan (sosptveni kamionski prevoz, pošta ili avio prevoz)?
- *Zaposleni*. Da li preduzeće može da privuče zaposlene sa potrebnim veštinama za efikasno funkcionisanje? Ko su radnici? Da li su nezavisni, sposobni i dostupni?

Planiranje istraživanja tržišta

Potrebni podaci se mogu sakupiti iz različitih izvora prikazanih u tabeli 1. Što se više izvora koristi, rezultati će biti pouzdaniji. Ipak, ne savetuje se prikupljanje velike količine podataka, odnosno više nego što se može analizirati. U suštini, pitanja treba da budu što preciznija, izvori što relevantniji, a obim prikupljenih podataka toliki da omogući kvalitetno početno planiranje.[45]

Stručnjaci u predmetnoj oblasti	**Tražiti savet od priznatih preduzetnika**
Internet pretraga	Posetiti internet stranice drugih preduzeća, pretražiti nove proizvode ili tehnologije
Biblioteke	Koristiti univerzitetske biblioteke za pristup referencama i predmetnoj literaturi
Ispitivanja / istraživanja	Koristiti mail, telefon, internet ili profesionalne intervjue. Pripremiti pitanja kojima će se prikupiti odgovarajući podaci.
Postojeća istraživanja	Koristiti postojeća istraživanja banaka i konsultantskih firmi za prikupljanje podataka
Trgovinske asocijacije	Posete sajmovima i čitanje trgovinskih izdanja
Agencije za istraživanje tržišta	Unajmljivanje agencije za sprovođenje istraživanja tržišta za određenu ideju.

Sprovođenje istraživanja tržišta

Nakon što su iscrpljeni primarni izvori podataka, preduzetnici moraju identifikovati sekundarne resurse koji će pružiti podršku preliminarnom israživanju. To znači da preduzetnici treba da konsultuju direktno vlasnike postojećih firmi i stručnjake u predmetnoj oblasti i postave ključna pitanja.

Preduzetnici moraju da se usmere na manji broj reprezentativnih firmi. Kao prvo, preduzetnici moraju identifikovati preduzeća sa sličnim proizvodima ili uslugama, a onda zatražiti savet i imena drugih kontakata od onih koji su spremni to da pruže, bez trošenja vremena i velikih sredstava. Treba imati u vidu da je svrha istraživanja da se započne novi biznis, a ne da se postane stručnjak u istraživanju.

Nakon što su identifikovani preduzetnici od njih treba tražiti odgovore na ključna pitanja po modelu koji je najmanje pristrasan. Kako bi eliminisali dobijanje sumnjivih podataka moraju biti poštovana sledeća pravila:

- svim učesnicima treba postaviti ista pitanja na isti način,
- objektivnim postavljanjem pitanja obezbediti precizne odgovore,
- za dobijanje konzistentnih rezultata svi ispitivači moraju biti obučeni i kontrolisani.

Analiza podataka

Nakon što se primarni podaci sakupe neophodno ih je analizirati. Šta podaci otkrivaju? Kako mogu biti interpretirani? Neophodno je konsultovati i sekundarne izvore. Kako učesnici istraživanja vide svoje rezultate? Kako bi se omogućilo korišćenje podataka u budućnosti neophodno je sastaviti i sačuvati konačan izveštaj na osnovu najpouzdanijih izvora.

Kompletna procedura može biti skupa i dugotrajna, a većina preduzetnika istražuje tržište sa ograničenim finansijskim sredstvima. Neke od smernica za sniženje troškova su:

- korišćenje pretraživača, internet stranica i on line baza podataka,
- korišćenje telefona umesto slanja upitnika poštom i intervjuisanja od vrata do vrata,
- izbegavanje istraživanja u skupim sredinama,
- testiranje više od jednog proizvoda istovremeno i
- izbegavanje sakupljanja nepotrebnih podataka.

Jedan od primera jeftinog sprovođenja istraživanja jeste preko obrazovnih institucija. Profesori, njihovi saradnici i studenti, naročito oni u oblasti marketinga, su često uključeni u projekte sa preduzetnicima koji sprovode marketing istraživanje. Drugi primeri mogu biti prijatelji ili rođaci koji poseduju sopstvene biznise, kontakte sa uspešnim preduzetnicima ili korisnu literaturu.

Korak 3. Izrada biznis plana

Postavljanje pravih pitanja

Nakon identifikovanja šanse neophodno je doneti odluke o realizaciji i angažovanju. Ko šta radi? Kako se donose odluke? Biznis plan treba da bude fleksibilan kako bi obuhvatio i neke nepredviđene događaje, u cilju ostvarenja poslovnog uspeha.

Priprema biznis plana

Biznis plan oslikava sadašnje i buduće komponente biznisa. On treba da odgovori na neka od osnovnih pitanja: Koliko će se biznis razvijati? Koji je konačan cilj? Kako će se taj cilj ostvariti? Koje je predviđeno vreme dostizanja određenog stepena razvoja?

Dobro koncipiran biznis plan treba da:

- odredi opravdanost novog posla i primenu na izabranom tržištu,
- posluži kao vodič u planiranju i organizovanju aktivnosti i postavljanju ciljeva,
- posluži kao sredstvo za obezbeđenje finansijskih sredstava i ljudskih resursa.

Biznis plan je „kičma" novog preduzetničkog poduhvata. To je jedinstven dokument koji vodi preduzetnika kroz tri kritične situacije:

- pojednostavljuje proces donošenja odluka u vremenima krize,
- predstavlja mapu puta u situacijama neodlučnosti i
- predstavlja sredstvo motivacije u periodima demoralisanosti i neuspeha.

Ekstremno važan rezultat pripreme i izrade biznis plana jeste identifikacija alternativnih rešenja, ukoliko se pojave nepredviđeni događaji ili određene prepreke. Biznis plan primorava preduzetnika da detaljno ispita potencijalni poduhvat u inicijalnoj fazi planiranja, pre nego što se investira značajan kapital. Ukoliko plan otkrije nepremostive prepreke, preduzetnik će možda morati da odustane od polazne ideje. Iako je obeshrabrujuće vratiti se na fazu generisanja ideja, treba uzeti u obzir dve činjenice:

- postavljeni su temelji i kreirana je inicijalna kriva učenja;
- investirano je relativno malo vremena i kapitala.

Preduzetnici ne treba da ignorišu negativne predosećaje. Odustajanje od jedne i početak sa novom idejom, sa velikim samopouzdanjem može impresionirati investitore i druge pojedince uključene u projekat. Izrada biznis plana će detaljno biti objašnjena u glavi 5, ali preduzetnik može imati značajne koristi upravo u poznavanju osnovnih elemenata u fazi razvoja ideje i poslovnih šansi.

Korak 4. Utvrđivanje potrebnih resursa

Svi novi poslovni poduhvati moraju predvideti sposobnosti resursa koje će omogućiti njegov razvoj.[46]

Kako god, za početak biznisa koji podrazumevaju korišćenje novih tehnologija za stvaranje proizvoda i usluga, određivanje potrebnih resursa je od ključnog značaja. Novi biznis mora imati zaposlene čije će sposobnosti prevagnuti u borbi sa konkurencijom. U poslovnom svetu samo visoko obučeni preživljavaju. U ovom delu ispituju se tri aspekta sposobnosti resursa.

Uspostavljanje ličnih kontakata i umrežavanje

Neophodno je da resursi identifikuju, uspostave kontakte i veze sa odgovarajućim dobavljačima. Ko će upoznati ljude? Ko će obaviti telefonske razgovore? Ko će biti nadležan za e-mail korespodenciju? Vreme potrebno za umrežavanje može biti na nivou dnevnih zadataka i visoko na listi prioriteta.

Utvrđivanje finansijskih zahteva

Dovoljan kapital je onaj kojim preduzeće može da održi normalno poslovanje određeno vreme, najčešće narednu godinu ili dve. Preduzetnik mora pažljivo razmotriti finansijske elemente neophodne za implementaciju plana. Stoga je potrebno odgovoriti na sledeća pitanja:

- Koja količina inicijalnog kapitala je potrebna? Koji su resursi dostupni za finansijsku podršku?
- Koliko dugo novi poduhvat može biti samofinansiran, čak i u sličaju gubitaka?
- Koliko vremena će biti potrebno da biznis postane profitabilan?
- Kolika će biti eventualna margina profita za proizvod ili uslugu?
- Na koji način prihod i finansijski model mogu biti prezentovani investitorima za njihovo uključivanje u biznis?
- Nakon inicijalnog investiranja za naknadna ulaganja kapitala biće potrebno obezbediti nove investitore.

Utvrđivanje izvora tehničkih veština

Preduzetnik može imati ideju, ali ne i kreativnost i inovativne tehničke veštine neophodne za njenu implementaciju.[47]

U tom slučaju neophodno je angažovati eksternu kvalifikovanu radnu snagu. Ovo može biti neko koga preduzetnik već poznaje, kao što su raniji saradnici, ili to može biti neko angažovan putem oglasa ili agencije za zapošljavanje. Neophodno je proračunati troškove obuke i uključiti ih u troškove pokretanja biznisa.

Korak 5. Upravljanje novim biznisom

Za sada smo procenili tržišne šanse, počeli izradu biznis plana i procenili potrebne resurse. Poslednji korak se odnosi na upravljanje poslovanjem i primenu određenje strukture upravljanja koja treba da pruži rešenje za sve poteškoće i prepreke ka uspehu. Akcenat se stavlja na sam čin investiranja. Značajno vreme, novac, iskustvo i energija su investirani u pokretanje biznisa. Preduzetnik sada treba da krene putem uspešnih poslovnih poduhvata i investira u ljude, procedure i informacionu tehnologiju. Ovo obuhvata sledeći sled događaja.

Izrada konačnog (potpunog) rešenja

Male firme tradicionalno pretpostavljaju nepokrivenu teritoriju i specijalne kanale distribucije za svoje proizvode. Ipak, danas većina preduzeća se pojavljuje na istim tržištima i obezbeđuje čitav niz usluga za svoje potrošače. Investitori i potrošači žele da kupe proizvod ili uslugu, koji će potpuno zadovoljiti njihove potrebe.

Negovanje ključnih resursa

Otkazi koje velike firme daju visokokvalifikovanim zaposlenim radnicima stvaraju veliku šansu za pokretanje novih biznisa. Dobro obučeni radnici želeće da primene svoje poslovne veštine, znanja i iskustva u pokretanju sosptvenog biznisa.

Analiza šansi koja je opisana u prethodnom delu može da posluži kao okvir za procenu faktora koji definišu jaku ili slabu poslovnu šansu. Ovi faktori mogu biti podeljeni na tržišne, finansijske, konkurentske, upravljačke i rizične.[48] Navedeni faktori treba da budu detaljnije objašnjeni i da predvide potrebna poboljšanja, unapređenja, potrebne vremenske okvire i obezbede konkurentnost u budućnosti.

Tabela 2. Okvir za procenu šansi: faktor tržišta[48]

Kriterijum	Jaka šansa	Slaba šansa
Potreba	Identifikovana	Neidentifikovana
Kupci / potrošači	Dostupni	Nedostupni, lojalni drugom proizvodu / usluzi
Životni ciklus proizvoda	Dugačak	Kratak
Struktura privredne grane	Konkurencija/ moguć ulazak	Agresivna konkurencija
Tržišni rast	Rastuće 30-50 %	Opadajuće manje od 10%
Bruto marža	30-50 %	Manje od 20%, nestabilno
Potencijalni tržišni udeo -5god	20 % i više	Manje od 5%

Tabela 3. Okvir za procenu šansi: finansijaki faktor[48]

Kriterijum	Jaka šansa	Slaba šansa
Profit nakon oporezivanja	10-15% ili više	Manje od 5%
Vreme do izjednačenja prihoda i rashoda	Ispod 2 godine	Više od 3 godine
Vreme do pozitivnog novčanog toka	Ispod 2 godine	Više od 3 godine
Potencijalni povraćaj na investiciju	25% ili više godišnje	Manje od 15-20% godišnje
Vrednost	Visoka strateška vrednost	Niska strateška vrednost
Potrebni kapital	Nizak - srednji (dostupan)	Vrlo visok (nedostupan)
Izlazak	Moguć, izvodljiv	Nedefinisan

Tabela 4. Okvir za procenu šansi: faktor konkurencije[48]

Kriterijum	Jaka šansa	Slaba šansa
Fiksni i varijabilni troškovi proizvodnje, marketinga i distribucije	Najniži	Najviši
Stepen kontrole nad cenama, resursima i kanalima distribucije	Srednji do jak	Slab
Barijere pri ulasku Zaštita prava Odgovor / trajanje barijera	Da 6 meseci do 1 godina	Nema Nema
Pravna ugovorna prednost	Vlasništvo ili ekskluzivitet	Nema
Izvori diferencijacije	Brojni	Nekoliko ili nimalo
Konkurentske strategije	Živi i pusti drugi da žive	Defanzivne i veoma reaktivne

Tabela 5. Okvir za procenu šansi: faktor upravljanja i rizika[48]

Kriterijum	Jaka šansa	Slaba šansa
Upravljački tim	Postoji, jak, dokazan učinak	Slab, neiskusan, nedostaju ključne veštine
Kontakti i mreže	Dobro razvijene, kvalitetne i dostupne	Neizgrađene, ograničene, nedostupne
Rizik	Nizak	Visok
Nepremostive prepreke	Nema	Jedna ili više

3.3. PROCENA NOVČANIH TOKOVA

Kao što smo ranije pomenuli, jedan od najvećih problema sa kojima se nove firme suočavaju jesu novčani tokovi. Jedan od razloga zbog kojih profitabilna preduzeća propadaju je nedostatak likvidnosti. Ipak, uspešni rukovodioci mogu da predvide privremena smanjenja likvidnosti i obezbede sebi dovoljno vremena da pozajme dodatna sredstva iz kratkoročnih izvora.

Procena novčanih tokova predstavlja prikaz priliva i odliva tokom određenog vremenskog perioda. Procena takođe prikazuje mogućnost dodatnih izvora sredstava u slučaju potrebe. Procena novčanih tokova pruža dokaz da će preduzeće imati dovoljno sredstava da isplati kreditne obaveze ili nadomesti smanjenje priliva u odnosu na odlive.

Računarske aplikacije kao što je Microsoft Excel ili neki drugi softver koji omogućava rad sa tabelama može da bude veoma koristan za izradu šablona za procenu novčanih tokova. Pouzdane projekcije novčanih tokova mogu da doprinesu stvaranju osećaja reda i sigurnosti u poslovanju. U suštini, najvažniji alat koji vlasnici ili rukovodioci imaju na raspolaganju pri kontroli finansijske likvidnosti njihovog poslovanje jeste bilans novčanih tokova.

Prvi korak u izradi bilansa novčanih tokova jeste pronalaženje realne osnove za procenu mesečne prodaje. Za preduzeće koje treba da počne sa radom, osnova za procenu prodaje može biti prosek mesečne prodaje konkurenta slične veličine na sličnom tržištu. Obično je potrebno ove procene umanjiti za oko 50% mesečno u prvoj godini.

Za postojeće preduzeće prihodi od prodaje u istom mesecu prethodne godine pružaju pouzdanu osnovu za predviđanje prodaje u tom mesecu tekuće godine. Na primer, ako se privrednoj grani predviđa opšti rast od 4% u narednoj godini potpuno je prihvatljivo povećati procenu novčanih tokova za 4% za tekuću godinu u odnosu na prethodnu. U svakom slučaju, kako bi se objasnile neočekivane varijacije u odnosu na brojke iz prethodne godine, bilansu novčanih tokova treba dodati i određena objašnjenja u tekstualnoj formi.

Za projektovanje svake od kategorija troškova, treba krenuti od zbirnih mesečnih odliva za plate, rentu i opremu. Za svaki mesec prikazuju se samo sredstva koja se očekuju da budu isplaćena tog meseca dobavljačima. Na primer, ako fakture dobavljača imaju rok 30 dana, odlivi novčanih sredstava za nabavke u septembru biće prikazane u oktobru.

Ako se koristi na odgovarajući način, mesečna projekcija novčanih tokova omogućava preduzetniku da donosi kvalitetne odluke i drži nabavku potrebnih sredstava pod kontrolom. Ona takođe služi kao rani indikator opasnosti kada troškovi počnu da prevazilaze planirani obim prodaje. U tom trenutku poslovna ideja treba da bude temeljno testirana postavljajući seriju pitanja od kojih se neka odnose na plan novčanih tokova.

3.4. STUDIJA SLUČAJA

Sin grčko-kiparskog tajkuna, Stelios Haji najpoznatiji je kao preduzetnik odgovoran za pokretanje easyJet-a, ali i drugih kompanija, kao što su easyCar, easyInternetcafe i easyCinema. Ovo ga svrstava u portfolio preduzetnike ili, kako on sebe predstavlja, serijskog preduzetnika. Stelios je osnovao easyJet 1995. godine, pozajmivši 5 miliona eura od svog oca. Kompanija je doživela spektakularan rast u prvih devet godina, eksploatišući uspešan model američke low cost avio kompanije South-West Airlines. Do 2001. godine easyJet je prevozio 8,25 miliona putnika na 40 linija.

Za razliku od najvećih svetskih kompanija koje su se borile da prežive ili su bankrotirale nakon događaja koji se desio 11. septembra 2001. godine, easyJet je nastavio da se širi i beleži rekordne profite. Usvojivši agresivnu strategiju sniženja cena putem internet bukiranja i distribucije karata, easyJet je pokušao da popuni prazna mesta u avionima po najnižim cenama. Rezultat toga bio je nastavak rasta i prevoženje više putnika nego ikad, sve do 2004. godine. Ovo je najbolji primer preduzetnika koji je dostigao veliki uspeh kopirajući tuđi poslovni model. Ipak, u aprilu 2002. godine, nakon izlaska easyJet-a na Londonskoj berzu, Steliosu su se suprostavili akcionari zabrinuti zbog državnih mera i primorali ga na ostavku sa mesta direktora kompanije. On je tom prilikom naveo da njegove prave veštine leže u pokretanju novih poslovnih poduhvata i preuzimanju rizika, odnosno da on sebe smatra serijskim preduzetnikom. Svoju pažnju je nakon toga posvetio pokretanju novih kompanija, kao što su easyHotel i easyCruise.

Ova studija slučaja pokazuje kako se neki preduzetnici bolje snalaze u početnim fazama razvoja biznisa, pre nego u njegovom daljem razvoju.[107]

PITANJA ZA VEŽBU

1. Objasniti značaj vremenskog faktora u iskorišćavanju šanse.
2. Objansiti proces utvrđivanja finansijskih zahteva prilikom pokretanja novog biznisa?
3. Koji su načini da se kreira jedinstven profitabilan preduzetnički poduhvat na bazi postojeće ideje?
4. Da li Vi razmišljate o započinjanju preduzetničkog biznisa?

4. FINANSIRANJE PREDUZETNIČKOG PODUHVATA

Kratak sadržaj poglavlja:

4. FINANSIRANJE PREDUZETNIČKOG PODUHVATA
   - 4.1. Obezbeđenje početnog finansiranja
   - 4.2. Pozajmljivanje nočanih sredstava
   - 4.3. Donošenje investicione odluke
   - 4.4. Pitanja na koja investitori traže odgovore
   - 4.5. Veštine komunikacije
   - 4.6. Studija slučaja

4.1. OBEZBEĐENJE POČETNOG FINASIRANJA

Kada preduzetnici planiraju pokretanje novog biznisa, moraju doneti odluku na koji način i odakle će dobiti kapital za finansiranje istog. Često nisu upoznati sa svim dostupnim opcijama finasiranja, kao ni koja od tih opcija će najviše odgovarati njihovim potrebama. Stoga, veoma je važno da se preduzetnici upoznaju sa različitim opcijama finasiranja koje su im dostupne, kao i očekivanjima i zahtevima istih. Samofinansiranje, pozajmljivanje sredstava od porodice i prijatelja, kao i poslovni anđeli su samo neke od mogućih izvora početnog kapitala koje preduzetnicima stoje na raspolaganju. U narednom delu razmotrićemo navadene opcije finansiranja, bankarske pozajmice i državne izvore finasiranja, kao i potrebne zahteve. Izbor najboljeg izvora finasiranja zavisi od različitih faktora, kao što su količina potrebnog kapitala, tajming, koliko dugo je potreban i kada će biti vraćen. Kako ne bi bili iznenađeni dodatnim zahtevima koje podrazumeva određeni izvor finasiranja, preduzetnici moraju planirati unapred. Upravljanje finasiranjem zahteva vreme, a ishitrene odluke mogu značajno „koštati“ preduzetnike i njihove poslovne poduhvate.

Većina preduzetnika i vlasnika biznisa obično znaju kada je za njihovo preduzeće potrebno obezbediti dodatni kapital. Ipak, za preduzetnike je mnogo teže izabrati odgovarajući način finansiranja. Izbor odgovarajućeg izvora finasiranja u velikoj meri zavisi od stanja svetske ekonomije. Koji su najbolji izvori finasiranja za preduzetnika? Mogući izvori početnog finasiranja koji su dostupni preduzetnicima su:[49]

1. Samofinasiranje
   - rad „na crno“
   - stezanje kaiša
   - kreditne kartice
2. Porodica i prijatelji
3. Poslovni anđeli
4. Bankarski zajmovi
5. Državni izvori

4.1.1. Samofinasiranje

Najveći broj biznisa u SAD- u (oko 90 %) počinje sa kapitalom koji je manji od $100.000, a oko jedne trećine sa manje od $10.000[50] Samofinansiranje kao oblik finasiranja se najčešće koristi od strane preduzetnika koji su visoko posvećeni korišćenju sopstvenih resursa za pokretanje novog biznisa. Veliki broj novih biznisa se pokreće sopstvenim sredstvima koji su nastali kao rezultat lične ušteđevine ili različitih oblika ličnog kapitala. Ovaj oblik izvora oslikava stepen preduzetničke motivacije, posvećenosti i vere u uspeh novog poslovnog poduhvata. Lične investicije ne moraju biti samo u novčanim sredstvima, već mogu podrazumevati i vreme i lično

angažovanje za otpočinjanje biznisa. U određenim slučajevima preduzetnici takođe ulažu profite iz ranijih u novi poslovni poduhvat.

Rad „ na crno“. Mnogi preduzetnici započinju svoje poslovanje radeći „na crno“. To znači da preduzetnici pokreću novi biznis zadržavajući istovremeno postojeće poslove, odnosno radna mesta. Ovakav rad je dobra opcija za one preduzetnike kojima su prihodi od svojih stalnih poslova potrebni za preživljavanje. Ovi prihodi omogućavaju preduzetnicima dodatni kapital u peiodima negativnih novčanih tokova koji su karakteristični za početne faze biznisa. Većina preduzetnika radi „na crno“ do onog trenutka kada njihovi novi biznisi postanu jednako i više isplativi kao njihovi stalni poslovi, kada oni posvete svo svoje vreme i energiju na razvijanje novog biznisa.

Stezanje kaiša. Drugi tip samofinasiranja predstavlja oblik finasiranja kod koga preduzetnici pokušavaju da smanje troškove i na taj način uštede dodatna sredstva za finasiranje sopstvenog poslovnog poduhvata. Iako preduzetnici često ne pribegavaju „stezanju kaiša“, kako bi se uštedeo novac i povećala efikasnost, proces analiziranja poslovanja omogućava preduzetnicima da nauče više o svom poslovanju. Povećavajući efikasnost i kontrolu troškova, preduzetnici stvaraju jaču poziciju i kvalifikacije za druge izvore finasiranja.

Kreditne kartice. Kreditne kartice su uvek bile izvor finansiranja preduzetničkog poduhvata. U slučaju da bankarski krediti nisu dostupni, preduzetnici mogu kontaktirati značajnije izdavaoce kreditnih kartica (MasterCard, Visa), kako bi uporedili kamate i druge uslove. Kada dokažu postojanje tržišta za nov biznis, preduzetnici treba da obezbede povećanje limita zaduživanja. Zaduživanje preko kreditnih kartica obično predstavlja brze i održive dodatne izvore finasiranja. Vlasnicima MasterCard i Visa kreditnih kartica obično se odobravaju kreditni limiti od $10.000 i više. To znači da preduzetnici koji poseduju više od jedne kreditne kartice uvek imaju na raspolaganju značajna dodatna sredstva. Kamate na ovakav vid zaduživanja značajno variraju, od 10 do 21%. Godišnje održavanje računa takođe varira od 0 do $50. Stoga, ako preduzetnici žele da koriste kreditne kartice kao izvor finasiranja treba da istraže koje kartice pružaju najbolje uslove. Takođe, kako rastu kamate na zaduživanje, preduzetnici mogu da otkažu jednu ili više skupljih kartica i prebace svoje dugove na one sa nižim kamatama. Međutim, kreditne kartice mogu biti opasne. Obezbeđenje sredstava preko kreditnih kartica košta više od bankarskih pozajmica. Sobzirom da su obaveze po kartici kontinualne prirode, ukoliko biznis nije uspešan, mogu staviti preduzetnika u nepovoljan finasijski položaj.

4.1.2. Porodica i prijatelji

Porodica i prijatelji predstavljaju veoma popularne izvore početnog kapitala, jer nisu zainteresovani za ostvarenje brzih profita, kao što je slučaj sa profesionalnim investitorima. Ipak, postoje određeni problemi vezani za ovaj način finasiranja. Porodica i prijatelji ne istražuju temeljno potencijalni poslovni poduhvat i nisu upoznati sa

svim rizicima. U većini slučajeva oni prihvataju pretpostavke preduzetnika vezane za uspeh, bez istraživanja i pregledanja biznis plana. Kako bi izbegli potencijalne rizike od neuspeha i odgovornost za prećutkivanje važnih informacija o predloženom poslovnom poduhvatu, preduzetnici porodicima ili prijateljima treba da obezbede iste informacije kao i u slučaju najsofisticiranijih investitora. Preduzetnici treba da izbegnu držanje biznisa na neformalnoj bazi i da dokumentuju sve potencijalne rizike i finasijske zahteve.[51]

4.1.3. Poslovni anđeli

Poslovni anđeli su individualni investitori koji koriste sopstveno bogatstvo kako bi finansirali nove poslovne poduhvate. Oni predstavljaju odličan izvor finansiranja i najbolju opciju za preduzetnike, kada samofinansiranje i finansiranje od strane porodice i prijatelja nije moguće. Poslovni anđeli se značajno razlikuju od drugih izvora finansiranja jer ulažu sopstveni novac kao pomoć u započinjanju biznisa, najčešće u iznosu od 50.000 do $500.000. Ipak, kada se anđeli pojavljuju kao grupa, vrednosti investicija mogu biti značajno veće, čak i do $20 miliona. Nasuprot tome, ostali izvori finansiranja ulažu uglavnom tuđa sredstva, i to uglavnom u kasnijim fazama razvoja biznisa, u iznosu od milion dolara ili više.

Poslovni anđeli uvek temeljno istražuju potencijal novih poslovnih poduhvata. Stoga, oni zahtevaju postojanje jakog menadžment tima, ispitivanje biznis planova i pregledanje i analizu finansijskih izveštaja. Takođe, oni očekuju da će preduzeća u koja investiraju izaći na berzu ili biti prodata u narednih 5 do 7 godina. Obično, oni očekuju povraćaj sredstava na investiciju od 20 do 35%, a neki zahtevaju mesto u bordu direktora.[52]

Najbolji način pronalaženja poslovih anđela je preko preporuke. Najsrećniji preduzetnici su oni koje poslovni saradnici ili prijatelji preporuče poslovnim anđelima. Takođe, preduzetnici mogu razmotriti mogućnost prezentovanja svojih ideja grupi lokalnih poslovnih anđela. Grupe poslovnih anđela nekada pružaju mogućnost preduzetnicima da predstave svoje ideje na jednom mestu, kako bi brzo procenili njihovu finasijsku opravdanost. Drugi izvor koji preduzetnici mogu koristiti jesu mreže poslovnih anđela i usluge posredovanje koje pružaju Univerziteti i regionalne agencije.

Najbolji anđeli su oni koji doprinose novim poduhvatima putem kontakata, iskustva i dugoročnog finansiranja. Dobri poslovni anđeli pomažu preduzetncima u pronalaženju kupaca, zaposlenih i partnera. Takođe, anđeli treba da razumeju dati poduhvat i pomognu preduzetniku u donošenju pravih odluka i uspostavljanju kvalitetnih partnerskih veza. Finansiranje poslovanja u svakom slučaju podrazumeva dodatna sredstva u budućnosti, stoga idealni poslovni anđeo treba da budu u mogućnosti da ponude dugoročnu finansijsku podršku preduzeću.[52] U svetu se formira sve više i više grupa poslovnih anđela koji investiraju značajna sredstva u otpočinjanje novih biznisa. Tabela 1 prikazuje opcije koje preduzetnici mogu iskoristiti za spajanje poslovne šanse sa potencijalnim finansijskim izvorom.

Tabela 1. Potencijalni izvori finansiranja[52]

Potencijalni izvori	Mala preduzeća	Franšize	Kupovina postojećeg preduzeća	Novi biznis
Samofinasiranje	X	X	X	X
Porodica i prijatelji	X	X	X	X
Poslovni anđeli	X	X	X	X
Državni izvori			X	X

4.1.4. Bankarski zajmovi

Veoma je važno da preduzetnici razumeju mogućnosti dužničkog finansiranja svog poslovanja. Bankarski zajmovi, komercijalne banke, zahtevi za kredit i državni izvori su neki od glavnih termina koji se koriste u dužničkom finansiranju. U narednom delu ispitaćemo kreditne opcije kako bi pomogli preduzetnicima da donesu adekvatnu odluku koja se tiče finansiranja pomoću dugova. Preduzetnici treba da razumeju da nisu svi izvori jednako povoljni.

Iz perspektive banke najvažniji predmet razmatranja jeste stepen sigurnosti da će pozajmica biti vraćena u dogovorenom roku. Takođe, razmotrićemo šta sve treba da obuhvati jedan zahtev za kredit i savete koje preduzetnici treba da iskoriste kako bi poboljšali svoje šanse dobijanja kredita.

Komercijalni krediti. Većina komercijalnih kredita koji se odobravaju manjim preduzećima mogu biti obezbeđeni i neobezbeđeni (osigurani ili neosigurani). Neobezbeđeni kredit je obično pozajmica koja ne zahteva određena jemstva. Kredit se odobrava na osnovu reputacije i finasijske sposobnosti dužnika. Neobezbeđeni krediti se odobravaju po fer kamatama, u slučaju da dužnik dokaže da je njegov biznis finasijski zdrav. Za većinu banaka dokaz predstavlja postojanje operativne istorije poslovanja u poslednje 2 ili 3 godine. U velikom broju slučajeva banke zahtevaju da dužnik kod njih deponuje određena sredstva. U prilog tome, za osnivanje novih preduzeća banke mogu zahtevati i lične garancije. Obezbeđeni krediti su oni kod kojih dužnik svojom imovinom garantuje vraćanje kredita. Postoji nekoliko tipova obezbeđenja, odnosno jemstava koje se koriste kod obezbeđenih kredita: garancije od strane trećeg lica, pokretna, nepokretna imovina, osiguranje, itd.

4.1.5. Državni izvori

U današnje vreme veoma mali broj država uspeva da prepozna interes u pružanju podrške razvoju preduzetništva. Novi poslovni poduhvati stvaraju radna mesta, povećavaju stepen inovacija na tržišti i doprinose konkurentskoj efikasnosti. Ipak, državne strukture širom sveta se razlikuju u stepenu i načinu intervencije i pružanja podrške stvaranju novih i potencijalno uspešnih poslovnih poduhvata i njihovom kasnijem preživljavanju.

Podrška se obično pruža pri pokretanju biznisa kada je teško doći do potrebnog kapitala i kada su novčani tokovi negativni. U suštini, beleži se pad direktnih državnih investicija u svetu. Ipak, stvara se veliki broj vladinih i nevladinih agenicija i institucija, koji za cilj imaju pružanje pomoći preduzetnicima u pokretanju novih biznisa. Osim pomoći u vidu kapitala, država može nuditi pomoć u obliku konsultantskih usluga i obuke. U kontinentalnom delu Evrope, a u poslednje vreme u Centralnoj i Istočnoj Evropi, lokalne privredne komore igraju važnu ulogu u ovom procesu. Osim navedenih oblika pomoći, država manjim firmama može ponuditi i povoljnosti u obliku nižih poreskih stopa.

4.2. POZAJMLJIVANJE NOVČANIH SREDSTAVA

4.2.1. Priprema zahteva za kredit

Sve banke žele da znaju da će novac koji one obezbeđuju povećati vrednost preduzetnikove firme. Stoga, preduzetnik mora da definiše svoj zahtev tako da pruži odgovor na ovo pitanje i time poveća šanse za dobijanje kredita. Kao što je to sličaj sa biznis planom, zahtev za kredit sastoji se od 8 delova. Informacije iz biznis plana, preduzetnik treba da usmeri na bankare i pretvori ih u zahtev za kredit. Sledeće smernice mogu da pomognu preduzetniku u pripremi zahteva za kredit:[53]

Opšte informacije. Na prvoj strani treba da se nalazi ime preduzetnika, zvanje, naziv firme i adresa, delatnost firme, vrednost sredstava koja se traže, svrha finansiranja i izvori otplate.

Profili rukovodilaca. Zahtev za kredit treba da obuhvati i biografije preduzetnika i rukovodilaca sa akcentom na njihova radna iskustva, obrazovanje, veštine, stručnost i postignuća. Banke žele da znaju da će novim biznisom rukovoditi iskusni menadžment tim.

Opis poslovanja. Zahtev za kredit treba da obuhvati detalje o pravnoj strukturi, broju zaposlenih i osnovnim sredstvima novog preduzeća. Zahtevom treba da se definiše proizvod i tržište, kupci i konkurenti, kao i drugi podaci vezani za tržište.

Projekcije. Preduzetnik treba da prikaže projekcije vezane za tržišni udeo i da opiše kako planira da iskoristi poslovne šanse u naredne 3 godine. Osim toga, neophodno je prikazati alternativne planove i realni vremenski okvir za postizanje ciljeva. Bankari procenjuju planove i ciljeve na osnovu trenutnog stanja u privrednoj delatnosti i aktuelnih trendova.

Finansijski izveštaji. Preduzetnik treba da pripremi bilans stanja i uspeha za prethodne tri godine (ako postoje). Banke preferiraju izveštaje koji su odobreni od strane nezavisnih revizorskih kuća. Osim toga, neophodno je dostaviti dva tipa izveštaja o predviđanjima: jedan sa projekcijama u slučaju dobijanja kredita, a drugi sa postojećim sredstvima. Banke upoređuju te projekcije sa standardima u

privrednoj grani i ostalim pokazateljima i na osnovu toga odobravaju ili ne kredit. Pored podataka o firmi, banke proveravaju i lični kreditni rejting preduzetnika.

Svrha. Preduzetnik treba jasno da navede svrhu kredita. Navođenje radnog kapitala kao potrebe neće biti dovoljno, potrebno je mnogo detaljnije navesti svrhu tog radnog kapitala.

Iznos kredita. Preduzetnik treba da navede tačno određeni iznos novčanih sredstava koji mu je potreban za ostvarenje poslovnih ciljeva i opravda ga projektovanim vrednostima. Sobzirom da su banke upoznate sa troškovima, iznosi koji se traže moraju biti realni.

Plan otplate. Preduzetnik treba da pripremi plan, odnosno vremenski okvir u kom će kredit biti vraćen. Izrada vremenskog plana otplate je složen zadatak, ali preduzetnik ne treba da ga radi sam. Iako preduzetnik treba da bude stručnjak u oblasti svog biznisa, od njega se očekuje da dostavi sve neophodne finansijske podatke.

4.2.2. Kako aplicirati za kredit?

Poverioci žele da sarađuju sa onim preduzećima koja mogu da izmire svoja dugovanja. Nezavisno od toga koliko je preduzeće dužnika uspešno, uspeh poverioca zasniva se samo na obećanju dužnika da će isplatiti glavnicu i pripadajuću kamatu. Iako dužnik može postati bolji klijent banke sa rastom svog preduzeća, ne mora da znači da će banka prosperirati u direktnoj proporciji sa preduzećem dužnika. Kada banke razmatraju zahteve za kredite one se koncentrišu na tzv. 4C kreditiranja: karakter (character), novčani tok (cash flow), jemstvo ili garancija (collateral) i doprinos (contribution).

Karakter. Karakter je osnovni element u pokušaju preduzetnika da obezbedi pozajmicu i predstavlja subjektivni, meki kriterijum u procesu donošenja odluke. Poverioci moraju imati poverenja u pojedinca sa kojim sarađuju. Za opisivanje karaktera koriste se osobine kao što su talenat, pouzdanost i iskrenost. Jedan od aspekata karaktera koji poverioci razmatraju jeste preduzetnička kreditna istorija. U kontekstu komercijalnih kredita, kreditna istorija predstavlja jednosmernu ulicu. Loša istorija često unapred eliminiše mogućnost dobijanja kredita za novi biznis. Sa druge strane, dobra kreditna istorija ima određene prednosti. U konačnoj analizi, čak i sa pozitivnom kreditnom istorijom, bankar pri donošenju poslovnih odluka postavlja sebi sledeća pitanja: Koliko je sposoban ovaj pojedinac? Da li će upravljati preduzećem etički i iskreno se odnositi prema banci? Koliko banka veruje da će ovaj pojedinac uspešno upravljati poslovanjem i otplaćivati dug u ugovorenim rokovima.

Novčani tok. Banka mora biti sigurna da će novčani tok preduzeća biti dovoljan da pokrije obaveze u peridu trajanja kredita. Većina kredita je struktuirana tako da se deo glavnice i kamata isplaćuje svakog meseca, od trenutka izdavanja kredita. U određenim slučajevima isplata glavnice može biti odložena, ali obično ne više od jedne godine. Poslovanje mora da bude likvidno kako bi preduzeće moglo da

izmiri sve dospele obaveze, a da potom ima raspoloživa sredstva za nepredviđene događaje. Preduzetnik mora da zna da su predviđanja uvek nesavršena i da mora da računa na određene devijacije. Poverioci žele da budu sigurni da je preduzetnik uzeo u obzir i iznenadne situacije koje se mogu pojaviti i da ima na raspolaganju sredstva za njih. Efikasna projekcija novčanih tokova zahteva sposobnost dobre procene i intuicije. Ipak, preduzetnici moraju da predviđaju novčane tokove u skladu sa normama i standardima koji važe u određenoj privrednoj delatnosti, kao i da daju logičko objašnjenje ako planirane vrednosti značajno odudaraju od navedenih normi.

Jemstva ili garancije. Nijedan dobar poverilac neće doneti odluku da pozajmi novac samo na osnovu dobre garancije. Ipak, svaki dobar poverilac će probati da obezbedi najbolje moguće jemstvo za traženi kerdit. Ovo obično podrazumeva osigiranje interesa poverioca davanjem zaloga ili hipoteke na materijalna sredstva kao što su nekretnine ili oprema.

Doprinos. Kako bi osigurali uspeh finansiranja, skoro svi poverioci zahtevaju značajan finansijski doprinos preduzetnika. Na ovaj način smanjuje se stepen izloženosti riziku poverioca u odnosu na ukupnu veličinu posla. U prilog tome, različite privredne grane podrazumevaju upotrebu različitog odnosa dugova prema sredstvima koji se u praksi naziva leveridž. Određene delatnosti imaju tradicionalno visoke leveridže, sa dugom tri ili četri puta većim od sredstava, često zbog visoke stope uspeha i dobre garancije. Nekretnine i tekstilna industrija su dobri primeri poslovanja sa visokim leveridžom. Obično visoka stopa neuspeha ili garancija lošeg kvaliteta rezultuju niskim leveridžom u delatnosti kao što je ugostiteljstvo. Imajući u vidu navedene razlike teško je generalizovati koliko preduzetnici moraju da doprinesu (finansijski učestvuju) novom poduhvatu.

4.2.3. Period otplate

Period otplate (vremenski interval tokom koga se dug amortizuje ili isplaćuje) uglavnom zavisi od životnog veka sredstva koje se finansira. Ako poverilac želi da se nagodi, on može da pruži određenu slobodu u struktuiranju duga tako da omogući dovoljnu ekonomičnost i novčani tok da se dug amortizuje. Obrtna sredstva se uglavnom finansiraju iz kratkoročnih izvora a osnovna sredstva iz dugoročnih. Što je duži period otplate niže će biti kamate i obrnuto.

4.2.4. Kamatna stopa

Većina poslovnih kredita se odobrava po promenljivim kamatnim stopama, najčešće na osnovu referentne kamatne stope. U zavisnosti od potencijalnog rizika i drugih faktora, poverilac uvećava referentnu kamatnu stopu za određeni procenat. S obzirom da se kamatna stopa menja u odnosu na referentnu, visina mesečnih plaćanja može varirati.[53] Poverilac donosi odluku na osnovu finansijskog stanja preduzetnika prikazanog u finansijskim izveštajima, odnosno potencijalnog rasta poslovanja i finansijske stabilnosti.

4.2.5. Izgradnja odnosa sa bankom

Prvi korak uspostavljanja odnosa sa poveriocem kredita predstavlja otvaranje bankarskog računa. Ovo preduzetniku pruža mogućnost da upozna bankare zadužene za odobravanje kredita čija odluka može biti presudna za razvoj novog poslovnog poduhvata. Dobri dužnički odnosi često zavise od službenika za kredite, koji može biti upućen u preduzetnički biznis i voljan da pruži svoj lični doprinos. Preduzetnik treba da razmotri sledeća pitanja pre nego što donese odluku o izboru bankara:[53]

- Koliko autoriteta, vezanog za kredite, poseduje određeni bankar i koji je proces odobravanja kredita?
- Da li bankar razume biznis? Da li postoji interes?
- Da li bankar ima iskustva sa sličnim kompanijama?

Kako bi izgradio dobre odnose sa bankom, preduzetnik mora izbegavati sledeće:

Odabir pogrešne banke. Neke banke imaju agresivniju kreditnu politiku i fokusiraju se na mala preduzetnička preduzeća. Druge rade sve kako bi izbegle kreditiranje malih preduzeća. Preduzetnik treba da pronađe banku koja će najbolje razumeti finansijske potrebe njegovog preduzeća i delatnosti.

Nedovoljna pripremljenost kreditnih zahteva. Banke očekuje mnogo više od prostog rukovanja i rečenice „Dobar dan, želeo bih da pozajmim €20.000 za moj novi biznis“. Banke žele da vide kompletan biznis plan i prognoze koje prikazuju na koji način preduzetnik planira da iskoristi kredit i da ga otplati.

Posvećivanje malo pažnje finansijskim detaljima, naročito novčanim tokovima. Iako su finansijske projekcije nekada samo najbolje prognoze onoga što će se desiti ipak predstavljaju integralni deo zahteva za kredit. Banke žele da budu sigurne da preduzetnik razume upravljanje finansijama i analizu novčanih tokova jer su oni neophodni za poslovni uspeh.

Izbegavanje marketing plana. Ideja za proizvodnju sjajnog proizvoda ili usluge nema svrhe bez izrade kvalitetnog marketing plana. Kao deo zahteva za kredit, preduzetnik mora uključiti marketing plan fokusiran na kupce. Plan definiše na koji način preduzetnik planira da proda svoj proizvod, koja će biti njegova cena. Kome je prozvod namenjen i zašto je kupcima potreban.

Prevelik optimizam. Preduzetnici su poznati po svojoj optimističnosti dok su poverioci jednako poznati po svojoj pesimističnosti, naročito u pogledu biznis planova i zahteva za kredite. Biznis plan treba biti zasnovan na realanoj proceni a ne fantaziji, a finansijske projekcije preduzetnika treba da podrže to.

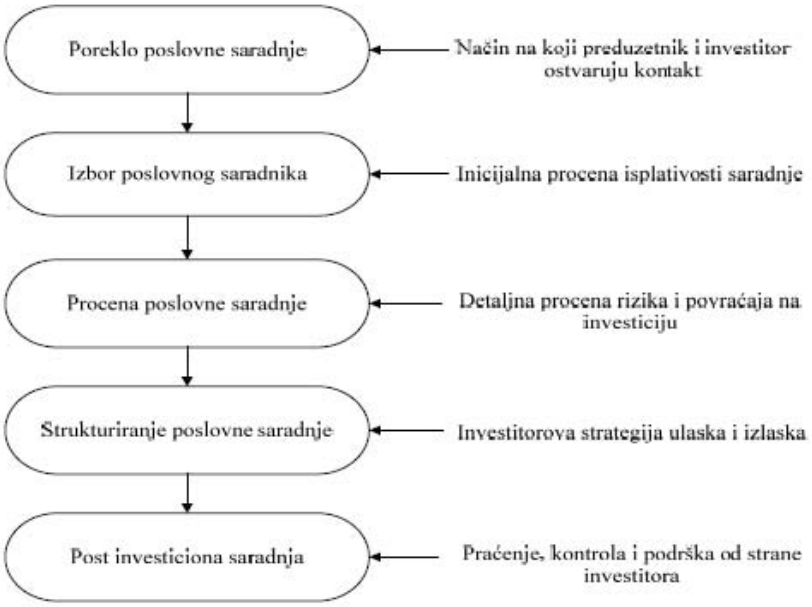
Neuspeh u prikazivanju sposobnosti rukovodilaca. Svaki bankar radije želi da vidi jak i iskusan preduzetnički tim koji će raditi zajedno na stvaranju uspešnog preduzeća, nego sposobnog preduzetnika koji želi sve sam da uradi. Iako je kvalitetan biznis plan osnova, preduzetnik mora da ima sposoban tim koji će ga realizovati.

Neuspeh u prepoznavanju problema i slabosti. Previše često preduzetnici previde probleme i slabosti svojih poslovnih poduhvata. Sa druge strane, bankari su veoma dobri u identifikovanja istih. Neuspeh da se prepoznaju problemi i slabosti je siguran put da se izgubi sav kredibilitet kod banke. Preduzetnik treba da naglasi sve snage i prednosti, ali u isto vreme i da ukaže na moguće probleme i slabosti.[53]

4.3. DONOŠENJE INVESTICIONE ODLUKE

Investiranje je proces kupovine i prodaje. Preduzetnik pokušava da proda svoju ideju kao investicionu šansu, a investitor želi da kupi ideju koja će mu obezbediti dobar povrat na investiciju. Upravo ovaj tržišni pristup procesu investiranja omogućava njegovo bolje razumevanje i efikasnije upravljanje. Tyebjee i Bruno su razvili model procesa investiranja. Iako su ova dva autora koristili model za predstavljanje kapitalnog investiranja, njegova forma može biti korišćena za razumevanje procesa investiranja uopšte. Ovaj model identifikuje pet ključnih koraka investiranja i prikazan je na slici 1.

Slika 1. Model donošenja investicione odluke[99]



Korak 1. Poreklo poslovne saradnje. Nastajanje poslovne saradnje je proces u kome preduzetnik i investitor po prvi put postaju svesni jedan drugog. Ovo nastaje kao rezultat kombinacije aktivnosti tražnje poslovnih šansi od strane investitora i aktivnosti promovisanja svojih ideja od strane preduzetnika. U suštini, veoma mali broj investitora aktivno traži poslovne šanse. Oni čekaju preduzetnika, ili često treću

stranu koja radi u njegovo ime, da iniciraju saradnju. Banke na sličan način očekuju od preduzetnika da načini prvi korak.

U slučaju da biznis poseduje dostupne akcije na tržištu, privatni i institucionalni investitori će biti aktivni u traženju onih akcija koje odgovaraju njihovom portfoliu i omogućavaju atraktivne povraćaje. Poslovni anđeli se često informišu o investicionim šansama kroz neformalne mreže poslovnih kontakata.

Korak 2. Izbor poslovnog saradnika. Većina investitora se specijalizuju za određene tipove investicija. Izbor poslovnog saradnika predstavlja inicijalnu procenu poslovnog predloga kako bi se videlo da li ona odgovara profilu delatnosti investitora. U ovom koraku važne kriterijume predstavljaju vrednost investicije, tip tehnologije koju poduhvat zahteva, privrednu delatnost poslovnog poduhvata i trenutna faza razvoja.

Korak 3. Procena poslovne saradnje. Ako se ustanovi da predlog saradnje odgovara portfoliu investitorovih aktivnosti, prelazi se na detaljnu procenu poslovnog predloga. Osnovni cilj ovog koraka jeste upoređivanje povraćaja na investiciju i potencijalnog rizika. Ključni faktori koji se razmatraju u ovom koraku su: potencijal poduhvata u smislu inovacije koja se nudi, željenog tržišnog učešća i pozicije i konkurentskih pritisaka sa kojima se suočava. Ako se navedeni faktori pokažu kao prihvatljivi, neophodno je utvrditi dostupnost preduzetničkog tima koji će biti sposoban da sve ovo i ostvari. Investitor će takođe biti zainteresovan za svaki vid sigurnosti koji preduzetnik može da ponudi, kao što su na primer, različiti oblici potencijalno likvidnih sredstava.

Korak 4. Struktuiranje poslovne saradnje. Ovaj korak se odnosi na odluke koje moraju biti donešene prilikom inicijalnog investiranja i način na koji investitor vidi isplativost svoje investicije. Ključni faktori u fazi investiranja su količina zahtevanih sredstava od strane preduzetnika i vremenski period u kome su ta sredstva potrebna. Ključni faktori u fazi povraćaja sredstava su stopa povraćaja, vremenki period i oblici u kom investitor može očekivati povraćaj svojih sredstava. Na primer, da li će to biti u gotovini ili akcijama preduzeća, a ako je reč o akcijama koje se mogu odmah pretvoriti u novac.

Korak 5. Post investiciona saradnja. Investitori, naročito oni sa značajnim interesom za poslovni poduhvat koji finasiraju, obično održavaju određen stepen uključenosti u sam poduhvat. Postoje dve šire oblasti post investicinih aktivnosti: praćenje i kontrola. Praćenje se odnosi na procedure kojima se investitoru omogućava da proceni uspešnost biznisa, kako bi mogao da prati svoju investiciju. Finansijski izveštaji, kao što su bilans uspeha i bilans stanja predstavljaju pravi način pomoću kog investitor može da nadgleda poslovne tokove. Važniji investitori mogu zahtevati češće i detaljnije informacije, tj. one koje prevazilaze čisto finansijske izveštaje. Mehanizmi kontrole obezbeđuju investitoru aktivnu ulogu u poslovnom poduhvatu i moć da utiču na preduzetnika i proces donošenja odluka. Jedan od najčešćih mehanizama konrole jeste uključivanje investitora u upravni odbor, npr. na poziciji direktora. Posolovni anđeli često nude ovakve aranžmane, ne samo kao mehanizam kontrole, već i zbog iskustva kojim mogu doprineti uspehu poslovnog poduhvata.

Ovaj petostepeni model naglašava neke od ključnih informacija koje su potrebne investitoru pre nego što donese pravu investicionu odluku. Obezbeđenje ovih informacija i odgovaranje na zahteve investitora treba da predstavlja osnovu preduzetničke strategije komunikacije. Kao i u drugim oblastima upravljanja, proces donošenja odluka se u praksi značajno razlikuje od onog koji bi rukovodioci trebali da praktikuju. U svojoj studiji, koja se odnosi na istraživanje procesa investirana autor Shepherd je došao do zaključka da investitori prenaglašavaju određene faktore koji su relativno nevažni, a potcenjuju faktore koji su ključni za donošenje poslovnih odluka.

4.4. PITANJA NA KOJA INVESTITORI TRAŽE ODGOVOR

Investitori su racionalni u pogledu traženja najvećeg mogućeg povraćaja na investiciju u odnosu na prisutan stepen rizika. Ipak, njihovo racionalno ponašanje u najvećem broju slučajeva zavisi od raspoloživosti relevantnih informacija i sposobnosti donošenja što ispravnijih odluka. Nijedan od navedenih uslova, uglavnom, nije u potpunosti ispunjen. Ovo znači da uvek postoji određena informaciona asimetrija između preduzetnika i investitora. U svakom slučaju, preduzetnik zna više o svom poduhvatu od investitora, što je i osnovni preduslov uspostavljanja saradnje. Čak i kada investitori raspolažu svim neophodnim informacijama za donošenje investicione odluke, ono su i dalje ljudska bića, kojima se mogu dogoditi greške. Ovo znači da investitor, iako stručnjak u donošenju investicionih odluka, može doneti odluke koje nisu uvek optimalne u ekonomskom smislu. Investitori, kao donosioci odluka od krvi i mesa, ispoljavaju određena subjektivna ponašanja; ovo znači da donose najbolju odluku na osnovu dostupnih informacija, svojih sposobnosti i uticaja kulturoloških faktora. Na primer, istraživanja poslovnih anđela pokazala su da oni retko koriste formalne matematičke metode za izračunavanje povraćaja na investiciju. Oni radije investiraju u poduhvate koji im se čine isplativi. Ostala istraživanja ukazuju da se kriterijumi koje investitori navode da koriste, uglavnom razlikuju od onih koje zaista upotrebljavaju.

Pre nego što investitor donese odluku, neophodno je da raspolaže određenim informacijama o konkretnom poslovnom poduhvatu. Ovo znači da preduzetnik treba da odgovori na niz pitanja od kojih su ključna sledeća:[99]

Da li se radi o pravom tipu poslovnog poduhvata? Većina investitora, ako ne i svi, se specijalizuju za određeni tip poslovnog poduhvata. Privatni investitori i poslovni anđeli mogu ograničiti svoju aktivnost na one privredne delatnosti u kojima poseduju iskustvo i znanje. Određeni kapitalisti fokusiraju se na određene tehnološke oblsti, kao što su na primer biotehnologoija ili informaciona tehnologija. Druga važna dimenzija poslovnog poduhvata jeste stepen razvoja i priroda finansiranja koju on zahteva. U poslednje vreme investitori sve više pažnje posvećuju manje rizičnim preuzimanjima već postojećih preduzeća, nego investiranju u potpuno nove poslovne poduhvate.

Banke kao investitori, uz različite uslove, podržaće i pokretanje novih biznisa i širenje postojećih. Investitor mora da dokaže da njegov poslovni poduhvat spada u relevantnu privrednu delatnost i da je dostigao željeni stepen razvoja.

Kolika je vrednost investicije? Nezavisno od tipa poslovnog poduhvata, investitori žele da znaju vrednost investicije koja je potrebna preduzetniku. Faktori koje investitori uzimaju u obzir prilikom donošenja odluke o vrednosti investicije su njihovo iskustvo, poznavanje delatnosti u kojoj se poslovni poduhvat realizuje, kao i troškovi potrebni za praćenje i kontrolu investicije. Banke obično nude kredite u visini od nekoliko stotina do nekoliko hiljada eura. Drugi izvori kapitala zainteresovani su za investicije u vrednosti ne manjoj od par stotina hiljada eura, a veoma mali broj za višemilionske investicije. U svakom slučaju, ključno pitanje je da li je određeni investitor pravi izvor sredstava za konkretan poduhvat.

Koliki je iznos mogućeg povraćaja na investiciju? Povraćaj na investiciju predstavlja najverovatniji finansijski rezultat određenog ulaganja. Investitor želi da zna na osnovu čega je ova vrednost izračunata. Dalje, on želi da zna koliko je ta vrednost u skladu sa stvarnim potencijalom poslovnog poduhvata i sposobnostima preduzetničkog tima. Odluka da se investira donosi se na osnovu procene povraćaja u odnosu na potencijalni rizik i isplativosti konkretne poslovne šanse u odnosu na ostale. Ipak, treba napomenuti da se čak i za velike investicije poređenja vrše na intuitivnoj, pre nego na eksplicitnoj osnovi. Različiti investitori se specijalizuju za različite stepene rizika. Investitore na rastućim tržištima obično karakterišu rizičnije investicije u odnosu na tržišta koja karektiše usporeniji rast.

Na kom stepenu razvoja se nalazi poslovni poduhvat? Ovo pitanje se u suštini odnosi na svrhu za koju će se investicioni kapital koristiti. Da li se radi o otpočinjanju novog biznisa ili širenju postojećeg? Da li je to poslovni poduhvat u početnoj fazi rasta, koji zahteva sredstva za finansiranje agresivne strategije razvoja ili se radi o biznisu u zreloj fazi kome je kapital potreban za finansiranje inkrementalnog rasta? Kako se ovo odražava na potencijalni rizik i povraćaj? Da li je ovaj stepen razvoja odgovarajući za investitora?

U koju svrhu će kapital biti korišćen? Ovo pitanje se odnosi na način upotrebe kapitala u okviru poslovnog poduhvata. Da li će se koristiti za pokrivanje negativnih novčanih tokova, kao posledice ubrzanog rasta ili će se koristiti za određene projekte, kao što je razvoj novog proizvoda, finansiranje prodajne ili marketinške kampanje ili izlazak na inostrana tržišta. Ponovo, treba razmotriti kako ovo utiče na rizik, vrednost povraćaja i da li spada u oblast investitora.

Koliki je potencijal poslovnog poduhvata? Investitori žele da znaju kakve rezultate poslovnog poduhvata mogu da očekuju u budućnosti, što zavisi od dva tipa faktora. Prvi se odnosi na tržišni potencijal poslovnog poduhvata: stepen inovativnosti, vrednost koja se nudi kupcima u odnosu na već dostupne na tržištu, mogućnosti i ograničenja u zadovoljavanu potreba potrošača. Drugi se odnose na kvalitet preduzetnika i njegovog tima: veštine i iskustva ključnih ljudi i njihova sposobnost da ostvare sve potencijale poslovnog poduhvata. Ključno pitanje je da li će ili ne investitora privući poslovni poduhvat i zašto.

Koji se rizici vezuju za poslovni poduhvat? Za investitora rizik predstavlja verovatnoću da poslovni poduhvat neće obezbediti očekivan povraćaj na njegovu investiciju. Ključno u ovoj proceni jeste razumevanje pretpostavki koje su iznesene prilikom procene očekivanog povraćaja. Neke od ključnih pretpostavki odnose se na: tražnju na tržištu, sposobnost upravljanja troškovima, sposobnost uspostavljanje saradnje sa ključnim distributerima i partnerima, kao i mogućnost predviđanja reakcije konkurenata.

Procena rizika od strane investitora zavisi od njihove mogućnosti da izađu iz investicije kada to požele. Investitor želi da zna koliko je tačno biznis likvidan i da li njegova investicija može biti osigurana. Koji je odnos između rizika i očekivanja investitora?

Kakva je dinamika ulaganja? Investitor želi da zna na koji način će ulagati svoja sredstva. Da li će to biti jednokratno ulaganje ili će to biti u obliku serija. Sa druge strane, preduzetnik mora da zna koji je standardan način na koji konkretan investitor ulaže svoja sredstva.

Na koji način investitor dolazi do povraćaja svojih sredstava? Investitor želi da zna način na koji će povratiti svoja sredstva. Da li će to biti u obliku gotovine? Ako je tako, da li će to biti jednokratna isplata u određenom trenutku u budućnosti ili će to pak biti serija isplata tokom vremena. Suprotno tome, da li će povraćaj biti u obliku akcija konkretnog preduzeća? Ako je tako, da li se te akcije mogu brzo pretvoriti u novac? Pozajmice se obično isplaćuju u obliku gotovine, dok se druga ulaganja isplaćuju u akcijama. Investitori koji ulažu sopstvena sredstva obično zahtevaju jasnu strategiju izlaska koja će im omogućiti da konvertuju svoju investiciju u gotovinu, bilo prodajom na tržištu ili u preduzeću.

Koje su post investicione procedure praćenja? Investitori žele da znaju način na koji će biti u mogućnosti da prate svoju investiciju. U svakom slučaju, pre nego što se investira kapital, neophodno je izraditi biznis plan. Biznis plan predstavlja odlično sredstvo komunikacije i upravljanja investitorovim očekivanjima. Redovni finansijski izveštaji obezbeđuju ključne informacije o uspešnosti poslovnog poduhvata, njegove likvidnosti i izloženosti riziku. Preduzetnik mora da uzme u obzir da li će predložene procedure praćenja poslovanja biti prihvatljive za investitora.

Koji su dostupni mehanizmi kontrole? Praćenje je beskorisno ako investitor ne može, na osnovu sakupljenih informacija, da utiče na ponašanje upravljačkih struktura. Investitori koji poseduju akcije mogu izraziti svoje odobravanje ili neslaganje kupovinom ili prodajom akcija na tržištu. Ova kupovina i prodaja menjaju vrednost preduzeća. Ekstreman slučaj jeste pad vrednosti biznisa na nivo mogućeg preuzimanja od strane drugog preduzeća i postavljanja novog rukovodstva. Veliki investitori obično koriste direktne i jače mehanizme kontrole. Ovo može da se odnosi na lobiranje u okviru rukovodstva ili postavljanje sopstvenih predstavnika u upravni odbor. Pitanje koje preduzetnik sebi mora da postavi jeste na koji način ponuđeni mehanizni kontrole mogu da utiču na odluku investitora.

4.5. VEŠTINE KOMUNIKACIJE

Preduzetnici i investitori se upoznaju kroz proces komunikacije. Komunikacija je međuljudski proces koji obuhvata ne samo razmenu informacija, već i pokušaj da se utiče na ponašanje drugih. Preduzetnici komuniciraju sa investitorima ne samo što žele da im sopšte informacije o svom poslovnom poduhvatu, nego i što žele da dobiju njihovu podršku.

Proces komunikacije između preduzetnika i investitora ne obuhvata samo pitanja i odgovore na *šta*, već i *kako*. Preduzetnik može da ispolji pozitivan uticaj na investitore tako što će dobro razumeti pitanja koja postavljaju, osigurati davanje pravih odgovora i obezbediti dokaze koji će ih podržati.

Investitori odbijaju veliki broj zahteva koji ima se dostavljaju (preko 95%). Takođe, iako banke odobravaju veći procenat zahteva, odbijanja i dalje daleko premašuju prihvatanja. Čak, iako je poslovna ideja zdrava, potrebno je značajno ulaganje vremena i energije i odgovarajuća komunikacija, kako bi se ostvario pozitivnan ugled preduzenika i povećavale šanse za prihvatanje od strane investora.

U jednom zabavnom članku, autor Kawasaki navodi deset najčešćih „laži" koje preduzetnici predstavljaju investitorima. Ove „laži" (ili blaže rečeno samozavaravanje) zvuče privlačno, ali njihovo bliže sagledavanje otkriva zašto investitori nisu impresionirani. Prema učestalosti primene, ove zablude su:[54]

- Naše projekcije su realne - *Stvarno? Većina preduzetnika preteruje.*
- Lider na tržištu procenjuje da će naše tržište vredeti milijarde za nekoliko godina - *Pa šta? Zašto treba da im verujemo?*
- Najveći kupac će potpisati ugovor sa nama sledeće nedelje - *Onda se javite kada potpiše.*
- Ključni zaposleni će nam se pridružiti čime obezbedimo sredstva - *Dobro, dobićete sredstva čim vam se pridruže. Prvo ljudi, onda novac.*
- Mi nemamo kunkurenciju - *Dobro. Ili ne postoji tržište ili niste sproveli analizu.*
- Želimo da potpišete ugovor o poverljivosti za našu ideju (biznis plan) - *Zašto? Ako je tako lako iskopirati kako mislite da održite svoj biznis?*
- Naš glavni konkurent je previše spor da bi predstavljao pretnju - *Stvarno? Kako su onda narasli toliko?*
- Svesni smo svih potencijalnih rizika - *I mi smo, zato ćemo povećati cenu kapitala.*
- Patenti štite naš biznis - *To nije tačno, patenti se najčešće lako kopiraju.*
- Nama treba samo 1% tržišnog učešće - *Vi ste baš mnogo ambiciozni!?*

4.6. STUDIJA SLUČAJA

Džek Hernandez je veći deo svog života proveo radeći u prodavnici autodelova. Počeo, kao srednjoškolac, radeći kao šegrt u jednom skladištu, blizu svoje kuće. Po završetku fakeltuta prihvatio je rukovodeću poziciju u nacionalnom lancu prodavnica auto delova. Nakon desetogodišnjeg rada u velikoj korporaciji, odučio je da pokrene sopstveni biznis kojim bi auto delovima snabdevao servise i individualne vlasnike automobila, odnosno fizička lica. S obzirom na veliko iskustvo u ovoj delatnosti, poznavao je mnogo vlasnika auto srevisa i znatan broj svojih sugrađana, koji su bili srećni kada su čuli da on pokreće sopstveni biznis.

U prvoj godini poslovanja, njegovo preduzeće je imalo ukupan promet $290.000 i neto profit pre oporezivanja $8.000. Iako su fizilka lica plaćala kešom ili kreditnom karticom, kako bi zadržao konkurentnost u odnosu na ostale trgovce u toj regiji, Džek je vlasnicima auto servisa ponudio odloženo plaćanje na 30 dana. Povećana potrživanja od kupaca imala su negativan uticaj na njegov novčani tok, a nedostatak gotovine uslovljavao je nemogućnost brze nadoknade prodatih auto delova. Kada je pokretao biznis vrednost njegovih zaliha bila je $65.000, a potraživanja od kupaca su bila na nuli. Ipak, na kraju prve godine poslovanja, potraživanja od kupaca su bila $25.000, a vrednost zaliha je pala na $50.000. Treba napomenutu da Džek nije imao nenaplativa potraživanja, uglavnom su svi kupci poštovali rokove plaćanja, samo neki od njih su plaćali na 45-60 dana. Ipak, odloženo plaćanje do 30 dana je bilo dovoljno da stvori probleme sa likvidnošću.

Džek je bio zabrinut da nedostatak zaliha može da rezultuje padom prodaje, jer kupci nisu bili u mogućnosti da dobiju proizvode koju su tražili. Osim toga, povećavala se mogućnost raskida ugovora sa auto servisima, ukoliko bi se situacija nedostatka auto delova ponavljala. Stoga, Džek je odlučio da zatrži pozajmicu od banke u vrednosti od $25.000. Od toga, planirao je da iskoristi $15.000 za obnavljanje zaliha, ostalih $10.000 bi koristio kao radni kapital. On je akođe bio spreman da založi svoju kuću kao hipoteku. Njena tržišna vrednost je bila $100.000, a preostali dug po kreditu za kuću iznosio je $40.000. Njegov lični, kao kreditni rejting njegovog biznisa bio je odličan. S obzirom da je američko tržište u tom periodu beležilo rast, Džek je bio siguran da će prodaja u narednim godinama beležiti konstatntan rast, čime je odobravanje kredita i njegovo vraćanje ne bi trebalo da se dovede u pitanje.[98]

PITANJA ZA VEŽBU

1. Objasniti ulogu poslovnih anđela.
2. Objasniti model donošenja poslovne odluke.
3. Koji izvor početnog finansiranja bi Vi koristili, da ste preduzetnik?
4. Uporedite opcije samofinansiranja?

5. PLANIRANJE STRATEGIJE, METODE I TEHNIKE

Kratak sadržaj poglavlja:

5. PLANIRANJE: STRATEGIJE, METODE I TEHNIKE

5.1. Planiranje i plan
5.2. Planiranje novog preduzetničkog poduhvata
5.3. Kontigentno (viševarijantno) planiranje
5.4. Strategijsko planiranje
5.5. Metodi i strategije za ostvarenje konkurentnosti

5.1. PLANIRANJE I PLAN

Planska funkcija predstavlja polaznu aktivnost menadžmenta. Planiranjem se određuju ciljevi organizacije i načini njihovog ostvarivanja, odnosno utvrđuju strategije za dostizanje ovih ciljeva. Organizovanje, vođenje i kontrola proizilaze iz planiranja, jer sve ove funkcije faktički sprovode planske odluke.[55]

Značajno je naglasiti razliku između predviđanja i planiranja. Predviđanje se odnosi na projekciju ili procenu nekog budućeg stanja ili događaja. Takođe, rezultati predviđanja se koriste za planiranje, oni čine polaznu premisu koju planiranje sledi.

Planiranje je kreiranje željene budućnosti i pronalaženje efikasnih načina da se ona dostigne.[10] Ne odnosi se na buduće, već na tekuće odluke u svetlu njihove budućnosti. Osnovni problem planiranja nije šta bi trebalo da se uradi u budućem periodu, već šta bi trebalo sada da se uradi da bi se desio željeni događaj ili stanje u neizvesnoj budućnosti. Moramo imati u vidi da je planiranje usmereno na stvaranje poželjnih budućih stanja za koja se ne očekuje da bi se desila ukoliko se ništa ne preduzme. Stoga se planiranje odnosi na izbegavanje pogrešnih akcija i na smanjenje propusta da se iskoriste šanse. Predstavlja jednu od najlsoženijih i najtežih intelektualnih aktivnosti čoveka. Na osnovu svega ovoga, može se reći da je planiranje proces donošenja niza međusobno povezanih odluka pre sprovođenja same akcije, u situaciji kada se veruje da se, ukoliko se određena akcija ne sprovede, željeno buduće stanje verovatno neće ni desiti, a ukoliko se odgovarajuća akcija sprovede, verovatnoća da se ostvari povoljan ishod se povećava.

Veoma je važno da menadžeri osete nužnost planiranja i da veruju u njegove vrednosti i prednosti, jer će jedino u tom slučaju doneti koristan plan. Danas je u mnogim korporacijama u svetu prisutna orijentacija od kratkoročnog ka dugoročnom planiranju. Međutim, činjenica je da se mora gledati dalje u budućnost nego što je to bio slučaj ikada ranije. Planiranje postaje naročito kritično u situacijama kada će se rezultati odluka primenjivati u dugom vremenskom periodu. Zbog toga menadžeri moraju da razmatraju šta bi moglo da se desi što bi uticalo na željeni ishod. Na ovaj način efektivno planiranje doprinosi da se minimizira neizvesnost i njene posledice. Zato se smatra da je smanjivanje neizvesnosti jedan od glavnih aspekata planiranja. Realno, planiranje nije pokušaj da se eliminiše rizik. Stvarni zadatak menadžera je da se razume priroda rizika i da se zatim izaberu alternativni pravci akcije koji će maksimizirati ciljeve sa minimlanim rizikom.

Iako su pojmovi plan i planiranje međusobno povezani, između njih postoji fundamentalna različitost. Planiranje je bazična funkcija menadžmenta, dok je plan „opipljiv dokaz“ razmišljanja menadžera. On rezultira iz planiranja. Faktički, on je šema za akciju. Takođe, plan je kvalitativno i kvantitativno izražen zadatak preduzeća koji bi trebalo da se ostvari. Planom se detaljnije preciziraju ciljevi, njime se obezbeđuju kriterijumi za kontrolu ostvarenih rezultata poslovanja i služi kao osnova za donošenje odluka u svakodnevnoj aktivnosti. Mora da sadrži akcije koje je neophodno preduzeti da bi se ostavrili ciljevi. Važno je da se precizira odgovornost za preduzimanje akcija. Poslovni plan nikada nije statičan, on se prilagođava izmenjenim okolnostima

i ciljevima. Planiranje ne samo da čini bazu za planove, već i osnovu iz koje planovi mogu biti uspešno sprovedeni.

S obzirom na činjenicu da naša preduzeća imaju slobodu da li će i kako planirati, bitno je istaći prednosti planiranja na nivou organizacije. To su:

- podstiče menadžere na sistematsko razmišljanje o budućnosti,
- dovodi do koordinacije akcija preduzeća,
- obezbeđuje jasnije standarde delovanja za kontrolu,
- bolja priprema preduzeća za iznenadne promene,
- uzrokuje da organizacija precizno definiše svoje ciljeve i politiku i
- doprinosi poboljšanju uzajamnog delovanja izvršnih organa.[55]

5.2. PLANIRANJE NOVIH PREDUZETNIČKIH PODUHVATA

Od svih funkcija menadžmenta, planiranje u najvećoj meri doprinosi uspešnosti novog preduzetničkog poduhvata. Daje plan akcije za kritične prve mesece novog poslovanja. Planiranje smanjuje mogućnost većih grešaka, tera preduzetnika da ispita eksterno okruženje poslovanja, konkurenciju, potencijalne kupce, kao i snage i ograničenja novog posla.

Preduzetnici obavljaju dva tipa planiranja:

- planiranje započinjanja novog posla pre nego što preduzeće počne da posluje i
- planiranje kojim se strategijski i operativno usmerava započet posao.

Planiranje novog poslovnog poduhvata, pre svega, daje odgovor na sledeća pitanja:

- Koje će se dobro proizvoditi / koje će se usluge pružati?
- Na kom tržištu će se vršiti plasman?
- Kako će se posao pokrenuti?
- Kako će se obaviti poslovanje?
- Kako će se posao finansirati?[55]

U planiranju novog poduhvata polazi se od identifikovanja poslovnih prilika. Lista perspektivnih poslova se zatim sužava sučeljavanjem izvodljivosti i kompatibilnosti svakog posla sa ciljevima i snagama konkretnog preduzetnika. Od posebnog je značaja analiza tržišta, pri čemu se procenjuju sledeći faktori:

- veličina tržišta, trendovi prodaje, faze životnog ciklusa proizvoda, stopa opstanka posla,
- konkurencija (cene, kvalitet, imidž, postprodajne usluge, snage i ograničenja konkurenata),

- kupci (procena prosečnog dohotka kupaca) i
- tržišni udeo (određivanje udela na tržištu koji novi posao može da osvoji).

5.3. KONTIGENTNO (VIŠEVARIJANTNO) PLANIRANJE

Kontigentni prsitup proizilazi iz činjenice da je svaka organizacija specifičan i neponovljiv entitet u odnosu na svoju strukturu, stil upravljanja, prihvaćenu koncepciju planiranja i kontrole i zahteva okruženja. U uslovima promenljivog i nestabilnog okruženja, kada je neophodna i veća fleksibilnost, posebno je zanačajno primeniti ovaj koncept. Izuzetno je aktuelno kada se brzo menjaju okolnosti u kojima preduzeće posluje, često bez nagoveštaja ili upozorenja. Kontigentni pristup menadžmentu naglašava da ono što menadžeri rade u praksi u velikoj meri zavisi od datog niza okolnosti, tj. od date situacije. On se faktički bazira na kontigentnoj teoriji. U suštini ovaj pristup ističe „ako-tada" odnosno - „ako" ova situaciona varijabla postoji, „tada" je ovo akcija koju bi menadžer verovatno preduzeo. Generalno posmatrano, kontigentni pristup pokušava da istakne uslove ili situacije u kojima različiti metodi menadžmenta imaju najveću šansu da uspeju.

Kontigentno planiranje je planiranje onoga što bi organizacija trebalo da uradi ukoliko se planirani faktori ili događaji ne ostvare ili ukoliko dođe do neočekivanih događaja ili faktora. Ovi planovi se mogu razraditi tamo gde bi neočekivani događaj mogao ozbiljno da ugrozi organizaciju. To znači da kritičnost jednog događaja determiniše da li će se donositi ili ne kontigentni planovi. Iako su presudni u domenu prodaje i profita, mogu se razviti za svako značajno područje. Takođe je važna i verovatnoća da li će se događaj desiti. Međutim, može biti slučajeva kada je događaj malo verovatan a da njegova kritičnost bude izuzetno velika. Zbog ovoga menadžeri moraju uzeti u obzir oba faktora i odrediti koji je u konkretnom slučaju važniji.

Kontigentno planiranje nam omogućava da imamo alternativne planove za različite uslove okruženja. Ukoliko postoje ovakvi planovi, kada se okolnosti pogoršaju, odluke menadžera ili preduzetnika će verovatno biti racionalnije nego što bi bile kada bi morale iznenada da se donose u slučaju ne predviđenog događaja.[55]

5.4. STRATEGIJSKO PLANIRANJE

Poslednjih godina često se govori i piše o strategijskom planiranju. Pojam se različito definiše. Za jedne, strategijsko planiranje je način upravljanja neminovnim promenama u savremenoj privredi; za druge, metod alociranja ograničenih resursa izvora preduzeća da bi se kreiralo poslovanje u budućnosti; za treće, proces iz-

bora optimalnog puta od današnjeg do budućeg poslovanja; za četvrte, metod suočavanja sa kompleksnom situacijom na tržištu; za pete, proces da se poslovanje učini osetljivim na mogućnosti i opasnosti u sredini, odrede ciljevi i alociraju izvori za njihovo ostvarenje; za šeste, pozicioniranje preduzeća u privredi na način da može da prosperira u budućnosti.[56] Postoji sklonost da se svim dugoročnim planovima daje epitet strategijski ili da se pojmovi dugoročno i strategijsko planiranje koriste kao sinonimi. Sigurno je da veliki broj planova ima ili može da ima strategijski karakter i da strategijske odluke imaju dugoročne konsekvence na rezultate poslovanja preduzeća. Međutim, nije svaki dugoročni plan strategijskog karaktera. Većina njih predstavlja prostu ekstrapolaciju situacije iz prošlosti u budućnost, pa se za takve planove postavlja logično pitanje da li su to uopšte planovi ili rezultati procesa predviđanja. Strategijsko planiranje je proces koji uključuje: sagledavanje tržišnih uslova, potreba potrošača, konkurentskih snaga i slabosti, sociopolitičkih, pravnih i ekonomskih uslova, tehnološki razvoj, kao i sagledavanje specifičnih mogućnosti i opasnosti sa kojima se suočava preduzeće. Stvaranje strategijskih planova uključuje dobijanje informacija iz eksterne i interne sredine da bi se, polazeći od ciljeva, definisali pravci akcije.

Prema Ansofu i Mek Donelu, strategijsko planiranje je logičan analitički proces za izbor buduće pozicije preduzeća u odnosu na sredinu. Stvoreno je od preduzeća koja su nastojala da izbegnu skromne stope rasta i tehnološku zastarelost. Za razliku od koncepta dugoročnog planiranja, strategijsko planiranje je kompleksniji proces koji unosi uznemirenje u preduzeća. U neretkim slučajevima njegovo uvođenje izazivalo je otpor i nije davalo željene rezultate u poslovanju preduzeća. Postavljalo se i pitanje da li je bilo uspešno ili više odgovara da se koristi intuicija i iskustvo menadžera, da se reaguje na strategijske izazove. Istraživanja su pokazala da kada je strategijsko planiranje bilo adekvatno uvedeno od strane menadžmenta preduzeća davalo je dobre rezultate poslovanja.[57]

Druker smatra da strategijsko planiranje treba da otpočne pitanjima: Šta je aktivnost preduzeća i šta bi trebalo da bude? Osnovna pretpostavka je da će biti različita. On naglašava da strategijsko planiranje ne može da se svede na određeni broj modernih tehnika - kvantifikovanje nije planiranje, to nije primena naučnih metoda na poslovne odluke. Za njega je strategijsko planiranje analitičko razmišljanje i priprema izvora za alokaciju. On naglašava da se strategijsko planiranje ne bavi budućim odlukama, već budućnošću sadašnjih odluka. Problem je koju budućnost treba ugraditi u sadašnje razmišljanje i akcije, koji vremenski period treba razmatrati i kako koristiti informacije da se u sadašnjosti donesu racionalne odluke. U svakoj oblasti koja se planira treba postaviti pitanje: šta treba uraditi sada, da se ostvare ciljevi sutra? Pravi strategijski planovi su oni koji vode neposrednoj akciji, koji traže nove, bolje načine da se ostvare ciljevi. Strategijsko planiranje je priprema sadašnjeg poslovanja za budućnost. Njegova svrha je neposredna akcija.

Strategijsko planiranje predstavlja sistematski i u većoj ili manjoj meri formalizovan napor preduzeća da uspostavi bazičnu svrhu svog postojanja, ciljeve i strategije i da razvije detaljne planove za realizaciju ciljeva i svrhu postojanja preduzeća.[55]

Iz ove definicije vidi se da je svrha strategijskog planiranja da nam pruži odgovore na dva ključna pitanja: U kom poslu bi preduzeće trebalo da bude? Šta je njegova osnovna svrha postojanja? Ova pitanja čine suštinu strategijskog planiranja.

Strategijsko planiranje je planiranje koje je usmereno ka dužim vremenskim horizontima. U okviru strategijskog planiranja menadžeri bi trebalo da odrede šta bi organizacija trebalo da radi kako bi ostvarila postavljene ciljeve u periodu od 3 do 5 godina. Takođe se tiče i odluke da li ostati u postojećem poslu ili se opredeliti za druge proizvode ili usluge.

Prvi bitan atribut strategijskog planiranja jeste njegova orijentisanost na bazična pitanja efektivnosti poslovanja (odabrati pravo područje poslovne delatnosti). Na osnovu toga stvaraju se taktički planovi koji su orijentisani na efikasnost (maksimiziranje odnosa između ulaganja i efekata). Strategijsko planiranje zahteva više vremena nego taktičko planiranje i više pažnje od menadžmenta. To svakako ne može da bude samo područje aktivnosti stručne službe za planiranje. Drugi bitan atribut strategijskog planiranja je njegova orijentisanost na promenu strategijske pozicije preduzeća (da se iz postojeće dođe u novu). Preduzeće može imati prošlu, sadašnju i buduću strategijsku poziciju. Strategijsko planiranje je način da se prevaziđe razmak između sadašnje i željene strategijske pozicije u budućnosti. Od posebnog značaja za proces strategijskog planiranja je preciznost u identifikovanju ograničenja da se ostvari poželjna strategijska pozicija. Strategijsko planiranje je orijentisano na rast i razvoj, i to je njegov treći atribut. Rast je rezultat uspeha da se na tržištu (domaćem i međunarodnom) ponudi adekvatan proizvodni program. On je rezultat korišćenja mogućnosti i usmeravanja potencijala ka pravim delatnostima, što ima za posledicu povećanje obima aktivnosti.

Sa pravom se kaže da rezultat strategijskog planiranja treba da bude uspeh na ciljnim tržištima, a ne obimne knjige planova koje ne mogu da se koriste kao rukovodstvo za akciju. Strategijsko razmišljanje je pretpostavka da se stvori moderan sistem strategijskog planiranja, koji će imati za posledicu osposobljavanje preduzeća za strategijske promene i dugoročnu konkurentnost na tržištu.

Relativna vrednost strategijskog planiranja meri se njegovim doprinosom:[55]

- preciznijem identifikovanju snaga i slabosti preduzeća,
- identifikovanju postojeće i potencijalne komparativne prednosti u odnosu na druge učesnike u privrednom poslovanju,
- proceni rizika pojedinih alternativnih pravaca akcije i
- proceni interne konzistentnosti elemenata strategije.

Rukovođenje organizacijom vrši se primenom planova, a to su strateški i operativni planovi.

Strateški planovi su tvorevine glavnog menadžmenta i definišu opšte ciljeve organizacije.

Operativni planovi sadrže podatke kako da se u procesu svakodnevnog poslovanja realizuje strateški plan. Strateški planovi primenjuju se na odnose između ljudi u organizaciji i ljudi koji rade u drugim organizacijama, dok se operativni planovi

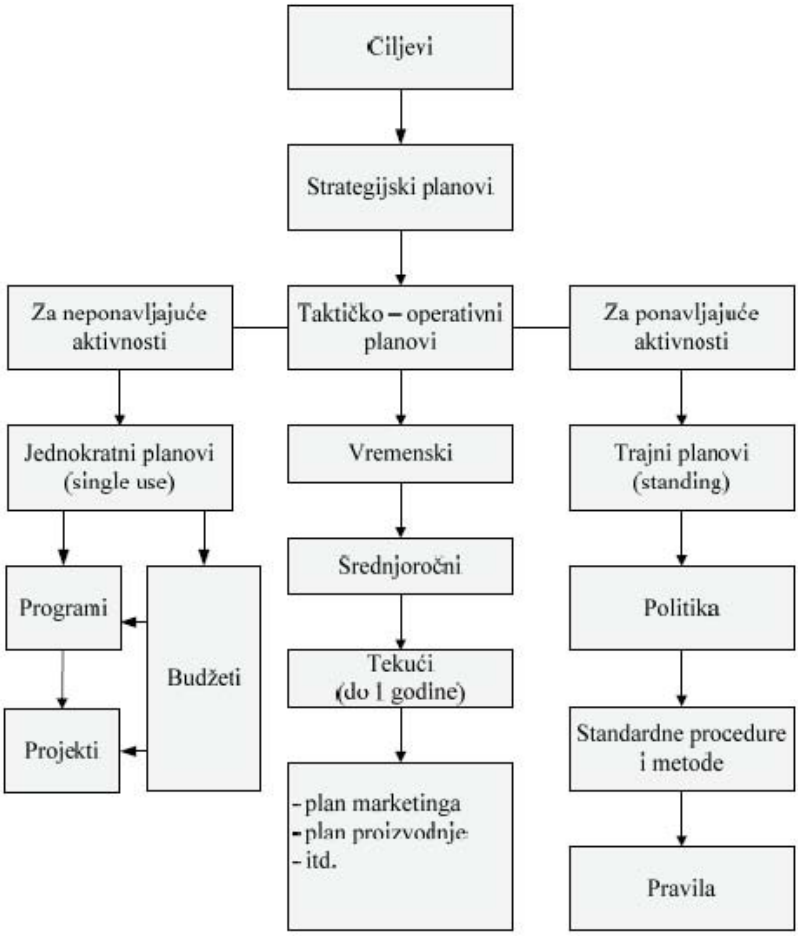
odnose na ljude unutar jedne organizacije. Strateški i operativni planovi se razlikuju na tri bitna načina:[57]

Vremenski rokovi. Strateški planovi uvek su okrenuti ka budućnosti. Rok za realizaciju ideja sadržan u ovim planovima može da bude od nekoliko godina do nekoliko decenija. Period realizacije operativnih planova uglavnom je godinu dana.

Obim. Strateški planovi obuhvataju širok raspon aktivnosti organizacije, dok su operativni planovi koncentrisani na pojedinu delatnost organizacije. Osnovna razlika ogleda se u tome na šta se sve plan primenjuje.

Obim obuhvaćenih detalja. Strateški ciljevi najčešće se iskazuju opštim i krajnje jednostavnim terminima. Ovo ih čini razumljivim za sve ljude u organizaciji, što je preduslov da se navedu da razmišljaju o obimu operacija organizacije. Sa druge strane, operativni planovi su derivati strateških planova i u njima se navode detaljniji podaci.

Slika 1. Hijerarhija organizacionih planova[58]



5.4.1. Vizija

Vizija je stav o željenoj budućnosti preduzeća u okviru područja poslovanja koje je definisano misijom. To je ono što omogućava da se preduzeće mentalno pomera iz sadašnjeg u buduće željeno stanje. Zasniva na uverenju da se može uticati na budućnost preduzeća i da ona nije predodređena prošlošću. Vizija je definisanje budućnosti po slobodnom izboru preduzeća. Ona nije samo ideja, "to je snaga u srcima koja usmerava sve u preduzeću", odnosno "zvezda vodilja". Vizija nije samo krajnja tačka ka kojoj se teži već i smer razvoja koji treba slediti. Mora biti usklađena sa kulturom kao bazičnom strukturom ključnih verovanja i vrednosti menadžera i zaposlenih u preduzeću. Definisanje i ispunjenje vizije se smatra ključnim zadatkom vrhovnog menadžmenta. Budućnost preduzeća u strategijskoj viziji ne zavisi samo od menadžmenta, već i od stejkholdera preduzeća. Nejasna vizija, a posebno ciljevi, onemogućavaju da se objektivno mere performanse preduzeća. Tako maksimizacija kratkoročnog prinosa na uloženi kapital može da umanji dugoročnu konkurentnost preduzeća na tržištu. Poželjno je ujednačavati i balansirati zahteve stejkholdera, što treba da dođe do izražaja i u viziji preduzeća. Na osnovu strategijske vizije se preduzima strategijska promena u preduzeću kao poslovnom sistemu u kome već postoji podela moći. Moć je sposobnost različitih snaga da ostvare nešto zajednički, što ne mogu pojedinačno. Zato je bitno balansiranje interesa svih od kojih zavisi sudbina preduzeća. Razlog što se strategijske promene ne ostvaruju je što organizacija nije objedinjena oko strategijske vizije. Potrebno je balansirati moć onih koji usklađuju, odlučuju i operacionalizuju strategijsku viziju. Veliki broj autora i menadžera, smatra viziju neophodnim konceptom za strategijski menadžment. Jasno definisana strategijska vizija mnogo pomaže da se stvori pouzdanija osnova za donošenje racionalnijih strategijskih odluka. Pretpostavka dobrog strategijskog izbora je postojanje strategijske vizije. Karakteristike strategijske vizije su:

1. da bude orijentisana na budućnost,
2. da identifikuje suštinu kompetentnosti preduzeća i kritične faktore uspeha,
3. da ima kontraintuitivno sagledavanje,
4. da uvažava prioritete stejkholdera preduzeća odnosno onih koji su zainteresovani za
5. sudbinu preduzeća,
6. da stimuliše konzistentnu i integrativnu akciju menadžmenta preduzeća,
7. da bude specifična za preduzeće i
8. da bude trajna, a ipak fleksibilna.[59]

Vizija je bitna da se usmeravaju promene. U situaciji preovladavanja diskontinuelnih promena, izuzetno je teško reagovati u odsustvu strategijske vizije. Strategijska vizija omogućava da se nalaze strategije zasnovane na razumevanju tržišta i korišćenju izvora i sposobnosti preduzeća. Strategijska vizija obezbeđuje smer kojim preduzeće namerava da ide. Neki autori smatraju da je profit, a ne vizija glavni motivator preduzeća. Po mnogima, sam profit nije dovoljan da motiviše zaposlene.

Potrebna su dva motivatora: profit i vizija. Vizija budućeg stanja sugeriše se kao koncept koji govori da preduzeće pre treba da bude preokupirano pitanjem šta bi moglo da bude u budućnosti nego ekstenzivnom analizom postojećeg stanja stvari. Kada lideri preduzeća jednom kreiraju viziju oni vide sadašnjost i budućnost drugim očima. Vrednosti, buduća sredina i stejkholderi (od kojih zavisi sudbina preduzeća) su bitni elementi za viziju. Sredina u kojoj preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost je arena u kojoj treba ostvarivati viziju budućeg stanja. Vrednosti su bazična osnova za preduzimanje akcije, a stejkholderi oni koji bitno utiču na ishod preduzete akcije.

Vizija se zasniva na slici budućnosti sa nekim implicitnim ili eksplicitnim objašnjenjima na temu zašto zaposleni u organizaciji treba da kreiraju novu budućnost. Po mišljenju Kotera, u procesu promena, vizija ima tri svrhe. Prva je da razjašnjava glavni smer promena, ukazujući gde i kada preduzeće treba da stigne. To dovodi do uprošćavanja velikog broja odluka. Druga motiviše ljude da preduzmu akciju u pravom smeru, iako su prvi koraci veoma teški. Treće, pomaže da se koordiniraju akcije velikog broja ljudi na brz i jednostavan način.

Od značaja je da vizija bude imaginativna (da prenosi sliku budućnosti), da bude poželjna (tako da odgovara interesima većeg broja stejkholdera preduzeća), da bude izvodljiva (odnosno da izražava realno ostvarljive ciljeve), da bude fokusirana (dovoljno jasna da omogućava usmeravanje u odlučivanju), da bude fleksibilna (dovoljno opšta da omogućava pojedinačnu inicijativu i alternativno reagovanje u svetlu izmenjenih okolnosti) i da se može komunicirati (odnosno objasniti u par minuta).

Vizionarska preduzeća nisu samo uspešna i trajna. Ta se preduzeća umnogome uočljivo razlikuju od ostalih preduzeća u grani. Ona su vodeća u svojoj delatnosti odnosno dominantna u strukturi grane. To su preduzeća koja se evolutivno i stabilno razvijaju, i nisu zasnovana samo na jednoj poslovnoj ideji. Kod tih preduzeća akcentira se suština vrednosti preduzeća a ne samo nadprosečna dobit. Suština poslovne ideologije vizionarskih preduzeća je da se prevazilazi ono što je dostignuto.

> MPC Holding: *Naša vizija je da budemo sinonim za kompaniju koja stalno postavlja više standarde kako u oblasti poslovanja, trgovine i investicija, tako i u oblasti življenja i koja, ne samo da uvodi nove navike i trendove, nego ih i predviđa i kreira. Da budemo sinonim za kompaniju koja posluje u dosluhu s vremenom koje dolazi.*[60]
>
> Mercator: *Biti vodeći trgovinski lanac prehrambenih proizvoda i proizvoda za svakodnevnu upotrebu u domaćinstvu (market program) u Jugoistočnoj Evropi.*[61]

5.4.2. Misija preduzeća

Misija preduzeća treba da definiše zašto preduzeće postoji, odnosno treba da izrazi osnovne razloge postojanja preduzeća. Predstavlja osnovni okvir poslovanja i razvoja. Prilikom pisanja misije treba biti kreativan i pri tom voditi računa da

bude određena: svrhom postojanja, strategijom dejstva, pokretačkim polugama koje pokreću zaposlene i standardima ponašanja.[59] Pozicija preduzeća u privredi zahteva definisanje stava o misiji ili svrsi svoga postojanja. Potrebno je odgovoriti na bazično pitanje egzistencije preduzeća za koje se često pretpostavlja da je poznato. To zahteva da se definišu poslovne aktivnosti koje preduzeće obavlja ili namerava da to čini i kakvu poziciju želi da ima u obavljanju poslovnih aktivnosti u odnosu na druga preduzeća. Definisanje misije ili svrhe je nešto što razlikuje preduzeće od ostalih učesnika u poslovanju, a posebno od konkurentskih preduzeća.

Misija ili svrha daju identitet preduzeću. Osnovna uloga dobro definisane misije je da se usmeravaju odluke o strategijskoj viziji, ciljevima i strategijama. Misija odražava kako filozofiju preduzeća (vrednosti, verovanja i stavove) tako i svrhu (poslovne aktivnosti koje preduzeće obavlja ili namerava da obavlja, i vrstu koja jeste ili želi da bude). Ona izražava i etičke principe poslovnog ponašanja koji će se primenjivati u poslovnoj aktivnosti. Misija treba da bude nešto ostvarljivo s obzirom na potencijal preduzeća i stanje sredine. To je nešto što vredi raditi, zbog čega se treba zalagati odnosno nešto što motiviše. Efekti su veći ako zaposleni veruju u ono što rade. Potreba za definisanjem misije dovodi se u vezu sa odnosima sa javnošću. Dobro definisana misija usmerava strategijsko razmišljanje i odlučivanje, daje granice ili okvir području poslovanja preduzeća i doprinosi koordinaciji celokupne aktivnosti preduzeća u prostoru i vremenu.

Svrha misije treba da bude komunikacija preduzeća sa zaposlenima, dobavljačima, investitorima i potrošačima da bi se opredelili da li žele da sarađuju sa preduzećem. Misija je dakle sredstvo komunikacije. Ukazuje se, pri tome, da preduzeća imaju i druge mehanizme da ostvare ono što se želi sa misijom.

Dobro definisan stav o misiji usmerava menadžment koje tržišne mogućnosti da sledi. Pomaže da se ugradi osećaj smera, relevantnosti i ostvarenja među zaposlenima i dobar pozitivan imidž preduzeća među potrošačima, dobavljačima i investitorima. Pri tome se mogu koristiti različiti kriterijumi. Neka preduzeća koriste fizičke termine u definiciji fokusirajući se na proizvode i usluge ili tehnologije koje se koriste. Takav pristup može da vodi na sporo reagovanje na promene u potrebama i zahtevima potrošača ili na promene u tehnologijama. Levit je u svom veoma citiranom članku o marketing slepilu ukazivao na potrebu definisanja misije u smislu kriterijuma šta je potrošačima potrebno, što treba da se zadovolji i funkcije koje preduzeće treba da obavi da bi se ostvarila satisfakcija potrošača. Proizvodi, usluge i tehnologije se menjaju, a potrebe potrošača ostaju relativno trajne u vremenu. Pri definisanju širine poslovnog područja preduzeće treba da bude oprezno, da ne ide preširoko ne uvažavajući ograničene izvore i sposobnosti preduzeća.

Osnovni principi kreiranja misije preduzeća su:[59]

- Misija preduzeća treba da bude autentična;
- Kreiranje misije ja zajednički čin rukovodstva preduzeća;
- Preporučeni horizont razmatranja je tri godine;
- Misija treba da definiše sve značajne poslovne delatnosti kojima preduzeće želi i namerava da se bavi, u skladu sa njegovim najboljim i jedinstvenim

sposobnostima. To podrazumeva da su jasno definisani: glavni proizvodi i/ili usluge preduzeća, ciljni kupci i glavna geografska područja poslovanja;

- Misija mora da uvažava sve zainteresovane strane;
- Treba da bude izazovna i inspirativna (što kraća i što sažetija; jasna, tako da svi zaposleni mogu da je razumeju; prihvatljiva za većinu zaposlenih, tako da oni mogu sa njom da se poistovete; inspirativna, ali ne treba da impresionira nekoga kome do preduzeća nije stalo.

Primeri misije:

MATSUSHITA ELECTRIC: *Ostvarenje zadovoljstava materijalnim obiljem - bogatstva učesnika u procesima rada i zadovoljenja društvenih potreba što podrazumeva poštenje i iskrenost, harmoniju i kooperaciju, težnju ka stalnom poboljšanju, uljudnost i poniznost, prilagođavanje i zahvalnost.*[62]

Misija označava smer ka onome što je primarni zadatak preduzeća, a vizija treba da daje znanje o očekivanoj budućnosti. Uviđajući mogućnost konfuzije između ova dva pojma sugeriše se da se misija i vizija posmatraju kao dve strane istog novca i da ih treba fuzionisati.

5.4.3. Ciljevi

Ciljevi su nameravana stanja ili situacije kojima se stremi na osnovu preduzete poslovne akcije. Oni odražavaju aspiraciju preduzeća u budućnosti i korak su dalje u razradi i preciziranju svrhe (misije) osnivanja preduzeća. Jednom kada su formulisani oni postaju kriterijumi racionalnosti poslovnih odluka pri izboru alternativnih pravaca akcija, kao i standard kontrole efikasnosti i efektivnosti poslovanja. U prvom slučaju, ciljevi se koriste kao kriterijumi racionalnosti poslovne odluke pre nego što se akcija preduzme (ex ante), a u drugom slučaju, isti ciljevi služe kao standard kontrole poslovanja da bi se znale posledice po preduzeće, koje proizilaze iz donetih odluka i preduzetih akcija (ex post).[59]

Ciljevi dalje preciziraju svrhu osnivanja preduzeća jer preciznije odgovaraju na pitanja - koja su to poslovna područja (proizvodi, usluge) kojima preduzeće treba da se bavi. U tom smislu ciljevi su osnova za odluke o efektivnosti i efikasnosti. Formulisani ciljevi nisu isključivo namere ili želje, oni su usmeravanje i obaveze koje bitno utiču na budućnost preduzeća. Ciljevi uglavnom imaju vremensku i prostornu dimenziju. Omogućavaju usmeravanje i koordinisanje aktivnosti preduzeća, grupa i organizacionih jedinica koje rade na istom poslu. Formulisani ciljevi su orijentiri kojima se usmeravaju raznovrsne aktivnosti u preduzećima. Ciljevi su stavovi o rezultatima koje treba ostvariti. Oni na pogodan način opisuju: uslove koji će postojati kada se željeni ishodi ostvare, vremenski period u kome će se ostvariti i izvore koje će

preduzeće koristiti u ostvarenju željenih ishoda. Ciljevi utiču direktno i indirektno na sve aspekte poslovanja preduzeća. Menadžeri stalno koriguju aktivnost preduzeća i usmeravaju je ka ostvarenju ciljeva. Racionalnost pojedinih poslovnih odluka može se ocenjivati samo sa stanovišta njihovog doprinosa ciljevima preduzeća. Neophodno je da čitav postupak kako planiranja tako i kontrole poslovanja preduzeća otpočne sa ciljevima odnosno preispitivanjem njihove racionalnosti, konzistentnosti i strukture, s obzirom na položaj preduzeća u grani i privredi u vreme kada se kontrola vrši. Ako se oceni da se ciljevi ne ostvaruju pokušava se nekim korekcijama u poslovanju. Ukoliko su korekcije nemoguće razmatra se napuštanje takvih poslovnih aktivnosti. Ukoliko se ostvarenje ciljeva ocenjuje kao zadovoljavajuće onda treba ojačati podršku postojećim poslovnim područjima. Ukoliko se ostvarenje ciljeva ocenjuje kao izvanredno traže se načini da se održi postojeći nivo rezultata poslovanja i da se stvaraju nove strategijske opcije.

Zbog njihove uloge u procesu upravljanja i usmeravanja čitave aktivnosti preduzeća, nije poželjno često preispitivanje i menjanje osnovnih ciljeva poslovanja preduzeća. Oni treba da se modifikuju ako se menjaju uslovi rada u preduzeću i njegov položaj u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost. Postoje stavovi u literaturi, a neka preduzeća su ih prihvatila, da se ciljevi menjaju prema izgledima za ostvarenje strategije. Racionalnije je prilagođavati strategije da se ostvare ciljevi, posebno na dugi rok. Uloga ciljeva je da usmeravaju aktivnost ka željenom stanju ili situaciji i sve dok to obavljaju ne treba ih modifikovati. Ovo ne znači da ciljeve ne treba preispitivati i revidirati u određenim vremenskim intervalima, koji su u praksi često povezani sa periodima revizije i donošenja planova.

Operacionalizacija ciljeva su zadaci. Zadatak je ostvarenje određene poslovne aktivnosti u preciziranom intervalu vremena. Ciljevi mogu biti formulisani u opštim terminima, a zadaci tačno preciziran rezultat koji se mora ostvariti u određenom intervalu vremena. Ciljevi su bazično orijentisani na stanje ili situacije koje se žele ostvariti u smislu odnosa preduzeća i sredine, dok su zadaci dobrim delom orijentisani na interne aktivnosti u preduzeću. Oni su orijentisani na bolje korišćenje raspoloživih izvora. Merljivost ciljeva je njihova značajna karakteristika. Međutim, to merenje je nekad relativno, dobar deo ciljeva se ne može uvek precizno meriti. Zadaci se kvantifikuju u apsolutnim ciframa i merljivi su. Može se zaključiti da je zadatak stav o cilju u kvantitativnom smislu.[59]

Struktura ciljeva. Preduzeće mora stalno iznova da odlučuje koje nove programe i planove da inicira, a koje da sužava ili ograničava kada su već započeti. Zbog toga mora postojati struktura ciljeva. Prioriteti su stavovi o relevantnom značaju ciljeva. Oni iniciraju redosled važnosti za organizaciju. To je značajno zbog ograničenosti izvora jer se svi ciljevi ne mogu simultano ostvariti i mora se ići na balans ili kompromis. Kompromis je supstitucija ostvarenja jednog cilja za drugi. Prioriteti se koriste da se donose odluke koje se tiču iznosa svakog cilja koji se zamenjuje ili supstituiše za druge. Preciznije, prioritet znači da je u datoj situaciji ostvarenje jednog cilja bitnije nego ostvarenje nekog drugog. Menadžment preduzeća mora da ustanovi prioritete ukoliko želi da alocira izvore na racionalan način. Zbog toga se pre odluke o alociranju izvora preduzeća alternativni ciljevi moraju procenjivati i rangirati.

Svi ciljevi treba da budu međusobno usklađeni, i komplementarni. U preduzeću treba da postoji struktura ciljeva, vertikalno i horizontalno. Horizontalno, svaki cilj organizacionih jedinica u liniji mora biti konzistentan sa svakim drugim u istoj liniji i da doprinosi onom na višem nivou organizacione strukture. Ako preduzeće ima nejasne konfliktne ciljeve, ponašanje u organizaciji varira, jer svaki pojedinac i organizaciona jedinica drugačije vidi ono što treba da ostvari. Nekonzistentnost ciljeva na istom organizacionom nivou, ili između ciljeva na nižem nivou koji su nekonzistentni sa ciljevima na višem nivou organizovanosti, uzrok su suboptimizacije. Ciljevi određene organizacione jedinice zavisni su i ograničeni aktivnostima i ciljevima drugih organizacionih jedinica sa kojima su povezani.

Kada se ciljevi formulišu na različitim nivoima organizacione strukture, tada ono što je cilj za jedan nivo organizovanja je sredstvo (način) ostvarenja cilja za viši oblik organizacije. Sredstvo (način) jednog organizacionog nivoa je cilj za drugi (niži) nivo organizovanja. Operativni (taktički) ciljevi su sredstvo (način) za ostvarenje strategijskih ciljeva. U privrednoj praksi preduzeća imaju različite strategije za ostvarenje sličnih ciljeva, a različite strategije pretpostavljaju postojanje različitih taktičkih ciljeva.

Izbor ciljeva poslovanja nije potpuno slobodan već je limitiran prihvaćenim obavezama, mestom preduzeća u sredini kao i njegovim potencijalom. Formulisanje racionalnih ciljeva pretpostavlja poznavanje ekonomskih, sociioloških, tehnoloških, političkih i drugih trendova u nacionalnoj i međunarodnoj sredini. U uslovima diskontinuiteta mora se ići, u većem broju slučajeva, na alternativne ciljeve. Svaki od alternativnih ciljeva će biti racionalan ako nastupe izvesni unapred definisani događaji na osnovu kojih su alternativni ciljevi definisani.

Karakteristike ciljeva. Racionalno formulisani ciljevi preduzeća imaju određene karakteristike. Pre svega, ciljevi treba da odražavaju svrhu postojanja preduzeća i preovlađujuće društvene vrednosti. Ciljevi izražavaju nameru da se ostvari određeno stanje ili da se dođe u određenu situaciju. Oni daju svrsishodnost akciji. Neophodno je da se ciljevi formulišu na način koji će stimulisati, a ne ograničavati alternativne načine njihovog ostvarenja. Ciljevi treba da budu realni i ostvarljivi. Realnost znači ostvarljivost ciljeva u prostoru i vremenu.

Ciljevi ne daju samo pravac akciji, već omogućavaju motivaciju da se ona ostvari na način kao što je nameravano. Motivacija je pokretačka snaga i kohezioni faktor u preduzeću. Da bi motivisali i orijentisali na akciju, ciljevi treba da budu razumljivi za one koji učestvuju u njoj. Oni takođe moraju biti precizirani, a ne uopšteno definisani. Takođe, poželjno je da ciljevi budu kvantifikovani da bi se obezbedila njihova merljivost. To nije jednostavno, jer pored ciljeva koje je jednostavno kvantifikovati (rentabilnost, stopa rasta, obim prodaje i dr.) postoje i oni od posebnog značaja koje nije moguće kvantifikovati (satisfakcija potrošača, vođstvo na tržištu, prestiž, inovativnost i dr.).

Ukoliko ciljevi nisu jasno i precizno dati i potpuno shvaćeni od svih koji učestvuju u procesu donošenja odluka, mogu se veoma različito interpretirati. Svaki učesnik u donošenju poslovnih odluka ih može različito interpretirati u različitim poslovnim

situacijama i u različitom vremenskom periodu. To ima za posledicu nedostatak kohezije i smera u donošenju poslovnih odluka.

5.4.4. Metode i strategije za ostvarenje konkurentnosti

Za mala preduzeća od fundamentalnog značaja je razumevanje prirode konkurencije, profitabilnosti firmi u njihovoj grani i ekonomije obima sa kojom se suočavaju. Karakteristično je za male firme da ni na jednu metodu, odnosno strategiju, ne mogu da utiču. Bilo koja strategija konkurenta ima za cilj, kako kaže Majkl Porter "da se uhvati u koštac sa pravilima i ako je moguće promeni ih u prilog kompanije". Smatra se da je celishodnije shvatiti ta pravila, s obzirom na to da malo preduzeće nije u stanju da ih promeni.

Konkurentsko okruženje predstavlja granu ili industriju u kojoj preduzeće posluje. Determinante grane su proizvodi i kupci. Konkretno, grana predstavlja grupu preduzeća, čiji su proizvodi slični ili međusobno povezani, kao i tržište na kome se kupcima prodaju ti proizvodi. Postoji, ali je retka situacija da se u istoj grani prodaje standardan proizvod svim kupcima. Ti proizvodi najčešće su diferencirani prema ceni, kvalitetu, funkcijama, načinu prodaje i sl. Dopunske usluge, kao što su montaža, servis, aplikativni softver, takođe predstavljaju proizvode koji se nude i prodaju odvojeno od proizvoda. Same granice grane su dinamičke veličine koje se kontinualno menjaju. Samo u ograničenom broju slučajeva, proizvodni program je statičan. Preduzeća permanentno uvode nove proizvode koji imaju nove funkcije, kombinuju postojeće funkcije na nov način ili vrše podelu postojećih funkcija na odvojene proizvode. Pojavljuju se novi kupci, dok se postojeći menjaju ili menjaju svoje ponašanje u vezi s kupovinom, a pojedini nestaju. Da bi preduzeće uspešno izabralo i implementiralo strategiju koja će mu omogućiti dugoročnu konkurentnost neophodno je da analiza grane bude pravilno i sistematski urađena. Granski faktori utiču na sva preduzeća u grani s tim da svako preduzeće, na sebi svojstven način, reaguje na njih. Atraktivnost određene grane meri se prosečnim rentabilitetom. Prema M. Porteru na samu rentabilnost grane utiču takozvane konkurentske sile. Različit intenzitet konkurentskih snaga uzrokuje razlike u stepenu rentabiliteta. Najveća profitabilnost je u onim granama u kojima je umereno delovanje konkurentskih snaga. Grane sa ekstremnim delovanjem konkurentskih snaga (potpuna konkurencija i monopoli) pate od krize rentabiliteta koja ima endemske karakteristike ili je prouzrokovana regulacijom. Preduzeće mora da analizira ove sile i predloži program kojim će organizacija na njih uticati ili će se od njih odbraniti.

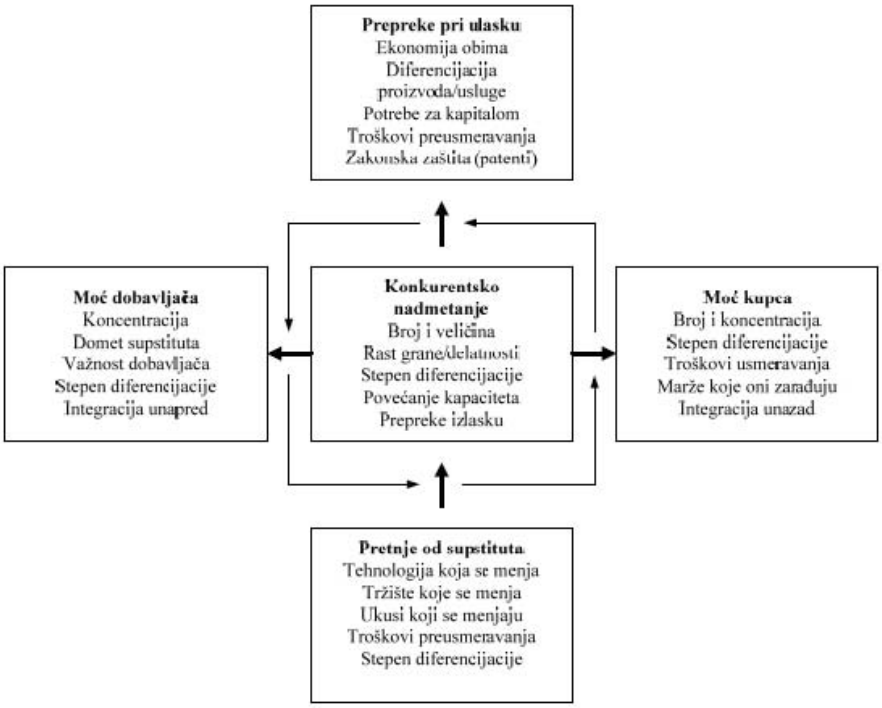
Slika 2. pokazuje da na ponašanje preduzeća utiče pet konkurentskih snaga i to:[119]

- mogućnosti ulaska,
- intenzitet konkurencije,
- pretnja od supstituta,
- pregovaračka snaga kupca,
- pregovaračka snaga dobavljača.

Mogućnosti ulaska. Osnovni cilj ulaska preduzeća u granu jeste ostvarivanje određenog nivoa tržišnog učešća. Posebno je značajno relativno tržišno učešće preduzeća, odnosno nivo prodaje preduzeća u odnosu na prodaju najvećeg konkurenta. Ulazeći u granu, preduzeće unosi svoje kapacitete i kritične resurse što dovodi do "domino" efekta promena. S obzirom na rast ponude i troškova prodaje, koja dovodi do pada cena na tržištu, neminovno dolazi i do pada prosečnog rentabiliteta grane. Takođe, ulazak u granu predstavlja i diversifikaciju na bazi eksternog rasta.

Prepreke pri ulasku sprečavaju ulazak novih učesnika u granu/delatnost. Oblici ovih prepreka mogu biti pravna zaštita (patenti, itd.), ekonomija obima, zakonom ili patentom zaštićene proizvodne razlike, identitet zaštitnog znaka (robne marke), pristup distribuciji, politika državnih vlasti, troškovi preusmeravanja, potreba za kapitalom i dr. U ovako otežanim uslovima, malom preduzeću ostaje veoma malo prostora za ulazak i opstanak u određenoj grani/delatnosti, s tim da ona preduzeća koja raspolažu proizvodom, zaštićenim patentom ili autorskim pravom mogu se osećati relativno sigurnijim od konkurencije.

Slika 2. Konkurentske snage preduzeća[119]



Intenzitet konkurentskog nadmetanja je prateći efekat interakcije strukturnih faktora. Trka za što boljom pozicijom između postojećih konkurenata odlikuje se primenom različitih taktika, kao što su rat cena, agresivni marketing, uvođenje novih proizvoda i rast prodajnih usluga. Povlačenje novih poteza od jednog konkurenta izaziva odgovarajuće reakcije drugih konkurenata. Iako mu se pripisuju prednosti,

konkurensko nadmetanje ne vodi ka boljitku za preduzeće i granu. Zbog reakcije konkurenata na ponašanje jednog preduzeća na tržištu, po pravilu pati cela grana. Damping cene i cenovni rat u celini su tipičan primer ovakvog ponašanja. Intenzitet konkurencije u grani/delatnosti zavisiće od njene mladosti i rasta, njene privlačnosti iz aspekta profitabilnosti i dodate vrednosti, povremene prezasićenosti, diferencijacije proizvoda, koncentracije, diverzifikovanosti konkurencije, identiteta robne marke, prepreke izlasku i dr.

Pretnje od supstituta. Nadmetanje sa konkurentima iz svoje grane postepeno se širi i na konkurenciju izvan nje i odnosi se na ona preduzeća koja proizvode supstitute. Već sama činjenica da postoje supstituti ograničava visinu prinosa na uložena sredstva za veličinu koja važi u grani iz koje dolaze supstituti. Stepen uticaja supstituta određen je opštom elastičnošću tražnje. Ulaz supstituta u određenu granu za posledicu ima kolektivnu reakciju svih članova napadnute grupe. Poseban uticaj izazivaju supstituti koji dolaze iz grane s visokom profitabilnošću i to oni sa najvećim delom dodatne vrednosti. Grane s visokom profitnom stopom uvek su atraktivne za imitatore, tako da je njihov ulazak u granu praćen opasnošću od ulaska novih konkurenata. Zbog svega toga, bitno je da preduzeća ocene da li da na imitatore gledaju kao na neminovne faktore konkurencije ili da na njih gledaju strategijski (eliminacija konkurenata).

Pregovaračka snaga kupca reflektuje se konkurisanjem na indirektan način, tj. kroz stalno insistiranje na sniženju cena, većem kvalitetu ili uvođenjem u konfrontaciju postojećih konkurenata (konkurencija za kupce). To sa svoje strane utiče na dodatno povećanje troškova i pad stope rentabilnosti. Broj i koncentracija kupaca i učestalost njihovih nabavki imaju najveći uticaj na snagu kupca. „Značajni kupci" su upravo oni koji svojim nabavkama najviše utiču na poslovanje dobavljača jer predstavljaju veći deo ukupne nabavke. Snaga kupaca je veoma izražena kod standardnih proizvoda. Osim navedenog, snaga kupca je određena veličinom i koncentracijom kupaca naspram firme, troškovima informisanja i preusmeravanja kupaca i njihovom sposobnošću da se integrišu unazad po liniji input - autput veza. Sa ovog stanovištva, malo preduzeće koje prodaje svoje proizvode velikoj kompaniji, gde su količine za njega izuzetno velike, a za kompaniju kupca neznatne, nalazi se u slaboj konkurentskoj poziciji. Efekat marketing miksa i njegova sposobnost mogu da diferenciraju proizvod i izoluju ga od cenovne osetljivosti kupaca.

Pregovaračka snaga dobavljača ima značaj ukoliko dobavljači mogu da povećaju ili smanje cene ili promene kvalitet proizvoda koji za preduzeće predstavlja input. Dobavljači koji imaju snagu sposobni su da utiču na pad rentabilnosti u drugoj grani, koja nije spremna da rast cena iskoristi za diferenciranje ili smanjenje troškova. Posebno se oseća uticaj snage dobavljača u onom slučaju kada je stepen koncentracije u grani koja prodaje veća od stepena koncentracije u grani koja kupuje. Treba napomenuti da raste uticaj snage dobavljača u slučaju kada za njegove proizvode ne postoje supstituti. I na kraju, snaga dobavljača je izraženija ukoliko postoji mogućnost vertikalne integracije unapred.

Analiza snage dobavljača, bez obzira na to što se ona vremenom može menjati, pre svega naglašava potrebu da se pažljivo odabere grana/delatnost i obezbedi neka vrsta okvira za predviđanje uspeha ili neuspeha male firme. Analiza snage dobavljača je od velikog značaja ne samo za mala preduzeća koja planiraju ulazak u određenu granu/delatnost, nego i za preduzeća koja već posluju u određenoj grani/delatnosti, radi utvrđivanja njihovog trenutnog položaja. Kako su ukazali Dewrhust i Burns, mali biznisi neće biti u stanju da na dugi rok prežive u grani/de-latnosti gde ekonomije obima postoje i značajne su.

Ovaj iskaz mora biti objašnjen, pošto svi znamo primere gde su male firme preživele i napredovale u granama/delatnostima sa prisustvom ekonomije obima. Za ovo postoje dva glavna razloga:[17]

Tržište ili proizvod je nov i ekonomije obima se tek razvijaju. Firme još nisu imale vremena da se razviju do optimalne veličine. U ovom slučaju, male firme moraju rasti i nastojati da postanu velike što ranije u svom životnom ciklusu, jednostavno zato da osiguraju svoje poslovanje. Ovo su kompanije tipa „veliki prasak" i postoji tendencija da one opsenjuju i da se o njima mnogo piše u novinama. Međutim, sticanje tržišne dominacije je strategija visokog rizika i na ovom putu do visokog rasta ima mnogo gubitaka, što po male kompanije može biti pogubno.

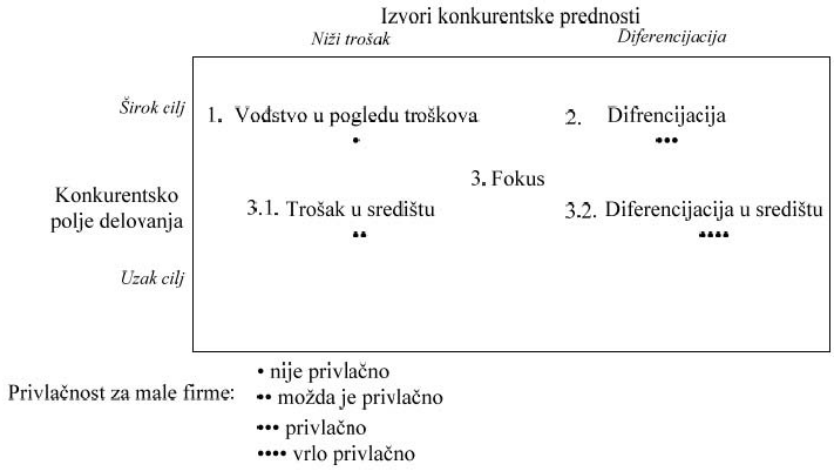
Premda ekonomije obima postoje, tržište ovog proizvoda je ograničeno, ili ukupno ili geografski, pa teorijsku optimalnu veličinu nije moguće dostići. Ovo se događa naročito u visokospecijalizovanim granama/delatnostima. Posedovanje diferenciranog specijalističkog proizvoda ili usluge često ide zajedno sa vladanjem nad dobro odabranim segmentom tržišta, što ukazuje na vođenje strategije „niše".

Mala preduzeća bila bi nesmotrena ako bi preuzela rizik i ušla na tržišta gde su ekonomije obima važne. Diferencijacija je strategija koju je daleko manje rizično slediti. Navedeno podrazumeva iznalaženje onih elemenata marketinške strategije koji čine firmu jedinstvenom i različitom od konkurencije. Ovo obuhvata specijalizovanje u pogledu kupaca ili proizvoda/usluge, a ne metoda proizvodnje, što zatim povlači i mnoge važne elemente strategije, kao što je kvalitet i naglašava jake strane, svojstvene malim preduzećima, koje se tiču inovacija, fleksibilnosti i usluge prilagođene ličnosti kupca.

5.4.4.1. Generičke strategije

Veoma je bitno za novo preduzeće da razvije delotvornu konkurentsku strategiju. Generičke strategije predstavljaju osnovu na kojoj mala preduzeća mogu nastojati da postignu trajnu prednost, s tim da su one uopštene strategije i potrebno ih je „formirati" prema situaciji konkretnog preduzeća. Majkl Porter je, takođe, utvrdio da postoje samo tri temeljna načina za dostizanje održive konkurentske prednosti. Ovi načini prikazani su na sledećoj slici:

Slika 3. Osnove konkurentske prednosti[119]



1. *Vođstvo u pogledu troškova* primenjuje se kad preduzeće planira da postane proizvođač s najnižim troškovima u grani/delatnosti. Ovo pretpostavlja da troškovi mogu biti smanjeni, na primer kroz ekonomiju obima, a to je važno za kupca. Rizici su da vođstvo u pogledu troškova ne može biti održano, jer bi konkurenti mogli da limitiraju dato preduzeće tako što bi tehnološke promene ili bilo koja druga osnova za vođstvo u pogledu troškova mogle biti uzaludne. Ovo je u suštini nepovoljna opcija za većinu malih i novih preduzeća, pošto ona retko mogu postići ekonomije obima svojstvene velikim preduzećima i retko imaju dovoljno kapitala da konstantno investiraju u novu tehnologiju. A kao još važnije, održivo vođstvo u pogledu troškova verovatno može da bude postignuto samo pomoću znatne prednosti koja se tiče relativnog tržišnog učešća, zato što to obezbeđuje preduzeću troškovnu prednost preko ekonomije obima, tržišnu moć i efekte krive učenja. Ovo znači da preduzeće, koje sledi ovu strategiju, mora uvek biti za korak ispred konkurencije kako bi održalo svoju prednost.
2. *Diferencijacija* predstavlja način postizanja konkurentske prednosti gde preduzeće planira da postane jedinstveno u grani/delatnosti po izvesnim dimenzijama koje potrošači široko vrednuju na proizvodu, usluzi. Preduzeće planira da se po izvesnim osobinama izdvoji kao jedinstveno i različito od svojih konkurenata. Diferencijacija je povezana s rizikom da se održi duže vreme, s obzirom na to da konkurenti imitiraju dato preduzeće. Ova strategija može biti interesantna i privlačna za manja preduzeća, naročito kad je kombinovana sa trećom generičkom strategijom.
3. *Fokus* predstavlja oblik generičke strategije gde se preduzeće usredsređuje na usko ciljani tržišni segment, u kombinaciji s nekom od ostalih strategija. Ako preduzeće usvoji strategiju „usredsređene diferencijacije“ kaže se da ono sledi strategiju niše. Fokus je vrlo privlačna opcija za manja i novija preduzeća,

i može biti primenjen uz vođstvo u pogledu troškova, gde koncentrisanje na određene tržišne segmente nudi izvesnu prednost. Rizici, povezani sa ovom strategijom, ogledaju se u tome što ona može biti imitirana. Taj segment iz nekog razloga postaje neprivlačan, počinju da se pojavljuju manji segmenti ili osnova za segmentaciju nestaje, pošto nestanu razlike između segment.

Opšti zaključak je da generičke strategije predstavljaju bitan okvir za razvoj daljih elemenata strategije, kad i taktike koju bi neka firma mogla da primenjuje u svom poslovanju. Saznanje da svaka od navedenih generičkih strategija nosi određeni rizik i pretnje s kojima se konkretno preduzeće može suočiti, nužno ukazuje na potrebu njihovog temeljnijeg sagledavanja, a sve u cilju efikasnije realizacije odabrane strategije. Na slici 3. dat je prikaz nekih od pretnji i rizika s kojima će se susretati preduzeće koje sprovodi ove strategije. Naravno da će se pojedinačno preduzeće suočiti sa mnogo više pretnji koje su povezane s njenim posebnim okolnostima i uslovima u kojima posluje. Slika 4 prikazuje neke od detaljnih elemenata strategije kojih se preduzeće treba pridržavati da bi se suprotstavilo ovim pretnjama i postigao opšti cilj - maksimiziranje profita. Najverovatnije će biti i drugih elemenata zasnovanih na ciljevima koje je kompanija sama postavila, kao i posebnim okolnostima u kojima se nalazi.

Slika 4. Konkurentske pretnje[119]

Od velike je važnosti da firma prepozna suštinu svoje konkurentske prednosti. Za firmu koja sprovodi strategiju diferencijacije to znači razumevanje osnove njene diferencijalne prednosti. Ona se može zasnivati na: pravnim propisima (licenca, autorsko pravo, itd.), elementima proizvoda (kvalitet, dizajn, pakovanje, itd.), servisu koji se nudi mušterijama ili nekim neopipljivim elementima, kao što je imidž. Ako je reč, na primer, o prodavnici, prednost se može zasnivati na lokaciji – jedina prodavnica tik pored bloka stambenih zgrada. U svakom slučaju što je više elemenata

na koje firma može pouzdano da računa da su je izdiferencirali od konkurencije, to je svakako bolje. Međutim, ti elementi moraju biti realna prednost i povećavati vrednost proizvoda/usluge sa stanovišta mušterije. Ako firma ima elemenata koji je mogu diferencirati od konkurencije, tada ona treba da ih agresivno ističe, obično preko snažnog identiteta robne marke.

Tržišne niše. Razvijanje tržišne niše, oslanjajući se na diferenciranje biznisa od njegovih konkurenata, može biti strategija koja manjim firmama nudi bolju šansu za održivi rast. Čak se i velike kompanije mogu osećati ugroženim od kompanija koje sprovode strategiju niše. Njihova "specijalnost" može svoju osnovu naći u proizvodu ili tržištu, ali jasnu diferencijaciju često prati dobro usmerena segmentacija tržišta. Ključ segmentacije upravo leži u sposobnosti da se identifikuju jedinstvene prednosti koje proizvod ili usluga nude potencijalnim mušterijama. Diferencija se najčešće odnosi na:

- iznalaženje elemenata u marketinškom miksu koji su "jedinstveni" za taj biznis;
- specijalizovanje za mušterije ili proizvode/usluge pre nego za metode proizvodnje;
- naglašavanje necenovnih elemenata (kvalitet itd.);
- isticanje jakih strana svojstvenih malom preduzeću, kao što su inventivna fleksibilnost ili usluga, prilagođena potrebama mušterije i dr.

Slika 5. Elementi strategije[119]

Vodstvo u pogledu troškova Čvrsta kontrola troškova Investirati u smanjenje troškova Nastojati postići obim potreban da se ostvari ekonomija obima Držati korak sa promenama u tehnologiji Ulagati u prepreke ulasku		***Diferencijacija*** Pojačati difrerencijalnu prednost Izgraditi imidž robne marke Osloniti se na specijalističke veštine/umeća Agresivno reagovati na konkurente ili na nove tržišne učesnike Ulagati u prepreke ulasku Nadgledati promene na tržištu
	Fokus Nadgledati promene u tržišnom segmentu Biti svestan tržišnih ograničenja za održanje niše Ulagati u prepreke ulasku	

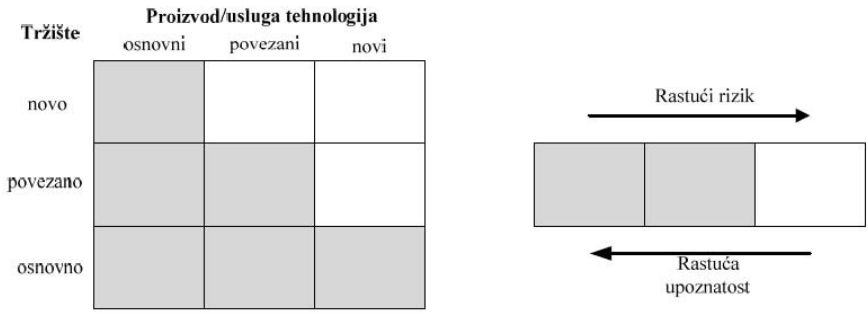
Identifikovanje tržišne niše je vrlo efikasno u slučaju kada je usmereno na usko definisani segment tržišta. Ponekad ovo može da obuhvati koncentrisanje na praznine koje su veće kompanije ostavile za sobom. Možda jedini problem sa tržištem

tipa niše jeste što je ono vrlo usko, ograničeno, ali upravo ono što bi za veće kompanije moglo da bude ograničeno, manjim preduzećima nudi niz povoljnih prilika. Međutim, okruženje se stalno menja, tržište se povećava ili smanjuje, tehnologija se menja, kao i mušterije koje se sele s jednog dela tržišta na drugo. Kako se menja stanje na tržištu tako se menjaju i povoljne prilike i ono što bi tokom jednog perioda moglo pružati dobru nišu, to se u drugom periodu može pretvoriti u prostor slobodan za sve.

Diverzifikacija

U svojoj potrazi za rastom i konkurentnošću malo preduzeće ima četiri opcije, koje se ilustruju matricom proizvoda i tržišta i prikazane su na slici 6.

Slika 6. Matrica proizvod/tržište[119]



1. Preduzeće može da ostane kod svog baznog proizvoda ili usluge, kao i na svom postojećem tržištu, te da jednostavno pokuša sa daljim prodorima na tržištu. Ovo podrazumeva da na istom tržištu više proizvođača prodaje i proizvod. Ovo je normalno opcija najnižeg rizika, mada će doći tačka kad dalje prodiranje nije moguće ili nije ekonomično.
2. Ono može da za svoje postojeće tržište razvija povezane ili nove proizvode. Na primer, jedan biznis koji ima dozvolu za prodaju alkoholnih pića mogao bi početi da prodaje bezalkoholna pića ili cigarete. Ovo se može nazvati razvojem proizvoda.
3. Ono može razvijati povezana ili nova tržišta za svoje postojeće proizvode. Biznis koji ima dozvolu za prodaju alkoholnih pića mogao bi otvoriti novi ogranak na području u blizini grada, ili bi mogao pokušati da prodaje neposredno restoranima. Ovo se naziva razvojem tržišta.
4. Ono bi moglo pokušati da se useli u povezana ili nova tržišta s povezanim ili novim proizvodima. Uz biznis koji ima dozvolu za prodaju alkoholnih pića mogao bi pokušati da prodaje cigarete neposredno ugostiteljskim objektima (motelima, restoranima). Pošto ova strategija uključuje nepoznate proizvode ili nepoznata tržišta, ona je visoko rizična.

Sve prethodno razmotrene strategije nazivaju se „horizontalne strategije“. Malim firmama koje su usmerene ka rastu otvorene su dve dalje strategije: prvo, „vertikalna integracija unazad“, gde firma postaje svoj sopstveni dobavljač nekih osnovnih sirovina ili usluga; drugo, „vertikalna integracija unapred“, gde firma postaje svoj sopstveni distributer ili trgovac na malo. Obe strategije povlače za sobom nove tehnologije proizvoda ili usluga i nove mušterije i zbog toga su relativno rizične.

Istraživanja pokazuju da uspešne firme slede strategiju inkrementalnog, uglavnom unutrašnjeg rasta. One se pažljivo premeštaju na nova tržišta s postojećim proizvodima ili prodaju nove proizvode postojećim mušterijama. Strategija diverzifikacije je visokorizična i za usvajanje je samo posle pažljivog razmatranja i analiziranja. Manja preduzeća moraju oprezno razmotriti da li diverzifikacija stvarno odgovara njihovim potrebama. Ako je treba prihvatiti, možda najsigurniji način za to bile bi strateške alijanse ili ulaganja.

5.5. SAVREMENE METODE I TEHNIKE PLANIRANJA

5.5.1. SWOT analiza

SWOT je akronim od engleskih reči: Strenghts (snage), Weakness (slabosti), Opportunities (šanse) i Threats (pretnje). SWOT analiza predstavlja alat za planiranje strategije kojim se sučeljavaju interne snage i slabosti organizacije sa eksternim šansama i pretnjama. Analiza snaga i slabosti preduzeća u literaturi se naziva i interna procena pošto se odnosi na faktore unutar organizacije koje ona može kontrolisati. Značajno je da preduzeće svoje strategije bazira na svojim snagama, što naročito dolazi do izražaja kod izbora strategije diverzifikacije. Snage i slabosti se ne odnose samo na one materijalne prirode (npr. postrojenja, proizvodi ili kancelarije) već i na nematerijalne karakteristike koje mogu biti veoma važne, kao što su ugled preduzeća, njegova intelektualna svojina, rezultati inovativne aktivnosti i slično.

Poželjno je da SWOT analizu izvrše menadžeri u oragnizaciji, koji je dobro poznaju ili u saradnji sa spoljnim konsultantima koji imaju specijalne analitičke veštine i nezavisno gledanje. Ovo je značajno zbog toga što u organizacijama uglavnom preovladava ili suviše optimistično ili pesimističko gledanje. Definisanje snaga i slabosti u praksi delimično predstavlja pitanje činjenica, a delimično stvar procene. Subjektivnost, nedostatak poverenja i želje sa suočavanjem sa stvarnošću mogu otežavati organizaciji da spozna sebe.[64] Uobičajna tehnika za identifikovanje snaga i slabosti je brainstorming sa grupom od 10-12 članova.[65]

Unutrašnja procena se odnosi na menadžment, zaposlene, finansije, proizvode, usluge, marketing, tehnologiju, efikasnost opreme, itd. Ona ne daje rešenja, već procenjuje interne faktore sa aspekta poslovanja. Što se tiče snaga preduzeća, bitno je

ukazati na ulogu diferencijacije proizvoda i usluga, pri čemu je važno naglasiti da nije dovoljno da se bude različit, već to mora biti u značajnim karakteristikama.

Nešto što menadžeri možda smatraju snagama može da se pokaže neutralno kada se analizira u odnosu na okruženje. Takođe, faktor koji je mogao biti snaga u prošlom periodu, ne mora biti relevantan kada se uzme u obzir način na koji se menja eksterno okruženje. Preporučuju se tri kriterijuma za klasifikovanje određene snage ili slabosti kao strategijske:

- da je imala važan uticaj na delovanje u prošlosti,
- da može imati glavni uticaj na budućnost i
- da ističe preduzeće u odnosu na konkurente.[66]

Eksterna procena uključuje šanse i pretnje koji su obično van kontrole preduzeća. Identifikuju se oni trendovi i događaji iz okruženja za koje se smatra da će imati značajan uticaj na rezultate poslovanja organizacije. Šanse su nešto što može biti iskorišćeno kao prednost organizacije. Pretnje mogu biti aktuelne ili potencijalne u nekom periodu u budućnosti. Procena eksternih okolnosti kao šansi ili pretnji obično zavisi od sposobnosti organizacije da ih iskoristi. Tako npr. progresivno preduzeće tehnološku promenu može smatrati kao šansu, a konzervativno kao rizik. Šanse i pretnje mogu biti vezane za tržište, ekonomiju, tehnologiju, društvo, pravnu regulativu i ekologiju.

Slika 7. SWOT analiza za neko proizvodno preduzeće[55]

SNAGE ◆ Veliko preduzeće ◆ Dobar imidž ◆ Dobri resursi...	**SLABOSTI** ◆ Nedovoljna fleksibilnost ◆ Izdaci za promociju sa ◆ velikom disperzijom na razne medije i metode
ŠANSE ◆ Razvoj novih proizvoda ◆ Prodor na nova inostrana tržišta ◆ Dalji razvoj ekonomije obima	**PRETNJE** ◆ Ulazak na tržište ◆ inostranih kompanija ◆ Visoke kamatne stope

Preduzeće bi trebalo da aktivira snage, prevaziđe slabosti, iskoristi šanse i da se odbrani od pretnji. Ovo je jedan od najznačajnijih segmenata čitavog planskog procesa. SWOT analiza omogućava menadžerima da sagledaju da li će njihovo preduzeće biti u stanju da ostvari plan i koje će prepreke verovatno biti prisutne. SWOT analiza se može vršiti na nivou organizacije kao celine, na nivou organizacione jedinice, ali i na nivou geografskog područja, odnosno tržišnog segmenta gde je poseban interes da se procene šanse i pretnje. Veoma je važna i prezentacija rezultata i komunikacija.[67]

5.5.2. Metod kritičnih faktora uspeha

Pomoću metoda kritičnih faktora uspeha ciljevi organizacije se prevode u plan akcije. KFU se odnose na bazične interne ili eksterne uslove za strategiju preduzeća i na one sposobnosti ili resurse koji moraju biti dostupni. Odnosno, ovaj metod ističe razliku između snaga koje postoje u organizaciji i onih koje su neophodne da bi se ostvarila njena misija.[68] Predstavljaju ograničeni broj područja u kojima će rezultati, ukoliko su uspešni, osigurati konkurentsko poslovanje organizacije. Može se shvatiti i kao korak između iskaza ciljeva organizacije i niza operacija.

Kritični faktori uspeha mogu biti: događaji, uslovi, okolnosti ili aktivnosti. Oni mogu proizilaziti iz:[69]

- ishoda eksternih događaja gde postoji izloženost riziku,
- dostignuća jednog ili više pojedinaca (npr. članovi nekog inženjerskog projektnog tima) i
- unutrašenjeg operativnog procesa (npr. poboljšanje kvaliteta proizvoda).

Primenom ovog metoda, faktori koji su identifikovani kao esencijalni za uspeh organizacije služe kao primarni integrativni mehanizam između dugoročnih ciljeva menadžera i usmeravanja resursa sa jedne strane i izvršnih aktivnosti sa druge strane. Poznavanje i korišćenje KFU obezbeđuje planski proces kojim se formulisana strategija čini operativnom i uspešno se kontroliše.

U primeni metoda KFU vrši se intervju sa svakim menadžerom pri čemu on određuje ključna područja aktivnosti u kojima su uspešni rezultati neophodni da bi se ostvarili ciljevi. Posle intervjuisanja menadžera vrši se tzv. „analiza poravnanja“ kojom se KFU pojedinih menadžera udružuju i preispituju. U trećem koraku učestvuju svi ključni menadžeri koji diskutuju o KFU. Rezultat je menadžerski fokus kritičnih faktora. Kritični faktori uspeha moraju da:[55]

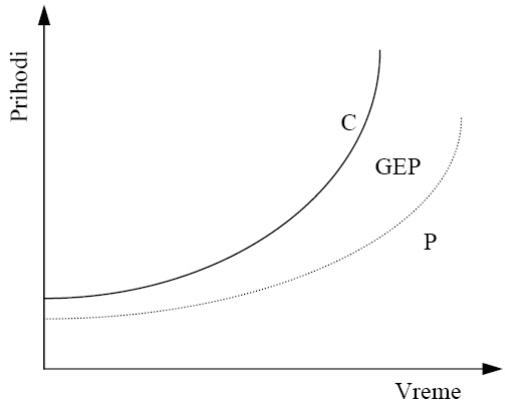
- održavaju uspešnost definisane strategije,
- predstavljaju osnovu ove strategije,
- budu u stanju da mobilišu menadžere i zaposlene i
- budu specifični i merljivi.

Metod KFU ponekad dovodi do reorganizacije i do realokacije resursa. KFU se mogu odrediti na nivou organizacije kao celine, ali i za organizacione jedinice i pojedine menadžere. Ovaj metod pomaže kod procesa planiranja i kontrole u identifikovanju, organizovanju i proceni kritičnih informacija na način koji podržava sprovođenje strategijskog plana. Pokazao se veoma korisnim u formulisanju i kontroli sprovođenja strategije u organizaciji koja ga je primenjivala. Doprineo je da se premosti jaz između vizije vrhovnih menadžera i sprovođenja strategije. Takođe, zahvaljujući metodu KFU menadžeri dobijaju prave informacije o kritičnim područjima i strategijskom napredovanju preduzeća.

5.5.3. Anliza gepa

Gep predstavlja razliku između određenog cilja kao planske odluke i predviđanja. Obično vrši tzv. „status-quo“ predviđanje, odnosno potrebno je da se analizira i zatvori gep između ciljeva, koje preduzeće planira da realizuje i onoga što je verovatno da će se ostvariti ukoliko se ništa ne preduzme. Polazi se od raspoloživih podataka o prošlom i sadašnjem poslovanju preduzeća koji se odnosi na obim prodaje, visinu dobiti, obrt, itd. Potom se vrši ekstrapolacija prošlih i sadašnjih podataka da bi se predvidela buduća pozicija preduzeća u slučaju kada ono ne bi učinilo nikakav napor da promeni situaciju.

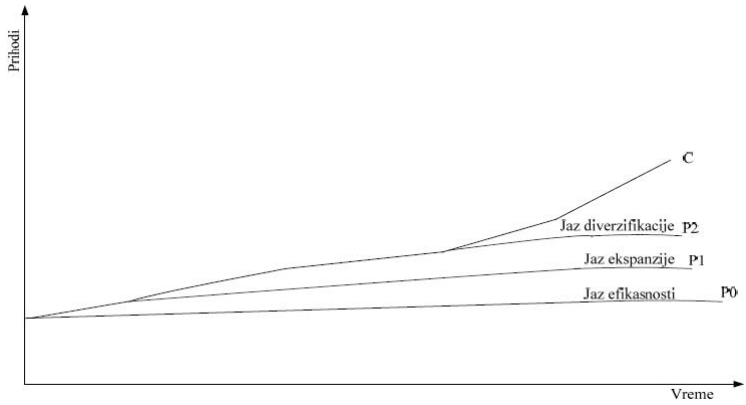
Slika 8. Jaz profita[55]



Analiza jaza se koristi u strategijskom planiranju pri čemu se njome predstavljaju ciljevi koje preduzeće namerava da ostvari, što se očekuje od sadašnjeg delovanja i kakav je gep između očekivanog i zahtevanog. Strategija je, pri tome, vezana za popunjavanje ovog jaza.[70] Kada se otkrije značajni gep, potrebno je da se preduzme određena korektivna akcija. Nužno je uzeti u obzir vreme koje je neophodno da bi akcija za popunjavanje jaza dovela do željenog efekta. Postoje sledeći načini popunjavanja jaza profita:

- interno povećanje efikasnosti,
- ekspanzija u okviru postojeće industrijske grane, koja može da uključi penetraciju tržišta, razvoj proizvoda i razvoj tržišta i
- diverzifikacija na nova područja.

Slika 9. Komponente ukupnog jaza[55]



Vidi se da je potrebno duže vreme za diverzifikaciju nego za ekspanziju, dok se najbrže može povećati efikasnost. Analiza jaza ukazuje menadžerima koliko bi moćne trebalo da budu njihove nove strategije da bi „pomerile" preduzeće odande kuda bi išlo kada bi se sledile sadašnje strategije ka tamo gde ono želi da ide. Može se desiti situacija da nam izgleda da gep ostaje isuviše veliki i uz nove strategije i predložene akcione planove. U tom slučaju prihvaćeni ciljevi se moraju revidirati na dole i postaviti novi, realniji. To znači da u krajnjoj instanci postoje dva načina popunjavanja jaza: revidiranje ciljeva ili sprovođenje akcija da bi se poboljšalo poslovanje. Analiza jaza se može uspešno koristiti i u slučaju produktivnosti, kod raskoraka između ciljeva nivoa kvaliteta proizvoda ili usluga i ostvarenih nivoa, kao i u planiranju razvoja finansijskih i materijalnih resursa.

5.5.4. Metod scenarija

Scenariji su sled onoga što se može desiti. Oni predstavljaju sistematski način posmatranja i analiziranja društevnih i tehnoloških promena, demografskih trendova i implikacija ovih i drugih faktora na svet u celini, na pojedine zemlje, industrije i preduzeća. To znači da su scenariji pre način percepcije nego metod predviđanja. Poslovni scenariji idu dalje od pukog pregledanja mogućnosti, jer oni imaju unutrašnju logiku, ali su različiti od prognoza jer nemaju njihove detalje, njihov *timing*, ni bazu u istoriji.[71] Svrha scenarija je da izlože na što ubedljiviji način određen broj „mogućih" budućnosti. Definišu se i kao rezultat sistematskih pokušaja da se razviju složeni iskazi o budućim uslovima relevantnim za preduzeće.[55]

Alternativni scenariji predstavljaju nekoliko potpuno različitih budućnosti, od kojih ni jedna ne mora biti „prava", ali koje primoravaju menadžere da razmišljaju o ekonomskim i poslovnim mogućnostima i često se suprostavljaju njihovim tradicionalnim stavovima. Menadžeri koji su pripremljeni na nekoliko nekonvencionalnih ishoda biće spremni da se suoče sa realnim svetom, ma kakav on mogao da bude.

Scenariji često predstavljaju kvalitativno predviđanje događaja, ali su za razliku od tradicionalnog predviđanja, zasnovani na verovanju da je veoma teško meriti i kontrolisati budućnost. I kada su kvalitativni, oni su ipak detaljni. Trebalo bi da identifikuju ključne elemente koji mogu da utiču na delovanje preduzeća.[72] Scenariji mogu sadržati i kvantitativne pokazatelje (npr. stope rasta, procentualna učešća u određenoj strukturi, količinske odnose). Scenariji su najpodesniji za duže vremenske periode, za složene situacije gde su relevantni mnogi faktori od kojih se neki ne mogu kvantifikovati, za situacije sa visokom neizvesnošću i slično. Ovaj metod je naročito pogodan za dugoročne procene šireg domena koje se odnose na buduće kupce, tržište i konkurentsko ponašanje. Stoga je njegova važnost što omogućava bolje razumevanje potencijalnih budućnosti i njihov uticaj na ključne faktore odlučivanja.

Primena metoda scenarija je pokazala prednosti u uslovima turbulentnog okruženja, neizvesne budućnosti i potreba da organizacija bude spremna da odgovori na mnoge različite eventualnosti. Značajna prednost je što omogućava uvid i razumevanje snaga koje će oblikovati neizvesnu budućnost u kojoj će preduzeće poslovati.

5.5.5. Metod portfolia

Portfolio planiranje pretpostavlja da je upravljanje preduzećem slično upravljanju portfoliom investicija. Svaka poslovna aktivnost u preduzeću je jedinstvena po svom rastu, po novčanim tokovima i visini profita. U strategijskom planiranju veliki značaj imaju portfolio modeli. Pošto strategijsko planiranje polazi od jasno definisanih ciljeva i adekvatnih sredstava za njihovo dostizanje, u prvom planu se nalazi problematika alokacije resursa, pri čemu su menadžerima od velike pomoći portfolio matrice. Ono što je zajedničko portfolio modelima je to da jedna osa predstavlja određene snage organizacije a druga okruženje.

Modeli portfolia se razlikuju po dimenzijama koje se koriste za njihovu konstrukciju. Bazična portfolio matrica, koju je razvila Bostonska konsultanska grupa (BCG) ima dimenzije: relativno tržišno učešće (apcisa) i rast tržišta (ordinata).[67] Relativno tržišno učešće preduzeća (RTU) na datom tržišnom segmentu se izračunava deljenjem njegovog tržišnog učešća učešćem vodećeg konkurenta.[73]

$$\textbf{RTU} = \frac{\textbf{Ukupni obim prodaje preduzeća}}{\textbf{Ukupni obim prodaje vodećeg konkurenta}}$$

Tako npr. odnos 0,3 znači da prodaja konkretnog preduzeća predstavlja svega 30% liderovog tržišnog učešća. Pokazatelj 1 ili veći označava tržišno vođstvo. Povećanje učešća na tržištu dovodi do korišćenja efekata obima i krive iskustva, što predstavlja bitan element profitabilnosti.

Stopa rasta tržišta definiše se kao:[74]

$$\mathbf{TSR} = \frac{\textbf{Ukupna prodaja na tržištu u periodu t+1 - Ukupna prodaja na tržištu u periodu t}}{\textbf{Ukupna prodaja na tržištu u periodu t}}$$

Pri tome TSR veća od 0, jednaka 0 ili manja od 0 predstavlja indikatore rastućeg tržišta, statičnog tržišta i opadajućeg tržišta, respektivno. Dimenzija „rast tržišta" počiva na konceptu životnog ciklusa proizvoda, koji implicira da bi u perspektivan posao (proizvod) na brzo rastućem tržištu trebalo da se investira. Visina učešća na tržištu jednog proizvoda (posla) određuje njegovu sposobnost stvaranja gotovine, a rast tržišta njegove potrebe za finansijskim sredstvima. Dugoročna profitabilnost preduzeća, na osnovu ovog modela portfolia, zavisi od portfolia proizvoda (poslova) sa različitim stepenom rasta tržišta i različitim tržišnim učešćem. Unutrašnja struktura portfolia bi trebalo da bude funkcija ravnoteže rasta tržišta i veličine tržišnog učešća.

U ovom modelu su moguće četiri različite strategijske pozicije koje su date u četiri kvadranta matrice, a koje zavise od pomenute dve dimenzije, odnosno od rasta tržišta i veličine tržišnog učešća. Tako da se razlikuju proizvodi koji su nazvani „zvezde", „znaci pitanja", stvaraoci gotovine – „krave muzare" ili „psi".

Slika 10. BCG portfolio matrica[55]

Stopa rasta tržišta	**I „ZVEZDE"**	**II „ZNACI PITANJA"**
	III „KRAVE MUZARE"	**IV „PSI"**

Relativno tržišno učešće

Proizvodi koji pripadaju prvom kvadrantu matrice se označavaju kao „zvezde", odnosno to su proizvodi koji imaju visoko učešće na tržištu sa visokom stopom rasta i predstavljaju osnovne nosioce razvoja. Proizvodi u drugom kvadrantu matrice imaju nisko učešće na tržištu sa visokom stopom rasta, poznati su kao „znaci pitanja". Proizvodi u trećem kvadrantu matrice su stvaraoci gotovine - „krave muzare". To su proizvodi koji imaju visoko tržišno učešće na sporo rastućem tržištu. U četvrtom kvadrantu matrice, proizvodi se označavaju terminom „psi" i imaju nisko tržišno učešće na sporo rastućem tržištu.

Preduzeće bi trebalo da eliminiše proizvode „pse“ a da finansijska sredstva, koja obezbeđuju proizvodi u trećem kvadrantu, usmeri ka najperspektivnijim proizvodima „znacima pitanja“, da bi oni došli u strategijsku poziciju „zvezda“, koja obezbeđuje dugoročnu rentabilnost. Na ovaj način se upravljanjem portfoliom proizvoda obezbeđuje ravnoteža između stvaranja i korišćenja gotovine. Zato je poželjno da preduzeće ima uravnotežen portfolio proizvoda, što zahteva značajna ulaganja u proizvode „zvezde“, zaštitu proizvoda stvaralaca gotovine, koji će generisati sredstva za selektivno investiranje u „znake pitanja“ i dezinvestiranje - eliminisanje proizvoda „pasa“ iz proizvodnog programa.[75]

5.5.6. Simulacija

Simulacija je tehnika koja se koristi da bi se opisalo ponašanje realnog sistema tokom vremena.[76] Menadžer je primoran da donosi odluke čiji se efekti mogu samo delimično predvideti, a simulacija mu omogućava da izučava sistem kojim upravlja imitirajući ili simulirajući njegovo ponašanje. Menadžer koristi „simulator poslovanja“, odnosno model koji će reprodukovati ponašanje realnog sistema i omogućiti menadžeru da preispita efekte njegovih upravljačkih akcija pre nego što ih primeni na samo poslovanje.[77]

Sa aspekta planiranja, značajno je da se simulacija odnosi na oponašanje realnog sistema da bi se došlo do određenih zaključaka o njegovom ponašanju ili njegovom stanju u određenom momentu bez potpunih informacija o tom ponašanju, odnosno stanju. Simulacija uključuje konstruisanje replike ili modela sistema na kome se eksperimentiše i testiraju alternativni tokovi akcija. Ovo omogućava bolji uvid u problem i poziciju iz koje bi trebalo da se traži rešenje problema.

Simulacijom uz korišćenje određenog matematičkog modela se određuje kako bi se realni sistem ponašao u promenljivim uslovima, posmatrajući ponašanje modela sistema kada se promene vrednosti njegovih varijabli i parametara iz okruženja. Simulacionim modelom se može:

- objasniti poslovni fenomen,
- laboratorijski predvideti ponašanje preduzeća kao sistema,
- oceniti korisnost odluka koje bi trebalo doneti i
- omogućiti da menadžeri analiziraju kvalitet svog poslovnog rasuđivanja.[78]

U suštini se radi o pristupu „pokušaja i grešaka“ koji omogućava da se opiše problem i da se razumeju značajni faktori putem postavljanja pitanja i sagledavanja odgovora. Empirijska istraživanja su pokazala da većina računarskih modela korporativnog planiranja predstavljaju tzv. „šta-ako“ modele, odnosno modele koji simuliraju efekte alternativnih politika menadžmenta i pretpostavki o eksternom okruženju preduzeća.[79]

Sa aspekta planiranja, važne su prednosti simulacije na računaru, koji se ogledaju u brzom i jeftinom istraživanju alternativa promenom vrednosti pojedinih parametara ili varijabli, ukoliko je struktura modela dovoljno fleksibilno postavljena. Mnogi simulacioni modeli su značajni sa aspekta kreiranja plana na nivou preduzeća kao celine, kao i parcijalnih planova, pri čemu se koriste da:

- istraže karakteristike pojedinih sistema,
- izvrše poređenja između različitih sistema i
- prouče efekte promena unutar određenog sistema.[80]

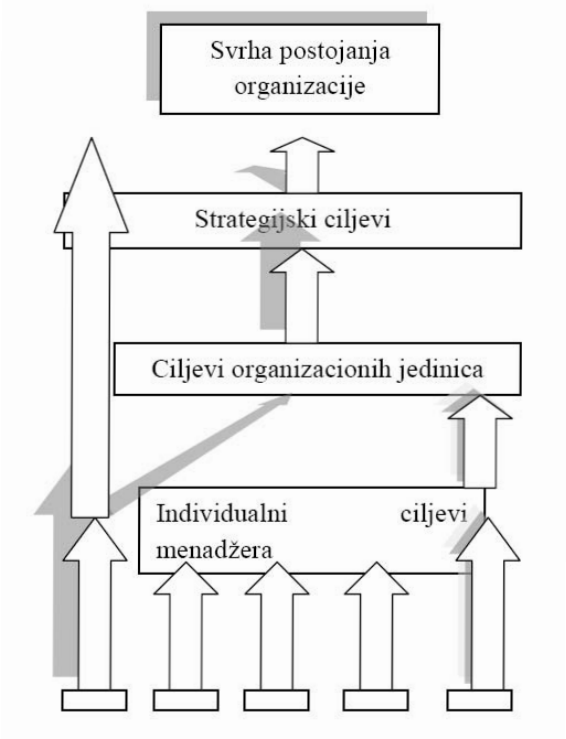
Primena metoda simulacije u procesu planiranja ima izuzetnu važnost u uslovima turbulentnog okruženja i velike neizvesnosti poslovanja. Za planera je izuzetno značajna mogućnost postavljanja pitanja tipa „šta će biti ako...?

5.5.7. Upravljanje putem ciljeva

Upravljanje putem ciljeva (*Management By Objectives – MBO*) predstavlja značajnu tehniku menadžmenta koja koristi ciljeve kao primarno sredstvo pomoću koga se upravlja organizacijom, polazeći od toga da su ciljevi, kao planske odluke, toliko značajni da se ovaj pristup bazira isključivo na njima.[55]

Sam termin upravljanje putem ciljeva uveo je P. Drucker.[81] On je pošao od toga da je važno da su sve aktivnosti usmerene ka jedinstvenim ciljevima poslovanja. Svaki menadžer mora imati potpuno jasne ciljeve. Pri tome bi menadžeri na nižem nivou trebali da imaju ne samo iskaz i formulaciju svojih vlastitih ciljeva, već i ciljeva svoje organizacione jedinice i ciljeva preduzeća kao celine. Menadžer je odgovoran za doprinose koje njegova organizaciona jedinica daje ciljevima organizacije u celini. Stoga se rezultati koje ostvaruje pojedini menadžer moraju meriti prema tome koliko oni doprinose uspehu preduzeća. Ovim se zahteva od menadžera da sam razvija i postavi ciljeve svoje organizacione jedinice, s tim što viši menadžeri imaju pravo da ih potvrde ili odbace. MBO zahteva značajan napor i posebne instrumente, jer u preduzeću menadžeri nisu automatski usmereni na jedinstvene ciljeve. Najveća prednost MBO-a je u tome što ova tehnika omogućava menadžerima da sami kontrolišu svoje delovanje. Samim tim samokontrola znači veću motivaciju, odnosno želju da se učini najbolje, a ne samo dovoljno dobro.

Slika 11. Hijerarhija ciljeva u velikoj organizaciji[55]



G. Odiorne je popularisao ovu tehniku menadžmenta iznoseći najznačajnije premise MBO:[82]

1. MBO pretpostavlja da je prvi korak u menadžmentu identifikovanje ciljeva organizacije.
2. Kada se formulišu ciljevi pristupa se raspodeli odgovornosti između pojedinih menadžera na takav način da su njihovi ujedinjeni napori usmereni na dostizanje ciljeva organizacije.
3. MBO pretpostavlja da je ponašanje menadžera važnije od njihove ličnosti i da se ono pre može odrediti preko rezultata merenih prema konkretno postavljenim ciljevima nego preko opštih metoda upravljanja.
4. Kod MBO se polazi od toga da je uspešan menadžer situacije, da je ponašanje menadžera vezano za specifične ciljeve i da se menja pod uticajem privrednog sistema u kome deluje.

G: Odiorne posebno ističe da je mera uspešnog delovanja menadžera najvećim delom mera delovanje njegove organizacije. Celokupni proces MBO uključuje:

1. formulisanje ciljeva,
2. identifikovanje i sučeljavanje resursa i potreba,
3. kontrolu delovanja pojedinaca i
4. nagrađivanje uspeha.[83]

Posebno se ističe faza sučeljavanja resursa i potreba, pri čemu pojedinac ne prihvata cilj ukoliko nije uveren da ima neophodna sredstva i sposobnosti da ih ostvari. U skladu sa tim on može da zahteva dodatne ili promenjene resurse. Takođe, on može istaći potrebu za promenama u organizaciji, sistemu komuniciranja ili sistemu kontrole. Nagrađivanje je vezano za stepen ostvarivanja ciljeva.

5.5.8. PIMS program

Karakteristika PIMS programa je da SBU (divizija, proizvodna linija ili profitni centar) predstavlja jedinicu posmatranja i analize. Ovaj program je bio iniciran da bi se obezbedili inputi za planiranje, na nivou strategijskih poslovnih jedinica, kompanija koje učestvuju u ovom programu, pri čemu je naglasak bio na istraživanjima uticaja tržišnih strategija na profit. PIMS program pokušava da odgovori na pitanja kao što je sledeće: „Koje rezultate daju konkretne poslovne strategije i pod kojim uslovima?“[55]

Važan cilj istraživanja PIMS programa je da, bazirajući se na analizi iskustava poslovanja pod sličnim uslovima, pokušava da odgovori na pitanja kao što su:

1. Koja je profitna stopa „normalna“ za datu vrstu poslovanja uzimajući u obzir njegovo tržište, konkurentsku poziciju, tehnologiju, strukturu troškova, itd.?
2. Ukoliko se nastavi sa poslovanjem na isti način, kakvi će biti budući rezultati?
3. Koje su strategijske promene potrebne da se poboljšaju rezultati?
4. Polazeći od specifične buduće strategije kako će se menjati profitabilnost i troškovi gotovine u kratkoročnom i dugoročnom periodu?

PIMS paradigma konkurentske strategije sagledava uspešnost delovanja SBU kao funkciju tri grupe varijabli, koje karakterišu:

1. strukturu tržišta na kome SBU konkuriše,
2. konkurentsku poziciju SBU na tržištu i
3. strategiju koju sprovodi SBU.

PIMS baza podataka je daleko najšira baza strategijskih podataka koja je uopšte razvijena do danas. Ona se koristila za istraživanja u područjima:

- strukture tržišta, tržišnog udela i konkurentske strategije,
- troškova marketinga,
- vertikalne integracije,
- produktivnosti,
- kvaliteta proizvoda i usluga,
- planskih sistema i aplikacija,
- inovacija proizvoda,
- novih poduhvata,
- kapitalnog investiranja i
- akvizicije.[55]

PITANJA ZA VEŽBU

1. Koje vrste planiranja primenjujete u svom ličnom životu?
2. Odaberite neku firmu i definišite njenu misiju.
3. Objasnite razliku između planiranja i predviđanja.
4. Objasnite razliku između vizije i misije.

6. BIZNIS PLAN

Kratak sadržaj poglavlja:

6. BIZNIS PLAN

6.1. Pojam i značaj biznis plana
6.2. Priprema i namena biznis plana
6.3. Forma i sadržaj biznis plana
6.4. Marketing plan
6.5. Operativni plan
6.6. Finansijski plan

6.1. POJAM I ZNAČAJ BIZNIS PLANA

Biznis plan je pisani dokument koji detaljno opisuje predloženi novi poslovni poduhvat i predviđene poslove rezultate. Neosporan je značaj biznis planova za evaluaciju poslovnih ideja i efektivnu komunikaciju preduzetnika sa poslovnim okruženjem. Efektivni biznis plan potvrđuje izvodljivost određene ideje. Može se definisati i kao plan (novog) poslovnog poduhvata, napisan od strane preduzetnika (ili/i lica koje on angažuje) u cilju detaljnog i realnog sagledavanja ciljeva, aktivnosti realizovanja i potencijala novog poslovnog poduhvata. Namenjen je preduzetniku, njegovom najbližem okruženju (porodica,kolege), širem okruženju (lokalna samouprava, fiskalni organi), potencijalnim poslovnim partnerima (banke, dobavljači, kupci, tržište rada i sl.) i konkurentima.[4] Ovaj dokument sadrži prikaz stanja poslovnog procesa određenog preduzeća i osnovne elemente vezane za određeni poslovni poduhvat koji preduzeće želi da realizuje.

Biznis plan se radi uvek kada se proverava neka poslovna ideja, čak i kada ona ne zahteva finansijska ulaganja. Iako preduzetnici u Srbiji biznis plan rade samo kada se obraćaju kreditorima ili saulagačima, u firmama razvijenih zemalja tako se proverava svaka poslovna ideja, jer je veoma važno da se kreativne snage kao i raspoloživa sredstva koriste racionalno.

Biznis plan se radi u sledećim situacijama:

- kada preduzetnik otvara novu firmu,
- kada se vrše ulaganja u novi pogon, rekonstrukciju postojećeg,
- kada se proširuje proizvodnja, uvodi nov ili poboljšava postojeći proizvod,
- kada preduzeće traži spoljne partnere,
- kada se ulaže u oživljavanje preduzeća koje se nalazi u teškoćama,
- kada preduzeće pokreće poslovni poduhvat, a nije u mogućnosti da ga samo finansira,
- kada preduzeće preduzima reorganizaciju i
- kada treba prodati određeno preduzeće ili neki njegov deo.

Biznis plan je instrument kojim se sve više koriste menadžeri u javnom sektoru. Tendencija je da se organizacije u javnom sektoru sve više izlažu konkurenciji na tržištu, odnosno da se njihovo poslovanje postavlja na komercijalnu osnovu. Ovo zahteva razvijanje poslovnog razmišljanja u celoj organizaciji, a izrada biznis plana je, možda, i najbolje sredstvo za to.

Važno je imati u vidu da je biznis plan samo sredstvo za postizanje nekog cilja, a ne sam cilj. Biznis plan pomaže u koordinaciji i komunikaciji na više načina, jer je menadžment prisiljen da misli o odnosima između pojedinih operacija i preduzeća kao celine.

Na osnovu biznis plana korisnik treba da dobije kompletnu predstavu o tome šta preduzeće namerava da preduzme u sadašnjem trenutku i o šansama za uspešnu realizaciju budućih poslova. Nivo detalja izložen u biznis planovima može varirati,

ali njihova priprema može biti vrlo obimna i duga, zavisno od vremenskih inputa i informacija potrebnih za potpuno razumevanje.

6.2. PRIPREMA I NAMENA BIZNIS PLANA

Sposobnost preduzetnika i njegovog tima da naprave preilminarnu verziju ili finalni biznis plan, dobar je pokazatelj kompetentnosti menadžmenta da realizuje posao na koji se plan odnosi. Menadžment koji može sam da sastavi dobar biznis plan svršeno razume prirodu posla u koji namerava da uđe i svestan je svih rizika koje on nosi. Ovaj dokaz o njihovoj kompetentnosti je posebno značajan ako je plan namenjen eksternim kosrisnicama. Investitori najviše polažu na biznis planove koje je izradila uprava preduzeća, a ne spoljni konsultanti. Vreme angažovanja i obim aktivnosti su indikatori koji utiču na cenu angažovanja spoljnih konsultanata, pa ukoliko uprava preduzeća dobro pripremi biznis plan doprinosi nižim troškovima njegove izrade. Međutim, postoje i situacije kada preduzetnik i njegov tim, pored celokupne izrade biznis plana, angažuju spoljne konsultante i za veći deo njegove pripreme.

Pomoć u izradi preliminarne verzije biznis plana preduzetniku mogu pružiti različiti specijalisti, kao što su stručnjaci za: marketing, finansije, računovodstvo, ljudske resurse, pravne poslove, i slično.

Biznis plan ima dve ključne namene:

- da pomogne preduzeću u obezbeđenju neophodnog kapitala i
- da olakša upravljanje rastom i razvojem preduzeća.

Kao sredstvo za obezbeđenje neophodnog kapitala, cilj biznis plana je da ubedi investitore da je preduzeće identifikovalo tržišne mogućnosti, da raspolaže preduzetničkim i menadžerskim talentima neophodnim za korišćenje identifikovanih mogućnosti i da ima racionalan, uverljiv i koherentan program ostvarenja planiranog prihoda i troškova u predviđenom vremenskom periodu. Ovako posmatran, biznis plan predstavlja „marketinški dokument“ preduzeća ili pravni dokument na osnovu koga se obezbeđuje potreban kapital.

Druga uloga se odnosi na upravljanje rastom i razvojem preduzeća. U tom slučaju, biznis plan treba da omogući menadžerima jasno sagledavanje konsekvenci različitih strategija i taktika, kao i sagledavanje potreba za ljudskim i materijalnim resursima radi otpočinjanja novog ili razvoja posetojećeg poslovnog poduhvata. Biznis plan olakšava vođenje preduzeća i organizovanje planiranih aktivnosti. Dobro izrađen biznis plan omogućava preduzetniku samoocenjivane poslovne ideje. On je značajan i za kontrolu tekućih aktivnosti i praćenje realizacije postavljenih ciljeva. Obično se, jednom mesečno, kontroliše njegova realizacija. Da bi adekvatno odgovorio potrebama kontrole, treba ga prilagođavati određenim promenama, kao što su promene u potrebama kupaca, pojava nove tehnologije, konkurencije i slično.

Biznis plan je namenjen širokom krugu korisnika, kao što su: investitori, kreditori, „smeli“ kapitalisti, dobavljači, potrošači, zaposleni, itd.

Pošto svaka grupa ovih korisnika ima različita očekivanja, biznis plan treba prilagoditi njihovim zahtevima i očekivanjima. Iz tog razloga najbolje je da preduzetnički tim uradi preliminarni biznis plan, ne uzimajući u obzir očekivanja korisnika, a da se kasnije vrše potrebne izmene na osnovu tih očekivanja. U zavisnosti od korisnika poslovnog plana, drugačije se procenjuje njegova vrednost. Investitori i „smeli“ kapitalisti najveći značaj pridaju karakteru preduzetnika, odnosno njegovom iskustvu, znanju, reputaciji i slično, kao i finansijskoj situaciji preduzeća (finansijskoj strukturi, likvidnosti i rentabilnosti). U slučaju kupovine nekog trajnog potrošnog dobra potencijalni kupci mogu zahtevati da vide biznis plan pre toga. Potencijalni dobavljači mogu usloviti potpisivanje dugoročnog ugovora o snabdevanju ili isporuci prethodnim upoznavanjem sa biznis planom preduzeća.

Tabela 1. Pregled pitanja na koja treba obratiti pažnju u biznis planu u zavisnosti od korisnika[100]

Korisnik	Pitanja koja treba naglasiti	Pitanja koja ne treba isticati
Bankari	Novčani tok Aktiva (sredstva) Stabilni rast	Brzi rast Konkurentsko tržište
Investitori	Brzi rast Potencijalno veliko tržište Upravljački tim	Aktiva (sredstva)
Strateški partneri	Sinergija Zaštićeni proizvodi	Pospešivanje prodaje Aktiva (sredstva)
Veliki kupci	Stabilnost usluge	Brzi rast Konkurentsko tržište
Zaposleni	Sigurnost Mogućnosti	Tehnologija
Specijalisti za spajanja i pripajanja	Ranija ostvarenja	Projekcije budućnosti

Može se zaključiti da se prilikom izrade biznis plana moraju uvažavati najmanje tri perspektive, nezavisno od njegovih korisnika.

To su:

- perspektiva preduzetnika (on je najsposobniji da objasni suštinu poslovnog poduhvata, jer najbolje razume njegov koncept i ideju, kao i procese i tehnologiju poslovanja);
- tržišna perspektiva (prilikom formiranja biznis plana poslovanje se treba posmatrati očima kupaca, odnosno potrošača) i

- perspektiva investitora (oni očekuju da biznis plan pruži realne i uverljive projekcije finansijskih veličina, kao što su prihodi, troškovi, novčani tok, finansijski rezultat i slično).

Osnovne karakteristike kvalitetnog biznis plana su:

- razumljivost,
- relevantnost,
- opreznost i
- pouzdanost.

Razumljivost se odnosi na isticanje informacija u planu na takav način da ih korisnici mogu razumeti. Potrebno je da tekst bude što čitljiviji, odnosno treba koristiti što opštije, a ne stručne termine.

Relevantnost se odnosi na iskazivanje informacija koje su značajne korisnicima, odnosno mogu uticati na donošenje odluka. Odnosno, informacije koje nisu potrebne treba izostaviti. Ovaj princip posebno dolazi do izražaja prilikom izrade biznis planova za preduzeća koja već postoje. Tada osnovne metodologije za njegovu izradu prognoziraju poslovanje „sa" projektom i „bez" njega, pa analiziraju razliku ova dva slučaja. Ovaj pristup se odnosi na donošenje zaključka o (ne)isplativosti analiziranog projekta.

Opreznost se prilikom izrade biznis plana ogleda u zahtevu da se nedoumice u projekcijama određenih veličina, kao što su cena, tržišno učešće, pojedini troškovi i slično, rešavaju izborom varijante koja će prouzrokovati lošiji finansijski rezultat.

Pouzdanost je zahtev da se podaci projektuju na osnovu verodostojnih informacija. U tom smislu, pouzdana projekcija cene određenog inputa zahteva adekvatnu analizu tržišta, normativi za proizvodnju proizvoda uslovljeni su kvalitetnom tehničko-tehnološkom analizom i slično.

Danas, uticaji turbulentnog okruženja nameću i uporedivost podataka kao dodatni uslov za kvalitet biznis planova. Kontrolna funkcija planova nije samo bitna za preduzeće, već i za kreditore koji kontrolišu njegovo poslovanje tokom trajanja projekta. Svrha monitoringa je pravovremeno reagovanje na moguće negativne tendencije.

6.3. FORMA I SADRŽAJ BIZNIS PLANA

Forma i sadržaj biznis plana zavise od mnogih faktora, a posebno od delatnosti preduzeća i namene biznis plana. Određene razlike u biznis planu postoje između proizvodnih, uslužnih i trgovinskih preduzeća. Pored ovoga, javljaju se i druge razlike, kao što su: način prodaje, karakteristike proizvodnog procesa, način pribavljanja potrebnih resursa i slično.

Međutim, znatno veće razlike u formi i sadržini biznis plana se javljaju između profitnih i neprofitnih organizacija. Neprofitne su orijentisane na pribavljanje sredstava za obavljanje svoje misije, a ne na prodaju proizvoda i usluga, pa njihov biznis

plan ne sadrži marketing plan, plan proizvodnje i finansijski plan. Sa druge strane, on sadrži delove u kojima je izložen program pribavljanja sredstava za fondove, strategija prikupljanja sredstava i slično.

Na osnovu ovoga, razlikuje se nekoliko tipova biznis plana, kao što su biznis plan za: proizvodna preduzeća, uslužna, trgovinska preduzeća na malo, na veliko, neprofitne organizacije i mešovita preduzeća (pripadaju različitim granama delatnosti). Potreba za preciznim definisanjem sadržine i forme biznis plana uslovljava da se na samom početku prezentiraju sadržaji i forme osnovnih metodologija. S obzirom na značaj Zajedničke metodologije prilikom izrade biznis planova na našim prostorima, osim važeće prezentiraće se i njena forma i sadržaj u momentu njenog inicijalnog prihvatanja kao zvanične metodologije. To je značajno radi praćenja izvršenih promena.

Sadržaj biznis plana prema Zajedničkoj metodologiji iz 1987. godine:[84]

1. sažetak investicione studije,
2. analiza i ocena razvojnih mogućnosti investitora,
3. analiza tržišne prodaje,
4. tehničko-tehnološka analiza,
5. analiza tržišta nabavke,
6. analiza uže i šire lokacije,
7. analiza zaštite čovekove okoline i zaštite na radu,
8. organizacioni aspekti investicije,
9. analiza izvodljivosti i dinamike radova,
10. ekonomsko finansijska analiza,
11. ocena finansijske i tržišne efikasnosti projekta,
12. društvena ekonomska ocena projekta,
13. analiza osetljivosti i
14. zbirna ocena.

Sadržaj biznis plana prema važećoj metodologiji u Republici Srbiji:[233]

1. uvod,
2. opis objekta,
3. analiza i ocena razvojnih mogućnosti investitora,
4. analiza prodajnog tržišta,
5. prikaz idejnih projekata,
6. analiza nabavnog tržišta,
7. prostorni i lokacijski aspekti,
8. analiza životne sredine i zaštite na radu,
9. analiza organizacijskih i kadrovskih aspekata
10. analiza izvodljivosti i dinamike realizacije projekta,

11. ekonomsko-finansijska analiza,
12. finansijsko-komercijlana ocena,
13. društvena ocena,
14. ocena u uslovima neizvesnosti i
15. zaključak.

Sadržaj biznis plana prema UNIDO metodologiji:[234]

1. uvod – koncept programa,
2. osnovni podaci o investitoru,
3. tržište plasmana,
4. tržište nabavke,
5. lokacija,
6. tehničko-tehnološka analiza,
7. organizacija,
8. ekologija,
9. dinamika implementacije projekta,
10. ekonomsko-finansijska analiza i
11. analiza osetljivosti.

Poređenjem Zajedničke i UNIDO metodologije, kao i poređenejem promena Zvanične metodologije, uočljivo je da između njih postoje više formalne nego suštinske razlike. Ukoliko se biznis plan izradi po bilo kojoj od izloženih metodologija, lako će se prilagoditi drugoj osnovnoj metodologiji, odnosno željenoj od strane određene finansijske institucije.

Za izradu biznis plana neophodna je saradnja stručnjaka različitih profila. Najpoželjniji tim trebalo bi da čini sledeća grupa stručnjaka: mašinski inženjer, ineženjer tehnologije, hidro inženjer, elektro inženjer, arhitektonski inženjer, stručnjak za protiv požarnu zaštitu, saobraćajni inženjer, stručnjak za zaštitu na radu, ekologiju, računovodstvo, finansijski analitičar, analitičar tržišta i pravnik. Izbor tima za izradu plana moga biti takav da pokriva najvažnija područja plana.

Nezavisno od delatnosti preduzeća, korisnika biznis plana i ostalih specifičnosti, biznis planovi sadrže delove suštinskog i delove formalnog značaja.

Delovi suštinskog značaja obuhvataju detaljne analize poslovnog konteksta samog projekta u kojima se razmatra proizvodni plan, plan lokacije, marketing plan, finansijski plan i slično. Delovi iz ove grupe daleko su obimniji od ostalih delova biznis plana.

Formalno nezaobilazni delovi biznis plana koji se dostavljaju kreditnim organizacijama, pored naslovne strane i sadržaja, su i delovi koji su precizirani od strane osnovnih metodologija, kao i delovi koji su zahtevani od strane kreditnih organizacija u Srbiji. U prvu grupu formalno nezaobilaznih delova biznis plana spadaju sledeći:

- osnovni podaci o investitoru,
- osnovni podaci o autorima biznis plana,

- analiza razvojnih mogućnosti investitora,
- rezime i
- dodatak.[84]

U drugu grupu spada ponuda garancije, kao nezaobilazni deo biznis plana, zehtevan od strane kreditnih organizacija u Srbiji. Osim dodatka, koji se nalazi na kraju biznis plana, formalni delovi se nalaze na samom početku i slede navedeni redosled.

Korisnici plana iz kreditnih organizacija odluku donose na osnovu spoznaje:

- poslovnih performansi podnosioca kreditnog zahteva,
- kvaliteta ponuđene garancije i
- performansi samog projekta.

Informacije o poslovnim performansama podnosioca zhteva i kvalitetu ponuđene garancije vide se iz formalnih delova biznis plana, dok se performanse samog projekta saznaju iz suštinskih delova plana.

Naslovna strana identifikuje biznis plan i u najkraćim crtama sumira njegov sadržaj. Sadrži osnovne informacije o preduzeću i biznis planu. Teško je izabrati informacije koje treba da sadrži naslovna strana, jer ih nijedna metodologija ne precizira. Međutim, obično su obavezni delovi naslovne strane:

- naziv (firme) preduzeća,
- naznaka da se radi o biznis planu,
- naslov biznis plana kojim se bliže određuje njegov predmet i
- vreme izrade biznis plana.

Vreme izrade je značajna informacija jer većina zajmodavaca traži da plan nije stariji od 6 meseci ili jedne godine. Pored ovih obaveznih delova, naslovna strana može sadržati i dodatne informacije, kao što su:

- iznos traženog zajma,
- izjava o poverljivosti podataka iz plana i
- naznaka o broju primeraka biznis plana.

Ukoliko biznis plan predstavlja predlog za finansiranje onda se na naslovnoj strani umesto oznake „biznis plan“ može navesti „predlog za finansiranje“, sa napomenom kojoj banci se upućuje predlog. Naslovna strana bi trebalo da izgleda što profesionalnije jer nju korisnik prvo vidi kada uzme plan u ruke. Zbog toga se naslovna strana često obogaćuje fotografijama proizvoda ili opreme za čiju se kupovinu traže eksterni izvori finansiranja.

Sadržaj je pregled svih delova biznis plana sa brojevima stranica na kojima ti delovi počinju. Njegov osnovni značaj je u pregledu strukture rada sa ciljem lakšeg snalaženja korisnika biznis plana. Pojedini korisnici iz bankarskog sektora primarnu selekciju vrše na osnovu sadržaja. Sadržaj pokazuje kvalitet samog materijala, respektujući suštinske i formalne zahteve. U dobro struktuiranom biznis planu jasno su odvojeni osnovni delovi, kao što su marketing plan, operativni, finansijski plan i slično. Takođe, značajno je raščlanjavanje osnovnih delova na uže celine.

Osnovni podaci o investitoru obuhvataju osnovne podatke o preduzeću čiji je plan aktivnosti predmet biznis plana. Konkretno, prezentiraju se sledeći podaci:

- pun naziv preduzeća i pravni oblik,
- adresa,
- telefon, faks, e-mail,
- ime direktora,
- osoba za kontakt (ime i funkcija),
- pravni status,
- struktura vlasništva,
- osnivački kapital,
- kapital po poslednjem bilansu stanja,
- datum osnivanja preduzeća,
- datum registracije ili poslednje dopune registracije,
- osnovna delatnost,
- registarski i matični broj,
- poreski identifikacioni broj i
- organi preduzeća.[84]

U okviru ovog dela se najčešće prezentiraju i nazivi poslovnih banaka kod kojih preduzeće ima dinarske i devizne račune, kao i brojevi navedenih računa.

Biznis planove izrađuju autori koji se razlikuju po svom znanju, iskustvu i ostalim karakteristikama. U osnovi, kvalitet autora opredeljuje kvalitet poslovnog plana. Ukoliko je posao sklopljen sa eminentnim preduzećima iz ove oblasti (Ekonomski fakultet, Ekonomski institut, Delloite Touche, Energoprojekt Industrija, Mašino projekt, itd.), pretpostavlja se da iza njegovih pečata stoje autori koji znaju svoj posao. Od 2003. god. uvedene su i licence za inženjere, tako da pored svog potpisa svaki autor stavlja pečat u kome se nalaze osnovni podaci o vlasniku, broju i vrsti licence.

Drugačiji je način prezentiranja informacija o autorima biznis planova ukoliko u izradi učestvuje neafirmisano preduzeće ili individualni autori. U tom slučaju potrebne su dodatne informacije, kao što su: broj biznis planova koje je autor uradio i nazivi najvećih preduzeća u izradi čijih planova je autor učestvovao, uz navođenje delova koje je autor izradio.

Analiza i ocena razvojnih mogućnosti investitora se sastoji iz dva dela:

- analiza dosadašnjeg razvoja investitora i
- analiza budućeg razvoja investitora.

Za razliku od dela gde se prezentiraju osnovni podaci o investitoru, ovaj deo je znatno širi i obuhvata sledeće aspekte: tržišne, tehničko-tehnološke, organizacione i finansijske.

Tržišne informacije služe da informišu korisnika plana o položaju i promenama preduzeća na tržištu nabavke i prodaje. Neke od informacija koje treba izneti su sledeće:

- asortiman proizvoda,
- karakteristike privredne grane,
- glavni proizvodi,
- karakteristike elemenata marketing miksa,
- tržišno učešće,
- učešće glavnih konkurenata na tržištu,
- ukupan broja kupaca,
- glavni kupci i učešća najveća tri kupca u prodaji investitora,
- glavni dobavljači,
- ograničenja u snabdevanju i slično.

Podaci o tehničko-tehnološkim aspekatima poslovnog poduhvata informišu korisnike plana o sledećem: instaliranim kapacitetima, stepenu iskorišćenja kapaciteta u prethodnom periodu, karakteristikama tehnološkog procesa, dinamici dosadašnjih investicionih aktivnosti, prosečnoj starosti tehnološke opreme, transportnim sredstvima u vlasništvu preduzeća i njihovoj prosečnoj starosti i slično.

Informacije o organizaciji prvenstveno se odnose na kvlitet subjektivnog faktora poslovanja. Ovde su najvažnije sledeće informacije: postojeći broj radnika, kvalifikaciona struktura zaposlenih, način organizovanja zaposlenih i slično.

Osnovni izvori finansijskih podataka su bilans stanja i bilans uspeha. Pored njih, kao značajni izvori podataka, mogu biti finansijski izveštaji koji detaljnije objašnjavaju zvanične završne račune.

Analizom budućeg razvoja investitora povezuju se rezultati poslovanja iz prošlosti sa planiranim poslovnim poduhvatom koji je predmet poslovnog plana. Osnovni cilj ove analize je da na osnovu tržišnih, tehničko-tehnoloških, organizacionih i finansijskih aspekata projekta ukaže na sposobnost investitora da realizuje planirani poslovni poduhvat.

Rezime je kratak sumarni pregled suštinskih delova biznis plana i fokusiran je na sam poslovni poduhvat. Njegova osnovna funkcija je da zainteresuje korisnike da pročitaju celokupan biznis plan. Treba da ima dve do tri stane, odnosno da na sažet način istakne prirodu poslovnog poduhvata, tržišni potencijal, finansijske potrebe, profitabilnost poduhvata i slično.

Da bi se istakli svi važni aspekti biznis plana, obično se piše po jedan sumarni pasus za svaki bitan deo plana. Ne postoje čvrsta pravila za pisanje rezimea, osim toga da budu što potpuniji i sažetiji. Rezime se piše na kraju biznis plana, odnosno kada su napisani svi njegovi suštinski delovi. U pripremi rezimea od koristi može biti sledeća kontrolna lista pitanja, grupisanih na osnovne oblasti:[84]

Opis projekta

- Da li je projekat vezan za proizvodnju, pružanje usluga ili trgovinu?
- Da li se radi o novom proizvodu u asortimanu?

Tržište

- Koje je ciljno tržište preduzeća?
- Na koji način preduzeće planira da zadovolji tržišne potrebe?

- Koliko je projektovano tržišno učešće preduzeća?
- Konkurencija
- Ko su neposredni konkurenti?
- Zbog čega će poslovanje preduzeća biti bolje od poslovanja konkurencije?

Operativne aktivnosti

- Koje su karakteristike proizvodnog procesa?
- Da li je za proizvodnju neophodna posebna oprema?
- Da li je neophodno održavati visok nivo zaliha za proizvodnu ili trgovinsku delatnost?

Lokacija

- Gde će preduzeće biti locirano?
- Zašto su izabrana lokacija i izabrani objekat dobri za poslovanje preduzeća?
- Na koji način preduzeće planira da prati demografske promene i promene poslovnog okruženja u okviru svoje oblasti?

Menadžment

- Kakvo upravljačko iskustvo je neophodno za uspešno poslovanje preduzeća?
- Ko će obavljati upravljačke dužnosti?
- Kako su te dužnosti definisane?

Zaposleni

- Kakva je planirana struktura radne snage?
- Kakav će biti sistem nagrađivanja zaposlenih?
- Da li je planirano angažovanje sezonske radne snage?
- Da li je neophodna obuka zaposlenih?

Potrebna sredstva

- Kolika je visina investicionih ulaganja?
- Koliki je iznos zatraženog zajma?
- Za koju vrstu ulaganja se traži kredit?

Rokovi

- Koliko traje predinvesticiona faza?
- Koji su ciljni rokovi za najvažnija ulaganja?

Finansije

- Koliki je projektovan rok trajanja projekta?
- Kolika je projektovana neto sadašnja vrednost?
- Kolika je projektovana interna stopa rentabilnosti?
- Koliko iznosi period povraćaja?
- Koliki je prosečni godišnji neto rezultat?
- Koji su osnovni zaključci iz analize osetljivosti?

U uslovima kada postoji velika disproporcija između ponude i tražnje za kreditima, garancija se javlja kao sastavni deo biznis planova. Po metodologijama za izradu biznis planova ona ne predstavlja njihov sastavni deo, ali se mora ponuditi da bi se skratio vremenski period između podnošenja kreditnog zahteva do njegovog odobravanja. Međutim, u slučaju malih iznosa kredita za jaka preduzeća, odobravanje kredita nije uslovljeno obezbeđenjem garancije.

Svrha garancije je da omogući alternativnu naplatu potraživanja ukoliko dužnik ne bude u stanju da izmiri svoje obaveze. Najkvalitetnije su one garancije koji minimizaraju kreditni rizik. Postoje dve vrste garancija: finansijske i imovinske.

Finansijske garancije se izdaju kreditoru od strane drugih finansijskih institucija. Ako su te institucije sa visokim poslovnim performansama, ove garancije su najkvalitetnije, pa je samim tim i trošak njihovog pribavljanja visok.

Drugi naziv za imovinske garancije je zalog. Manje su kvalitetne od finansijskih jer je potreban duži vremenski period za naplatu potraživanja, odnosno da se određeni zalog proda. Ovu garanciju ne mora da izda zajmodavac, već za njega može da garantuje neko drugo preduzeće svojom imovinom. Kada se nudi ova vrsta garancije neophodno je da se daju sledeći podaci: opis zaloga, trenutna vrednost i metod procene vrednosti (ovlašćeni procenjivač ili sopstveno mišljenje). Neophodno je dati i dokument kojim se dokazuje vlasništvo nad ponuđenom imovinom. U principu, ponuđena vrednost treba da bude bar dva puta viša od visine odobrenog zajma.

Dodatak se odnosi na dokumentaciju koja predstavlja analitičko-dokumentacionu podlogu biznis plana. Odnosno, njime se postiže veća verodostojnost stavova iznetih u planu. Delovi iz dodatka mogu se podeliti u dve grupe u zavisnosti od toga da li se odnose na formalne ili suštinske delove poslovnog plana. Dokumenta koja se odnose na formalne delove biznis plana obično su sledeća: ugovor o osnivanju, registracija, dopuna registacije, potvrde poslovnih banaka o dinarskim i deviznim računima preko kojih preduzeće obavlja platni promet, karton deponovanih potpisa, statistički list o razvrstavanju preduzeća, potvrda o izdatom poreskom identifikacionom broju, statut preduzeća, završni računi, napomene uz finansijske izveštaje, izveštaji revizora, dugoročni ugovori sa kupcima i dobavljačima koji nisu u neposrednoj vezi sa samim projektom, odnosno regulišu prava i obaveze proistekle iz prethodnih aktivnosti preduzeća i sl.

Dodaci koji argumentuju stavove iznete u okviru suštinskog dela biznis plana mogu biti: ponude ispručioca opreme, ponude za izvođenje objekta, sporazumi o kooperaciji, predugovori sa kupcima i dobavljačima vezani za konkretan projekat, stavovi i rešenja zvaničnog organa, stavovi merodavnih institucija, skice, crteži, projekti i dr.

6.4. MARKETING PLAN

Marketing plan je jedan od najvažnijih delova biznis plana. U Zajedničkoj metodologiji umesto termina „marketing plan“, koriste se pojmovi „analiza prodajnog tržišta“ i „analiza nabavbog tržišta“, a u UNIDO metodlogiji „tržište plasmana“ i „tržište nabavke“.

Potrebe kupaca predstavljaju središte poslovnog koncepta svakog tržišno orijentisanog preduzeća. Marketing plan se usredsređuje na kupce, odnosno kako da se na najbolji način zadovolje njihove želje i potrebe. Odnosno, to je plan svih aktivnosti u procesu stvaranja i isporuke proizvoda potrošačima. Marketing plan treba da doprinese:[84]

- utvrđivanju potreba potrošača, što se postiže istraživanjem tržišta;
- određivanju ciljnih tržišta na kojima će preduzeće poslovati;
- utvrđivanju konkurentske prednosti i na tim prednostima definisanje tržišne (marketing) strategije i
- izboru optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa kako bi preduzeće odgovorilo željama i potrebama kupaca.

6.4.1. Plan prodaje

Plan prodaje je najznačajniji deo marketing plana u kome se formiraju ulazni podaci za utvrđivanje ukupnog pihoda. U ovom delu se razmatra da li preduzeće može da proda dovoljno proizvoda po odgovarajućim cenama kako bi poslovalo profitabilno. Plan prodaje se sastoji iz tri međusobno povezana dela: analize tržišta, projekcije elemenata marketing miksa investitora i projekcije tržišnog učešća investitora.

Složenost plana prodaje naglašava značaj redosleda prezentovanja njegovoh sastavnih delova. Pošto ne postoji opšte prihvaćeno rešenje, mnogi autori biznis plana uvažavaju redosled utvrđen Pravilnikom o sadržini studije opravdanosti. Po njemu, plan prodaje sadrži pet delova:

- osnovne karakteristike proizvoda ili usluga,
- analiza i procena tražnje,
- analiza i procena ponude,
- prognoza moguće prodaje i
- prognoza mogućih cena.

Uvažavajući navedenu strukturu plana prodaje, razmatranja se mogu svesti na sledeće delove:[84]

1. asortiman, ciljno tržište i njihove osnovne karakteristike;
2. analiza i procena taržnje;

3. analiza i procena promocije, distribucije i cene;
4. analiza i provera ponude;
5. SWOT analiza i
6. projekcija plasmana proizvoda.

1. Na početku se definiše asortiman proizvoda koji investitor namerava da prodaje, odnosno svi proizvodi i njihove karakteristike. Karakteristike proizvoda koje se razmatraju u ovom planu mogu se podeliti u dve grupe. Prvu grupu čine informacije koje se odnose na sva preduzeća koja prodaju istovrsni proizvod na određenom ciljnom segmentu, a druga na specifične karakteristike proizvoda. Prvu grupu čine informacije o:
   - kupcima čije potrebe proizvod zadovoljava,
   - životnom ciklusu proizvoda i
   - komplementarnosti i supstitutivnosti proizvoda sa drugim vrstama proizvoda.

   Kupci se diferenciraju po potrebama koje zadovoljavaju konkretnim proizvodom, po lokaciji i slično. Najopštije gledano, proizvod može biti namenjen finalnoj potrošnji ili reprodukcionoj potrošnji.

   Segmentacija kupaca omogućava preduzeću da prema različitim grupama potrošača primenjuje tržišnu startegiju koja je prilagođena prosečnom potrošaču određenog tržišnog segmenta. Segmentacija se može izvršiti na osnovu različitih kriterijuma, ali najčešće su to: geografski, demografski, psihografski i bihejvioristički. Prema Zajedničkoj metodologiji, polazni kriterijum za segmentaciju je geografski.

   Proizvod može da se nalazi u jednoj od četiri faze životnog ciklusa: uvođenje, rast, zrelost ili opadanje. Svaka od ovih faza ima neke svoje osnovne karakterstike zajedničke za sve proizvode. U fazi uvođenja rast prodaje je spor i profit je minimalan zbog relativno visokih troškova promocije. U fazi rasta dolazi do značajnog povećanja profita i bržeg osvajanja tržišta. Fazu zrelosti karakteriše lagano opadanje profita i prodaje jer je proizvod prihvaćen kod većine potencijalnih kupaca. Fazu opadanja karakteriše pad prodaje i profita. Za opstanak preduzeća veoma je važno da preduzeće zna da prepozna u kojoj fazi se nalazi njegov proizvod i da na osnovu toga preduzima određene poslovne poteze.

   Određeni proizvod može samostalno ili sa drugim proivodima da zadovoljava potrebe potrošača. Na osnovu toga razlikuju se komplementarni proizvodi i proizvodi supstituti. Komplementarni zajedno zadovoljavaju potrošačeve potrebe, pa shodno tome povećanje tražnje za jednom vrstom proizvoda dovodi do povećanja tražnje za drugom vrstom prozvoda. Supstitutivni proizvodi zadovoljavaju istu potrebu, pa povećanje tražnje za jednom vrstom proizvoda utiče na smanjenje tražnje za drugom vrstom proizvoda.

   Druga vrsta informacija odnosi se na konkurentsku poziciju preduzeća uslovljenu kvalitetom njegovih proizvoda. Konkurentske prednosti u pogledu kvaliteta smatraju se značajnim osnovama za konkurentsko diferenciranje marki proizvoda.

2. Osnovni cilj analize i procene tražnje je određivanje nivoa globalne tražnje za proizvodom na ciljnom tržištu u vremenskom periodu koji odgovara projektovanom veku trajanja projekta. Postupak analize i procene tražnje odvija se u sledećim fazama:
   - definisanje tražnje u prošlosti i sadašnjosti,
   - identifikovanje relavantnih faktora tražnje,
   - ustanovljavanje uzročno-posledičnih veza između relevantnih faktora tražnje, sa jedne strane, i protekle i sadašnje tražnje, sa druge strane;
   - projekcija promena relevantnih faktora tražnje i
   - projekcija buduće tražnje.

   Osnovu za ovaj postupak čine informacije koje se dobijaju istraživanjem tržišta. Tačnost procene tražnje uslovljena je identifikovanjem adekvatnih faktora tražnje, kvalitetom njihovog dejstva u prošlosti i projekcijom njihovog dejstva u budućnosti. Pogrešna procena tražnje jedan je od glavnih uzročnika odstupanja predviđenih veličina u biznis planu i stvarnih veličina u realnom poslovanju.
3. Marketing miks čine instrumenti kojim se preduzeće prilagođava zahtevima i karakteristikama ciljnog tržišta. Instumenti marketing miksa su: proizvod, promocija, distribucija i cena.

   Promocija se odnosi na komuniciranje preduzeća sa ciljnim tržištem, čiji je cilj podizanje nivoa tražnje za proizvodima preduzeća. Svrha promotivnih aktivnosti je da:
   - upozna subjekte na tržištu sa proizvodom,
   - stvori pozitivan imidž,
   - upozna tržišne subjekte sa svim diferencijalnim prednostima prozvoda i preduzeća u odnosu na konkurenciju i sl.

   Preduzeću su na raspolaganju sledeće vrste promotivnih aktivnosti: oglašavanje, unapređenje prodaje i odnosi s javnošću.

   Oglašavanje predstavlja oblik masovnog komuniciranja, odnosno vrši se pomoću sredstava (medija) masovne komunikacije. To je plaćeni oblik prezentovanja proizvoda.

   Unapređenje prodaje se sastoji od različitih kratkoročnih aktivnosti sa ciljem da se kupci podstaknu na veću kupovinu određenog proizvoda. Za razliku od oglašavanja karakteriše ga veća neposrednost u prenosu poruka, nezavisno od toga od toga da li je poruka usmerena ka krajnjim potrošačima, distiburerima ili obema kategorijama zajedno. Pod krajnjim (finalnim) potrošačima podrazumevaju se i veliki neposredni kupci: ugostiteljski objekti, restorani, državne i javne institucije.

   Odnosi s javnošću obuhvataju aktivnosti čiji je cilj stvaranje i razvoj imidža preduzeća i njegovih proizvoda. Pozitivan imidž utiče na rast prodaje proizvoda i veću lojalnost kupaca.

Distribucija obuhvata aktivnosti kojima se proizvod preduzeća „prosleđuje“ do potrošača. Problematika distribucije najčešće podrazumeva izbor:

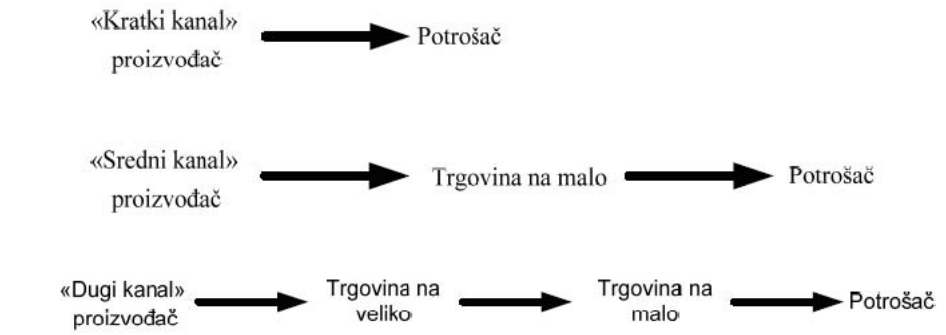
- dužine kanala distribucije,
- politike distribucije i
- subjekata koji vrše distribuciju.

Što se tiče dužine kanala distribucije, preduzeće ima tri alternative:

- „kratki“ kanal distribucije,
- „srednji“ kanal distribucije i
- „dugi“ kanal distribucije.

Dužina kanala se odnosi na broj posrednika između preduzeća i potrošača.

Slika1. Grafički prikaz kanala distribucije[119]



Preduzeće se može opredeliti za jedan kanal, ali može i alternativno koristiti više kanala distribucije. Preduzeća koja imaju veliki broj manje prepoznatljivih kupaca uglavnom koriste „srednji“ i „dugi“ kanal distribucije. Međutim, to ne znači da se deo asortimana ne može prodavati „kratkim“ kanalima. Tržišne karakteristike proizvoda i disperzija potrošača presudno utiču na opredeljenje za korišćenje „srednjeg“ i „dugog“ kanala distribucije, koje se u praksi realizuje u saradnji sa veletrgovinama i preduzećima sa razvijenom maloprodajnom mrežom. Određeni deo prometa može da se obavlja i direktno, bez posrednika, prodajom velikim potrošačima kao što su: bolnice, velika preduzeća, državne institucije i slično.

Politika distribucije odnosi se na broj trgovaca koji učestvuju u okviru odabranog „srednjeg“ odnosno „dugog“ kanala prodaje. Tri glavne politike distribucije su: intenzivna, selektivna i ekskluzivna.

Intenzivna politika distribucije je prikladna za proizvode koji zadovoljavaju opšte potrebe. Postoji više distributera koji pokrivaju sve lokacije ciljnog tržišta.

Selektivna distrubicija odnosi se na izbor distibutera prema određenim kriterijumima kao što su: prikladnost lokacije, prodajni asortiman distributera ili politika koju vodi distributer.

Ekskluzivna distribucija karaktersitična je za luksuzne proizvode. Karakteriše je jedan ili manji broj odabranih distributera koji imaju ekskluzivno pravo distribucije određenih proizvoda preduzeća na određenom tržišnom segmentu, u određenom vremenskom periodu i pod određenim uslovima.

Izbor subjekata koji će vršiti distribuciju odnosi se na određivanje subjekata koji će organizovati aktivnosti fizičkog pokretanja proizvoda od proizvođača do kupca, nezavisno od toga da li se radi o posredniku, budućem proizvođaču finalnog proizvoda ili krajnjem potrošaču. U okviru analize distribucije poželjno je prezentovati informacije o rasporedu regionalnih centara, kako konkurencije tako i preduzeća.

Cena je različita od ostalih instrumenata marketing miksa po tome što ona jedina doprinosi ostvarenju prihoda. Ona je najfleksibilniji instrument, jer je za promenu aktivnosti promocije i kvaliteta proizvoda potrebno više vremena nego za donošenje odluke o promeni cena. Analiza cena nastaje kao rezultat marketinškog istraživanja i testiranja koliko su kupci spremni da plate za konkretni proizvod ili uslugu.

4. Analizom i procenom ponude preciziraju se preduzeća koja će u veku trajanja projekta predstavljati konkurenciju preduzeću. Kada se obrazloži ponuda u prethodnom i sadašnjem periodu definišu se relevantni faktori koji mogu da utiču na promenu ponude u budućnosti. Najpoznatiji faktori su:
   - ulazne barijere,
   - izlazne barijere,
   - nivo horizontalne integracije,
   - nivo vertikalne integracije i
   - nivo globalizacije.

   Ulazne barijere predstavljaju ograničenja koja otežavaju preduzećima otpočinjanje proizvodnje nekog proizvoda. Analizom ulaznih barijera vrši se procena potencijalne konkurencije. Izlazne barijere su ograničenja koja onemogućavaju preduzeću da napusti proizvodnju određenog proizvoda, čak i ako ne ostvaruju određeni prinos. Horizontalna integracija je proširivanje asortimana uvrštavanjem u ponudu drugih proizvoda iste grane ili novih tipova postojećih proizvoda. Vertikalna integracija predstavlja potencijalnu opasnost od povećanja buduće konkurencije usled širenja asortimana proizvodima koji predstavljaju različite stadijume proizvodnje osnovnog proizvoda. Vertikalna integracija može biti unapred, ukoliko se asortiman širi na proizvode višeg stadijuma proizvodnje, i unazad, ka nižim stadijumima proizvodnje.

   Nivo globalizacije drugačije utiče na stepen konkurencije u zavisnosti od delatnosti preduzeća. Ukoliko su neke delatnosti lokalne po svom karakteru (npr. komunalne), njima preduzeća u drugim regionima ili zemljama ne mogu biti konkurencija. Ali, ukoliko su proizvodi globalni po svom karakteru (pivo, duvanski proizvodi i sl.) realno je očekivati da će konkurisati svi značajni proizvođači.

Kada su određeni relevantni faktori ponude i kad je projektovana njihova dinamika, projektuje se ponuda. U biznis planovima se najčešće zbirno prikazuje ponuda jer se ne mogu sa pouzdanošću projektovati međusobni odnosi konkurenata.

5. SWOT analiza je metod kvalitativne analize kojom se identifikuju osnovne snage i slabosti preduzeća, kao i mogućnosti i pretnje sa kojima se preduzeće sreće u okruženju.
6. Projekcija plasmana proizvoda. U ovom delu projektuju se neophodne veličine za utvrđivanje prihoda investitora. Projektovani plasmani se iskazuju u: naturalnim veličinama i prosečnoj neto ceni. Ovde se pored kvantifikovane projekcije daju i kvalitativne ocene, opisi i komentari. Posebno se navode informacije o:
   - cenama,
   - promotivnim aktivnostima,
   - distribuciji i
   - kreditiranju kupaca.

   U toku izrade biznis planova, nejčešće se pre projekcije plasmana u naturalnim količinama iskazuje projektovano tržišno učešće investitora, kao odnos projektovanog plasmana i procenjene tražnje.

6.4.2. Plan nabavke

Za svaki proces proizvodnje neophodni su inputi, odnosno elementi proizvodnje, kao što su: materijal, sredstva za rad i radna snaga. Sredstva za rad, njihov broj i karakteristike, kao i kvalifikaciona struktura radnika predmet su tehničko-tehnološke analize, odnosno predstavlaju deo operativnog plana. Plan nabavke odnosi se samo na obezbeđenje neophodnih materijala. Međutim, iz plana nabavke isključuju se oni materijali čiji su uslovi nabavke opšte poznati i na koje preduzeće ne može uticati, kao i nabavka manje značajnih materijala. Uvažavajući princip relevantnosti, iz plana nabavke isključuju se materijali koji čine manji deo ukupnih troškova, kao što su: kancelarijski materijal (papir, spajalice, olovke i sl.), potrošni material (krpe, šrafovi, maziva i sl.) i drugi režijski materijali.

Znači, plan nabavke odnosi se na obezbeđenje najznačajnijih varijabilnih materijalnih inputa. Ti materijalni inputi svrstavaju se u jednu od sledećih grupa: sirovine, repromaterijali i ambalaža.

Glavni zadatak nabavne funkcije je obezbeđenje inputa potrebnog kvaliteta, adekvatne cene, u pravo vreme i u potrebnoj količini.

Slično kao i plan prodaje, plan nabavke treba da odgovori na neka pitanja, kao što su:[84]

- Ko su potencijalni dobavljači?
- Na kojim lokacijama su smešteni?

- Kako su pozicionirani na tržištu?
- Koju politiku cena vode?
- Na koji način distribuiraju svoje proizvode?
- Da li i koliko kreditiraju svoje kupce? itd.

Kao što je slučaj i sa planom prodaje, tako i u pogledu sadržaja i strukture plana nabavke nema strogo definisanih pravila. Zvanični pravilniik o sadržaju studije opravdanosti za preduzeća koja posluju na teritoriji Republike Srbije, plan nabavke deli na:[223]

- opis i karakteristike potrebnih inputa,
- podaci o proizvodnji i potrošnji potrebnih inputa kod nas i u svetu,
- procena mogućnosti nabavke potrebnih inputa,
- ocena mogućnosti substitucije potrebnih inputa i
- prognoza nabavnih cena.

Polazeći od navedene strukture i osnovnih pitanja na koje plan nabavke treba da odgovori, struktura plana nabavke može se koncipirati tako da sadrži sledeće delove:[84]

- karakteritike osnovnih inputa,
- mogućnosti nabavke inputa i ocena njihove supstitucije i
- analiza i procena uslova nabavke inputa od strane investitora.

1. Analiza tržišta nabavke počinje definisanjem i klasifikacijom osnovnih inputa. Kao što je pomenuto, varijabilni materijalni inputi se klasifikuju u jednu od sledećih grupa: sirovine, repromaterijali i ambalaža. U okviru svake grupe detaljnije se analiziraju tehničke karakteristike svakog inputa, uz potrebna objašnjenja ukoliko neki od njih utiče na kvalitet finalnog proizvoda.
2. Da bi se na adekvatan način mogla analizirati mogućnost nabavke inputa, neophodno je raspolagati informacijama o potrebama investitora. Zbog toga je potrebno kvantifikovano (po mogućstvu u naturalnim jedinicama) iskazati potrebne inpute za vek trajanja projekta.

   Analiza mogućnosti nabavke inputa počinje prikupljanjem podataka o njihovoj proizvodnji u prethodnom i tekućem periodu. Na taj način se utvrđuju osnovne tendencije i zakonitosti koje predstavljaju osnovu za projektovanje njihove proizvodnje u narednom vremenskom periodu.

   Ukoliko se planira nabavka inputa od domaćih proizvođača kojih ima u dovoljnom broju, analiza se ograničava na domaće tržište. Analiza nabavke iz inostranstva vrši se ukoliko je neophodno ili ekonomski opravdano razmatrati takvu nabavku. Pored ovoga, analizira se mogućnost inostrane nabavke i u slučaju kada postojeći uslovi upućuju na izbor domaćeg proizvođača, ali se u budućnosti može očekivati niža cena ili povoljniji uslovi kod inostranog dobavljača.

   Postoji mogućnost deficita potrebnih inputa, kao i situacija da nije moguća njihova supstitucija. To je razlog što osnovne metodologije za izradu poslovnih

planova zahtevaju detaljno razmatranje problema nabavke sa posebnim osvrtom na mogućnosti supstitucije inputa. Kod velikog broja proizvoda ne postoji mogućnost supstitucije inputa, pa je tada dovoljno ukratko korisnike upoznati sa tom činjenicom. Sa druge strane, postoje proizvodi kod kojih je moguća supstitucija deficitarnih inputa, pa se time rešava problem snabdevanja, a može dovesti i do smanjenja cene koštanja.

3. U ovom delu biznis plana vrši se projekcija budućih uslova nabavke varijabilnih materijalnih inputa koji će biti prihvatljivi za dobavljače i kupce. Preciznije, definišu se konktretni uslovi nabavke u toku veka trajanja projekta.

   Analiza i procena uslova nabavke je metoda identična analizi i proceni uslova prodaje izvršene od strane dobavljača. Konkretan postupak se satoji iz sledećih faza:

   - definisanje ponude u proteklom i sadašnjem periodu,
   - identifikovanje relevantnih faktora ponude,
   - ustanovljavanje uzročno-posledičnih veza između relevantnih faktora ponude, sa jedne strane, i protekle i sadašnje ponude, sa druge strane;
   - projekcija budućih promena relevantnih faktora ponude i
   - projekcija buduće ponude.

   U planu nabavke neophodno je za sve inputе pružiti informaciju o sledećim elementima sadašnje ponude: cenama, fizičkoj didtribuciji i uslovima prodaje.

4. Uslovi nabavke iskazuju se projekcijom:

   - subjekata fizičke distribucije,
   - neto nabavne cene,
   - kreditiranja od strane dobavljača i
   - zavisnih troškova nabavke.

   Vremenski period projekcije odgovara vremenu trajanja projekta. Poštovanje principa restriktivnosti zahteva da se kod projekcije uslova nabavke projektuju lošiji uslovi od onih koji su u analizi ustanovljeni kao realni.

6.5. OPERATIVNI PLAN

6.5.1. Analiza lokacije

Izbor lokacije na kojoj će se realizovati poslovni poduhvat (investicija) u velikom broju slučajeva utiče na njegov uspeh. Informacije koje se prezentuju u ovom delu biznis plana mogu se klasifikovati u šest grupa, u zavisnosti od toga da li korisnika upoznaju sa:[84]

- uskađenošću izabrane lokacije sa urbanističkim planovima,
- karakteristikama makrolokacije,

- karakteristikama mikrolokacije,
- gradnjom, kupovinom ili iznajmljivanjem prostora na kome će se obavljati investiciona aktivnost,
- posledicama raseljavanja i
- uticajem na razvoj područja.

Usklađenost sa urbanističkim planovima je posebno značajna za proizvodnu delatnost koja se može obavljati samo na lokacijama koje su urbanističkim planovima predviđene kao industrijske zone.

Makrolokacija se može posmatrati sa aspekta regiona i grada. Prilikom izbora regiona treba imati u vidu:[235]

- blizinu kupaca,
- blizinu dobavljača,
- ponudu neophodne radne snage i
- poslovnu klimu i sveukupno stanje poslovnog života.

Prilikom izbora grada (naselja) treba imati u vidu:

- demografske podatke i trendove,
- lokalnu regulativu,
- konkurenciju,
- kompatibinost sa zajednicom,
- kominalne i javne usluge i
- reputaciju lokacije.

Poslednji korak u izboru lokacije je izbor konkretnog mesta čije osnovne karakteristike opredeljuju mikrolokacijske aspekte. Izbor trgovačke oblasti se može dodatno obrazložiti sa stanovišta faktora kao što su: broj, veličina i tip ostalih radnji lociranih u oblasti, priroda konkurentskog posla i karaktersitike transportne mreže. Pored ovih, za lociranje trgovinskih i uslužnih preduzeća mogu se analizirati i dodatni faktori: adekvatan parking, prostor raspoloživ za širenje delatnosti i uočljivost.

Ukoliko se radi o proizvodnim preduzećima analizira se uticaj na životnu sredinu, karakteristike zemljišta, osnosno potencijalne opasnosti od klizišta, podzemnih voda i slično.

Preduzeće svoju polsovnu aktivnost može da realizuje u sopstvenom ili pozajmljenom prostoru. Preciznije, on može izabrati jednu od sledećih alternativa:

- izgradnja novog prostora,
- kupovina postojećeg prostora ili
- iznajmljivanje postojećeg prostora.

Gradnja na određenoj lokaciji može biti povezana sa raseljavanjem, čiji troškovi mogu predstvaljati značajan deo investicionih ulaganja. Raseljavanje utiče i na produženje predinvesticione faze.

Svaka invcesticija na određeni način utiče na razvoj područja, čak i ako se radi o ulaganjima koja se ne mogu povezati sa zapošljavanjem novih radnika ili sa povećanjem tražnje za domaćim proizvodima.

6.5.2. Tehničko - tehnološka analiza

Detaljna tehničko-tehnološka analiza predstavlja deo posebnog materijala pod nazivom projekti, koji zajedno sa poslovnim planom i dodacima čini celinu koja se dostavlja korisniku. Prema Zakonu o planarinju i izgradnji Republike Srbije, Prethodna studija opravdanosti mora da sadrži Generalni projekat, a studija opravdanosti mora da sadrži idejni projekat.

"Generalni projekat sadrži naročito podatke o: makrolokaciji objekta, opštoj dispoziciji objekta, načinu obezbeđenja infrastrukture, mogućim varijantama prostornih i tehničkih rešenja sa stanovišta uklapanja u prostor, prirodnim uslovima, proceni uticaja na životnu sredinu, istražnim radovima za izradu idejnog projekta, zaštiti prirodnih i nepokretnih kulturnih dobara, finkcionalnosti i racionalnosti rešenja".[236]

"Idejni projekat sadrži naročito: situacioni plan, crteže koji određuju objekat u prostoru, namenu objekta, tehnički opis i planiranu investicionu vrednost objekta. Pored navedenog, idejni projekat sadrži podatke o: mikrolokaciji objekta, tehničko-tehnološkim i eksploatacionim karakteristikama objekta, preliminarnom proračunu sigurnosti i stabilnosti objekta, itd.[237]

U nekim slučajevima, biznis planovi se dostavljaju po dobijanju građevinske dozvole za koju se neophodni najdetaljniji projekti tehničko-tehnološke analize, koji se nazivaju glavni projekti. "Glavni projekti sadrže naročito: podatke geotehničkih i drugih potrebnih istražnih radova, razradu tehničko-tehnoloških karakteristika objekta sa opremom i instalacijama, proračun građevinskih konstrukcija, stabilnosti i sigurnosti objekta, podatke potrebnih geodetskih radova, rešenja temelja objekta, tehničko rešenje infrastrukture sa načinom priključenja i uređenja slobodnih površina, uslove zaštite susednih objekata, predmer i predračun."

Neophodno je napraviti rezime tehničko-tehnološke analize sa osnovnim karakteristikama izabranog tehničko-tehnološkog rešenja. Ovaj rezime je skoro redovno rezultat sardanje planera i stručnjaka različitih profila koji su učestvovali u izradi osnovnih dokumenata, odnosno koji dobra poznaju ovu problematiku.

Zajednička metodologija ne precizira strukturu rezimea tehničko-tehnološke analize, ali je sama praksa izrade biznis planova uticala na njeno formiranje. Rezime tehničko-tehnološke analize obično sadrži sledeće delove:[84]

- prikaz varijanti tehničko-tehnoloških rešenja,
- opis odabranog tehnološkog rešenja,
- opis odabranih tehničkih rešenja i građevinskih objekata,
- popis neophodnih sredstava za rad, kapaciteti i obim proizvodnje,
- normativi utrošaka materijala,
- broj i struktura radne snage povezane sa tehnološkim procesom i
- grupno iskazana ulaganja, rok trajanja i investiciono održavanje.

6.5.3. Analiza organizacionih i kadrovskih aspekata

Osnovni cilj analize organizacionih i kadrovskih aspekata je da uveri kreditore, investitore i ostale korisnike biznis plana u sposobnost subjektivnog faktora da izvedu planirani poslovni poduhvat. Ova analiza nema strogo određenu strukturu, ali najčešće sadrži sledeće delove:[84]

- ukupan broj zaposlenih, način obezbeđenja i predviđena obuka zaposlenih,
- organizacionu strukturu i
- ključne osobe.

1. Prvenstveno je potrebno da se izvrši analiza planiranih radnih mesta i za svakog od njih odrediti potreban broj radnika određenih kvalifikacija. Takođe, potrebno je odrediti i spoljne saradnike preduzeća i prikazati podatke o njima. Ti spoljni saradnici mogu biti: advokati, knjigovođe, savetnici (konsultanti), itd. Ukoliko preduzeće planira da povećava broj zaposlenih tokom godine, potrebno je da upozna korisnike sa tim planiranim promenama.

   Način obezbeđenja radne snage posebno je važan kod novih poslovnih poduhvata. Potrebna radna snaga može da se obezbedi iz potencijala preduzeća ili angažovanjem novih radnika. Kada se razmatra zapošljavanje novih radnika potrebno je ukazati na raspoloživost radne snage na izabranoj lokaciji i ukazati na kriterijume koji će se koristiti prilikom izbora radnika.

   Novi poslovni poduhvati zahtevaju i obuku radnika, pa shodno tome u ovom delu je potrebno prikazati ko će vršiti obučavanje i potrebno vreme za obuku na konkretnim radnim mestima.

2. Organizaciona struktura se najjasnije prikazuje pomoću organizacione šeme. Ukoliko preduzeća planiraju promenu broja zaposlenih i organizacione strukture, potrebno je pored inicijalne prikazati organizacionu strukturu u budućnosti. Prikazivanje organizacione strukture u velikoj meri zavisi od broja zaposlenih. Ukoliko se radi o prreduzećima sa manjim brojem zaposlenih, svako radno mesto se može pojedinačno navesti. Kod većih i složenijih projekata navode se hijerarhijski najvažnije organizacione celine.

   U organizacionoj šemi se pored funkcije ključnih menadžera upisuje njihovo ime i prezime.

3. Zbog činjenice da ni najbolja ideja neće biti realizovana bez ljudi sa odgovarajućim znanjima i sposobnostima, posebna pažnja u poslovnom planu se posvećuje ključnim ljudima u preduzeću (pre svega menadžerima najvišeg nivoa, ali i ostalim menadžerima i stručnjacima).

   Za svaku ključnu osobu u preduzeću potrebno je prezentovati podatke koji dokazuju njeno umeće da obavi predviđene poslove. Preciznije, navode se podaci o dosadašnjim poslovima, znanje i iskustvo koje je relevantno za planirane poslove u preduzeću, kao i iskustvo u samom preduzeću.

Ovi podaci se dopunjuju podacima o rezultatima koje su postigli u svom dosadašnjem radu, odnosno podaci o ostvarenom prihodu i profitabilnosti, veličini budžeta kojim su raspolagali, broju novouvedenih prozvoda, broju podređenih, itd.

U dodatku poslovnog plana korisno je priložiti i radne biografije ključnih ljudi u preduzeću (CV).

6.5.4. Analiza zaštite životne sredine i zaštite na radu

Prilikom izrade biznis planova sve više se angažuju stručnjaci iz oblasti ekologije. Profesionalno izrađen ekološki elaborat može sprečiti nastanak nekih izdataka za zaštitu životne sredine.

Prilikom izrade biznis planova, u delu o zaštiti zivotne sredine neophodno je:[84]

- analizirati negativne uticaje inevsticije na životnu sredinu,
- projektovati mere zaštite životne sredine i
- oceniti ekološku podobnost.

Određeni investicioni poduhvat može negativno uticati na životnu sredinu usled opasnih materija i buke. Za svaki prepoznati negativni uticaj investicije za životnu sredinu potrebno je predložiti zaštitne mere. Poređenjem negativnih uticaja i mera zaštite životne sredine dobija se ocena ekološke podobnosti.

Analiza zaštite na radu vrši se na isti način kao i analiza zaštite životne sredine. Celokupan postupak zaštite na radu može se podeliti u tri faze:[84]

- identifikovanje potencijalnih opasnosti za radnike,
- projekcija mera zaštite na radu kojima će se minimizirati prepoznate opasnosti i
- konačna ocena mera zaštite na radu (ocena o adekvatnosti zaštite radne snage).

Većina izdataka vezanih za zaštitu životne sredine predstavljaju investiciona ulaganja, tako da uvećavaju vrednost osnovnih sredstava. Za razliku od njih, mere zaštite na radu prevashodno imaju karakter tekućeg troška.

6.6. FINANSIJSKI PLAN

Finansijski plan pored operativnog i marketing plana predstavlja najznačajniji deo biznis plana. Njegov značaj je u tome što se na osnovu kvantitativnih pokazatelja donosi odluka o (ne)isplativosti realizacije planirane investicije. Takođe, na osnovu indikatora o finansijskim performansama korsinici biznis plana donose odluku o tome da li će i na koji način podržati predloženi poslovni poduhvat. Glavna prednost kvantitativnog prikazivanja činjenica je u lakšoj razumljivosti i uporedivosti.

Da bi finansijski plan bio sveobuhvatan potrebno je da sadrži sledeće delove:[84]

1. investiciona ulaganja,
2. izvore finansiranja,
3. obračun rezultata poslovanja,
4. sintetičke finansijske izveštaje,
5. finansijsku analizu,
6. pokazatelje efiksanosti i
7. analizu u uslovima neizvesnosti.

6.6.1. Investiciona ulaganja

Investiciona ulaganja predstvaljaju ulaganja sredstava od kojih se očekuju efekti u dužem vremenskom periodu. Mogu se podeliti na:

- ulaganja u stalnu imovinu i
- ulaganja u trajna obrtna sredstva.

Ulaganja u stalnu imovinu odnose se na ulaganja u određena prava ili osnovna sredstva koja će tokom dužeg vremenskog perioda biti na raspolaganju preduzeću, čiji se efekti očekuju u dužem periodu od jedne godine.

Ulaganja u trajna obrtna sredstva odnose se na vezivanje sredstava u periodu dužem od jedne godine i predstavljaju razliku između poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava (gotovine, potraživanja, zaliha) i izvora obrtnih sredstava (obaveza). Ova sredstva se fizički menjaju tokom trajanja projekta, pa nisu fizički, već su vrednosno vezana u preduzeću.

Ulaganja u stalnu imovinu se sastoje od:

- nematerijalnih ulaganja i
- ulaganja u osnovna sredstva.

Da bi se određeno sredstvo smatralo nematerijalnim ulaganjem potrebno je da postoje buduće ekonomske koristi, kao što su povećanje prihoda ili snižavanje troškova. Za izradu biznis planova najvažnija su sledeća nematerijlna ulaganja: koncesija, patent i licenca.

Koncesija je pravni odnos kojim država na određeno vreme ustupa pravo korišćenja prirodnog bogatstva, javnog dobra ili vršenja javne službe uz određenu nadoknadu. Patent je pravo kojim se štiti primenljiv pronalazak koji predstavlja novo tehničko rešenje određenog problema i koji se stiče kupovinom od pronalazača ili sopstvenim ulaganjem u pronalazaštvo. Licenca je isprava kojom nosilac patenta prenosi pravo korišćenja na drugo pravno lice.

Osnovna sredstva su materijalna sredstva koja preduzeće koristi za obavljanje svoje poslovne aktivnosti i za koju se očekuje da će biti u upotrebi duže od jedne godine.

Osnovna sredstava se analitički razlažu na: objekte, tehnološku opremu, hidro opremu, elektro opremu, mašinsku opremu, saobraćajnice, zemljište, transportna sredstva, računarsku opremu i kancelarijsku opremu.

Što se tiče dinamika ulaganja u stalnu imovinu, povezana je sa zadovoljavanjem principa *vremenskog određivanja* ulaganja. Ključni faktori koji opredeljuju operacionalizaciju principa vremenske određenosti ulaganja su: visina ulaganja, terminski plan realizacije projekta, finansijski uslovi od strane dobavljača i izvori finansiranja.

Ukoliko postoje spoljni izvori finansiranja neophodno je uraditi dve tabele u kojima se prikazuju dinamika stvarnih uaganja i dinamika ulaganja sa aspekta preduzeća.

Trajna obrtna sredstva predstavljaju razliku između poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava i izvora obrtnih sredstava. Poslovanjem uslovljena obrtna sredstva su prosečna obrtna sredstva koja su tokom veka trajanja projekta vezana u preduzeću i koja se sastoji iz:

- prosečnog nivoa zaliha
- prosečnig nivoa potraživanja od kupaca i
- vezane gotovine.

Izvori obrtnih sredstava predstavljaju prosečni deo obaveza koje preduzeće tokom godina odloženo plaća i na taj način umanjuje iznos potrebnih obrtnih sredstava. Sastoje se iz:

- prosečnog nivoa obaveza prema dobaljačima i
- prosečnog nivoa obaveza po osnovu plata.

Prikazana struktura, kako poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava, tako i izvora obrtnih sredstava, nije ništa drugo nego zadovoljenje principa *namenskog određivanja* ulaganja u trajna obrtna sredstva.

Svaki pojedinačni deo poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava i izvora obrtnih sredstava izračunava se po obrascu:[84]

$$\textbf{Koeficijent obrta kupaca} = \frac{\textbf{Vrednosno iskazane godišnje potrebe}}{\textbf{Koeficijent obrta}}$$

Koeficijent obrta izračunava se na sledeći način:

$$\frac{\textbf{360}}{\textbf{Broj dana vezivanja}}$$

gde 360 predstavlja broj dana u godini, a broj dana vezivanja je prosečno vezivanje za proces reprodukcije pojedinih delova poslovanjem uslovljenih obrtnih sredstava i izvora obrtnih sredstava.

Prilikom proračuna trajnih obrtnih sredstava kalkuliše se sa prosečnim nivoom zaliha koje se sastoje od: zaliha sirovina, repromaterijala i ambalaže; zaliha nedovršene proizvodnje i zaliha gotovih proizvoda.

Prilikom izračunavanja *broja dana vezivanja zaliha sirovina, repromaterijala i ambalaže*, polazi se od optimalnih zaliha. Struktura optimalnog nivoa zaliha može se prikazati relacijom:

OPTIMALNI NIVO ZALIHA = STALNE ZALIHE + ZALIHE NEOPHODNE ZA REDOVNO POSLOVANJE

Stalne zalihe treba shvatiti kao zalihe koje se koriste samo kada postoje problemi u nabavci. Visina zaliha neophodnih za redovno poslovanje zavisi od optimalne nabavke. Ove zalihe se količinski i vrednosno menjaju u zavisnosti od dužine perioda između dve sukcesivne nabavke.

$$\text{BROJ DANA VEZIVANJA ZALIHA SIROVINA} = \text{STALNE ZALIHE} + \frac{\text{ZALIHE POTREBNE ZA REDOVNO POSLOVANJE}}{2}$$

U slučaju da preduzeće nabavlja materijal iz inostranstva, neophodni podaci su: godišnji iznos troškova materijala, godišnji iznos carinskih troškova i troškova špedicije, godišnji iznos troškova transporta i osiguranja u transportu, godišnji iznos troškova konverzije i sl.

Jasno je da u obzir treba uzeti sve direktne troškove koji su vezani za nabavku.

Vrednosno iskazane godišnje potrebe zaliha sirovina, repromaterijala i ambalaže = Svi godišnji direktni troškovi vezani za nabavku

Broj dana vezivanja zaliha u nedovršenoj proizvodnji zavisi od dužine ciklusa proizvodnje, odnosno od vremenskog perioda koji protekne od ulaska prve količine inputa u proces proizvodnje pa sve do izlaska gotovog proizvoda iz procesa proizvodnje. Informacija o dužini ciklusa proizvodnje rezultat je tehničko-tehnološke analize.

BROJ DANA VEZIVANJA ZALIHA NEDOVRŠENE PROIZVODNJE = DANI TRAJANJA CIKLUSA PROIZVODNJE

Utvrđivanje vrednosno iskazanih zaliha nedovršene proizvodnje zasniva se na pretpostavci da je stvaranje proizvoda, odnosno ostvarivanje ukupnog prihoda uslovljeno svim troškovima koji nastaju u toku godine.

Vrednosno iskazane godišnje potrebe zalihe nedovršene proizvodnje = Ukupni godišnji troškovi – Troškovi finansiranja iz spoljnih izvora

Broj dana vezivanja zaliha gotovoh proizvoda zavisi od faktora kao što su: broj kupava, karakteristike kupaca, vrste proizvoda, dimenzije skladišnih kapaciteta, dužina ciklusa proizvodnje i sl.[84]

$$\text{Broj dana vezivanja zaliha gotovih proizvoda} = \text{Stalne zalihe} + \frac{\text{Broj dana između dve prodaje}}{2}$$

Vrednosno iskazane godišnje potrebe zaliha gotovih proizvoda se računaju na isti način kao vrednosno iskazane godišnje potrebe zaliha nedovršene proizvodnje.

Vrednosno iskazane godišnje potrebe zaliha gotovih proizvoda = Ukupni godišnji troškovi – Troškovi finansiranja iz spoljnih izvora

Obrtna sredstva vezana u potraživanjima se sredstva kojim preduzeće kreditira svoje kupce. Broj dana vezivanja potraživanja je prosečni period u kome preduzeće odobrava odloženo plaćanje svojim kupcima. Dužina perioda odložene naplate se preuzima iz plana prodaje.

Broj dana vezivanja potraživanja = Prosečan broja dana odloženog plaćanja koji se odobrava kupcima

Kako se broj dana vezivanja odnosi na prosečna potraživanja pretpostavka je da se u nekom momentu potraživalo sve što je u toj godini prodato.

Vrednosno iskazana godišnja potraživanja = Ukupni godišnji prihod

Kako se gotovina vezuje za isplatu budućih obaveza vrednosno iskazana godišnja potreba za gotovinom jednaka je godišnjem odlivima gotovine. Obzirom da se u dužem vremenskom periodu odlivi poklapaju sa prilivima, a prilivi sa prihodima, prilikom izrade poslovnih planova vrednosno iskazana godišnja potreba za gotovinom izjedanačava se sa ukupnim prihodima.

Vrednosno iskazana godišnja potreba za gotovinom = Ukupni godišnji prihod

Izvori obrtnih sredstava po osnovu obaveza prema dobavljačima nastaju kreditiranjem preduzeća od strane dobavljača. *Broj dana vezivanja obaveza prema dobavljačima* uslovljen je politikom odložene naplate dobavlkača i ovaj podatak se preuzima iz plana nabavke.

Broj dana vezivanja obaveza prema dobavljačima = Prosečan broj dana odloženog plaćanja koji odobravaju dobavljačima

6.6.2. Izvori finansiranja

Izvori finansiranja predstavljaju poreklo sredstava koja će biti korišćena za finansiranje određenog poslovnog poduhvata. Oni mogu biti sopstveni i pozajmljeni.

Sopstveni izvori finansiranja su akumulirani dobitak preduzeća i/ili sredstva uložena od strane vlasnika. Osnovne karakteristike ovih izvora su sledeće:[84]

- to su po pravilu najjeftiniji izvori finansiranja,
- to su nasigurniji izvori finansiranja,
- visina obaveza prema izvorima finansiranja zavisi od ostvarenog rezultata i
- omogućavaju veću elastičnost i samostalnost u vođenju poslovne politike.

Pozajmljeni izvori finansiranja su krediti. Osnovne karakteristike ovih izvora su:

- teži uslovi pribavljanja,
- stalnost obaveza bez obzira na veličinu ostvarene dobiti i
- smanjena elastičnost, stabilnost i samostalnost u vođenju finansijske i poslovne politike, posebno imajući u vidu moguća ograničenja u poslovanju od strane kreditora (na primer, zabrana daljeg zaduživanja ili zabrana isplate dividendi do otplate kredita).

Iako kod sopstvenih izvora finansiranja ne postoji eksplicitno iskazan trošak, trošak korišćenja sopstvenh sredstava je oportunitetni trošak, odnosno izgubljeni prihod koji bi se ostvario ulaganjem tih sredtsva u najbolju od drugih mogućih prilika.

Tošak korišćenja sredstava iz spoljnih izvora finansiranja je kamata i njena visina koja je poznata ugovorom o krteditu. Osim kamate u praksi se mogu javiti i drugi troškovi koji značajno opterećuju zajmoprimaoca i to za: garanciju, servisiranje kredita, praćenje kredita, kupovinu menice, procenu hipoteke koja se daje kao zalog i stavljanje hipoteka u zalog.

Od uplate kredita zajmoprimcu od strane kreditora pa sev do otplate poslednje rate kredita, u zavisnosti od ugovorenih uslova, kredit se nalazi u jednoj iod tri faze. To su: moratorijum, grejs period i period otplate.

Moratorijum je vremenski period u kome nije aktivirana obaveza plaćanja prema kreditoru, odnosno to je period kada se kamata obračunava i pridodaje osnovnom dugu. Uglavnom se odobrava za značajnije investicije u osnovna sredtsva i uglavnom važi do momenta aktiviranje investicije.

Moratorijum = Perod plaćanja prve rate – Period imeđu prve dve sukcesivne isplate

Grejs period je vreme u kome se ne otplaćuje glavnica kredita već se samo aktivira obaveza plaćanja kamate. Može se reći da je kod kreditiranja osnovnih sredstava moratorijum izuzetak, a grejs period pravilo.

Grejs period = Period plaćanja prve otplate – Period između dve sukcesivne otplate

Period otplate je vremenski period u kome se aktivira obaveza vraćanja glavnice i ovaj perio postoji kod svakog kreditnog odnosa. Kod kredita za obrtna sredstva, moratorijum i grejs period su vrlo retki, odnosno kredit će se odmah po uplati sredstava naći u fazi otplate.

Period otplate = Period plaćanja prve otplate + Period između dve sukcesivne otplate

6.6.3. Obračun rezultata poslovanja

U ovom delu finansijskog plana prikazuju se prihodi i rashodi poslovanja, koji zajedno predstavljaju elemente bilansa uspeha.

Po MSFI i Zakonu o računovodstvu i reviziji prihodi se definišu kao: „bruto priliv ekonomskih koristi u određenom periodu, koje se ostvaruju iz redovnih aktivnosti preduzeća, kada ovi prilivi dovode do povećanja sopstvenog kapitala, osim onih plaćanja koje se odnose na unose vlasnika kapitala“.[238] Ovom definicijom nisu obuhvaćeni svi prihodi, kao što su, na primer, dividende po osnovu ulaganja u drugo preduzeće ili prihodi po osnovu lizinga.

Prilikom izrade poslovnih planova projektuje se samo prihod iz redovnih aktivnosti, dok se povećanje vrednosti zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda zanemaruje.

Rashodi se definišu kao smanjenje ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda, koje se odražava kroz odliv, smanjenje sredstava ili povećanje obaveza, što za posledicu ima smanjenje visine kapitala, osim smanjenja kapitala koja nastaju po osnovu povlačenja iz poslovanja dela kapitala od strane vlasnika ii raspodele dobitka vlasnicima.

Rashodi tipičnog proizvodnog preduzeća obično su:[84]

- troškovi sirovina i/ili repromaterijala,
- troškovi ambalaže,
- zavisni troškovi nabavke,
- troškovi plata,
- amortizacija,
- troškovi energenata,

- troškovi investicionog održavanja,
- troškovi osiguranja,
- troškovi marketinga,
- troškovi platnog prometa,
- porezi i
- ostali troškovi poslovanja.

6.6.4. Sintetički finansijski izveštaji

Osnovni sintetički finansijski izveštaji su:[84]

- bilans uspeha
- izveštaj o novčanim tokovima i
- bilans stanja.

U ovom delu biznis plana svi podaci su iskazani u novčanim jedinicama. Sintetički izveštaji verodostojno treba da prikazuju ostvareni rezultat, finansijsku poziciju i promene u novčanim tokovima pravnog lica za koji se izveštaji rade. U biznis planu se osim ova tri sintetička finansijska izveštaja radi i izveštaj o ekonomskom toku.

Bilans uspeha je finansijski izveštaj koji prikazuje prihode, rashode i rezultat koje je preduzeće ostvarilo u određenom vremenskom periodu. Može se raditi za bili koji vremenski period u zavisnosti od potreba i zahteva korisnika biznis plana. Najćešći vremenski period za koji se radi bilans uspeha je kalendarska godina. U zavisnosti od razlike između ukupnog prihoda i ukupnog rashoda, u izveštaju se iskazuje bruto dobitak ili gubitak.

Izveštaj o novčanom toku (finansijskom toku) je dokument na osnovu koga se procenjuje sposobnost preduzeća da stvara gotovinu, kao i utvrđuju potrebe preduzeća za korišćenjem stvorene gotovine. Ovaj finansijski izveštaj prikazuje sve prilive i odlive novčanih sredstava u određenom vremenskom periodu. Za izradu biznis planova ovaj izveštaj obuhvata novčane tokove u jednoj kalendarskoj godini.

Računovodstveno iskazano, ukupni novčani tok se sastoji iz:

- novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti,
- novčanih tokova iz aktivnosti investiranja i
- novčanih tokova iz aktivnosti finansiranja.

Bilans stanja je finansijski izveštaj koji prikazuje sredstva i izvore tih sredstava u određenom vremenskom periodu. Osnovna relacija koja pokazuje odnos sredstava (aktive) i izvora tih sredstava (pasive) je:

Aktiva = Pasiva

Informativna uloga bilansa stanja je u tome što pruža uvid u strukturu aktive i pasive, tako da se na osnovu bilansa stanja stiče uvid u:

- vrednost imovine kojom preduzeće rspolaže,
- visini zaliha i potraživanja,
- iznos najlikvidnijih sredstava (gotovine),
- vrednost kapitala,
- visini obaveza,
- ročnost obaveza i sl.

U biznis planovima aktiva se sastoji iz stalne imovine i obrtnih sredstava, a pasiva iz kapitala i obaveza, pa se često relacija bilansa stanja iskazuje na sledeći način:

Aktiva = Kapital + Obaveze

U izradi biznis planova kapital se ne razlaže na svoje sastavne komponente, odnosno ne prikazuju se odvojeno rezerve i neraspoređena dobit.

Obaveze se dele na kratkoročne i dugoročne, u zavisnosti od toga da li se njihovo izmirenje očekuje u narednoj godini ili za više od 12 meseci.

Ekonomski tok je pomoćni izveštaj, koji predstavlja osnovu za izračunavanje pokazatelja efikasnosti ulaganja. Ukoliko se poslovni plan radi za interne potrebe, u fokusu posmatranja je kapital. Postoje dve vrste ekonomskih tokova za koji mogu da budu zainteresovani vlasnici kapitala:

- ekonomski tok sa aspekta vlasnika i
- ekonomski tok bez zaduživanja.

Pošto odluka o realizaciji biznis plana zavisi od visine ovog pokazatelja, ekonomski tok ima veliki značaj u biznis planovima.

6.6.5. Finansijska analiza

Finansijska analiza predstavlja kvantifikovanje i ocenjivanje funkcionalnih odnosa koji postoje između različitih bilansnih pozicija. Specifičnost finansijske analize je u tome što se odnosi na buduće poslovanje.

U zavisnosti od obuhvata, finansijska analiza može biti:

- parcijalna, obuhvatajući jedan uži segmenat poslovnih performansi preduzeća ili
- kompleksna, obuhvatajući sve bitne poslovne performanse preduzeća.

Parcijalna analiza vrši se na osnovu racio brojeva, a kompleksna pomoću Z testa.

Osnovna svrha racio brojeva je da omoguće ocenu finansijskog stanja preduzeća ili tendencija u promeni finansijskog stanja preduzeća. Najznačajniji racio brojevi mogu se svrstati u sledeće grupe:[84]

- pokazatelji likvidnosti,
- pokazatelji aktivnosti,
- pokazatelji finansijske strukture,
- pokazatelji rentabilnosti i
- pokazatelji tržišne vrednosti.

Za ocenu stanja konkretnog preduzeća često se koristi model poznat kao Z test, koji je 1968. godine razvio Edvard Altman. Ovaj test se drugačije naziva „predskazivač bankrotstva", jer se pomoću njega procenjuje finasijsko stanje preduzeća i verovatnoća likvidacije.

Z test se vrši u sledeća 4 koraka:

1. izračunava se 5 racio brojeva,
2. dobijeni racio brojevi se množe sa unapred određenim multiplikatorima,
3. sabiraju se multiplikovani racio brojevi i
4. upoređuje se dobijeni zbir multiplikofanih racio brojeva sa unapred određenim standardima.

Racio brojevi koji se koriste u modelu su:

- odnos neto obrtnih sredstava i ukupnih sredstava,
- odnos neraspoređene dobiti i ukupnih sredstava,
- odnos između poslovnog rezultata i ukupnih sredstava,
- odnos između tržišne vrednosti kapitala i obaveza i
- odnos između prihoda od prodaje i ukupnih sredstava.

6.6.5.1. Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost predstvalja sposobnos preduzeće da imiri svoje kratkoročne obaveze o roku. Informaciji o obrtnim sredstvima i kratkoročnim obavezama se nalaze u bilansu stanja, tako da se jedino ovaj izveštaj koristi prilikom izračunavanja ovih pokazatelja.

Najznačajniji pokazatelji likvidnosti su:[84]

- opšti racio likvidnosti
- neto obrtna sredstva i
- rigorozni racio likvidnosti.

Opšti racio likvidnosti pokazuje sa koliko obrtnih sredtsva je pokriven svaki EUR kratkoročnih obaveza i izračunava se pomoću obrasca:

$$\text{Opšti racio likvidnosti} = \frac{\text{Obrtna sredstva}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

Neto obrtna sredstva pokazujuu deo obrtnih sredstava koja preotaju po pokriću kratkoročnih obaveza, odnosno predstvaljaju dugoročne izvore finansiranja obrtnih sredstava. Neto obrtna sredstva se izračunavaju po obrascu:

$$\text{Neto obrtna sredstva} = \text{Obrtna sredstva} - \text{Kratkoročne obaveze}$$

ili

$$\text{Neto obrtna sredstva} = \text{Dugoročni kapital} - \text{Stalna imovina}$$

Direktna veza između opšteg racia likvidnosti i neto obrtnih sredstava najbolje se može uočiti iz sledečih obrazaca:

$$\text{Opšti racio likvidnosti} > 1 \Rightarrow \text{Neto obrtna sredstva} > 0$$

$$\text{Opšti racio likvidnosti} = 1 \Rightarrow \text{Neto obrtna sredstva} = 0$$

$$\text{Opšti racio likvidnosti} < 1 \Rightarrow \text{Neto obrtna sredstva} < 0$$

Rigorozni racio likvidnosti predstvalja strožiji test tekuće likvidnosti od opšteg racia likvidnosti. Da bi se utvrdio rigorozni racio likkvidnosti, iz gotovine se moraju izdvojiti likvidna sredstva, kaja čine gotovina i kratkoročna potraživanja. Iz likvidnih sredstva se izuzimaju zalihe, jer je duže vremena potrebno za njihovi konverziju u gotovinu. Računa se po obrascu:

$$\text{Rigorozni racio likvidnosti} = \frac{\text{Likvidna sredstva}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

6.6.5.2. Pokazatelji aktivnosti

Brojni pokazetelji aktivnosti mogu se podeliti u dve grupe. Prva grupa pokazatelja oslikava osnovne karakteristike nabavnog i prodajnog procesa, i najvažniji pokazatelji iz ove grupe su:

- koeficijent obrta kupaca i
- koeficijent obrta dobavljača.

Koeficijent obrta kupaca pokazuje koliko na jednu novčanu jedinicu nenaplaćenog salda potraživanja od kupaca preduzeće ostvaruje ukupnog prihoda u toku godine. Izračunava se po sledećem obrascu:

$$\text{Koeficijent obrta kupaca} = \frac{\text{Ukupan prihod}}{\text{Potraživanja od kupaca na kraju godine}}$$

Na osnovu koeficijenta obrta kupaca može se izraćunati prosečno vreme trajanja jednog obrta sredstava angažovaniih u potraživanjima od kupaca, odnosno prosečno vreme naplate se izračunava se po seledećem obrascu:

$$\text{Prosečno vreme naplate} = \frac{\textbf{360 dana}}{\text{Koeficijent obrta kupaca}}$$

Koeficijent obrta dobavljača utvrđuje se kao odnos vrednosti ukupnih godišnjih nabavki na kredit i salda dobavljača na kraju godine. Pokazuje koliko je na jednu novčanu jedinicu naplaćenih obaveza prema dobavljačima vrednost ukupne nabavke na kredit, i utvrđuje se po obrascu:

$$\text{Koeficijent obrta dobavljača} = \frac{\text{Vrednost nabavke na odloženo plaćanje}}{\text{Dobavljači na kraju godine}}$$

Na osnovu koeficjenta obrta dobavljača može se izračunati prosečno vreme plaćanja, po obrascu:

$$\text{Prosečno vreme plaćanja} = \frac{\textbf{360 dana}}{\text{Koeficijent obrta dobavljača}}$$

Druga grupa pokazatelja aktivnosti pruža uvid u efikasnost korišćenja sredstava preduzeća. U zavisnosti od sredstava čiju efikasnost izražavaju ovi pokazatelji mogu, na primer, biti:

- koeficijent obrta sopstvenih sredstava,
- koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava,
- koeficijent obrta obrtnih sredstava i dr.
- Koficijent obrta sopstvenih sredstava izračunava se p obrascu:

$$\text{Koeficijent obrta sopstvenih sredstava} = \frac{\text{Ukupan prihod}}{\text{Prosečna sopstvena sredstva}}$$

Prosečna sopstvena sredstva izračunavaju se po obrascu:

$$\text{Prosečna sopstvena sredstva} = \frac{\text{Sopstvena sredstva na kraju prethodne godine} + \text{Sopstvena sredstva na kraju tekuće godine}}{\textbf{2}}$$

6.6.5.3. Pokazatelji finansijske strukture

Cilj analize finansijske strukture je sagledavanje odnosa sopstvenih i pozajmljenih izvora finansiranja u ukupnim poslovnim sredstvima preduzeća, tj. odnos osnovnih pozicija pasive bilansa stanja.

Najznačajniji pokazatelji iz ove grupe su:

- odnos pozajmljenih i ukupnih izvora sredstava i
- odonos dugoročnih i ukupnih izvora.

Odnos ukupnih i pozajmljenih izvora sredstava pokazuje učešće pozajmljenih u ukupnim izvorima finansiranja preduzeća, i zračunava se po obrascu:

$$\text{Odnos pozajmljenih i ukupnih izvora sredstava} = \frac{\text{Ukupne obaveze}}{\text{Ukupni izvori sredstava}}$$

Ne postoji jasan standard odnosa ukupnih i pozajmljenih sredstava, ali se može reći da se sve dok je kamata na obaveze manja od prinosa na pozajmljena sredstva ostvaruje cilj svakog investitora da tuđim sredstvima uveća kapital. Međutim, povećanje stepena zaduženosti ima svoju granicu, iznad koje dalje zaduživanje može da ugrozi opstanak preduzeća.

Odnos dugoročnih i ukupnih izvora sredstava pokazuje učešće dugoročnih izvora u ukupnim izvorima sredstava, i izračunava se po obrascu:

$$\text{Odnos dugoročnih i ukupnih izvora sredstava} = \frac{\text{Sopstveni kapital} + \text{Dugoročni kredit}}{\text{Ukupni izvori sredstava}}$$

U drugu grupu pokazatelja finasijske strukture spadaju pokazatelji koji izražavaju stepen pokrića finansijskih obaveza poslovnim prihodom. U okviru ovih pokazatelja za poslovni plan najznačajniji je koeficijent pokrića rashoda na ime kamate koji odražćava opterećenost poslovnog dobitka finansijskim rashodima na ime kamate, i utvrđuju se po obrascu:

$$\text{Koeficijent pokrića rashoda na izvore sredstava} = \frac{\text{Sopstveni kapital} + \text{Dugoročni kredit}}{\text{Ukupni izvori sredstava}}$$

6.6.5.4. Pokazatelji rentabilnosti

U analizi rentabilnosti koriste se dve grupe pokazatelja. Prvu grupu čine pokazatelji koji izražavaju parcijalnu rentabilnost, a utvrđuju se na osnovu podataka iz bilans uspeha. najvažniji pokazetelji iz ove grupe su:[84]

- stopa poslovnog dobitka,
- stopa neto dobitka i
- koeficijent efikasnosti.

Stopa poslovnog dobitka pokazuje učešće poslovnog dobitka u ukupnom prihodu, i izračunava se po obrascu:

$$\text{Stopa poslovnog dobitka} = \frac{\text{Neto dobitak} + \text{Rashodi kamate}}{\text{Ukupan prihod}}$$

Stopa neto dobitka pokazuje učešće neto dobitka u ukupnom prihodu, i utvrđuje se po obrascu:

$$\text{Stopa neto dobitka} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Ukupni kapital}}$$

Koeficjent efikasnosti pokazuje učešće ukupnih rashoda u ukupnom prinosu, i utvrđuje se po obrascu:

$$\text{Koeficijent efikasnosti} = \frac{\text{Ukupni prihod}}{\text{Ukupni rashodi}}$$

Ukoliko je koeficijent efikasnosti manji od 1, može se reći da je preduzeće u krizi.[239] Poželjno je da preduzeće ima visok koeficijent efikasnosti, ali to nužno ne znači da preduzeće ostvaruje i visoku stopu prinosa.

Drugu grupu pokazatelja čine indikatori globalne rentabilbosti, a za njihovo utvrđivanje koriste se podaci z bilansa stanja i bilansa uspeha. Najvažniji pokazatelji rentabilnosti iz ove grupe su:[84]

- stopa prinosa na ukupna sredstva i
- stopa prinosa na sopstvena sredstva.

Stopa prinosa na ukupna sredstva pokazuje koliko je preduzeće ostvarilo neto dobiti na prosečno angažovana sredstva, i zračunava se po obrascu:

$$\text{Stopa prinosa na ukupna sredstva} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Prosečna sredstva}}$$

Prosečna sredstva se računaju po sledećem obrascu:

$$\text{Prosečna sredstva} = \frac{\text{Sredstva na kraju prethodne godine} + \text{Sredstva na kraju tekuće godine}}{2}$$

Ovaj pokazatelj zanemaruje strukturu izvora sredstava , obzirom da izražava visinu ostvarene neto dobiti na sopstvena i pozajmljena sredstva.

Stopa prinosa na sopstvena sredstva pokazuje visinu ostvarenog neto dobitka na prosečno anagažovana sopstvena sredstva, i utvrđuje se po obrascu:

$$\text{Stopa prinosa na sopstvena sredstva} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Prosečna sopstvena sredstva}}$$

Prosečna sopstvena sredstva se izračunavaju po sledećem obrascu:

$$\text{Prosečna sopstvena sredstva} = \frac{\text{Sopstvena sredstva na kraju prethodne godine} + \text{Sopstvena sredstva na kraju tekuće godine}}{2}$$

6.6.5.5. Pokazatelji tržišne vrednosti

Pokazatelji tržišne vrednosti preduzeća imaju veliki značaj za poslovne planove koji se rade za potrebe vlasnika kapitala. Na osnovu ovih pokazatelja, uz pretpostvaku da je jasno definisana podela raspodele rezultata preduzeća, u poslovnim planovima moguće je prikazati stvarne koristi koje bi od aktiviranja investicije imali vlasnici preduzeća.

U ove pokazatelje spadaju:[84]

- neto dobitak po akciji i
- knjogovodstvena vrednost po akciji.

Neto dobitak po akciji pokazuje ostvareni neto dobitak po jednoj akciji i ne zavisi od toga da li će se neto dobitak u obliku dividende raspodeliti vlasnicima ili akumulirati u preduzeću. Izračunava se po obrascu:

$$\text{Neto dobitak po akciji} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Broj akcija}}$$

Knjogovodstvena vrednost po akciji pokazuje visinu sredstava preduzeća po jednoj akciji, i izračunava se po obrascu:

$$\text{Knjigovodstvena vrednost po akciji} = \frac{\text{Sopstveni kapital}}{\text{Broj akcija}}$$

6.6.6. Pokazatelji efikasnosti

Pošto se na osnovu finansijskog plana donosi konačna odluka o (ne)isplativosti realizacije poslovnog poduhvata, i kako se ova odluka isključivo zasniva na projektovanoj efikasnosti i efektivnosti investicije, pokazatelji efikasnosti imaju veliki značaj u biznis planu. Ovi pokazatelji pružaju najznačajnije informacije iz finansijskog plana.

Pokazatelji efikasnosti investicije mogu se podeliti u dve grupe: statički i dinamički. Ova podela izvršena je u zavisnosti od toga da li pokazatelji uvažavaju vremensku vrednost novca. Diskontna stopa izražava suštinu koncepta vremenske vrednosti novca. U poslovnim planovima se diskontna stopa primenjuje za svođenje na sadašnju vrednost na dan (datum) koji prethodi aktiviranju investicije i primenjuje se na:[84]

- investiciona ulaganja i
- neto prilive.

Specifičnost izračunavanja *sadašnje vrednosti investicionih ulaganja* je u tome su neka ulaganja izvršena pre, a neki posle trenutka na koji se računa sadašnja vrednost. Po pravilu, ulaganja koja se finansiraju iz sopstvenih izvora nastaju pre, a ulaganja koja se finansiraju iz spoljnih izvora posle dana na koji se računa sadašnja vrednost.

U kontekstu izrade poslovnih planova diskontna stopa se definiše kao korektivna stopa kojom se ulaganja i neto prilivi iz ekonomskog toka svode na sadašnju vrednost, odnosno na vrednost na dan koji prethodi aktiviranju investicije.

Ključno pitanje je kolika treba da bude visina diskontne stope. Zajednička metodologija određuje visinu diskontne stope na sledeći način: "Uzimajući u obzir činjenicu da se celokupni obračun radi na temelju stalnih cena, to se i diskontna stopa određuje kao ponderisana aritmetička sredina realnih kamatnih stopa na izvore finansiranja, čiji se minimum definiše kao društveni parametar (8%). Pri tome treba naglasiti da, ako je ovako izračunata individualna diskontna stopa veća od 8%, potrebno je uvažiti ovu višu, a ako je individualna diskontna stopa niža od 8%, potrebno je uvažavati stopu od 8%":

Statički pokazatelji efikasnosti investicija zanemaruju vremensku vrednost novca. Najznačajniji su:[84]

- period povraćaja,
- prosečni period povraćaja i
- recipročni period povraćaja.

Period povraćaja pokazuje neophodno vreme da se iz neto priliva iz ekonomskog toka nadokonade ("pokriju") sva investiciona ulaganja. Odnosno, to je vremenski period u kome se suma neto priliva izjednačava sa visinom ukupnih ulaganja, i izračunava se po obrascu:

$$\sum_{i=1}^{n} Npr_i = C$$

gde je:

Npr - neto priliv iz ekonomskog toka,

n - broj godina potrebnih da se neto prilivi izjednače sa visinom ulaganja i

C - ulaganje.

Period povraćaja ima iste nedostatke kao i diskontovani period povraćaja. Pored toga, njegov nedostatk je i zanemarivanje vremenske vrednosti novca. Taj nedostatk se ogleda u nejasnom definisanju početnog momenta od kada se računa perio povraćaja. Prednost ovog pokazatelja je što je lako razumljiv i što kao i diskontovani period povraćaja odražava rizičnost projekta.

Za razliku od perioda povraćaja, prosečni period povraćaja ne posmatra samo neto prilive iz ekonomskog toka do perioda povraćaja, već celokupne neto prilive u toku trajanja projekta. Izračunava se kao količnik neto priliva u celom veku trajanja projekta i visine investicionih ulaganja, odnosno po obrascu:

$$\sum_{i=1}^{n} \frac{Npr_i}{C}$$

gde je:

Npr - neto priliv iz ekonomskog toka,

n - ukupan broj godina i

C - ulaganje.

Prosečni period povraćaja se zasniva na pretpostavci da je prosečni godišnji neto novčani tok zadovoljavajuća aproksimacija stvarno očekivanih neto novčanih tokova po pojedinim godinama. Međutim, čak i kada se zanemari vremenski period uhodavanja, izneta pretpostavka je nerealna zbog značajnog neto priliva koji se ostvaruje u poslednjoj godini naplatom rezidualne vrednosti.

Da bi prosečni neto priliv bio približan veličinama neto priliva u konkretnim godinama neophodno je da budu ispujeni sledeći uslovi:

- da je vek trajanja projekta dovoljno dug da bi se minimizirao ostatak vrednosti stalne imovine, odnosno da veći izbor nabavne vrednosti stalne imovine bude amortizovan,
- da su karakteristike proizvodnog procesa, politika prema kupcima i ostalo faktori koji utiču na iznos trajnih obrtnih sredstava takvi da ne zahtevaju visok iznos sredstava vezanih za reprodukciju i da nema značajnih oscilacija pre i po dostuzanju punog stepena korišćenja kapaciteta.

Recipročni period povraćaja dovodi u vezu statičke i dinamičke pokazatelje efikasnoti. Izračunava se kao količnik prosečnog neto priliva i visine ulaganja, po obrascu:[84]

$$\sum_{i=1}^{n} \frac{\left(\frac{Npr_i}{n}\right)}{C}$$

gde je:

Npr - neto priliv

n - rok trajanja iskazan u godinama i

C - ulaganja.

Da bi recipročna vrednost perioda povraćaja koresponirala internoj stopi rentabilnosti neophodno je da budu ispunjeni svi već navedeni uslovi približne jednakosti prosečnog neto priliva i iznosa neto priliva u konkretnim godinama.

Dinamički pokazatelji efikasnosti uvažavaju koncept vremenske vrednosti novca, i tu spadaju:[84]

- neto sadašnja vrednost,
- indeks rentabilnosti,
- intena stopa rentabilnosti i
- diskontovani period povraćaja.

Neto sadašnja vrednost je razlika sadašnje vrednosti neto priliva i sadašnje vrednosti investicionih ulaganja, a izračunava se po obrascu:

$$NSV = \frac{Npr_1}{(1+d) + \frac{Npr_2}{(1+d)^2} + \cdots + \frac{Npr_n}{(1+d)^n}} - SC$$

gde je:

NSV - neto sadašnja vrednost,

Npr_n - neto priliv iz ekonomskog toka u n-toj godini,

n - rok trajanja projekta iskazan u godinama,

d - diskontna stopa i

SC - sadašnja vrednost ulaganja.

Neto sadašnja vrednost pokazuje razliku (pozitivnu ili negativnu), iskazanu u novčanim jedinicama sadašnje vrednosti između kumulativnog neto priliva konkretnog ulaganja i kumulativnog neto priliva alternativnog ulaganja koji ostvaruje godišnji prinos na nivou diskontne stope.

Osnovni kriterijum za prihvatanje nezavisnih investicionih projekata jeste da je njihova NSV > 0, ili u graničnom slučaju jednaka nuli. Neto sadašnja vrednost je veća od nule kada je sadašnje vrednost neto priliva veća od sadašnje vrednosti investicionih ulaganja, odnosno projekat ostvaruje veće neto prilive od ulaganja neophodnih za njegovu realizaciju. Ako je neto sadašanje vrednost manja od nule nezavisni projekat se odbacuje. Ukoliko se radi o međusobno isključivim projektima, prihvata se onaj koji ima veću neto sadašnju vrednost.

Indeks rentabilnosti predstavlja odnos neto sadašanje vrednosti projekta i sadašnje vrednosti ulaganja u projekat, a izračunava se po obrascu:

$$I_r = \frac{NSV}{SC}$$

gde je:

Ir - indeks rentabilnosti

NSV - neto sadašnja vrednost

SC - sadašnja vrednost ulaganja

Indeks rentabilnosti pokazuje koliki procenat od investicionog ulaganja u razmatrani projekat bi mogao da se uloži u finansiranje drugog projekta korišćenjem sredstava ostvarenim na kraju veka trajanja projekta.

Interna stopa rentabilnosti je diskontna stopa koja sadašnju vrednost očekivanog novčanog toka od eksploatacije projekta u veku njegovog trajanja izjednačava sa sadašnjom vrednošću ulaganja. Odnosno to je ona diskontna stopa koja izjednačava neto sadašnju vrednost projekta sa nulom.

$$\mathrm{IRR} = \mathrm{d} \text{ pod uslovom } \frac{Npr_1}{(1+d)} + \frac{Npr_2}{(1+d)^2} + \cdots + \frac{Npr_n}{(1+d)^n} = SC \quad \Rightarrow \quad NSV = 0$$

gde je:

IRR - interna stopa rentabilnosti

d - diskontna stopa

Npr_n - neto priliv iz ekonomskog toka u n-toj godini

SC - sadašnja vrednost ulaganja

NSV - neto sadašnja vrednost

Interna stopa rentabilnosti pokazuje prosečnu stopu godišnjeg prinosa na angažovani kapital koji se u toku trajanja projekta ostvaruje na sadašnju vrednost ulaganja.

Osnovni kriterijum za prihvatanje nezavisnih investicionih projekata je da je njihova interna stopa rentabilnosti veća opd diskontne stope, ili u graničnom slučaju jednaka diskontnoj stopi. Ukoliko se radi o međusobno isključivim projektima, prihvatljiviji je onaj sa većom internom stopom rentabilnosti.

Između NSV i IRR postoji dirtektna veza koja se može prikazati na sledeći način:

$$\mathrm{NSV} > 0 \quad \Rightarrow \quad \mathrm{IRR} > \mathrm{d}$$
$$\mathrm{NSV} = 0 \quad \Rightarrow \quad \mathrm{IRR} = \mathrm{d}$$
$$\mathrm{NSV} < 0 \quad \Rightarrow \quad \mathrm{IRR} < \mathrm{d}$$

Diskontovani period povraćaja pokazuje vreme neophodno da sadašnja vrednost neto priliva iz ekonomskog toka pokrije sadašnju vrednost investicionog ulaganja. Računa se po obrascu:

$$\frac{Npr_1}{(1+d)} + \frac{Npr_2}{(1+d)^2} + \cdots + \frac{Npr_n}{(1+d)^n} = SC$$

Osnovni nedostatak ovog pokazatelja je što ne računa sa celokupnim vekom trajanja projekta, već samo do momenta povraćaja sadašnje vrednosti investicionih ulaganja. Iz tog razloga, na osnovu ovog pokazatelja se ne može ustanoviti stvarna rentabilnost ulaganja.

6.6.7. Ocena u uslovima neizvesnosti

Analiza neizvesnosti je jedan od veoma važnih delova celokupnog biznis plana, jer se na osnovu nje ocenjuje rizičnost projekta.

Za ovu analizu koriste se različiti metodi koji se mogu podeliti na: statičke i dinamičke.[84]

Statički metodi se zasnivaju na podacima iz jedne godine u roku trajanja projekta. Najpoznatiji je metod prelomne tačke ili metod praga rentabilnosti ili metod prelomne tačke rentabilnosti. Prelomna tačka rentabilnosti pokazuje apsolutnim ili relativnim brojevima iskazanu veličinu posmatranog elementa (vrednost proizvodnje, obim proizvodnje i sl.), pri kojoj se ukupni prihodi izjednačavaju sa ukupnim rashodima.

Primena metoda prelomne tačke rentabiliteta podrazumeva da se:

- odabere godina posmatranja,
- troškovi podele na fiksne i varijabilne,
- izračuna vrednosna prelomna tačka rentabiliteta,
- odaberu parametri koji će se analizirati,
- izračunaju prelomne tačke rentabiliteta za svaki od posmatranih parametara i
- grafilki prikaže rezultat analize.

Vrednosna prelomna tačka rentabiliteta predstavlja visinu ukupnog prihoda kada se on izjednačava sa ukupnim troškovima i izračunava se po obrascu:

$$\text{Vrednosna prelomna tačka rentabiliteta} = \frac{\text{Fiksni troškovi}}{\text{Stopa kontribucione dobiti}}$$

Kontribuciona dobit pokazuje ostatak prihoda za pokrivanje fiksnih troškova i za ostvarivanje bruto dobiti i predstavlja razliku između ukupnog prihoda i varijabilnih troškova. Stopa kontribucione dobiti može se izračunati po sledećim obrsacima:

$$\text{Stopa kontribucione vrednosti} = \frac{\text{Kontribuciona dobit}}{\text{Ukupan prihod}}$$

ili

$$\text{Stopa kontribucione dobiti} = 1 - \text{Stopa varijabilnog troška}$$

pri čemu se stopa varijabilnog troška računa po obrascu:

$$\text{Stopa varijabilnog troška} = \frac{\text{Varijabilni troškovi}}{\text{Ukupni prihod}}$$

Parametri koji se posmatraju u kslopu analize praga rentabiliteta su:

- stepen korišćenja predviđenog kapaciteta,
- količinske prelomne tačke rentabiliteta i
- cenovne prelomne tačke rentabiliteta.

Kapacitetna prelomna tačka rentabiliteta pokazuje stepen korišćenja predviđenog kapaciteta pri kome se ukupni prihodi izjednačavaju sa ukupnim rashodima. Upoređivanjem ovog kapaciteta sa planiranim donosi se zaključak o elastičnosti investicionog projekta u pogledu stepena korišćenja kapaciteta. Kapacitetna prelomna tačka rentabiliteta se računa po obrascu:

$$\text{Kapacitetna prelomna tačka rentabiliteta} = \frac{\text{Vrednosna prelomna tačka rentabiliteta}}{\text{Ukupan prihod}}$$

Količinska prelomna tačka rentabiliteta pokazuje fizički obim proizvodnje pri kome se ukupni prihodi izjednačavaju sa ukupnim rashodima i može se računati po obrascima:

$$\text{Količinska prelomna tačka rentabiliteta} = \text{Kapacitetna prelomna tačka rentabiliteta} \cdot \text{Količina prodatih proizvoda}$$

ili

$$\text{Količinska prelomna tačka rentabiliteta} = \frac{\text{Fiksni troškovi}}{\text{Prodajna cena proizvoda} - \text{Varijabilni troškovi po jedinici proizvoda}}$$

Cenovna prelomna tačka rentabilieteta pokazuje cenu proizvoda pri kojoj se ukupni prihodi izjednačavaju sa ukupnim rashodima, i izračunava se po obrascu:

$$\text{Cenovna prelomna tačka rentabiliteta} = \frac{\text{Ukupni prihodi}}{\text{Količina gotovih proizvoda}}$$

Procentualna prelomna tačka rentabiliteta može se primeniti kod svih projekata, dok se količinska i cenovna tačka rentabiliteta mogu utvrditi samo kod preduzeća koja imaju homogen proizvodni asortiman. Međutim, ne znači da se količinska i cenovna tačka rentabiliteta ne mogu utvrditi parcijalno za pojedinačne proizvode iz proizvodnog asortimana.

Količinska prelomna tačka rentabiliteta za svaki proizvod iz asortimana se izračunava na isti, već objašnjen način, kao i za jedan proizvod. Utvrđene količine pokazuju obim proizvodnje (prodaje) pri kome se prihodi jednaki rashodima uz identično relativno snižavanje stepena korišćenja kapaciteta za sve proizvode iz asortimana.

Cenovna prelomna tačka rentabilieteta za nezavisno posmatran proizvod zahte-va prihvatanje slične pretpostavke, odnosno pretpostavku o identičnoj relativnoj promeni cena za sve prooizvode iz asortimana. Za svaki pojedinačni proizvod iz asortimana može se izračunati po obrascu:

$$\text{Cenovna prelomna tačka rentabiliteta} = \frac{\text{Prodajna cena proizvoda}}{\text{Ukupni prihodi / Ukupni rashodi}}$$

Kako se cena koštanja proizvoda ne izračunava, cenovnu prelomnu tačku rentabiliteta ne treba razumeti kao cenu koja izjednačava prihode i rashode konkretnog proizvoda, već kao mogućnost identične relativne promene cena svih proizvoda iz asortimana koje dovode do izjednačavanja prihoda i rashoda zbirno posmatranog asortimana, odnosno preduzeća.

Dinamički metodi prate promene najvažnijih elemenata projekta po godinama njegovog veka trajanja. Najpoznatiji je metod analize osetljivosti. On ima za cilj da pokaže kakvi će biti rezultati projekta ukoliko u realnom poslovanju dođe do promene vrednosti kritičnih parametara u odnosu na vrednosti projektovane u biznis planu.

Analiza osetljivosti u biznis planovima pokazuje promenu pokazatelja efikasnosti investicionih ulaganja usled promene ulaznih parametara. Može se primeniti na dva različita načina, koji su poznati pod nazivima:

- parametar po parametar i
- scenario analiza.

Parametar po parametar se odnosi na praćenje promene pokazatelja efikasnosti investicije usled nezavisne promene jednog parametra. Parametri mogu da budu svi činioci koji utiču na visinu investicije, prihode ili rashode, kao što su:

- visina pojedinih ulaganja,
- troškovi radne snage,
- troškovi sirovina, repromaterijala i energije,
- prodajna cena proizvoda,
- obim prodaje i sl.

Scenario analiza zasniva se na pretpostavci da promena jednog parametra utiče na promenu drugih parametara. Koristi se kod projekata kod kojih postoji visok stepen povezanosti između prihoda i pojedinih kategorija troškova.

Analiza osetljivosti, nazavisno od primenjenog načina analize, najčešće se vrši tako što se pored projektovanog (najverovatnijeg) pretpostavlja najpovoljniji (optimistički) i najnepovoljniji (pesimistički) novčani tok, koji projekat može da ostvari u ekonomskom veku njegovog trajanja, a zatim se proračunava efekat promene parametara na pokazatelje efikasnosti investicije u slučaju realizacije najverovatnijeg, optimističkog i pesimističkog scenarija.

PITANJA ZA VEŽBU

1. Putem praktičnog primera, izvršiti vežbu izrade biznis plana koji se nalazi u prilogu knjige.

7. ZNAČAJ MARKETINGA U PREDUZETNIČKOM PODUHVATU

Kratak sadržaj poglavlja:

7. ZNAČAJ MARKETINGA U PREDUZETNIČKOM PODUHVATU

7.1. Marketing koncept
7.2. Marketing i preduzetništvo
7.3. Marketing sistem
7.4. Promotivne aktivnosti preduzetnika
7.5. Faze ciljnog marketinga
7.6. Studija slučaja

7.1. MARKETING KONCEPT

Postoje mnogobrojne definicije marketinga. Neke od njih su:

P. Drucker.

„Marketing je nezaobilazna, jedinstvena poslovna funkcija.“[85]

Ph. Kotler.

„Marketing je ljudska aktivnost usmerena ka zadovoljavanju potreba i želja posredstvom procesa razmene.“[85]

T. Levitt.

„Marketinška svrha poslovanja je da kreira i zadrži kupca.“[85]

Uglavnom, marketing je nastao radi rešavanja problema proizvodnje i proizvođača onda kada je ponuda bila veće od tražnje, a krajnji cilj je bila realizacija proizvedene robe i ostvarivanje profita za preduzeće. Danas se suština marketinga sastoji u rešavanju problema potrošača, odnosno: kako na najefikasniji način zadovoljiti identifikovane potrebe mnogo brže i bolje od konkurencije, uz uvažavanje osnovnih ekoloških principa. Potrebe kupaca treba najpre identifikovati, proučiti, odrediti ciljna tržišta i prema njima planirati proizvodni i prodajni program, kao i druge marketing aktivnosti. Ako preduzeće ne pronađe način da privuče i zadrži kupce, neće još dugo imati profitabilne proizvode. Mora se imati na umu da je zadovoljavanje potreba kupaca glavna svrha svih poslova u preduzeću. Uspešna preduzeća zadovoljenje potreba kupaca postavljaju kao ključni cilj poslovanja. Pri tome polaze od činjenice da kupci kupuju od onih ponuđača koji nude najbolju vrednost. Kompanije vođene potrebama kupaca znaju da je jedina prava prednost na tržištu imati zadovoljnog kupca. Zadovoljan kupac je dobra reklama za buduće kupce te kompanije. Zadovoljni proizvodima i uslugama, kupci ostaju lojalni i verni partneri i šire pozitivni publicitet o preduzeću. Za uzvrat, preduzeće ima obezbeđeno tržište i kontinuirani priliv profita. Nasuprot tome, nezadovoljstvo kupaca proizvodima i kavalitetom usluga reflektuje se višestruko. Ne samo da je uzgubljen jedan nezadovoljan kupac, već on svoje nezadovoljstvo prenosi na druge sa kojima dolazi u kontakt.[63]

Centralno pitanje je prepoznati šta kupci žele od proizvoda i usluga, mnogo ranije i pre od konkurencije. Kupci žele, na prvom mestu, da zadovolje potrebe, a ne da kupuju proizvode. Treba uvek imati na umu da je tržište definisano potrebama, a ne proizvodima.

Zadatak marketinga je da uspostavlja, održava i neguje suštinsku vezu između kompanije i njenih potrošača. Da bi se mogao smatrati uspešnim, marketing svojim aktivnostima treba da omogući preduzeću da zadovoljava potrebe svojih potrošača - ali da istovremeno ostvaruje profit kojim zadovoljava svoje potrebe.

Postoje 22 nepromenljiva zakona marketinga, kojih bi preduzetnici trebali da se pridržavaju ukoliko žele da budu lideri u svojoj oblasti:[86]

Zakon liderstva;

Na tržištu je bolje biti prvi nego najbolji!

Zakon kategorije;

Ako u nekoj kategoriji ne možete biti prvi, izmislite neku u kojoj možete!

Zakon memorije;

Pojaviti se prvi na tržištu je fantastično. Biti prvi zapamćen je još bolje!

Zakon percepcije;

Marketing nije "rat" proizvoda, nego "rat" percepcija!

Zakon poistovećivanja;

U marketingu je najmoćnija stvar ako ste "vlasnik" poruke "usađene" u misli potrošača!

Zakon eksluzivnosti;

Ne mogu dve kompanije asocirati potrošača na istu reč/poruku!

Zakon „lestvice";

Marketinška strategija zavisi od mesta koje zauzimate na lestvici proizvoda!

Zakon dualizma;

Na drugi rok, svaka trka postaje trka u dvoje!

Zakon suprotnosti;

Budite različiti od onih koji su ispred vas!

Zakon podele;

Vremenom, jedna kategorija proizvoda se deli na dve ili više novih!

Zakon proširenja „palete" proizvoda;

Pritisak da se materijalizuje vrednost afirmisane "marke" je neizdrživ!

Zakon dugoročnog efekta;

Efekti marketinga se osećaju na duge staze!

Zakon žrtvovanja;

Da bi održali jednu stvar, morate se odreći neke druge!

Zakon atributa;

Za svoj proizvod koristite atribut različit od konkurencije - ali podjednako efikasan!

Zakon iskrenosti;

Ako potencijalnom potrošaču priznate svoju "slabu tačku" - dobićete kod njega pozitivan poen!

Zakon jedinstvenosti;

Kampanja treba da se zasniva na jedinstvenom, smelom i efektnom potezu!

Zakon nepredvidivosti;

U marketingu ne možete predvideti budućnost - jer ne znate poteze konkurencije!

Zakon uspeha;

Često uspeh donosi aroganciju, a arogancija - neuspeh!

Zakon neuspeha;

Neuspeh je realna opcija, a ako se dogodi - treba ga priznati i prihvatiti!

Zakon preuveličavanja;

Često je realnost potpuno drugačija od onoga kako je predstavljeno u medijima!

Zakon rasta;

Uspešni programi su zasnovani na stalnom rastu!

Zakon novca;

Bez materijalne podrške, ni najbolja ideja ne može ˝uzleteti˝!

7.2. MARKETING I PREDUZETNIŠTVO

Vrlo je značajan marketinški pristup planiranju novog poduhvata. Izuzetno je važno pitanje tržišta da bi se izbegla klasična greška mnogih preduzetnika, koji žele da plasiraju nov proizvod - pretpostavka da će dobar proizvod automatski sam da se proda i da postoji spremno tržište. Marketing pretpostavlja otkrivanje želja kupaca i adekvatno usklađivanje dobara i usluga firme da udovolje ovim zahtevima, a sve to u stvaranju dobiti za preduzeće.[87]

Uspešni preduzetnici su vizionari, inovatori, kreativni su i okrenuti ka budućnosti, imaju planove za nove poduhvate, veruju u sebe, optimisti su, poseduju znanje i iskustvo u određenoj oblasti, uporni su, spremni da uče, pa su i skloni preuzimanju rizika. Ako ne želi da njegova ideja doživi neuspeh potrebno je da bude marketinški orijentisan. Marketing se danas uglavnom vezuje za oglašavanje. U tom smislu, neuspeh preduzeća mnogi menadžeri vezuju sa nedovoljnim sredstvima za oglašavanje.

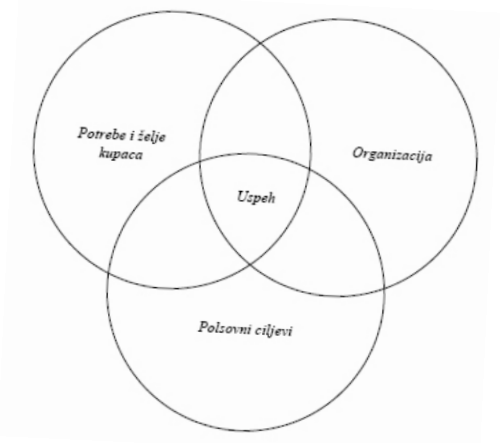
Doprinos marketinga poslovnom uspehu preduzetnika treba posmatrati tako što će marketing da se shvati kao poslovna filozofija, koja za posledicu ima ostvarenje profita uz efikasno i efektivno zadovoljenje potreba potrošača. Međutim, trenutna ekonomska kriza dovela je do toga da biznis zanemaruje dve ključne strategijske orijentacije, a to su marketing i preduzetništvo. U ovim uslovima marketing se smatra kao trošak, pa su mnoga preduzeća smanjila svoje marketing aktivnosti. Sa druge strane, istraživanja su pokazala da je nivo inovativnosti veoma nizak. Inovativnost se shvata kao praktična nadgradnja kreativnosti i predstavlja transformaciju ideja u proizvode/usluge, što znači da je ona neraskidivo povezana sa preduzetništvom.

7.3. MARKETING SISTEM

Marketing koncept je centralna dimenzija biznisa, odnosno to je biznis posmatran iz perspektive kupca.[88] Preduzetnik uvek mora da ima u vidu tri ključne komponente marketing koncepta:

- potrebe kupaca (orijentacija ka kupcima),
- organizacija biznisa i
- ostvarenje ciljeva.

Slika 1. Marketing koncept[8]



S obzorom da preduzetnik raspolaže ograničenim resursima, odlučivanje o tome koje potrebe tj. kupce će pokušati da zadovolji je ključno pitanje. Ciljno tržište može da bude grupa postojećih ili potencijalnih kupaca unutar određenog tržišta. Alternativa ovom pristupu je pokušaj da se na "osrednji" način zadovolje svi potencijalni kupci. Preduzetnik koji nije tržišno orijentisan je često samo tehnološki ili proizvodno orijentisan. Tamo gde je zastupljena ovakva orijentacija, preduzetnik veruje da je dovoljan kvalitet proizvoda i da on sam po sebi utiče na to da se proizvodi sami prodaju.

Organizacija je druga komponenta marketing koncepta. Bez obzira da li je preduzetnik startovao biznis i ima npr. četiri zaposlena ili je u pitanju neka brzo rastuća firma sa 250 zaposlenih, mogu nastati ozbiljni problemi kao posledica različitog poimanja marketing filozofije od strane zaposlenih.

Ostvarenje ciljeva predstavlja treću komponentu marketing koncepta. Efikasan marketing je orijentisan ka određenim tržištima i ostvarenju određenog obima prodaje. Međutim, preduzetnik mora voditi računa i o drugim ciljevima, kao što su formiranje imidža ili oduzimanje dela tržišta postojećim firmama. Uspešan marketing koncept podrazumeva posedovanje pravog proizvoda, raspoloživog na pravom mestu i u pravo vreme. Treba da otkrije šta kupci žele, pokušavajući da uskladi

njihov cilj sa ostvarenjem svojih sopstvenih, koji se odnose na realizaciju profita. Kupac je uvek u pravu i uvek dobije ono što želi, a nefleksibilni proizvođači, koji se ne adaptiraju zahtevima tržišta, su prinuđeni da se povuku iz biznisa. U tom kontekstu, marketing objedinjuje ciljeve firme, sa jedne, i zahetve kupaca, sa druge strane. Kupac ostvaruje koristi zadovoljenjem svojih potreba, a firma ostvaruje svoje ciljeve realizacijom prodaje i profita.[8]

Za razumevanje marketinga važno je definisati značaj marketing sistema. Marketing sistem predstavlja skup međusobno povezanih komponenata, kako eksternog tako i internog karaktera, koji omogućavaju uspešan nastup na tržištu. U okviru marketing sistema deluju firme i njihova konkurencija, koji zajedno čine ponudu, kao i kupci, koji predstavljaju efektivnu tražnju.

Analiza okruženja predstavlja veoma značajan segment marketing sistema i polaznu tačku u pripremi marketing plana. Na eksterno okruženje preduzetnik ne može uticati ali adekvatnom ocenom faktora eksternog okruženja mogu se sprečiti ozbiljni problemi. Elementi eksternog okruženja koje preduzetnik mora imati u vidu tokom pripreme marketing plana su:

- ekonomija,
- tehnologija,
- tražnja,
- zakonodavna regulativa i
- konkurencija.[8]

Interno okruženje čine elementi na koje preduzetnik može da utiče i kontroliše. Tu spadaju:

- finansijska sredstva i njihovi izvori,
- menadžerski tim stručnjaka,
- ciljevi i
- izbor dobavljača.

Da bi kreirao uspešan marketing plan, preduzetnik mora razumeti način na koji elementi marketing miksa (proizvod/ usluga, cena, promocija i distribucija) utiču na potrebe, stavove, motivaciju i prijem kod potencijlnih kupaca. Marketing miks smatra se instrumentom marketinga i ima dva zadatka: komunikacijski i opearativni.

Komunikacijski aspekt ima za cilj da stvori takve uslove da proizvod na tržištu sretne kupca. Taj susret je proces u kome, s jedne strane, treba proizvod učiniti dostupnim kupcima na razne načine (dodirom, vizuelno, preko štampe, audiovizuelnim sredstvima), a s druge strane, treba kod kupca izazvati želju da proizvod kupi. Za ostvarenje cilja komunikacije potreban je kontinuitet akcija u marketingu.

Operativni zadatak marketing miksa ima za cilj da stvori uslove da dodje do razmene, odnosno transakcije. To znači da adekvatnom kombinacijom instrumenata marketing miksa otkloni eventualna ograničenja vezana za proizvod, sistem distribucije, odnosno prodaje, konačnu cenu, propise koji važe za poslove prometa, način i uslove prodaje.

Komunikacijski i operativni ciljevi moraju biti međusobno konzistentni. Zajedno su usmereni u tri glavna pravca ka:[8]

- Upoznavanju kupca i potrošača sa proizvodom;
- Stvaranju želje kod kupca/potrošača da kupi proizvod;
- Održavanju ravnoteže između proizvodnje i plasmana, a što je moguće postići odgovarajućim upravljačkim aktivnostima marketinga.

Krajnji rezultat zajedničkog delovanja komunikacijskog i operativnog cilja postignut je ako kupci/potrošači pod najpovoljnijim uslovima dođu do potrebnog proizvoda, a preduzeće ostvari odgovarajuću dobit.

Proizvod/usluga, kao element marketing miksa, u potpunosti može opisati prirodu biznisa i na najočigledniji način govoriti o potrebi koja se zadovoljava. Unutar ovog elementa moguće je izdvojiti i neke druge varijable kao što su fizičke karakteristike, dizajn, pakovanje proizvoda i sl. Preduzetnik mora razumeti na koji način proizvod zadovoljava određenu potrebu, koji njegov element posebno utiče na stavove potrošača, odnosno koje karakteristike proizvoda posebno motivišu potrošače da ga kupe.

Cena ima direktan uticaj na motivisanje potrošača da određenu potrebu zadovolji kupovinom određenog proizvoda. Preduzetnik mora biti svestan kako cena utiče na potencijalnog kupca prilkom donošenja odluke o kupovini određenog proizvoda. Formiranje cene predstavlja jednu od najtežih odluka u biznisu. Zajedno sa cenama moraju se analizirati i ostali relevantni faktori, kao što su: troškovi poslovanja, eventualni popusti, promotivna prodaja, itd.

Kanali distribucije za preduzetnika predstvaljaju kritičan faktor, bar u početnim fazama biznisa, jer oni bitno utiču na sigurnost prodaje, cene, promociju kao i imidž proizvoda. Kao element marketing miksa, kanali distribucije mogu da pomognu preduzetniku u predviđanju budućih kretanja na tržištu, u izradi marekting plana i definisanju marketing strategije. U tom kontekstu, značajne su sledeće varijable: tip kanala, broj intermedijera i lokacija određenog kanala.

Cilj promocije je što bolje upoznavanje i informisanje potencijalnih kupaca sa postojanjem određenog proizvoda, njegovim kvalitetima a i sa samim proizvođačem. Ove aktivnosti su povezane sa značajnim investicijama u reklamu i propagandu. Ove investicije treba posmatrati kao i svaku drugu investiciju, sa njenom vrednošću, rokom povraćaja, očekivanim finansijskim efektima i potencijalnim rizicima.

7.4. PROMOTIVNE AKTIVNOSTI PREDUZETNIKA

Preduzetnici koriste različite promotivne aktivnosti kako bi prodali svoje proizvode i time zadovoljili potrebe potrošača i ostvarili prihod. Priikom utvrđivanja optimalne kombinacije promotivnog miksa za određeni proizvod, uključuju se sledeći uticajni faktori:

Raspoloživa finansijska sredstva, koja direktno utiču na donošenje odluke o promocijskom miksu. Organizacije sa manjim budžetom za promociju davaće prednost instrumentima koji zahtevaju manje ulaganja za postizanje prodajnih ciljeva, dok će organizacije sa mogućnošću visokog stepena ulaganja u promociju moći da uključe svaki od instrumenata bez posebnih novčanih ograničenja.

Karakteristike proizvoda, koje na primer, u podeli proizvoda na iNdustrijske i potrošne, isključivo utiču na formulisanje promocionog miksa. Ekonomskom propagandom postiže se maksimalna efikasnost u promociji potrošnih proizvoda, dok se u promociji industrijskih proizvoda ekonomska propaganda koristi u veoma malom stepenu. Obrnuta situacija je sa ličnom prodajom, koja u promociji industrijskih proizvoda predstavlja glavni instrument, dok je njena uključenost u promociji proizvoda široke potrošnje neznatna.

Karakteristike ciljnog tržišta, od kojih su najznačajnije: veličina i geografska disperzivnost. Ukoliko je ciljno tržište veliko i geografski disperzirano, najefikasniji instrument promocije biće ekonomska propaganda, dok će, u tom slučaju, troškovi lične prodaje biti preterano visoki. Sa druge strane, ako se ciljno tržište sastoji od malog broja geografski koncentrisanih potrošača/kupaca, u ekonomsku propagandu putem mas-medija ulaže se mnogo više sredstava nego što je to potrebno. Tom prilikom velika efikasnost postiže se ličnom prodajom i unapređenjem prodaje.

Postojeći odnosi sa potrošačima/kupcima, koji su posebno značajni u promociji industrijskih proizvoda. Na primer, ukoliko postoje već razvijeni dobri odnosi sa kupcima, lična prodaja i unapređenje prodaje su najprikladniji instrumenti. Međutim, ukoliko kupac nikad pre nije ni čuo o organizaciji prodavcu, ekonomska propaganda, tržišni public relations i ekonomski publicitet moraju prethoditi ličnoj prodaji.

Faza životnog ciklusa u kojoj se proizvod nalazi, u znatnom stepenu determiniše formulisanje promocijskog miksa. Zavisno od toga da li se proizvod tek razvija, uvodi na tržište, ili prolazi kroz različite stepene prodaje, efikasnost promocijskih instrumenata biće različita u postizanju specificiranih ciljeva.

Poslovna politika organizacije, koja može tradicionalno favorizovati određeni koncept promocije ili pojedine promocijske instrumente, ili se pak zasnivati na stalnim promenama i inovacijama.

Stepen organizacije, pod kojim se podrazumeva stepen uključenosti organizacije u međunarodno poslovanje i broj i veličina inostranih tržišta na kojima organizacija plasira svoj proizvod. Različitim promocijskim miksevima ona se adaptira na kulturne i druge razlike iz međunarodnog okruženja.

U promotivne aktivnosti koje koriste preduzetnici mogu se navesti oglašavanje (ekonomska propaganda), unapređenje prodaje, lična prodaja i ekonomski publicitet.

Gledano sa aspekta preduzetništva, marketing se uglavnom svodi na oglašavanje. Svrha oglašavanja, odnosno ekonomske propagande je da utiče na mišljenje i ponašanje kupaca uz njihovu slobodu da prihvate ili ne poruke, odnosno kupe ili ne proizvode ili usluge preduzeća. Osnovni ciljevi ekonomske propagande su: da

informiše, ubedi i podseti kupce na proizvod ili uslugu. Oblast informisanja obuhvata informacije o samom proizvodu, načinu njegovog korišćenja, promeni cene proizvoda, prednostima posedovanja proizvoda, itd.[63]

Poseban značaj informisanje ima u fazama uvođenja novog proizvoda na tržište, odnosno pokretanja novih preduzetničkih poslova i repozicioniranja postojećeg. Argument ubeđivanja posebno je značajan u uslovima jake konkurencije i velike sličnosti među proizvodima. Ekonomska propaganda ubeđivanjem nastoji da istakne diferentne prednosti proizvoda ili usluga. Podsećanje ima za cilj da navede potrošače da razmišljaju o proizvodu i podseti ih gde i kako mogu kuplti prizvod.

Efekti ekonomske propagande zavise od kvaliteta propagandnih poruka, prihvatljivosti od strane onih kojima je namenjena, ali i od konkurencije koja takođe sprovodi svoju ekonomsku propagandu i deluje na isti ciljni auditorijum često preko istih propagandnih medija. Efekti su mali ako poruka nije izazvala veću zainteresovanost potrošača, pa je obim prodaje ostao isti ili se povećao sasvim malo, tako da je udeo učešća na tržištu ostao isti. Efekti mogu biti bolji ako je ekonomska propaganda svojom upornošću i agresivnošću doprinela rastu prodaje, ali samo za vreme njenog trajanja. Dobre rezultate ekonomska propaganda beleži i ako je svojom porukom doprinela znatnom povećanju obima prodaje i privukla kupce konkurentskih proizvoda.

Unapređenje prodaje može se definisati kao "skup organizacionih mera, preduzetih na tržištu i u vezi tržišta, čiji je cilj proširenje obima prodaje, poboljšanje uslova prodaje ili pak olakšanje samog akta kupoprodaje".[63]

Metodima unapređenja prodaje, gotovim proizvodima ili uslugama dodaju se određene ekstra vrednosti kojima se skreće pažnja na ponudu, koja je po nečemu drugačija i interesantnija od konkurencije. Akcije unapređenja prodaje dizajniraju se tako da ostale marketinške aktivnosti učini efikasnijim i efektivnijim. Najpre su takve akcije bile kratkoročne i svodile se na planiranje premija i kupona vezanih za sam čin kupoprodaje, da bi vremenom bile sve šire i kompleksnije koncipirane. Uvođeni su različiti oblici takmičenja, prodajni portfolio planovi i drugi oblici prodajnih stimulansa. Kupci su se obaveštavali o trgovinskim popustima, direktnoj prodaji i prednostima prodajnih izložbi na kojima su se nudile mnoge povoljnosti za kupovinu konkretnog proizvoda. Savremeni koncept unapređenja prodaje udaljio se od svog originalnog koncepta stimulisanja direktne prodajne akcije i proširio se na instrument, ravnopravan sa ostalim instrumentima promocijskog miksa. Ipak, ne postoje izgledi za isključivost i postavljanje strogih granica među njima, već se razgraničavanje vrši samo u zavisnosti od specifičnosti konkretnih problema. Unapređenje prodaje obuhvata niz aktivnosti taktičkog karaktera usmerenih na povećanje kupovnih impulsa potrošača, podsticanje brže i odlučnije reakcije tržišta na ponudu, a sa namerom unapređenje procesa unutrašnje i spoljne organizacije prodaje.

Krajnji efekat aktivnosti unapređenja prodaje je ubrzanje ciklusa prometa, povećani obim prometa, brža naplata prodate robe, povećani broj ponovljenih kupovina, odnosno pridobijanje stalnih kupaca.

Sredstva unapređenja prodaje koriste svi ponuđači robe, proizvođači, distributeri, trgovina na veliko i malo, preduzetnici i drugi koji na tržištu izlaze sa namerom da bi prodavali robu. Neke od definicija unapređenje prodaje opisuju kao "aktivnost koja upotpunjuje aktivnosti privredne propagande i lične prodaje, koordinira s njima i čini ih uspešnijim. Aktivnosti unapređenja prodaje sadrže podsticaje koji doprinose većoj vrednosti proizvoda, povećavaju interes za proizvod kod sopstvene prodaje, trgovine i potrošača."

Prema Kotleru, unapređenje prodaje je skup raznovrsnih podsticajnih akcija (sredstava), većinom kratkoročnih, koje se preduzimaju da bi se podstakle ciljne grupe na bržu i veću kupovinu, odnosno prodaju.

Ono što je zajedničko svim definicijama unapređenja prodaje je:[63]

- isticanje aktivnosti koje imaju kratkoročan karakter i podstiču na brzu reakciju,
- efekti su neposredni i lako merljivi, nema odloženih efekata i
- akcije se sprovode preko medija koji su pod kontrolom organizatora, a ne preko masovnih medija nad kojim preduzeće nema kontrolu.

Svrha preduzimanja aktivnosti unapređenja prodaje je zadržavanje postojećih kupaca i privlačenje, odnosno osvajanje, novih.

Ciljne grupe prema kojima se planiraju aktivnosti unapređenja prodaje su: sopstveno prodajno osoblje, tzv. "spoljna prodaja", gde spadaju: trgovački putnici, predstavnici i zastupništva, demonstratori, degustatori, strukovna udruženja savetodavnog karaktera, aranžeri, dekoratori, organizatori sajamskih priredbi, itd.; kupci/potrpšači, posrednici prodaje, maloprodaja i opšta javnost.

Vreme delovanja se posmatra kao kratkoročno - u odnosu na konkretne akcije vezane za prodaju i dugoročno - u odnosu na obrazovanje i edukaciju kadrova za poslove unapređenja prodaje i izgradnju imidža preduzeća.

Iz navedenog se vidi da unapređenje prodaje započinje svoju aktivnost u samom preduzeću, prateći proizvod na njegovom putu kroz različite kanale distribucije, informišući i motivišući učesnike u procesu prometa različitim postupcima i sadržajima (prodavce, posrednike, potrošače/kupce), a radi što bolje prodaje i ukupnih rezultata.

Ekonomski publicitet se odnosi na stimulaciju tražnje za proizvodom, uslugom ili nekom jedinicom poslovanja, plasiranjem značajnih komercijalnih novosti putem štampe ili pružanjem pogodne prezentacije posredstvom radija, televizije ili nekih drugih oblika, koje ne plaća sponzor.

Lična prodaja je usmena prezentacija kojoj je cilj prodaja. Obavlja se direktnim kontaktom sa jednim ili više potencijalnih kupaca.

7.5. FAZE CILJNOG MARKETINGA

Danas, kada na tržištu postoji veoma veliki broj raznovrsnih proizvoda i usluga, potrebno je zapitati se da li postoje neke ljudske potrebe koje nisu zadovoljene. S obzirom da se za isti budžet potrošača i njihovu lojalnost takmiči veliki broj preduzeća, vlasnici biznisa se pitaju kako ostvariti poslovni uspeh, kojom delatnošću se baviti i kako biti bolji od konkurencije. Da bi se došlo do odgovora na ova pitanja potrebna su brojna marketinška istraživanja. Iako deluje da su sve mogućnosti iscrpljene, ipak postoje neiskorišćene samo ih je potrebno dobro istražiti. Time se bave pravi preduzetnici. Tržište je mesto gde se susreću ponuda i tražnja proizvoda i usluga i gde aktivnost preduzetnika počinje marketinškim istraživanjem. Time preduzetnik dolazi do informacija o kupcima, proizvodima/uslugama, prodaji, troškovima, ponuđačima, dobavljačima, konkurenciji, nepokrivenim tržišnim segmentima, itd. Tržište na koje treba plasirati određeni prizvod/uslugu mora se sagledati sa aspekta stepena tražnje za proizvodom/uslugom, broja potencijalnih kupaca sa odgovarajućom apsorpcionom moći, konkurentskih odnosa i slično. Apsorpciona moć kupaca se odnosi na količinu proizvoda koju su spremni da kupe na određenom geografskom prostoru u nekom vremenskom periodu. Neophodan je koncept strategijskog marketinga kojim se preduzeće prilagođava promenama u okruženju, uz oslanjanje na marketinšku orijentaciju koja ističe potrebe potrošača.

U kontekstu strategijskog marketinga potrebno je istaći tri faze, odnosno ciljni marketing obuhvata:[89]

- segmentacija tržišta,
- izbor ciljnog tržišta i
- pozicioniranje na izabranom segmentu.

Segmentacija tržišta predstavlja proces podele tržišta grupisanjem potencijalnih kupaca na osnovnu sličnosti i razlika u njihovom ponašanju. Svrha segmentacije je uočavanje razlika između pojedinih segmenata, da bi se na tim razlikama razvijale različite politike plasmana za svaki segment posebno. Osnovni razlog segmentacije je njegova heterogenost, pa ga nije moguće posmatrati kao jedinstvenu celinu. Osnovni kriterijumi za segmentaciju robe široke potrošnje su:

- geografski,
- demografski,
- psihografski i
- bihejvioristički.

Izbor ciljnog tržišta preduzeće vrši u odnosu na svoje mogućnosti. Ocenjuje se profitni potencijal, sadašnja i buduća prodaja, učešće na tržištu, mogućnost izrade marketing programa i slično. Moguće strategije za izbor ciljnog tržišta su:[63]

- strategija nediferenciranog marketinga,
- strategija diferenciranog marketinga i
- strategija koncentrisanog marketinga.

Strategija nediferenciranog marketinga predstavlja situaciju kada preduzeće tržište posmatra kao jedinstvenu celinu i na tržištu nastupa sa jednom ponudom. Ponudu kreira posmatrajući sličnosti u potrebama potrošača. S obzirom na uštede koje ostvaruje u proizvodnji, prodaji, marketingu i slično, ova strategija se smatra racionalnom.

Strategija diferenciranog marketinga za svaki ciljni segment kreira posebnu ponudu sa posebnim marketing programamom i posebnim karakteristikama proizvoda. Za svaki ciljni segment definiše se različita strategija komunikacije koja odgovara karakteristikama potrošača koji se na njemu pojavljuju. Iako nosi sa sobom veće troškove, sve više se primenjuje u uslovima sve oštrije konkurencije kada je potrebno približiti se krajnjim korisnicima.

Strategiju koncentrisanog marketinga primenjuju preduzeća sa relativno homogenim proizvodnim programom. Orijentisana je na maksimalno zadovoljenje potreba ciljnog segmenta, obezbeđujući potreban proizvod na vreme, po povoljnoj ceni, pružanjem adekvatnih postprodajnih usluga i slično.

Za svaki ciljni segment potrebno je da se odredi *strategija pozicioniranja* proizvoda. Pozicioniranje se odnosi na kreiranje proizvoda i odgovarajućih instrumenta marketing miksa, sa ciljem da proizvod zauzme određeno mesto u svesti potrošača. [63] Potrošačima se jasno stavljaju do znanja prednosti proizvoda/usluga u odnosu na konkurentske.

7.6. STUDIJA SLUČAJA

Body Shop, internacionalno carstvo Anite Rodik, započelo je na njenom trpezarijskom stolu u Engleskoj 1976. Njeno preduzeće prodavalo je jeftine kozmetičke proizvode koji su bili bezopasni po životnu sredinu i nisu bili testirani na životinjama. Anitin poged na privatni biznis je bio radikalno drugačiji od drugih. Ona je verovala da biznis može i mora da bude pokretač pozitivnih društvenih potreba. Ljudi ne trebaju samo da izbegavaju zlo, nego trebaju da aktivno da čine dobro. U skladu sa pomenutom filozofijom, kompanija je bila posvećena društveno korisnim aktivnostima kao što je unapređenje trgovine sa siromašnim zemljama i pomaganje neprofitnim organizacijama kao što su Greenpeace i Amnesty International.

S obzirom na nedostatak početnog kapitala, Rodikova je akcenat stavila na recikalžu kozmetičkih pakovanja. Ovakvo društveno odgovorno ponašnje, ukopilo se u talas povećanja društvene svesti u pogledu ekologije koji je zadesio sve osamdesetih godina prošlog veka i potstaklo je ubrzani rast kompanije. Poslovanje se širilo otvranjem sopstvenih prodavnica i franšiza. Sredinom 1997. godine, komapanija je brojala 1,480 prodavnica u 46 zemalja, otvarajući novo prodajno mesto negde u svetu u proseku na svakih dva ipo dana.

Ipak, ubrzan rast doneo je određene probleme. Kako bi se stvorila dodatana sredstva za dalje širenje, vlasnica je odlučila da ponudi akcije svoje kompanije na javnom tržištu. Ovo je dovelo do ne-

suglasica, jer su novi vlasnici akcija želeli stvaranje profita, što se nije u potpunosti uklapalo u strategiju kompanije koja društvenu odgovornost stavlja na prvo mesto. Zbog toga je Rodikova pokušala da ponovo privatizuje kompaniju, od čega je odustala jer je znala da bi dodatno zaduživanje kod banaka moglo negativno da utiče na rast.

Ogromni uspeh kompanije Body Shop privukao je pažnju drugih sličnih kompanija koje su se pojavile na tržištu nudeći slične "prirodne proizvode", kao što su Bath & Body Works, Avon, Victoria Secret, itd. S obzrom da se komanija nikada nije agresivno reklamirala, već se reklamirala od usta do usta, a svoj uspeh bazirala na dobrom publicitetu, veliki pritiskak konkurencije ipak je primorao da promeni svoju poslovnu strategiju. Kompanija je u narednom periodu bila pod velikim izazovima: kod određenih proizvoda stvoren je loš publicitet, jer su tvrdnje za za testiranje na životinjamai humanitarnu pomoć dovođene u pitanje; drugi veliki problem bio je odlazak ključnih ljudi odgovornih za najprofitabilnije kolekcije i proizvode.

Sve to je uticalo na Anitu da i sama razmisli od napuštanju kompanije, ali je shvatila da ako bi sama sebe otpustila, niko drugi ne bi smatrao da joj treba pružiti novu priliku. Ona je navela da je za preduzentika rad u tako velikoj i birokratskoj kompaniji gori od smrti. Kao rezultat oštre konkurencije, lošeg publiciteta i odlaska ključnih ljudi, cena akcija smanjena je troduplo. Vlasnici akcija su navodili da je glavni problem kompanije nedostatak planiranja i dugoročne strategije poslovanja. Stručnjaci su ukazivali da kompanija nije imala jasno definisanu marketing strategiju i da njena kampanja za zaštitu životne sredine nije više nailazila na pozitivnu rekaciju u javnosti. Verovali su da kompaniji treba radikalna inovacija i usvajanje novih i hrabrih ciljeva koji bi je poveli u novi vek.

Do kraja devedestih, kompanija je značajno restruktuirana, razvijeni su novi proizvodi, veći deo proizvodnje je ugašen, a Anita Rodik je svoje mesto ustupila novom generalnom direktoru, čiji zadatak je bio da regeneriše kompaniju. Ipak, počekom novog veka, ukupna prodaja nastavila je da stagnira. Kao razlog za to navođen je zastareo izgled prodajnih mesta, zbog čega je 300 prodavnica dobilo novi imidž u 2004 godini. Osim toga, u geografskom smislu prodaja je beležila veći rast u inostranstvu, dok je u SAD u narednim godinama uglavnom stagnirala ili čak opadala.[98]

PITANJA ZA VEŽBU

1. Objasnite zadatak marketinga na konkretnoj biznis ideji.
2. U čemu je značaj marketinga za preuzetništvo? Obrazložite svoj stav.
3. Šta Vi smatrate prednostima ekonomske propagande?
4. Da ste preduzetnik, koji kriterijum bi koristili prilikom segmentacije tržišta?

8. ULOGA RIZIKA U PREDUZETNIČKOM PONAŠANJU

Kratak sadržaj poglavlja:

8. ULOGA RIZIKA U PREDUZETNIČKOM PONAŠANJU

8.1. Pojam rizika
8.2. Prepoznavanje šansi i spremnost na preuzimanje rizika
8.3. Rizik vs. neizvesnost
8.4. Preduzetništvo kao inherentno rizično ponašanje
8.5. Potencijalni rizici
8.6. Upravljanje rizikom

8.1. POJAM RIZIKA

Rizik predstavlja mogućnost ostvarenja nepredviđenih i neželjenih posledica. Rizik je prisutan u svim vrstama preduzeća, bez obzira na njihovu veličinu.[90] Kada menadžment preduzeća želi da investira u izvesnu tehnologiju, on svoje odluke bazira na osnovu analize prošlosti. Međutim, kada nova tehnologija počne s radom, u budućnosti menadžment preduzeća neće biti siguran da li će njihovi potrošači odlučiti da konzumiraju određeni proizvod ili da li će konkurenti napraviti sličnu investiciju i dostići povoljnu tržišnu poziciju.

Rizik predstavlja izazov i ne sme da bude smetnja. Preuzimanje rizika predstavlja način da se otkriju sopstvene sposobnosti preduzeća i menadžmentu obezbedi veća samouverenost. Ako je menadžment nevoljan da preuzime rizik, nikada neće biti u mogućnosti da iskoristiti svoje potencijale.

Preduzetništvo zahteva kulturu preuzimanja rizika, što je veoma bitno kako bi se realizovali preduzetnički potencijali. Razmatranje rizika je prirodno integralni deo svih poslovnih aktivnosti, a mogućnost neuspeha je uvek prisutna. Sa širenjem poslovanja, problemi s kojima se susreće menadžment postaju sve brojniji i kompleksniji.

Donošenje odluke o tome da li izabrati rizičniju ili konzervativniju alternativu zavisi od:

- atraktivnosti svake pojedinačne mogućnosti,
- verovatnoće uspeha ili neuspeha koju svaka opcija nagoveštava,
- nivoa gubitka koji je preduzeće spremno da podnese,
- stepena do kojeg napori preduzeća mogu da minimiziraju verovatnoću neuspeha, odnosno maksimiziraju verovatnoću uspeha.

Kultura preuzimanja rizika ne znači da preduzetnik treba da postane kockar. Postoji velika razlika između nepromišljenih ljudi i preduzetnika. Kada govorimo o riziku i upravljanju rizikom, nezaobilazno je i pominjanje faktora koji nastaju u toku poslovnog procesa i doprinose pominjanju rizika u toku odvijanja poslovnog procesa. Rizik se karakteriše sa tri ključna faktora, a to su:[91]

- rizični događaj,
- verovatnoća događaja,
- veličina uloga.

Rizični događaj predstavlja pojavu, aktivnost ili događaj, koji mogu ostaviti negativne posledice po poslovanje preduzeća. *Verovatnoća rizika* predstavlja verovatnoću pojavljivanja određenog rizika. *Veličina uloga* je u stvari veličina gubitka koja može da nastane ako dođe do rizičnog događaja.

8.2. PREPOZNAVANJE ŠANSI I SPREMNOST NA PREUZIMANJE RIZIKA

Oblasti menadžmenta, psihologije i ekonomije, od nedavno, obezbeđuju uvid u mnoge složene procese donošenja odluka, vodeći pojedince da započnu nov posao. Ključno pitanje u ovom istraživanju je: „Kako prepoznati preduzetničke prilike"?

Kruger ispituje prirodu preduzetničkog ponašanja i kognitivnih procesa, povezanih sa mogućnošću identifikacije povoljnih prilika i donošenja odluke da se započne preduzetnički poduhvat. On pokazuje da su prepoznavanje prilike i namera koja sledi te prilike, potreban i dovoljan uslov da se aktiviraju preduzetničke aktivnosti. Percepcija prilika je oblikovana u smislu anticipiranja moguće dobiti i troškova koji bi očekivali preduzetnici.

Kao odgovor na pitanje zašto su neki ljudi započeli biznis, a drigi ne, mnoge literature o preduzetništvu se fokusiraju na sposobnost pojedinca da spazi mogućnost koja se može iskoristiti i njegovu spremnost da preuzme rizik. Shane i Echardt sumiraju ova istraživanja uvođenjem veze između pojedinca i prilike. Konkretno, oni razgovaraju o procesu otkrivanja prilika i objašnjavaju zašto neki ljudi imaju veću sposobnost od drugih, da otkriju te prilike. Ključna razlika između tih ljudi podrazumeva spremnost izlaganja riziku.[92]

8.3. RIZIK VS. NEIZVESNOST

Popularno mišljenje da je preduzetnik pojedinac koji spremno prihvata rizik i neizvesnost i stiče profit, kao nagradu za snošenje rizika i neizvesnosti, bazira se na Knightovom konceptu preduzeća. Ispitujući razloge nastanka i postojanja preduzeća, Knight je napravio razliku između rizika i neizvesnosti, i ukazao da profit nije posledica rizika, već neizvesnosti.[93] Rizik postoji kada su ishodi neizvesni, ali kada se verovatnoća ishoda može predvideti na objektivnoj osnovi. Neizvesnost postoji kada verovatnoća ishoda ne može da se proračuna na objektivnoj, već se proračun verovatnoće ishoda vrši na subjektivnoj osnovi. Pošto se, u slučaju rizika, ishodi mogu predvideti sa određenim stepenom verovatnoće, tj. na objektivnoj osnovi, rizik se može osigurati. Pošto se rizik može osigurati, rizik je trošak. Profit, stoga, nije rezultat rizika. Profit nastaje kao rezultat događaja koji se ne mogu predvideti, tj. događaja, čiji ishodi ne mogu da se proračunaju na objektivnoj osnovi, a to je neizvesnost. Neizvesnost stvara šansu, odnosno šansa za profitom nastaje iz neizvesnosti. Kada je šansa predvidljiva, onda ne postoji prilika za profitom.

Preduzetnik može da bude svako ko je spreman da preuzme rizik pokretanja novog biznisa. Preduzetnik ne može da se osigura od poslovnog neuspeha, jer se ishod poslovanja ne može predvideti. To znači da je preduzetnik pojedinac koji je dovoljno odvažan i smeo da donosi odluke, čiji se efekti ne mogu predvideti, u

trenutku kada se donose, a nagrada za to je profit. Snošenje rizika i neizvesnosti je važna karakteristika preduzetnika. Međutim, istraživači, do sada, nisu posvetili potrebnu pažnju problematici upravljanja rizikom malih preduzetničkih firmi. Zbog značaja preduzetnika i preduzetništva u današnjim uslovima, a u cilju minimiziranja rizika poslovanja, potrebno je detaljnije istražiti kako preduzetnici procenjuju, prihvataju i diversifikuju rizik.

8.4. PREDUZETNIŠTVO KAO INHERENTNO RIZIČNO PONAŠANJE

U okviru ekonomske literature, preovlađujući teorijski okvir, korišćen u modeliranju preduzetničkog ponašanja, je opšti model izbora prihoda, koji se ponekad naziva opšti model preduzetničkog izbora.[94] Model karakteriše izbor koji pojedinac mora da napravi, prilikom odlučivanja o tome kako da ostvari prihod.

Model prihoda ili preduzetničkog izbora datira još od Knighta-a, ali je nedavno proširen i ažuriran od strane Lucas-a, Kihlstrom-a i Laffont-a, Holmes-a, Schmitz-a i Jovanović-a.[95] U osnovi ove studije sugerišu pojedinci koji su suočeni sa izborom priliva svojih prihoda- ili kroz zarade ostvarene kroz zaposlenje u nekom preduzeću ili kroz pokretanje sopstvenog biznisa. Suština izbora sastoji se u odnosu između plate, koju pojedinac očekuje da će dobiti putem zaposlenja, i profita koji očekuje da će ostvariti od novog posla. Tako, verovatnoća pokretanja novog biznisa može se prikazati kroz jednostavnu jednačinu:

$$Pr\ (s)=f\ (P^* - W^*),$$

gde je:

W^*- plata koju pojedinac očekuje kroz zapošljavanje

P^*- rizičan profit, koji očekuje da će ostvariti od novog biznisa.

Model izbora prihoda proširen je, od strane Kihlstrom-a i Laffont-a, uključujući averziju prema riziku, kao i od strane Lucas-a i Jovanović-a, da objasni zašto postoje firme različitih veličina. Takođe je služio kao osnova za empirijske studije o odlučivanju da se započne novi biznis, od strane Blau-a, Evans-a i Leighton-a, Evans-a i Jovanović-a, Blanchflower-a i Oswald-a, i Blanchflower-a i Meyer-a.[96-104] Ovaj model jasno ističe prirodne rizike preduzetničkog ponašanja. Ključni doprinos ovog modela na preduzetnički rizik je dvostruk. Prvo, model omogućava istraživačima da analiziraju kako potencijalni preduzetnici porede određene plate sa rizičnim profitom; drugo, omogućava istraživačima da analiziraju kako averzija prema riziku utiče na izbor između alternativa za zapošljavanje. Van Praag i njegovi saradnici su tvrdili da averzija prema riziku značajno smanjuje verovatnoću da će pojedinac izabrati da bude preduzetnik.[105]

Da sumiramo, preduzetničko ponašanje se može posmatrati kao bitno rizično jer, birajući da sledi opaženu priliku, preduzetnik bira da radi u okruženju, koje karakteriše veliki rizik i neizvesnost.

8.5. POTENCIJALNI RIZICI

Neki od najznačajnijih rizika s kojima se preduzetnik suočava mogu se svrstati u kategorije prikazane na slici 1.

Slika 1. Vrste rizika preduzeća u zemljama u tranziciji[119]

Operativni rizik nastaje usled:

- nedovoljnog razumevanja tržišne dinamike,
- nedostatka preduzetničkih veština i znanja,
- nedovoljne pristupačnosti konsultantskim uslugama i informacionim sistemima,
- slabog razumevanja pripreme biznis plana.

Nedostatak preduzetničkih veština i znanja. Jedna od važnih karakteristika tranzicionih ekonomija jeste visok nivo nasleđenog obrazovanja iz socijalističke ere, veština koje generišu prethodni sistem edukacije i treninga. Ipak, to nije dobra osnova za zahteve koje nameće tržišna ekonomija. Problem uključuje neadekvatne menadžerske, organizacione, planske, marketing, računovodstvene i stručne veštine i znanja. Preduzetništvo je kulturno strani koncept. Većina malih preduzeća su rezultat prinuđenih izbora koji nastaju usled velikog nivoa nezaposlenosti.

Nedovoljno razumevanje tržišne dinamike karakteriše nedostatak informacija i znanja o poslovnim mogućnostima, nedostatak sposobnosti identifikacije i određenja poslovnih mogućnosti i rizika. Razumevanje tržišne dinamike je ključ uspeha novostvorenih preduzeća. Uspeh nekog operativnog poslovanja ne obezbeđuje lični uspeh preduzetnika u istoj aktivnosti.

Nedovoljna pristupačnost konsultantskim uslugama i informacionim sistemima podrazumeva nedostatak poslovne i tehnološke infrastrukture koja će podržati preduzetnika. Postoji veliki problem kod preduzetnika, prilikom pronalaženja informacija neophodnih za identifikaciju tržišnih mogućnosti.

Slabo razumevanje pripreme biznis plan. Biznis plan je od fundamentalnog značaja za prezentaciju preduzeća u naboljem mogućem svetlu. On je od esencijalnog značaja za bolje razumevanje sopstvenog poslovanja, prezentaciju poslovanja potencijalnim investitorima i kreditnim institucijama.

Tržišni rizik nastaje usled:

- nepredvidivih inflatornih kretanja i promena kursne stope,
- neadekvatne infrastrukture,
- ponašanja potrošača prilikom kupovine robe iz uvoza,
- smanjenja tržišta usled pojave inostranih konkurenata,
- nedostatka jeftinih i pouzdanih pristupa kreditima i pogrešnog izbor partnera,
- crne, odnosno sive ekonomije.

Nepredvidiva inflatorna kretanja i promena kursne stope. To je rizik od gubitka koji je određen suprotnim kretanjima u cenama robe ili usled promene kursne stope kojim je kotirana određena roba. Inflatorni rizik predstavlja veliki rizik kada preduzeće posluje na način, da se datum ugovora o transakciji razlikuje od datuma fizičke transakcije. Kada je stopa inflacije veoma velika, cene robe se menjaju iz dana u dan.

Neadekvatna infrastruktura. U zemljama u tranziciji, većina industrijske infrastrukture je ekonomski istrošena i nedostatak razvijenih mreža vodi ka poteškoćama prilikom izbora dobavljača i kašnjenju prilikom isporuke proizvoda/usluga. Poljoprivredni i fabrički proizvodi, na primer, pate od kašnjenja pri isporuci, nagomilanih zaliha i loše manipulacije sa njima, što prouzrokuje manjak i redukciju kvaliteta isporučene robe.

Ponašanje potrošača prilikom kupovine robe iz uvoza. Decenije komercijalne izolacije i iskustva inostranih preduzeća u PR-u i marketing tehnikama utiču na ponašanje potrošača i čine uvoznu robu veoma atraktivnom. Ovo nadalje vodi ka veoma maloj tražnji za domaćim proizvodima i uslugama.

Smanjenje tržišta usled pojave inostranih konkurenata. Nerazvijenost lokalne infrastrukture i zastarele poslovne tehnike daju veliku prednost inostranim preduzećima, koja dolaze sa mnogo boljim veštinama i iskustvima, čak i u onim slučajevima kada kvalitet robe nije na visokom nivou.

Nedostatak jeftinih i pouzdanih pristupa kreditima i pogrešan izbor partnera. Enormne poteškoće, s kojima se susreću mala i srednja preduzeća, čine nedostatak finansijskih sredstava, u prvom redu inicijalnog kapitala koji se pribavlja iz inicijalnih kredita da bi se započelo sa poslovanjem. To je jedan od ključnih rizika s kojima se jedno malo i srednje preduzeće može suočiti. To ponekad natera preduzetnika

da uđe u partnerstvo s pogrešnom osobom. Ovaj rizik je veoma veliki u porodičnim preduzećima, kada se prilikom selekcije partnera ne koriste objektivni kriterijumi. Ovo neodgovorno ponašanje ključnih ljudi u preduzeću može doneti preduzeću stečaj.

Crna ili siva ekonomija. Obaveze koje vlada nameće poreduzetnicima, kao što su poreske obaveze, zdravstveno osiguranje, zaštita životne sredine, veliki su teret za preduzeća, jer povećavaju njihove troškove, a istovremeno stavljaju u mnogo bolji položaj pojedince koji se bave crnom ekonomijom (koji na primer prodaju krijumčarenu robu).

Kreditni rizik je moguće opisati kao rizik od neispunjene obaveze ili nesolventnosti, to jest rizik koje ugovorene strane ne mogu u potpunosti da pokriju ugovorima. Mnogo veći rizik u neispunjenju definisanih obaveza postoji na finansijskom tržištu nego što je to slučaj na tržištu roba i usluga. Na međunarodnim tržištima prisutan je takođe i rizik transfera. Ako su prekomerne razmene restriktivno kontrolisane od centralne banke, dešava se da je nemoguće obaviti naplatu. Za mala i srednja preduzeća, u zemljama u tranziciji, karakteristična je visoka halapljivost i izloženost inflaciji. Veoma je važno da se izvrši precizna evaluacija novčanog toka kako bi se preventivno delovalo i izbegla likvidacija, generisana ovom rizičnom situacijom.

Kulturni rizik predstavlja rizik od neuspeha, kao posledicu ozbiljnih nedoslednosti ili nesklada između ponude proizvoda tranzicionog preduzeća i duboko ukorenjenog sistema vrednosti, običaja, uverenja i stavova u datoj zemlji, regionu ili ekonomskoj zajednici.

Ekonomski i politički rizik. Čak i u slučajevima kada preduzeća ne mogu da upravljaju ovom vrstom rizika, moraju da definišu adekvatnu strategiju kako bi ga premostila. U rizike ovog tipa mogu se svrstati oskudica izvora finansijskih sredstava i odsustvo tržišta kapitala, poteškoće privlačenja „know-how“ i investitora, loša transportna i komunikaciona infrastruktura, komplikovana administracija, recesija, visok rast troškova proizvodnje, itd. Ekonomski i politički rizik determinišu rizik zemlje. Ovo predstavlja jedan od indikatora koji koriste finansijske institucije pri proceni rizika ulaganja u određenom regionu.

8.6. UPRAVLJANJE RIZIKOM

Koncept upravljanja rizikom omogućava sistemsko stvaranje realnih okvira za sprečavanje šteta i nesreća, odnosno za minimiziranje rizika. Pomenuti proces treba da obuhvati sledeće potprocese:[91]

- identifikaciju rizika,
- analizu i procenu rizika,
- planiranje reakcije na rizik i
- kontrolu primenjene reakcije na rizik.

Prvi zadatak kod upravljanja rizicima je sagledavanje svih rizika kojima je izloženo preduzeće. Mala, srednja i velika preduzeća izložena su raznim prirodnim i drugim rizicima i potrebno je sagledati koja je verovatnoća njihovog nastanka, koje se mere prevencije mogu preduzeti i koje sve štete,i pored preduzetih mera, bi mogle nastati ako se rizik ipak ostvari. Ako se pribavi više informacija o potencijalnim izvorima rizika i ako se oni stalno prate, veća je verovatnoća da će se na najbolji način rešiti problem utvrđivanja koji rizici mogu nastati u vezi obavljanja delatnosti.

Analiza rizika podrazumeva analizu svih činilaca koji utiču na nastanak rizika i veličinu štetnih posledica. Na nastanak rizika može da utiče više činilaca, kao što i na obim i visinu štete, koja je posledica rizika, utiče više faktora. Preduzetnik ima zadatak da utvrdi koji su činioci više značajni, a koji manje i kakva je njihova međuzavisnost. Procena rizika podrazumeva sagledavanje mogućih posledica i troškove njihovog uklanjanja. Na osnovu podataka koji se dobiju procenom rizika utvrđuje se dalje postupanje u procesu upravljanja rizikom. Ulaganje u preventivne mere je od posebnog značaja jer se odluke donose na bazi procene njihove efikasnosti, i sa tim u vezu isplativosti ulaganja.

Posle identifikacije, analize i procene rizika sprovode se aktivnosti postupanja sa rizikom. Postoje različiti načini postupanja sa rizikom:

Izbegavanje rizika. Koristi se kada postoji saznanje o riziku i njegovom intenzitetu i procena da aktivnosti na njegovom izbegavanju neće predstavljati nesrazmerno veliki trošak. Izbegavanje znači da se izvori rizika uklone ili da se ne aktiviraju. Prednost ove metode je u verovatnoći da rizik neće nastati ukoliko se njegov izvor nikada ne aktivira. Metod ima ograničenja jer se svi rizici ne mogu izbeći (npr. rizik terorizma, poplave koja je prirodni događaj, ili oluje, pa i građanske odgovornosti iz upotrebe opasnih stvari).

Smanjenje ili ublažavanje rizika. Cilj ovog metoda je preduzimanje mera za smanjenje rizika putem smanjenja verovatnoće njegovog nastanka i smanjenja štetnih posledica (učestalosti šteta i njihovog intenziteta). Radnje koje preduzeće preduzima radi smanjivanja odnosno ublažavanja rizika zapravo su kontrolne aktivnosti. Svrha ublažavanja rizika je nastavak obavljanja aktivnosti u kojoj se javlja rizik, uz istovremenu kontrolu, radi zadržavanja rizika na prihvatljivom nivou. Osim sagledavanja najboljih odgovora na rizike, potrebno je razmotriti i to javljaju li se slučajevi, koji nude pozitivne prilike, a da istovremeno ne stvaraju pretnje. Mere koje mogu uticati na smanjenjenje verovatnoće nastanka rizika su različite, zavisno od toga o kakvim se rizicima radi.

Prihvatanje rizika. Jedan od odgovora na rizike može biti prihvatanje rizika bez preduzimanja dodatnih radnji. Čak ako se rizik i ne može prihvatiti, može se dogoditi da mogućnosti za preduzimanje određenih mera u vezi s nekim rizicima mogu biti ograničene ili troškovi preduzimanja radnji mogu biti nesrazmerni u odnosu na moguće koristi. U takvim slučajevima odgovor može biti prihvatanje postojećeg nivoa rizika i priprema planova postupanja za rešavanje problema koji će se pojaviti u slučaju ostvarenja rizika.

Prenošenje rizika. Najbolji odgovor na neke rizike može biti njihovo prenošenje na treću stranu ili deljenje rizika sa trećom stranom. Ova opcija je posebno dobra za ublažavanje finansijskih rizika ili rizika po imovinu. Tipičan primer prenosa rizika jeste korišćenje osiguravajućeg društva kome se plaća preuzimanje rizika. Međutim, u slučaju kada obavljanje određenih usluga poverimo eksternoj organizaciji (*outsourcing*) treba naglasiti da, iako je upravljanje rizikom preneto, odgovornost za rizik i dalje postioji. Takve se radnje ugovaraju zato što unutar određenog preduzeća ne postoje potrebna sredstva, veštine i stručnost za upravljanje rizikom, odnosno neko je drugi sposobniji za delotvornije upravljanje tim rizikom. Osiguranje doprinosi ne samo prenošenju rizika na drugog, već i njegovoj boljoj kontroli putem predviđanja, na osnovu korišćenja statističkih podataka o kretanju rizika kojima raspolažu osiguravači. Koji će se rizici osigurati, tj preneti na osiguravača zavisi od poslovne politike privrednog subjekta.

Izbor optimalnog modela kontrole rizika za svaku posmatranu procenu rizika pojedinačno se dobija kombinovanjem raspoloživih metoda rizika.

Program kontrole rizika je dokument kojim subjekt koji je izložen riziku utvrđuje aktivnosti, resurse, rokove i nosioce kontrole rizika. Subjekat koji je izložen riziku mora obezbediti stalno praćenje i kontrolu efikasnosti izabranog modela kontrole rizika. Izabrani model kontrole rizika se stalno mora nadograđivati i korigovati kada stanje rizika to zahteva.

PITANJA ZA VEŽBU

1. Objasniti pojam rizika?
2. Objasnite razliku između rizika i neizvesnosti?
3. Koji je, po Vašem mišljenju, najveći rizik sa kojim se može suočiti preduzetnik?
4. Kako se sve može reagovati na postojeći rizik? Koji bi način primenili i zašto?

9. ŽIVOTNI CIKLUS PREDUZEĆA

Kratak sadržaj poglavlja:

9. ŽIVOTNI CIKLUS PREDUZEĆA

9.1. Adižesov model životnog ciklusa preduzeća
9.2. Grejnerov model rasta
9.3. Čerčilov i Luisov model rasta
9.4. Faze životnog ciklusa preduzeća i proizvoda/usluga - međuzavisnost
9.5. Istraživanje promena stila menadžmenta kroz razvojne faze preduzeća

9.1. ADIŽESOV MODEL ŽIVOTNOG CIKLUSA PREDUZEĆA

Profesor Isak Adižes razvio je model životnog ciklusa organizacije koji se sastoji od pet faza rasta i pet faza opadanja. Razlike u organizaciji između prve i pete faze rasta su drastične. Uloge menadžera razlikuju se, takođe od faze do faze.

Ovaj autor ističe da treba da postoje četiri uloge menadžmenta koje generišu uspeh svake organizacije. To su:[101]

- postizanje rezultata, proizvodnja potrebnih proizvoda ili usluga – "P",
- administriranje – "A",
- preduzetništvo – "E",
- integrisanje – "I".

Ono što treba da se naglasi jeste da svaki dobar menadžer može da ispoljava sve uloge, ali u određenoj meri, odnosno ne postoji menadžer koji izvanredno ispoljava sve četiri uloge. Sve uloge podjednako su značajne tako da se nijedna od ovih uloga ne sme zapostaviti, samo je značaj jedne u odnosu na druge uloge dominantniji, u zavisnosti od faze životnog ciklusa u kojoj se preduzeće nalazi. Zajedno sve četiri uloge daju odgovore na pitanja: šta, kada, kako i ko.

Proizvodnja potrebnih proizvoda ili pružanje usluga osnovna je uloga menadžera koja je orijentisana na pitanje šta treba da se radi. Od ovog menadžera očekuje se da radi, proizvodi bolje od drugih, odnosno on treba da bude "majstor svog zanata".[102] Ova uloga obezbeđuje da se rade prave stvari, tj. ona obezbeđuje kratkoročnu efektivnost. Uloga administratora treba da odgovori na pitanje kako se nešto radi. Nije dovoljno samo znati šta treba uraditi već treba poznavati i način kako se to radi. Efikasnost se obezbeđuje kroz sisteme, pravila i procedure. Dobro administriranje pruža preduzeću kratkoročnu efikasnost. Preduzetnička uloga daje odgovor na pitanje zašto određene stvari treba raditi. Ovakvi menadžeri obezbeđuju dugoročnu efektivnost preduzeću. Ova uloga je neophodna zbog sve dinamičnijeg okruženja i nebrojenih zahteva koje okruženje nameće. Menadžer mora biti spreman da zadovolji potrebe tržišta, odgovori na nove zahteve, adaptira ili menja organizaciju, ciljeve ili strategije. Uloga integratora je da pruži odgovor na pitanje ko treba da radi određene stvari. Ovde dolazi do integrisanja ciljeva, a i rizika, pojedinca sa ciljevima i rizicima grupe. Ne postoji nijedna osoba koja može valjano da obavlja različite aktivnosti. Zato dobrom integracijom pojedinaca obezbeđuje se dugoročna efikasnost organizacije.

Svaka organizacija prolazi kroz sledeće faze, levo faze rasta, a desno faze starenja:[119]

- Udvaranje,
- doba povoj,
- "go–go",
- adolescencija,
- top forma,
- stabilna organizacija,

- aristokratija,
- rana birokratija,
- birokratija,
- smrt organizacije.

Udvaranje je prva faza životnog ciklusa organizacije. U ovoj fazi organizacija još uvek nije rođena, ona postoji samo kao ideja kod osnivača. U ovom periodu osnivač dosta priča o ovoj ideji, kako samom sebi tako i drugima. On zapravo "prodaje priču" drugima o svom budućem poslovanju, a takođe testira svoje ideje na drugima. I pored velike priče o svojoj ideji, delovanje je svedeno na minimum. Uloga koja se ovde više ističe od druge tri je preduzetnička. Ova faza praćena je preuzimanjem rizika, rešenosti osnivača da otpočne sa poslovanjem. Između rizika i rešenosti postoji direktna korelacija - što je rizik veći i rešenost mora da bude veća. Organizacija se rađa kada je osnivačeva rešenost uspešno prošla test realnosti - kada se uđe u rizik.[103] Pored rešenosti osnivača, motivacioni faktori koji pokreću i održavaju osnivačevu ideju veoma su bitni. Naravno da novac, odnosno period povraćaja investicije, nije dovoljan faktor. Osnivač mora da bude emotivno rešen, mora da bude opsednut svojom idejom. Cilj osnivača - preduzetnika mora da bude zadovoljenje potrebe tržišta, stvaranje dodatne vrednosti. On se može ponašati i kao prorok, proričući potrebe potrošača preko veće usresređenosti na proizvod nego na tržište. Ono udvaranje koje nije prošlo test realnost naziva se *flert*. Ovde se ideje zadržavaju na nivou maštanja. Menadžeri koji imaju puno preduzetničkih ideja, koje nikada ne sprovedu u delo, nazivaju se *palikuće*.[101] Kada se rizici dovoljno nagomilaju i postanu dovoljno veliki organizacija prelazi u sledeću fazu.

Doba povoja je vreme kada dolazi do pravih iskušenja. Fokus se pomera od ideje do kreiranja rezultata, prikazanih u vidu prodaje i sve veće prodaje. Pravi se zaokret, gde se sve prazne priče zanemaruju dok se celokupna pažnja orijentiše na akciju, tj. na rad. Kada se kompanija rodi, organizaciji je potreban osnivač, koji ima liderske osobine, a ne nekakav sanjar. Rizik je veliki, te je zbog toga i rad osnivača naporan. Osnivač mora da istraje. Zbog toga mu je neophodna i podrška porodice, koju često zapostavlja zbog prevelikih obaveza. Većina poslova zahteva jake proizvođače, te je ova uloga u tom periodu najizraženija. Prevelika orijentisanost na proizvodnju, uz zanemarivanje ostalih uloga, može od menadžera da stvori *usamljenog jahača*. U ovom stadijumu organizacija je neformalna, nema napisanih politika, procedura i pravila. Zapošljavanje se obavlja kada se za to ukaže potreba, nema planiranja potrebnih ljudskih resursa. Osnivač ne delegira ovlašćenja na zaposlene. Usresređen je na kratkoročne, a ne na dugoročne ciljeve. U ovoj fazi počinju se pojavljivati prve stvarne finansijske posledice njenog življenja (registracija, poslovni prostor, plate...).[102] Da bi organizacije u ovom dobu opstale potrebne su dve stvari: gotovina, odnosno obrtni kapital i osnivačeva rešenost. Potrebna gotovina ostvaruje se kroz realističan biznis plan i nedeljno praćenje tokova novca. Greške koje se prave, odnose se na uzimanje kratkoročnih kredita radi finansiranja investicija i prodaje proizvoda po diskontnim cenama. U ovom periodu radnici dobijaju malo nagrada i veoma malu platu. Postavlja se pitanje: Šta ih zapravo drži da i dalje naporno rade? Odgovor je - osnivačeva rešenost da

posao procveta. Njegova ljubav, energija, naporan rad i neprespavane noći drže radnike na okupu. Ako se ova dva uslova ne ostvare dolazi do *smrti novorođenčeta*. Kada se protok novca stabilizuje i stekne jedan krug redovnih klijenata može se govoriti o prelasku u sledeću fazu životnog ciklusa organizacije.

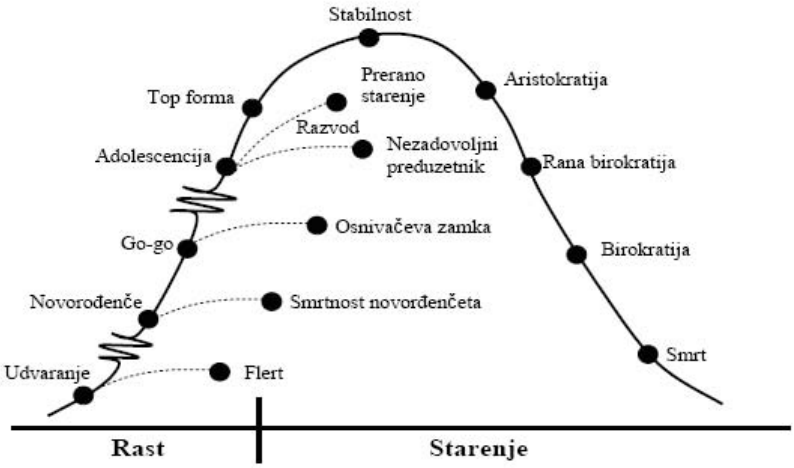
"Go–go" organizacije, a i sami njeni vlasnici, postaju arogantni. Prodaja raste brzim tempom, te sve izgleda idealno, bez problema, sa mnogo mogućnosti. U ovom periodu organizacija ima reaktivnu prodajnu strategiju, koja je okrenuta ka tržištu. Ali to nije prava marketing orijentacija, već usmerenost na proizvod. Ovaj brzi rast generiše raštrkanost kompanije. I dalje nema kadrova koji rade samo svoj posao, nego rade ono što moraju, tako da organizacije u ovom periodu nemaju vremena za odbacivanje nesposobnih kadrova. Najznačajnije uloge u ovom periodu su uloge proizvođača i preduzetnika. U ovoj fazi, i organizacijama i menadžmentu nedostaje usmerenosti, što može da implicira bankrot preduzeća. Da do ovoga ne bi došlo potrebno je da se kreira poslovna politika, barem onoga što ne treba raditi. Odgovornosti i obaveze se preklapaju. Organizacijom upravljaju mogućnosti, a ne one njima. Sve ima prioritetnu važnost, pa dolazi do konfuzije oko prioriteta. Zbog svega toga neophodna su pravila, procedure i poslovna politika, odnosno razvijanje administrativne uloge menadžera. Njihovo uvođenje obezbeđuje stabilnost u funkcionisanju, a takođe i prelazak u sledeću fazu. Ako se ne uspostavi odgovarajuća politika, procedure i pravila mogu dovesti do smrti preduzeća, što zovemo *osnivačka zamka*. Vlasnik želi da delegira autoritet, ali da se i dalje kontroliše donošenje odluka. Ovakav menadžment po intuiciji mora da se zameni profesionalnim menadžmentom kako bi korak ka sledećoj fazi bio sve bliži. Prelaz u sledeću fazu praćen je uvek većom krizom koja obezbeđuje da se osnivač probudi iz zimskog sna.

Adolescencija je faza životnog ciklusa u kojoj dolazi do ponovnog rađanja preduzeća. U ovoj fazi dolazi do delegiranja autoriteta, promene u stilu rukovođenja i promene ciljeva. Do delegiranja odgovornosti dolazi se iz prostog razloga što osnivač nije u mogućnosti da sam vodi preduzeće, on ne može više za sve da se pita. Zbog toga prenosi ovlašćenja na svoje zaposlene. Od radnika se traži visoka specijalizacija. Ali delegiranje ide teško. Osnivač od krize do krize uči kako da na što efikasniji način izvrši delegiranje. Dolazi i do promene u rukovođenju gde profesionalni menadžeri zamenjuju preduzetnike. Traži se osoba spolja koja profesionalno obavlja menadžerske poslove. Ovaj proces je težak, jer osnivač traži nekoga ko liči na njega, ali koji će raditi nešto novo. Preduzeću je potreban administrator, koji će izvršiti adekvatne promene. Oseća se inercija prema promenama, kako kod postojećih zaposlenih tako i kod osnivača. Dolazi do promene ciljeva. Osnivači gledaju da ostvare profit povećanjem prodaje, dok profesionalni menadžeri smatraju da je potrebno prerestrukturirati organizaciju da bi se smanjili troškovi i na taj način povećao profit. Dolazi do konflikata između: starosedelaca i pridošlica, osnivača i profesionalnog menadžera, osnivača i preduzeća, zajedničkih i individualnih ciljeva.[103] Odlazak preduzimljivih pojedinaca može da izazove prerano starenje organizacije. Ako administrativna sistematizacija uspe i rukovođenje se institucionalizuje, organizacija ulazi u sledeću fazu životnog ciklusa.

Top-formu karakteriše sledeće:[103] funkcionalni sistem i organizaciona struktura, orijentisanost ka rezultatima zadovoljenjem potreba kupaca, organizacija definiše planove koje sledi, organizacija postaje sve bolja, ona može da postiže porast i prodaje i profita...

Top-forma ne znači da ste stigli do kraja, jer to nije odredište, već proces koji može još da raste. Akcenat je na timskom radu koji dozvoljava da se steknu nove ideje i pokrenu nove organizacione jedinice. Isak Adižes ističe: "Za mene je timski rad prikladan kada možete da odvojite toliko vremena da se približite konsenzusu. Ako nema vremena, nemojte o tome ni da razmišljate."

Slika 1. Adižesov životni ciklus organizacije[104]



Stabilna organizacija karakteriše organizaciju koja postepeno počinje da stari. Starenje se ogleda u tome što se izdvajanja za istraživanje i razvoj smanjuju, kao i budžet za istraživanje tržišta, a sve u cilju povećanja profitabilnosti. Zbog toga ljudi iz finansijskog sektora postaju važniji od ljudi iz drugih sektora. Karakteristike ove faze su: ne očekuje se visoka stopa rasta i osvajanje novih tržišta, akcenat se stavlja na ono što je postignuto u prošlosti, a ne na buduće vizije, nagrađuju se oni pojedinci koji su poslušni, sumnja se u svaku promenu...U ovoj fazi najviše nedostaje proaktivno delovanje i energična preduzimljivost.

Aristokratija može se opisati sledećim karakteristikama: puno novca se troši na kontrolu i nagrade, dosta se vodi računa o fizičkom izgledu i načinu oblačenja, naglasak je na tome kako se radi, a ne zašto i šta se radi, stanje u kompaniji je redovno ali pod znacima navoda, inovacija je malo i promene se izbegavaju, preduzeće raspolaže velikom količinom keša tako da su laka meta za nove investitore... Fokus kontrole od stadijuma stabilnosti, pa nadalje, sve je više u rukama spoljnih konsultanata. Pribegava se podizanju cena i kupovini drugih kompanija. Kada cene više ne mogu da se podignu i kada kupovina drugih kompanija ne pomaže, preduzeće ulazi u sledeću fazu starenja.

Ranu birokratiju ukratko karakteriše to da se sazna ko je izazvao određeni problem, a ne šta treba učiniti da bi se taj konkretni problem rešio. Zbog toga je mnogo sukoba, prebacivanja lopte na drugu polovinu i mučno zabijanje noža u leđa. Ti sukobi impliciraju da se pažnja skrene i fokusira na borbu, a kupac je samo gnjavator koji smeta. Nastaje menadžerska "paranoja", gde menadžeri počinju jedan protiv drugoga da se bore. Iz organizacije odlazi jedan po jedan menadžer, a ostaju samo menadžeri administratori. Preterani broj ovakvih menadžera pravi potpunu birokratiju.

Birokratska organizacija ima mnogo sistema i procedura, a funkcionalnost je slabašna, znaju se sva pravila, ali ne znaju zašto postoje. Organizacija se izoluje od svoje sredine i orijentiše se samo na sebe. Kontrola je loša, a klijenti da bi uopšte mogli da dođu do prave osobe potrebno je da prođu mnogo krivina i uspona. Odeljenja međusobno ne sarađuju, tako da je klijent u takvom haosu izgubljen.

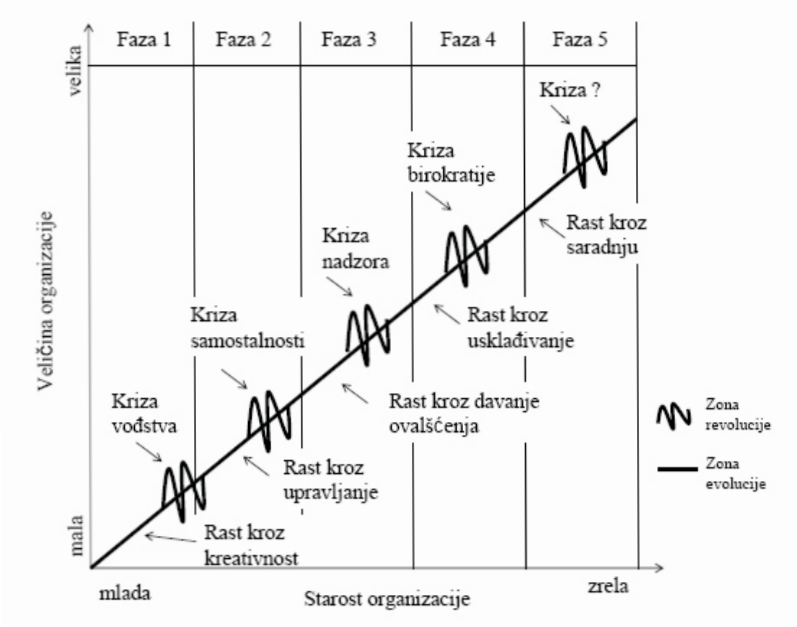
Smrt organizacije nastaje kada više niko nije zainteresovan da ona preživi. Ona može nastati i pre birokratizacije ukoliko nema političke podrške. Ostali su samo neinformisani, pridošlice i slabići. U stadijumu birokratije smrt se odlaže, jer više ne postoji obaveza prema klijentima, već samo interes koji će održati organizaciju u životu iz nekog političkog razloga.[103]

9.2. GREJNEROV MODEL RASTA

Jedan od široko prihvaćenih modela rasta je Grejnerov model. Ovaj model se sastoji od pet faza. Svaka od ovih faza ima poseban stil menadžmenta, suočava se sa datim problemima menadžmenta i karakteriše krizom pre nego što biznis bude mogao da krene napred.[105] Ono što je ovde karakteristično jeste da se rast odnosi na granu, odnosno delatnost, u kojoj preduzeće posluje. U granama koje brzo rastu, ove faze su veoma kratke i obrnuto.

Svakom fazom dominira određeni stil menadžmenta, pomoću koga se postiže rast. Revolucionarni periodi obuhvataju vreme kada menadžment nailazi na krize koje treba da prevaziđe. Prve tri faze odnose se samo na manje firme. U nastavku sledi kratak prikaz pojedinih faza. Neki autori ovaj model rasta nazivaju "profesionalizacija" preduzetnika i organizacije.

Slika 2. Grejnerov model rasta[106]



Rast kroz kreativnost je prva faza u ovom modelu. Lider zanemaruje menadžerske aktivnosti i njegov fokus je na razvoju proizvoda/usluga. Organizaciona struktura je nerazvijena, veoma niska specijalizacija, a visoka centralizacija, takođe je i formalizacija niska jer nema procedura i pravila, komunikacije između lidera i zaposlenih su neformalne i veoma česte, radni elan je na visokom nivou, često se ostaje i duže na poslu, dok su plate umerene. Lider odluke donosi na osnovu informacija sa tržišta do kojih je lako doći, a ne na osnovu analiza. ***Kriza liderstva*** nastaje jer se broj odluka koje treba doneti drastično uvećava. Lider ne stiže da donese sve važne odluke, tako da se odluke gomilaju, pošto niko drugi nema nadležnosti da donosi odluke sem lidera. Neformalna komunikacija postaje neefikasna, raste konfuzija u pogledu podele zadataka i odlučivanja. Lider ima takozvanu psihološku barijeru jer treba da delegira ovlašćenja na njemu podređene. Izlaz iz ove krize je formiranje profesionalnog menadžmenta.

Rast kroz upravljanje je druga faza i nju karakteriše: profesionalizacija menadžmenta, izgradnja funkcionalne organizacije, povećanje specijalizacije i formalizacije, razvoj sistema planiranja, informisanja i kontrole, povećanje broja hijerarhijskih nivoa i efikasnosti organizacija, počinju da se primenjuju strategije širenja proizvoda/tržišta... ***Kriza samostalnosti*** nastaje jer se top-menadžeri sve više distanciraju od operativnih problema, oni imaju autoritet, ali ne i informacije, dok srednji menadžment ima informacije ali nema autoritet, posao se širi, ali se odluke i dalje donose centralizovano, srednji i niži nivoi traže veću autonomiju. Izlaz iz ove krize je delegiranje autoriteta i izgradnja efikasnog sistema kontrole delegiranih odluka.

Rast kroz davanje ovlašćenja ogleda se u izgradnji decentralizovane organizacione strukture, izdvajaju se poluautonomne organizacione jedinice na osnovu proizvoda ili tržišta koje se tretiraju kao profit centri, strateške odluke se i dalje donose na vrhu dok se na srednji menadžment delegiraju odluke operativnog karaktera, sistem nagrađivanja se bazira na profitu, organizacija dobija novi polet i fleksibilnost, potencijal razvoja u ovoj fazi je preduzetnički duh srednjeg nivoa menadžmenta praćenja strateškom kompetencijom vrha organizacije. U ovoj trećoj fazi nastaje ***kriza nadzora*** jer je problem kontrolisati donete odluke koje su delegirane na niže nivoe. Izlaz iz ove krize je izgradnja složenog i sofisticiranog sistema praćenja i kontrole.

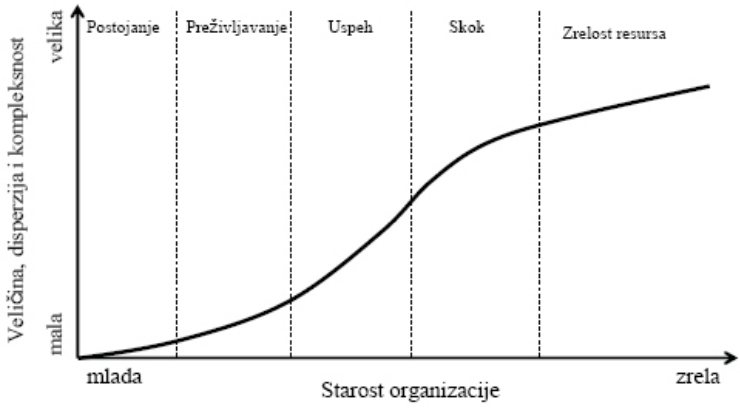
Rast kroz usklađivanje ogleda se u izgradnji divizionog modela ili potpuno birokratskog modela. Ključnu ulogi igra razvijeni sistem praćenja i kontrole tako da organizacija postaje sve više mehanistička i birokratska. ***Kriza birokratije*** nastaje, jer procedure planiranja postaju važnije od rezultata, veliku moć dobijaju birokrate koje su veoma udaljene od poslovanja preduzeća, dok je proces odlučivanja veoma spor, pošto treba da prati sve propisane procedure.

Rast kroz saradnju karakteriše organizacioni model koji postaje sve više matrični i timski, horizontalne komunikacije postaju veoma intezivne, informacioni sistem je veoma razvijen tako da obezbeđuje kako horizontalni tako i vertikalni protok informacija. Ovde se preduzeće suočava sa ***krizom***, koja se odnosi na nemogućnost rasta u okviru jedne organizacije. Grejner ne može da nađe nijedan empirijski dokaz koji će uputiti na prirodu krize i na sledeću šestu fazu. Zapravo Grejner smatra da ova kriza nastaje usled "psihološke situacije zaposlenih" koja je zapravo logičan rezultat informacione ere.[107]

9.3. ČERČILOV I LUISOV MODEL RASTA

Ovaj model, kao i prethodni, sastoji se od pet faza. Zapravo, on treba da pokaže vezu između marketing menadžmenta, menadžmenta ljudskim resursima i finansijskog menadžmenta. Na sledećoj slici dat je prikaz svih pet faza ovog modela, s tim što se treća faza koja se naziva "uspeh", deli na dva dela, fazu rasta i fazu dezangažovanja, tako da ovaj model praktično poseduje šest faza. Ovaj model posmatra problem rasta pomoću dva faktora, starosti organizacije, na jednoj strani i horizontalnoj i vertikalnoj kompleksnosti, disperziji i veličini, na drugoj strani.

Slika 3: Čerčilov i Luisov model rasta[108]



Postojanje. U ovom periodu cilj je da preduzeće preživi, tj. da nađe potrošače koji su spremni da kupe određeni proizvod i isporuči taj proizvod na vreme. Organizacija je jednostavna, planiranje je na veoma niskom nivou, gotovo i da ne postoji, a vlasnik je taj koji obavlja sve poslove.

Preživljavanje. Cilj u ovom periodu je da se uspostavi baza potrošača i formira portfolio proizvoda. Preduzeće mora neprestano da dokazuje da poseduje posao sa kojim može da se održi u životu. Treba konstantno kontrolisati priliv i odliv novca kako bi preduzeće održalo novčani tok. Vlasnik je još uvek "biznis". Organizacija je i dalje dosta jednostavna, a planiranje se svodi samo, u najboljem slučaju, na planiranje novčanog toka.[105]

Uspeh. Preduzeće je već steklo kod potrošača određeno poverenje, jer su prodaja a i broj potrošača, na visokom nivou. Vlasnik više nije "biznis" jer je angažovao menadžere za pojedine funkcije, kao što su finansije, marketing. Ovakvo preduzeće ima dve strategijske alternative. Prva alternativa je *dezangažovanje* koja podrazumeva da, ako preduzeće može da održi svoju tržišnu nišu ili da se prilagodi okolnostima koje se menjaju, može još dugo da ostane takvo. U suprotnom, preduzeće će ili oslabiti ili se vratiti u fazu preživljavanja. Druga strategijska alternativa je *rast*. Ako vlasnik preduzeća konsoliduje svoju viziju i osigura da se svi resursi usmeravaju prema rastu, uvodi se strategijsko planiranje da bi se ta vizija ostvarila. Ono što je veoma bitno jeste da poslovanje mora ostati profitabilno.

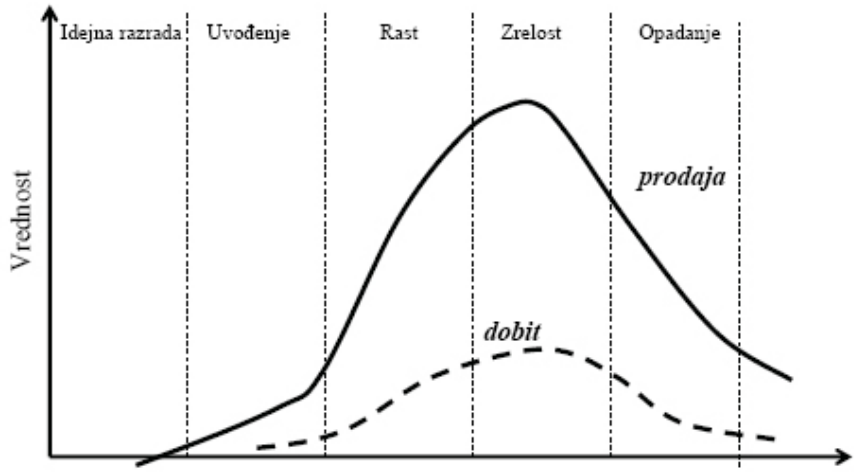
Skok. Ova faza je veoma kritična. Ukoliko vlasnik uspe da zadovolji finansije i menadžment, preduzeće može da postane veoma veliko.

Zrelost resursa. Karakteristike ove faze su: da je preduzeće veoma stabilno, da poseduje profesionalni menadžment i ima dobar interni informacioni sistem koji će obezbeđivati adekvatne informacije koje su potrebne za proces planiranja i donošenja odluka. Čak i kada se biznis etablira u ovoj etapi, preduzetnički duh vlasnika treba da gleda unapred, što je presudno za razvoj poslovanja.

9.4. FAZE ŽIVOTNOG CIKLUSA PREDUZEĆA I PROIZVODA/USLUGA – MEĐUZAVISNOST

Ekspanzija preduzeća, u odnosu na njihovu veličinu i složenost, ogleda se u povećanju proizvodnog asortimana, ulasku na nova tržišta i u nove poslovne oblasti. Uporedo s razvojem istraživanja i znanja razvijali su se i instrumenti strateške analize, koji su postajali savremeniji i efikasniji. Jedan od njih je i koncept životnog ciklusa proizvoda, koji ukazuje da i proizvod, kao i preduzeće, ima ograničeni životni period. Kada se proizvod/usluga pojavi na tržištu on započinje svoj životni ciklus, nakon čega prolazi kroz određeni broj faza, gde je svaka faza karakteristična i diferentna u odnosu na druge.[109] Ovo nam omogućava da izaberemo i primenimo različite strategije za svaku specifičnu fazu (slika 4).

Slika 4. Kriva životnog ciklusa proizvoda[110]



Faza uvođenja proizvoda – Karakteriše je usporena inicijalna prodaja i veliki rizik od neuspeha, s obzirom na to da je proizvod nov na tržištu. Kupci proizvoda su inovatori i skloni su riziku da im se proizvod dopadne ili ne dopadne. Iskorišćenost kapaciteta je slaba, pošto proizvodnja i tehnologija nisu uhodane, a troškovi proizvodnje visoki, što implicira nisku efikasnost poslovanja.[111] Broj konkurenata je mali. Marketinška aktivnost usmerena je na upoznavanje potrošača sa proizvodom, što zahteva izdvajanje velikih novčanih sredstva za troškove distribucije i propagandu kako bi se postepeno penetrirralo tržište. Zbog svega navedenog profit preduzeća u fazi uvođenja je negativan. Kombinacijom cene, kvaliteta i troškova promocije mogu se formirati različite marketing strategije[112]: visoka prodajna cena, veliko novčano izdvajanje za kvalitet i promociju implicira visoku dobit po jedinici proizvoda i lidersku tržišnu poziciju; druga strategija je strategija visoke cene s malim izdvajanjima za marketing–ovakva strategija je efikasna jedino u slučaju da je tržištu poznat proizvod i da je tržište spremno

da plati visoku cenu za taj proizvod; treća strategija je penetracija tržišta, uz nisku prodajnu cenu i velika izdvajanja za promociju.

Faza rasta proizvoda – Proizvod ulazi u ovu fazu ukoliko je zadovoljio potrebe potrošača i ukoliko je reagovanje tržišta povoljno.[113] Prisutna je tendencija rasta prodaje i širenja informacija na tržištu o samom proizvodu. Kupce u ovoj fazi karakteriše manja sklonost ka riziku i oni istovremeno pozdravljaju inovacije. Uhodavanje tehnologije i proizvodnje u velikim serijama dovodi do rasta prodaje i nižih troškova proizvodnje, što rezultira porastom profita koji privlači nove konkurente, koji nude male varijacije novog proizvoda ili njegove kopije.[114] Osnovni marketing cilj u ovoj fazi jeste maksimizirati udeo na tržištu koji inicira smanjenje prodajne cene zbog sve veće konkurencije. Dobit po jedinici proizvoda opada, ali zbog količine prodaje ukupna dobit raste. Da bi se što više zadržala ova pozicija neophodne su velike investicije u kvalitet proizvoda, tačnost isporuke, postprodajne usluge, uspostavljanje dobrih poslovnih odnosa sa klijentima, itd.

Faza zrelosti proizvoda – Ovu fazu karakteriše postizanje maksimalne stope rasta prodaje koja, nakon određenog vremena, počinje polako da opada. Najčešći razlozi opadanja prodaje su zasićenost tržišta proizvodima, izdiferenciranost potrošača, novog proizvoda ili nešto drugo. Cilj ove faze je maksimizirati profit od prodaje proizvoda. Karakteristično je da iz konkurentske utakmice u ovoj fazi otpadaju prosečni proizvođači, dok opstaju samo proizvodi sa dobrim kvalitetom, kao i oni proizvođači sa dobrom marketing strategijom. Potrošači su odlično upoznati sa proizvodom, a pronalaženje novih marketing kanala je otežano jer je postojeća mreža zasićena.

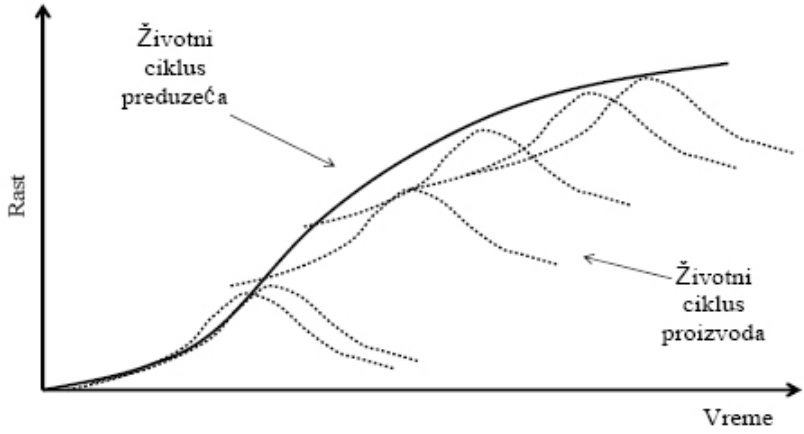
Faza opadanja proizvoda – U ovoj fazi dolazi do se smanjenja prodaje proizvoda, gde se stopa pada kreće od laganog do ponekad veoma velikog. Osnovni cilj u ovoj fazi je maksimalno smanjenje troškova, postepeno smanjivanje cena do onog nivoa koji obezbeđuje prag profitabilnosti, a u suprotnom proizvod treba postepeno povući sa tržišta.

Treba napomenuti da svi proizvodi ne dožive sve navedene faze životnog ciklusa. Veliki broj proizvoda ne dođe dublje u fazu opadanja već ranije nestane sa tržišta. [111] Na slici 5. prikazano je da je vreme trajanja sve četiri faze isto. Međutim, ono se razlikuje od faze do faze. Za preduzeće su najznačajnije faze rasta i zrelosti, budući da se u njima ostvaruje visok profit. Strateški cilj preduzeća trebalo bi da bude da obezbedi da se proizvodi najviše zadržavaju u ovim fazama, a kada se konstatuje da proizvod prelazi u fazu zastarevanja potrebno je postojeći proizvod zameniti novim, konkurentnijim proizvodom.

Životni ciklus preduzeća i životni ciklus proizvoda međusobno su usko povezani. Početne faze oba ova životna ciklusa se poklapaju. Rast prodaje proizvoda utiče na rast i razvoj preduzeća. Kada se proizvodi nalaze u fazi zrelosti, preduzeća se nalaze u fazi rasta i generišu profit. Dalji napredak preduzeća uslovljen je uvođenjem novih proizvoda, tj. stvaranjem adekvatnog portfolija između proizvoda koji donose profit i onih koji trenutno prave gubitke, ali imaju veliki potencijal rasta. Iz tih razloga u fazi rasta preduzeća, postoje proizvodi koji se nalaze u fazi uvođenja i oni koji se nalaze u fazi rasta, tj. zrelosti. Kada se preduzeće nalazi u fazi zrelosti, to znači da

ono ima adekvatan portfolio proizvoda koji su u fazi rasta, odnosno zrelosti. Kako bi preduzeće otklonilo rizik da pređe u fazu opadanja, ono i dalje treba da uvodi nove proizvode ili da modifikuje postojeće (slika 5).

Slika 5. Međuzavisnost između životnog ciklusa preduzeća i proizvoda/usluga[119]



9.5. ISTRAŽIVANJE PROMENA STILA MENADŽMENTA KROZ RAZVOJNE FAZE PREDUZEĆA

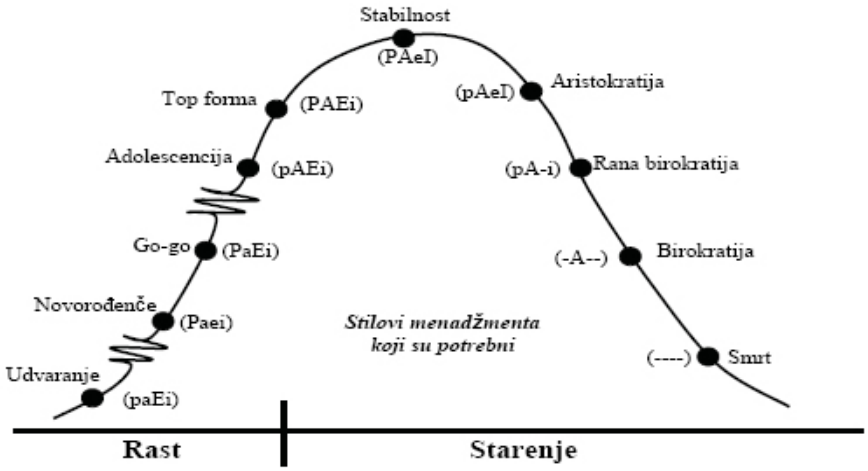
Promene stila menadžmenta kroz razvojne faze preduzeća prikazaćemo na modelu životnog ciklusa preduzeća Isaka Adižesa, na Grejnerovom modelu rasta, Čerčilovom i Luisovom modelu rasta. Akcenat će se staviti na promene stilova menadžmenta kroz faze životnog ciklusa proizvoda.

Da bi svako preduzeće raslo i razvijalo se, potrebno je da se stilovi menadžmenta iz faze u fazu životnog ciklusa preduzeća menjaju i prilagođavaju određenoj fazi. Prva analiza promene stilova menadžmenta odnosiće se na životni ciklus preduzeća koji je etablirao profesor dr Isak Adižes, a koji je prikazan na početku ovog dela rada. Na slici 6. prikazani su različiti stilovi menadžmenta koji su potrebni u određenim fazama. Idealan bi bio onaj menadžer koji poseduje četiri uloge menadžmenta (PAEI). "Ali, gde biste, zaboga, mogli naći ovu životinju? Manite se toga. Ne možete to da uradite! Zbog toga ovu teoretsku (PAEI) osobu nazivam "školskim primerom menadžera". On postoji samo u knjigama. U stvarnom životu, takav menadžer ne postoji i ne može da postoji, jer jedan pojedinac ne može da ispuni očekivano."[115] Rešenje je u timskom radu, sinergetskom delovanju grupe pojedinaca, koji zajedno daju idealan stil menadžmenta.

U fazi rasta menadžer treba da oblikuje budući stadijum životnog ciklusa. Faza udvaranja je faza u kojoj vlasnici maštaju i sanjare o budućem preduzeću. To su kreatori budućeg preduzeća. Zbog toga u periodu udvaranja naglasak se stavlja

na preduzetnički stil (E). Oni vlasnici koji su spremni da preuzmu rizik spremni su da preduzeće povedu u narednu fazu životnog ciklusa. U doba povoja stil (E) se zamenjuje stilom (P), jer su u ovom periodu potrebni pojedinci koji su orijentisani na rad, na akciju, a ne sanjari koji po ceo dan sanjare i maštaju. Stil menadžmenta opredeljuje budući pravac kretanja preduzeća. U "go-go" fazi potreban je ponovo neko ko sanjari i ko ima puno invencija. Pored toga potreban je neko ko će da radi i preduzeće da vuče unapred. Treba neko ko je aktivista/sanjar ili sanjar/aktivista. Stil menadžmenta koji je ovde prisutan je onaj (PE) i kao takav omogućava preduzeću da uđe u sledeću fazu životnog ciklusa – u adolescenciju. Adolescenciju karakteriše stabilizovana i sistematizovana organizacija preduzeća. Zbog toga se ovde naglasak stavlja na administrativnu ulogu. Stil koji je potreban u ovoj fazi je (AE). Međutim javljaju se poteškoće prilikom prebacivanja sa (PE) na (AE) stil. To pre svega proističe iz nekompatibilnosti stilova (A) i (E), koji su međusobno dosta različiti. Odnosno, u ovom prelaznom periodu menadžment preduzeća ili mora promeniti svoj stil ili se mora sam menjati. U top-formi potreban je (PAE) stil menadžmenta. Struktura je dobra, a pravi ljudi su na pravom mestu. Uloga menadžmenta u ovom slučaju je da angažuje prave ljude, da se integrišu poželjni konflikti koji nastaju iz pravilno struktuirane organizacije i da se konstruktivno usmere.

Slika 6. Promene stila menadžmenta kroz različite faze životnog ciklusa preduzeća po Isaku Adižesu[103]



U periodu starenja menadžer treba da oblikuje prethodne stadijume, ili će njegovo vođenje još više pospešiti propadanje organizacije. To čini ulogu menadžera još težom, jer on mora da pliva uzvodno, dok je u stadijumu rasta dovoljno da pliva samo brže od ostalih.[103] Kada preduzeće napusti top-formu ono gubi fleksibilnost. U fazi stabilnosti preduzeću nije potreban samo stil (E), već joj treba i (P). Organizacija treba da definiše vrstu posla kojim se bavi i od kakve je vrednosti posao za njene klijente. Mora se približiti svojim klijentima i dati odgovor na zašto i šta, a ne na kako. U sledećem periodu i (I) će otpasti, zato je u ovom periodu potreban neko ko će da

integriše zajedničke napore. Za ranu birokratiju postoji tipična greška koja se ogleda u tome da se ne postavlja osoba (P) već se postavlja administrator ili integrator.

Ovo, umesto da podmladi preduzeće, vodi ga u sve veću i veću birokratiju. U svim fazama starenja preduzeća se oslanjaju na (A), međutim njoj su potrebni (P) i (E) ljudi. Tako se dobija pogrešno vođstvo u pogrešno vreme. Često se ovo ne može menjati iznutra, a kada se pokuša već je kasno. Preduzeće je u tako velikoj nevolji da je promena u menadžmentu nedovoljna i zakasnela.

Kada pogledamo Grejnerov model rasta shvatamo da je za prevazilaženje svake navedene krize neophodan adekvatan stil menadžmenta. Ovaj stil se prelaskom iz faze-krize u druge faze razlikuje i prikazan je u tabeli 1. U prvoj fazi, organizaciona struktura i komunikacije su neformalne. Naglasak je na kreiranju kombinacije tržište/proizvod. Preduzetnik je uglavnom umešan u operativne zadatke i ostvaruje direktne i lične kontakte sa svim zaposlenima. Tokom druge faze, počinju da se razlikuju različite funkcije, kao što su proizvodnja i marketing. Preduzetnik mora da prihvati više menadžerskih pravila, te stil menadžmenta postaje sve formalniji. Fokus u ovoj fazi je na efikasnosti operacija. Karakteristika sledeće faze je decentralizacija ili multidivizionalizacija organizacione strukture, gde menadžeri divizija dobijaju veću autonomiju. Preduzetnik mora da delegira svoja ovlašćenja na menadžere divizija, tj. on ograničava sebe na donošenje samo strateških odluka koje su bitne za preduzeće. On samo direktno kontroliše menadžerski tim i nikog više u celom preduzeću. Akcenat ove faze je na efikasnosti menadžerske strukture. U četvrtoj fazi separacija između vlasništva i menadžmenta postaje sve jasnija, odnosno veza između preduzetnika i preduzeća postaje sve slabija. Preduzeće poseduje resurse i strukturu koji omogućavaju produktivan profit. Pravila preduzetnika su ista kao i kod investitora, gde menadžment tim kontroliše povraćaj svake različite jedinice u matričnoj organizaciji. Fokus menadžmenta je na optimalnoj koordinaciji organizacije, koja više uopšte nije preduzetnička. U poslednjoj fazi stil menadžmenta je participativan.

Tabela 1. Grejnerov model rasta–stilovi menadžmenta[107]

	Kriza vođstva	**Kriza samostalnosti**	**Kriza nadzora**	**Kriza birokratije**	**Kriza ?**
Fokus	Napraviti i prodati	Efikasnost operacija	Tržišna ekspanzija	Konsolidovanje organizacije	Rešavanje problema i inovacije
Organizaciona struktura	Neformalna	Centralizovana i funkcionalna	Decentralizovana i geografska	Linijska uprava i proizvodne grupe	Matrica timova
Stil top	Individualistički i preduzetnički	Neposredan	Delegativan	Nadgledanje	Participativan
Priznanja	Sopstvena svojina	Plata i povećanje vrednosti	Individualni bonusi	Podela profita	Timski bonusi

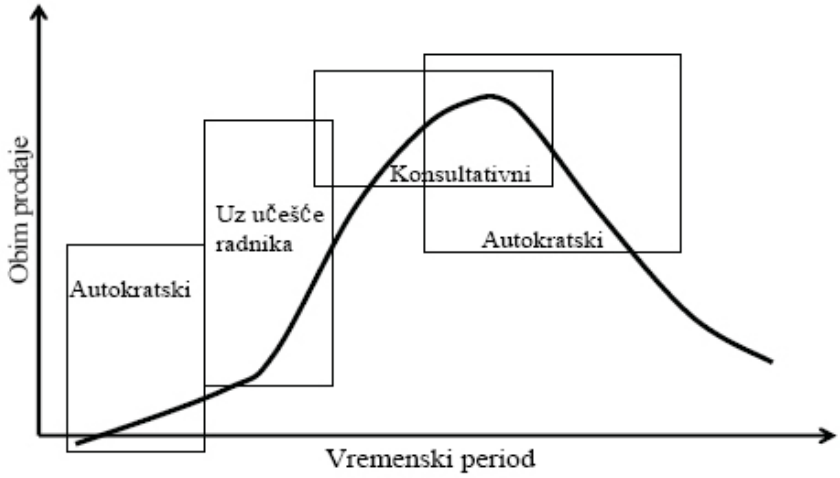
Takođe kada pogledamo i Čerčilov i Luisov model rasta, primećujemo da se stil menadžmenta menja iz faze u fazu slično kao i u prethodnom modelu.(tabela 2). Takođe se iz tabele vidi kako određeni stil menadžmenta proizilazi iz organizacije i glavne strategije

Tabela 2: Čerčilov i Luisov model rasta–stilovi menadžmenta[116]

	Postojanje	**Preživljavanje**	**Uspeh – dezangažovanje**	**Uspeh – rast**	**Skok**	**Zrelost resursa**
Stil menadžmenta	neposredna kontrola	nadzirana kontrola	funkcionalan	funkcionalan	razlike u odnosu na delove	struka i administracija
Organizacija	jednostavna	rastuća	rastuća	rastuća	rastuća	složena
Opseg forma-lnih sistema	minimalan do nepostojeći	minimalan	osnovni	u razvoju	sazrevanje	proširen
Glavna strategija	postojanje	preživljavanje	održavanje profitabilnog status quo-a	pribaviti resurse za rast	rastuća	vraćanje na rast

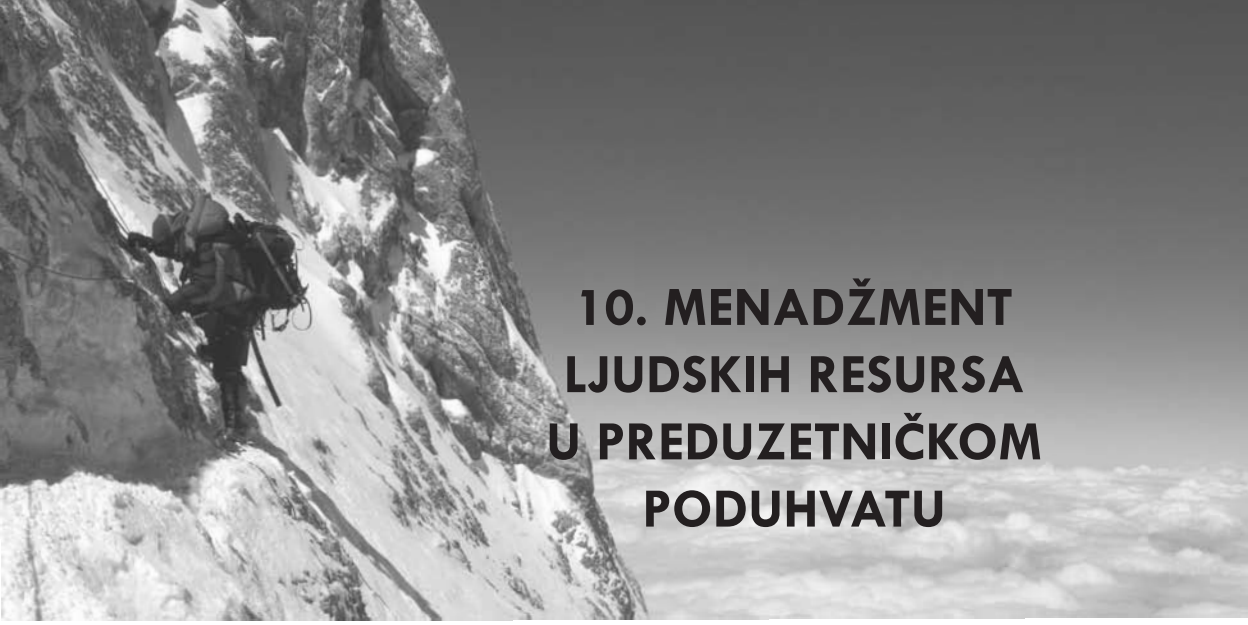
Takođe, i u zavisnosti od životnog ciklusa proizvoda dolazi do promene stila menadžmenta (slika 7). U toku *uvođenja* novog proizvoda na tržište najbolje rezultate daje autokratski stil upravljanja, koji podrazumeva prisilu, davanje naloga i komandovanje, a malu slobodu daje podređenima.[117] U fazi *rasta* upravljanje uz učešće radnika, pomaže da se iskoriste tržišne mogućnosti. Upravljanje uz pomoć radnika podrazumeva da se potčinjenima pružaju maksimalne mogućnosti za saradnju sa nadređenima u postavljanju radnih ciljeva i da sami biraju načine da te ciljeve ostvare. U fazi *zrelosti* proizvoda konsultativni stil menadžmenta obezbeđuje mišljenje o novim smerovima i aktivnostima. Konsultativni stil menadžmenta podrazumeva da direktor zadržava pravo donošenja odluka o tome kako treba raditi, ali rutinski vodi računa o željama svih zaposlenih. Kada proizvod uđe u fazu *opadanja* upravljanja postaje sve više konzervativan i autokratski jer pokušava da izvuče što je više moguće profita iz sve lošije tržišne situacije za taj proizvod.[118]

Slika 7. Usklađivanje stilova menadžmenta prema fazama životnog ciklusa proizvoda[118]



PITANJA ZA VEŽBU

1. Objasnite pojam životnog ciklusa.
2. Objasnite fazu top forme kod Adižesovog modela životnog ciklusa.
3. Objasnite promenu stila menadžmenta kroz razvojne faze preduzeća, prema sva tri modela životnog ciklusa.
4. Razmotriti faze životnog ciklusa proizvoda na konkretnom primeru.



10. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U PREDUZETNIČKOM PODUHVATU

Kratak sadržaj poglavlja:

10. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U PREDUZETNIČKOM PODUHVATU

10.1. Menadžment ljudskih resursa
10.2. Proces menadžmenta ljudskih resursa
10.3. Procena uspešnosti upravljanja ljudskim resursima
10.4. Timovi i timski rad
10.5. Timovi u novom poslovnom poduhvatu
10.6. Faze timskog rada
10.7. Moguće prepreke efektnom funkcionisanju tima

10.1. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Pojam mendžmenta ljudskih resursa pojavljuje se 80-ih godina prošlog veka. Do njegovog pojavljivanja uglavnom se govorilo o personalnom menadžmentu, koji kasnije izrasta u menadžment ljudskih resursa i ne označava samo promenu ranijeg naziva nego i nov pristup u sagledavanju zaposlenih i njihovih potencijala. Preobražajem personalne funkcije u jednu od ključnih menadžment funkcija poslovi i aktivnosti koji se odnose na ljude najzad su postali deo menadžment aktivnosti. I najtvrdokorniji zagovornici tradicionalnog načina rada i upravljanja počinju da shvataju da su ljudi najdragocenijji potencijal organzacije.

Upravljanje ljudskim resursima je veoma odgovoran i dinamičan proces, koji organizaciji pomaže da dođe do ljudi sa željenim sposobnostima a njenom menadžmentu da uticanjem na ponašanje pojedinaca i grupa obezbedi ostvarivanje željenih rezultata. Može se definisati kao strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrednijim sredstvima organizacije, odnosno ljudima koji rade u njoj i doprinose ostvarenju njenih ciljeva. Upravljanje ljudskim potencijalima, kao poslovna funkcija, objedinjuje poslove i zadatke vezane za ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih.

Ljudi, ljudski potencijali, menadžment ljudskih resursa, („human resources management“ - HRM) nesumnjivo su ključne reči i dominantna preokupacija savremenih menadžera i organizacija. Pojam menadžment ljudskih resursa ima više značenja:

- naučna disciplina,
- menadžerska funkcija,
- posebna funkcija u preduzeću,
- specifična filozofija menadžmenta.

Upravljanje ljudskim resursima u preduzećima predstavlja značajan problem, koji se kreće relacijama prakse ljudskog kapitala, performansi preduzeća i strateških pravaca poslovanja ovih preduzeća u budućnosti. Zaposleni moraju biti tretirani kao vrednosni članovi preduzeća, u kojem su maksimizirani kapaciteti svih zaposlenih, u skladu sa organizacijom. Njihove potencijalne sposobnosti moraju biti uvrštene u strategiju planiranja ljudskih resursa, koja je ustvari deo celokupne strategije preduzeća.

Predmet analize u ovom delu biće delatnost menadžmenta ljudskih resursa u organizacijama, u kontekstu naučnih saznanja i teorija koje pružaju okvir i podlogu za njeno uspešno obavljanje, i svetske prakse u pravcu nužnog razvoja te delatnosti u preduzećima. Prvo pitanje koje se u tome nameće jeste šta su to ljudski resursi, a šta menadžment ljudskih resursa.

Ljudski resursi su ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja.[119]

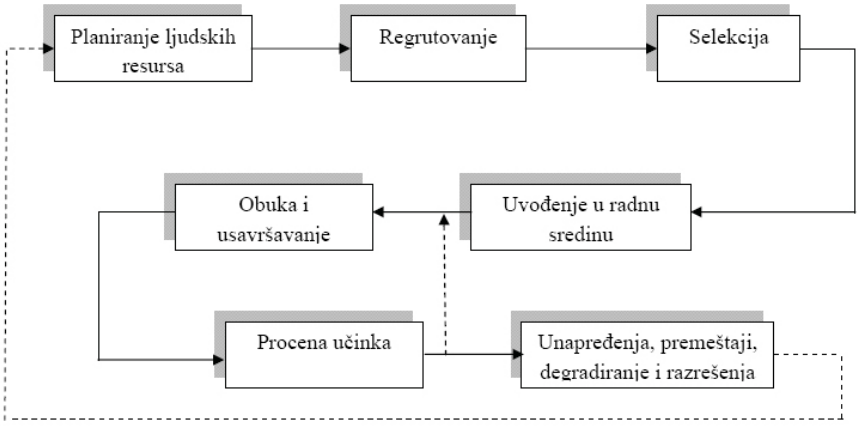
Menadžment ljudskih resursa je dinamičan proces koji čini niz međupovezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacije usmerenih na ostvarivanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, veština, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.[119]

10.2. PROCES MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Proces upravljanja ljudskim resursima, prikazan na slici 1, sadrži sedam osnovnih podprocesa:

1. *Planiranje ljudskih resursa* predviđa da se potrebe za radnicima zadovoljavaju stalno i na adekvatan način. To se postiže analizom: (a) unutrašnjih faktora, kao što su trenutna i očekivana potreba određene struke, slobodna radna mesta i proširenja ili redukcija organizacionih jedinica i (b) faktora okruženja, kao što je tržište radne snage. Upotreba kompjutera i novih informacionih tehnologija na prikupljanju i čuvanju podataka o radnicima omogućilo je organizacijama da budu efikasnije u planiranju ljudskih resursa.

Slika 1. Proces upravljanja ljudskim resursima[120]



2. *Regrutovanje* ima za cilj da obezbedi odgovarajući izbor kandidata za određeni posao, a prema planu ljudskih resursa. Kandidati se obično obezbeđuju putem oglasa ili preko profesionalnih časopisa, agencija za zapošljavanje, preporuka i poseta fakultetima.
3. *Selekcija* uopšteno predstavlja popunjavanje formulara za podnošenje molbe, podnošenje kratke biografije – CV-a, kao i intervjue, provere znanja i proveru referenci kako bi se procenili potencijali kandidata pre nego što se postupak preda menadžerima koji donose konačnu odliku.

4. *Uvođenje u radnu sredinu* predviđa nesmetano uklapanje izabranog kandidata u novu radnu sredinu. Novi radnici se upoznaju sa svojim kolegama, odgovornostima i kulturom organizacije, njenom politikom i ponašanjem koje se očekuje od njih.
5. *Obuka i usavršavanje* orijentisani su na povećanje sposobnosti radnika kako bi bili što efikasniji i dali bolji doprinos produktivnosti organizacije. Obuka se sprovodi da bi se unapredila veština obavljanja tekućeg posla ili novih poslova, dok usavršavanje predstavlja pripremu za novo radno mesto, odnosno unapređenje.
6. *Procena učinka* u okviru koga se upoređuje učinak koji pojedinac ostvari na svom radnom mestu sa standardom ili aktivnostima predviđenim za to radno mesto. Mali učinak može da zahteva korektivne mere, kao što su dodatna obuka, degradiranje ili razrešenje, dok visok učinak zaslužuje nagrade, kao što su povišica, stimulacija ili unapređenje. Iako procenu obavlja direktni supervizor (šef) radnika, odeljenje za upravljanje ljudskim resursima odgovara višim menadžerima za rad radnika, jer oni utvrđuju politiku prema kojoj se procenjuje rad.
7. *Unapređenje, premeštaj, degradiranje i razrešenja* odraz su vrednosti nekog radnika za organizaciju. Lica koja ostvaruju visok učinak mogu da se unaprede ili premeste na radno mesto gde mogu da usavrše svoja znanja i veštine, dok lica koja ostvare mali učinak mogu da budu degradirana, premeštena na manje zahtevna radna mesta, pa čak i razrešena dužnosti. Svaki od navedenih izbora direktno utiče na planiranje ljudskih resursa.

10.2.1. Planiranje ljudskih resursa

Potreba planiranja ljudskih resursa možda nije uvek uočljiva. Međutim, organizacija koja se ne bavi planiranjem ljudskih resursa može da ustanovi da ne zadovoljava svoje potrebe u pogledu osoblja, niti efikasno ostvaruje svoje ciljeve. Na primer, proizvodno preduzeće može da se nada da će povećati produktivnost novom automatizovanom opremom, ali ako kompanija ne počne da zapošljava i obučava ljude da rukuju opremom pre njene montaže, oprema će ostati neiskorišćena nedeljama, možda čak i mesecima. U današnjem svetu planiranje ljudskih resursa je veoma izazovan posao, kada se uzmu u obzir sredina koja svakim danom postaje sve konkurentnija, predviđeni manjak radne snage, demografske promene i pritisak vlade da zaštiti i radnike i životnu sredinu.

Planiranje ljudskih resursa ima četiri osnovna aspekta:[119]

1. planiranje radi budućih potreba - podrazumeva odluku o tome koliko ljudi i sa kojim kvalifikacijama će biti potrebni organizaciji;
2. planiranje radi buduće uravnoteženosti - postiže se poređenjem broja potrebnih radnika sa brojem trenutno zaposlenih za koje se računa da će ostati u organizaciji;

3. planiranje regrutovanja ili privremenog otpuštanja radnika;
4. planiranje usavršavanja radnika - da bi organizacija bila sigurna da ima stalan priliv iskusnih i sposobnih radnika.

Da bi bili produktivni, menadžeri programa za ljudske resurse moraju da razmotre dva glavna faktora. Primarni faktori odnose se na potrebe organizacije u pogledu ljudskih resursa. Na primer, strategija rasta kompanije podrazumeva zapošljavanje dodatnog broja radnika. Preuzimanje firme ili integracija će imati suprotan efekat, odnosno organizacija treba da planira privremeno otpuštanje radnika pošto se spajanjem organizacija duplira položaj i otežava rad, a manji broj radnika bi ga efikasnije obavljao.

Drugi faktor, koji se razmatra, jeste budući privredni trend. Privreda u rastu može da podstakne ekspanziju što za posledicu ima potražnju radne snage. Organizacije će se naći u okruženju oskudne nezaposlenosti, što svakako poskupljuje kvalifikovanu radnu snagu.[120]

10.2.2. Regrutovanje

Svrha regrutovanja jeste da se obezbedi grupa kandidata, dovoljno velika da menadžeri mogu da izaberu potrebne kvalifikovane radnike. Pre nego što je moguće da se obavi regrutovanje, kandidati moraju da imaju donekle jasnu predstavu o aktivnostima radnog mesta za koje apliciraju. Zato je potrebna prethodna analiza radnih mesta. Kada se jednom analizira određeno radno mesto izrađuje se opis njegovog sadržaja i lokacije u pisanoj formi i inkorporira u organizacionu šemu. Ovaj opis je poznat kao opis radnog mesta i kao opis položaja. Svaki kvadrat u organizacionoj šemi vezuje se za opis koji sadrži zvanje, obaveze i odgovornosti tog položaja. Na primer, kratak opis položaja može da glasi: „Menadžer prodaje: obaveze obuhvataju zapošljavanje, obučavanje i nadgledanje malog prodajnog odeljenja i vođenje administracije odeljenja prodaje; odgovoran za učinak odeljenja; izveštaj podnosi menadžeru sektora“.

Kada se jednom utvrdi opis položaja izrađuje se pripadajuća specifikacija prema kojoj se zapošljava. Specifikacija za zapošljavanje definiše potreban nivo obrazovanja, iskustvo i veštine kojim lice mora da raspolaže da bi bilo efikasno na tom radnom mestu. Specifikacija za menadžera prodaje može da definiše: „Radno mesto zahteva diplomu fakulteta za menadžment, dve godine iskustva u prodaji i dve godine iskustva na poslovima supervizora; energična, motivisana osoba koja dobro poznaje veštine uspostavljanja dobrih međuljudskih odnosa.“[120]

Regrutovanje se obavlja na tržištu radne snage, tj. iz redova ljudi koji stoje na raspolaganju, a koji imaju potrebne kvalifikacije za popunu slobodnih radnih mesta. Uslovi na tržištu radne snage periodično se menjaju, u zavisnosti od faktora okruženja. Izvori za regrutovanje zavise od broja ljudi sa potrebnim kvalifikacijama iz redova lokalne raspoložive radne snage i od prirode radnog mesta koje treba da se popuni. Mogućnost organizacije da regrutuje odgovarajuće radnike vrlo često zavisi i od

reputacije same firme i njene povoljne lokacije, kao i od toga koliko je posao koji se nudi privlačan. Ukoliko unutar organizacije ne postoje ljudi sa odgovarajućim kvalifikacijama, niti ih ima u redovima lokalne radne snage, može da se ukaže potreba da se regrutuju iz udaljenih mesta ili iz konkurentskih organizacija.

Regrutovanje izvan organizacije uglavnom se koristi za popunjavanje radnih mesta na raznim nivoima menadžmenta, kao i za dovođenje stručnjaka koji raspolažu posebnim znanjima i veštinama (misli se pre svega na inženjere). Za većinu firmi, fakulteti i univerziteti su glavni izvori pripravnika i novih saradnika za menadžment. Međutim, regrutovanje po obrazovnim centrima ima izvesne nedostatke: proces regrutacije može da bude skup ako je reč o stipendiranju, a nije retkost da unajmljeni diplomci napuste organizaciju posle dve ili tri godine. Kada se regrutuju kandidati za popunu položaja srednjeg ili glavnog menadžmenta, većina preduzeća pribegava skupljim i konkurentnijim strategijama regrutovanja. Kada je nedovoljna ponuda visokokvalitetnih kadrova, regrutovanje menadžera na srednjem nivou hijerarhije najčešće zahteva angažovanje usluga agencija za zapošljavanje, ili se zakupljuje skup prostor za oglase u novinama i drugim publikacijama visokog tiraža. Kada se regrutuje za položaje na samom vrhu hijerarhije, većina rukovodilaca korporacija obraća se firmama koje se bave pronalaženjem takvog kadra. Ove firme pronađu obično tri do četiri potencijalna kandidata, koji ne samo da imaju najviše kvalifikacije već su spremni da napuste sadašnje položaje ako dobiju povoljnu ponudu. Ovakva pomeranja na najvišem nivou su sve učestalija pošto firme traže nove i različite poslovne politike kojim mogu da odgovore na izazove dinamičkog angažmana.

Regrutovanje iz redova organizacije još uvek se koristi u velikom broju organizacija. Mnoge firme drže se politike da se regrutovanje ili unapređenje obavlja iz redova postojećih radnika, osim u krajnje izuzetnim situacijama. Ova politika ima niz prednosti. Prvo, pojedinci koji se regrutuju iz sopstvenih redova već poznaju organizaciju i njene članove, što povećava šanse da budu uspešni na novim položajima. Drugo, politika napredovanja unutar organizacije podstiče lojalnost radnika, kao i njihovu veću angažovanost. Konačno, obično je jeftinije da se regrutuju ili unaprede ljudi iz organizacije nego da se unajmljuju sa strane. Ova politika ima i nedostataka. Jasno je da postavlja ograničenja u broju potencijalnih kandidata i izbora talenata. Dalje, šanse da će nova gledišta prostrujati organizacijom su male, a može da dovede do uslovnog refleksa da dovoljno dug staž radniku organizacije obezbeđuju automatsko unapređenje.[120]

10.2.3.Selekcija

Proces selekcije bi idealno podrazumevao donošenje zajedničke odluke. Organizacija se odlučuje da ponudi određeni posao i uslove pod kojim ga nudi, a potencijalni kandidat odlučuje da li organizacija i posao zadovoljavaju njegove potrebe i ciljeve. Realnost je nešto drugo, proces selekcije je uglavnom jednostran. U situacijama kada su uslovi na tržištu skučeni, veći broj kandidata će podnositi molbe za svako raspisano radno mesto, a menadžeri u organizaciji će upotrebiti čitav niz

postupaka za procenu kandidata kako bi odabrali najpodesnijeg za posao. Sa druge strane, kada na tržištu preovlađuje nedostatak radne snage ili kad je kandidat visokokvalifikovani rukovodilac ili stručnjak za koga je zainteresovano nekoliko preduzeća, menadžeri u organizaciji će morati da „zaslade“ (ponude posebne pogodnosti) ponudu i donesu odluku u kratkom roku.

Standardni postupak selekcije sastoji se od sedam faza prikazanih u sledećoj tabeli.

Tabela 1. Faze u procesu selekcije[120]

PROCEDURA	SVRHA	AKTIVNOST I TRENDOVI
1. Popuna obrasca za posao	Daje podatke o mestu koje kandidat želi i detalje potrebne za obavljanje intervjua	Traže se samo podaci koji ukazuju na to da će posao uspešno obaviti
2. Prvi detaljni intervju	Daje brzu procenu o podesnosti kandidata za posao	Postavljaju se pitanja o iskustvu i očekivanoj plati; spremnost za prekvalifikaciju itd.
3. Testovi	Meri se znanje kandidata i sposobnost da uči na radu	Može da obuhvati softver za kompjuterske testove, analizu rukopisa, zdravstveno i fizičko stanje
4. Uvid u dotadašnji rad	Provera istinitosti biografije kandidata ili podataka unetih u obrazac za apliciranje	Poziva se prethodni supervizor (uz odobrenje kandidata) i potvrđuju podaci navedeni u molbi
5. Analitički intervju	Utvrđuje se i sagledava ličnost kandidata	Obavlja ga menadžer kome će kandidat podnositi izveštaj
6. Fizički pregled	Utvrđivanje sposobnosti kandidata da efikasno radi, zaštita drugih radnika od bolesti; utvrđivanje zdravstvenog stanja kandidata;	Često ga obavlja doktor koga zapošljava firma
7. Ponuda posla	Popuna slobodnog radnog mesta ili položaja	Nudi se plata i paket beneficija

U praksi se sam postupak selekcije razlikuje u različitim organizacijama, pa čak i između nivoa u istoj organizaciji. Na primer, faza selektivnog intervjua može biti čista formalnost za radnike na nižim nivoima. Zato će se velika pažnja posvetiti fazi prvog detaljnog intervjua ili testovima. Iako su pisani testovi, predviđeni da se na osnovu njih sagledaju interesovanja, sklonosti i inteligencija kandidata, dugo bili merilo za procenu prilikom zapošljavanja, tokom poslednjih 25 godina značaj im se drastično smanjio. Prilikom selekcije srednjeg i višeg menadžmenta, intervjui mogu biti obimni, a samo testiranje kandidata se retko sprovodi i skoro da ga nema.

Umesto da popunjava obrazac molbe, kandidat podnosi kratku biografiju. Zvanična molba se praktično ne popunjava sve do momenta dok se ne utvrdi da li kandidat odgovara i da li prihvata ponudu. Neke organizacije ne proveravaju fizičko stanje menadžera na ovom nivou.

Za veliki broj radnih mesta, naročito kada je reč o položajima za menadžere, važnu ulogu prilikom donošenja odluke ima analitički intervju. Menadžeri će po završetku ove faze odlučiti da li će da ponude posao potencijalnom kandidatu, a kandidat će opet odlučiti da li će ponudu prihvatiti ili odbiti.

Najefikasniji intervjui su oni koji najpreciznije predvide budući učinak kandidata - veoma pažljivo se planiraju. Idealno je da se svim kandidatima za određeno radno mesto postave ista pitanja. Međutim, većina intervjua nema tako preciznu konstrukciju i nije u toj meri usmerena. Na pouzdanost intervjua utiče različitost između svrhe intervjua za stranu koja obavlja intervju i strane podvrgnute intervjuu. Zainteresovani poslodavac želi da organizaciju prikaže u najboljem svetlu i može da preuveliča njenu snagu, a potencijalni radnik može da preceni svoje kvalitete. Nove tendencije u ovom pogledu okrenute su ka realnom izveštaju o radnom mestu gde se kandidatima ukazuje i na pozitivne i na negativne aspekte posla za koji se prijavljuju. Sa druge strane, koriste se krajnje konstruktivni, usresređeni intervjui kako bi se stvorila što preciznija slika o nivou učinka koji može da se očekuje od potencijalnog kandidata. Današnja praksa automatski sužava spisak kandidata postupkom samoispitivanja, a sami intervjui su daleko precizniji i detaljniji, često podrazumevaju posetu radnom mestu, grupnu vežbu, kao i druge vrste intervjua.[120]

10.2.4. Uvođenje u radnu sredinu – orijentacija i socijalizacija

Plan orijentacije ili socijalizacije novim radnicima pruža podatke potrebne za obavljanje poslova i za adaptaciju na uslove koji vladaju u organizaciji. Socijalizacija najčešće podrazumeva pružanje tri tipa informacija: (1) opšte podatke o svakodnevnim rutinskim poslovima; (2) upoznavanje sa istorijom organizacije, njenim ciljevima, radom, proizvodima i uslugama, kao i uvid u to kako posao radnika doprinosi potrebama organizacije i (3) detaljnu prezentaciju (ponekad u vidu brošure) politike i opštih pravila organizacije, kao i pogodnosti koje se pružaju radnicima.

Mnoga proučavanja pokazala su da se radnici osećaju nelagodno po dolasku u organizaciju. Zabrinuti su da li su u stanju da obave radni zadatak, osećaju se inferiorno u poređenju sa radnicima sa iskustvom, a brinu i oko toga kako će se slagati sa svojim saradnicima. Efikasni programi socijalizacije umanjuju nelagodnost i zabrinutost novih radnika tako što im pružaju podatke o radnoj sredini i o nadređenima, upoznaju ih sa najbližim radnicima i podstiču ih da postavljaju što više pitanja.

Prva iskustva stečena na poslu, kada dolazi do usaglašavanja ili razmimoilaženja između očekivanja radnika i organizacija, imaju kritičnu ulogu za dalju karijeru pojedinaca u organizaciji. Ukoliko se očekivanja ne usaglase, doći će do nezadovoljstva, stopa fluktuacije radne snage je redovno najveća kod novih radnika u organizaciji. Važan uslov za postizanje obostranog zadovoljstva jeste uveravanje da radnici

mogu da ostvare rezultate potrebne za dostizanje ciljeva organizacije, a da pri tome ne moraju zanemariti lične obaveze. Jedno od najvažnijih pitanja u tom smislu jeste adekvatno zbrinjavanje dece. Malo je roditelja koji mogu da pruže maksimum na poslu ukoliko su zabrinuti za svoju decu. Međutim, ovo je situacija sa kojom se suočavaju milioni zaposlenih roditelja koji ne mogu da organizuju adekvatno i finansijski prihvatljivo rešenje za čuvanje dece. Preko 50% majki sa malom decom su zaposlene na poslovima izvan kuće, a procenat porodica gde oba roditelja rade neprestano raste. Drugo pitanje je da mladi stručnjaci uglavnom žive na velikoj udaljenosti od svojih roditelja, koji su vrlo često i sami u radnom odnosu.[120]

Rešenje bi moglo biti otvaranje centara koji pružaju usluge dnevnog zbrinjavanja kao što su vrtići, ali oni uglavnom zaostaju za potražnjom, a i manji broj žena (koje inače pružaju ovakve usluge) ostaje na raspolaganju za čuvanje dece kod kuće. U nekim područjima nedostatak ovakve usluge je tako akutan da dobri vrtići imaju veoma dugačke liste čekanja. Ako se imaju u vidu poteškoće da se zbrinu deca u toku standardnog radnog vremena, onda je sasvim jasno da za noćnu smenu tako nešto praktično i ne postoji.

10.2.5. Obuka i usavršavanje

Programi obuke su usredsređeni na održavanje i poboljšanje rezultata na sadašnjem radnom mestu, dok su programi za usavršavanje predviđeni da razvijaju veštine za budući posao. I menadžeri i radnici imaju koristi od programa obuke i usavršavanja, ali se obim zastupljenosti razlikuje i zavisi od određenog položaja radnika. Lica koja nisu menadžeri verovatno će imati veći obim obuke u pogledu tehničkih kvalifikacija potrebnih za posao koji već obavljaju, dok će se menadžeri usavršavati za potrebe budućeg položaja naročito u pogledu koncepcijskih sposobnosti, kao i međuljudskih odnosa.[120]

Novi radnici moraju da nauče nove veštine. Pošto je njihova motivisanost uglavnom velika, relativno lako se upoznaju sa veštinama i ponašanjem koje se od njih očekuje na radnim mestima. Sa druge strane, radnici koji su prošli obuku mogu da stvaraju i određene probleme. Potreba dalje obuke ovakvih radnika nije nimalo lak posao, a i kada se utvrdi program obuke dešava se da radnik ne želi da promeni ustaljeni način obavljanja posla.

Postoje četiri procedure koje se koriste da bi se utvrdio obim potrebne obuke za svakog radnika u organizaciji:

- *Utvrđivanje učinka* - postoje unapred utvrđeni standardi za učinak ili obavljanje poslova na određenom radnom mestu prema kome se meri i učinak radnika.
- *Analiza zahteva radnog mesta* - utvrđivanje znanja ili kvalifikacija specificiranih u odgovarajućem opisu radnog mesta. Oni radnici koji ne ispunjavaju ove zahteve postaju kandidati za program obuke.
- *Organizaciona analiza* - analiza efikasnosti organizacije i uspešno realizovanih ciljeva kako bi se ustanovilo gde dolazi do odstupanja od ovog

standarda. Na primer, organizacionoj jedinici gde je učinak mali, a stopa fluktuacije velika, sigurno treba dodatna obuka.

- *Nadzor nad radnicima* - od menadžera kao i od lica koja nisu menadžeri, traži se da iznesu problem sa kojim se sreću na radnom mestu i predlože načine za njihovo rešavanje.

  Kada se jednom ustanove potrebe koje organizacija ima za obukom, menadžer za ljudske resurse mora da započne proceduru obuke. Menadžerima stoji na raspolaganju niz pristupa za sprovođenje obuke. Najčešće se primenjuju metodi *obuke na radnom mestu*, kojim je obuhvaćena i *rotacija* – metod po kome radnik tokom određenog perioda radi niz poslova čime se stiče širok raspon veština i znanja, i *šegrtovanje* tokom koga se radnik obučava pod nadzorom visokokvalifikovanih saradnika.
- *Obuka van posla* obavlja se izvan radnog mesta, ali pokušava da simulira uslove stvarnog radnog mesta. Kada je potrebno obučiti radnike za novu tehnološku opremu (ili nove radnike za postojeću opremu) obuka se vrši u posebnim radionicama na raznim modelima koji simuliraju novu opremu jer su eventualne greške veoma skupe. Cilj je da se prilikom obuke izbegnu pritisci koji postoje na radnom mestu i mogu da ometaju proces obuke. Obuka van posla može da podrazumeva i aktivnosti kao što su simulacione vežbe, kreativne radionice, igre biznisa i koncentrisanost na problematične situacije. Licu podvrgnutom obuci dodeljuju se zamišljene uloge za svaku situaciju i na taj način se uči adekvatnom ponašanju za obavljanje posla.

10.2.6. Ocena učinka i utvrđivanje nadoknade

Iako je jedan od najvažnijih zadataka menadžera da drugima pomognu da poboljšaju svoj učinak, većina će iskreno priznati da im je najteži deo posla ocena učinka i podučavanje. Korektna i objektivna procena učinka radnika nije jednostavna stvar. Još je teže da se nađe način da se loša ocena saopšti radniku na konstruktivan način koji ni kod jedne strane neće izazvati nelagodnost, a omogući će da se iz podataka o prethodnom radu izvuče pouka za buduće usavršavanje. Utvrđivanje iznosa nadoknade nadovezuje se na ovo pitanje i od ogromnog je značaja. Termin *neformalna ocena* učinka podrazumeva stalan proces dostavljanja povratnih informacija radnicima o kvalitetu njihovog rada na poslovima koji su im povereni u okviru organizacije. Neformalna ocena može da se sprovodi svakodnevno ili periodično. Menadžer će spontano primetiti da li je neki posao obavljen kako treba ili kako ne treba, ili će radnik sam tražiti informaciju od nadređenog o tome da li je posao obavljen na korektan način. Neformalna ocena ne bi trebalo da izazove osećaj prinude i uzrok loših međuljudskih odnosa, već način da se podstakne željeni učinak i osujeti neželjeni, pre nego što uhvati korene. Neformalna ocena ne treba da bude puka formalnost ni za radnike ni za menadžere, već treba da se smatra za jednu od primarnih aktivnosti menadžera i sastavni deo organizacione kulture. *Zvanična*

sistematična ocena se uglavnom daje periodično na godinu dana ili šest meseci i ima četiri osnovne svrhe: (1) da se radnicima zvanično saopšti kako se tretira njihov zvanični učinak; (2) da se izdvoje radnici koji zaslužuju povišicu na poslu; (3) da se izdvoje radnici kojima je potrebna dodatna obuka i (4) da se izdvoje kandidati za unapređenje.

Pitanje od važnosti za menadžera jeste da pravilno proceni da li trenutni učinak podrazumeva da radnik ima potencijal za obavljanje zadataka koji bi mu bili povereni unapređenjem. Menadžeri u velikom broju organizacija ne uspevaju da pravilno sagledaju moguću razliku u pogledu potencijala istog radnika na različitim nivoima odgovornosti. Većina jednostavno pretpostavi da ako neko ima znanja i sposobnosti da dobro radi na jednom radnom mestu, to automatski znači da će ostvariti dobar učinak na drugom poslu ili odgovornijem položaju. Ovo je razlog čestoj pojavi da se ljudi unaprede na položaj na kome ne mogu postići očekivani rezultat.[120]

Za zvaničnu ocenu učinka radnika razvilo se više pristupa. Prvi - *radnika rangira menadžer* - pristup koji se najčešće primenjuje. Međutim, vremenom i drugi pristupi postaju sve popularniji i mogu da budu vredna dopuna za ocenu koju obavi samo jedna osoba. Drugi pristup jeste da *grupa menadžera rangira radnika*. Radnika procenjuje komisija sastavljena od više menadžera tako što svaki popunjava svoj obrazac za procenu radnika. Kako se ovaj pristup oslanja na ocenu koju daje više osoba daleko je efikasniji od ocene koju daje samo jedan menadžer. Međutim, nedostatak mu je što zahteva mnogo vremena i utiče na to da radnici gube osećaj direktne odgovornosti prema svom prvom pretpostavljenom. Treći pristup ocene je da *grupa odabranih radnika procenjuje rad kolege*. Radnika, zasebno na odgovarajućem formularu, ocenjuju njegovi saradnici koji su na istom organizacionom nivou kao i radnik koga procenjuju. Četvrti pristup je da *radnici ocenjuju šefove*. Ovu proceduru koristi sve više preduzeća koja prihvataju žestinu dinamičkog angažovanja. Veliki broj radnika ocenjuje svoje šefove koristeći postupak „punog kruga povratnih informacija“. Čak i top menadžeri dobijaju ocenu svojih prvih saradnika.

Utvrđivanje nadoknade po tradiciji vezuje se za određeno radno mesto ili opis radnog mesta. Opšta predstava je da veća odgovornost radnika automatski povlači i veću nadoknadu. Vrlo često se radna mesta ocenjuju prema sistemu koji uvažava parametre, kao što su broj podređenih radnika, nivo na hijerarhijskoj lestvici, složenost i značaj aktivnosti koje se obavljaju u okviru određenog radnog mesta. Ovakav tradicionalan ili birokratski pristup višim rukovodiocima organizacije obezbeđuje visoke nadoknade. Radnici na nižim nivoima mogu da budu dobro plaćeni, naročito u zemljama EU, ali poslednja ispitivanja pokazuju da su sve više nedovoljno iskorišćeni. Potrebno je da se razviju sistemi nadoknade koji će doprineti povećanju produktivnosti organizacije.

Veliki broj organizacija kod nas prihvatio je novi pristup naknada kojim se izbegava često primenjivana veza između birokraktskog i hijerarhijskog opisa posla i raspona kontrole. Edvard Lorel (Edward Lowler) je ovaj novi pristup nazvao „strateška plata“. Ovaj pristup je odgovor na zahteve koje postavlja sve turbulentnije i dinamičnije okruženje s kojim se organizacije sve češće sreću. Nova globalna

konkurencija i preobražaj radne snage ukazuju na potrebu kreativnih strategija za ljudske resurse i to naročito u pogledu kompenzacija i nagrada. Strateška nova plata je pristup za isplatu nadoknade kojim se nadoknada vezuje za proces određivanja i ostvarenja organizacionih aktivnosti. To je strateški pristup sveukupnoj kompenzaciji koja se radniku isplaćuje za njegov rad. Ukupna kompenzacija obuhvata osnovnu platu, varijabilni deo plate („stimulacija") i indirektno plaćanje (koristi se i termin „pogodnosti"). Organizacije pokušavaju da osnovnu platu usklade sa uslovima na tržištu radne snage kako bi radna snaga imala konkurentne plate i stajala na raspolaganju. Stimulacija ili varijabilni deo plate koristi se kako bi se nagradio veći individualni učinak. Dalje, ovakav način nagrađivanja menadžmentu i radnicima daje uverenje da su partneri koji sarađuju na postizanju konkurentnosti firme. Indirektno plaćanje ili pogodnosti su se dramatično izmenili tokom nekoliko poslednjih godina jer su se mnoge organizacije okrenule ka fleksibilnijim paketima pogodnosti koji radnicima omogućuju da pakete skroje prema ličnim potrebama. Povezivanjem osnovnih plata za tržište radne snage, a varijabilnog dela za uspeh organizacije, menadžeri mogu da sistem nagrađivanja upotrebe za podsticanje timskog rada i ostvarivanje drugih organizacionih ciljeva.[120]

10.2.7. Unapređenja, premeštaji, degradacije i razrešenja

Pomeranje zaposlenih u okviru firme - njihovo unapređenje, premeštaji, degradacije i razrešenja su veoma važan aspekt upravljanja ljudskim resursima. Sama odluka o tome koga treba unaprediti, a koga otpustiti, može da bude jedna od najvažnijih i najtežih koju menadžeri treba da donesu.

Unapređenje. Mogućnost da se dobije unapređenje u velikom broju slučajeva je važan motiv za postizanje izuzetnih rezultata u rukovođenju. Od velike je važnosti da se unapređenja dele objektivno, to jest da su rezultat zasluga, a ne čin favorizacije. Pa ipak, korektna i objektivna napredovanja mogu da budu izvor velikog broja problema. Jedan od problema jeste da se kod ljudi, koje je unapređenje mimoišlo, rađa osećanje uvređenosti i otpora koji mogu direktno da utiču na njihovu efikasnost i produktivnost. Drugi problem jeste diskriminacija. Većina ljudi prihvata načelo ili barem pravnu obavezu da ne podlegne rasnoj, starosnoj i polnoj diskriminaciji u procesu zapošljavanja. Međutim, mnogo manje pažnje se poklanja ženama, starijim radnicima i manjinskim grupama prilikom donošenja odluka o unapređenju. To je jedan od razloga zašto se uvode pozitivne mere. Njihov cilj je da se obezbedi da osobe, koje mogu biti izložene diskriminaciji, dobiju isti nivo pripreme, a samim tim i šansu za unapređenje.

Premeštaji. Svrha premeštaja je raznovrsna i koristi se da radnici prošire svoja znanja, iskustva i veštine na radnom mestu i tako se usavrše za prelazak na upražnjena radna mesta, kada do toga dođe. Premeštaji se primenjuju da bi se određen broj radnih mesta, na raznim nivoima hijerarhije, upraznio kako bi se pojedinci potrudili da boljim radom do njih dođu. Na primer, mnogi dobri radnici napreduju do određenog nivoa hijerarhije i ne mogu dalje jer jednostavno ne postoje slobodna radna mesta

za sve. Ovi radnici se premeštaju na druge položaje kako bi im se održala motivisanost za rad, povećalo interesovanje i kreativnost za nove poslove. Konačno, radnici čiji rad ne zadovoljava propisane standarde mogu da budu premešteni na druga radna mesta zato što se menadžer na višem nivou odlučuje da ih degradira ili otpusti. Međutim, sve je učestalija pojava da radnici dobijaju premeštaj jer ne žele da pomeraju svoje porodice niti ugroze karijeru supružnika.

Degradacija i razrešenja. Disciplinske mere usko su povezane sa degradacijom i razrešenjem i preduzimaju se kada radnik prekrši politiku organizacije ili ne ispuni očekivani radni učinak, a menadžeri moraju da reaguju kako bi situaciju doveli u red. Disciplina se uglavnom sprovodi u nekoliko faza: upozorenje, usmeni ukor, pojačan nadzor, suspendovanje, kazneni premeštaj, degradacija i otpuštanje, sve dok se problem ne reši. Neefikasni menadžeri se, na primer, mogu uputiti na dodatnu obuku ili usavršavanje, drugi se „unapređuju" na položaje sa zvučnijim zvanjem, ali daleko manjom odgovornošću. Ukoliko nisu mogući degradiranje ili premeštaji, mnogo je pametnije pristupiti otpuštanju nego da radnik s lošim učinkom ostane na radnom mestu. Bez obzira na to koliko je donošenje ovakvih odluka teško, logika planiranja ljudskih resursa često zahteva takav potez.

Trend ubrzanog restrukturiranja, do koga je došlo kod nas zadnjih godina, uslovljava porast stope razrešenja. Da bi se posledice ovog trenda ublažile, mnoge organizacije pružaju „usluge zbrinjavanja" razrešenim radnicima kako bi im pomogle da nađu nova radna mesta. U ovakve akcije uključuje se i vlada, sa raznim programima prekvalifikacije radnika, ali, nažalost, sa relativno malim uspehom.

10.3. PROCENA USPEŠNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Veoma je teško proceniti efikasnost samog procesa upravljanja ljudskim resursima, a pogotovu je to slučaj kod malih organizacija koje su tek uvele menadžment ljudskih resursa kao posebnu poslovnu funkciju.

Da bi se procenila efikasnost upravljanja ljudskim resursima unutar organizacije, naučnici sa Harvarda predložili su model četiri „K" (prema engleskom originalu – competence, commitment, congruence and cost effectiveness): kompetentnost, predanost, usklađenost, isplativost.[120] Pitanja koja se mogu postaviti za elemente modela, kao i način njihovog vrednovanja opisan, je u nastavku:

1. *Kompetentnost* - Koliko su radnici kompetentni za rad koji im je poveren? Da li im je potrebna eventualna obuka? Ocena koju daju menadžeri može da pomogne organizaciji da sagleda koliko joj stručni radnici stoje na raspolaganju. Do koje mere politika upravljanja ljudskim resursima može da privuče, zadrži i podstakne radnike na dalje usavršavanje veština i znanja koji su im neophodni, kako sada tako i u budućnosti?

2. *Predanost* - U kojoj meri su zaposleni predani radu i organizaciji? U ovu svrhu mogu se sprovesti ankete i intervjui radnika kako bi se odgovorilo na ovo pitanje. Korisne informacije mogu se dobiti i iz evidencije izostajanja s posla, fluktuaciji i nezadovoljstvu unutar organizacije. U kojoj meri politika upravljanja ljudskim resursima doprinosi lojalnosti i predanosti zaposlenih u organizaciji?
3. *Usklađenost* - Da li postoji usklađenost ili dogovor između osnovne misije i ciljeva organizacije i njenih zaposlenih? Da li između menadžera postoji poverenje i zajednički cilj? Neusklađenost determiniše česte štrajkove, sukobe između nadređenih i podređenih i slično. Loša usklađenost je uzrok nepoverenja i razlike u ciljevima koji se ogledaju u tenziji i pritiscima između menadžera i radnika. Koje nivoe usklađenosti između menadžera i zaposlenih, politike i prakse upravljanja ljudskim resursima unapređuju ili zadržavaju?
4. *Isplativost* - Da li je politika upravljanja ljudskim resursima isplativa u svetlu faktora kao što su plate, pogodnosti, fluktuacija, izostajanje s posla, štrajkovi i slično?

Postoje teoretske pretpostavke da MSPP funkcionišu kao tim. Organizacija koja posluje kao tim uspešno savladava prepreke i realizuje poslovne strategije uvažavajući fer odnose između zaposlenih, kontakt „licem u lice“ i dolaze do sličnih preduzetničkih poruka. U takvoj atmosferi ističu se ambicija, dostignuća, pouzdanost, odgovornost, kompetencija, optimizam, kreativnost i razvoj. Praksa menadžmenta ljudskih resursa je pokazala da tada dolazi do smanjenja suprotnosti u organizaciji. Pridaje se velika pažnja zapošljavanju novih ljudi koji se uklapaju u postojeću strukturu i kulturu organizacije, ali će biti dovoljno fleksibilni da se prilagode kulturi u budućnosti. Može se zaključiti, da se na formiranje tima organizacije razmišlja od samog momenta prijema zaposlenih. U svakom slučaju, pored aktivne saradnje sa zaposlenim, strateško odlučivanje uključuje veliki broj drugih faktora koji moraju biti detaljno analizirani i procenjivani, kako bi došlo do uspeha kompanije.

10.4. TIMOVI I TIMSKI RAD

Timski rad predstavlja zajedničko rešavanje nekog složenog problema. On je izuzetno značajan za uspešan razvoj bilo koje organizacije. Povezivanje pojedinaca u celine nalazimo još u prvobitnim društvima, tako da to nije nov pojam.

U timskom radu ciljevi tima se postavljaju ispred individualnih ciljeva. Komunikacija između pojedinaca je znatno razvijenija nego kod klasičnog načina organizacije rada, što stvara određenu dozu poverenja i iskrenosti. Između ostalog, i ova činjenica u znatnoj meri doprinosi uspešnom radu. Timski rad se ne stvara automatski i nije rezultat nametanja jednog vođe. Članovi tima moraju međusobno razgovarati o tome kako timski raditi i pratiti njihov grupni rad. Kad članovi tima imaju zajedničku viziju i pravilan odnos sa njihovim partnerima, oni uglavnom rade

brže, ispravnije se razvijaju, imaju veću koncentraciju u njihovom poslovnom ambijentu i uživaju u raznolikosti i interesantnom poslovnom iskustvu. Sa timom takođe može biti više povoljnih prilika za samoupravljanje i uspešno vođenje bez obraćanja šefu i nepotrebno unutrašnje takmičenje je često smenjeno.

U glavne prednosti timskog rada spadaju:

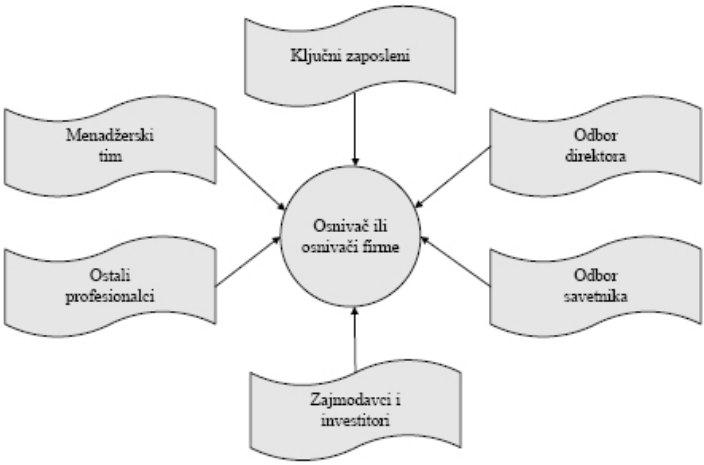
- veći broj ideja - sinergijski efekat zajedničkog rada. Ogleda se u pojavljivanju i razmeni mnogo više ideja nego što je to slučaj kada osoba radi samostalno;
- veća kreativnost - kombinovani napori pojedinaca rezultiraju novim načininima razmišljanja o procesima i sistemima čime se povećava kreativnost;
- poboljšana komunikacija - razmena ideja i gledišta sa ostalima u okru-ženju koje potencira otvorenu, pozitivnu komunikaciju može dovesti do poboljšanja organizacione funkcionalnosti i
- bolji rezultati - zahvaljujući zajedničkom radu mogu se ostvariti mnogo bolji rezultati.

10.5. TIMOVI U NOVOM POSLOVNOM PODUHVATU

Izgradnja velikog tima je najveći izazov. Poznati investitor Arthur Rock istakao je značaj tima pre više od jedne decenije. On je to istakao na sledeći način: „Ako možete naći dobre ljude, oni uvek mogu uticati na pozitivan ishod. Skoro svaku grešku sam napravio jer sam izabrao pogrešne ljude, a ne pogrešnu ideju“.[121] Na vrhu novog poduhvata nije jedan preduzetnik, već preduzetnički tim koji pokreće početak i rast novog poduhvata. Brz rast može nametnuti veliki pritisak novim firmama. Često je potreban tim od mnogo talentovanih ljudi, da upravlja takvim pritiscima i prevaziđe prepreke za nastavak brzog rasta. Preduzetnički tim mora biti kvalitetan, širok i zreo, sa iskustvom u privrednoj delatnosti u kojoj kompanija želi da postigne uspeh. Kvalitetan preduzetnički tim je značajan ne samo za nastanak nego i za opstanak i uspešan razvoj preduzetničkog poduhvata. Niz istraživanja preduzetničkog procesa i praktičnih iskustava ukazuju na to da tim razvija i unapređuje biznis, dok mu pojedinac - preduzetnik daje život. Postoje različite formacije preduzetničkog tima. Način formiranja tima mora se planirati za konkretnu priliku.

Tim novog poduhvata je grupa osnivača, ključnih zaposlenih i savetnika koji razvijaju novi poduhvat od ideje do firme koja u potpunosti funkcioniše. Uglavnom se tim ne kompletira u punom obliku odjednom, nego se postepeno izgrađuje kako nova firma stiče mogućnost da zaposli dodatno osoblje. Tim, takođe, ne obuhvata samo plaćene radnike. Mnoge firme imaju upravni odbor, savetodavni odbor i ostale stručnjake od kojih mogu dobiti uputstva ili savete. Jasno je da ključ uspeha nije ideja, nego sposobnost da se okupi tim koji će da sprovede ideju u delo, bolje od bilo koga.

Slika 2. Subjekti koji čine preduzetnički tim[125]



Za nove poduhvate se veže visoka verovatnoća neuspeha. Visoka stopa neuspeha delom može biti posledica koncepta zvanog "nestabilnost novine", koji se odnosi na činjenicu da kompanije često dožive neuspeh zbog toga što ljudi koji su ih pokrenuli nisu mogli brzo da se naviknu na nove uloge. Formiranje talentovanog i iskusnog tima novog poduhvata je jedan od koraka koje firma može preduzeti kako bi prevazišla navedena ograničenja.

Postavlja se pitanje da li preduzeće osniva pojedinac ili više njih, odnosno "osnivač ili osnivači". Karakteristike jednog ili više osnivača i njihove odluke donešene u ranoj fazi nastanka preduzeća imaju značajan uticaj na način oblikovanja tima novog poduhvata. Što se tiče veličine osnivačkog tima studije su pokazale da 50-70% novih firmi ima više osnivača. Generalno se veruje da firme osnovane od strane tima imaju prednost nad onim osnovanim od strane jedne osobe, iz razloga što tim donosi više talenta, resursa, ideja i profesionalnih kontakata.

Nekoliko karakteristika, koje se smatraju važnim za uspeh osnivača su:

- firma pokrenuta od strane tima,
- visoko obrazovanje,
- prethodno preduzetničko iskustvo,
- relevantno iskustvo u privrednoj grani i
- sposobnost efikasnog "umrežavanja".[122]

Preduzeća osnovana od strane tima imaju bolje resurse, veću raznolikost stavova i širi spektar ostalih pozitivnih atributa u odnosu na preduzetničke poduhvate pokrenute od strane pojedinca.

Preduzetničke veštine se unapređuju kroz visoko obrazovanje. Osnivači koji su upoznati sa preduzetničkim procesom će verovatno izbeći skupe greške u odnosu na osnivače bez sličnog iskustva. Osnivači sa relevantnim iskustvom u privrednoj grani

verovatno će imati bolje razvijenu mrežu profesionalnih kontakata i primenljivije marketinške i menadžerske veštine. Oni sa razvijenim društvenim i profesionalnim mrežama imaju potencijalni pristup dodatnom know how-u, kapitalu i povratnim informacijama od strane kupaca.

Nova preduzeća se razlikuju prema tome koliko im je vremena potrebno da zaposle osoblje. U nekim slučajevima, osnivači rade sami tokom perioda dok se izrađuje biznis (poslovni) plan a poduhvat poprima svoj oblik. U drugim slučajevima, osoblje se odmah zapošljava.

Ukoliko se novi poduhvat organizuje kao korporacija, zakonom je propisano da mora imati uspostavljen upravni odbor. Upravni odbor je grupa pojedinaca koje su odabrali deoničari korporacije da nadgledaju menadžment kompanije. Upravni odbor obično čine interni i eksterni članovi odbora. Interni član upravnog odbora je osoba zaposlena u preduzeću, a eksterni član je neko ko nije zaposlen u preduzeću. Upravni odbor ima tri formalne odgovornosti: imenovati ključne menadžere, odrediti i objaviti dividende i nadgledati poslove korporacije.

Većina upravnih odbora se sastaje četiri puta godišnje. Novi poduhvati, uglavnom, članovima svojih odbora plaćaju deonicama preduzeća. Iako upravni odbor ima formalnu odgovornost za vođenje kompanije, njegova najkorisnija uloga jeste pružanje saveta i podrške menadžerima. Doprinos stvaranju ugleda poduzetničkog poduhvata je još jedna važna funkcija upravnog odbora. Dobro poznati i ugledni članovi odbora doprinose kredibilitetu preduzeća.

Pored upravnog, postoji i savetodavni odbor u novoosnovanom preduzeću. Savetodavni odbor je grupa eksperata koje su menadžeri preduzeća zamolili da ih kontinuirano savetuju. Za razliku od upravnog odbora, savetodavni odbor nema nikakvu zakonsku odgovornost prema preduzeću. Savetodavni odbor se može uspostaviti u opšte svrhe ili zbog specifičnih pitanja ili potreba. Često će osobe radije biti članovi savetodavnog odbora u kompaniji nego upravnog odbora, jer članstvo u savetodavnom odboru zahteva manje vremena i ne povlači pravnu odgovornost. Kao i članovi upravnog odbora, tako i članovi savetodavnog odbora daju smernice i doprinose stvaranju ugleda i kredibiliteta kompanije. Smernice za uspostavljanje savetodavnog odbora:

- savetodavci će ubrzo izgubiti interes ukoliko nemaju svrshishodnu ulogu u rastu i razvoju preduzeća;
- kompanija treba tražiti članove savetodavnog odbora koji su međusobno kompatibilni i komplementarni u pogledu njihovog iskustva i ekspertize;
- kada menadžeri kompanije pozovu određenu osobu da bude član savetodavnog odbora moraju jasno precizirati pravila pristupa poverljivim informacijama.[122]

Zajmodavci i investitori su izuzetno zainteresovani za kompanije koje finansiraju, što rezultuje time da su veoma uključeni u pružanje pomoći tim kompanijama. Poput ostalih članova tima novog poduhvata koji nisu zaposleni u preduzeću, zajmodavci i investitori pomažu novim preduzećima pružajući smernice, upute u savete. Takođe,

preuzimaju ulogu finansijskog nadgledanja i praćenja. Načini na koji oni doprinose stvaranju vrednosti preduzetničke firme su:

- pomožu pri identifikaciji i zapošljavanju rukovodećeg osoblja,
- pomažu preduzetničkom poduhvatu pri oblikovanju poslovnog modela,
- služe kao odbor za nove ideje,
- omogućavaju pristup dodatnim izvorima kapitala,
- pomažu pri pronalasku kupaca,
- pomažu pri uspostavljanju poslovnih partnerstava,
- učestvuju u upravnom ili savetodavnom odboru preduzeća i smiruju izuzetno stresne i emotivne situacije.[122]

Ostali profesionalci koji popunjuju tim novog poduhvata uključuju advokate, računovođe i poslovne konsultante. Poslovni konsultant je pojedinac koji pruža profesionalne ili stručne savete.

10.6. FAZE TIMSKOG RADA

Nije moguće stvoriti ''idealan'' tim, pa nije moguće stvoriti ni ''idealne'' odnose i uslove za efikasan rad. Odnosi u timu i uslovi za idealan rad prolaze kroz 4 faze:[123]

1. *Faza formiranja tima*. Formiranje tima nije nimalo lak posao. Prvenstveno, potrebna je prava kombinacija ljudi sa odgovarajućum stručnim i komplementarnim sposobnostima i veštinama. Pored toga, naravno, potrebno je i da je taj sklop pojedinaca spreman za rad u okviru tima, odnosno na saradnju sa ostalim članovima.[124]

Prva faza se naziva predrad i odnosi se na utvrđivanje da li je potrebno stvarati tim. Menadžer može da se odluči za nekoliko pojedinaca koji rade samostalno i za to odgovaraju njemu, ili da formira tim za koji veruju da će razviti kreativne tehnike rada. Takođe, jako je bitno tačno precizirati kakav posao treba da se uradi, utvrditi ciljeve tima i spisak potrebnih veština za uspešno poslovanje tima. Pored navedenog, treba se odlučiti i za vrstu autoriteta koju će tim imati. Odnosno, može imati potpunu odgovornost za obavljanje svojih zadataka ili može biti savetodavno telo menadžeru.

Druga faza obuhvata stvaranje uslova za rad. Potrebno je obezbediti odgovarajuće potrebne uslove za rad članova tima. Takođe, neophodno je obezbediti materijalne i ljudske resurse, kao i podršku organizaciji, koja se odnosi na to da se timu da sloboda da posao obavlja onako kako ga on smatra pogodnim. Ako se menadžeri ne potrude da se članovima stvore potrebni uslovi za rad, time oni doprinose neuspehu tima.

Sledeća faza predstavlja formiranje i izgradnju tima. Da bi tim uspešno započeo svoj rad, potrebno je definisati sledeće tri stvari. Prvo, menadžeri moraju utvrditi granice tima, odnosno ko jeste a ko nije član. Zbog tačno nedefinisanog članstva dešava se da neki timovi propadaju. Drugo, članovi moraju prihvatiti svrhu i globalni zadatak tima. Treće, menadžeri moraju jasno definisati zadatak tima, kao i njegove odgovornosti, tačnije šta se od njega očekuje.[124]

Znači, vrši se izbor članova i vođe tima. Članovi su prvi put zajedno, uzbuđeni su i osećaju nesigurnost, ali i ponos što su deo tima. Članovi se međusobno identifikuju i iz individualnih profesionalnih uloga prelaze u nove uloge, odnosno uloge člana tima. Oni praktično treba da nauče nove uloge i pravila grupnog ponašanja. U ovoj fazi ključnu ulogu igra vođa tima, tako što razvija intenzivne komunikacije povodom njihovih obaveza i postavljenih zadataka, minimizira početne teškoće i razbija ''tabu temu''.

2. *Faza krize.* U ovoj fazi izbijaju tenzije među članovima tima. Dolazi do zakašnjenja u dinamici izvršenja posla, javljaju se optužbe i stvaraju koalicije i neformalne grupe. Ceo tim je zahvatila kriza, a njeni simptomi su sledeći:
   - otpor novim rešenjima,
   - pad morala i motivacije,
   - javljanje skepticizma u pogledu mogućnosti da izabrani članovi tima i vođa ostvare postavljene zadatke,
   - izražena reakcija i porast agresije u novim ulogama i
   - mešanje odgovornosti.

Vođa tima da bi vodio tim i odgovorio na nastale izazove treba da preduzme sledeće:

- zakazuje sastanak, definiše dnevni red i strogo ga se pirdržava;
- usmerava diskusiju na temu sastanka i nedozvoljava ''iskakanje'' van dnevnog reda;
- izbegava sporove i pod kontrolom drži sopstvene emocije;
- profesionalno vodi sastanak po tačkama dnevnog reda i nedozvoljava da članovi tima upadaju jedan drugom u reč;
- dozvoljava replike;
- stoji ispred table tako da ga svi članovi dobro čuju, vide i razumeju i
- ističe pozitivni aspekt sastanka i svoju viziju vođenja tima.

Na ovaj način vođa pomaže timu da prebrodi i izađe iz krize. Tim izlazi jači i sposobniji, uspostavlja se atmosfera poverenja i razumevanja. Članovi počinju da misle grupno a ne pojedinačno. Zajednički problemi postaju lični, tim izlazi iz krize i ulazi u sledeću fazu.

3. *Faza normalizacije.* Oseća se međusobna saradnja i radi se u skladu sa dinamikom postavljenih zadataka. Dolazi do harmonije i takmičarskog duha u pogledu lojalnosti timu i preuzimanju odgovornosti. Članovi tima prihvataju postavljene norme

ponašanja. Javlja se osećaj napretka, jača timska disciplina, raste kohezivnost grupe i razvija se duh solidarnosti timskog rada. Tim staje na ''noge'' i počinje funkcionisati kao ''sat''. Svaki član ostvaruje namenjene uloge i zadatke, stvaraju se uslovi za ulazak u fazu punog stvaralaštva i efektivnosti.

4. *Faza stvarlaštva i efektivnosti.* Tim je u zenitu radne aktivnosti i osposobljen za ostvarenje ciljeva zbog kojih je formiran. U funkcionisanju tima vlada velika integracija. Tim je spreman na najsloženije zadatke. Motivacija je u usponu. Uspostavljaju se pune koordinate sa celom organizacijom. Vođa tima konačno može da odahne i da doživi osećaj satisfakcije, ali ni u kom slučaju da se opusti, jer tim može ciklično zapadati u krizu i toga vođa mora biti svestan i spreman da reaguje. Sve karike u timu dobro funkcionišu i sve su međusobno povezane, tim se smatra efektivnim u svom funkcionisanju, ukoliko su ispunjeni svi uslovi prikazani na sledećoj slici.

Slika 1. Efektivan tim[125]

Jasni ciljevi. Timovi sa visokim učinkom imaju jasnu sliku ciljeva koje treba postići. Članovi su posvećeni ciljevima tima, jasno im je šta se od njih očekuje i šta bi trebalo da postignu.

Relevantne veštine. Efektivne timove čine kompetentni pojedinci koji poseduju potrebne stručne i interpersonalne veštine za postizanje željenih ciljeva, dok sa druge strane, zajedno dobro funkcionišu. To je veoma značajno jer postoje i stručno kompetentni pojedinci koji kao članovi tima ne obavljaju posao dobro, odnosno nemaju potrebne interpersonalne veštine.

Uzajamno poverenje. Efektivne timove karakteriše veliko uzajamno poverenje. Odnosno, članovi veruju jedan drugom u pogledu sposobnosti, karaktera i integriteta. Međutim, poverenje je stvar koja zahteva održavanje.

Zajedničku posvećenost karakteriše posvećenost ciljevima tima i spremnost da se uloži mnogo truda i energije za njihovo postizanje. Članovi ovakvog tima pokazuju veoma čvrstu lojalnost timu i spremni su da urade sve što je potrebno za uspeh svog tima.

Dobra komunikacija. Efektivne timove karakteriše veoma dobra komunikacija. Članovi razmenjuju poruke, verbalno ili neverbalno, na načine koji su razumljivi i jasni. Takođe, „feedback“ pomaže u vođenju članova tima i u uspostavljanju sporazuma.

Pregovaračke veštine. Efektivni timovi stalno unose ispravke u pogledu posla. Ta fleksibilnost zahteva od članova da poseduju pregovaračke veštine. Uobičajeno je da se problemi i odnosi menjaju u timu, pa članovi moraju biti sposobni da se suoče sa tim i usklade razlike.

Odgovarajuće liderstvo. Efektivni timovi motivišu članove da ih slede kroz većinu teških situacija. Sve češće je slučaj da efektivni timski lideri istupaju u ulozi učitelja i pomagača. Pomažu da se tim vodi i pružaju mu podršku, ali ga ne kontrolišu.

Interna i eksterna podrška je poslednji uslov da bi tim bio efektivan. Interno, tim treba da ima čvrstu infrastrukturu, što znači da ima odgovarajuću obuku, jasan i odgovarajući merni sistem koji članovi tima mogu koristiti za ocenjivanje ukupnog učinka, podsticajni program koji priznaje i nagrađuje aktivnosti tima i sistem ljudskih resursa koji obezbeđuje podršku. Odgovarajuća infrastruktura treba da pruža podršku članovima i podstiče ponašanje koje vodi ka visokom nivou učinka. Eksterno, menadžeri treba timu da pruže potrebna sredstva za obavljanje posla.[125]

Kao što se može videti tim nije lako voditi do faze punog stvaralaštva i pune efektivnosti, ma kako da je dobro formiran. Ukoliko se ovo nema na umu, dešava da se od timske organizacije ''dižu ruke'' i potencijalno dobri timovi se raspadaju.

10.7. MOGUĆE PREPREKE EFEKTNOM FUNKCIONISANJU TIMA

Pored toga što postoje raznovrsni timovi koji se bave različitim poslovima, na njihovu efikasnost utiče i niz drugih faktora kao što su: ekonomija, postojeći resursi, podrška uprave i slično. S obzirom da rad u timu nije tako jednostavan i da iziskuje mnogo sposobnosti i veština, koje ne poseduju svi, jasno je da su mogući određeni problemi u njegovom funkcionisanju.

Prvenstveno, moguće su situacije da članovi nisu spremni da rade jedni sa drugima. Zbog toga može doći do propadanja velikog broja timova. Da bi tim dobro obavljao svoj posao neophodno je da članovi imaju istu viziju, i da su svi motivisani da je ostvare. U ovom slučaju, njihov zajednički rad i kooperativnost vodi uspehu.

Drugi razlog koji dovodi do neuspešnosti tima je taj što ne dobijaju podršku od strane menadžmenta, odnosno direktora za razvoj, unapređivanje i slično. Ukoliko rukovodstvo ne obezbedi podršku za određeni projekat timovi ne mogu biti uspešni.

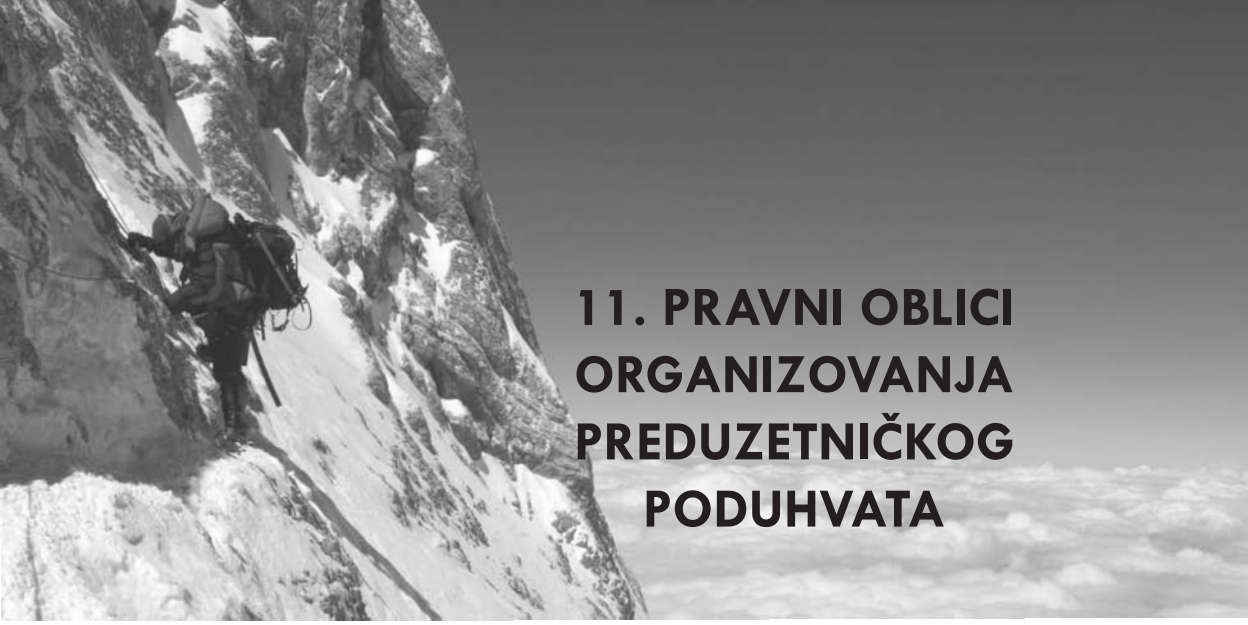
Prepreka na putu do uspeha tima može biti i to da jednostavno neki menadžeri ne žele da predaju kontrolu nekom drugom. Treba shvatiti da prosto postoje ljudi

kojima nije lako da se odreknu upravljanja. Dobri supervizori grade svoju karijeru počevši od proizvodne hale, izdajući naređenja podređenima i kontrolišući da li se ona sprovode. Međutim, vođe timova moraju izgraditi konsenzus i dozvoliti članovima tima da zajedno donose odluke.

Četvrti mogući razlog neuspešnosti tima je što njihovi članovi ne samo da ne mogu međusobno da sarađuju, već ne mogu ni sa drugim timovima. Nije samo bitno da li timovi sarađuju jedni sa drugima, već i na koji način se obavlja ta interakcija. To je zapravo ono što utiče na njihovu efektivnost.[124]

PITANJA ZA VEŽBU

1. Objasniti pojam menadžmenta ljudskih resursa.
2. U čemu je značaj menadžmenta ljudskih resursa?
3. Da ste menadžer, kako bi formirali tim?
4. Objasniti uslove koji su potrebni za efektivno funkcionisanje tima.



11. PRAVNI OBLICI ORGANIZOVANJA PREDUZETNIČKOG PODUHVATA

Kratak sadržaj poglavlja:

11. PRAVNI OBLICI ORGANIZOVANJA PREDUZETNIČKOG PODUHVATA

11.1. Radnja ili preduzeće?

11.2. Osnivanje radnje

11.3. Organizacioni oblici preduzeća

11.4. Studija slučaja

11.1. RADNJA ILI PREDUZEĆE?

Osnovna dilema pred kojom se nalaze početnici jeste kakav bi organizacioni oblik trebala da ima njihova firma - da li se odlučiti za radnju ili preduzeće. Pokušaćemo da objasnimo prednosti i mane i jednog i drugog oblika organizovanja.

Samostalna ili preduzetnička radnja je najčešći oblik firme za koji se odlučuju preduzetnici. Jednostavan je, lak za otvaranje i vođenje, i ne zahteva velika materijalna ulaganja. Preduzetnička radnja preporučuje se za sve vrste poslova koji nemaju intenciju velikog obima i širenja. Neki od najboljih primera su mala trgovinska radnja na periferiji, zanatska delatnost, uslužna delatnost manjeg obima, itd. Naravno kako uvek biva u ekonomiji, „koliko para toliko i muzike". Preduzetnička radnja ima veliki broj mana. Jedna od najvećih je neograničena odgovornost vlasnika radnje. Vlasnik radnje garantuje svom svojom imovinom za obaveze koje nastaju. Dakle, ako niste u stanju da izmirite svoje obaveze lako se može desiti da ostanete bez nekog dela svoje lične imovine. Takođe, ukoliko dođe do uvećanja obima poslovanja, radnja može biti u velikom problemu da se dobro reorganizuje u poslovne jedinice i da raspolaže svim potrebnim podacima.

Privatno preduzeće predstavlja dosta složeniji oblik organizacije i može biti dosta komplikovano za početnike. Ipak, ukoliko planirate dosta razvijen posao, najbolje bi bilo odmah krenuti sa preduzećem. Procedura registracije je malo komplikovanija od radnje, ali najnovijim zakonskim promenama postala je dosta jednostavna. Za razliku od otvaranja radnje, potreban je i početni kapital. Uobičajena vrsta preduzeća koju osnivaju početnici je društvo sa ograničenom odgovornošću.

Samo ime preduzeće govori da vlasnici preduzeća za svoje obaveze ne odgovaraju ličnom imovinom, već samo imovinom firme. U poslovanju, preduzeće je pravno lice. Na primer, ukoliko niste u mogućnosti da isplatite neki dug, kao vlasniku radnje bio bi prodat neki deo imovine, a preduzeću može biti naplaćeno samo kroz imovinu firme. Naravno ovo izgleda kao veliki plus u odnosu na radnju, međutim, poreski tretman prihoda funkcioniše po istom principu. Ukoliko ste vlasnik radnje plaćate jedan porez na dohodak, a ukoliko ste vlasnik preduzeća plaćate porez na dohodak građana i vaše preduzeće plaća porez na dobit. Zaključak je da kod preduzeća važi dvostruko oporezivanje. Ipak preduzeće nudi ogromne organizacione prednosti u odnosu na radnju. U preduzeću možete da razvijete veliki broj sektora i podsektora, što olakšava upravljanje.

Tabela 1. Razlika između radnje i preduzeća[126]

Radnja	Preduzeće (Privredno društvo)
Vlasnik radnje za sve obaveze iz poslovanja odgovara celokupnom imovinom.	Vlasnik preduzeća odgovara imovinom preduzeća, tj. odgovara u granicama uloženih sredstava.
Radnje su uglavnom prijavljene na paušalno oporezivanje, a ako vode knjigovodstvo, najčešće se vodi prosto knjigovodstvo.	Privredno društvo mora da ima zakonom propisan minimalni osnovni kapital. Ukoliko ima više osnivača, svaki od njih ima imovinska prava prema društvu uključujući učešće u dobiti, srazmerno udelima.
Samo preduzetnici koji imaju godišnji promet na računu preko dva miliona dinara moraju da se prijave za plaćanje PDV.	
Preduzetnik može osnovati samo jednu radnju i u okviru nje samo izdvojenu prostoriju.	
Preuzimanje radnje od vlasnika od strane članova domaćinstva moguće je samo u slučaju smrti, gubitka poslovne sposobnosti ili osude osnivača na kaznu zatvora dužu od šest meseci.	Osnivačka prava se mogu ustupiti, odnosno može se menjati osnivač društva.
Kod radnje ne postoje zakonski uslovi da se na primer radnja pretvori u ortačku ili dve radnje spoje u jednu. Potrebno je prvo da se radnja briše iz registra a zatim da se podnese zahtev za osnivanje ortačke radnje.	Privredo društvo može menjati oblik organizovanja, a moguće su i statusne promene (spajanje dva ili više društva u jedno, pripajanje drugom društvu, izdvajanje dela društva).
Radnja se briše podnošenjem registracione prijave i to danom podnošenja prijave. Brisanje radnje nema posledica za poverioce, jer oni potraživanja mogu naplatiti od vlasnika i po prestanku rada radnje	Privredno društvo se briše po okončanju postupka likvidacije, koji je bitan zbog namirenja obaveza prema poveriocima

11.2. OSNIVANJE RADNJE

Osnivanje, delatnost i poslovanje radnje regulisano je Zakonom o privatnim preduzetnicima. Fizičko lice može, radi sticanja dobiti, u svojstvu privatnog preduzetnika osnovati radnju i samostalno obavljati različite privredne delatnosti.

Opšti uslovi koje mora da ispuni fizičko lice koje želi da osnuje radnju su:

- Da ima opštu zdravstvenu sposobnost, ako Zakonom o privatnim preduzetnicima za obavljanje određenih delatnosti nije drugačije određeno;
- Da ima osnovno obrazovanje, ako Zakonom o privatnim preduzetnicima za obavljanje određenih delatnosti nije drugačije određeno;
- Da je poslovno sposoban;

- Da mu pravosnažnom sudskom odlukom nije zabranjeno obavljanje određene delatnosti, odnosno da mu pravosnažnim rešenjem o prekršaju nije izrečena zaštitna mera zabrane obavljanja delatnosti, dok traju pravne posledice osude, odnosno mere;
- Da ima opremu i kadrove koji su propisani za obavljanje delatnosti, kao i odgovarajući prostor, osim ako priroda delatnosti, odnosno poslova to ne zahteva.

Fizičko lice koje namerava da osnuje radnju, podnosi prijavu opštinskoj jedinici lokalne samouprave nadležnoj za poslove privrede u opštini gde će imati poslovno sedište. Prijava sadrži:

- lično ime, broj lične karte i matični broj podnosioca prijave,
- prebivalište i adresu stanovanja,
- zanimanje,
- izjavu podnosioca prijave: da ima osnovno obrazovanje, ako za obavljanje određene delatnosti nije propisan uslov u pogledu školske spreme; da odlukom organa starateljstva nije stavljen pod starateljstvo; da mu u smislu člana 8. Zakona o privatnim preduzetnicima nije zabranjeno obavljanje određene delatnosti i da li će delatnost obavljati iz radnog odnosa,
- naznačenje delatnosti radnje i firmu (naziv) radnje,
- naznačenje adrese prostorije u kojoj će se delatnost obavljati, odnosno adrese poslovnog sedišta,
- osnov korišćenja prostora u kome će se delatnost obavljati, odnosno adrese poslovnog sedišta,
- datum početka rada radnje, odnosno obavljanja delatnosti.

Odgovarajući oblici preduzetničkih radnji su:[126]

- radionica,
- kancelarija,
- biro,
- agencija,
- servis,
- studio,
- pansion,
- apoteka,
- ordinacija i sl.

Osnivač radnje, može biti jedno fizičko lice - samostalna radnja ili više fizičkih lica (najviše 10) - ortačka radnja. Preduzetnik može osnovati samo jednu radnju, ali delatnost može obavljati na više poslovnih prostora na teritoriji jedne ili više opština.

U skladu sa Zakonom o registraciji privrednih subjekata registracija preduzetnika vrši se u Agenciji za privredne registre.

11.2.1. Potrebna dokumentacija za osnivanje

Za osnivanje radnje sa jednim osnivačem, potrebno je sledeće:[126]

- Uredno popunjena registraciona prijava osnivanja sa potpisom osnivača, na za to određenom mestu na svakom listu registracione prijave;
- Fotokopija lične karte ili pasoša osnivača;
- Dokaz o uplati naknade za registraciju osnivanja;
- Ako se preduzetnik registruje za obavljanje delatnosti za koju se traži posebna saglasnost nadležnog organa, potrebno je dostaviti i rešenje nadležnog organa (original ili overena fotokopija);
- Ako osnivač predaje prijavu preko punomoćnika, potrebno je dostaviti i punomoćje (overeno ako punomoćnik nije advokat).

Potrebna dokumentacija za osnivanje ortačke radnje:

- Uredno popunjena registraciona prijava osnivanja sa potpisima svih osnivača - ortaka;
- Fotokopija ličnih karata ili pasoša svih osnivača - ortaka;
- Dokaz o uplati naknade za registraciju osnivanja;
- Rešenje nadležnog organa za obavljanje delatnosti za koju se traži posebna saglasnost;
- Ako se prijava predaje preko punomoćnika potrebno je podneti i punomoćje koje mora biti overeno pred nadležnim organom. Punomoćje ne mora biti overeno ukoliko je dato advokatu.

11.2.2. Početak poslovne aktivnosti

Da bi preduzetnik započeo svoju poslovnu aktivnost potrebno je da ima:[126]

- Rešenje o registraciji i matični broj;
- Poreski identifikacioni broj PIB;
- Račun kod poslovne banke;
- Prijavu kod Fonda za penzijsko i invalidsko osiguranje.

11.3. ORGANIZACIONI OBLICI PREDUZEĆA

Osnovni oblici organizovanja preduzeća, prema obliku svojine u Republici Srbiji, propisani su pozitivnim zakonskim propisima. To su individualni vlasnici (inokosna preduzeća), partnersko vlasništvo (ortačka preduzeća) i vlasnici malih korporacija.[127] Odluku o obliku vlasništva preduzetnici donose pre ulaska u konkretan posao, pre registracije preduzeća.

Odluka o samostalnosti, ortačkom ili akcionarskom nastupu nije misaoni stav od koga preduzetnici mogu uvek odustati kada procene da to za njih nije dobro.[128] Ta odluka ima implikacije koje će se odraziti u budućem poslovanju pa prema tome treba da budu prilično obazrivi prilikom njenog donošenja. Mala preduzeća najčešće su u formi inokosnog preduzeća ili ortačkog preduzeća. Srednja preduzeća retko su u vlasništvu pojedinca ili ortakluka, već su najčešće organizovana u formi akcionarskih društava, odnosno manjih korporacija.

11.3.1. Inokosno ili individualno preduzeće

Ovaj oblik organizovanja predstavlja najjednostavniju pravnu formu preduzetničkog organizovanja u kome privrednu delatnost obavlja jedan vlasnik. To praktično znači da vlasnik sam osniva i vodi preduzeće. Sav potreban početni kapital osnivač ulaže sam u preduzeće. Budući da je preduzetnik jedini vlasnik, on ujedno potpuno i samostalno odgovara za poslovanje preduzeća i snosi sav rizik poslovanja. Neki od argumenata koje možemo istaći, a koji idu u prilog osnivanju inokosnog preduzeća su sledeći: najbolje je da se u poslovanje krene sam jer se u sopstvenu volju i mogućnosti najviše veruje. Pored toga ako posao nije preveliki, odnosno ako može da ga obavlja jedna osoba ovakva forma organizovanja je veoma pogodna; postojanje suvlasnika u preduzeću nosi specifične rizike.[128] Vlasništvo i menadžment čini jedna osoba koja je odgovorna za celokupnu efikasnost i efektivnost preduzeća.

Osnivanje ovih preduzeća veoma je jednostavno, pa je zbog toga njihov broj u ukupnom broju preduzeća veliki. Međutim, što se tiče profita, vrednosti imovine, a posebno po političkom i ekonomskom uticaju nekoliko džinovskih korporacija zauzimaju strategijski dominantnu poziciju.

Prednosti inokosnog preduzeća su:[129]

- jeftina forma organizovanja,
- velika sloboda vlasnika u regulisanju organizacije,
- vlasnik ima kompletnu kontrolu u upravljanju,
- minimalan obrtni kapital,
- prednosti u domenu taksi za male vlasnike,
- čitav ostvareni profit pripada vlasniku.

Nedostaci inokosnog preduzeća su:

- neograničena odgovornost vlasnika preduzeća,
- u slučaju bolesti ili smrti vlasnika gubi se kontinuitet poslovanja,
- teže se skuplja kapital, jer akumulacija zavisi od jedne osobe,
- rast i razvoj firme je ograničen zbog nedovoljnog znanja vlasnika.

Preduzeća koja su u vlasništvu pojedinca imaju stalnu potrebu za gotovinom. To se javlja usled neizbalansiranosti priliva i odliva, jer kupci dobijaju proizvode

na odloženo plaćanje, dok dobavljači traže avansnu uplatu za robu. Zbog toga preduzeća "hrle" za dodatnim kapitalom. Banke i druge finansijske institucije nerado odobravaju kredite, pa se zbog toga pribegava pronalaženju ortaka i formiranju ortačkog preduzeća.

11.3.2. Ortačko ili partnersko preduzeće

Ortačko preduzeće predstavlja takav institucionalni oblik organizovanja gde se dva ili više partnera udružuju radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Ortačko preduzeće osniva se ugovorom između dva ili više lica, po pravilu fizičkih, da posluju pod zajedničkom firmom i da svako lice celokupnom svojom imovinom odgovara za obaveze društva.[130] Osnovni razlozi kojima se rukovode lica pri osnivaju ortačkog preduzeća su veći finansijski i poslovni kredibilitet preduzeća i činjenica da veći broj ljudi više zna i može dati veći doprinos vođenju preduzeća. Osnivači ortačkog preduzeća po pravilu predstavljaju i menadžment tog preduzeća, mada postoje i oni ortaci koji ne žele da se mešaju u upravljačke odluke već samo snose rizik gubitka, odnosno dobitka novca na uloženi kapital.

Ako više članova poslovodstva ortačkog društva, ali ne svi, imaju pravo na vođenje poslova, prema ugovoru o osnivanju, ono može biti organizovano kao pojedinačno ili zajedničko. Ako ugovorom o osnivanju nije rečeno ko vrši poslovodstvo u pitanju je pojedinačno poslovodstvo svakog od članova. Prilikom preduzimanja posla "svaki od članova ovlašćenih na poslovodstvo ima pravo da postupa samostalno (bez pribavljanja prethodne istovremene ili naknadne saglasnosti ostalih članova)". Kod zajedničkog poslovodstva ovlašćeni članovi nastupaju isključivo zajedno, odnosno "za svaki posao potrebna je saglasnost (istovremena, ne i unapred data za sve poslove) svih članova društva ovlašćenih na poslovodstvo."[131] Navodi se da se ugovorom o osnivanju može predvideti i mešoviti oblik vođenja posla, tj, "da se pojedini poslovi preduzimaju pojedinačno, a ostali kolektivno ili da se izvrši raspodela ovlašćenja u zavisnosti od broja članova koji su ovlašćeni na poslovodstvo, složenosti poslova društva i slično."[132] Upravni odbor u ortačkom društvu nije obavezan. U uporednom pravu poznati su u društvima: direktori - zaposleni "direktori pod platom", dakle profesionalni menadžeri. Znači da se poslovodna funkcija u ortačkom društvu može poklapati sa vlasničkom funkcijom (ako su svi ortaci ovlašćeni za poslovodstvo, ili su ugovorom odredili jednog od njih da ih zastupa), a direktor može biti neko lice izvan ortačkog društva.

Karakteristike ortačkog preduzeća su sledeće:[130]

- to je društvo nastalo ugovorom ili drugim sporazumom, za čija zaključenja važe pravila ugovora o ortakluku,
- ono ima pravni entitet,
- minimalan broj članova je dva, dok maksimalan u našem pravu nije određen,
- ono se osniva radi obavljanja neke delatnosti najčešće trgovinske,

- mora imati posebno ime; kod nas mora imati imena svih članova, više njih ili jednog od njih uz posebnu oznaku "i ostali",
- mora imati oznaku tipa organizacije (o.d),
- partneri mogu biti različite vrste: opšti, nominalni, tihi, tajni i latentni,
- odgovornost svih ortaka prema trećim licima je neposredna, solidarna i to celokupnom svojom imovinom,
- vođenje preduzeća obavljaju svi ortaci, ukoliko se drugačije o tome ne dogovore,
- ortaci imaju određena prava: pravo upravljanja, pravo učešća u dobiti, pravo informisanja, obligaciona prava…
- ortaci odgovaraju za ortakluk i nakon istupanja iz posla i to za sve poslove koji nisu bili okončani u trenutku istupanja iz ortakluka,
- ortaci su po pravilu članovi društva,
- poverioci preduzeća namiruju se, u slučaju stečaja, prvo iz imovine društva, a ukoliko to nije dovoljno i iz privatne imovine vlasnika.

Prednosti ortačkog preduzeća su:[129]

- jeftina su za organizovanje,
- nekoliko vlasnika sa sobom povlači nekoliko izvora kapitala,
- široka menadžerska osnova,
- prednosti po pitanju raznih državnih taksi,
- imovina pripada partnerima…

Nedostaci ortačkog preduzeća su:[128]

- neograničena odgovornost partnera,
- podeljen je autoritet što može da dezorijentiše poslovne partnere i zaposlene,
- teže se obezbeđuje dodatan izvor kapitala iz spoljnih izvora, jer menadžeri banaka i drugih finansijskih organizacija nemaju poverenja u preduzeće u kome je odgovornost podeljena na više ortaka,
- mogući izvori destruktivnih konflikata, ukoliko su partneri različiti po nekim ličnim osobinama.

Da bi ortačko preduzeće raslo i razvijalo se, ono mora da obezbedi dodatne izvore kapitala. Ukoliko preduzeće dobro posluje, odnosno ako je njihov bonitet dobar, banke ovakvim preduzećima odobravaju kredite. Međutim, krediti znaju da opterećuju poslovanje, te se pribegava emisiji akcija, odnosno transformaciji ortačkog preduzeća u akcionarsko društvo.[133]

11.3.3. Korporacija ili akcionarsko društvo

Korporacija predstavlja takav oblik organizovanja, u kome više lica posluje pod zajedničkom firmom sa tačno određenim kapitalom koji se unosi u to društvo kupovinom akcija koje predstavljaju delove unapred utvrđene glavnice kapitala društva.

[130] Akcije predstavljaju hartije od vrednosti kojima se dokazuje vlasništvo nad delom kapitala, tj. sredstvima potraživanja, dobiti i sredstvima emitenata.[134] Akcionari, koji investiraju u akcionarsko društvo, po pravilu ne učestvuju u menadžmentu preduzeća. Treba naglasiti da akcionarsko društvo može da osnuje i jedno lice, koje se tada naziva jednopersonalno akcionarsko društvo. Prava akcionara su: imovinska, lična, poverilačka i specijalna.

U srednjim preduzećima pojedinci mogu da budu vlasnici i do 10%, čak i u nekim slučajevima do 20% od ukupnog broja emitovanih akcija što za velika preduzeća nije karakteristično. Zbog tako velikog broja vlasnika, formira se upravni odbor koji predstavlja vezu između vlasnika s jedne i menadžera sa druge strane, odnosno dolazi do razdvajanja svojine od upravljanja u preduzeću. Vođenje firme prepušta se menadžerima koji su profesionalno obučeni za vođenje određenih funkcija u preduzeću. Korporacijom upravlja upravni odbor, čije članove biraju vlasnici - akcionari preduzeća.

Karakteristike akcionarskih društava su:[130]

- to je društvo kapitala, odnosno bitan je skup kapitala izražen u akcijama koje su alikvotni deo cele glavnice,
- posluju pod realnom firmom koja nosi oznaku društva sa skraćenicom a.d.,
- poseduju pravni subjektivitet,
- osnova glavnice akcionarskih društava je fiksna i podeljena na jednake nominalne vrednosti akcije izražene u novcu,
- broj akcionara nije limitiran,
- osnivači mogu biti fizička i/ili pravna lica, domaća i strana,
- uvek je u pitanju trgovačko društvo.

Prednosti akcionarskog društva su sledeće:

- odgovornost preduzetnika je samo do onog nivoa do kojeg su oni uložili prilikom kupovine akcija,
- u akcionarskim društvima poslovanje kreira menadžment koji predvodi bord direktora,
- lakše se povlači uloženi novac, kroz prostu prodaju akcija drugom licu,
- akcionarska preduzeća su kontinualnog karaktera jer posluju nezavisno od raspoloženja i stanja pojedinca,
- lako povećavaju svoj kapital kroz dodatnu emisiju akcija.

Nedostaci akcionarskih društava su sledeći:

- teže se organizuju jer su svojinski i organizaciono znatno složenija,
- tromija su u poslovnom delovanju, jer se odlučivanje vrši na različitim hijerarhijskim nivoima u preduzeću,
- dvostruko oporezivanje; korporacija plaća porez na profit dok akcionari plaćaju porez na dividende koje ostvaruju.

Menadžment i vlasništvo su odvojeni, čak i u najmanjim korporacijama. Zbog toga menadžeri ne moraju imati direktan, lični interes za porast profita. Administrativno osoblje, kao i menadžeri, predstavljaju službenike jedne korporacije i sve dok su na platnom spisku, njihov dohodak je zagarantovan bez obzira na uspešnost, odnosno ne uspešnost preduzeća.[127]

11.3.4. Društvo sa ograničenom odgovornošću

Društvo sa ograničenom odgovornošću je privredno društvo koje radi obavljanja određene delatnosti osniva jedno ili više pravnih, odnosno fizičkih lica, sa unapred određenom glavnicom i rizikom za poslovanje društva u visini svog uloga u njemu. Ovo društvo ima status pravnog lica i osnivači ovog društva učestvuju u osnovnom kapitalu sa svojim ulozima, ali ne odgovaraju za obaveze društva. Ortaci su obavezni samo prema društvu, i to u visini svojih uloga.

Ovo društvo je slično akcionarskom društvu, ali se od njega razlikuje što u njemu ne postoje akcije, već ulozi koji nisu u vidu prenosivih hartija od vrednosti. Članstvo u ovim društvima ima individualni, lični karakter, sličan onom u ortakluku.

Društvo sa ograničenom odgovornošću može da osnuje jedno ili više fizičkih ili pravnih lica. U slučaju kada jedno lice osniva ovo društvo, dovoljna je odluka osnivača, a u slučaju kada ga osniva više lica potreban je ugovor o osnivanju. Ovo društvo može biti i jednopersonalno.

Za osnivanje ove vrste preduzeća, zakon propisuje:

- maksimalnu visinu uloga osnovnog kapitala i pojedinačnog uloga;
- maksimalno učešće uloga u stvarima i minimalnu gotovinsku uplatu pre upisivanja u sudski registar.

Karakteristike društva sa ograničenom odgovornošću su:[130]

- ono je društvo kapitala, a postojanje ili prestanak društva nije vezano za neko lično svojstvo članova;
- ima svoj pravni subjektivitet, koji počinje upisom u sudski registar, a znači da društvo svojom imovinom odgovara za obaveze koje je u pravnom prometu preuzelo. Imovina društva je odvojena od imovine članova;
- osnovnu glavnicu čini zbir uloga članova;
- rizik koji nose članovi društva srazmeran je visini njihovih uloga;
- posluje pod sopstvenom firmom ili pod firmom nekog svog člana, s tim da se oblik društva ili skraćenica "d.o.o." unosi u firmu;
- delatnost može biti bilo koja, ali je uvek u pitanju trgovačko društvo;
- broj članova je limitiran, može najviše imati 30 članova.

Prednosti društva sa ograničenom odgovornošću se sledeće:

- oblik odgovornosti (do visine upisanog kapitala),
- kontinuitet poslovanja, jednostavnost prenosa vlasništva,

- lakoća dobijanja kapitala,
- fleksibilnost rukovođenja i zastupanja,
- poreske privilegije,
- mogućnosti ograničavanja rizika i sl.

Nedostaci društva s ograničenom odgovornošću ogledaju se:

- u visokim početnim troškovima,
- propisanom minimalnom kapitalu,
- naglašena zakonska regulativa,
- složen postupak gašenja (stečaja) poduzeća i sl.

Veličina učešća u raspodeli dobiti određuje se prema ulozima članova društva. Učešće ne može biti određeno akcijama ili hartijama od vrednosti. Svaki član ovog društva može imati samo jedan udeo, a ako pribavi drugi udeo njegov udeo srazmerno raste. Jedan udeo može imati više vlasnika, koji se u odnosu na društvo smatraju jednim članom i svoja prava mogu ostvariti preko predstavnika, a za obaveze odgovaraju solidarno. Ulozi se mogu prenositi među članovima shodno ugovoru o osnivanju. Ulozi se prenose na treća lica samo onda kada nijedan od članova društva ne želi da kupi udeo.

11.3.5. Zadruge

Zadruge predstavljaju društva koja se formiraju udruživanjem članova sa ciljem da se njihovo poslovanje pospešuje zajedničkim preduzetništvom. Zadruge nemaju fiksirani tj. ograničeni broj članova. U praksi zadruge predstavljaju male i srednje sisteme. Njihovo udruživanje je usmereno na međusobno ekonomsko ispomaganje članova zadruge.

Osnovne karakteristike zadruga su:[128]

- međusobna ravnopravnost članova bez obzira na visinu uloga u kapital zadruge;
- samoupravljanje, tj. učešće zadrugara u organima zadruge i
- neusmerenost na profit.

Postoji tri vrste zadruga:

- zadruge sa neograničenom odgovornošću, a u njima zadrugari jemče celokupnom svojom imovinom za obaveze zadruge;
- sa ograničenom odgovornošću, u kojima zadrugari jemče za dugove ograničeno, tj. sa iznosom koji su utvrđeni statutom i
- zadruge bez obaveze jemstva, u kojima zadrugari ne odgovaraju za dugove zadruge, nego za njih odgovara sama zadruga, kao udruženje.

Minimalni broj zadrugara određuje zakon. Uporedo sa osnivanjem zadruge, formiraju se i upravni i nadzorni odbor zadruge, a njih čine isključivo zadrugari.

Zadruga ima svoju genaralnu ili glavnu skupštinu koju čine svi zadrugari bez izuzetka i u kojoj svi imaju samo jedno pravo glasa. U slučaju velikih zadruga skupštinu čine zastupnici zadrugara, a oni moraju biti članovi zadruge takođe. Zadruga se mora upisati u sudski registar, a prethodno se mora podneti pismena prijava sa svojom neophodnom dokumentacijom.

Prava zadrugara su sledeće:

- pravo korišćenja organizacije zadruge u skladu sa odredbama statuta;
- pravo glasa;
- pravo za izbor predstavnika u skupštini;
- pravo na učešće u dobitku u skladu sa statutom.

11.3.6. Porodična preduzeća

Najstarija kompanija na svetu (koja i danas postoji) je "Kongo Gumi" iz Japana. Osnovana je 578. godine, a danas njome upravlja četrdeseta generacija iste porodice. Pre nego što kažemo nešto o menadžmentu porodičnih preduzeća, treba da istaknemo kriterijume koji definišu ovu vrstu preduzeća. Kriterijumi za svojstvo porodičnog preduzeća su:[135]

- struktura zaposlenih,
- procenat vlasništva ili kontrole.

Zaposleni u porodičnom preduzeću su:

- samo članovi uže porodice,
- članovi uže i šire porodice,
- većina zaposlenih nisu članovi uže i šire porodice, ali su dva ili više člana porodice uključeni u funkcionisanje i upravljanje preduzećem.

Broj članova porodice može se menjati, ali uvek treba najmanje dva člana porodice da budu uključena u funkcionisanje i upravljanje preduzećem, ili su pak, bili uključeni kao osnivači preduzeća. Dešava se da u porodici nema članova koji žele da se bave posmatranim biznisom, te se iz tog razloga angažuju profesionalni menadžeri. Bez obzira na to što u ovom slučaju članovi porodice nemaju nijednog zaposlenog, preduzeće je i dalje porodično, jer članovi porodice poseduju svu imovinu preduzeća. To znači da jedna ili mali broj porodica treba da imaju kontrolu nad preduzećem, a ne moraju da imaju nijednog zaposlenog člana porodice u tom preduzeću. Čak i ako je preduzeće organizovano kao korporacija, smatra se da je ono porodično ako porodica poseduje 25% običnih akcija preduzeća. U slučaju prodaje preduzeća, preduzeće gubi status porodičnog biznisa.

U prednosti porodičnog preduzeća možemo ubrojati sledeće:[135]

- porodičan entuzijazam i porodične veze, koji razvijaju dodatnu posvećenost i lojalnost poslu,
- specifična znanja o poslu koja mogu biti zaštićena samo u okviru porodice,

- fleksibilnost u pogledu radnog vremena, rada i novca,
- srednjoročno planiranje, za planski period od tri do četiri godine s malim brojem finansijskih pokazatelja,
- brzo odlučivanje, jer odluke donosi mali broj ljudi,
- ponos uzdiže porodičan biznis, ali ga može i ugasiti u slučaju da se po svaku cenu ide u očuvanje porodične tradicije.

Posvećenost poslu je, po mnogima, jedan od ključnih elemenata porodičnog biznisa. Preduzetnici, kao idejni kreatori, svom poslu pristupaju sa puno energije, strastveno, i to u svim fazama razvoja proizvoda. Posao predstavlja život, što se neminovno prenosi i na ostale članove porodice. Ovakva atmosfera kreira veoma pozitivan odnos zaposlenih koji nisu članovi porodice, utičući na njih da firmu sve više prihvataju kao svoju, pri čemu motivisane radnike nije teško prepoznati. Oni spontano, slobodno izražavaju svoje ideje i sugestije, pozitivno se odnose prema novim zadacima i povećanim zahtevima, rade da bi postigli rezultate, precizni su i snalažljivi u svim segmentima obavljanja posla, vode računa o organizovanosti i urednosti radnog mesta, o ličnom nastupu i izgledu.[20] Porodični biznis vrlo često ima specifičan "know-how" koji se ogleda u posebnim tehnikama i veštinama obavljanja posla koje ne poseduje konkurencija. Osim toga, velika posvećenost poslu članova porodice omogućava da se bez posebnih debata o prekovremenom radu posao završi na vreme. Takođe, prednost porodičnog biznisa je i u brzini donošenja odluka i reagovanja na nove poslovne mogućnosti, pri čemu se zaobilaze hijerarhijske strukture.

Jedan od nedostataka porodičnog preduzeća je konflikt koji nastaje usled distinkcije između porodične i poslovne kulture. Porodična kultura temelji se na jednim, a poslovna na drugim principima, odnosno:[135]

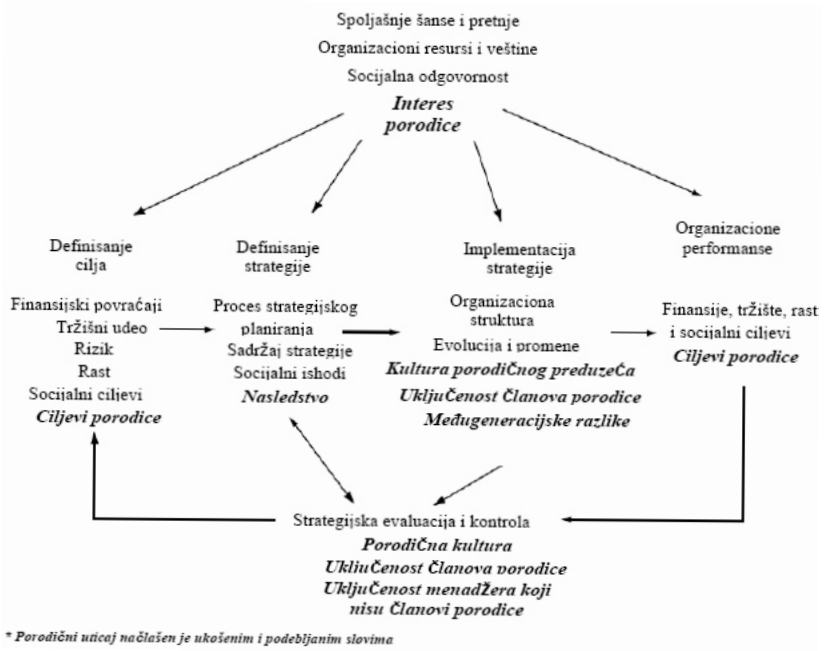
- emocije vs. neemotivnost,
- lojalnost vs. lični interes,
- briga vs. zadaci,
- raspodela između članova porodice vs. plaćanje prema performansama,
- interes između porodice vs. interes između svih interesnih grupa,
- doživotno ostajanje u preduzeću vs. odlazak iz preduzeća kada se ne izvršavaju obaveze.

Osnovni proces strategijskog menadžmenta za porodična i neporodična preduzeća je sličan. Sličnost proizilazi iz činjenice da strategija mora biti eksplicitno ili implicitno formulisana, implementirana i kontrolisana u skladu sa postavljenim ciljevima. Razlike se ogledaju u postavljenim ciljevima, načinima na koji je proces sproveden i učešću u procesu. Na primer, u porodičnim preduzećima, porodični vlasnici će imati uticaj na svaki korak u procesu, dok će u neporodičnim preduzećima, porodica imati u najboljem slučaju indirektni uticaj. Na slici 21 prikazan je proces strategijskog menadžmenta. Specifičnosti porodičnog preduzeća naglašene su zadebljanim i ukošenim slovima. Kao što slika pokazuje proces je dinamičan i interaktivan.

Ciljevi moraju biti definisani, kao i strategije za njihovo dostizanje. Takođe izabrane strategije moraju biti implementirane. Nadalje, u svakoj fazi neophodna je selekcija i evaluacija alternativa, donošenje odluka i efektivna kontrola koja će ukazati na korekcije tamo gde je to neophodno. Sa koliko će uspeha jedno preduzeće izvršavati svoje zadatke u svetlu mogućnosti i pretnji iz okruženja, sa sopstvenim ili pozajmljenim resursima, vrednostima i neekonomskim odgovornostima koje poseduje njihov menadžment, determinišu performanse preduzeća.

Menadžment porodičnog preduzeća razlikuje se od menadžmenta neporodičnog preduzeća po tome što porodični uticaj, interes i vrednosti imaju veliki značaj. Kako ova koncentracija kontrole, uticaja i vrednosti utiče na strategijske odluke i performanse porodičnog preduzeća interesuje mnoge porodične firme. Međutim ovaj fenomen još uvek nije adekvatno istražen.

Slika 1: Proces strategijskog menadžmenta - razlike između porodičnih i neporodičnih preduzeća[136]



Neki naučnici i istraživači u ovoj oblasti složili su se da su ova dva podsistema porodičnog preduzeća, porodica i biznis, toliko različiti da ne mogu da koegzistiraju osim u veoma neobičnim situacijama. Međutim, drugi misle drugačije. Ono što je prikazano kao zadebljani i zakrivljeni tekst na prethodnoj slici, jeste pristup koji prilagođava porodični uticaj na menadžment porodičnog preduzeća u različitim formama i u svim delovima ovog procesa. Porodični interes i vrednosti su inkorporirani u ciljeve i zadatke koji su postavljeni od strane preduzeća. Uticaj porodičnih veza razmatra se u strategijama. Nasledstvo u okviru porodice može biti jedna od najvažnijih strategija koja determiniše dugovečnost preduzeća. Kriterijumi za odluke su

„napadnuti" porodičnim ugledom koji je ugrađen u ciljeve preduzeća i u različite vrste alternativa koje se razmatraju. Porodično učešće u implementaciji strategija stvara od ovog procesa dinamičan i visokoverovatan proces. Napokon, porodične veze i to kako porodica percepira uloge neporodičnih menadžera može učiniti lakšim ili težim konstruktivnu evaluaciju ili kontrolu odluka i akcija.

Problemi upravljanja porodičnim preduzećima:

- Porodične pozicije - odnosi se na sposobnost donošenja odluka ili ulogu u biznisu. Na primer, osoba može da se nađe na odgovornoj poziciji, a da pritom smatra da nije dovoljno kvalifikovana ili čak ne želi da obavlja tu ulogu. Ovakve situacije mogu da nastanu u slučaju smrti roditelja, a naslednik nije sposoban da ga adekvatno zameni.
- Politika u okviru porodice. Ovo je slučaj kada se određenom članu prodice daje određena uloga ili prilikom podele vlasništva članovima porodice.
- Proces donošenja odluka može biti otežan zbog dominacije određenih članova porodice i nedostatka objektivnosti, čime se interesi poslovanja ne stavljaju u prvi plan. Ovo takođe može da se javi u slučaju nemogućnosti uspostavljanja koncenzusa između velikog broja članova porodice.
- Rivalstvo između članova porodice. Može nastati kao rezultat više faktora, uključujući ljubomoru koja nastaje kao posledica pozicije u organizaciji, primanja, udela u vlasništvu i mogućnosti napredovanja.
- Konflikti- mogu da nastanu kao rezultat svega navedenog, kao i iz eksternih izvora, kao što je potencijalno preuzimanje preduzeća, itd.
- Nepotizam, koji označava ponašanje moćnih pojedinaca, koji na osnovu svog povlašćenog položaja obezbeđuje određene pogodnosti članovima svoje porodice, rođacima ili njima bliskih osoba u odnosu na druge, koji imaju bolje kvalifikacije i veće sposobnosti za konkretnu poziciju, čime se nanosi šteta uspešnosti biznisa.
- Razvoj biznisa, pored koristi nosi brojne probleme za članove porodice. U startu gube udeo u vlasništvu i određen deo kontrole. Zapošljavanjem spoljnih rukovodilaca mogu da izgube svoje pozicije zbog kvalifikovanih pojedinaca.

11.3.6.1. Modeli uspešnog planiranja porodičnog biznisa

Harvey predlaže nekoliko već dokazanih modela, koji se koriste za uspešnu smenu generacija u porodičnim preduzećima:[137]

- Jedinstven naslednik. Dobar primer ovoga je Samsung, gde je osnivač odabrao jednog naslednika iz porodice.
- Uspostavljanje porodočnih partnerstava, gde se uloge dodeljuju u skladu sa talentima pojedinaca.
- Porodični konzorcijumi, kod kojih porodično vlasništvo znači da su neki članovi porodice na najvišim pozicijama, drugi moraju vremenom da napreduju sa nekih nižih pozicija, dok se treći javljaju samo kao pasivni vlasnici.

- „Stop-gap“ rukovodilac, koji drži svoju poziciju sve dok nova generacija ne bude spremna za tu funkciju. Na primer, Vittorio Valletta je bio na čelu kompanije više od dvadeset godina.
- Porodično vlasništvo i profesionalni rukovodioci. U ovoj situaciji ne postoji niko ko je sposoban i ko želi da vodi biznis, tako da se angažuju eksterni rukovodioci, a vlasništvo ostaje u okviru porodice.
- Prodaja akcija porodičnog preduzeća na tržištu.
- Prodaja celokupnog preduzeća za novac.

11.3.6.2. Planiranje promena u porodičnom biznisu

Prema autoru Harvey postoji nekoliko faktora koje treba uzeti u obzir kako bi se osigurao uspeh porodičnog preduzeća:[137]

- prepoznavanje potreba za promenom i njeno planiranje,
- angažovanje odgovarajućih članova upravnog odbora iz eksternih izvora,
- odgovarajuće planiranje poreskih obaveza,
- kreiranje porodičnog saveta i
- spremnost lidera i odlazećih generacija da predvide pravo vreme za svoje povlačenje.

Kao osnovni faktor procesa planiranja, priprema novih generacija naslednika je ključna za uspeh i ona treba da obuhvata:

- Obrazovanje naslednika za što viši upravljački nivo (master diploma u odgovarajućoj oblasti ili MBA);
- Osiguranje da su zaposleni i vlasnici obučeni za obavljanje konkretnog posla;
- Sticanje radnog iskustva van porodičnog biznisa;
- Osiguranje da naslednici razumeju poslovanje, što se najbolje postiže počinjanjem od najnižeg nivoa;
- Razvoj sposbnosti, pozitivnih stavova i motivacije za razvoj biznisa.

11.4. STUDIJA SLUČAJA

Fiat važi za jednu od najvećih Evropskih kompanija, koja posluje u različitim privrednim granama, kao što su transport, bioinženjering i finansijske uslige. Pored proizvodnje putničkih automobila, kompanija se takođe bavi proizvodnjom komercijalnih vozila, delova za motore i traktora. Fiat je osnovana od strane Giovanni Agnelli-a i drugih biznismena iz Torina. Kompanija je počela da proizvodi automobile i delove za motore u prvoj polovini dvadesetog veka. Početni cilj je bila kontrola proizvodnog procesa i smanjenje zavisnosti od dobavljača.

Uz pomoć Vittoria Valletta, 1921. godine je kompanija počela da raste i širi delatnost. 1927. Agnelli je osnovao holding kompaniju - Industrijski Finansijski Institut (IFI), čiji su vlasnici i rukovodioci bili Agnellijevi naslednici. Nakon smrti Giovanni Agnellia 1945. godine, kompaniju je preuzeo Vittorio Valletta koji je obavljao direktorsku funkciju. 1966. godine Vittoria je nasledio Gioavnni Agnelli III, unuk osnivača kompanije. 1969. godine kompanija Fiat se spojila sa Ferrariem i preuzela kontrolu nad Lanciom, a do 1999. godine Fiat je preuzeo 90% vlasništva nad Ferrariem. Giovanniev brat Unberto se vratio u Italiju 1972. godine i postao njegov zamenik nakon uspešne karijere u oblasti prodaje.

Kompanija je izdržala turbulentne godine na domaćem i stranom tržištu, koje karakteriše izražena konkurencija i ekonomski udari na Italijansku ekonomiju. Kompanija se pokazala kao veoma uspešna na tržištima u razvoju na tržištima Istočne Evrope i Južne Amerike. Tokom 70-ih godina kompanija je reorganizovala i modernizovala proizvodne procese, uvođenjem robotizovanih mašina. Rezultat ovoga je bilo povećane produktivnosti radnika za 60 %.[170]

PITANJA ZA VEŽBU

1. Objasniti razliku između porodičnog i neporodičnog preduzeća?
2. Koji je pravni oblik najbolje koristiti prilikom otpočinjanja poslovnog poduhvata? Obrazložite svoj stav.
3. Uporedite pravne oblike preduzeća koje može osnovati preduzetnik.
4. Da ste preduzetnik, da li bi oformili porodično preduzeće i zašto?

12. MODELI ORGANIZACIONE STRUKTURE U PREDUZETNIŠTVU

Kratak sadržaj poglavlja:

12. MODELI ORGANIZACIONE STRUKTURE U PREDUZETNIŠTVU

12.1. Organizaciona struktura
12.2. Linijski model organizacione strukture
12.3. Linijsko - štabni model
12.4. Funkcionalni model
12.5. Divizioni model
12.6. Mrežni modeli organizacione strukture
12.7. Virtuelne organizacije

12.1. ORGANIZACIONA STRUKTURA

Kao rezultat procesa organizovanja dobija se organizaciona struktura, kojom se uređuju odnosi između delova organizacije i odgovarajućih nadležnosti. Pod organizacionom strukturom podrazumeva se problem rada u preduzeću, podela na pojedine delove koji predstavljaju organizacione jedinice u kojima se realizuju određene funkcije i zadaci. Ona predstavlja dinamičan elemenat koji prati ciljeve preduzeća, a oni proizilaze iz strategije razvoja. Uticaj unutrašnjih i spoljašnjih činalaca organizacije veoma je važan za oblikovanje organizacione strukture. Samim tim, preduzeće koje deluje u uslovima promenljive okoline moraće češće da menja svoju organizacionu strukturu, da bi se prilagodilo novonastalim uslovima. Međutim, u slučaju kada je okruženje stabilno te česte promene nisu potrebne.

Istraživanjem organizacione strukture bavili su se mnogi teoretičari: Neki od njih su:

Peter Drucker:

„Da bi svi organizacioni delovi preduzeća mogli usklađeno i homogeno delovati, moraju biti međusobno povezani i integrisani. Taj jedinstveni sistem organizacionih delova preduzeća nazivamo organizacionom strukturom.“[138]

William Skot:

“Organizaciona struktura je logičan odnos između nivoa upravljanja i područja funkcija koji omogućava uspešno delovanje preduzeća.“[138]

A. Chendler.

„Organizaciona struktura je sredstvo za upotrebu postojećih resursa u organizaciji.“[138]

Izgradnja organizacione strukture. Izbor odgovarajuće organizacione strukture predstavlja jednu od najvažnijih odluka preduzeća, jer ukoliko se usvoji neodgovarajuća, koja ne odgovara situaciji u kojoj se organizacija nalazi, ona će usporiti ili zakočiti sposobnosti upravljačkog sisitema. Ne može se govoriti o jedinstvenom načinu strukturisanja organizacije jer je svaka organizacija entitet za sebe i na svaku različito utiču razni činioci organizacije. Zbog toga, u zavisnosti od organizacije, projektant uvek treba da upotrebi neki od teorijski mogućih pristupa modelovanja organizacije preduzeća ili kombinaciju dva ili više pristupa. Jedan od problema sa kojima se sučava svaki projektant organizacije preduzeća je postizanje ravnoteže između stabilnosti i fleksibilnosti organizacije, odnosno organizacione strukture preduzeća. Stabilnost strukture omogućava specijalizaciju i racionalizaciju poslovanja, kao i snižavanje troškova, a fleksibilnost omogućava brzo prilagođavanje promenama okruženja. Izbor organizacione strukture obično je zadatak najvišeg menadžmenta u preduzeću, koji mora pronaći ravnotežu između ove dve krajnosti. U procesu organizacione izgradnje stvara se formalna organizaciona struktura koja predstavlja osnovu svake organizacije, pa je njom unapred utvrđen raspored poslova i sistem međusobnih veza u organizaciji.

Organizaciona šema predstavlja grafički prikaz organizacione strukture. Delovi preduzeća se na organizacionoj šemi predstavljaju pravougaonicima, a linije komunikacija linijama.

Organizaciona šema nije obavezan način predstavljanja organizacione strukture. Prema nekim autorima, ona čak može da deluje i demoralizujuće na podređene članove organizacije pošto jasno prikazuje raspodelu autoriteta.

Organizaciona šema opisuje pet važnih elemenata organizacione strukture:

- podela rada - svaki pravougaonik govori o odgovornosti za konkretan zadatak;
- menadžer i podređeni - linije između pravougaonika prikazuju kanale komunikacije na čijim se krajevima nalaze informacije o tome ko izveštava i kome se podnose izveštaji,
- tip posla koji se obavlja - oznake u pravougaonicama prikazuju različite aktivnosti i oblasti odgovornosti;
- kriterijumi grupisanja poslova - pokazuje na bazi čega je izvršena podela organizcije (funkcija, proizvod, tržište…);
- menadžment nivoi - šema ukazuje ne samo na pojedinačne menadžere i njihove podređene, već i na celokupnu liniju komandovanja i kontrole. Svi zaposleni koji podnose izveštaj istoj osobi nalaze se na istom hijerarhijskom nivou, bez obzira na njihovo mesto u organizaciji.[138]

Postoji više modela organizacionih struktura. To su:

- linijski model organizacione strukture,
- linijsko - štabni model,
- funkcionalni model,
- divizioni model,
- projektni model,
- matrični model,
- strategijske poslovne jedinice,
- inovativni model organizacione strukture i
- mrežni i virtuelni modeli organizacione strukture.

12.2. LINIJSKI MODEL ORGANIZACIONE STRUKTURE

Linijska organizaciona struktura je najstariji model organizacione strukture. Na ovom modelu se zasnivaju svi ostali poznati sistemi rukovođenja. U organizacionoj literaturi, kao i u praksi vođenja poznata je pod različitim imenima: linijska, hijerarhijska ili piramidilna. Linijska struktura ima osnovnu karakteristiku da uputstva i naredbe putuju od vrha na dole, preko svih nivoa hijerarhije. Radnici, koji nisu

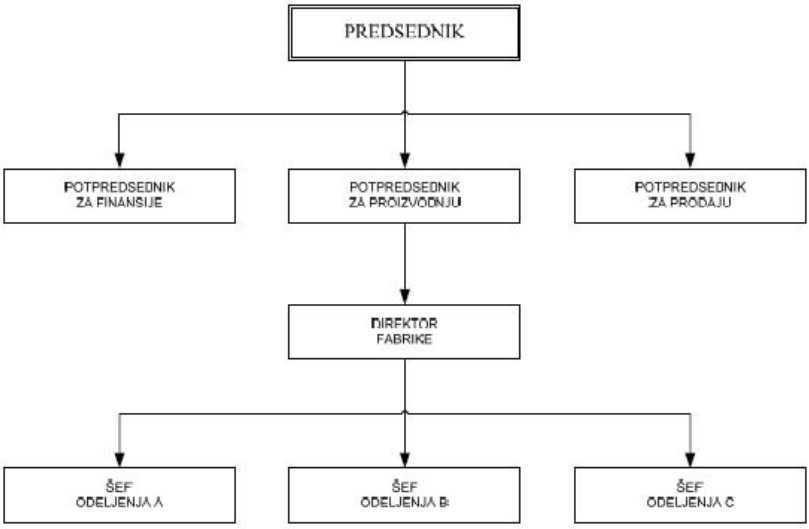
menadžeri, podređeni su nekom od menadžera, tako da se radi o subordinirajućoj strukturi. Linijski autoritet je opredeljen pravom naređivanja nadređenog i izvršavanja od strane podređenog. Vodeći u preduzeću imaju pravo odlučivanja i počinjanja samostalnih akcija u okviru organizacione politike. Taj odnos je jednostavan i direktan, teče u liniji (linijski) od najvišeg do najnižeg nivoa organizacije. Vođe u takvim organizacionim strukturama nazivaju se najčešće linijskim vođama. U takvoj organizacionoj strukturi, komunikacije teku pre svega odozgo nadole i svakako odozdo nagore.

Ova organizaciona struktura se malo upotrebljava, i to najčešće u vojsci. Najbolji primer efikasne organizacione strukture postoji na brojnim brodovima i podmornicama, gde se tačno zna šta je čiji zadatak i gde svaki zadatak i vojnik ima svoju šifru. Ta organizacija je unapred postavljena i stalno se uvežbava. U novijoj organizacionoj teoriji, linijski oblik organizovanosti je predmet oštrih kritika. Mnogo organizacijskih teoretičara, posebno onih sa područja organizacionog ponašanja, misli da linijske organizacione strukture nisu više upotrebljive u organizaciji savremenog preduzeća. Upotrebljivost organizacione strukture je zavisna od vrste odluka i od uslova poslovanja. I u savremenoj organizaciji postoje uslovi za odlučivanje, za koje je primerenija linijska organizaciona struktura.

Ti uslovi su: slučajevi kada se odluke moraju brzo doneti jer ih zahtevaju posebni uslovi; ako su odluke rutinske, kao npr. operativne proizvodne odluke, dispozicija posla, zaštita posla, prioriteti proizvoda itd. Značajno za takve odluke je da ne zahtevaju stvaralački napor.

Linijski model je najjednostavniji model koji se može primeniti u organizaciji preduzeća. Pored ove prednosti, tu su i stroga podela ovlašćenja, kao i neposredan nadzor i kontrola. Slaba specijalizacija koja zahteva od rukovodioca veliku širinu znanja predstavlja osnovni nedostatak ovog modela organizacione strukture.

Slika 1. Linijski model organizacione strukture[139]

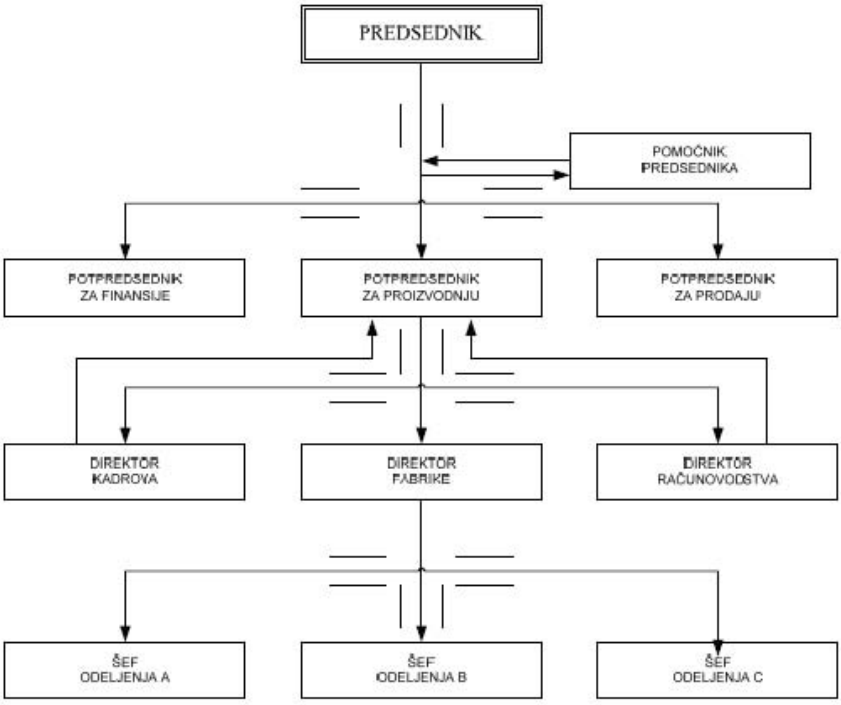


12.3. LINIJSKO - ŠTABNI MODEL

Linijsko - štabna organizaciona struktura zasniva se na autoritetu štaba, koji je po svojoj prirodi savetodavnog karaktera. Štabni organi se javljaju u dva oblika. Prvi oblik je lični štabni organ, obično osoba koja savetuje važnijeg menadžera. Postavlja se negde uz vodećeg menadžera i ima privremenu ulogu savetovanja. Drugi oblik štabnog organa može da bude u obliku odeljenja ili grupe, koji se odnose na određeno stručno područje i koristi ih većina, odnosno celo preduzeće. Korišćenjem linijsko - štabnog modela eliminišu se slabosti linijskog modela koje se odnose na veliku širinu znanja koje je potrebno rukovodiocu. Pomoću štaba, koga čine službe za pružanje specijalističkih saveta, linijski rukovodioci su u stanju da efikasno i efektivno obave svoje poslove. Znači, za razliku od linijskih, koje su primarne i odgovorne za obavljanje poslova preduzeća, štabne jedinice su pomoćne, sekundarne službe u preduzeću.

Štabni organi u obliku grupe mogu biti računski centar, marketinška ekipa, razvojna ekipa i slično. Takve štabne službe osiguravaju stručna savetovanja iz oblasti svoje specijalizacije, bilo kome iz preduzeća ako se za to ukaže potreba. Ovakav oblik organizacione strukture može da dovede do konflikta između linijskih organa, linijskih vođa i štabnih organa. Savetnici mogu imati različite poglede na istu stvar, možda različite ciljeve, različito stručno obrazovanje, itd.

Slika 2. Linijsko - štabni model organizacione strukture[139]

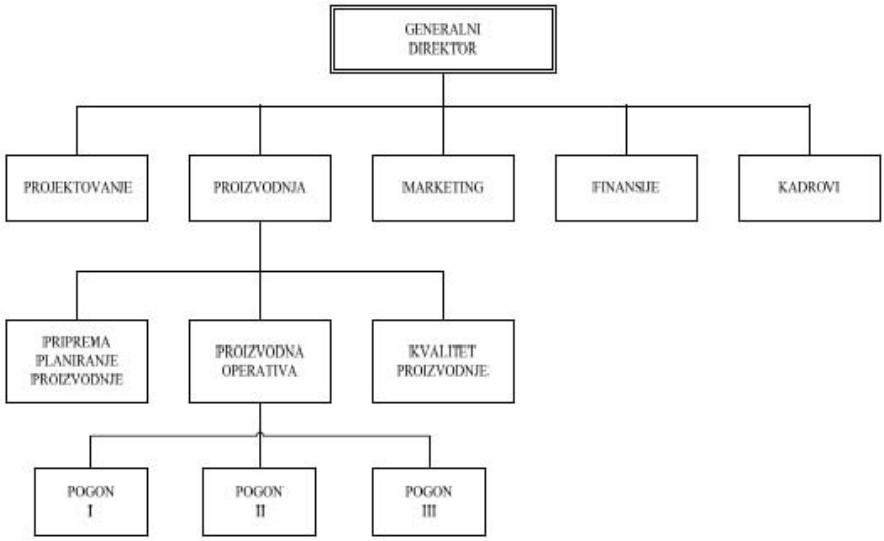


12.4. FUNKCIONALNI MODEL

Funkcionalni model organizacije odnosi se na grupisanje istorodnih, sličnih ili neposredno zavisnih poslova kao što su npr. poslovi istraživanja, razvojni poslovi, kadrovski, proizvodni i prodajni poslovi. Svi poslovi određene funkcije se međusobno povezuju i grupišu u određenu organizacionu jedinicu – sektor. Najpre se formiraju uže organizacione jedinice (grupe radnih mesta), zatim šire, i tako redom, ali uvek na funkcionalnoj osnovi, da bi se na kraju formirala šira funkcionalna organizaciona jedinica. Ovakve organizacione jedinice su: proizvodnja, marketing, istraživanje, razvoj i slično. Funkcionalne organizacione jedinice imaju visok rang u hijerarhiji strukturiranja ukupnog zadatka preduzeća. Ove organizacione jedinice u prvi plan stavljaju posebne zadatke, odnosno poslovne funkcije preduzeća, a sa svrhom njihovog efikasnijeg i racionalnijeg obavljanja. Formiraju se po principu jedna funkcija - jedna organizaciona jedinica. Funkcionalna organizacija se još naziva i klasičnom ili tradicionalnom, jer predstavlja jednu od prvih i najstarijih. Odgovara stabilnim uslovima poslovanja. Prednosti ovog modela su prvenstveno u njegovoj racionalnosti.

Ovaj model organizacione strukture najviše se primenjuje u malim i srednjim preduzećima, ali može biti primenjen i u velikim ako se bave proizvodnjom jednog osnovnog proizvoda, primenom iste tehnologije proizvodnje, namenjenog istom tržištu.

Slika 3. Funkcionalni model organizacione strukture[139]



12.5. DIVIZIONI MODEL

Diviziona organizaciona struktura se javlja kao posledica rasta i razvoja preduzeća koja su ekspanzijom na nova tržišta, kao i usmeravanjem na određene kategorije kupaca, bila primorana da menjaju tradicionalnu funkcionalnu organizacionu strukturu. Novi oblici organizacije pronađeni su u divizionoj formi, koja je trebala da odgovori na sva ona pitanja koja je rast i razvoj preduzeća otvarao.

Diviziona organizaciona struktura ima više oblika. Može biti:

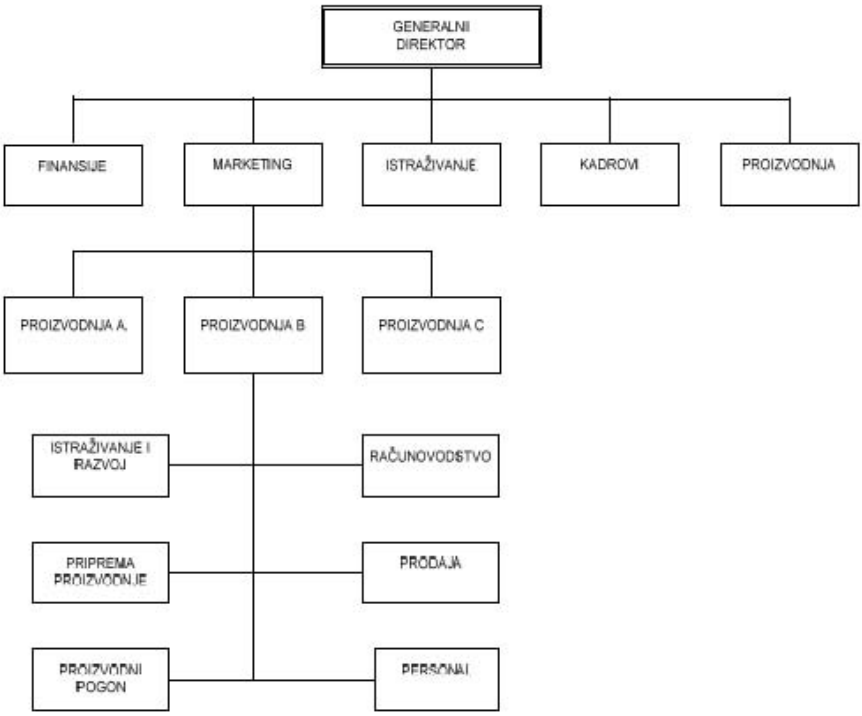
- predmetna struktura,
- teritorijalna, odnosno regionalna struktura i
- mešovita struktura.[139]

Značaj divizione organizacione strukture je da svi poslovi koji su neposredno vezani za proizvodnju i realizaciju jednog proizvoda ili grupe proizvoda (odnosno usluga) treba da budu povezani u jednu grupu. Primenjuje se u velikim preduzećima.

Javlja se kao naknadna organizaciona struktura, koju preduzeće primenjuje tek onda kada mu funkcionalna struktura postane tesna za razvoj i ekspanziju. Slabosti divizione organizacione strukture se ogledaju u tome što se paralelno obavljaju poslovi pojedinih poslovnih funkcija po svim divizionim jedinicama, pa i oni poslovi koje bi bilo racionalno preneti na nivo preduzeća.

Predmetna organizaciona struktura je vrsta organizacione strukture preduzeća kod koje se podela rada u preduzeću, grupisanje srodnih i sličnih poslova, kao i formiranje nižih organizacionih jedinica obavljaju prema "proizvodima" ili "uslugama". Primenjuje se u velikim preduzećima sa širokim i raznovrsnim asortimanom proizvoda, proizvedenih na različitim proizvodnim linijama, po različitim tehnologijama i koji su namenjeni različitim kupcima. Prema ovom modelu predmetne organizacione strukture, na najvišem nivou organizacije se za svaki proizvod (A, B, C) formira posebna diviziona jedinica. Na drugom nivou podele i grupisanja zadataka primenjen je koncept funkcionalne organizacione strukture, jer se u okviru svake organizacione jedinice za proizvodnju određenog proizvoda (A, B, C) obavljaju i poslovi svih poslovnih funkcija. Obavljanje poslova svih poslovnih funkcija decentralizovano je po proizvodima, zato što proizvodnje proizvoda A, B i C nemaju ništa zajedničko. Zbog toga je ovaj model više teorijski. Mnogo je verovatnije da se prema modelu predmetne organizacione strukture, u okviru svake proizvodne jedinice, obavljaju samo određeni poslovi svih, većeg broja ili samo nekih poslovnih funkcija, dok se ostale poslovne funkcije obavljaju na nivou preduzeća. Najčešće će to biti poslovi istraživanja i razvoja, finansija, marketinga, planiranja kadrova, kao i neki pravni i opšti poslovi.

Slika 4. Divizioni model - predmetna organizaciona struktura[139]



Prednosti ovog modela su:

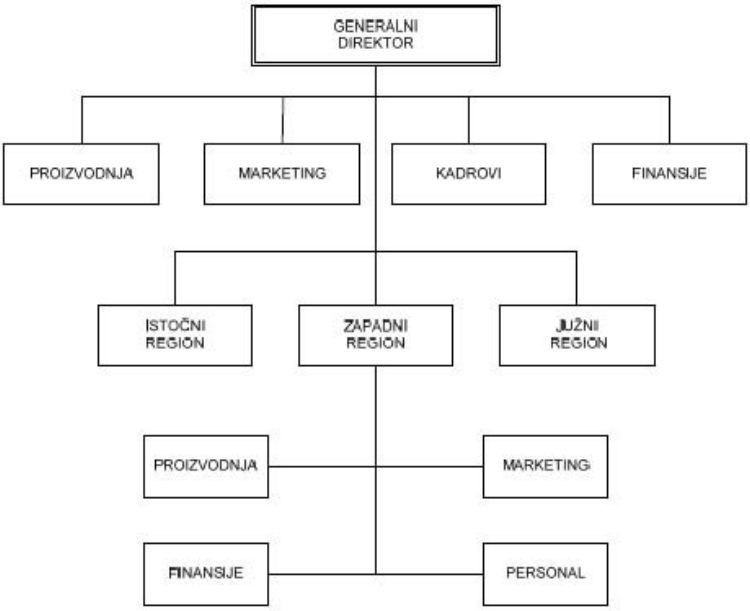
- omogućava specijalizaciju proizvodnih aktivnosti, tehničkih veština i znanja;
- model stavlja punu odgovornost za efikasno i efektno poslovanje na menadžera proizvodnog diviziona, koji se često tretira kao profitni centar baziran na decentralizaciji poslovanja, a centralizaciji kontrole;
- model omogućuje razvoj menadžera sposobnih da preuzmu potpunu odgovornost za funkcionisanje poluautonomnih proizvodnih divizija;
- predmetna organizaciona struktura predstavlja način za prevazilaženje neekonomije veličina i čini mogućim funkcionisanje gigantskih konglomerata sa mnoštvom raznovrsnih proizvoda i usluga;
- ovaj model omogućuje efektivnu koordinaciju određenih aktivnosti vezanih za dati produkt, bolje vezivanje organizacije sa njenim okruženjem, kao i veću fleksibilnost i adaptibilnost u pogledu promena u okruženju.[139]

Kod teritorijalne organizacione strukture se podela rada u preduzeću, grupisanje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova i osnivanje nižih organizacionih jedinica obavlja prema geografskim područjima ili teritoriji. Ovaj model organizacione strukture posebno je pogodan za kompanije sa ograničenom linijom proizvoda.

Prednosti teritorijalnog modela su:

- teritorijalna organizacija omogućuje kompaniji da veže svoje poslovanje mnogo efektivnije sa jedinstvenim lokalnim okruženjem;
- veća blizina izvora sirovina;
- regionalne jedinice se mogu organizovati kao poluautonomni profitni centri sa punom odgovornošću za efikasno i efektivno poslovanje;
- model omogućuje kompaniji da obuči i proizvede veliki broj menadžera za vođenje poslovanja u celini;
- teritorijalne marketinške aktivnosti omogućuju preduzeću da se mnogo efikasnije usmeri na potrebe svojih kupaca.[139]

Slika 5. Divizioni model - teritorijalna organizaciona struktura[139]



Nedostaci divizinog modela organizacione strukture su:

- stvara tendenciju okretanja isključivo ka svojoj diviziji, što ne mora da bude adekvatno sa stanovišta kompanije kao celine;
- proizvodni departman stvara suviše veliki pritisak na potrebu visoko kvalitetnih menadžerskih kadrova;
- strukturiranjem ovog modela povećavaju se opšti troškovi u slučajevima kada proizvodni divizioni nisu dovoljno veliki da bi podneli kreiranje stalnih departmana na svom nivou;
- otežana je koordinacija i kontrola funkcionisanja mnogobrojnih divizija. [139]

Svaka organizaciona jedinica ili odeljenje u preduzeću treba da izabere onu vrstu organizacione strukture koja joj najviše odgovara, odnosno koja će im omogućiti uspešnu realizaciju postavljenog zadatka u okviru ukupnog zadatka preduzeća. Sa rastom i razvojem preduzeća menja se i njegova organizaciona struktura, koja postaje sve kompleksnija i poprima karakteristike mešovite organizacione strukture.

12.6. MREŽNI MODELI ORGANIZACIONE STRUKTURE

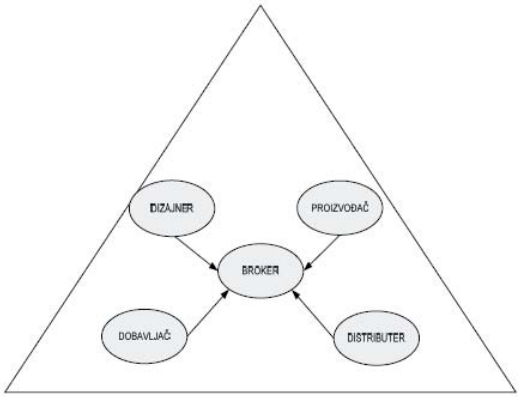
Mrežna organizacija je oblik virtuelne organizacije koji pokazuje način povezivanja članica u mreži. Mrežu sačinjavaju centralno preduzeće koje predstavlja jezgro mreže i ostala preduzeća koja obavljaju specijalizovane funkcije. Povezivanje i koordinaciju učesnika u mreži vrši centralno preduzeće, koje ima ulogu brokera. U mrežnoj organizaciji povezuju se organizacije različitih kompetentnosti, sa različitim oblicima saradnje, od zajedničkih ulaganja do strateških alijansi. Mogućnosti ulaska u mrežu i izlaska iz nje, praktično su neograničene, pa se takve organizacije nazivaju "organizacije bez granica". Za najveći broj mreža, primarno je da nisu formalizovane i da su nehijerarhijske.

Mrežna organizacija je prihvatljiv oblik organizovanja za preduzeća koja posluju u uslovima brzih tehnoloških promena, zatim za one koje imaju kraći životni ciklus proizvoda, kao i za one koje imaju fragmentisana i specijalizovana tržišta. Najveća prednost mreže je njena prilagodljivost putem koje je moguće okupiti toliko znanja koje nikada ne bi bilo moguće imati u pojedinačnoj organizaciji. Mreža odgovara velikim, ali i malim preduzećima, koja na taj način rešavaju svoje razvojne probleme.

U literaturi se najčešće navode tri vrste mreže: interna, stabilna i dinamička. Gledano sa aspekta preduzetništva, primenljive su stabilna i dinamička mreža.

Interna mreža se odnosi na veliku kompaniju koja vodi svoje jedinice kao posebne profitne centre. Ne želi ni jednu aktivnost da prepusti drugima. Organizaciji se više isplati da aktivnost obavlja interno nego da ih nabavlja spolja. U okviru mreže, jedinice se podstiču da prodaju svoje proizvode i van kompanije. U ovim organizacijama upravni odbor se ponaša kao broker (broker koordiniše aktivnosti sastavnih delova).

Slika 6. Interna mrežna[139]

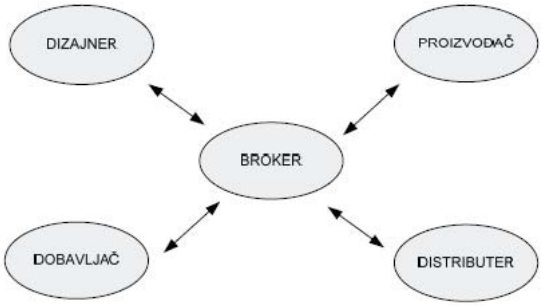


Stabilna mreža se sastoji od centralne kompanije za koju najveći broj operacija obavljaju druge organizacije. Ona zadržava samo aktivnosti za koje je kompetentna. Na taj način formira se mreža koju čini centralna kompanija i grupa manjih organizacija koje su pod njenom kontrolom. Ova mreža je stabilna zbog odnosa između centralne organizacije i njenih članica (članice se retko menjaju - postoji poverenje). Prednosti su: viši kvalitet proizvoda, niža cena i bolja konkurentnost. Stabilna mreža je pogodan oblik za povezivane manje razvijenih preduzeća sa razvijenima.

Slika 7. Stabilna mreža[139]

Dinamička mreža gotovo sve obavlja spolja. Ova organizacija okuplja tj. povezuje imovinu koja je vlasništvo drugih kompanija. Integrator je obično „nizvodni igrač" čija je osnovna kompetentnost razumevanje tržišta. Odnosno, vodeće preduzeće osmisli sve, od ideje do distribucije, pa kasnije traži određen broj manjih preduzeća koji će te zadatke obaviti pod najpovoljnijim uslovima. To je najfleksibilniji oblik povezivanja organizacija jer nastaje kada je potrebno obaviti određeni posao brzo i kvalitetno. Nakon realizacije posla mreža se raspušta. Centar mreže jeste vodeća organizacija koja preuzima ulogu brokera. Dinamička organizacija se naziva i virtuelnom organizacijom.

Slika 8. Dinamička mreža[139]



12.7. VIRTUELNE ORGANIZACIJE

Virtuelna organizacija je jedan od modela nove korporativne organizacije. Predstavlja mrežu nezavisnih kompanija (npr. dobavljača, kupaca, čak i konkurenata) koje su se udružile da bi međusobno razmenjivale znanje, delile troškove i tržišta.

Virtuelna organizacija je privremena mreža nezavisnih institucija, preduzeća ili pojedinaca, koji se upotrebom informaciono - komunikacione tehnologije spontano ujedinjuju kako bi iskoristile svoje kompetitivne prednosti. Smisao stvaranja virtuelne organizacije jeste da se poveća produktivnost ili konkurentska prednost firmi učesnica u zajedničkom poslu, kao što virtuelna memorija povećava kapacitet memorije. Firme učesnice udružuju se da bi iskoristile određene mogućnosti ili da bi ostvarile specifične strateške ciljeve, zatim, kada je cilj ostvaren, razišle se. Međusobno povezani, članovi pružaju svoje glavne kompetencije, i nastupaju kao jedinstvena organizacija. Ona može da obuhvata više partnera, od kojih svako sastavlja jedan deo proizvoda, ili pruža usluge u oblasti u kojoj ima naročitu prednost, kao što je stručnost, mali troškovi.[140]

Virtuelna organizacija sastoji se od više komponenti od kojih je svaka na različitoj lokaciji. Nastaje tako što firme partneri iz svog lanca vrednosti uključuju ona područja aktivnosti u kojima su najkompetentnije ili najbolje. One privremeno „dislociraju“ one aktivnosti koje će najviše doprineti specifičnom cilju i pri tom se odriču dela strateške kontrole i slede selektivnu strategiju. Takav vid strategije predstavlja zajednički napor u ostvarivanju konkurentskih prednosti za određeni posao.

Ona se naziva još i „šuplja organizacija“ jer svoje postojanje duguje povezivanju organizacija i/ili pojedinca, uspostavljanju veze između organizacija u različitoj delatnosti i njen ključni zadatak je koordinacija aktivnosti. Vezuje se za preduzetnički poduhvat, čija je osnovna prednost u povezivanju organizacija, čime se kupcu nudi novi kvalitet i vrednost. U virtuelnoj organizaciji, osnovna preduzetnička zamisao je stvaranje nove mreže organizacija ili unapređenje postojeće putem informaciono - komunikacionih tehnologija, čime se dobija novi kvalitet i dodata vrednost u odnosu

na pojedinačno delovanje organizacija. Pronalaženje ključnih aktera, čijim će se povezivanjem ponuditi novi kvalitet kupcu, njihovo povezivanje u mrežu elektronskim putem u osnovi je virtuelne organizacije.

Osnovne karakteristike koje virtuelnu organizaciju čine različitom u odnosu na tradicionalnu su:[119]

- geografska rasprostranjenost,
- elektronska povezanost,
- funkcionalna i kulturna različitost,
- bočne veze, nasuprot hijerarhijskim vezama,
- članstvo koje se lako menja.

12.7.1. Razlozi za kreiranje virtuelne organizacije

U mnogobrojnoj literaturi, koja se bavi problematikom virtuelnih organizacija, mogu se pronaći raznovrsni razlozi za dizajniranje virtuelnih organizacija ili za organizovanje aktivnosti / procesa u virtuelnoj organizaciji, umesto da ove aktivnosti / procesi zauzmu svoje mesto u tradicionalnim formama organizovanja. Neki od razloga koji se mogu izdvojiti su:[141]

povećana potreba za fleksibilnošću organizacija, što nameće zaključak da samo neophodne ključne kompetencije mogu preovladavati u kolaboraciji sa eksternim partnerima i

neophodna efikasnost organizacije, raspodelom resursa sa ostalim partnerima.

Fleksibilnost je postala neminovnost zbog povećane promenljivosti organizacionog okruženja. U periodu koji je iza nas, može se zaključiti da se preduzeća koncentrišu na one aktivnosti u kojima su dobra, tj. na svoje ključne („core“) kompetencije. Kreiranje dodatne vrednosti za potrošače, postao je jedan veoma kompleksan proces, koji u sebi uključuje kombinaciju različitih tipova znanja. Odvojene organizacije nemaju neophodan opseg i one umnogome zavise od kolaboracije sa drugima. Grupa organizacija nude jedna drugoj svoje ključne kompetencije (znanja) da bi proizvele određeni proizvod ili uslugu i ovakve organizacije međusobno formiraju virtuelnu organizaciju. Raspodelom ključnih kompetencija i adekvatnom kombinacijom znanja omogućavaju međusobno različitim partnerima da postanu inovativni, što umnogome predstavlja i jedan od ključnih razloga zašto oni rade skupa.

Drugi razlog za formiranje virtuelne organizacije je povećanje *efikasnosti*. Kolaboracija je postala veoma značajna prilikom reagovanja na zahteve koje nameće okruženje. Kada partneri međusobno dele svoje resurse to dovodi do ostvarivanja prednosti na osnovu ekonomije opsega i iskustva koji partneri poseduju, što u krajnjoj instanci dovodi do povećanja efikasnosti i smanjuje osetljivost na pojavu konkurencije.

12.7.2. Tipologija virtuelnih organizacija

U literaturi se mogu naći različite klasifikacije virtuelnih organizacija. Jedna takva klasifikacija razlikuje četiri pojavna oblika virtuelne organizacije.[142] To su: virtuelni timovi, virtuelni projekti, privremene virtuelne organizacije i stalne virtuelne organizacije. Virtuelne organizacije razlikuju se uglavnom po broju članova koji ih čine, misiji organizacije, dužinu projekata koji se realizuju, kao i u informacionim tehnologijama koje se koriste za komunikaciju i razmenu informacija.

Virtuelni timovi nastaju primenom koncepta virtuelnosti unutar organizacije. Virtuelni tim uglavnom je sastavljen od kvalifikovanih pojedinaca koji pripadaju pojedinim funkcionalnim, poslovnim ili strateškim poslovnim jedinicama unutar jedne organizacije. Da bi postigli odgovarajuću fleksibilnost, mnoge kompanije formiraju ovakve timove koji rade u uslovima i na način koji je za njih mnogo pogodniji. Drugi primer virtuelnih timova je virtuelna saradnja između timova koji rade na sličnim poslovima, ali na različitim lokacijama. Dobar primer predstavljaju inženjerski timovi „Forda" koji su locirani širom Evrope i SAD i rade zajedno na sličnim poslovima. U međusobnoj komunikaciji članovi timova najčešće koriste „e-mail" i „voice mail".

Virtuelni projekti predstavljaju alijanse koje čine delovi različitih organizacija, a koji zajedno formiraju organizaciju koja ima sve potrebne kompetencije (u proizvodnji, istraživanju i razvoju, prodaji) potrebne za izvršenje preuzetog projekta. Najčešće, alijansu čine organizacije koje pripadaju sličnim industrijskim granama. Od servisa koje koriste za komunikaciju najčešće su baze podataka i „newsgroup".

Kao rezultat nastavka saradnje, uspostavljene u virtuelnim projektima, nastaju *privremene virtuelne organizacije*, koje rade u isto vreme na više projekata i deluju u pravcu razvoja responzivnosti na prilike koje se javljaju u okruženju. Ovaj model uključuje virtuelne zadatke, timove, operacije i virtuelni menadžment celokupnih organizacionih aktivnosti. Organizacija prestaje s radom prestankom novih ponuda za realizaciju projekata. Najčešće korišćene informacione tehnologije u privremenim virtuelnim organizacijama su tehnologije koje se koriste za komunikaciju između udaljenih lokacija.

Stalne virtuelne organizacije su organizacije koje imaju relativno dugoročnu perspektivu u poslovanju. Ove korporacije nastale su od jedne velike korporacije, koja deo svojih aktivnosti prepušta drugim kompanijama koje za nju obavljaju tu funkciju. Ove aktivnosti su virtuelne za korporaciju koja je koncentrisana na aktivnostima koje zna najbolje da radi. „Udruživanje kompanija može se uraditi kroz zajedničko preduzeće sa dobavljačima ili kroz partnerstvo sa drugim kompanijama, specijalizovanim za neke specifične oblasti. Ovakav oblik virtuelne korporacije omogućava da se kompanija fokusira na ono što najbolje zna da radi."[143] Intranet i web se koriste za razmenu informacija i komunikaciju unutar ove organizacije.

Primer iz prakse, za gornji oblik virtualne korporacije, može se naći u raznim računarskim kompanijama koje prodaju računare sa svojim sopstvenim zaštitnim imenom, a da pri tom nemaju u vlasništvu ni fabriku ni magacine. One to postižu partnerstvom sa

proizvođačem računarske opreme koji proizvodi računare pod zaštitnim imenom virtuelne korporacije i pri tom isporučuju računare direktno kupcu, koristeći druge partnerske kompanije, koje obavljaju posao distribucije. Dakle, proizvodnja i distribucija su za pomenute kompanije „virtuelne“, a fokus kompanija je prodaja, marketing i korisnički servis.

PITANJA ZA VEŽBU

1. Da ste preduzetnik, za koji model organizacione strukture bi se odlučili? Obrazložite svoj stav.
2. Objasniti razliku između virtuelnih i tradicionalnih organizacija.
3. Da li poznajete neku organizaciju koja posluje kao virtuelna organizacija?
4. Šta smatrate prednostima virtuelnih organizacija?

16. IZLAZAK IZ BIZNISA

Kratak sadržaj poglavlja:

16. IZLAZAK IZ BIZNISA

16.1. Kreiranje plana izlaska iz biznisa
16.2. Strateške alijanse
16.3. Prodaja biznisa
16.4. Spajanje sa drugim preduzećem (merdžeri)
16.5. Otkup biznisa od strane rukovodilaca
16.6. Izlazak na berzansko tržište
16.7. Studija slučaja

16.1. KREIRANJE PLANA IZLASKA IZ BIZNISA

Cilj ovog poglavlja je da pomogne investitorima da identifikuju odgovarajući plan izlaska i stvore poziciju na kojoj treba se nađu da bi adekvatno upravljali ovim procesom. Posotoji određen broj tehnika i strategija koje mogu da pomognu preduzetnicima da razviju efikasan plan izlaska i ubiranja plodova dosadašnjeg rada. Ovo poglavlje naglašava metode, procedura i opcije koje stoje na raspolaganju preduzetnicima. U tom smislu razmotrićemo prodaju dela preduzeća partneru, prodaju kompletnog biznisa, merdžovanje sa drugim preduzećima i otkup preduzeća od strane sopstvenih rukvodilaca. Osim toga, razmotrićemo planiranje opcija rasta - izlaska na tržište.

Preduzetnici troše previše vremena za pokretanje poslovnog poduhvata, a veoma mali broj njih razmišlja o uspešnom izlasku iz njega. Oni često na prodaju preduzeća gledaju kao na neuspeh u ostvarenju finansijskih ciljeva investitora. Preduzetnici pribegavaju izlasku iz biznisa u slčajevima kada pojava novih tehnologija utiče na prihode preduzeća ili kada preduzeće gubi svoju tržišnu poziciju, odnosno kada se povećava tržišno učešće konkurenata.

Preduzetnici često razvijaju planove izlaska kada stres od upravljanja poslovanjem postane prevelik i kada nemaju dovoljno vremena da se posvete preduzeću zbog porodičnih obaveza. Za ovo važi i suprotno, preduzetnici često provode previše vremena na poslu tako da zapostavljaju porodične obaveze. Nezavisno od razloga izrade plana izlaska, preduzetnici moraju o njemu razmišljati u što ranijim fazama životnog ciklusa. Postoji nekoliko načina na koji preduzetnici mogu izaći iz poslovnog poduhvata i pritom ubrati plodove svog dotadašnjeg rada.[30]

16.2. STRATEŠKE ALIJANSE

Ova strategija izlaska može značajno povećati vrednost preduzeća i samim tim može predstavljati odličan način ostvarenja profita za preduzetnike. U svakom slučaju, stvaranje alijansi sa strateškim partnerima kojima se prodaje udeo u vlasništvu zahteva dosta vremena i truda. Samo kontaktiranje željenih poslovnih patnera u nadi da će oni želeti da kupe deo vlasništva konkretnog preduzeća, nije dovoljno za ostvarenje željenog rezultata.[211] Da bi preduzetnik stvorio poziciju da proda jedan deo vlasništva svoje firme, savetuje se da se najpre ostvari strateško partnerstvo koje će biti korisno za obe strane. Tek nakon što obe strane ostvare koristi od partnerstva, preduzetnik može da ponudi prodaju kompletnog preduzeća ili jednog njegovog dela strateškom partneru. Na primer, preduzetnik može da ponudi svom partneru svoje patente ili licencu kako bi inicirali alijansu, a da pritom partner za uzvrat ponudi snagu svog marketing sektora, koji bi trebalo da ubrza rast preduzeća. Kada preduzeća imaju komplementarne kompetencije,

partnerstvom mogu da se ostvare ciljevi koje preduzeća samostalno ne bi mogla da ostvare. Takođe, deljenjem troškova i razmenom informacija o kupcima, partnerstva mogu dovesti do smanjenja pojedinačane izloženosti riziku. Pratnerstva mogu biti obostrano korisna, stvaranjem dodatnih prihoda kombinovanjem postojećih linija proizvoda i ograničavanjem troškova angažovanja dodatnih tehnoloških kapaciteta i radne snage. Uspešne strateške alijanse mogu da otvore put da partneri preduzetnika preuzmu jedan deo njegovog biznisa.

Prvi korak u odlučivanju o formiranju strateške alijanse jeste definisanje vrednosti strateškog partnera, odnosno koje koristi se mogu ostvariti konkretnim partnerstvom.[212] Kao što smo već napomenuli, većina alijansi omogućava povećanje prihoda i niže operativne troškove za obe strane. Pre nego što odluče da formiraju strateško partnerstvo, oba preduzeća treba da definišu trenutne i potencijalne tržišne šanse te saradnje. U prilog tome, preduzetnik mora da odredi koliko će ga ta alijansa koštati, u pogledu vremena, novca i izgubljenih mogućnosti. Na primer, strateška alijansa može pojačati preduzetnikovu finansijsku sposobnost, ali ograničiti šanse da proda poslovni poduhvat konkurentima u budućnosti.

Koraci koje preduzetnici mogu da preduzmu u procesu formiranja strateških alijansi su:[30]

- *Identifikovanje ciljeva strateških alijansi*. Preduzetnici treba da odrede očekivanja članova alijanse i potencijalne koristi od nje.
- *Izgradnja liste potencijalnih strateških partnera*. Preduzetnici treba da ostvare kontakte sa nekoliko potencijalnih partnera različite veličine. Iako je nekada korisnije sarađivati sa velikim partnerima, u drugim slučajevima pronalaženje partnera slične veličine se može pokazati kao bolja opcija. Manja preduzeća mogu biti više zainteresovana za ostvarenje uspešne saradnje.
- *Istraživanje potencijalnih poslovnih partnera*. Neophodno je istražiti internet stranice i druge informacije o potencijalnim poslovnim partnerima, a zatim pronaći ko je odgovorno lice (predsednik upravnog odbora ili direktor). Potom, sakupljene informacije o potencijalnom partneru treba predstaviti u vidu izveštaja.
- *Izveštavanje o nalazima*. Preduzetnik treba da prenese sakupljene informacije ključnim članovima svog tima i zahteva od njih povratne informacije.
- *Razvijanje strategije upoznavanja i sastavljanje propratnog pisma koje treba poslati potencijalnom partneru*. Ovo može biti u obliku e-maila sa propratnim dokumentima ili formalno poštansko pismo. Ovo pismo treba da bude kratko, jasno i da ukaže partneru na vrednost i prednosti poslovne saradnje. U pismu, preduzetnik treba da pozove potencijalnog saradnika da se lično upoznaju. Prvi susret bi trebao da bude na lokaciji potencijalnog partnera kako bi se preduzetnik upoznao sa njegovim okruženjem.
- *Izrada plana sastanka*. Ako preduzetnik uspe da zakaže sastanak sa potencijalnim partnerom, neophodno je da napravi odgovarajući plan sastanka. Elementi koje ovaj plan može da sadrži su:

- Imena, pozicije i druge informacije o ključnim ljudima iz oba preduzeća;
- Ciljevi i željeni ishod sastanka;
- Opšti pregled infomacija o preduzeću preduzetnika;
- Poslovni ciljevi strateške alijanse.

Na kraju sastanka preduzetnik treba da se upozna sa radnim prostorom i kapacitetima poslovnog partnera. Saradnici treba da razmotre svoje interese u strateškoj alijansi i način poslovne sardanje.

Formiranje strateške alijanse. Ako sve bude išlo kako treba preduzeća će dogovoriti formiranje alijanse. Oni treba da rade zajedno na definisanju detalja poslovne saradnje, uključujući korake realizacije, implementacije i odgovornosti.

Priprema izveštaja o strateškoj alijansi. Izveštaj treba da definiše kako ova preduzeća vide vrednost partnerstva za svoje poslovanje. Ovaj dokument treba redovno ažurirati u procesu razvoja alijanse i staviti na raspolaganje članovima oba preduzeća.

Formiranje alijanse zahteva konstantnu angažovanost i komunikaciju između preduzeća. U odnosu na potrebe preduzeća, preduzetnici treba da se orijentišu na one poslovne partnere koji su ozbiljno zainteresovani za saradnju. U suprotnom, strateška partnerstva imaju manje šanse za uspeh, a vreme, novac i uložene emocije nikad ne mogu biti nadoknađene.

Kada pregovaranje započne, oba preduzeća treba da daju sve od sebe kako bi održali partnerstvo. Najviši rukovodioci i donosioci odluka u oba preduzeća treba budu uključeni u proces formiranja strateške alijanse. Preduzetnici moraju da osiguraju njihovu informisanost o svim detaljima partnerstva i da ne dozvole da njegova sudbina završi u rukama nižih rukovodilaca.

16.3. PRODAJA BIZNISA

Prodaja biznisa je druga opcija preduzetnikovog izlaska iz biznisa. Ipak, u periodu usporene ekonomije, prodaja biznisa može biti rizična za preduzetnike. Umesto toga, oni mogu biti zainteresovani za povećanje vrednosti sopstvenih sredstava, kao što su nekretine, oprema, potraživanja, itd. U slučaju uslužnog preduzeća, preduzetnici moraju biti mnogo invetivniji. Oni treba da uspostave dugoročne aranžmane sa svojim zaposlenima ili da potpisuju dugoročne ugovore sa kupcima i ključnim dobavljačima. Prodaja biznisa može biti dugotrajna i emocionalno teška za preduzetnika, jer je to jedan od najznačajnih događaja u poslovnom životu preduzetnika.

Pre nego što preduzetnici odluče da prodaju biznis, rade preliminarne proračune vrednosti svog preduzeća. Ukoliko vrednost preduzeća ne zadovoljava preduzetnikova očekivanja, prodaja nije najbolja opcija. Preduzetnici treba da imaju na umu da će možda morati da prihvate dugoročnu isplatu za jedan deo ili celokupnu vrednost

transakcije, ili iznajmljivanje skupocene opreme kupcu umesto njene prodaje. U prilog definisanju prihvatljive cene, preduzetnici treba da razmotre koji tipovi kompenzacije ili isplate mogu biti prihvatljivi. Iako ove odluke ne moraju biti donošene u prvom trenutku, preduzetnici u svakom slučaju trebaju početi sa razmatranjem različitih alternativa. Uspešni će biti oni prodavci koji su fleksibilni u svojim strategijama, odnosno sposobni za brzo reagovanje i prilagođavanje promenama.[30]

16.3.1. Prodajni memorandum

Preduzetnici treba da iskoriste biznis plan kao marketinški alat koji treba da olakša prodaju preduzeća. U ovom kontekstu, revidirani biznis plan postaje prodajni memorandum. Informacije iz biznis plana predstavljaju osnovu za preliminarnu procenu vrednosti preduzeća od strane kupca.

Prodajni memorandum obično obuhvata informacije koje se odnose na istoriju preduzeća, tržište na kome se takmiči, informacije o proizvodima, funkcijama i prednostima. Ovaj dokument treba da bude veoma jasan, jer odražava kvalitet organizacije. Nakon njegove izrade, preduzetnik je u dobroj poziciji da redefiniše preliminarnu procenu i počne da određuje odgovarajući opseg prodajne cene.[213] Prodajni memorandum treba da obuhvati sledeće elemente:

Rezime. Rezime memoranduma treba da opiše njegovu svrhu i sve ključne elemente na samo nekoliko strana. Dobro sastavljeni rezime treba da ubedi potencijalnog kupca da nastavi sa čitanjem. Rezime ima još jednu važnu ulogu - može biti poslat i onima koji se ne smatraju toliko ozbiljnim kupcima. Ako su oni nakon čitanja rezimea zainteresovani da vide kompletan memorandum, preduzetnik im ga može dostaviti pod uslovom da potpišu ugovor o poverljivosti.

Proizvodi i usluge. Memorandum treba da opiše proizvode i usluge koje preduzeće nudi. U čemu se oni razlikuju od drugih na tržištu? Da li su patentirani? Da li je potrebno dodatno istraživanje i razvoj i koji tehnološki rizici postoje?

Marketing. Preduzetnici treba da opišu tržište svojih proizvoda i usluga, opisujući dinamiku i veličinu tržišta, trendove, potencijalni rast i demografske karakteristike kupaca/korisnika. Koje su marketng strategije, strategije određivanja cena, širenja tržišnog učešća i strategije promocije? Ovim treba da se obuhvati analiza konkurencije, lista direktnih konkurenata, njihove snage i slabosti, tržišna učesća, finansijske informacije, itd.

Proizvodnja. Na koji način se obavlja proizvodnja? Kako se koriste resursi? Preduzetnik treba da opiše sirovine, materijale i korišćenu opremu. Da li postoje sekundarni izvori za kritične sirovine i materijale? Neophodno je opisati proizvodne kapacitete i ograničenja. Koje garancije podrazumeva proizvod?

Menadžment. Preduzetnik treba da opiše trenutnu organizaciju, navodeći ključno osoblje koje će ostati u preduzeću i njihove pozicije i iskustva. Pri ovome treba voditi računa o poverljivosti podataka vezanih za zarade, kako ih konkurenti ne bi iskoristili.

Zaposleni. Preduzetnik treba da opiše način plaćanja zaposlenih. Koji su benefiti? Da li su organizovani u sindikat? U slučaju da jesu kakvi su uslovi ugovora i odnosi sa sindikatom?

Istorijski finansijski izveštaji. Preduzetnici treba da prikažu finsijske izveštaje u neposrednom prethodnom periodu u poređenju sa ostvarenim rezultatima i budžetima iz prethodnih godina. Takođe, treba obezbediti izveštaje za poslednje tri fiskalne godine, uključujući mišljenja revizora, ako postoje.

Finansijske projekcije. Preduzetnik treba da pripremi finansijske projekcije za naredne tri do pet godina. Određeni prodavci, pored projekcija, memorandumom obuhvataju i pretpostavke koje podržavaju te projekcije.

16.3.2. Traženje kupaca

Nakon izrade memoranduma, počinje potraga za potencijalnim kupcima. Potencijalna lista može da uključuje pojedinačne investitore ili preduzetnike, konkurente, potrošače, dobavljače, investicione fondove i inostrane investitore. Svaka od navedenih grupa ima različit motiv za kupovinu, a u zavisnosti od situacije preduzeća određene grupe mogu biti prihvatljivije od drugih. Postoji nekoliko tipova profesionalnih posrednika, koji mogu pomoći preduzetniku da identifikuje potencijalne kupce:[30]

- Velike investicione bankarske kuće imaju posebna odeljenja za merdžere i akvizicije, specijalizovane za pružanje visokog spektra usluga za transakcije ovog tipa. Ova preduzeća su možda i najkompetentnija i generalno se fokusiraju na transakcije čija je cena nekoliko desetina hiljada eura.
- Komercijalne banke su nedavno razvile sektore koji pružaju usluge slične onima koje pružaju investicione banke. Ovi sektori imaju pristup i informacije o preduzećima koja su najvažniji klijenti tih banaka.
- Konačno, manje i nazavisne firme koje se specijalizuju u ovim oblastima mogu biti visokokvalifikovani posrednici. Ovi posrednici učestvuju u širokom spektru transakcija, mada se uglavnom baziraju na transakcije manje vrednosti. Takođe, postoje i posrednici koji mogu da pružaju usluge oglašavanja u sredstvima javnog informisanja.

Ključna uloga posrednika jeste identifikovanje potencijalnih kandidata i pomaganje obema stranama u celokupnom procesu prodaje. Naknade za spajanje kupaca i prodavaca obično plaća prodavac, koji obezbeđuje fiksna sredstva unapred, a u pojedinim slučajevima i određena sredstva nakon izvršenja transakcije. Ukupna nadoknada se često obračunava "Lehmanovom formulom", koja predviđa naknadu od 5% prvog miliona prodaje, 4% drugod, 3% trećeg, 2% četvrtog i 1% za sve vrednosti preko četiri miliona. Varijacije Lehmanove formule obično se primenjuju na transakcijama srednje veličine. Ipak, za veoma male i velike transakcije različiti uslovi posredovanja mogu biti dogovoreni.

16.3.3. Procena ponuda

U procesu procenjivanja ponuda preduzetnik treba da ispita reputaciju, kredibilitet, stil menadžmenta i integritet potencijalnih kupaca. Istraživanje može otkriti određene skrivene probleme u okviru preduzeća kupca. Sakupljene informacije mogu ukazati da je vreme prodaje neodgovarajuće iz poslovnih ili ličnih razloga. Što je još važnije, istraživanje može pokazati da je dotični kupac jednostavno pogrešan izbor iz više razloga. Iz razgovora sa drugim preduzećima, koje je kupac već preuzeo, mogu se dobiti korisne informacije.

Nakon identifikovanja potencijalnih kupaca, preduzetnik mora potvrditi koji od njih su finansijski sposobni da preuzmu biznis. Preduzetnici treba da koriste poslovne kontakte kupaca, usluge kreditnih biroa i sredstva javnog informisanja, kako bi eliminisali one kupce koji nisu dovoljno platežno sposobni. Zatim, oni treba da utvrde koji kupci su najviše zainteresovani za njihovo preduzeće, kao i razloge zašto je to tako.

16.3.4. Održavanje inicijalnog sastanka

Jedan od najkritičnijih koraka u procesu prodaje preduzeća jeste održavanje inicijalnog sastanka prodavca sa kupcem. Obe strane će imato određene ciljeve; kupac će želeti da zna motive prodavca za prodaju preduzeća, stepen ozbiljnosti prodavca, kao i detaljne informacije o konkretnom biznisu. Slično, prodavac će želeti da zna koliko je kupac ozbiljan, da li raspolaže sa neophodnim finansijskim sredstvima za kupovinu preduzeća i da li je on prava osoba kojoj želi da proda preduzeće.

U slučaju da rezultati inicijalnog sastanka pruže osnovu za dalje razmatranje posla, kupac će početi da procenjuje preduzeće i razvija finansijsku konstrukciju za kupovinu. On će želeti da razmotri predloženu finansijsku konstrukciju na preliminarnoj osnovi, sa određenim zajmodavcima i investitorima kako bi dobio njihovo mišljenje u pogledu isplativosti posla. U toku inicijalnih pregovora sa prodavcem, kupac treba da izbegava razgovor o potencijalnim kontaktima sa investitorima, već treba da se skoncentriše na određivanje stepena njegove zainteresovanosti za transakciju.

16.3.5. Pregovaranje

Pregovaranje igra ključnu ulogu u procesu preuzimanja. U suštini ne postoji jedna sesija, već se pregovaranje vrši u svakoj fazi u ovog procesa, kako se dolazi do novih informacija i izvršavaju dodatne analize. Veliki broj autora se bavi veštinama pregovaranja. Ključ uspešnog pregovaranja jeste razumevanje ciljeva, potreba, snaga i slabosti, kako svog, tako i partnerskog preduzeća. Uspešno je ono pregovaranje gde obe strane smatraju da su ostvarile korist. Uzimanje i davanje je

neizostavan deo procesa pregovaranja. I kupac i prodavac treba da budu fleksibilni i da razumeju koje tačke pregovaranja su im najvažnije, a koje mogu biti predmet kompromisa. Kupac treba da konsultuje svoje savetnike prilikom razvijanja strategije pregovaranja i da ih drži uključene u ovaj proces.

16.3.6. Izrada pisma o namerama

Pre nego što investira značajnu količinu vremena i novca potrebnog da se proceni ciljano preduzeće, kupac će želeti da obezbedi da prodavac ostane zinteresovan za nastavak ovog procesa. Kako bi se potvrdili interesi obe strane i naglasili osnovni uslovi, dogovoreni u procesu pregovaranja, često se izrađuje pismo o namerama.

Pismo o namerama je dogovor između dve ili više strana, kojim se potvrđuje nastavak pregovaranja po običajima dobre poslovne prakse. Osim odredbi koje predstavljaju osnovu za buduće ugovore, pisma o namerama često sadrže klauzule izlaza, koje omogućavaju obema stranama da se povuku u svakom trenutku. Ove klauzule mogu da se odnose na potrebna odobrenja od strane borda direktora ili stejkholdera. U svakom slučaju, pismo o namerama treba da sadrži određene preliminarne uslove prezimanja, koji se odnose na:[214]

- *Prodajnu cenu*. Cena se iskazuje u vrednostnom obliku ili prema određenoj formuli.
- *Predmet kupoprodaje*. Ovde se identifikuju opšte kategorije sredstava, obaveza i potraživanja koja se prenose na kupca ili ostaju u vlasništvu prodavca.
- *Strukturu*. Strane treba da se dogovore da li će prodaja biti u obliku prodaje sredstava, prodaje akcija, merdžer ili neka druga struktura prodaje.
- *Tipove naplate ili kompenzacije*. Da li će biti u obliki gotovine, hartija od vrednosti, kapitala ili kombinacija navedenih.
- *Jemstva u neizvesnim situacijama*. Kupac će želeti da otvori poseban račun na koji će deponovati jedan deo sredstva koja će koristiti za nepredviđene situacije, kao što su izostavljene obaveze ili procenjena dugovanja.
- *Druge značajne uslovi*. Ovo obuhvata neispunjene obaveze, dogovore o saradnji i ugovore o zapošljavanju.
- *Druge zahtevane ugovore*. Ovo se odnosi na produženje roka iznajmljivanja i dugoročne kupoprodajne ugovore.
- *Kupoprodajni ugovor*. Koje je očekivano vreme za izradu kupoprodajnog ugovora? Ko je odgovoran za njegovu izradu? Obično odgovornost za ovaj posao preuzima organizacija kupac.
- *Neophodnu analizu* (*due diligence*). Koji je tajming i rok? Koja su očekivanja kupca u pogledu dokumentacije? Da li je dostupno menadžment osoblje i potrebni podaci?

- *Naknade*. Ko će biti odgovoran za različite naknade, uključujući obaveze prema advokatima, računovođama, bankarima, itd.
- *Ugovore o ekskluzivitetu*. Kupac će želeti da pregovara sa prodavcem na ekskluzivnoj osnovi. Prodavac obično ustupa to pravo za određeni vremenski period od 90 do 120 dana.
- *Povlačenje iz posla*. Često se dešava da preduzeće kupca, u slučaju da preduzeće prodavca ipak bude prodato drugom kupcu, može zahtevati određenu naknadu. Preduzeće kupca obično tvrdi da je samim započinjanjem pregovara povećala vrednost ciljanog preduzeća. Ako ponuda drugog kupca premaši ponudu prvobitnog kupca, taj prvobitni kupac treba da naplati deo ovog uvećanja cene kao kompenzaciju za svoj doprinos povećanju vrednosti preduzeća. Preduzeće prodavca će svakako pokušati da izbegne plaćanje ove naknade.

16.3.7. Definisanje uslova za zatvaranje posla i *due diligence*

Sledeći uslovi koji se tiču zatvaranja posla treba da budu obuhvaćeni pismom o namerama:

- Pravni uslovi. Ako se transakcija obavlja između preduzeća sa sedištima u različitim državama, potrebno je odrediti pravne okvire po kojima će se izvršti transakcija.
- Prilagađavanje kupoprodajne cene novim uslovima. Kupoprodajna cena se obično dogovara, jednim delom, na osnovu istorijskih finansijskih informacija. Cena se prilagođava ostvarenim dobicima i gubicima do datuma zatvaranja ugovora.[216]
- *Due diligence* je jedan od najvažnijih, ali, nažalost, nedovoljno vrednovanih aspekata procesa preuzimanja nekog preduzeća. Due diligence predstavlja procenu sklapanja posla s komercijalnog, finansijskog i pravnog aspekta. Bavi se razumevanjem poslovanja preduzeća koje treba kupiti i potvrđuje hoće li preduzeće koje kupuje dobiti ono što misli da kupuje, otkrivajući svaki rizik pri sklapanju poslova, pronalazeći stavke za pregovore i pomažući u planiranju integracija nakon sklapanja posla.

16.3.8. Priprema kupoprodajnog ugovora i zatvaranje posla

Dok preduzeće kupca izvršava detaljnu procenu ciljanog preduzeća, njegovi advokati treba da pripreme kupoprodajne ugovore. Ovaj proces će dovesti do novog koraka u procesu pregovaranja, kako bi se otklonile neke od prepreka koje su idntifikovane u ranijim koracima i ponovi dogovorili uslovi, modifikovani na osnovu informacija dobijenih dodatnim analizama. Iako pismo o namerama služi kao šablon za izradu kupoprodajnog ugovora, ovaj konačni dokument je u suštini značajno

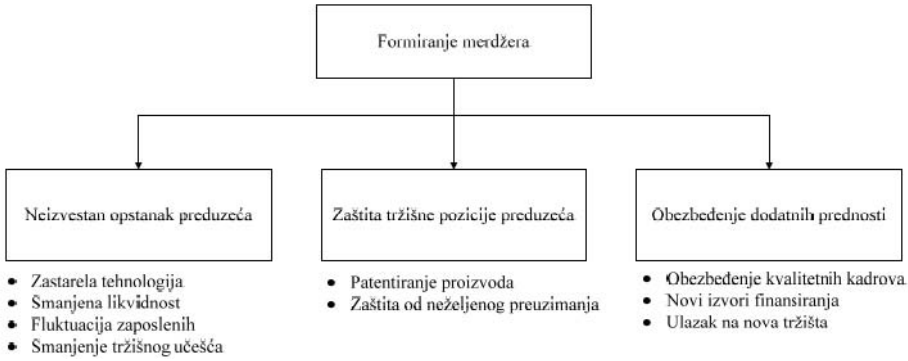
obimniji. Novi delovi i uslovi ugovora nastaju kao rezultat procesa *due diligence* i uloženog dodatnog vremena u analizi svih aspekata transakcije.

Nakon što su određeni svi uslovi ugovora i izvršene finansijske obaveze, ugovor je spreman za zatvaranje - potpisani su svi dokumenti i vlasništvo nad sredstvima ili akcijama se prenosi na kupca. U zavisnosti od zakonskih propisa sprovode se različite procedure, kao što su izdavanje potvrda o porezu i revizorski izveštaji. Radije nego da čekaju da se sve ovo završi, obe strane dogovaraju "odloženo zatvaranje". Iako kupoprodajni ugovor može biti potpisan, stvarni prenos vlaništva se izvršava naknadno. Uslovi koji se obično zahtevaju su ugovori o zaposlenju, dostavljanje finansijskih izveštaja i pravna mišljenja treće strane.

16.4. SPAJANJE SA DRUGIM PREDUZEĆEM (MERDŽERI)

Merdžer je spajanje dva preduzeća u nov poslovni entitet i predstavlja jednu od alternativa prodaje preduzeća ili jednog njegovog dela strateškom partneru. Zašto preduzetnici treba da razmotre merdžer kao jednu od opcija? Slika 1. prikazuje nekoliko razloga u prilog ovoj opciji. Merdžer može biti jedina opcija u situaciji kada preduzeće izgubi konkurentsku prednost na tržištu. Druge koristi od merdžera mogu biti diverzifikacija i brzo širenje linije proizvoda. Merdžeri, takođe, dovode do povećanja tehničke stručnosti, ekonomije obima, boljeg pristupa izvorima finansiranja, ulaska na do sada nedostupna tržišta, vertikalne integracije prozvodnje i ostvarenja drugih konkurentskih prednosti. Prilikom stvaranja merdžera, preduzetnici treba da identifikuju sličnosti i različitosti između dva preduzeća, a nakon toga definišu vrednost obe.

Slika 1. Razlozi za formiranje merdžera[30]



16.4.1. Angažovanje posrednika

Posrednici se mogu javiti u obliku lokalnih agencija ili kao nacionalne ili internacionalne organizacije koje pružaju širok spektar usluga. Pod odgovarajućim okolnostima, posrednici mogu pružiti pomoć u formiranju merdžera. Izbor odgovarajućeg posrednika, u velikoj meri, može zavisiti od poverljivosti same transakcije, jer u određenim slučajevima, širenje vesti o spajanju sa drugim preduzećem može podstaći zaposlene da se suprostave i izvrše negativan uticaj na transakciju. Posrednici mogu da pomognu preduzetnicima da odaberu pravi trenutak za formiranje merdžera i pripreme detaljne profile potencijalnih poslovnih partnera. Odabrani posrednik mora biti iskusan u ovoj oblasti, jer se zakoni konstantno menjaju, a svaki merdžer je po prirodi jedinstven.

Osim ovoga, moraju se razmotriti dodatni faktori i uslovi, kao što su uslovi ugovora, konsalting ugovori, ugovori o zapošljavanju, itd. Navedeni uslovi moraju biti predmet dogovora i moraju se odgovarajuće dokumentovati. Preduzetnik, takođe, treba da dobije kvalitetne finansijske savete. Računovođe koji dobro poznaju finansijske aspekte konkretnog preduzeća trebalo bi da adekvatno procene ovakve transakcije iz finansijske prespektive.

16.4.2. Identifikacija potencijalnih kandidata i formiranje merdžera

Nakon što dobije dozvolu od strane vlasnika preduzeća, posrednik započinje identifikaciju potencijalnih merdžer kandidata. Ovim se mogu obuhvatiti konkurenti, dobavljači, kupci i inostrana preduzeća koja žele da uđu na domaće tržište. Iskusni posrednik može da ukaže preduzetniku na prednosti i nedostatke spajanja sa drugim preduzećem, kao i na ostala značajna pitanja. Na primer, strana preduzeća mogu da budu bolji kandidati jer im njihova jača valuta omogućava veću platežnu sposobnost, a domaće tržište im obezbeđuje niže poreske obaveze u odnosu na njihovo tržište. U svakom slučaju, poslovni partneri će želeti da znaju sve detalje jedan o drugom, kao što su prihodi, projekcije prihoda, mogućnost rasta, radna snaga, povraćaj na investiciju. U svakom slučaju, odluka o spajanju će zavisiti od odnosa između prednosti ulaska u novi, zajednički poslovni entitet i troškova organizovanja istih poslova samostalno.

Nakon što je identifikovan ozbiljan i kvalifikovan kandidat, može započeti pregovaranje. Ugovor o spajanju treba da zaštiti prava obe ugovorne strane. Ključni delovi ugovora treba da opisuju sredstva ili akcije koje se prenose, kupoprodajnu cenu, finansijske aranžmane, konsalting ugovore i naknade arbitraže. Konačno, ugovor treba da definiše buduće uloge i odgovornosti preduzetnika u novom preduzeću. Merdžer u svakom slučaju zahteva ulaganje velike količine truda, vremena; kako god, ako se dobro isplanira i realizuje, preduzenik ostvaruje nagradu za sav uloženi trud.[216]

16.5. OTKUP BIZNISA OD STRANE RUKOVODILACA

Otkup se dešava kada osnivač preduzeća prodaje biznis svojim rukovodiocima ili partnerima. Partneri i najviši rukovodioci ne bi trebalo da pokreću proces otkupa sve dok ne budu sigurni da preduzetnik želi da ga proda. Čak i kada postoji dobra volja od strane preduzetnika, mogu postojati drugi vlasnici koji ne pristaju na ovu opciju. Kada preduzeće posluje pozitivno, finansijska konstrukcija može biti zatvorena preko banaka ili finansijskih institucija. Problemi nastaju kada rukovodioci ili partneri koji žele da otkupe preduzeće ne raspolažu dovoljnim kapitalom. U svakom slučaju, neophodno je razviti detaljan finansijski plan kojim se definišu potrebna finansijska sredstva i njihovi izvori. Pri ovome, analitičari moraju uzeti u obzir nekoliko faktora; kao osnovno, plan mora da definiše tačnu količinu novčanih tokova koju je preduzeće spremno da odvoji za otkup, kao i metod procene vrednosti. Ako je vrednost preniska, preduzetnik neće biti zainteresovan za prodaju, dok sa druge strane previsoka cena može dovesti do nemogućnosti otkupa zbog nedostatka sredstava. Većina kupaca zahteva da se vlasniku isplate ograničena sredstva unapred, a ostatak tokom narednih nekoliko godina. U većini slučajeva cena otkupa direktno proizilazi iz profitabilnosti konkretnog preduzeća, a vlasnik zavisi od mogućnosti kupca da ga isplati.[30]

16.6. IZLAZAK NA BERZANSKO TRŽIŠTE

Jedna od opcija kojom preduzetnici mogu da naplate uloženi trud i ostvarenu vrednost jeste izlazak na berzansko tržište. Prilikom odlučivanja o izlasku na berzu, preduzetnici moraju imati na umu da inicijalna javna ponuda akcija njihovog preduzeća predstavlja jednako važnu opciju kao prethodno navedene. U prilog tome, ova opcija se uglavnom sprovodi u određenom trenutku životnog ciklusa preduzeća. Inicijalna javna ponuda je prva emisija akcija koja se nudi javnosti. U slučaju inicijalnih javnih ponuda, preduzenik obično nema dovoljno znanja, finansijsku snagu i ugled da bi čitav posao mogao da obavi sam, zbog čega on za emisiju akcija angažije odabranu banku - posrednika. Prilikom razmatranja inicijalne javne ponude akcija preduzeća, neophodno je uzeti u obzir vremenski faktor transakcije. Berzansko tržište u svetu devedesetih godina se značajno razlikuje od današnjeg. Karakteristično, za taj period, je bilo izlaženje mnogih preduzeća na javno tržište, dok je to danas mnogo ređi slučaj. U procesu odlučivanja o inicijalnom izlasku na tržište, uvek se savetuje da preduzetnici razviju rezervni plan. Iako je preduzeće dobro pripremljeno i tržište povoljno, stanje ekonomije može da se promeni do dana samog inicijalnog izlaska.

Izlazak na javno tržište predstavlja očekivan korak za svako preduzeće i zahteva da se pažljivo razmotre određena pravila i dužnosti. Proces inicijalne javne ponude je veoma težak zbog brojnih zamki i velikih uloga. Loš tajming izlaska i

neadekvatno planiranje mogu ugroziti inicijalnu javnu ponudu. Uprkos pozitivnom učinku odmah nakon inicijalne javne ponude, mnoga preduzeća otkrivaju da profit, kao i vrednost akcija opada.

Prilikom donošenja odluke o inicijalnom izlasku na berzu, preduzetnici moraju postaviti sebi sledeća pitanja:[30]

- Da li si spreman da podeliš vlasništvo sopstvene kompanije sa drugim učesnicima na javnom tržištu?
- Da li si spreman da odaš sve najveće poslovne tajne svoje kompanije?
- Da li možeš da živiš pod stalnom lupom investitora i marketing analitičara?
- Da li možeš da posvetiš svo svoje vreme u 6-8 meseci, koliko je potrebno, izlasku na javno tržište?
- Da li si spreman da se uhvatiš u koštac sa izazovima, problemima i odgovornostima koje sa sobom nosi izlazak na berzansko tržište?

16.6.1. Prednosti izlaska na berzansko tržište

Postoji nekoliko prednosti izlaska na javno tržište. Kako bi odredili da li oni premašuju nedostatke, preduzetnici moraju da ih procene iz perspektive ličnih i korporativnih, kao i ciljeva budućih vlasnika akcija. Neki od najznačajnijih prednosti uključuju sledeće:[41]

Unapređenje finansijskog stanja preduzeća. Javna prodaja akcija donosi kapital koji ne mora biti vraćen, čime se automatski poboljšava finansijska situacija.

Prednosti za vlasnike akcija. Izlazak na berzansko tržište omogućava likvidnost postojećim vlasnicima akcijama, uprkos zabranama prodaje od strane posrednika - banke potpisnika. Posrednici, različitim ugovorima, zabranjuju prodaju akcija osnivačima i menadžmentu firme u određenom vremenskom periodu (obično 180 dana). Nakon toga, oni mogu da konvertuju svoje akcije u novac. Vrednost akcija će se značajno povećati od trenutka inicijalne ponude. Akcije kojima se javno trguje karakterišu više cene od onih kojima se ne trguje javno. Postoje tri razloga zbog kojih invenstitori plaćaju više za akcije preduzeća na berzanskom tržištu: 1) trgovina kupljenim akcijama, 2) zrelost preduzeća i 3) dostupnost informacija.

Diverzifikacija portfolia akcija. Izlazak na berzansko tržište omogućava vlasnicima akcija da diverzifikuju svoj portfolio. Inicijalna javna ponuda obično uključuje i sekundarnu ponudu akcija postojećim vlasnicima. Banke potpisnici često ograničavaju ovaj broj akcija.

Pristup kapitalu. Pristup tržištima javnog kapitala omogućava preduzetniku da privuče dodatni kapital i poveća vrednost preduzeća. Novcem dobijenim inicijalnom emisijom akcija mogu da se pokriju dugovi, finansiraju projekti istraživanja i razvoja, modernizuju proizvodni kapaciteti ili izvrši preuzimanje drugih preduzeća.

Stimulacija rukovodilaca i zaposlenih. Preduzeće može ponuditi akcije rukovodiocima i zaposlenima, čime ih može motivisati i nagraditi. Na ovaj način se mogu privući i zadržati ključni rukovodioci.

Poboljšanje reputacije preduzeća. Javni status preduzeća i listing akcija na nacionalnoj berzi omogućava veću transparentnost i poboljšava imidž preduzeća, čime se stvara konkurentska prednost u odnosu na preduzeća u istoj grani. Ovo može dovesti do povećanja prodaje i sniženje cena dobavljača.

Bolji uslovi finansiranja u budućnosti. Izlaskom na berzansko tržište povećava se vrednost preduzetničkog kapitala. Bolji odnos duga i kapitala omogućava preduzeću da pozajmi dodatna sredstva ili snizi postojeće kamate. Ako su akcije preduzeća dobro kotirane na tržištu, preduzeće će lakše pozajmljivati potrebna sredstva po boljim uslovima.

Akvizicija. Privatnim preduzećima često nedostaju finansijske veze i resursi za agresivnu ulogu u akvizicijama. Dobro zamišljene akvizicije igraju važnu ulogu u preživljavanju i uspehu preduzeća na berzi. Izlaskom na berzansko tržite povećava se akviziciona snaga preduzeća, dodajući dve vitalne komponente postojećim finansijskim resursima: novac dobijen inicijalnom javnom ponudom i neizdate akcije za koje već postoji tržište.

Veća fleksibilnost prilikom akvizicija. Preduzeća koja se pojavljuju na berzi često izdaju akcije (umesto plaćanja gotovinom) prilikom preuzimanja drugih preduzeća. Vlasnici preduzeća koje se preduzima često radije prihvataju akcije preduzeća, ako će se njima trgovati na berzi. Likvidnost berzanskog tržišta omogućava veću fleksibilnost i lakšu prodaju akcija i njihovo korišćenje u svrhu jemstva za zajmove.

16.6.2. Nedostaci izlaska na berzansko tržište

Navedene prednosti izlaska na berzansko tržište moraju se uporediti sa nedostacima koje ono nosi. Nedostaci koji se moraju razmotriti predstavlaju barijere u ostvarivanju ciljeva preduzeća i vlasnika akcija. Bez obzira na prirodu nedostatka, njihove posedice mogu biti minimizirane detaljnim planiranjem, odnosno uz pomoć eksternih konsultatanata.[41] Neki od ključnih nedostataka izlaska na berzansko tržište su:

Gubitak kontrole. U zavsinosti od procenta akcija koje se prodaju javnosti, preduzetnik može biti suočen rizikom gubitka kontrole, sada ili u budućem periodu. Zadržavanje najmanje 51% akcija trebalo bi da osigura zadržavanje kontrole u sadašnjosti, ali treba imati u vidu da naredne emisije i akvizicije mogu smanjiti mogućnost kontrole. Ipak, ako je vlasništvo akcija široko disperzirano, postoji mogućnost da rukovodstvo zadrži kontrolu, čak i ako poseduje manje od 51% akcija. Jedan od načina da se zadrži kontrola nad poslovanjem preduzeća jeste emitovanje akcija sa ograničenim pravom glasa, ali treba imati u vidu da akcije ovog tipa imaju manju tražnju, a samim tim i nižu vrednost nego obične akcije.

Deljenje uspeha. Unošenjem svog kapitala, novi vlasnici, osim što dele rizik sa postojećim vlasnicima, dele i budući ostvareni uspeh. Ako postoje realna očekivanja,

od strane preduzetnika, da će u naredne dve ili tri godine ostvariti visoku zaradu, bolja opcija je odložiti izlazak na berzansko tržište i pozajmiti nedostajuća sredstva od banke. Ovo znači da bi kasniji izlazak na berzu značio višu cenu akcija.

Gubitak privatnosti. Od svih promena koje nastaju kao rezultat inicijalne javne ponude akcija, gubitak privatnosti predstavlja jednu od najneprijatnijih. Izlaskom na berzansko tržište, preduzeće mora da prihvati uslove Komisije za hartije od vrednosti, koja nalaže objavljivanje svih relevantnih informacija o preduzeću koje emituje akcije. Neke od ovih informacija mogu da sadrže poverljive podatke o platama rukovodilaca, visine različitih stimulacija, kao i planove i strategije preduzeća. U većini slučajeva ove informacije ne mogu da naude preduzeću, jer nabavna cena sirovina, cena gotovih proizvoda, kao i plate zaposlenih zavise od uslova na tržištu, a ne predstavljaju posledicu objavljenih finansijskih rezulatata.

Ograničavanje slobode delovanja rukovodilaca. Izlaskom na berzansko tržište rukovodioci preduzeća se odriču jednog dela slobode odlučivanja. Dok rukovodioci privatnih preduzeća obično imaju slobodu samostalnog odlučivanja, rukovodioci preduzeća koja izlaze na berzu moraju zatražiti odobrenje borda direktora za odlučivanje o važnijim pitanjima; za najvažnija pitanja nekad moraju tražiti saglasnost i pojedinačnih vlasnika akcija. Redovno informisanje borda direktora povećava razumevanje potreba rukovodilaca, čime se obezbeđuje veća podrška i fleksibilnost u odlučivanju.

Potreba za redovnim izveštavanjem. Preduzeća treba da poštuju različite zakonske propise u pogledu izveštavanja. Godišnje, kvartalno, kao i mesečno izveštavanje zahteva dosta vremena i posvećenosti, kako finansijskih stručnjaka, tako i rukovodilaca.

Troškovi inicijalne javne ponude. Prvi izlazak na berzansko tržište može da zahteva dosta finansijskih sredstava, kao i veliku posvećenost, vreme i energiju rukovodilaca. Najveći pojedinačni trošak inicijalne javne ponude obično predstavlja naknada banci potpisniku (posredniku), koja obično iznosi od 6 do 10% ponuđene cene. U prilog tome, potrebno je izdvojiti sredstva za različite pravne, računovodstvene i ostale naknade.

Nove odgovornosti. Novac i rizik vlasnika privatnog biznisa pripada samo njemu, dok novac i rizik preduzeća na berzi pripada svim vlasnicima njegovih akcija. S ozirom da preduzetnik, odnosno rukovodilac tog preduzeća odgovara i u ime ostalih vlasnika, on mora posvetiti značajnu pažnju mogućim konfliktima interesa. Uz saradnju sa bordom direktora tog preduzeća moguće je te konflikte svesti na najmanju moguću meru.

16.6.3. Poslovanje nakon inicijalne javne ponude

Nakon inicijalne javne ponude, preduzetnik i rukovodioci moraju početi sa održavanjem sastanaka sa vlasnicima akcija i bordom direktora. Sastanci se održavaju u svrhu informisanja vlasnika akcija, koji žele da budu dobro obavešteni o poslovanju

preduzeća. Ako preduzeće ne uspe u potpunosti da ostvari planirane projekcije prihoda, vrednost njegovih akcija narednog dana može da padne za 10% i više. Stoga, glavni izazov rukovodilaca preduzeća nakon inicijalnog izlaska na berzu, jeste održavanje ravnoteže između ostvarivanja i premašivanja očekivanja stejkholdera i implementacije strategije kojom se ostvaruju dugoročni ciljevi preduzeća.

S ozirom da preduzetnik obično predstavlja i generalnog direktora preduzeća, njegov kredibilitet je veoma značajan, a sa druge strane postoje mnogi elementi uspešnosti, koji nisu pod njegovom kontrolom, kao što su fluktuacije u privrednoj grani, promene na berzanskom tržištu, stanje nacionalne i svetske ekonomije. Nezavisno od svega, održavajući dobre odnose sa svim stejholderima i postižući planirani rast, preduzetnci moraju da učvrste svoju lidersku poziciju.

16.7. STUDIJA SLUČAJA

Prvobitna Boston Chicken prodavnica osnovana je od strane dva mlada preduzetnika u Newton-u, američkoj državi Massachusetts. Koncept prodavnice je bio potpuno drugačiji od bilo koje druge fast food franšize koja je u svojoj ponudi imala proizvode od piletine- oni su nudili mariniranu piletinu na roštilju, sveže povrće i razne vrste paciva. Prosečan račun kupaca iznosio je više od $13, što je bilo neobično visoko za jedan fast food.

Džordž Nadaf je imao dvadeset godina iskustva u franšizingu kada je prvi put posetio Boston Chicken prodavnicu 1987. godine. On je sa svojim partnerom, od 1967. godine bio vlasnik 19 KFC franšiza. Osim toga, pokrenuo je dve nove frenšize- Living & Learning Centres i VR Business Brokers. Nadaf je uvideo ogroman potencijal malog Boston Chicken restorana, kojeg je otkupio 1988. godine od njegovih osnivača. Nakon toga sledi period naglog rasta te kompanije. 1989. godine kompanija je počela da nudi franšize, a do kraja 1991. godine posedovala je 43 sopstvena prodajna objekta i 100 franšiza.

1992. godine Nadaf je postao multimilioner prodajući kontrolni paket akcija svoje kompanije grupi nekadašnjih rukovodilaca Blockbuster Entertainment Corp., koji su preimenuli kompaniju u Boston Market. Naredne godine, novi direktor kompanije Skot Bek odlučio je da ponudi akcije svoje kompanije na berzi, sa planom da otvori novih 3000 prodajnih mesta. Ovo je bila veoma uspešna inicijalna javna ponuda, jer su akcije već sledeć dana vredele 140% više. 1997. godine vrednost akcija je opala za više od 50% i kompanija je bila u ozbiljnoj finansijskoj nevolji. Ipak, kompanija nije preko noći prešla put od visokih profita do gubitaka. iako su franšize beležile gubitke usled pada prodaje, matična kompanija je i dalje imala solidne finasijske rezultate.

Krajem te godine kompanija je odlučila da u potpunosti promeni strategiju poslovanja. Želeli su da odustanu od sistema franšizinga i da uspostave celokupno vlasništvo nad sopstvenim biznisom. Ovo je podrazumevalo i određene promene u liniji proizvoda. Nova ponuda je podrazumevala, osim tradicionalnih Boston Market proizvoda, i deserte, salate i gotove trgovinske prizvode. Nova linija proizvoda, odnosno novi format menija ,je imala ulogu da zameni obroke kod kuće, ali je ipak a opet je dozvoljavao kupovinu obroka za poneti. Tada se procenjivalo da će do 2004. godine fast food tržište vredeti 450 milijardi dolara.

Ipak, do kraja 1998. godine rukovodioci kompanije su uvideli da kompanija ne može da izmiri sva svoja dugovanja, tako da su krajem te godine proglasili bankrot. Lanac njihovih trgovina preuzela je McDonald's korporacija, sa prvobtinom namerom da ih pridruže postojećoj mreži svojih restorana. Ipak, dok je McDonald's zatvarao lanac restorana Boston Marketa uvideo je da većina njih generiše pozitivan novčani tok i da veliki broj Amerikanaca voli njihove proizvode. Umesto da zatvore i konververtuju sve u McDonald's restorane, odlučili su da zadrže većinu Boston Market restorana, prošire liniju prizvoda i poboljšaju ugostiteljske usluge.

Do 2004. godine lanac restorana Boston Market nudio je svoje usluge na 115 prodajnih mesta, sa namerom proširenja prodajne mreže u narednim godinama. Oni restorani koji su nudili kućnu dostavu beležili su rast prodaje do 10-15%. Ubrzo nakon toga, Boston Market i McDonald's predstavili su novu vrstu zajedničke franšize- restorane koji će nuditi proizvode i jedne i druge kompanije.[98]

PITANJA ZA VEŽBU

1. Da se nađete u ulozi preduzetnika, koju strategiju bi upotrebili za izlazak iz sopstvenog biznisa?
2. Uporedite strategije izlska iz biznisa.
3. Koji su razlozu za formiranje merdžera?
4. Objasniti strategiju izlaska na berzansko tržište.