



УНИВЕРЗИТЕТ „СИНГИДУМУ“

**ДЕПАРТАМЕНТ ЗА ПОСЛЕДИПЛОМСКЕ СТУДИЈЕ И МЕЂУНАРОДНУ
САРАДЊУ**

МАСТЕР РАД

**Оснивање предузећа у савременом пословном
окружењу у Србији и мотивациони фактори који
утичу на покретање сопственог бизниса**

МЕНТОР:

Проф.др Лепа Бабић

СТУДЕНТ:

Јована Миловановић, 401412/2013

Београд, 2015.

Увод.....	5
Предмет и сврха истраживања	6
Значај и актуелност теме.....	7
Друштвени и научни циљ рада	8
Хипотетички оквир истраживања.....	8
Методе истраживања.....	9
Структура рада	10
1. Оснивање организације	12
1.1.Мисија и визија.....	12
1.2.Циљеви организације.....	13
1.3.Стратегија организације.....	15
2. Лидерство.....	18
2.1.Фактори лидерства	21
2.1.1.Наполеонових шест принципа победе	22
2.2.Приступ лидерству	22
2.2.1.Приступ лидерству као скупу особина.....	22
2.2.2.Приступ лидерству као скупу вештина	23
2.2.3.Приступ стилу лидерства	23
2.2.4.Ситуациони приступ	24
2.2.5.Контингентна теорија	24
2.2.6.Теорија пут – циљ	24
2.2.7.Теорија размене лидер – члан	24
2.2.8.Трансформационо лидерство	24
2.2.9.Тимско лидерство	25
2.3.Улоге и задаци савременог лидера.....	25
2.4.Емоционална интелигенција лидера	27
2.4.1.Големанов приступ лидерству.....	28
2.5.Особине савременог лидера.....	29
2.5.Лидерство и менаџмент/предузетништво у савременом пословном окружењу	31
3. Бизнис план.....	34
3.1.Анализа ресурса	36
3.2.Анализа будућег посла.....	36

3.3.Избор правне форме организације	36
3.4.Анализа пословне идеје	37
3.5.Анализа производа, услуге.....	37
3.6.Анализа тржишта купаца	38
3.7.Анализа тржишта набавке ресурса	38
3.8.Анализа конкуренције	38
3.9.Финансијска анализа.....	38
3.9.1.Пример финансијског плана	39
3.9.1.1.Инвестициона улагања.....	40
3.9.1.2.Извори финансирања	41
3.9.1.3.Обрачун резултата пословања	41
3.9.1.4.Синтетички финансијски извештаји	42
3.9.1.5.Финансијска анализа.....	43
3.9.1.6.Показатељи ефикасности	44
3.9.1.7.Анализа у условима неизвесности	44
3.9.2.Биланс оснивања.....	44
3.10.SWOT анализа.....	45
3.11.Предности и недостаци планирања	46
3.12.Кораци при оснивању предузећа у Србији (у пракси)	47
4. Модел пословања canvas – business model canvas.....	48
4.1.Купци	49
4.2. Вредност за купца (value preposition).....	50
4.3.Канали дистрибуције.....	50
4.4.Грађење релација са купцем.....	51
4.5.Остваривање прихода	51
4.6.Дефинисање кључних ресурса	52
4.7.Кључне активности.....	53
4.8.Стварање кључних партнерстава	53
4.9.Дефинисање структуре трошкова.....	54
4.10.Однос савременог и традиционалног приступа оснивању предузећа.....	54
5. Мотивација	56

5.2.Појам мотивације.....	56
5.2.Карактеристике мотивације.....	56
5.3.Врсте мотива	57
5.3.1.Унутрашњи мотиви	58
5.3.2.Спољашњи мотиви	59
5.4.Приступи мотивацији	59
5.5.Теорије мотивације.....	60
5.5.1. Теорије мотивационог садржаја.....	60
5.5.1.1. Теорија хијерархија потреба	60
5.5.1.2.Двофакторска теорија мотивације.....	60
5.5.1.3.Теорија успеха, припадности и моћи	60
5.5.2.Теорије мотивационих процеса.....	61
5.5.2.1.Теорија очекивања	61
5.5.2.2.Теорија правичности.....	61
5.5.2.3.Теорија циља	61
5.5.2.4.Теорија појачања	62
6. Истраживачки рад.....	63
6.1.Методе и технике истраживања путем анкетирања	63
6.1.1.Узорак	63
6.1.2.Методе анкетирања	63
6.1.3.Употреба анкете	64
6.2.Анализа анкете	64
Закључак	68
Прилог	70
Литература	72

Увод

Привредно друштво је правно лице које обавља делатност у циљу стицања добити.¹ Привредна друштва су мотор привреде, јер им је основни циљ и покретач пословања стицање добити, односно увећање капитала. Добит предузећа подстиче привреду, тако што повећана основица пореза на добит, значи већи порез на добит, већа средства одлазе у буџет што отвара могућности инвестирања државе у инфраструктуру, саобраћајнице, високо капиталне пројекте за које не постоје законске или неке друге могућности да их обавља приватни сектор (нпр. хидроелектране). Улагање, пак, у инфраструктурне пројекте значи запошљавање великог броја радника, ангажовање извођачких предузећа, отвара могућност за већу видљивост и доступност ситних, малих пољопривредних или туристичких газдинстава него раније.

Са друге стране, поваћање прихода предузећа значи повећање пословне активности предузећа, односно веће ангажовање утрошених ресурса како би се остварили дати резултати. То подразумева већу потрошњу материјала, енергије, повећани транспорт, трошкове складиштења, повећано ангажовање радне снаге, режијски трошкови се такође повећавају, као и ангажовање добављача из различитих домена како би се брже, ефикасније и на адекватан начин одговорило на захтев повећане тражње.

Оснивање предузећа у Србији, односно вођење и управљање приватним послом је тежак и озбиљан посао. Формулисање бизнис модела, дефинисање јасне потребе за ресурсима, члановима тима, анализа конкуренције, дефинисање предности и прављење праве стратегије како те предности пренети купцима, како формулисати стратегију продаје, маркетинг стратегију, како доћи до добављача од поверења само су нека од актуелних питања на која будући оснивач мора да мисли.

Маркетинг стратегија је дефинисање циљног тржишта и прављење плана како одредити прави маркетинг микс (цена, промоција, дистрибуција, производ) да би се задовољиле потребе циљног потрошача. План продаје производа, деловања на тржишту је усмерен ка потрошачима и треба да допринесе задовољењу потреба и жеља купаца. Формулисање маркетинг микса на прави начин и избор оптималне комбинације цене, карактеристике производа/услуге, канала дистрибуције и промоције која доприноси максимизирању профита и остваривању дефинисаних циљева је изазов за будућег оснивача.

Приликом избора и дефинисања циљних тржишта потребно је извршити избор: домаћи купци или инострани. Приликом скенирања купаца, будућа организација треба да погледа карактеристике пословања датог купца – преглед доступних финансијских података, да ли је текући рачун блокиран, да ли се стварно налази на датој адреси, да ли имају неког заједничког пословног партнера и каква су њихова искуства. Приликом продаје робе/услуга, организација мора бити свесна да ће се купац уколико је у систему ПДВ-а, пре одлучити за куповину од оног добављача који је исто у систему ПДВ-а, јер му је то 16,67% јефтиније и обрнуто. Са друге стране, приликом набавке потребних ресурса од добављача, организација разматра исте ове

¹ http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_privrednim_drustvima.html од 10.09.2014. године

елементе. Приликом одабира партнера јакo је битно у ком року компанија извршава своје обавезе, колики је период плаћања услуге/производа.

Почетак пословања је најтежи, јер предузеће има доста непознаница са пословањем, нема изграђене односе са добављачима, купцима, тим није уигран, не постоји адекватна свест о законским обавезама и процедурама.

Када је донета одлука о оснивању, бизнис план написан, потврђен модел пословања, компанија може приступити и формалном оснивању.

Предмет и сврха истраживања

Предмет рада је процес оснивања предузећа у Србији и фактори који мотивишу људе да оснују предузеће. Овај рад отвара важне теме у вези са остваривањем пословне идеје и њене реализације. Шта мотивише људе на започињање сопственог предузећа? Шта будући власник треба да зна пре него што започне сопствени бизнис? Које су предности, мане и слабости пословања у Србији? Које су особине личности које подстичу на предузимање акције за оснивањем предузећа? Да ли је могуће основати предузеће у Србији, а да се претходно не познају законска правила? Како дефинисати циљ постојања организације, зашто се оснива предузеће, како формулисати основну мисао постојања предузећа?

Савремено пословање подразумева јаку конкуренцију у скоро свим гранама привреде. Чак и у ситуацијама када компанија прва пласира дати производ, односно услугу на тржишту (тзв. market maker)², уколико постоји тражња, убрзо ће се појавити исти или слични производи који дату потребу купца могу задовољити. Могуће је производ или услугу набавити из увоза за готово исту или нижу цену од цене коштања производње што ће оборити цену производа или услуге на тржишту.

Како пословати у савременом пословном свету, како дефинисати своју стратегију, да ли освајати нове производе/услуге и тржишта или се фокусирати на постојеће, да ли се одлучити за куповину или производњу, како дефинисати и осмислити живот предузећа у наредних 10 година и да ли је то уопште могуће у ери технологије где се готово свакодневно пласирају нови производи и услуге и мењају геополитичке, социјалне и друштвене околности? Одговоре на ова питања имају, знају и дају лидери. У циљу изналажења узрока оснивања предузећа у раду су обрађене теме лидерства, особине лидера и мотивација на различитим нивоима организационе структуре.

Почетак пословања подразумева почетни капитал и ресурсе; основни извор финансирања везује се за уштеђевину власника на почетку бављења бизнисом, јер су остали начини набавке капитала скупи, тешко доступни или је потребно да прође одређено време, нпр. од аплицирања за средства док се средства не обезбеде. Пословање у самом почетку директно зависи од тима који је обично сачињен од свега неколико људи, а највише од способности власника, оснивача, да обезбеди тржиште, успостави добру пословну климу, оствари приходе како би се обезбедила

² <http://www.investopedia.com/terms/m/marketmaker.asp> од четвртка 03.09.2015. године

средства потребна за функционисање организације – трошкови зарада, ангажовања људи, материјални трошкови, трошкови набавке ресурса потребних за производњу производа/вршење услуга.

Управо те особине:

- Енергија за обављање великог обима посла, достизање немогућег
- Могућност за мотивисање других
- Спремност за доношење „тешких одлука“
- Способност претварања визије у резултат³

Џон Велч истиче као потребне особине за сарадника, менаџера, лидера.

Сврха овог рада, односно његов циљ и корист је утврђивање узрока, али и услова у пословном окружењу који подстичу на отварање предузећа. Ово је у раду постигнуто кроз сублимацију и преглед основних категорија у процесу пре оснивања предузећа, дат је преглед корака битних за оснивање пре и након уписа у дати регистар пословних субјеката, објашњени су појмиви лидера и мотивације. Овај рад будућим власницима предузећа даје основне кораке и претпоставке пре отпочињања бављењем сопственим бизнисом, односно упућује будуће власнике на различите теме о којима треба да размишљају, како да их разраде и направе план деловања.

Значај и актуелност теме

У Србији је број предатих финансијских извештаја привредних друштава за 2013. је 94.362, док их је за 2012.годину било 93.369.⁴ Повећано оснивање привредних друштава је свакако позитивна информација у моменту док је стопа незапослености у Србији 20,3%⁵. Повећан број новооснованих предузећа значи већу тражњу за радном снагом. Ако је будући власник новооснованог предузећа незапослен, може почети да ради у сопственом предузећу, односно уколико је већ запослен и заснива радни однос у сопственом предузећу, на његово место ће се запослити неко друго. Уједно незапосленост као стварност Србије и један од најактуелнијих феномена како младих, тако и генерално је представљена и на странама 35.и 41. Експозеа председника владе⁶ као један од главних циљева владе, што најбоље доказује актуелност теме.

Бављење сопственим бизнисом, односно значај и актуелност постојања услова за отпочињање сопственог бизниса у земљама, доказује и чињеница да је управо ово један од критеријума Светске банке за рангирање земаља. За стварање пословне климе за отпочињање сопственог бизниса веома су битни законски оквири, ефикасност администрације, државних органа. Према извештају Светске банке⁷ Doing business 2015 Going Beyond Efficiency од 186. Рангираних земаља, Србија се по прогнози услова пословања за 2015. налази на 91. месту док је на 66.месту по условима за отпочињање бизниса. Ово су јако битно подаци које треба пратити, трудити се да из годину у годину буду бољи како би се повећавала стопа конкурентности Србије, привукли страни инвеститори, спречио „одлив мозгова“, привукли наши

³ Машић Б, Бабић Л, Ђорђевић – Бољановић Ј, Добројевић Г, Веселиновић С. (2010) *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 416

⁴ <http://www.apr.gov.rs/> од 01.09.2014.године

⁵ <http://www.minrzs.gov.rs/> од 09.11.2014.године

⁶ <http://www.srbija.gov.rs/> од 16.11.2014.године

⁷ <http://www.doingbusiness.org/> од 16.11.2014.године

људи из дијаспоре да започну сопствени бизнис у Србији, као и охрабрили становници наше земље да се баве сопственим бизнисом у нашој земљи.

У условима када је потребно препознати и искористити конкурентску предност, брзо одреаговати, донети стратегију и пропратне кораке у остваривању циља, креирати тим за успех долазе до изражаја појединци, њихове особине, способности, могућности и умеће. Управо значај, моћ и мотивација коју појединци, лидери, имају за оснивање предузећа и креирање пословне климе представљају значај и актуелност изучавања теме овог рада.

Друштвени и научни циљ рада

Бављење сопственим бизнисом је вишеструко значајно за функционисање државног система из више разлога: повећање стопе запослених становника, као што је наглашено, затим, повећање бруто националног дохотка друштва, могућност смањења спољног дефицита, насталог по два основа: 1) да се новооснована предузећа баве новим делатностима у нашој земљи и на тај начин смањују увоз датих производа и услуга, јер их је могуће набавити код нас и 2) извозе своје производе/услуге и за толико повећавају позитивну разлику спољнотрговинске размене наше земље.

Друштвени допринос овог рада управо је скретање пажње на све значајне теме приликом отпочињања сопственог бизниса, односно спој свих значајних тема за отпочињање сопственог бизниса на једном месту је допринос овог рада.

Научни допринос овог рада је приказ значаја мотивације, особина личности за оснивање предузећа и успешно пословање. Циљ је приказ различитих теоријских приступа мотивацији, али и лидерству одакле читалац може сазнати више о особинама и утицају на пословање организације.

Хипотетички оквир истраживања

Генерална хипотеза овог истраживања је да су особине личности и мотивација будућег оснивача значајни фактори за покретање сопственог предузећа.

Посебне хипотезе су:

- Самопоуздање предузетника је значајан фактор за покретање сопственог бизниса.
- Самоиницијатива предузетника је значајан фактор за покретање сопственог бизниса.
- Могућност личног развоја предузетника је значајан фактор за покретање сопственог бизниса.
- Одлучност предузетника је значајан фактор за покретање сопственог бизниса.
- Могућност високе зараде предузетника је значајан фактор за покретање сопственог бизниса.

Методе истраживања

Методе истраживања изучава научна дисциплина која се назива методологија. Методологија је општа дисциплина и ослања се на логику и гносеологију.

Научним методом се назива скуп радњи и поступака помоћу којих се долази до научне истине и сазнања.⁸

У овом научном раду, примењиваће се више различитих метода, односно научна закључивања и спознаје научне истине и то: индукција, дедукција, анализа, апстракција, посматрање, дескрипција, док ће извори бити релевантна домаћа и инострана литература, интернет извори и савремена пословна пракса.

Индукција је научни метод генерализације, односно поступак где се полази од појединачних случајева и уопштавањем се долази до општих сазнања. Искуство је претпоставка индукције. То је метод где ток мисли иде од појединачног ка општем.

Дедукција је метод који прати ток мисли од опшег ка појединачном. Дедукција подразумева познавање општих ставова, принципа, на бази којих се долази до појединачних закључака.

Анализа је поступак рашчлањивања, разлагања целине на њене саставне елементе у циљу истраживања и изучавања елемената, али и односа између елемената. Синтеза је поступак супротан анализи и представља повезивање елемената у интегралну целину у циљу доласка до општих правила и сазнања.

Апстракција је логички поступак где се у мислима издвајају одређене особине појава, предмета, а све у циљу откривања њихове суштине.

Посматрање је метод прикупљања података путем опажања, додира, мираса, односно путем чула.

Дескрипција је поступак писменог или усменог описивања манифестационих обележја неког предмета или појаве.⁹

Анкета као техника прикупљања података биће организована за потребе овог научно – истраживачког рада. Анкета, тачније упитник, биће спроведен електронски. Упитник је затвореног типа и испитаник рангира одговоре од 1 – потпуно нетачно до 5 – потпуно тачно. Анкета је стандардизована, односно иста питања се постављају свим испитаницима. Узорак је релативно мали, испитаници нису изабрани методом случајног узорка, већ на основу одређеног критеријума.

⁸ Миљевић М. (2007) *Методологија научног рада*, Филозофски факултет Универзитета у Источном Сарајеву, Пале, стр.154

⁹ Петковић В. (2014) *Методологија научног истраживања*, Висока школа за предузетништво и економију, Ваљево, стр.81

Структура рада

Овај научни рад се састоји се из 7 делова који су међусобно повезани основном идејом овог рада, а то је како реализовати своју пословну идеју, који мотивацини фактори подстичу на покретање сопственог бизниса, како план спровести у дело, да ли су потребна предзнања о пословном окружењу и која.

У уводу овог рада дефинисана је корист, актуелност теме, значај и циљ ове теме за друштво. Такође, дефинисана је хипотеза и побројане коришћење научне методе у току рада.

У поглављу о оснивању предузећа објашњено је како дефинисати мисију и визију предузећа, њихово значење, сврха и наведени примери. Поред мисије и визије показано јешта су циљеви, како се они деле, стратегија као елемент пословања који амерички професори економије Каплан и Нортон истичу као један од најважнијих у савременом пословању обрађена је у овом раду уз приказ стратегијске мапе поменутих професора са Харварда.

У поглављу о лидерству објашњен је појам лидерства и моћи, као и утицај лидерства на савремену економију, спецификарени су и објашњени фактори лидерства. Како се веома често Наполеон Бонапарта истиче као пример лидера и војног стратега, у овом поглављу дати су Наполеонове принципи успеха. Објашњена је емоционална интелигенција лидера и различите врсте лидера (визионар, тренер, старатељ, демократа, регулатор, командант). Приказани су задаци и улога коју лидер има у организацији, илустрован је уникат модел ПАЕИ који је утемељио професор Исак Адизес и дат приказ пожељних и потребних особина које лидер треба да има. Сублимиране су теорије о лидерству и утицај лидера на окружење, сходно свакој теорији и објашњен однос између лидера, менаџера и предузетника.

Бизнис план као претпоставка сваког започињања бизнисом описан је у следећем делу овог рада, где је приказано како направити добар бизнис план, а не превидети значајне елементе будућег пословања, дат је пример финансијског плана и биланса оснивања, објашњена је Swot анализа као техника планирања и делови у ком су приказане предности, односно недостаци планирања. У овом делу дат је преглед корака за оснивање предузећа у пракси.

У четвртом делу овог рада описан је пословни модел canvas за кога поборници овог модела кажу да је будућност пословног планирања, приказана је вредноста мапа и описане компоненте модела. Такође у овом делу приказане су предности и мане овог модела у односу са традиционалним моделом бизнис плана.

У поглављу о мотивацији објашњени су појам и карактеристике мотивације као и утицај мотивације на савремену организацију, спецификарени су и објашњени фактори мотивације, унутрашњи и спољашњи мотиватори који опредељују понашање запослених у организацији, сублимиране су теорије о мотивацији и утицај мотивације на радно окружење, сходно свакој теорији.

У делу истраживачки рад објашњене су методе и технике коришћене у анкетирању, објашњен узорак и употреба анкете. За потребе овог истраживања, спроведена је

стандардизована анкета, где узорак није изабран методом случајног узорка, већ на основу утврђеног критеријума. Такође, добијени резултати су анализирани и налазе се у овом поглављу.

У закључку је направљен сажетак основне идеје рада, утврђени су основни мотиватори за покретање сопственог бизниса. Показано је зашто је битно да будућа организација поседује предзнања о пословном окружењу, конкуренцији, законским оквирима. Дат је преглед елемената које треба разрадити, планирати њихов развој и њихову међусобну синергију како кроз традиционалан приступ оснивању – бизнис план, тако и кроз савремени приступ – пословни модел canvas.

1. Оснивање организације

1.1. Мисија и визија

*Визија је оно што може бити.
Мисија је оно што желимо да буде.
План Стратегије је како то постижемо.
Howard G. Haas and Bob Tomarkin*

*Циљеви су неопходни у свакој области где
перформансе и резултати директно и витално
утичу на опстанак и просперитет организације.
Peter E. Drucker¹⁰*

У савременом пословању, приликом стратегијских избора и доношења стратешких одлука, менаџмент мора имати јасно дефинисан низ управљачких одлука, избора и процедура. Стратешко управљање најчешће се у пракси остварује по принципу: визија – мисија – циљеви – политика – стратегија – тактика – оператика¹¹. Визија је на врху и представља идеју водилу приликом бављења бизнисом. То је „далекосежна замисао о предвидљивом и жељеном развоју догађаја или подухвата“¹². Она треба да буде јасно дефинисана, да подстиче инспирацију, мотивисаност, жељу за иновацијом, радом, напретком.

Ефектна визија треба да буде:

- Замислива: преноси слику о томе како ће изгледати будућност,
- Привлачна: погодна у односу на различите интересе стејкхолдера,
- Могућа: садржи реалне, остварљиве циљеве,
- Фокусирана: довољно општа да дозволи индивидуалну иницијативу и алтернативне облике реаговања с обзиром на променљиве услове
- Пгодна за комуникацију: лако се преноси другима. Може да се објасни за 5 минута¹³.

Strawberry energy и Nordeus младе српске, али успешне и светски признате компаније своје визије су формулисале да доприносе стварању бољег света (Strawberry energy) и Сви за једног, један за све (Nordeus). Уједињење нације су визију формулисале као Свет је твој, а Oxfam international као Моћ људи против сиромаштва.

¹⁰ Машић Б, Бабић Л, Ђорђевић – Бољановић Ј, Добројевић Г, Веселиновић С. (2010) *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 176

¹¹ Јокић Д, Панић С, Микић А. *Предузетништво новог доба*, ¹¹ Јокић Д, Панић С, Микић А, Београд, стр. 281

¹² Машић Б, Бабић Л, Ђорђевић – Бољановић Ј, Добројевић Г, Веселиновић С. (2010) *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 176

¹³ Машић Б, Бабић Л, Ђорђевић – Бољановић Ј, Добројевић Г, Веселиновић С. (2010) *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 176

Мисија представља модел како остварити визују предузећа у односу на окружење, конкуренцију, стејкхолдере. То је сврха постојања организације. Она визију чини остваривом и обухвата информације¹⁴:

- Производ/услуге предузећа,
- Тржиште,
- Технологије,
- Слоган,
- Јавни имиџ,
- Циљеви предузећа,
- Бизнис модел предузећа,
- Брига за запослене,
- Филозофија предузећа.

Циљеви ближе одређују мисију предузећа и дају одговоре како остварити задату мисију предузећа. Том приликом треба водити рачуна да свака интересна група (власници удела, акционари, радници, локална самоуправа, влада, финансијске институције, кредитори, потрошачи) има своје специфичне циљеве. Пред менаџерима је озбиљан, тежак и нимало једноставан посао да дефинишу циљеве, а потом их изmere, квалификују и дају смернице за њихово остваривање.

Политика је умеће индивидуалног и колективног деловања да се опредељени циљеви остваре¹⁵. Политика предузећа се обично везује за умеће топ менаџмента да оствари задате циљеве, дефинише стратегију, позиционира предузеће на тржишту. Она се доноси на дужи временски период.

Стратегија је модел како остварити дефинисане циљеве, односно дефинише начине за остваривање циљева. Стратегија је грчка реч и значи вођство. Стратегија се везује за спровођење циља, односно посла, пројекта.

Тактика је краткорочно спровођење дефинисане стратегије.

Оператика је оперативно спровођење тактике.

1.2. Циљеви организације

Циљеви предузећа су достигнућа која менаџмент предузећа жели да оствари. Они проистичу из мисије предузећа и представљају намеравано стање/ситуацију у које предузеће жели да стигне, односно резултате које организација жели да оствари.

Циљеви се могу класификовати по основу различитих критеријума¹⁶:

¹⁴ Машић Б, Бабић Л, Ђорђевић – Бољановић Ј, Добројевић Г, Веселиновић С. (2010) *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 178

¹⁵ Јокић Д, Панић С, Микић А. *Предузетништво новог доба*, (2010) Јокић Д, Панић С, Микић А, Београд, стр. 281

¹⁶ Машић Б, Бабић Л, Ђорђевић – Бољановић Ј, Добројевић Г, Веселиновић С. (2010) *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 179

- Према нивоу организације разликују се: стратегијски (на нивоу организације), тактички (средњи ниво организације), оперативни (ниво одељења),
- Према могућности квантификације постоје: опипљиви циљеви (РОИ, РОЕ, тржишно ичесће, проценат извоза) и неопипљиви циљеви (развој способности менаџера, задовољство и мотивација запослених),
- Према хијерархијском нивоу циљеви се деле на непосредне и посредне циљеве,
- Према планском хоризонту разликују се: дугорочни, средњерочни и текући циљеви
- Према нивоу друштвене одговорности, може се говорити о: економским циљевима (максимирање профита за власнике), циљеви – брига за потрошаче, циљеви – брига за запослене, циљеви – брига за екологију и циљеви – брига за државу у најопштијем значењу.

Питер Дракер стратегијске циљеве дели на:¹⁷

- 1) Положај на тржишту:
 - Учешће на тржишту,
 - Развој производа и тржишта,
 - Услуге потрошачима;
- 2) Иновације:
 - Иновације на производима и услугама
 - Иновације у организационим вештинама и активностима;
- 3) Продуктивност:
 - Ефикасно коришћење ресурса на производњи резултата;
- 4) Физички и финансијски ресурси:
 - Развој извора финансирања,
 - Ефикасно коришћење финансијских ресурса,
 - Развој извора снабдевања,
 - Ефикасно коришћење физичких ресурса;
- 5) Профитабилност:
 - Утврђивање циљева за повраћај, тј. принос на уложена средства као мера различитих индикатора (РОИ, РОЕ, профитна стопа)
 - Профитабилност за подршку свих циљева организације
 - Профитабилност као подршка опстанку и развоју организације;
- 6) Перформансе и развој менаџера:
 - Развој менаџера и перформанси кроз развојне програме и циљеве, као мере перформанси
- 7) Перформансе и став радника:
 - Развој вештина и ставова радника кроз актуелне, специфичне мере перформанси (остарења)
- 8) Друштвена одговорност:
 - Одговорност за утицај на заједницу и друштво

¹⁷ Машић Б, Бабић Л, Ђорђевић – Бољановић Ј, Добројевић Г, Веселиновић С. (2010) *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 180

1.3. Стратегија организације

Стратегија је теорија бизниса једне организације¹⁸

Peter E. Drucker

Стратегија обухвата различите димензије организационих промена – од краткорочних повећања продуктивности до дугорочне иновативности¹⁹. Као најбољи начин за приказ и формулисање стратегије Каплан и Нортон су идентификовали стратегијске мапе које описују процес стварања вредности путем узрочно – последичних веза у оквиру финансијске, перспективе купца, перспективе процеса и перспективе учења и раста.

У оквиру мапе, они су објединили и повезали кључне елементе пословања. Организација да би постојала мора дугорочно да ствара вредност за будућег власника. То се постиже задовољавањем потреба купаца, што истовремено утиче на финансијска мерила. Остварењу циља и повећању материјалних мерила, доприносе нематеријални ресурси: култура, људски ресурси, технологија, know how, goodwill, лиценце.

Финансијска перспектива показује материјалне резултате стратегије: пословни приход, прилив новца, приход по купцима, трошкови по јединици производа, повраћај на улагања, ликвидност, профитабилност, удео прихода од продаје појединих производа у укупно оствареном приходу.

Перспектива купца показује остварене резултате за купца: потребе које му задовољава услуга/производ, задовољство, задржавање постојећих купаца, раст нових купаца, тржишно учешће, учешће у грани.

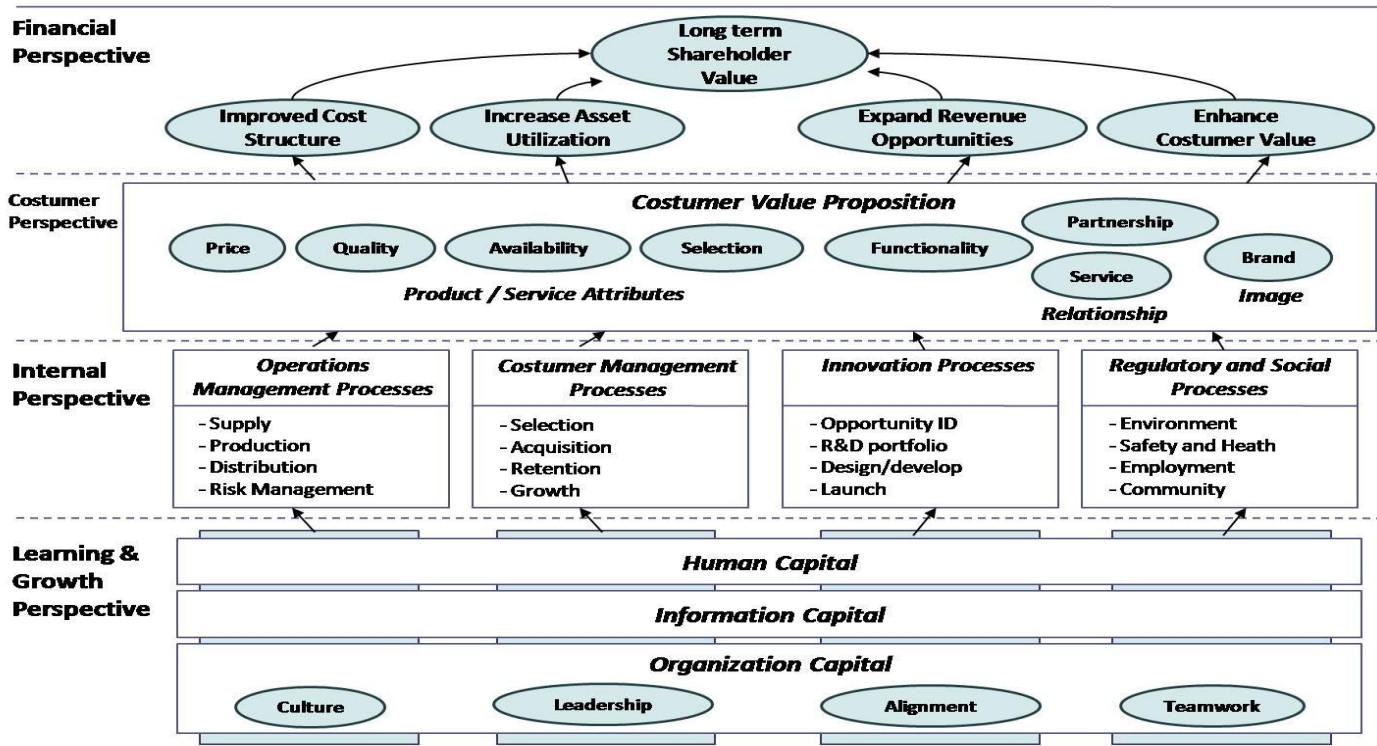
Перспектива процеса обухвата идентификовање основних процеса који треба да се унапреде како би се спровела дефинисана стратегија и максимизирала вредност. У организацији постоје свакодневни процеси које треба идентификовати, распоредити их у складу са постојећим ресурсима и ускладити их тако да се остварују задати циљеви. Ту спадају: квалитет, наручивање од добављача, комуникација са финансијским институцијама, маркетинг стратегија, време израде.

Перспектива учења и раста приказује људске ресурсе, систем вредности, климу, пословну културу који су механизам подршке и спровођења дефинисане стратегија, односно увећања вредности: задовољство запослених, сигурност запослених, улагања у обуке, знање запослених, мотивисаност запослених.

¹⁸ Милетић С, Луковић В. (2007) *Менаџмент стратегија и бизнис предузећа*, Економика, Ниш, стр.9

¹⁹ Каплан Р, Нортон Д. (2010) *Премија за успех: повезивање стратегија с операцијама ради стицања конкурентске предности*, Факултет за економију, финансије и администрацију, Суботица, стр.11

Strategy Map



Извор: <http://yanirahmawati.blogspot.com/> од среде 04.02.2015.године

У савременом пословном свету, стратегија је кључна за опстанак на тржишту, преузимање ризика, креирању пословног амбијента и представља основно оружје, односно оруђе спровођења пословне политике.

Пословна политика мора имати континуитет и бити усмерена на циљ. Спрега између пословне политике и циља је стратегија. Она дефинише начине за остварење пословног циља, односно спровођење пословне политике. Дакле, стратегија почиње након што се дефинишу циљеви и пословна политика организације.

Приликом дефинисања/избора стратегије, јако је битно узети у обзир тржишне могућности, расположиве ресурсе, конкуренцију, потребе потрошача, досадашњи развој гране, али и очекивања и потенцијале у будућности.

Стратегија се формулише за одређено предузеће, за одређено време у тачно одређеном пословном окружењу и мора се спроводити у дефинисаном року. У супротном, и најбоља бизнис стратегија нема смисла, јер није исто да ли предузеће креира производ/грану или у тој делатности већ постоји конкуренција, да ли се стратегија спроводи у складу са планираном временом или су се у међувремену у пословном окружењу појавиле промене којих није било у периоду дефинисања стратегије.

Стратегија је одбрана, али и оружје предузећа на промене у пословном амбијенту. Предузеће мора бити оспособљено да послушнује промене у пословном окружењу. За успех предузећа јако је битна способност, али и брзина прилагођавања променама. Улога стратегије је да јасније дефинише циљеве организације. Такође, она се односи на средства којима се циљ остарује.

За формулисање и спровођење стратегије предузећа користе јапански партиципативни метод, метод, систем управљања помоћу циљева, методе управљања укупним квалитетом, шест сигма, каизен и методе процене из програма награђивања и др.²⁰

²⁰ Албијанић М. (2013) *Стратегијски менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.48

2. Лидерство

„Лидер је дилер наде“

Наполеон Бонапарта

Лидерство као појам старо је као и сама цивилизација²¹. Човек је имао потребу да се организује у групе јер му је опстанак тако био лакши. Тада се и јавила потреба за вођом, односно лидером. Вођа је био човек који је организовао, планирао, имао визију и припадници групе су га следили.

Лидерство као феномен проучаван је парцијално у оквиру других наука. Лидерство је релативно млада научна дисциплина и самостално се проучава од друге половине 20. века. Тада се схватио значај који лидерство има на функционисање организације, групе, али и читаве нације, а посебно у историјским приликама након Другог светског рата и јаким личности које су успеле да мобилишу милионе тадашњег становништва, верујући у лидера и деструктивну идеју. Такође, глобализација, јачање крупног капитала, повећање броја мултинационалних компанија, технолошки напредак, развој електронике и технологије, довео је до стварања нових грана привреде, нових производа и идеја и отворили су питање живота пословне организације и значај предузећа за функционисање људи, породица, група људи, нација.

Лидер је особа која је на челу групације и изучаван је из политичког, социолошког, филозофског аспекта. У овом раду ће бити изучаван лидер и пословној организацији и биће приказан утицај лидера на организацију и пословање компаније.

У савременом пословном свету готово свакодневно се могу чути термини као што су промене, управљање променама, динамичност, успешан менаџмент, како бити успешан менаџер, пожељне особине менаџера, али и пожељне особине радника. Акценат се ставља на брзину промена, лидерство и важност управљања и доношења правих одлика. У савременим условима, где је пословна промена чињеница, прилагођавање променама више није довољно. Промене треба предвидети, креирати, утицати на њих. С тим у вези се као креатори промена сматрају лидери и истиче њихова улога у пословању.

Лидерство је феномен стар колико и сама цивилизација. Лидерство се кроз историју везује за вођу групе, односно потребу лидера да води групу, али и потребу групе да има вођу, да га поштује, слуша и прати. Лидерство се означава као процес „три и“, који подразумева особине: **и**спитивање, **и**нформација, **и**нтроспекција то је процес личног развоја, акумулације искуства и стварања визије.²² Етимолошки реч лидер је староперсијска реч и значи *ићи, путовати*.

Постоји више приступа лидерству и самом дефинисању лидера. Једна група аутора сматра да се лидери рађају, док други сматрају да се лидерство може научити. У великим корпорацијама, постоје департмани који се баве људским ресурсима, развијањем метода за побољшање мотивације радника, изналажењем начина како запослене усмерити, стручно

²¹ <http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm> од четвртка 03.09.2015. године

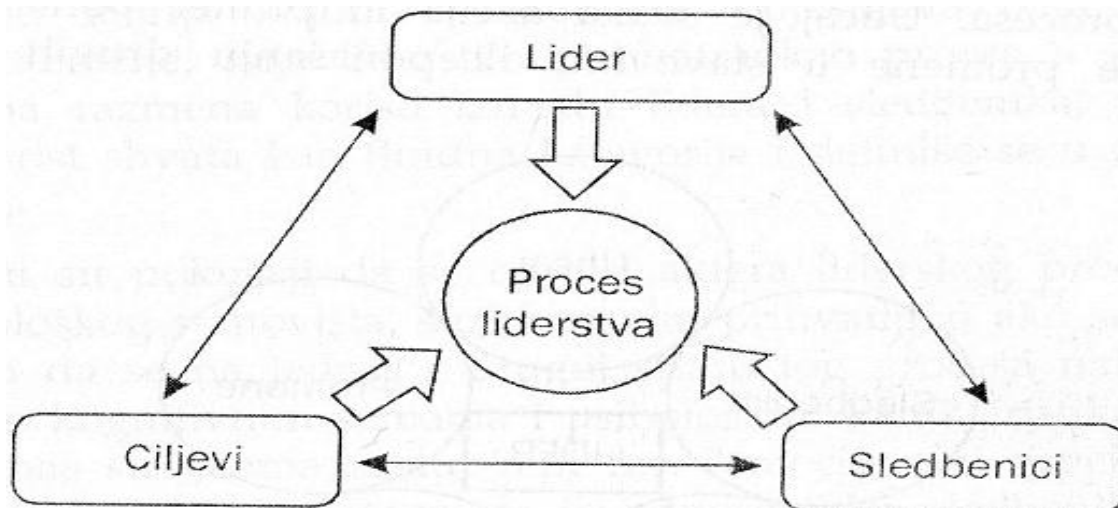
²² Михаиловић Д, Ристић С, (2011) *Лидерске компетенције*, Факултет организационих наука, Београд, стр. 68

усавршавати и наводити на праћење промена. Постоје и тренинг центри који су усмерени ка менаџменту, односно ка топ менаџменту, као делу управљачке структуре који доноси стратешке одлуке, дефинише пословну политику и формулише циљеве и пут пословања организације.

Приликом дефинисања лидерства, важно је издвојити:²³

1. Лидерство је процес
2. Лидерство је власништво и утицај
3. Лидерство се јавља у контексту групе
4. Лидерство подразумева остваривање циља.

1. Суштина процеса лидерства су методе и технике које лидер користи како би пренео утицај на своје сараднике. То се остварује кроз позитиван однос и узајамна осећања између лидера и сарадника. Следбеници верују свом лидеру, воле га, поштују, цене и мотивисани су да заједно остваре сан, циљ. Интеракција између лидера и следбеника се остварује кроз комуникацију, организациону културу, подизање мотивисаности запослених.



Извор: Стојановић Алексић В.(2007) Лидерство и организационе промене, Универзитет у Крагујевцу економски факултет, Крагујевац, стр.11

Лидерство је процес који се одвија у организацији, порука лидера мора бити упућена следбеницима на начин да им је блиска, да их подстакне, да остави утисак да лидер верује у то, има план и зна шта ради.

2. Лидерство је власништво и утицај који се остварује између лидера и следбеника. Везује се за скуп карактерних особина, али и квалитативних атрибута везаних за обављање посла у организацији. Најбитнији елементи су положај лидера у организацији, затим улога коју има, функцију коју обавља, делокруг посла за који је задужен. Овде спадају и социјални аспекти лидера, црте личности, карактер.

²³ Машић Б, Бабић Л, Ђорђевић – Бољановић Ј, Добројевић Г, Веселиновић С. (2010) *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 418

3.Лидерство се јавља у групи. Дакле, постоји лидер и следбеници, који прате његову визију, верују у њу и желе да је остваре. Лидерство је остваривање, преношење утицаја на групу ради остваривања заједничког циља. То може бити група од свега неколико појединаца, може бити сектор, цела организација, али и читава нација.

4.Лидерство је усмерено на остваривање циља. Лидери дефинишу визију, окренути су ка будућности, креирају промене и инспиришу друге да их спроводе, односно да им помогну у спровођењу. Моћ подразумева утицај који особа – лидер изврши на друге људе – следбенике како би се понашали на утврђен, прихватљив начин, односно како би остварили циљ који је лидер дефинисао.

У предузећу моћ је у директој вези са организационом структуром , тако појединци или група појединаца која је на самом врху организационе структуре поседује највећу моћ.

Моћ као појам у себи садржи више елемената²⁴:

- Потенцијал или способност – ово значи да се она не мора нужно користити
- Однос зависности – испољава се кроз вршење утицаја једне особе на понашање, друге особе; зависност је већа уколико је ресурс који контролише особа која поседује моћ редак, незаменљив и важан
- Поседовање дискреционог права избора – особа над којом се врши утицај има могућност да одбије да се понаша на одређени начин.

У пословној организацији постоје пет извора моћи:²⁵

- Легитимна моћ – заснована је на позицији коју особа обавља у организацији
- Моћ награђивања – заснована је на праву лидера да награђује појединце у организацији; постоје различити видови награђивања: бонуси, менаџерске награде, повећање плате, стимулација, унапређење, додела поклон ваучера, додела занимљивих пројеката
- Моћ принуде – подразумева право лидера да контролише, казни, деградира сараднике са којима није задовољан; начини казне су: давање послова које сарадник не жели, укидање повишице или звања
- Експертска моћ – произилази из поседовања специјалних знања и вештина лидера потребних за обављање пословних активности
- Референтна моћ – се односи на личне особине лидера, не за позицију и положај на ком је у пословној хијерархији. Референтна моћ изазива дивљење код следбеника и заснива се на харизми лидера, жељи следбеника да буду као лидер.

Према Филипу Котлеру постоји шест карактеристика успешне примене моћи – лидери треба да:

²⁴ Машић Б, Бабић Л, Ђорђевић – Бољановић Ј, Добројевић Г, Веселиновић С. (2010) *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 425

²⁵ Стефановић Н, Стефановић Ж. (2007) *Лидерство и квалитет*, Машински факултет у Крагујевцу, Крагујевац, стр.2

- | | |
|-----|---|
| (1) | Разумеју извор своје моћи и своје понашање усклађују са представом коју људи о њима имају |
| (2) | Схватају да сваки од пет извора моћи има своју тежину |
| (3) | Схватају да је сваки од пет извора моћи користан и значајан за њихов рад |
| (4) | Имају циљ коме теже у каријери |
| (5) | Понашају се зрело и имају самоконтролу |
| (6) | Схватају да је моћ неопходна да би се обавио посао |

Извор: Черовић С. (2009) Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, стр.328

Извори моћи су међусобно зависни и испреплетани. Моћ лидера у пословној организацији треба првенствено да буде заснована на легитимној моћи, али у тесној вези са стручном, моћи награђивања и принуде.

Савремени начин пословања захтева поседовање и коришћење наведених врста моћи са мером, јер уколико је лидер изузетно харизматичан, поседује специјална знања, и следбеници прате његова упутства, погрешна идеја лидера може довести до кобних последица за организацију.

Лидерство је друштвени феномен који подразумева много више од коришћења моћи. У пословној организацији, лидер поред моћи, мора осећати организацију, пословну културу, разумети пословну делатност организације, потребе купца, економске карактеристике дате гране, конкуренцију, дефинисати компаративне предности предузећа у односу на конкуренцију, осећати потребе и понашање својих сарадника.

2.1.Фактори лидерства

Фактори лидерства су:²⁶

- Особине лидера
- Особине следбеника
- Карактеристике средине.

У наставку рада, у наредном поглављу, биће детаљније објашњени теоријски приступи лидерству, јер се у зависности од теорије, значај и особине лидера, следбеника, окружења и ситуације различито третирају.

Лидер је енергичан, прихвата одговорност, мотивише запослене, креира пословни амбијент. Лидер је харизматичан, следбеници га поштују, он улива веру следбеницима да ће остваривање његове идеје донети добробит организацији. Он је фокусиран на успех, а достизање успеха, односно жељених резултата, лидер постиже тако што јасно и прецизно формулише стратегију остваривања циља и презентира је следбеницима на начин да следбеници желе да дају свој допринос и учествују у реализацију циља, јер верују у идеју лидера.

²⁶ Стефановић Н, Стефановић Ж. (2007) *Лидерство и квалитет*, Машински факултет у Крагујевцу, Крагујевац, стр.7

Особине следбеника, односно чланова тима су веома битне за остваривање мисије и визије лидера. Лидер своју идеју не може сам да реализује, потребан му је квалитетан тим, тим са којим ће заједно оstarити сан. Да би организација остварила успех потребно је да постоји међусобно поверење лидера и тима, следбеници треба да су мотивисани, да поседују потребна знања и вештине, да су спремни на промене које су замислили лидери и с тим у вези да стекну нова знања, да прихвате нове циљеве, да су предузимљиви и спремни да суделују у остваривању заједничког успеха.

Карактеристика средине је трећи битан елемент лидерства јер сан лидера, односно његово остварење, ставља у реалне оквире дате средине са интерним и екстерним факторима окружења. Интерно окружење се везује за дату организацију, односно вредности компаније, радно време, мотивисаност запослених, висину зараде, образовање запослених. У екстерне факторе спадају економске, политичке, моралне, социјалне променљиве које лидер и организација не могу да креирају. То су: монетарна политика, правни оквир, државна регулисаност у датој грани, фискална политика, карактеристике тржишта, тражња и понуда, технолошки развој гране итд.

2.1.1. Наполеонових шест принципа победе

*„Јача је војска магараца коју
предводи лав од војске лавова
коју предводи магарац“
Наполеон Бонапарта*

У литератури се често наводи Наполеон као пример лидера. Принципи његовог успеха су:²⁷

- Тачност – свесност, истраживање и непрекидно планирање
- Брзина – смањење отпора, повећање брзине и обезбеђивање фокуса
- Флексибилност – формирање тимова који су прилагодљиви, оспособљени и јединствени
- Једноставност – јасни, једноставни циљеви, поруке и процеси
- Карактер – интегритет, смиреност и одговорност
- Морална снага – обезбеђење реда, сврхе, признања и награда.

2.2. Приступи лидерству

2.2.1. Приступ лидерству као скупу особина

У двадесетом веку, научници су приступали лидерству као скупу особина – trait approach. Ово представља један од првих систематичних приступа изучавању лидерства. Повод за изучавање је потреба да се утврде карактеристике „великих људе“, најпре из политике, војске, друштва. Повећањем броја великих и успешних војсковођа, државника, политичара, формирањем нових нација и њиховим вођама, јавља се и потреба за изучавањем лидера у

²⁷ Manas Dž. (2007) *Наполеон о пројектном менаџменту*, Leo Commerce, Београд, стр.110

друштву као целини. Идеја научника поборника овог приступа је да лидери поседују скуп особина, урођених квалитета које лидера издвајају од нелидера²⁸. Они из овог разлога трагају за том скупином особина како би у великим насталим друштвеним променама, знали ко је лидер, а ко не.

Крајем деведесетих година, научници попут Bryman, Kirkpatric и Locke се враћају овом приступу лидерства. Истичу се различите особине које лидере чине лидером као што су: интелигенција, будност, проицљивост, одговорност, иницијатива, упорност, енергичност, мотивисаност, интегритет, поузданост.

Кључне особине лидера су: *интелигенција, самопоуздање, одлучност, интегритет, друштвеност.*

2.2.2. Приступ лидерству као скупу вештина

Приступ лидерству као скупу вештина такође је приступ лидерству у коме улога лидера доминира, с тим што је се као најзначајније истичу вештине лидера. Вештине и способности лидера се могу стећи, развијати. Теоретичари овог приступа велики значај дају знању. За разлику од приступа лидерству као скупу особина у ком се сматра да лидер поседује урођене особине, приступ лидерству као скупу вештина истиче да се лидерске особине могу научити, стећи, изградити радом, знањем и учењем.

Овај приступ прати 3 нивоа потребних група личних вештина и то: *техничке, хуманистичке и концептуалне вештине*²⁹. *Техничке вештине* подразумевају поседовање знања, специјализације, аналитичке способности везане за обављање датог посла и активности. *Хуманистичке вештине* везане су за познавање и способност рада са људима, комуникацију са другим запосленима, креирање половне културе. *Концептуалне вештине* се односе на рад на идејама и везане су за креирање визије и стратегије.

2.2.3. Приступ стилу лидерства

Приступ стилу лидерства у фокус изучавања ставља стил и понашање лидера, односно начин на који лидери раде и како делују. Поборници овог приступа су утврдили да се лидерство састоји из две основне врсте понашања и то: *понашање усмерено на задатке* и *понашање усмерено на односе*. *Понашање усмерено на задатке* бави се реализацијом циљева, а *понашање усмерено на односе* помаже запосленима да се осећају пријатније остварујући циљеве, са другима и у ситуацијама у којима су.

Основна идеја овог приступа је објаснити како комбиновати ова понашања. Овај приступ подсећа лидере и на ниво задатака и на ниво понашања. У неким случајевима, потребно је да лидери буду оријентисани у већој мери на задатке, док је у другим случајевима, пословним променама, потребно да лидери буду оријентисани на односе. Исто тако, неким сарадницима је потребно пружити више, а неким мање појашњења у вези са послом.

²⁸ Northouse G.P, (2008) *Лидерство теорија и пракса*, Дата статус, Нови Сад, стр.77

²⁹ Northouse G.P, (2008) *Лидерство теорија и пракса*, Дата статус, Нови Сад, стр.77

2.2.4. Ситуациони приступ

Један од најприхваћенијих приступа лидерству је ситуациони приступ који су развили Hersey и Blanchard и подразумева прилагођавање стила лидерства различитим ситуацијама. Овако схваћено лидерство састоји се из две димензије: *издавање наредби (подела задатака)* и *пружање подршке (успостављање међуљудских односа)*, а свака треба да буде адекватно употребљена у датој ситуацији. Претпоставка за умешност лидера да одреди који стил употребити, комбиновати је адекватна оцена запослених, процена њихових могућности, компетентности за одређену ситуацију.

2.2.5. Контингентна теорија

Најпознатији представник контингентне теорије је Фидлер. Фидлер је ову теорију развио проучавајући стилове лидера који су деловали у различитим срединама. Такође се говори о стилима лидера и ситуацијама. Представници ове теорије ситуације сагледавају из три аспекта: *однос лидер-члан, структура задатка и моћ позиције*³⁰.

2.2.6. Теорија пут – циљ

Теорија „пут – циљ“ изучава како лидери мотивишу запослене да постигну задате циљеве. Ову теорију је поставио Роберт Хас и она наглашава однос између стила лидера и особина следбеника и радног окружења. Израз „пут ка циљу“ је настао на основу веровања да ефективни лидери разјашњавају значење пута да би својим следбеницима помогли да стигну до радних циљева и да би олакшали проналажење најбољег пута, што ће смањити блокаде и замке на путу³¹.

2.2.7. Теорија размене лидер – члан

У теорију лидер – члан акценат се ставља на међусобни утицај лидера и следбеника. У овој теорији се истиче важност међусобне комуникације и као и специфичност односа који се успоставља између лидера и следбеника. Теоретичари овог приступа истичу потребу за развијањем висококвалитетне размене лидера и следбеника, и то не са одређеним појединцима, него, уколико је могуће, са свим сарадницима.

2.2.8. Трансформационо лидерство

Трансформационо лидерство је савремени приступ лидерству који као најважније елементе лидерства истиче харизму и осећања.

Квалитети трансформационог лидерства су³²:

- 1) *Визија* - има идеје и смисао за управљање
- 2) *Харизма* – буди код других ентузијазам, понос, лојалност и верност

³⁰ Northouse G.P, (2008) *Лидерство теорија и пракса*, Дата статус, Нови Сад, стр.77

³¹ Павловић Н, (2013) *Савремене концепције лидерства и организационе културе*, „Ђура Јакшић“, Рача, стр.30

³² Стефановић Н, Стефановић Ж. (2007) *Лидерство и квалитет*, Машински факултет у Крагујевцу, Крагујевац, стр.28

- 3) *Симболизам* – идентификује хероје, нуди посебне награде и држи спонтане и планиране свечане промоције и прославе постигнутих резултата
- 4) *Унапређење* – помаже развој других, учешће у одговорности
- 5) *Интелектуална стимулација* – подстиче друге на рад и решавање проблема
- 6) *Интегритет* – лидер поседује кредибилитет и искреност, он је са јасним моралним правилима, независан и одлучан.

Трансформационо лидерство представља процес у коме се људи мењају. Тиче се емо- вредности, етике, стандарда и дугорочних циљева и обухвата процењивање мотива следбеника, задовољавање њихових потреба и њихов третман као целовитих људских бића.³³ Трансформационо лидерство се у литератури назива и трансакционо лидерство, иако Burns прави разлику између ова два појма, наводећи да је трансакционо лидерство распрострањеније и да се односи на разне моделе размене између лидера и следбеника, док је трансформационо лидерство процес где се особа бави другима и ствара односе са њима, помоћу којих се подиже степен мотивације и морала, како лидера, тако и следбеника.

Bass припада делу научника који трансформационо и трансакционо лидерство повезује и сматра их деловима континуума лидерства. Фактори лидерства су: трансформациони фактори, трансакциони фактори и либерални фактори.

2.2.9.Тимско лидерство

Као резултат велике конкуренције из Јапана и других земаља осамдесетих и деведесетих година прошлог века, развија се тимско лидерство које од лидера очекује да одговорно делује и на тај начин повећа ефикасност, ефективност, квалитет, иновативност компаније. Ово се постиже кроз ефикасност тимова, док су кључне функције тимске ефикасности радни учинак и развој.

2.3.Улоге и задаци савременог лидера

Најважнија улога лидера је дефинисање визије предузећа, креирање промена, способност препознавања нових шанси и могућности у окружењу. Истовремено, лидер је вођа и своје идеје шири на следбенике, заједно остварујући дефинисан циљ.

Теоретичар лидерства, Edgar H. Schein у свом делу *Leadership and organizational culture*, дефинише четири улоге лидера и то:³⁴

- Лидер као аниматор
- Лидер као стваралац културе
- Лидер као чувар културе
- Лидер као агент промена.

Лидер као аниматор креира организацију и почетној фази пословања и везује се за предузетништво. Лидер је најважнији елемент опстанка предузећа, лидер је аниматор, он шири енергију на следбенике, преноси идеју и ентузијазам, он позитивном енергијом усмерава

³³ Northouse G.P, (2008) *Лидерство теорија и пракса*, Дата статус, Нови Сад, стр.119

³⁴ <http://www.zingtrain.com/> од уторка 25.августа 2015.године

следбенике ка дефинисаној визији и остваривању циља. Кроз ову улогу, у почетној фази пословања, организација успева да привуче купце, инвеститоре и преброди евентуалне унутрашње проблеме у организацији.

Лидер као стваралац културе је најважнији за креирање пословне културе. У овој фази пословања, лидер креира вредности, веровања и модел организационог понашања. Пожељни модел организационе културе ствара индокринацијом и социјализацијом запослених према менаџерском обрасцу, наметањем сопственог понашања као модел улога – чиме се подстичу запослени на поистовећивање са организацијом и интернационализацију система вредности и веровања.³⁵

Лидер као чувар културе карактерише прихваћени модел организационе културе. Његов задатак је да извесне елементе сачува, а друге ојача, стабилизује и сачува. Он идентификује промене како у интерном, тако и у екстерном понашању, уочава ситуације које треба искористити, ојачати, стабилизovati.

Лидер као агент промена има посебну улогу у мењању организационе културе. Он уочава недостатке старе организације, мења је, уноси нове стилове и форме понашања. Редизајнирање организационе културе је тежак, посао будућности и захтева постојање визије, спремност и одлучност за промене.

Као што је напред наведено, препознавање и креирање промена, односно мењање пословног екосистема и културе је значајна улога лидера. С тим у вези, аутори издвајају три задатка лидера:³⁶

- Дијагностиковање
- Адаптирање
- Комуницирање.

Дијагностиковање представља способност лидера да идентификује постојећу ситуацију и евентуалне могућности, односно недостатке, направи план деловања у будућности и специфицира могућа решења и кораке како остварити визију, искористити могућности и превазићи недостатке.

Адаптирање се везује за задатак лидера да своју идеју преноси позитивним ставом, од њих се очекује да креирају промене, организациони културу, основну идеју постојања организације дефинишу на такав начун да сарадници деле заједнички став и жељу за успехом.

Комуницирање подразумева да лидер дефинисане начине остваривања циља својим следбеницима преноси правовремено, са јасним усмерењима и сугурно. Са друге стране, он очекује исте такве одговоре и спреман је да постави и некад непожељна питања својим следбеницима. Он је окренит ка будућности и очекује реализацију дефинисаних активности у адекватном временском периоду. Реализација дефинисаних активности за лидера значи нову прилику, односно ширење, а потом и остваривање нове идеје будућности.

³⁵ Стефановић Н, Стефановић Ж. (2007) *Лидерство и квалитет*, Машински факултет у Крагујевцу, Крагујевац, стр.28

³⁶ Charnal C., (1999) *Managing Change in Ogranisation*, Pearson Education, Лондон, стр. 130.

2.4.Емоциолна интелигенција лидера

За лидера је битан начин комуникације са људима, опхођење, поштовање, мотивисање других, тзв.следбеника. Лидер треба да подстиче сараднике, али и да истовремено покаже саосећање и разумевање за посао којим се они баве. Сваки посао носи специфичан стрес, начин решавања проблема, комуникације, тежину ситуације, а разумевање лидера за те ствари код сарадника изазива жељу да се покажу, докажу, буду бољи.

Лидер као особа приступа проблему са јасно дефинисаним циљем и могућим путевима до тог циља. У организационој структури веома је битно да лидер мотивише сараднике и да постоји пријатна атмосфера. Лидер треба да буде емпатичан, отворен, особа са осмехом, особа која уме да орасположи друге, али и да је други орасположе. Креирање пријатне атмосфере на послу је веома битно, јер подстиче на јачање тимског духа, подиже продуктивност, али и изазива зловољу, досаду, дестимулише запослене уколико лидер не обрача пажњу на те ствари.

У Србији се информационе технологије све више развијају, све више стручњака из Србије ради on-line за послодавце или пословне партнере широм света. Управо у тој, растућој грани привреде је актуелно и свеprisутно поштовање и креирање тимског духа, али и доброг пословног окружења уопште. С тим у вези пословни простор обогаћују најчешће стоним фудбалом, пикадом, дозвољено је играње игрица на рачунару, постоји соба где радник може да се осами, сконцентрише, а све у циљу повећања креативности, фокусираности на посао, продуктивности, односно смањења стреса, притиска изазваног роковима, лошим расположењем исл.

Као што је истакнуто, лидер у сваком моменту треба да буде сконцентрисан на циљ, резултат и оно што жели да постигне. С тим у вези, Големан истиче да постоје четири карактеристике које чине структуру емоционалне интелигенције:³⁷

- 1) Самосвест која се огледа кроз:
 - Познавање властитих емоција и разумевање њиховог дејства
 - Реално оцењивање самог себе: познавање сопствених предности, могућности, али и недостатака, поседовање осећаја за приоритете
 - Самопоуздање, интуиција
- 2) Владање самим собом карактеришу:
 - Емоционална самоконтрола: обуздавање бурних осећања и порива
 - Транспарентност: испољавање поштења, интегритета; поузданост
 - Прилагодљивост: флексибилно прилагођавање новим ситуацијама или превазилажење препрека
 - Тежња за успехом: порив да се кроз усавршавање достигну лични стандарди изврности
 - Иницијатива: спремност да се делује и искористи прилика
 - Оптимизам: позитивно сагледавање догађаја
- 3) Друштвена свест лидера испољава се као:

³⁷ Големан Д, Бојацис Р, Маки Е. (2008) *Емоционална интелигенција у лидерству*, ACEE, Нови Сад, стр.64

- Емпатија: осећање емоција других људи, разумевање њихове перспективе и испољавање интереса за њихове бриге
 - Свест о организацији: разумевање струја, канала одлучивања и политика на нивоу организације
 - Предусретљивост: схватање и задовољавање потреба потчињених, клијената, или купаца
- 4) Управљање односима показује се кроз:
- Инспиративно лидерство: руковођење и мотивисање засновано на привлачној визији
 - Утицај: вешто коришћење тактика убеђивања
 - Усавршавање других људи: подстицање њихових способности усмеравањем и на основу повратних информација
 - Катализатор промене: иницирање, управљање и руковођење у новом правцу
 - Управљање сукобима: разрешавање несугласица
 - Стварање веза: гајење и одржавање мреже односа
 - Тимски рад и сарадња: заједнички рад и стварање тимова.

Као што је се може видети из ове поделе, односно како је и наведено у раду, лидер треба да управља собом, али и другима. То се види и у овој подели, где су самосвест и владање собом карактеристике лидера које одређују како лидер управља собом, а друштвена свест и управљање односима битни за управљање и вођење других, тзв.следбеника.

2.4.1.Големанов приступ лидерству

Големан идентификује неколико врста лидера:

- **Визионар**
- **Тренер**
- **Старатељ**
- **Демократа**
- **Регулатор**
- **Командант**

Визионар инспирише следбенике. Визионар је отворен, самосвестан, има самопоуздања, верује у свој циљ, идеју, пут, и транспарентан је. То је битно, јер људи-следбеници осете сваку неискреност, задршку, неверицу и могу да посумњају где раде, чиме се баве, да ли посао којим се баве има смисла, да ли их мотивише, пружа им задовољство.

Визионар осећа своју групу, он је саосећајан. Разуме потребе, проблеме, жеље свог тима, односно посла којим се они баве. Лидер визионар утиче на људе позитивним ставом.

Тренери подстичу друге тако што их мотивишу да идентификују посебне предности и недостатке и да их повежу како са личним, тако и професионалним тежњама, циљевима. Тренер ово постиже кроз дуготрајне разговоре са својим колегама – следбеницима. Он је усмерен на развој појединца, а не на извршавање задатака, што је секундарни циљ овом лидеру, али свакако доприноси продуктивности.

Особине тренера су емпатија и самосвест, односно познавање самог себе и реално сагледавање себе у пословном свету, што подстиче и код других. Преноси позитиван утицај на друге, јер их слуша и одаје утисак да верује у следбенике. Њему су битни крајњу резултати и толеришу краткорочни неуспех.

Старатељ мотивише запослене тако што отворено показује своје емоције према другима. Он зна да прекори друге када није задовољан, али зна и да их похвали и покаже задовољство када се посао уради добро. Он се труди да створи хармоничну атмосферу и усресређен је на потребе запослених.

Старатељ визионар се труди да створи пријатељску атмосферу, овај лидер је пожељан у околностима када је потребно нагласити и успоставити сложеност тима, да се обнови поверење у организацију, подигне морал запослених и побољша комуникација.

Демократски стил лидери најчешће користе када им је потребно још нечије мишљење, најчешће мишљење својих запослених. То је обично у ситуацијама када лидер има више различитих метода приступа или решења датом проблему, па им туђе мишљење, односно приступ може указати да нешто не виде. Демократа слуша своје сараднике стварајући осећај код запослених да му је њихово мишљење важно.

Препорука Големана је да се управља са правим стилем у право време, зависно од ситуације.

Идеалан и прави лидер не постоји, као што не постоје ни упутства како се постаје лидер.

2.5.Особине савременог лидера

Исак Адигес је током дугогодишње каријере дошао до сазнања које су улоге које лидер мора да испуни како би организација имала успеха, напредовала, развијала се и избегла унутрашње проблеме. Своје закључке илустровао је кроз PAEI модел.³⁸ PAEI модел представља 4 улоге које организација треба да поседује. Према овом моделу, лидер да буде свестан неопходности ове 4 улоге и свој тим треба да оформи тако да постоје све 4 улоге и то:

П - производња резултата. Задовољавање улоге П везано је за задовољавање потреба купаца, које су услуге, односно производи потребни да би се задовољиле потребе купца, шта купци очекују, желе. Ова улога везана је за обављање дате делатности, дакле, производња козметичких производа у козметичким кућама, пружање услуге у фризерском салону, односно бављење програмирањем у ИТ компанијама. Кроз ову улогу се остварује краткорочна ефективност („радити праве ствари“)

А – администрирање. Кроз ову улогу постиже се ефикасност - компанија праве ствари ради на прави начин, правим редоследом и правим интензитетом.

Е – предузетнички дух који подразумева постојање визије, идеје водиле; лидер представља комбинацију креативности и спремности да се предизме ризик.

³⁸ Адигес И. (2008) *Идеалан менаџер – Зашто не можете бити идеалан менаџер и шта можете да урадите тим поводом*, Asee books, Нови Сад, стр.28

И – интегратор који подразумева да лидер треба да изгради климу и систем вредности који мотивише појединца, инспирише, задовољава потребе запослених, гради тимску дух.

Како би употпунио модел ПАЕИ који је патентирао и приближио га савременом пословном окружењу, Адигес је искористио своје дугогодишње искуство и осматрајући запослене, лидере и менаџере побројао особине које идеалан лидер треба да поседује. Приликом анализирања ПАЕИ модела, Адигес истиче да лидер неретко не поседује све четири потребне улоге, али као решење наводи добар тим који различито размишља, увиђа потенцијалне проблеме у различитим околностима, допуњава се и решава проблем на најбољи начин за организацију. Са друге стране, тим је активан и приликом дефинисања стратегије, а не само у акцијама „гашења пожара“.

Адигес истиче девет особина које лидер треба да поседује:³⁹

- *Свест о самом себи* – лидер треба да буде свестан свог стила, менаџерског кода и акције које предизима
- *Свесност* – лидер мора бити свестан одлука које доноси, њихових последица, али и утицаја које има на следбенике, њихово понашање, деловање
- *Добра заокруженост* – лидер мора да поседује све 4 улоге (при чему су неке јаче изражене, а неке мање; не очекује се извршност у све 4 улоге) и треба да буде флексибилан, да поштује сараднике
- *Познавање јаких и слабих страна*; свест о сопственој јединствености – лидер мора да буде реалан, свестан својих јаких и слабих страна како би саставио добар и успешан тим, знао да одреди какви су му људи потребни
- *Прихватање јаких и слабих страна*, као и јединствености – лидер мора бити свестан својих ограничења, недостатка енергије како би се прилагодио и надоместио недостатке
- *Могућност да се у другим људима открију извршност, односно слабости* – лидер мора да буде посебно способан да у другим људима уочи извршност у областима у којима он поседује недостатке, како би створио ефикасан тим, односно тим за победу и успехе
- *Прихватање и поштовање разлика у другима* – лидер треба да види летопу у разликама, да их негује и буде способан да у мноштву другачијих идеја, решења, мишљења види потенцијал и могућност за нова знања и будући успех.
- *Способност да се у тешким ситуацијама обузда и опусте* – лидер мора бити дипломата, вешт преговарач
- *Стварање окружења које учи и у којем сукоби могу да се решавају уливањем и испољавањем узајмног поверења и поштовања* – лидер мора да улива поверење и буде способан да решава потенцијалне сукобе.

³⁹ Адигес И. (2013) *Пут до лидерства – како да побољшате свој стил управљања и како да се односите према људима чији се стилови разликују од вашег*, Хесперије, Београд, стр.38

2.5.Лидерство и менаџмент/предузетништво у савременом пословном окружењу

Лидерство, менаџмент и предузетништво представљају три међусобно повезана економска феномена која не треба изједначавати. Лидерство се дефинише као однос између лидера – вође и следбеника како би се остварили дефинисани циљеви предузећа. Предузетништво се везује за иновативност и креирање промена. Предузетништво представља процес стварања нове вредности уз помоћ креативности и иновативности. Менаџмент је процес креирања оптималне комбинације ресурса како би се остварили циљеви предузећа.

Након оснивања предузећа, будућа организација расте, од познатих купаца почиње да шири своју делатност даље на тржишту и почиње да сарађује са новим купцима, новим тржиштима, јавља се потреба са новим ресурсима, тако да раст предузећа, позиционирање на тржишту, пораст броја запослених траже професионалног менаџера. Професионални менаџер управља организацијом на начин да спроводи дефинисану стратегију, пословну политику и остварује циљеве. Даљим растом организације јавља се потреба са лидером. Лидер дефинише стратегију и даје нову енергију предизећу, виде нове могућности за раст компаније, формира различите тимове сарадника за које сматра да могу постићи жељени успех, дефинише мисију и визују организације. Лидер није везан директно за резултате запослених, резултате, квантитативна мерила пословања, већ се његов успех огледа у инспирацији запослених да заједно креирају успех, вредност компаније, да деле успех и заједнички као тим стварају компаративне предности за тржиште.

Менаџмент и предузетништво су тесно повезани и како је наведено преклапају се, и надограђују једно на друго. Предузетник је окренут ка иновативности, будућности, креативности, предузетник у свему види шансу и могућност да се започне посао, да се направи нови производ. Предузетник у свакодневном животу добија идеје за унапређење производа, стварање нових производа, канала дистрибуирања постојећих производа, креирање нових услуга.

Лидерство и предузетништво се обично прихватају као синоними, иако се суштински у примену разликују. Јасно је да лидер и предузетник имају доста сличних карактеристика. Ово се највише односи на преузимање иницијативе, прихватање ризика, самопоуздање и формулисање визије. Међутим, лидерство је процес остаривања утицаја лидера на следбенике како би се остварили циљеви, повећала мотивисаност, инспирација и у вези са тим лидер је окренут тиму, међуљудским односима, док предузетник своју иновативност везује за нове производе, нову вредност и сконцентрисан је на резултате, радне задатке, односно оперативу.

Лидерство и менаџмент представљају две повезане економске теорије при чему лидер дефинише визију и мисију, а менаџер дефинише методе како је остварити. Менаџер је средство за постизање циља, односно визије коју је замислио лидер⁴⁰. Менаџмент је делотворно знање које се примењује у континуираном процесу: планирања, организовања, вођења и контролисања пословних активности ради остварења организационе сврхе и циљева, како ни

⁴⁰ Grinberg Dž, Baron R. (1998) *Понашање у организацијама – Разумевање и управљање људском страном рада*, Желнид, Београд, стр.456

нека организација била ефикасна и ефективна.⁴¹ Како се види у цитираној дефиницији менаџмента др Бранислава Машића, менаџмент је наука која се бави изучавањем, праћењем, развојем планирања, организовања, вођења и контролисања. Дакле, менаџмент је свеобухватна теоријска дисциплина и лидерство је део менаџмента.

Менаџери управљају организацијом, оstarују циљеве и труде се да постигну оптималну ефикасност расположивих ресурса како би остварили дефинисане циљеве. Менаџери ово оstarују користећи постојећа знања и примере из литературе. Од менаџера се очекује да планира и спроводи буџет, рационално анализира ситуацију, да решава актуелне проблеме и зна како да спроведе циљеве. Менаџер познаје организацију, спроводи стратегију, делегира задатке и дефинише начине и процедуре по којима ће сви радити како би се постигли циљеви предузећа.



Извор: <http://liderioo.blogspot.rs/> од недеље 20.09.2015.

Лидер испирише организацију, оријентисан је на интуицију, види нове идеје, могућности, даје нову енергију организацији. Организација која расте мора имати лидера. Лидери су више окренути емоцијама, организацију воде на начин да стварају атмосферу поверења и лојалности компанији, тимског успеха, чиме се избегава осећај шефова и подређених.

Управљачки процес подразумева лидера као креатора пословних идеја, визионара и архитекту пословног портфолија предузећа који је оријентисан на „знати зашто и зашто не“

⁴¹ Машић Б, Бабић Л, Ђорђевић – Бољановић Ј, Добројевић Г, Веселиновић С. (2010) *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 20

(ефективност). Са друге стране, менаџер се карактерише финим планирањем, организовањем и контролом процесима рада, а оријентисан је на „знати како“ (ефикасност).⁴²

Особине лидера и менаџера се разликују, али успех организације загарантован је само уз међусобну сарадњу успешних менаџера и лидера. Тако на пример, сарадња добрих менаџера и лоших лидера неће дати успеха, јер нема ко да креира и процени промене у будућности, односно да креира визију. Са друге стране, уколико у организацији постоје лидери који не умеју да имплементирају визију и мисију, оне губе смисао. Ово су разлози зашто је потребно да организација има успешног менаџера и лидера, мада је у пракси то понекад тешко изводљиво.

У савременом пословном свету, менаџмент, лидерство и предузетништво су испреплетани, настављају се један на други, тешко је одредити где један феномен престаје, а други почиње. Тако, предузетник води свој посао и користи менаџерске методе управљања корпорацијом, лидер доноси оперативне одлуке, предузетници креирају организациону културу и вредности, граде испешан тим и успех доживљавају тимски. Ово нам говори о потреби изучавања ових феномена у савременом пословном окружењу и значају правилног управљања датом организацијом.

⁴² Машић Б, Бабић Л, Ђорђевић – Бољановић Ј, Добројевић Г, Веселиновић С. (2010) *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 428

3. Бизнис план

Бизнис план је документ који садржи сет оперативних одлука донетих на основу стратегијских одлука и представља инструмент планирања помоћу кога се постиже пројектовани пословни циљ на најдиректнији начин.⁴³ Бизнис план треба да умањи нерационалност, односно да допринесе повећању ефикасности.

Приликом започињања сопственог бизниса, поред основних знања о визији, мисији, циљевима, будући оснивач предузећа мора имати бизнис план. Бизнис план је потреба и неминовност. Бизнис план је неопходан услов да идеја опстане на тржишту.

Први утисак је важан, а бизнис план је почетна презентација пословне идеје трећим лицима.

Бизнис план представља документ у ком је дефинисана пословна идеја и опредељен основни приступ реализације те идеје.

Будући оснивач, припремајући бизнис план, може да увиди додатне препреке, које је до тада занемаривао. Он помаже будућем власнику организације да критички, објективно сагледа пословну идеју у целини. На тај начин он идентификује предности, недостатке, евентуалне пропусте што му омогућава да пре отпочињања бизниса провери, потврди или евентуално редефинише своје пословне циљеве.

Бизнис план треба да буде средство које помаже остваривање мисије предузећа. Бизнис план може створити дисциплину између расположивих радних ресурса приликом оснивања.

Бизнис план треба да буде јасно дефинисан, разумљив, погодан за комуникацију, јер се презентује окружењу и служи за обезбеђивање финансијске подршке.

Бизнис план за новоосновано предузеће треба да садржи следеће податке:

- 0) Општи подаци о бизнис плану (резиме),
- 1) Основне карактеристике оснивача:
 - Карактер и мотив оснивача,
 - Расположива материјална основа,
 - Гранско лоцирање бизниса,
 - Процена конкурентности оснивача;
- 2) Стратегија и бизнис план:
 - Опис пословне идеје,
 - План реализације бизниса,
 - Дефинисање тржишта продаје,
 - Утврђивање тржишта набавке;
- 3) Технологија и организација бизниса:
 - Избор и опис технологије,

⁴³ <http://scindeks.ceon.rs/> од 04.11.2014.

- Фазе технолошког процеса,
- Избор унутрашње организације,
- Структура потребних радника;
- 4) Материјална основа бизниса:
 - Објекти за планирани бизнис,
 - Инфраструктура пословних објеката,
 - Структура основних средстава,
 - Стартне залихе материјала;
- 5) Обезбеђење и вођење фирме:
 - План обезбеђења фирме,
 - План оснивачких активности,
 - План прихода и расхода,
 - План основних биланса.
- 6) Оцена активности бизниса:
 - Економска оцена бизниса,
 - Оцена ризика бизниса,
 - Друштвена оцена бизниса,
 - Закључна оцена бизниса
- 7) Пратећа документација.⁴⁴

Модел који је израдила Национална агенција за регионални развој полази од 15 корака за израду бизнис плана. Стручњаци агенције сматрају да је за израду плана потребно 16 недеља⁴⁵:

- 1) Доношење одлуке да се уђе у посао
- 2) Анализа сопствених могућности
- 3) Избор производа/услуге
- 4) Истраживање тржишта
- 5) Моделирање организације предузећа и избор правне форме
- 6) Дефинисање управљачке функције и њених носилаца
- 7) Моделирање плана производње
- 8) Пројекција прихода од продаје
- 9) Стратегијско планирање и маркетинг
- 10) Развијање маркетинг плана
- 11) План промотивних активности
- 12) Финансијски план
- 13) Утврђивање и контрола пословних резултата
- 14) План раста и развоја
- 15) Резиме – Обраћање кредиторима / инвеститорима.

⁴⁴ Радовановић Т. (2001) *Менаџмент малог предузећа*, Прометеј, Нови Сад, стр.54-61

⁴⁵ Пенезић Н. (2002) *Како постати предузетник*, Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа и предузетништва, Београд, стр.90

3.1.Анализа ресурса

Бизнис план треба да нам да информације о тиму организације, односно о расположивим људским ресурсима за обављање будућег посла. Треба да се истакне претходни пословни успех појединаца у тиму, претходно пословно искуство и компетенције, награде и достигнућа чланова тима, заштићени патенти, прототипови.

У овом делу пословног плана треба нагласити мотив оснивача, уколико будући посао помаже да се остваре неки лични циљеви оснивача, то треба истакнути у овом делу.

Бизнис план треба да разјасни расположиве материјалне ресурсе. Треба да објасни структуру, врсте ресурса које су на располагању приликом отпочињања пословања, односно одреди сопствене могућности пословања.

3.2.Анализа будућег посла

Бизнис план приказује опис природе посла којим ће се организација бавити. Треба да покаже да ће посао бити успешан, исплатив. Природа посла треба бити јасно дефинисана са свим предностима. Наравно, треба пронаћи меру у приказивању пословне идеје и начинима реализације идеје. Бизнис план не треба показивати конкуренцији, пошто увек постоји опасност од крађе идеје, потом доказивања својине над идејом. То су јако специфични правни односи и представљају тешке правне процесе.

3.3.Избор правне форме организације

Приликом отпочињања бављења бизнисом, неопходно је упознати се са актуелном правном, законском регулативом. Познавање законске регулативе је јако значајно и може битно утицати на даље пословање, јер правна форма предузећа опредељује права, обавезе, самим тим и пословање организације.

Привредно друштво је правно лице које обавља делатност у циљу стицања добити⁴⁶.

Привредно друштво стиче статус правног лица уписом у одговарајућу регистар.

У бизнис плану треба да се истакне правна форма будућег посла. Закон о привредним друштвима познаје:

- Ортачко друштво
- Командитно друштво
- Друштво са оганиченом одговорношћу
- Акционарско друштво
- ❖ Предузетник

Чланови ортачког друштва су ортаци, може их бити два или више. Ортаци за обавезе друштва одговарају солидарно и неограничено целокупном својом имовином. Ортаци уносе једнаке уделе у друштво, осим уколико уговором о оснивању није другачије одређено. Ортак не може смањити улог без сагласности ортака. Добит ортака се расподељује једнако, осим уколико је уговором о оснивању другачије одређено. Солидарна одговорност ортака који иступа из

⁴⁶ Закон о привредним друштвима Службени гласник Републике Србије 36/2011, 99/2011, 83/2014

друштва настале до дана иступања из друштва, престаје по истеку периода од пет година од дана иступања из друштва.

Командитно друштво је привредно друштво које има најмање два члана друштва, од којих један за обавезе друштва одговара неограничено, солидарно – комплементар, а намање један члан за обавезе друштва има ограничену одговорност, односно до висине неуплаћеног удела – командитор. Комплементари имају обавезе и статус као ортак у ортачком друштву. Комплементари воде друштво и заступају га. Командитор не може да заступа друштво. Командитори и комплементари учествују и деоби добити, односно покрићу губитка сразмерно својимуделима у друштву, уколико оснивачким актом није другачије одређено.

Друштво са ограниченом одговорношћу је привредно друштво у један или више чланова друштва за обавезе друштва одговарају ограничено. Својство члана друштва стиче се уписом у регистар и престаје даном регистрације престанка својства члана друштва. Чланови друштва са ограниченом одговорношћу располажу уделитема. Минималан оснивачки удео је 100,00 динара. Удели се не могу стицати, њима се не може трговати. Уколико члан друштва жели да иступи из друштва треба да поднесе захтев, а одлуку доноси скупштина друштва. Управљање у друштву може бити једнодомно – орган управљања је скупштина и директор или дводомно – орган управљања је скупштина, надзорни одбор и директор. Друштво престаје да постоји брисањем из регистра привредних субјеката.

Акционарско друштво је друштво чији је основни капитал подељен на акције. Акционари не одговарају за обавезе друштва. Акционарско друштво одговара за обавезе друштва. Добит акционарског предузећа расподељује се за покриће губитка ранијих година, резерве, дивиденде. Плаћања акционарима се не могу вршити уколико се нето имовина друштва смањила или би постала мања услед те исплате. Минималан основни капитал акционарског друштва је 3.000.000,00 динара. Управљање у друштву може бити једнодомно – орган управљања је скупштина и један или више директора, односно одбор директора или дводомно – орган управљања је скупштина, надзорни одбор и један или више извршних директора, односно извршни одбор. Друштво престаје да постоји брисањем из регистра привредних субјеката.

Предузетник за све обавезе настале у вези са обављањем делатности одговара целокупном имовином и у ту имовину улази и имовина коју стиче у вези са обављањем делатности. Одговорност за настале обавезе не престаје брисањем из регистра.

3.4.Анализа пословне идеје

Бизнис план треба да објасни порекло идеје, односно шта је будућег оснивача подстакло да покрене свој посао. Треба истаћи мотивацију оснивача да посао успе. Ту посебно треба да се нагласи у којој ситуацији је проистакла идеја, односно специфичност тог посла. Уколико је рађено неко истраживање, то такође треба да се нагласи у пословном плану. Резултате истраживања треба објаснити, коришћено методологију, евентуалне партнере.

3.5.Анализа производа, услуге

У бизнис плану треба да се опише будући производ, односно услуга. Производ треба да буде описан до детаља. Ово је важно, јер у будућем периоду, ако власник има одређене

дилеме, бизнис план га усмерава да настави да ради посао по плану. Уколико постоји више производа, битно је да се сваки производ, односно услуга, детаљно дефинишу.

Уколико је производ нов и другачији треба да се објасни шта је то што га разликује од палете сличних производа или услуга. Треба да се објасне физичке карактеристике производа, квалитет који се пружа купцима, амбалажа, начин продаје. Јако је важно истаћи зашто ће се купац одлучити баш за тај производ/услугу. Уколико производ, односно услуга који се пласира, већ постоји, треба објаснити зашто ће се купци одлучити баш за производ, односно услугу од те фирме.

3.6.Анализа тржишта купаца

Пословни план даје одговоре на питања ко ће куповати будући производ, услугу, одредити циљано тржиште, то јест дефинисати односно ко је купац. Јако је битно дефинисати будуће тржиште, проверити раст гране и направити стратегију за придобијање купаца. Треба се јасно дефинисати географско подручје, старост, пол, ниво образовања, раса или етничка група, брачно стање, друштвена класа, припадност одређеним круговима и доказати да је оваквом купцу треба баш тај производ, односно услуга. Ово омогућава да се предузмну праве акције приликом пласирања производа или услуга, ефикасно коришћење расположивих ресурса, помоћ у планирању будућих прихода, односно трошкова.

3.7.Анализа тржишта набавке ресурса

Поред дефинисања тржишта продаје, треба дефинисати и тржишта набавке ресурса. Овом приликом је битно размотрити поверење према добављачима, проверити њихове партнере, повезана лица, да ли испоруку врше у договореном року, проверити начин плаћања према добављачима, начине допремења робе, да ли постоје правне могућности за пословање (нарочито ако је добављач из иностранства, или уколико се плаћање врши путем интернета), да ли постоје сајмови са попустима где се производ може јефтиније набавити, да ли постоји могућност да се изнајме или набаве половна средства.

3.8.Анализа конкуренције

Бизнис план треба да садржи анализу конкуренције са предоченим предностима и слабостима конкуренције. Дефинисати да ли постоји идентичан производ или сличан. Конкуренцију треба добро анализирати, њен начин пословања, производње. Постоји могућност да се установи да је јефтиније купити производ који производи конкуренција, па гас даље користити у обради и доради, иако то можда није полазна пословна идеја, ако се испостави да су збирне користи веће од улагања за дат временски период.

3.9.Финансијска анализа

Приликом израде бизнис плана треба тражити помоћ за области које се слабије познају: рачуноводство, планирање потребног капитала, пореске и законске прописе. Такође, требало би се и упознати са основним економским појмовима.

Приликом израде финансијског плана треба консултовати стручњаке из области рачуноводства, банкарста, финансијских улагања. Људи који се не баве економијом, немају

основна економска знања, па се изједначавају приходи са приливима, трошкови са новчаним одливима, стање на текућем рачуну са добитком.

Трошкови су вредносни израз утрошака. Трошкови се могу груписати у фиксне и варибилне. Фиксни трошкови су они који настају независно од процеса производње, односно вршења услуга. Ту се убрајају: трошкови закупа пословног простора, режијски трошкови (трошкови електричне енергије, телефона, грејања, комуналних услуга, грађевинско земљи-ште, амортизација, трошкови камата, кредита, зарада запослених. Варијабилни трошкови су трошкови директно везани за процес производње производа, односно вршења услуга. Варијабилни трошкови расту са растом производње и то су трошкови материјала, енергије, амбалаже, транспорта.

Приход је бруто прилив економских користи током датог периода који настаје из редовних активности ентитета при чему тај прилив резултира повећањем капитала који не представља пораст по основу доприноса учесника у капиталу.⁴⁷ Приходи се односе на реализацију пословних активности. Приходи настају продајом производа/услуга из основне и споредних делатности. Према Закону о привредним друштвима предузећа могу да се баве свим привредним делатностима које нису законом забрањене. Приходи могу бити пословни: приходи од продаје производа, услуга, субвенција, донација, чланарина; финансијски: позитивне курсне разлике, приходи од камата, каса сконто; ванредни: приходи од продаје отписане опреме, отпис обавеза према добављачима, приходи од награда, вишкови.

Финансијска анализа подразумева планирану финансијску пројекцију пословања у првим годинама бизниса. Треба планирати пословне приходе, у трошкове урачунати трошкове зарада, трошкове накнада за рад лицима ангажованим по уговорима, трошкове набавке робе, трошкове пореза, царинске дажбине, трошкове закупа пословног простора, режијске трошкове.

Финансијски план подразумева финансијску анализу извора очекиваних прихода. То се односи и на трошкове израде плана пословања, других планских документа, уколико је израда плана поверена трећим лицима (најчешће специјализованим организацијама).

Финансијски план мора да буде састављен уз претходну консултацију стручњака. Он мора бити јасан, прецизан, разумљив и прегледан. Треба да садржи финансијске податке: активу и пасиву предузећа или преглед основних елемената биланса стања: опрема, готовина, залихе, инвестиције, капитал, структуру очекиваних обавеза; пројекцију тока готовине; план инвестирања у друге компаније, односно план привлачења инвеститора, уколико је то план набавке капитала; пројектовану добит, а самим тим порез на добит и друге дажбине које иду уз то.

3.9.1. Пример финансијског плана

Финансијски план представља квантитативни приказ планираног пословања. То је шема која опредељену делатност, пословање, опрему, трошкове материјала, закупа пословног простора, зарада, очекиване приходе од обављања делатности поставља на прегледан, разумљив и општеприхваћен начин. Предност оваквог приказивања је, као што је и истакнуто у

⁴⁷ <http://mfin.gov.rs/> од 04.11.2014.

раду, како општеприхваћеност у комуникацији са будућим инвеститорима, банкама, финансијским институцима, али и будућим пословним партнерима, тако и упоредивост. Овакав приступ пословном плану даје могућност поређења очекиваних података и брзо уочавање евентуалних пропуста и недостатака, односно прецењивање и потцењивање појединих финансијских елемената.

Финансијски план је изузетно важан део пословног плана. Да би финансијски план био валидан за његове кориснике, потребно је да уважава принцип свеобухватности. Свеобухватност, као претпоставка смањења неизвесности пословања се постиже.⁴⁸

- Приказом инвестиционих улагања
- Извора финансирања
- Обрачуна резултата пословања
- Састављањем синтетичких финансијских извештаја
- Финансијске анализе
- Показатеља ефикасности и
- Приказом анализе у условима неизвесности.

3.9.1.1.Инвестициона улагања

Инвестициона улагања су улагања у средства од којих се ефекти очекују у дужем временском року.⁴⁹

Инвестициона улагања се деле на:

- Основна средства
- Трајну обртну имовину.

Нематеријална улагања, материјална улагања и дугорочни финансијски пласмани чине стална средства. Нематеријална средства су улагања без физичке супстанце која остварују повећање економских користи или снижавање трошкова у дужем временском периоду (дизајн, концесија, лиценца, интелектуална имовина, know how, патент), док је материјална имовина улагање у физичке супстанце која остварују повећање економских користи или снижавање трошкова у дужем временском периоду (некретнине, постројења и опрема). Дугорочни финансијски пласмани су зајмови дати другим предузећима, учешћа у капиталу.

Трајна обртна средства су разлика између пословањем условљених обртних средстава и извора обртних средстава.

Коефицијент обрта купаца представља однос између прихода од продаје и просечног салда купаца. Просечан салдо купаца представља половину збира купаца у текућем и претходном периоду.

Пример:

⁴⁸ Пауновић Б, Зиповски Д.(2011) *Пословни план*, Центар за издавачку делатност економског факултета у Београду, Београд, стр.167

⁴⁹ Авлијаш Р. (2010) *Предузетништво*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.143

Компанија Софтвер доо планира да се бави софтверским услугама правећи пословни софтвер за војне објекте. То би био производ компаније, за који је конкурисала за средства код постојећег фонда. Вредност дела пројекта за која би се обезбедила средства је 50.000 еура за 12 месеци. На конкурс за поменута средства може да се пријави правно лице, тако да је оснивач решио да покрене сопствени посао. Пошто је добијање средстава неизвесно, компанија ће производ постепено развијати, али ће вршити услуге-outsourcing. Потписивање уговора о средствима, планирано је за 01.06.2015. Оснивач има један уговорени посао са Гуглом. Уколико правно лице добије средства за која је аплицирало, ангажоваће за те потребе 2 консултанта, дизајнера и маркетара – 50%радног времена.

Врста улагања	Набавна вредност у ЕУР	Почетак набавке/посла	Услови плаћања
Рачунар, 1 ком	1000	30.01.2015	50% аванс, 50% по преузимању робе, валута 10 дана
Рачунар, 2 ком	2000	31.03.2015.	100% након преузимања робе, валута 15 дана
Канцеларијски намештај-3 столице и 3 стола	2000	31.03.2015.	100% аванс
Технолошка опрема	4000	30.06.2015.	100%аванс - увоз

3.9.1.2.Извори финансирања

Извори финансирања представљају порекло средстава која ће бити коришћења за финансирање датог пројекта. Могу бити сопствени и позајмљени. Сопствени су најјефтинији, најсигурнији и омогућавају самосталност у обављању опредељене пословне активности.

Позајмљене изворе финансирања карактерише да су теже доступни, да се обавеза не смањује без обзира на остварене резултате, камата, сервисирање, куповина менице, оптерећеност хипотеком исл.

3.9.1.3.Обрачун резултата пословања

Овај део везан је за приказивање трошкова и прихода, односно елемената биланса успеха. Као што је претходно наведено у раду, по Међународним стандардима финансијских извештавања приходи се дефинишу као бруто прилив економских користи у одређеном временском року. По актуелном Закону, приликом обрачуна прихода примењује се принцип фактурисане реализације. Овај метод за признавање трошкова на бази фактурисане

реализације признаје приход када је производ завршен, испоручен и прихваћен од купца (тада се испоставља излазна фактура).⁵⁰

Трошкови новооснованог предузећа су: трошкова зарада, сировина, репроматеријала, пословног простора, набавке потребних производа/услуга које се уграђују у производ/услугу дате организације, трошкови платног промета, амортизације.

3.9.1.4. Синтетички финансијски извештаји

Финансијски извештаји представљају структурирани приказ финансијског положаја и пословних промена које су настале у извештајном периоду, са циљем да се обезбеде информације о финансијској позицији, перформансама, односно финансијском успеху и променама финансијске позиције правног лица и предузетника, корисне за доношење економских одлука широког круга корисника.⁵¹

Биланс успеха је финансијски извештај који приказује приходе, расходе и остварени резултат у одређеном периоду.

Биланс стања показује стање средстава и изворе тих финансирања на одређени дан.

Извештај о новчаном току показује новчане приливе и одливе у обрачунском периоду.

Пројекција биланса успеха се пројектује за годину дана (365 дана) рачунајући од дана отпочињања вршења услуга. Биланс успеха у поменутом примеру је:

У еур

I	Пословни приходи (ред.бр.1+ред.бр.2)	70.000,00
1.	Приходи од продаје услуга на иностраном тржишту	45.000,00
2.	Приходи од донација	25.000,00
II	Пословни расходи	52.000,00
3.	Трошкови зарада (оснивач, 2 програмера, дизајнер, маркетар – р.времена) и ангажовања консултаната	40.000,00
4.	Трошкови амортизације	2.600,00
5.	Трошкови непроизводних услуга	4.000,00
6.	Трошкови горива	1.200,00
7.	Трошкови платног промета	600,00
8.	Трошкови службених путовања	3.600,00

⁵⁰ Кнежевић Г. (2009) *Анализа финансијских извештаја*, Универзитет Сингидунум, стр.54

⁵¹ <http://www.apr.gov.rs/> од суботе 10.01.2015.године

III	Пословни добитак (I-II)	18.000,00
IV	Финансијски расходи	200,00
V	Бруто добитак (III-IV)	17.800,00
VI	Порез на добит (15%)	2.670,00
VII	Нето добит(V-VI)	15.130,00

3.9.1.5. Финансијска анализа

Стављањем у однос појединих билансних позиција, добијају се упоредиви подаци, рацио бројеви, коефицијенти, односно показатељи финансијске анализе.

Показатељи ликвидности указују на могућност компаније да сервисира сопствене обавезе.

Показатељ опште ликвидности=обртна средства/краткорочне обавезе

Стандард је 2:1.

Уколико је потребно да у складу са поменутиим примером на 31.03. вршимо анализу ликвидности, у том случају је:

Рацио опште ликвидности=11250/5400=2,08, где су 11250 наплаћена потраживања од Гугла, а 5400 обавезе за набавку опреме и други добављачи.

Ово показује да је предузеће ликвидно и да сваки 1 евро обавеза може да сервисира са 2,08 евра из обртних средстава.

Нето обртна средства=обртна средства – краткорочне обавезе

У истом периоду нето обртне средства би била 5,850.00 еура.

Показатељи пословне активности стављају у однос елементе из биланса успеха и биланса стања.

Коефицијент обрта купаца= приходи од продаје/просечан салдо купаца, где је

Просечан салдо купаца=(купци у текућем периоду+купци у претходном периоду)/2

Коефицијент обрта купаца треба посматрати у циљу кредитних услова одобрених купцима. Дужи период наплате је свакако неповољнији. Законом о роковима измирења новчаних обавеза у комерцијалним трансакцијама (Службени гласник РС 119/2012)⁵² период измирења уговорних обавеза не може бити дужи од 60 дана.

Просечно време наплате=360/коефицијент купца

Коефицијент обрта добављача=Вредност набавки на одложено плаћање/добављачи на крају године

Просечно време плаћања = 360/коефицијент добављача

Приликом анализе коефицијента обрта добављача важи исто као и код обрта купаца.

Показатељи рентабилности

Стопа пословног добитка=(Бруто добитак+расходи камате)/Укупан приход

52

http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_rokovima_izmirenja_novcanih_obaveza_u_kommercijalnim_transakcijama.html од среде 04.02.2015.године

Коефицијент ефикасности показује учешће бруто расхода у бруто приходу.

Коефицијент ефикасности=Укупан приход/укупан расход

Уколико је коефицијент ефикасности 1, указује на потешкоће у пословању.

Стопа приноса на укупна средства показује колико је предузеће остварило нето добити на просечно ангажована средства (просечно ангажована средства представљају половину збира ангажованих средстава на почетку и крају пословне године)

Стопа приноса на укупна средства=Нето добитак/Просечна средства.

3.9.1.6.Показатељи ефикасности

Показатељи ефикасности су најважнији елемент приликом оснивања фирме, бирања одређених планова, односно о исплативости, односно неисплативости инвестирања. Логика тумачења, познавања ових показатеља заснована је на поштовању временске вредности новца. Временска вредност новца условљена је пропуштеним приносом који би се могао остварити улагањем расположивог новца у најбољу могућност.

Нето садашња вредност је разлика између садашње вредности нето прилива и садашње вредности инвестиционих улагања.

3.9.1.7.Анализа у условима неизвесности

Овај вид анализе помаже у сагледавању ризичности одређеног посла, односно пословног подухвата у условима кризе и неизвесности. Најпознатији статички метод је метод преломне тачке рентабилитета. Вредносна тачка рентабилности показује и одређује ниво потребних прихода да би се покрили укупни трошкови.

Стопа контрибуционе добити = 1-стопа варијабилног трошка; варијабилни трошак је удео варијабилних у укупним трошковима. У наведеном примеру варијабилни трошкови су 36.000,00 (повећано ангажовање за људима са повећањем обима посла, гориво, део непроизводних услуга, део трошкова платног промета, трошкови сл.путовања), па је Стопа контрибуционе добити=1-0,69=0,31, док би вредносна преломна тачка била 52.258,00 еур. Тако да је у овом примеру минимум прихода који би предузеће требало да оствари 52.258,00 како би покрило своје трошкове.

3.9.2.Биланс оснивања

Законом о рачуноводству и ревизији⁵³, чланом 12.поменутог Закона прописана је обавеза новооснованих привредних субјеката да саставе биланс оснивања, а на основу пописа имовине и обавеза на дан уписа у одговарајући регистар привредних субјеката.

Уколико је оснивач у овом примеру основао предузеће са 200 евра, од којих је 100 евра уплатио, оснивачки биланс на дан објављивања решења на сајту АПР-а је:

⁵³ <http://www.parlament.gov.rs/od> понедељка 02.02.2015.године

У еур

I	Укупна актива (ред.бр.1+ред.бр.2)	200,00
1.	Неуплаћени уписани капитал	100,00
2.	Готовина	100,00
II	Укупна пасива (ред.бр.3)	200,00
3.	Капитал	200,00

3.10.SWOT анализа

Swot анализа је акроним од почетних енглеских речи: Strenggths:снаге, Weaknesses: слабости, Opportunities:шансе, Threats:претње. Ова анализа, тачније њен методолошки оквир данас се најчешће употребљава као техника у стратегијском планирању и стратегијском менаџменту.⁵⁴

Ово је један од најзначајних облика процеса планирања, чији је циљ да предузеће активира своје снаге, превазиђе слабости, искористи шансе и да се одбрани од претњи.

Класична Swot анализа је представљена у облику квадрата подељеног у 4 дела, где се у једном делу евидентирају снаге, у другом слабости, у трећем шансе, у четвром претње.

У првом делу се евидентира процена предности и снага будућег бизниса. Овај део треба да одговори шта је то што предузеће добро ради, предности у односу на конкуренцију, шта је то што купце чини задовољним. Јаке стране бизниса могу битивештине, обука, став према послу, карактеристике, решења које карактерише ова организација, мобилност посла, добра реклама, маркетинг стратегија која привлачи циљног купца, квалитетна услуга/производ, квалификована радна снага, висок степен искоришћености капацитета.

У другом делу квадрата евидентирају се слабе стране, односно недостаци будућег бизниса. У овом делу треба побројати у чему су конкуренти бољи, шта треба урадити да би се побољшао имиџ, резултати предузећа, канали дистрибуције, унутрашња контрола, да ли је потребно унети нове методе награђивања, вредновања, ажурирати модел управљања. Неке од слабости могу бити: недостатак ресурса или слаба доступност квалитетних ресурса (материјалних и људских ресурса), лош тржишни имиџ, застарели модели управљања, уска линија производа, неконкурентан производ, застарео дизајн.

У трећем делу приказују се шансе које се везују за окружење. Треба набројати потребе купаца, односно шта купци желе, а не могу наћи на тржишту, да ли постоје евентуалне

⁵⁴ Машић Б, Бабић Л, Ђорђевић – Бољановић Ј, Добројевић Г, Веселиновић С. (2010) *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 139

субвенције и подстицаји државе на развој одређених грана, да ли се планира улаз на друге сегменте тржишта, нови производи. Шансе окружења су: повећање куповне моћи становништва, повећање просечне плате становника, уколико се предузеће на пример бави информационим технологијама, шанса је повећање броја компјутера по домаћинству, већа покривеност дела територије бежичним интернетом. Шансе су: пореске олакшице за запошљавање, смањење пореске стопе производа којим се предузеће бави, повећана пословна активност гране, могућност увоза потребне технологије по повлашћеним условима, могућност извоза производа/услуге по одређеним једноставнијим царинским моделима, повећан број инвеститора у дату грану, све веће одржавање догађаја на којима се могу срести инвеститори, доступност фондова.

У четвртном делу се евидентирају тржишне претње. То може бити инфлација, нестабилан курс, одлив квалитетног кадра, неповољна пословна клима, неповољна законска регулатива, демографске промене. Овај део анализе даје одговоре на питања у вези са постојањем стратегије, активности конкуренције да преузму тржиште. Претње су: неликвидност купаца, повећање каматних стопа, повећање цене капитала, повећана куповина производа супститута.

3.11.Предности и недостаци планирања

Као што је поменуто приликом обраде одређених елемената бизнис плана, бизнис план води оснивача кроз будуће пословање.

Предности планирања:⁵⁵

- Планирање побољшава остваривање профита и поспешује развој предузећа мотивацију појединаца, организацију у целини
- Менаџери и запослени се више залажу када следе одређени план. Познавање плана омогућава запосленима да разумеју намере организације и ефикасно испуњавање обавеза
 - Планирање подстиче упорност запослених
 - Планирање остварује јасну усмереност менаџера и запослених ка активностима
- Планирањем се подстиче развој стратегија за извршавање задатака, односно подстичу се запослени да боље извршавају задатке.

Недостаци планирања су:⁵⁶

- Планирање може да онемогући или успори прилагођавање променама у окружењу, односно недостатак флексибилности.
- Планирање може створити лажно осећање извесности

⁵⁵ Милошевић Д. (2013), *Пословно планирање у условима неизвесности*, Висока школа за предузетништво и економију, Ваљево, стр.45

⁵⁶ Милошевић Д. (2013), *Пословно планирање у условима неизвесности*, Висока школа за предузетништво и економију, Ваљево, стр.46

- Често креатори планова нису укључени у њихову реализацију, а људи који треба да реализују планове их не састављају.

3.12.Кораци при оснивању предузећа у Србији (у пракси)

Приликом оснивања потребно је формулисати оснивачки акт, односно статут. Оснивачким актом дефинише се основа даљег пословања. У случају када је више чланова друштва, ово је документ који опредељује најважније елементе будућег пословања: међусобни однос чланова друштва, одговорност и делокруг одговорности и рада чланова друштва, прерасподеле добити исл. Уколико има више чланова друштва, због озбиљности и евентуалних спорова, најбоље је да се оснивачки акт формулише уз асистенцију адвоката. У пословању удружења грађана, најважнији општи акт је статут и сва документа су ништавна уколико су у супротности са статутом. Уговоре о оснивању за различите правне форме друштва, могуће је пронаћи на сајту Агенције за привредне регистре.⁵⁷

Између одлуке о покретању сопственог предузећа и уписа у одређени регистар привредних субјеката налазе се кораци: избор имена будуће организације, с тим у вези се на сајту Агенције за привредне регистре може проверити да ли већ постоји регистрован субјект са датим именом или се без накнадне промене имена може уписати у регистар, уплата оснивачког капитала, уплата потребних административних такси.

Обавезе предузећа након уписа у регистар је да се чланови друштва евидентирају на обавезно социјално осигурање, отвори текући рачун у банци, изради печат, депонују потписи лица овлашћених за потписивање, правно регулише коришћење потребног простора, закључи уговор са књиговођом, или запосли особа на то радно место. Након оснивања правно лице је у обавези да поднесе потребна документа Пореској управи и да се евидентира за плаћање комуналних такси.

Приликом ангажовања чланова тима, потребно је одредити врсту уговора за дато ангажовање, упоредити који су обавезе за поједина ангажовања, формулисати одабрани уговор, потребна акта за пословање као што су Правилник о систематизацији о организацији радних места, Правилник о раду, Правилник о службеном путовању.

⁵⁷ <http://www.apr.gov.rs/> од четвртка 08.01.2015.године

4. Модел пословања canvas – business model canvas

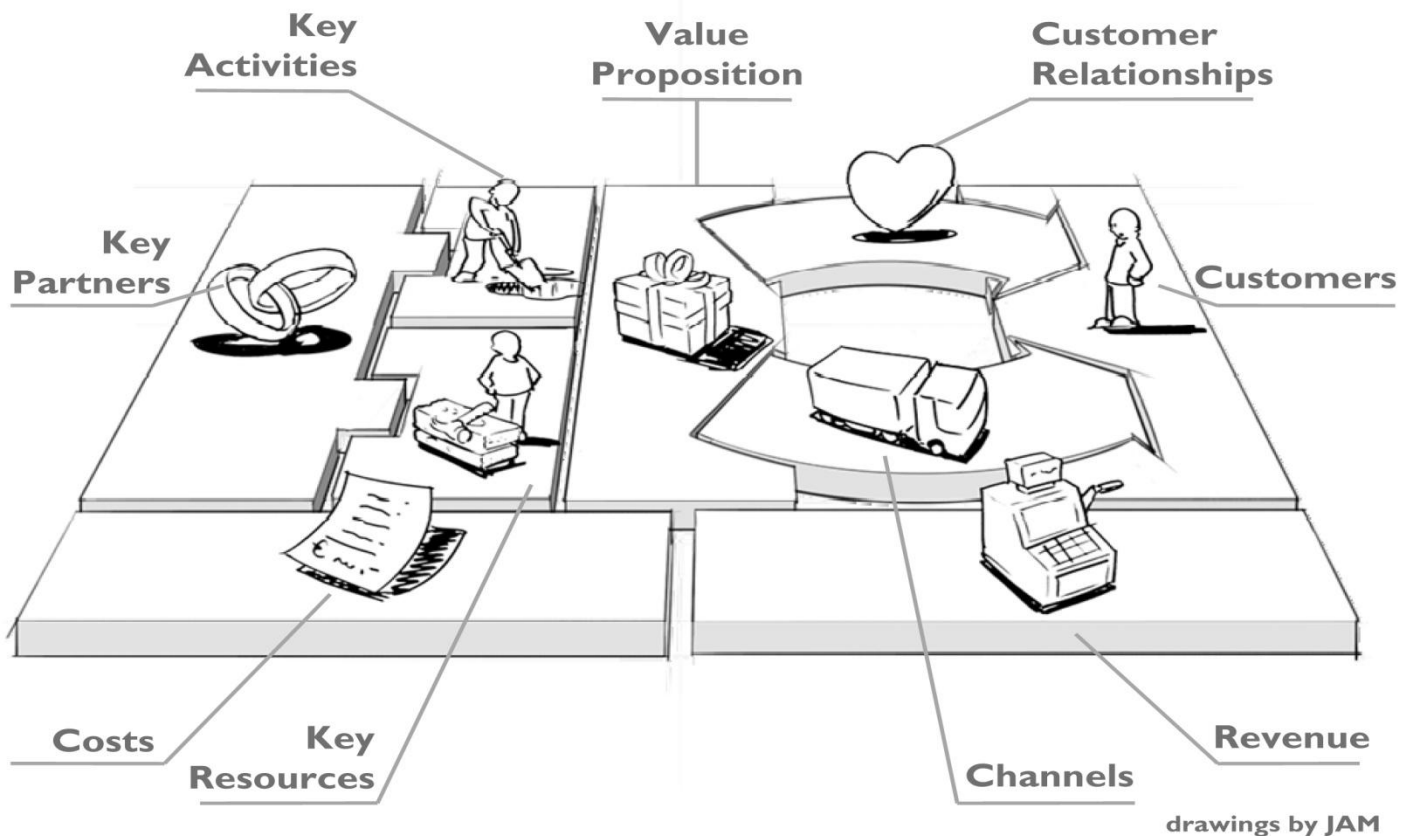
У савременом свету пословном свету, као савремена форма планирања отпочињања сопственог бизниса појављује се canvas пословни модел. Сматра се да једино овај модел приступа планирању на савремен начин. Поборници овог модела сматрају да је бизнис план превазиђен модел и да је његова највећа мана што купац, односно приступ купцу није у фокусу. Савремено друштво је потрошачко друштво са изграђеним укусом и издиференцираним потребама. Из тог разлога приступ планирању и оснивању предузећа подразумева јасно дефинисане кораке и анализу тих корака. У овом поглављу биће анализирани кораци пословног модела canvas, али и дате предности и мане овог модела, али и упоређен однос бизнис план – бизнис модел canvas.

Canvas business model је модел који описује како организација на рационалан начин ствара и испоручује вредност, а да истовремено повећава вредност за власника. Као што је наведено, као основна предност овог модела у литератури се наводи прилагођеност купцу у односу на бизнис план. Canvas је флексибилнији, неко сматра и сигурнији начин потврђивања сопствене идеје. Пословни модел canvas је флексибилан и може се да се мења по потреби, прилагођава одређеном купцу, производу/услугу, специфичностима купца, а може се и формулисати за сваког купца понаособ.

Canvas модел је једноставан, лако разумљив концепт који води власника кроз будуће пословање, на начин да сам дефинише своје могућности, препозна циљно тржиште и одреди најбољи начин будућег пословања. Једноставност у овом моделу модела ни у једном тренутку не запоставља комплексност функционисања организације у савременом свету. Овај модел је конципиран кроз 9 тачака опише логику функционисања компаније, стварања вредности и остваривања финансијских резултата. Ови кораци покривају основне области савременог пословања: купац, понуда, инфраструктура и финансијска одрживост.

Компоненте које дефинише Canvas business model и које будући оснивач треба да прође како би потврдио своју пословну идеју су:

- Дефинисање будућих купаца, односно сегмената купаца
- Вредност за купца
- Прецизирање канала путем којих се испоручује вредност купцима
- Грађење релација са купцем
- Остваривање прихода
- Дефинисање кључних ресурса
- Дефинисање кључних активности
- Стварање кључних партнерстава и
- Дефинисање структуре трошкова.



Извор: <http://www.zebramc.com/wp-content/uploads/2012/02/bmcanvas-basic-model3.jpg>
04.01.2015.године

ОД

4.1.Купци

Canvas business model купца издваја као најважнију карику савременог пословања. Сматра се да је купац најважнији, јер се за њега креира, потврђује и ствара вредност, која остварује финансијску стабилност будуће компаније, па с тим вези, у фокус овог модела ставља купац.

Canvas пословни модел се може визуелизовати због своје једноставности. За потребе потврђивања своје идеје постоје вредносне мапе урађене за овај модел. Canvas наводи будућег власника да размишља о купцу, односно сегментима купаца (група купаца са истим потребама). Организација мора јасно да дефинише на које сегменте да се фокусира, који су кључни сегменти за њу у овом тренутку, а које да игнорише. Када утврди који су кључни сегменти, организација приступа формулисању пословног модела уз високо поштовање и разумевање потреба купаца.

У овом кораку треба дати одговор на питање ко су кључни купци, односно сегменти купаца. Овде такође треба дефинисати којој друштвеној класи је производ намењен. Приликом дефинисања кључних потрошача, треба разграничити и ко је купац, а ко крајњи потрошач. Врло често се дешава да производ/услугу не купују они којима је намењена. Ово је случај са интернет игрицама, играчкама за децу, поклонима различите врсте.

Купци производа/услуга могу бити намењени крајњој потрошњи, даљој производњи, исти производ/услуга могу бити намењени невладиним организацијама, школама, грађевинским фирмама, великим компанијама са интернет пословањем и сл, па је због тога веома битно купце правилно сегментирати како би се сваком купцу понудила вредност која им је потребна.

Сегментом купаца се сматра⁵⁹ група купаца која:

- Има исте потребе
- исти коришћени канале дистрибуције
- исти успостављени односи/везе
- њиховом реализацијом остварује се иста профитабилност
- подједнако су спремни да плате за исту понуду.

4.2. Вредност за купца (value proposition)

Креирање вредности за купца canvas business model поставља за смисао пословања у савременом свету. Вредност за купца одређује која се вредност испоручује купцима и које потребе купца задовољава производ/услуга будуће организације, које проблеме решава купцу и дефинише скуп особина који будућа организација нуди купцу. Будућа организација треба да одреди који је то скуп користи које купац остварује купујући производ/услугу, другим речима value proposition као елемент пословног модела треба да одреди скуп особина које стварају корист за купца. То могу бити квантитативне и квалитативне особине. *Квантитативне особине* су: цена, приход, трошкови производње; а *квалитативне*: дизајн, статус, бренд, статус, задовољство оствареном куповином, удобност.

4.3. Канали дистрибуције

Будући оснивач друштва приликом креирања пословног модела треба да дефинише канале путем којих остварује комуникацију са сегментима купца креирајући вредност. Продаја, канали дистрибуције и комуникација са купцем представљају облик остваривања директног контакта са купцем. Управо због тога овај модел канале дистрибуције посматра као важан елемент за креирање слике купца о датој организацији, производу или услузи, јер канали преносе креирану вредност до купца.

За сваког сегментираног купца треба одредити адекватне канале: лична продаја, продаја путем препоруке, формирање партнерства са одређеним добављачима, пружање постпродајних услуга, сопствена продавница, ексклузивна продаја, продаја путем огласа, продаја путем интернета, испорука производа на кућну адресу купца.

⁵⁹ Osterwalder A, Pigneur Y. (2010) *Business model generation*, John Wiley&Sons, Hoboken, New Jersey

Канали дистрибуције потрошачу помажу да оцени вредност, односно користи које остварује употребом датог производа, односно услуге. Приликом дефинисања канала треба дати одговор на питање путем којих канала циљни купци, односно сегменти купаца желе да им се вредност испоручи, на који начин интегрисати различите канале дистрибуције, како повезати различите канале тако да купцима прерасту у рутину, који је канал дистрибуције најјефтинији.

4.4.Грађење релација са купцем

Успостављање, односно грађење и очување веза и односа са купцем, односно сегментима купаца је четврти елемент овог пословног модела. Овај елемент описије комуникацију будуће компаније са купцем. У овом делу модела треба разјаснити шта сваки купац, односно сегмент купаца очекује од будуће организације и како задржати постојеће купце. Такође, очекивања купца и начине успостављања веза са купцем треба прилагодити постојећим могућностима, дефинисати најјефтиније методе грађења веза са купцем, њихову цену и евентуалну могућност модификације и прилагођавања одређеном сегменту купаца.

Будући оснивач треба да разјасни и установи како прићи купцу, како комуницирати са њим, који су начини да се створе што дугорочнији односи поверења и задовољства код купца. Будући оснивач у овом делу пословног модела треба да разуме купца, да проба да размишља као купац и открије шта је то што купца може да задржи, односно како придобити нове купце, повећати продају.

Креирање веза поверења са купцем може се радити аутоматски и лично (нпр.лична подршка, кориснички сервис, обуке за коришћење, демонстрација употребе производа, сарадња са купцем у смислу креирања производа/услуге у складу са сугестијама купца). Креирање веза са купцем може да се врши путем web презентација. Упутство за употребу које може бити униформно, а може бити и прилагођено различитим потребама, друштвеним и социјалним карактеристикама купца или узрасту купца.

4.5.Остваривање прихода

У овом делу пословног модела будућа организација дефинише начин на који генерише продају, односно приходе од продаје. Овај пословни модел у фокус ставља купца и приступ остваривању прихода је такође томе прилагођен. Приходи су бруто приливи економских користи дате организације и везани су за реализацију пословних активности. Овде треба дефинисати начин убирања прихода – да ли су цене производа/услуге фиксно одређене или постоје одређени попусти, договарање, попусти на количину, сезонске акције, рок наплате, мрежа купаца. Треба водити рачуна да се у формирање цене угради повећање цене уколико се планирају акције, снижење или распродаје. Ово су све начини повећања прихода. Треба урачунати трошкове складиштења робе, трошкове настале услед изласка из актуелних трендова, мењање укуса купаца или уколико се роба или услуга не продају у одређено време.

Приликом продаје робе или услуга припадницима источних народа којима је у природи ценкање, у цену треба уградити смањење.

Остваривање прихода и формирање цене је процес у коме различите опције треба узети у обзир. Будућа организација треба да за сваки сегмент купца, одреди модел убирања прихода. То може бити: јасно дефинисан ценовник, различити попусти, продаја на кредит. Постоји

могућност договора са банком да робу/услугу пласира по повољнијим каматним стопама, лизинг, формирање цене зависно од понуде и потражње, изнајмљивање робе или услуга (нпр. софтвер) су такође модели остваривања прихода. Тако на пример Уколико на тржишту производ/услуга будуће компаније немају адекватан супститут (предузеће је такозвани market maker) онда је цена обично изнад „реалне“ цене - формиране на бази кретања понуде и тражње, док уколико би купац куповао производ/услугу будућег предузећа као део пројектног финансирања, у том случају треба узети у обзир релативно дуг период наплате (до одобрења и уплате средстава). Ово су само неки од примера комплексности остваривања прихода који нам показују да се мора сваки купац анализирати и у складу са тим направити прави приступ како би се остварили приходи.

4.6.Дефинисање кључних ресурса

Кључни ресурси су сва неопходна средства како би се створена вредност испоручила купцу и изградиле релације са купцем, односно са сегментима купаца. То су сви расположиви ресурси које будући оснивач може да користи у датом периоду како би за купца креирао вредност. У овом кораку такође треба одредити ресурсе потребне за већ дефинисане канале дистрибуције, односно за успостављање веза са купцем и управљањем прихода.

Постоје различите врсте ресурса. Људски ресурси су императив овог пословног модела и приликом отпочињања сопственог бизниса, посебну пажњу треба усмерити на тим. Одабир чланова тима треба бити у складу са потребама будућег пословања и будућом делатношћу те компаније. Уколико се будућа организација бави прављењем сајта, мора имати програмера, односно уколико је у питању производња медицинских производа, мора имати фармацеута, технолога или лекара. Константа савременог друштва је промена, брзина, новост. Будућа организација треба да бира чланове тима који се томе могу прилагодити, посебно у почетном периоду пословања док се посао не разради.

Материјални ресурси су: пословни простор, производни погон, постројења, машине, возила, рачунари, канцеларијска опрема, канцеларијски намештај и друго. Овде треба дефинисати који су то материјални ресурси потребни за стварање вредности за купца и који су ресурси одмах расположиви. Приликом оснивања, материјални ресурси обично су опрема која је у власништву оснивача или чланова тима, али у овом кораку пословног модела треба наћи начин и дефинисати услове како би сви потребни материјални ресурси били на располагању, а не само ресурси расположиви у првом моменту, јер је стварање вредности за купца начин доласка до профита.

Финансијски ресурси су готовина, дугорочни и краткорочни кредити, разне позајмице, опције, хартије од вредности, могућност трговања на берзи. Будућа организација финансијска средства може обезбедити и код фондова чија су средства опредељена за територију Србије или Балкана. Такође, постоји све више организација - скупова где је могуће упознати и представити се будућим инвеститорима. За улагања у пословну идеју коју препознају као профитабилну, иновативну, привлачну за улагање, инвеститори за узврат траже удео у капиталу компаније. Неки од скупова где је могуће ступити у контакт са инвеститорима су: Belgrade venture forum, Seed forum, Get in the ring. Уобичајено је да се пословна идеја инвеститорима представља у виду – pitcha – представљање пословне идеје пред инвеститорима

у трајању од максимално 7 минута. Ово кратко представљање треба да буде конципирано да представи срж функционисања будућег бизниса, привуче пажњу инвеститора, акцентује очекивано остваривање финансијских користи од бављења послом.

Интелектуални ресурси су бренд, поседовање информација, патенти, партнерства. Приликом започињања новог бизниса, тешко је говорити о бренду, али уколико компанија успе да успостави нпр. ексклузивна партнерста путем може доћи до неочекивано велике количине продаје и остварених прихода.

4.7.Кључне активности

Кључне активности су најважније ствари које организација треба да уради како би обављала своју делатност. Да би се створила вредност за купца, успоставиле везе са купцима, остварио профит, које радње компанија треба да предузме?

Кључне активности су усмерене на израду и испоруку производа, односно услуге, као и на количину производа, облик и договорени квалитет. Овај елемент везан је за суштину бављења послом, нпр. програмирање у софтверским фирмама, израда грађевинских пројеката у пројектним бироима, прижање козметичких услуга у салонима лепоте.

4.8.Стварање кључних партнерстава

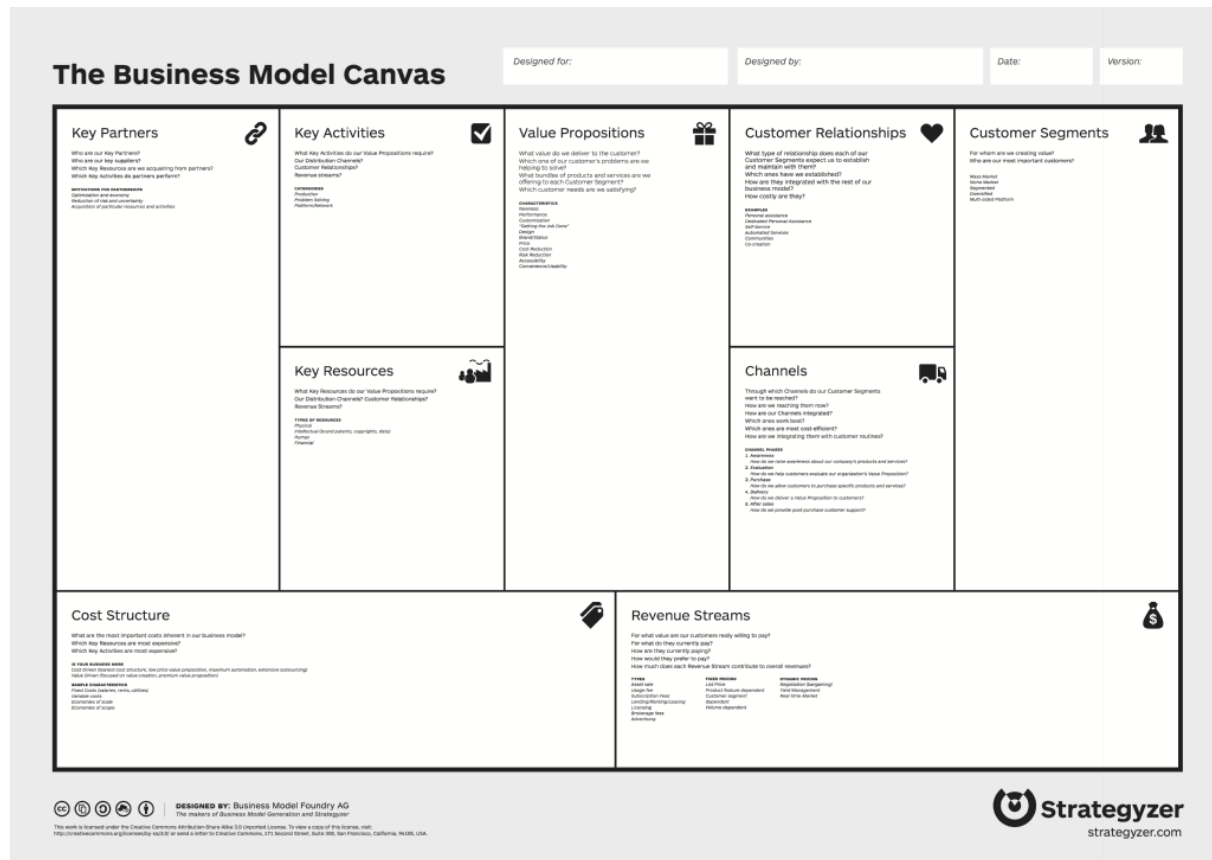
У овом делу пословног модела, будући предузетник дефинише кључне добављаче. За обављање делатности, стварање профита, предузеће треба да дефинише које кључне ресурсе треба да набави. Свака организација обављајући своју делатност има потребу за различитим набавкама и ресурсима, које налази код партнера, добављача: опрема, материјал за производњу, режијски материјал, канцеларијски материјал, трошкови енергената, трошкови горива, консалтинга, књиговодства, правних услуга, хемије, репрезентације, софтверских услуга исл.

Организација треба да организује набавку ресурса да створи однос поверења и сигурности са добављачима, али да при том не зависи од једног добављача како себе не би ставила у подређени положај, тако што ће цену, време, количину и квалитет испоруке одређивати добављач. Оснивач који планира, оснивач са визијом и стратегијом од неколико година ће пробати да направи и спроведе план како да смањи трошкове по јединици повећавајући обим производње. Уколико у компанији постоји више организационих целина – нпр. програмер, дизајнер и особа која се бави продајом и маркетингом, организацију треба организовати, односно направити такав план да организација као целина буде ефикаснија, него што би то била свака организациона целина појединачно.

Успостављање партнерских односа са добављачима је важно за пословање организације која планирана свој живот на тржишту. Уколико наша, односно будућа, компанија има поверења у добављаче да је наручени производ договореног квалитета, величине, облика, у одређеној количини и да ће бити испоручен у договореном року, односно да је услуга извршена и решава одређени проблем како је договорено, будућа организација може да усмери своје ресурсе да побољша друге компоненте пословања, побољша квалитет, модернизује дизајн, пронађе нове купце, пронађе квалитетне чланове тима идр.

4.9.Дефинисање структуре трошкова

У овом делу пословног модела, организација дефинише структуру трошкова. Идентификују се различите врсте трошкова потребне за обављање одређене делатности. У овом делу организација сабира и дефинише трошкове сваке активности. Колико кошта кључна активност, да ли је можда трошковно исплативија друга активност и како трошкове распоредити? Компанија у овом делу дефинише фиксне и варијабилне трошкове, и разматра могућност смањења варијабилних трошкова.



Изв

од http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas#mediaviewer/File:Business_Model_Canvas.png

06.01.2015.године⁶⁰

4.10.Однос савременог и традиционалног приступа оснивању предузећа

Бизнис модел canvas је нов приступ планирању сопственог бизниса. Као што је у раду објашњено кроз мапу вредности чији је приказ дат у раду, целокупно пословање организације могуће је формулисати на једној страници папира. Та флексибилност, покретљивост, приказ пословања кроз одређене тезе, уз веома мали утрошак времена је предност, поготову у комуникацији са пословним партнерима или потенцијалним инвеститорима на инвеститорским вечерима (све више се и на нашим просторима јављају тзв.пичевања) којима је потребно у неколико минута објаснити како компанија послује и чиме се бави. Са друге стране, као што је наведено у претходном пасусу, приликом аплицирања за финансијска средства, тражи се бизнис

⁶⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas#mediaviewer/File:Business_Model_Canvas.png од 06.01.2015.године

план. Компактност, целовитост, детаљна анализа елемената је предност бизнис плана. Предност бизнис плана приликом разговора са партнерима управо је тај традиционалан начин приказа, који се оспорава, јер је класичан графички приказ пословања као функција остварених прихода у јединици времена или добити пре опорезивања (ЕБИТДА) једноставан и општеприхватљив, односно то је језик који сво разумеју.

Брзо прилагођавање променама, једноставност модела, мењање модела у тренутку предност је пословног модела. Несигурност савременог тржишта, ризик је управо и разлог који поборници canvas модела наводе као разлоге зашто је бизнис план прошлост.

Критичари као велики недостатак пословног модела canvas наводе непостојање стратегије пословања. Спровођење пословне стратегије и дугорочних циљева је један од најважнијих услова за дугорочно пословање предузећа, па се одсуство значаја стратегије у овом пословном моделу сматра његовим недостатком.

Пословни модел canvas признаје једино економску вредност коју производ/ услуга имају за купца. Ово је такође недостатак овог модела, јер се социјална вредност одређене услуге или друштвена корист који услуга или производ имају не признају као валидне вредности за купца.

Бизнис план дефинише топ менаџмент као особе које решавају проблеме, међутим, у свакодневном пословању, сваки члан тима се сусреће са различитим изазовима које самостално решава.

5. Мотивација

5.2. Појам мотивације

У савременом пословном окружењу веома је изражена конкуренција у готово свим нивоима пословања, како између компанија, националних економија, производа, услуга тако и у самој организацији. Како би опстали на тржишту, били конкурентни, развијали своју пословну идеју, остваривали профит, власници предузећа трагају за лидерима, вођама, променама, новим идејама, иновацијама, али и улажу велика средства у едукацију и развој запослених и на тај начин повећавају продуктивност, економичност и подстичу задовољство код својих запослених. Улагање у запослене у савременој пословној клими не подразумева само традиционалне примере као што су: семинари, конференције, посете сајмовима, похађање курсева и обука, већ и нове методе које су усмерене да подстакну жеље радника, НЛП обука, интерактивне радионице, студијска путовања.

Са друге стране, запослени, суочени са готово свакодневним променама у технологији и пословима које обављају приморани су да промене прате и прихватају. Шта је то што запослене наводи да раде преко осмочасовног радног времена, иако се готово у већини предузећа у Србији прековремени рад не плаћа? Зашто запослени своје слободно радно време замењују послом, радом од куће, усавршавањем, похађањем курсева, додатних испита исл? Одговори на ова питања су различити и разликују се од запосленог до запосленог. Неко то ради да би се лакше запослио, неко да не би добио отказ, неко да би напредовао у организацији, неко посећује семинаре да би путовао, има и запослених који желе да се наметну, да постану шефови и да наређују, а има и оних који раде код послодавца, желе да сазнају што је више могуће и да оснују своје предузеће. Дакле, заједничко и за компанију, њене власнике и менаџере и запослене са друге стране је мотивација, подстрек да се одређене активности предузму. Као што се може видети, мотиви су различити на различитим нивоима посматрања пословне организације, али се разликују и између елемената у оквиру једног аспекта посматрања организације.

Мотивација је вољност да се нешто уради и условљена је могућношћу те акције да задовољи неке потребе личности - потреба представља унутрашње стање које подстиче на активност, јер су резултати те активности изазов за појединца.⁶¹ Дакле, различите незадовољене потребе мотивишу на активност, производе незадовољство, тензију, стрес, стимулишу да се нешто покрене и промени, дефинише се циљ, врши се дефинисање и одабир потребних акција како би се остарио циљ, задовољила потреба, а стрес смањено. Читав овај заокружени процес акција и понашања који резултира задовољењем потребе је мотивација. Етимолошки реч мотивација води порекло од латинске речи *movere*, што значи покретање.

5.2. Карактеристике мотивације

Као што је дефинисано у претходном поглављу, мотивација представља процес који усмерава на одређене активности како би се остварио циљ, док су мотиви психолошки чиниоци који покрећу, усмеравају и одржавају активности ради достизања циља којим се може

⁶¹ Шушњар Г, Остојић Д. (2000) *Менаџмент и мотивација*, Чикош холдинг, Суботица, стр.18

задовољити одређена потреба.⁶² Мотиви су систем потреба, жеља, идеја, интеровања, карактерних особина личности, обичаја, норми. Мотив, активност коју покреће мотив и циљ трема коме је усмерена активност су елементи процеса мотивације⁶³.

Карактеристике мотивације према Лазаревићу су:⁶⁴

- Свако понашање је мотивисано, то значи да увек постоји извор или покретач неког понашања
- Конкретно понашање може да буде подстакнуто једним или већим бројем мотива
- У структури мотивације сваке особе доминира одређена група мотива, који се константно испољавају и у различитим ситуацијама
- Мотиви су резултат интеракције конституционално – психолошких и социјалних фактора
- Особа није увек свесна својих мотива, тј. понашање може бити мотивисано покретачима који функционишу на нивоу несвесног
- Особа може бити самотивисана, када се ради о унутрашњим подстицајима, или мотивисана под утицајем средине
- Због велике разноврсности покретача на активност, постоје различити критеријуми за поделу и категоризацију мотива.

5.3. Врсте мотива

Задовољење различитих потреба појединца подстакнуто је различитим мотивима. Исто тако постоје различити критеријуми поделе мотива. На основу улоге, мотиви се деле на примерне и секундарне, где су *примарни мотиви* они чије је задовољење неопходно за биолошку и социјалну егзистенцију, док је задовољење *секундарних мотива* пожељно, али није нужно⁶⁵. Према критеријуму настанка, мотиви су *наслеђени и стечени*. Према делу живота у ком се јављају, мотиви су *персонални и социјални*, док се по критеријуму распрострањености међу људима деле на *универзалне* – имају их сво људи и *посебне* – има их специфична група људи или индивидуа.

Према пореклу мотиви се деле на биолошке и социјалне мотиве. Биолошки мотиви су везани за задовољење потреба за одржавањем животних функција појединца, док се социјални мотиви везују за животно искуство и средину. Биолошки мотиви су урођени, то је потреба за храном, водом, продужењем врсте. За функционисање пословне организације, биолошки мотиви су мање битни од социјалних, али утичу на дизајнирање пословне климе. Тако на пример, уколико је велика врућина у пословним просторијама лети или је зима зима, под претпоставком да је нестало струје, запослени ће бити нервозни, немотивисани за рад, питаће се зашто нису на неком пријатнијем месту, жалиће се да им основни услови нису обезбеђени, нестрпљиво ће чекати крај радног времена да оду неко пријатније место.

⁶² Ђорђевић Бољановић Б, Дражета Л, Бабић Л, Добријевић Г. (2013) *Развој каријере и пословних вештина*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.201

⁶³ Миливојевић Т. (2009) *Мотивација за рад – теорије и стратегије*, „Филип Вишњић“, Београд, стр.65

⁶⁴ Миливојевић Т. (2009) *Мотивација за рад – теорије и стратегије*, „Филип Вишњић“, Београд, стр.65

⁶⁵ Миливојевић Т. (2009) *Мотивација за рад – теорије и стратегије*, „Филип Вишњић“, Београд, стр.66

Социјални мотиви се формирају кроз искуство тао што друштвена средина утиче на стварање и уобличавање и стални су покретач људске активности.⁶⁶

Задовољење и разлике између биолошких и социјалних мотива, најбоље су објашњени преко Масловљеве теорије потреба. Наиме, према овој теорији постоји пет људских потреба и то: физиолошке потребе, потребе за сигурношћу, припадањем, самопоштовањем и самоостваривањем. Ове потребе су наведене хронолошким редом, графички се приказују пирамидом, при чему се биолошке потребе налазе на нижем нивоу. Тек након задовољавања потреба на нижим нивоима пирамиде, могу се задовољити социјалне потребе. Социјални мотиви су: сигуран посао, пријава на здравствено и пензионо осигурање, могућност коришћења годишњишног одмора без страха од губитка посла, припадност тиму, тимски рад, дељење успеха, награде, бонуси, лична сатисфакција, могућност професионалног развоја.



Извор: www.najstudent.com од 12.09.2015.године

5.3.1. Унутрашњи мотиви

Према извору мотиви се деле на спољашње и унутрашње. Унутрашњи мотиви су везани за самомотивацију. Унутрашњи мотиви одређују пословно окружење. Тако је пожељно у тиму имати људе који су задовољни, не оптерећују колеге својим личним проблемима, предусретљиви, спремни да помогну. Уколико је особа индивидуалац, боље ће се снаћи у пословима за које је потребна независност и одбнуто. Такође, сваки запослени има свој мотив зашто је на том послу, на пример самохраног родитеља мотивише зарада, бонус, награда изражена у новцу више него приправника коме је потребна похвала, усмерење, могућност да надогради и примени своје знање.

Унутрашњи мотиви за оснивање сопственог бизниса могу бити различити. Личне особине, особине посла и организације могу подстицати људе да отпочну сопствени бизнис.

⁶⁶ Ђорђевић Бољановић Б, Дражета Л, Бабић Л, Добријевић Г. (2013) *Развој каријере и пословних вештина*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.204

Самоиницијатива, одлучност, самопоуздање, спремност на ризик могу бити покретачи за оснивање предузећа. Али постоје и други мотиви за оснивање предузећа: жеља предузетника да има контролу над сопственим животом и временом, добијена подстицајна средства, незапосленост, жеља да се покрене породични посао како би и наследници имали где да раде, жеља за доказивањем, могућност остваривања веће зараде или улагање вишка новца у сопствени посао, јер су сви други видови улагања у Србији несигурнији. Приликом сагледавања унутрашњих мотива у организацији потребно је објаснити четири мотива који се истичу по значају: мотив постигнућа, мотив за потврђивањем, мотив ка моћи и мотив за самоостваривањем.⁶⁷

Мотив постигнућа је доминантан код људи који се труде да сваки нови посао ураде добро, у датом року, за њихје посао нови изазов који желе да досегну. Мотивише их

резултат и спремни су да предузму све потребне радње како би остварили циљ.

Мотив за потврђивањем је потреба појединца да буде признат, да му се људи диве, битно му је туђе мишљење, али му и прија кад му се обрете за мишљење. Жеља за доказивањем, престижом, високим стандардима и статусом га мотивише.

Мотив ка моћи везан је за контролу других и усмеравање других на одређено понашање. Доношење одлука, утицаја, закључака и креирање пожељних оквира понашања којих други треба да се придржавају како би се остварили циљеви га мотивише.

Мотив за самоостварењем мотивише појединца да оствари своје таленте и реализује потенцијале. Везује се за иновацију, нову идеју и креативност.

5.3.2. Спољашњи мотиви

Спољашњи мотиви под утицајем спољашњих мотиватора подстичу људе на активност. У пословним приликама то је систем награђивања, бонус, зарада, престижан клијент, пословна атмосфера, тимски рад, службени аутомобил, стан који плаћа фирма уколико се запослени налази ван места у коме живи, мобилни телефон.

5.4. Приступи мотивацији

Изучавањем мотивације се баве различите психолошке дисциплине. За потребе овог рада најзначајнија су достигнућа која су дале психологија рада, организациона психологија, психологија менаџмента. Заједничко за све ове гране психологије јесте да је мотивација капитални фактор промене понашања код запослених и да се на мотивацију може утицати постављањем и променом циљева које треба остварити, сузбијањем нежељених и подстицањем жељених понашања, обезбеђењем бољих услова рада, правичним понашањем, признањима, пружањем аутономије у избору начина остварења циљева.⁶⁸

Постоји више приступа изучавању мотивацији који настоје да објасне зашто се човек понаша на начин на који то ради. Приликом изучавања мотивације, концентрација је на узроку -

⁶⁷ Ђорђевић Бољановић Б, Дражета Л, Бабић Л, Добријевић Г. (2013) *Развој каријере и пословних вештина*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.204

⁶⁸ Миливојевић Т. (2009) *Мотивација за рад – теорије и стратегије*, „Филип Вишњић“, Београд, стр.67

разлозима који условљавају дато понашање и на процесу мотивационог процеса који резултира одређеним понашањем. С тим у вези се науке чије је фокус узрок групишу у *теорије мотивационог садржаја*, док се науке које се концентришу на мотивационе процесе називају *теоријама мотивационог процеса*.⁶⁹

5.5.Теорије мотивације

5.5.1. Теорије мотивационог садржаја

Као што је наведено у раду садржајне теорије изучавају узроке који доводе до одређеног понашања.Најпознатије садржајне теорије су:

- Теорија хијерархија потреба
- Двофакторска теорија мотивације
- Теорија успеха, припадности и моћи.

5.5.1.1. Теорија хијерархија потреба

Теорија хијерархија потреба је најпознатија теорија мотивације коју је развио Abraham Harold Maslow, амерички психолог и мислилац. Он је успео да човекове потребе класификује, одреди хијерархију потреба и утврди њихову међузависност. Теорија потреба објашњена је у делу рада о биолошким мотивима.

5.5.1.2.Двофакторска теорија мотивације

Двофакторску теорију мотивације установио је Frederick Irving Herzberg, амерички психолог који је настојао да дефинише, како теоријски, тако и емпиријски, који фактори изазивају задовољство, а који незадовољство код запослених. На основу резултата истраживања установљено је да у пословној организацији не постоји биполарност, задовољство и незадовољство, већ да интензитет задовољства, односно незадовољства опада или расте. Он сматра да се задовољство повећава уз помоћ интерних фактора: успех, признање, природа посла, док „фактори хигијене“ смањују незадовољство: пословна политика и управљање, надзор у раду, зарада, статус.⁷⁰

5.5.1.3.Теорија успеха, припадности и моћи

Теорија успеха, припадности и моћи, у литератури се назива и теорија мотивације за постигнућем и формулисао ју је амерички психолог David Clarence McClelland. Ова теорија превасходно изучава теорију мотивације за рад. McClelland је као три основна мотива за понашање у организацији издвојио успех, припадност и моћ, где се жеља за успехом везује за достизање натпросечних резултата, високих стандарда, припадност се посматра као жеља за пријатељским пословним окружењем, без стреса и негативних међуљудских односа, а моћ се дефинише као настојање да се други понашају на начин који им није својствен и који није у складу са њиховим интересима.⁷¹

⁶⁹ Шушњар Г, Остојић Д. (2000) *Менаџмент и мотивација*, Чикош холдинг, Суботица, стр.22

⁷⁰ Шушњар Г, Остојић Д. (2000) *Менаџмент и мотивација*, Чикош холдинг, Суботица, стр.26

⁷¹ Шушњар Г, Остојић Д. (2000) *Менаџмент и мотивација*, Чикош холдинг, Суботица, стр.27

McClelland је у својим истраживањима дошао до закључка да су код менаџера јако изражени мотиви моћи и успеха, а мање мотив припадности.

Ова теорија као супротност мотивацији успеха истиче мотивацију избегавања неуспеха и обе мотивације се налазе у сваком човеку. Жеља за постигнућем повезана је са пословима који захтевају независност и личну одговорност.

5.5.2.Теорије мотивационих процеса

Теорије мотивационих процеса настоје објаснити кључне процесе и главн еразлоге да се људи у радним ситуацијама понашају на одређени начин и улажу додатне напоре⁷². Неке од најпознатијих теорија мотивационог процеса су:

- Теорија очекивања
- Теорија правичности
- Теорија циља
- Теорија појачања.

5.5.2.1.Теорија очекивања

Теорија очекивања заснована је на претпоставци да је појединац спреман на напоре уколико га то доводи до резултата. Ово је рационалан приступ јер полази од тога да ће људи пре било какве акције проценити однос улагање/ефекат.

Очекивања су индидуалне процене или предвиђања која се односе на вероватноћу остварења неког догађаја.⁷³ Очекивани резултат подстиче на активност, уколико једна активност доводи до више последица, особа ће се определити за ону која има највећи ефекат. Валенсија је важност последице, а мотивација однос између очекивања и валенсија.

5.5.2.2.Теорија правичности

Теорију праведности формулисао је John Stacey Adams. Ова теорија базира се на једнакости свих учесника у процесу рада, односно да нема повлашћених и да су резултати свих учесника у процесу рада објективно вредновани. Теорија је заснована искључиво на поређењу инпут – аутпут и претпоставци да људи своје инпите – напоре, знање, искуство, време пореде са инпутима других, односно резултате свог рада пореде са резултатима рада других. Уколико неко обавља исти посао као остали, а плаћен је мање, неће бити мотивисан за рад.

5.5.2.3.Теорија циља

Теорија циља заступа теорију да је циљ мотиватор, односно да се учинак повећава када је циљ одређен, јер циљ одређује која се врста и ново понашања очекује.⁷⁴ Ова теорија полази од тога да учинак проистиче из намере да се достигне циљ. Комплексност задатака и резултат су директно сразмерни, што у пословном окружењу значи да запослене мотивишу сложенији задаци, поготову ако су они јасно дефинисани, али и да мора постојати повратна спрега инпут - аутпут – напредовање, унапређење, признање, зарада, како циљ не би изгубио смисао.

⁷² Бабић Л. (2009) *Управљање едукацијом у организацији*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.83

⁷³ Шушњар Г, Остојић Д. (2000) *Менаџмент и мотивација*, Чикош холдинг, Суботица, стр.29

⁷⁴ Бабић Л. (2009) *Управљање едукацијом у организацији*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.84

5.5.2.4. Теорија појачања

Теорију појачања утемељили су Американци Edward Lee Thorndike и Burrhus Frederic Skinner. Они сматрају да је понашање појединца условљено последицама које проистичу из тог понашања, односно да је особа склона понављању активности које резултирају позитивним последицама.⁷⁵ Појединац се труди да понови активност која изазива позитивне последице (похвале, признања, унапређење) и избегава активности које доводе до негативних последица (прекори, казне). Оно што се десило у прошлости, утиче на вероватноћу понављања активности.

⁷⁵ Шушњар Г, Остојић Д. (2000) *Менаџмент и мотивација*, Чикош холдинг, Суботица, стр.33

6. Истраживачки рад

6.1.Методе и технике истраживања путем анкетирања

У циљу испитивања фактора који покрећу људе да покретање сопственог бизниса, за потребе овој научног рада, спроведено је истраживање. Истраживање је вршено путем анкете, индиректно, помоћу упитника.

Анкета је техника прикупљања података и подразумева спроведене кораке и процедуре како би се прикупиле информације. Реч анкета је француског порекла и значи истраживање. Анкета се може спровести директно – интервјуисањем и индиректно – путем упитника. Циљ анкете је утврђивање корелација између појава и њихових узрока. Анкета се може спровести усмено, у комуникацији са људима „лицем у лице“, путем web портала, поште, телефоном, постоје on line анкете.

6.1.1.Узорак

Узорак је изабрани део популације на основу кога се долази до закључака о особинама, ставовима, карактеристикама популације коју представљају. Узорак може бити случајан и намерни. У овом раду узорак је намерни и на основу одређеног критеријума. Постављени критеријум је да су испитаници покренули сопствени бизнис, незапослени су и размишљају да оснују сопствено предузеће или су запослени код послодавца и имају дилему да ли да покрену своје предузеће.

6.1.2.Методе анкетирања

Анкета може бити стандардизована и нестандардизована. У пракси се користе оба метода. Нестандардизована анкета подразумева отворени тип питања, док је стандардизована анкета најчешће везује за затворена питања.

За потребе овог рада спроведена је стандардизована анкета са затвореним типом питања. Овај тип анкете има следеће предности:

- Сви испитаници одговарајуна иста питања
- Омогућава упоредивост података,
- Једноставну обраду анкете.

Испитаници су вредновали своје одговоре по принципу 1 - потпуно нетачно, 2 – углавном нетачно, 3 – ни тачно ни нетачно, 4 – углавном тачно, 5 – потпуно тачно. Ликертова скала је коришћена за обраду резултата добијених путем упитника. Ликертова скала је изабрана због својих предности:

- Елиминисана је улога процењивача
- Једноставна је за анализу
- Поузданост резултата.

6.1.3. Употреба анкете

Анкета је спроведена са циљем да се употреби у овом начно – истраживачком раду како би се утврдили фактори који подстичу људе на оснивање сопственог предузећа и резултати ове анкете могу се користити у истраживањима за потребе анализе мотивације за оснивање сопственог предузећа или особина личности које подстичу на покретање сопственог предузећа.

6.2. Анализа анкете

Анкета је спроведена на узорку од тридесетједног испитаника, од чега је 16 жена и 15 мушкараца. Јединица у анализи анкете је појединац. С обзиром да је циљ овог истраживања испитивање мотивационих фактора за основање предузећа, узорак чине испитаници који су покренули сопствени бизнис, незапослена лица која су покренула сопствени бизнис и лица запослена код послодавца, али која имају дилему да ли да покрену сопствени бизнис.

Испитаници су били упознати са чињеницом да ће добијени резултати бити коришћени искључиво за потребе овог начно – истраживачког рада и то у збирном приказу и да је анкета анонимна. Од личних података познати су пол, године старости, године радног искуства, степен стручне спреме и радни статус испитаника, тако да се може закључит да су добијени одговори истинити, резултати истраживања валидни.

Анкета је спроведена електронским путем и то у периоду од 06.септембра 2015. године до 12.септембра 2015. године.

Испитаници су старији од 20 година, при чему је највећи број испитаника старосне доби између 20 и 35 година. С обзиром на то да је тема идентификовање мотиватора за покретање сопственог бизниса, највећи број испитаника, тачније њих 77,4% је покренуо сопствени бизнис (24 од 31), док је њих шесторо запослено код послодавца и свега 1 испитаник незапослен. Највећи број испитаника је високо образовано, чак 58,1 % имају VII,VII-1,VII-2 или VIII степен стручне спреме и од 5 до 10 година радног искуства (32,3%). Детаљнији подаци о испитаницима су приказана у Табелама 1 – 5.

Табела 1. Пол испитаника

Пол	Број испитаника	Проценат
Мушки	16	51.6%
Женски	15	48.4%

Табела 2. Узраст испитаника

Узраст	Број испитаника	Проценат

20-35	14	45.2%
36-45	12	38.7%
Преко 45	5	16.1%

Табела 3. Степан стручне спреме

Степен струче спреме	Број испитаника	Проценат
III, IV, V степен	11	35.5%
VI степен	2	6.5%
VII и VII-1 степен	15	48.4%
VII-2 и VIII степен	3	9.7%

Табела 4. Радно искуство

Године радног искуства	Број испитаника	Проценат
мање од 5	6	19.4%
5-10	10	32.3%
10-20	7	22.6%
20-30	5	16.1%
преко 30	3	9.7%

Табела 5.Тренутни статус запослења

Запослење	Број	Проценат
-----------	------	----------

	испитаника	
незапослен/а	1	3.2%
запослен/а код послодавца	6	19.4%
Покренуо/ла сопствени бизнис	24	77.4%

Упитник се састоји од 15 питања. Понуђени одговори су у облику петостепене скале Ликертовог типа и имају следеће значење: 1 – потпуно нетачно, 2 – углавном нетачно, 3 – ни тачно ни нетачно, 4 – углавном тачно, 5 – потпуно тачно. Просечни одговори на свако питање, како и просечно одступање приказани су у Табели 6.

Табела 6. Одговори испитаника на ставке из упитника

Ставке	Просечна вредност	Просечно одступање
Самоиницијатива је предуслов за оснивање сопственог предузећа.	4.45	.810
Одлучност је предуслов за оснивање сопственог предузећа.	4.58	.765
Самопоуздање је предуслов за оснивање сопственог предузећа.	4.45	.888
Спремност на ризик је покретач идеје о оснивању сопственог предузећа.	3.81	.833
Тежња за успехом је покретач идеје о оснивању сопственог предузећа.	4.03	.836
Способност препознавања пословне прилике је покретач идеје о оснивању предузећа.	4.10	.700
Жеља за доказивањем је неопходна за покретање сопственог бизниса.	2.71	.864
Могућност мерења постигнућа, резултата и успеха на тржишту је неопходна за покретање сопственог предузећа.	3.48	.890
Одговарају ми послови који подстичу одговорност и самосталност.	4.52	.626
Одговарају ми послови који омогућавају да остварим своје потенцијала.	4.61	.667
Покреће ме могућност зараде сразмерне мом радном учинку.	4.52	.724
У сопственом бизнису је могућа адекватна материјална награда.	4.06	.854
За покретање самосталног посла мотив је контрола над сопственим временом.	4.13	1.118
У сопственом предузећу могу да радим оно што волим.	3.81	1.078
У сопственом предузећу могу самостално да доносим одлуке.	4.39	.803

Као што се може видети у табели, резултати овог истраживања недвосмислено показују да су особине личности и мотивација фактори који подстичу људе на оснивање предузећа. Сprovedено истраживање показује да највећем броју испитаника одговарају послови који им омогућавају да остваре своје потенцијале ($AS=4,61$). Дакле поређењем добијених резултата из колоне просечна вредност у Табели 6. добијамо факторе који утичу на оснивање предузећа. Као следећи мотивациони фактор истиче се одлучност ($AS=4,58$), а као трећи мотивациони фактор за оснивање предузећа испитаници издвајају послове који подстичу одговорност и самосталност ($AS=4,52$). Замимљиво је и да је управо ово одговор са најмањим просечним одступањем. Просечно одступање је просечно апсолутно одступање појединачних резултата од просечне вредности. Дакле одступање од 0,626 значи да су сви испитаници дали најсличнију оцену за значај одлучности и самосталности за покретање сопственог бизниса.

Испитаници даље сматрају да им одговарају послови који омогућавају зараду сразмерну радном учинку ($AS=4,52$) и да су самопоуздање ($AS=4,45$) и самоиницијатива ($AS=4,45$) најважнији предуслови за оснивање сопственог предузећа. Из ових резултата са просечним оценама око 4,5 можемо закључити да испитаници сматрају да су ово значајни фактори за оснивање предузећа. Са просечним оценама изнад 4 налазе се следећи важни мотиватори за покретање самосталног бизниса: могућност самосталног доношења одлука ($AS=4,39$), контрола над сопственим временом и животом ($AS=4,13$), способност препознавања пословне прилике ($AS=4,1$), адекватна материјална награда ($AS=4,06$) и тежња за успехом ($AS=4,03$).

Испитаници сматрају да је неопходност жеље за доказивањем најмање значајан мотиватор за оснивање предузећа у односу на све друге који су предмет овог истраживања ($AS=2,71$). Испитани је и значај следећих фактора: спремност на ризик ($AS=3,81$), могућност оснивача да у сопственом предузећу ради оно што воли ($AS=3,81$), могућност мерења постигнућа, резултата и успеха на тржишту ($AS=3,48$).

У овом истраживању нису нађене значајне разлике међу испитаницима узимајући у обзир пол испитаника. Разлике у одговорима испитаника у односу на њихов статус запослења (незапослен/а, запослен/а код послодавца, покренуо/ла сопствени бизнис) нису провераване, јер групе нису изједначене по броју испитаника.

Закључак

Особине личности као што су самопоуздање, лична иницијатива, послови који омогућавају људима да остваре своје потенцијале и мотивација утичу на оснивање сопственог предузећа. Детаљно је објашњен појам лидера и његов значај за пословање, креирање промена и остваривање успеха.

Сprovedено истраживање доказало је да, иако је за пословање будућег предузећа потребан тим како би предузећа успешно пословала, за оснивање предузећа, остваривање пословне идеје и преузимање иницијативе веома је важна покретачка воља, предузимљивост и предузетнички дух оснивача.

Такође, мотиватори за оснивање предузећа су материјалне природе: зарада која није фиксна, већ је сразмерна уложеном труду, времену и учинку, могућност адекватног материјалног вредновања утрошених ресурса и могућност оплодне уложених средстава.

У раду је на више места објашњен значај који повећани број новооснованих предузећа има на повећање промета, запослености, новчане масе у оптицају, извоза, бруто домаћег производа, а самим тим и на целокупну економију. Значај ове теме је покретачка идеја да се на једном месту сублимирају три карике неопходне за покретање сопственог предузећа и то: теоријска знања, приступи и модели у вези са оснивањем предузећа, фактори који подстичу на оснивање и приказ корака оснивању предузећа у пракси у Србији.

У овом раду приказано је и показано о чему будући оснивач треба да размишља и које радње да предузме како би реализовао своју пословну идеју, и то у периоду пре и непосредно након регистрације будуће организације у дати регистар пословних субјеката.

Бављење сопственим бизнисом у савременом друштву и ери електронских комуникација у ком је купцима све приступачно и доступно је озбиљна одлука и захтева озбиљан приступ.

Како би се будућа организација бавила одабраном делатношћу мора да буде свесна пре отпочињања бављења бизнисом које су потенцијалне претње на тржишту, каква је конкуренција, шта је то што будућу организацију издваја од конкуренције, а смернице како то урадити су дате у овом раду.

Будућа организација мора бити свесна законских оквира при отпочињању бизниса, тако на пример уколико организација планира набавку опреме на почетку пословања, вероватно би требало при оснивању да се евидентира у систем ПДВ-а како би имала могућност одбитка пореза (општа стопа ПДВ-а је 20%, а посебна 10%). Такође, уколико будући власник поседује имовину у сопственом власништву, приликом одабира правне форме друштва треба да размисли за коју ће се форму одлучити. Овде је објашњено које су законске одлике, самим тим обавезе и права сваке од њих.

Како будући оснивач да дефинише визију, мисију и стратегију је као што је дефинисано веома важно, јер оне воде будућу организацију ка остваривању задатих циљева, а самим тим и остваривању прихода тако што организацију усмеравају ка њима, фокусирају на циљ, мотивишу запослене, подсећајући свакодневно на сврху бављења датом делатношћу.

Како би предузећа имала довољно неопходних ресурса за обављање одабране делатности и реализацију неких иновативних пословних идеја, на пример, принуђена су да конкуришу за кредите код пословних банака у потрази за новчаним средствима; поред кредита постоје и одређени фондови код којих је могуће аплицирати за потребна средства (програм раног развоја-Фонд за иновациону делатност, програми samozapošljavanja- Национална служба запошљавања, средстава из Ипа фондова идр). Свакој од понуђених опција заједничко је аплицирање у форми бизнис плана. Како направити бизнис план, а да буде прилагођен датој организацији, њеним потребама, захтевима и задатим циљевима, објашњено је у овом раду. У раду је објашњен и савремени модел пословања canvas који будућем оснивачу указује на кључне компоненте модерног пословања и указује на питања која би се можда превидела у самом планирању.

Значај тима, избора тима и вредновање њихових заслуга је такође значајан фактор за успешно пословање. Тим коју побеђује треба неговати. У почетним фазама пословања, када се организација позиционира на тржишту, изграђује партнерске односе, постаје препознатљива купцима, енергију треба фокусирати у том правцу, дакле ка спољашњем окружењу, а не на унутрашње проблеме.

Прилог

Поштовани,

Пред Вама се налази упитник намењен за потребе истраживања које се реализује у оквиру израде мастер рада на Универзитету „Сингидунум“, Департман Пословна економија. Упитник је **анониман** и добијени подаци, након обраде и анализе, биће приказани збирно и **искључиво у оквиру поменутог истраживања**.

Молим Вас да пажљиво прочитате питања и искрено одговорите на постављена питања у вези са мотивацијом за оснивање сопственог предузећа.

I део

- Пол
М ☐ Ж ☐
- Године старости:
20-35 ☐ 36 - 45 ☐ 46 - 55 ☐ преко 55 ☐
- Степен стручне спреме:
III, IV и V степен ☐ VI степен ☐ VII и VII-1 степен ☐ VII-2 и VIII степен ☐
- Године радног искуства:
<5 ☐ 5 - 10 ☐ 10 - 20 ☐ 20 - 30 ☐ >30 ☐
- Запослење:
Незапослен/а ☐ Запослен/а код послодавца ☐ Покренуо/ла бизнис ☐

II део

Да бисте одговорили на постављено питање, потребно је да маркирате изабрани одговор двоструким кликом у предвиђеном пољу у упитнику (означите „checked“ када се поље „check box“ отвори). Молим Вас да одговорите на сва питања.

1	2	3	4	5
потпуно	углавном	ни тачно	углавном	потпуно
нетачно	нетачно	ни нетачно	тачно	тачно

- Самоиницијатива је предуслов за оснивање сопственог предузећа. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
- Одлучност је предуслов за оснивање сопственог предузећа. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
- Самопоуздање је предуслов за оснивање сопственог предузећа. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
- Спремност на ризик је покретач идеје о оснивању сопственог предузећа. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- | | |
|---|--|
| 5. Тежња за успехом је покретач идеје о оснивању сопственог предузећа. | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 6. Способност препознавања пословне прилике је покретач идеје о оснивању сопственог предузећа. | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 7. Жеља за доказивањем је неопходна за покретање сопственог бизниса. | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 8. Могућност мерења постигнућа, резултата и успеха на тржишту је неопходна за покретање сопственог бизниса. | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 9. Одговарају ми послови који подстичу одговорност и самосталност. | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 10. Одговарају ми послови који омогућавају да остварим своје потенцијале. | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 11. Покреће ме могућност зараде сразмерне мом радном учинку. | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 12. У сопственом бизнису је могућа адекватна материјална награда. | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 13. За покретање самосталног посла мотив је контрола над сопственим животом и радним временом. | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 14. У сопственом предузећу могу да радим оно што волим. | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 15. У сопственом предузећу могу самостално да доносим одлуке. | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |

ХВАЛА НА ИЗДВОЈЕНОМ ВРЕМЕНУ!

Литература

1. Авлијаш Р. (2010) *Предузетништво*, Универзитет Сингидунум, Београд;
2. Адигес И. (2013) *Пут до лидерства – како да побољшате свој стил управљања и како да се односите према људима чији се стилови разликују од вашег*, Хеспериаеду, Београд;
3. Адигес И. (2008) *Идеалан менаџер – Зашто не можете бити идеалан менаџер и шта можете да урадите тим поводом*, Asee books, Нови Сад;
4. Адигес И. (2004) *Управљање животним циклусима предузећа*, Graph style, Нови Сад;
5. Албијанић М. (2013) *Стратегијски менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд;
6. Бабић Л. (2009) *Управљање едукацијом у организацији*, Универзитет Сингидунум, Београд;
7. Blank S, Dorf B. (2012) *The startup owners manual*, K and S Ranch Inc. California;
8. Големан Д, Бојацис Р, Маки Е. (2008) *Емоционална интелигенција у лидерству*, Asee books, Нови Сад;
9. Grinberg Dž, Baron R. (1998) *Понашање у организацијама – Разумевање и управљање људском страном рада*, Желнид, Београд;
10. Драшковић С. (2011) *Кључ успеха: пут ка личном напредовању и богатству*, Задужбина Андрејевић;
11. Ђорђевић Бољановић Б, Дражета Л, Бабић Л, Добријевић Г. (2013) *Развој каријере и пословних вештина*, Универзитет Сингидунум, Београд;
12. Јокић Д, Панић С, Микић А. *Предузетништво новог доба*, Јокић Д, Панић С, Микић А, Београд;
13. Каплан Р, Нортон Д. (2010) *Премија за успех: повезивање стратегија с операцијама ради стицања конкурентске предности*, Факултет за економију, финансије и администрацију, Суботица;
14. Кнежевић Г. (2009) *Анализа финансијских извештаја*, Универзитет Сингидунум;
15. Lension P. (2008) *Пет недостатака у раду тима: прича о лидерству*, Asee books, Нови Сад;
16. Manas Dž. (2007) *Наполеон о пројектном менаџменту*, Leo Commerce, Београд;
17. Марковић Д, Илић Б, Ристић Ж. (2010) *Економија знања – топ менаџмент и лидерство знања*, ЕтноСтил, Београд;
18. Машић Б, Бабић Л, Ђорђевић – Бољановић Ј, Добројевић Г, Веселиновић С. (2010) *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд;
19. Милетић С, Луковић В. (2007) *Менаџмент стратегија и бизнис предузећа*, Економика, Ниш;
20. Миливојевић Т. (2009) *Мотивација за рад – теорије и стратегије*, „Филип Вишњић“, Београд;
21. Милошевић Д. (2013), *Пословно планирање у условима неизвесности*, Висока школа за предузетништво и економију, Ваљево;
22. Миљевић М. (2007) *Методологија научног рада*, Филозофски факултет Универзитет у Источном Сарајеву, Пале;
23. Михаиловић Д.(2012), *Методологија научних истраживања*, Факултет организационих наука, Београд;
24. Михаиловић Д, Ристић С, (2011) *Лидерске компетенције*, Факултет организационих наука, Београд;
25. Northouse G.P, (2008) *Лидерство теорија и пракса*, Дата статус, Нови Сад;
26. O'Donoghue T, Clarke S.(2010) *Leading learning: process, themes and issues in international contexts*, Routledge, London;
27. Osterwalder A, Pigneur Y. (2010) *Business model generation*, John Wiley&Sons, Hoboken, New Jersey;

28. Павловић Н, (2013) *Савремене концепције лидерства и организационе културе*, „Ђура Јакшић“, Рача;
 29. Пауновић Б, Зиповски Д.(2011) *Пословни план*, Центар за издавачку делатност економског факултета у Београду, Београд;
 30. Петковић В. (2014) *Методологија научног истраживања*, Висока школа за предузетништво и економију, Ваљево;
 31. Радовановић Т. (2001) *Менаџмент малог предузећа*, Прометеј, Нови Сад;
 32. Ries E. (2011) *The lean startup* Crown Business, Random House inc, New York;
 33. Стефановић Н, Стефановић Ж. (2007) *Лидерство и квалитет*, Машински факултет у Крагујевцу, Крагујевац;
 34. Стојаковић ст, Ђурасовић В, Унчанин Р. (1998) *Мотивација менаџера*, Грмеч, Београд;
 35. Стојановић Алексић В.(2007) *Лидерство и организационе промене*, Универзитет у Крагујевцу економски факултет, Крагујевац;
 36. Charnal C., (1999) *Managing Change in Ogranisation*, Pearson Education, Лондон;
 37. Черовић С. (2009) *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд;
 38. Шушњар Г, Остојић Д. (2000) *Менаџмент и мотивација*, Чикош холдинг, Суботица.
- Интернет извори:
- www.apr.gov.rs ;
- <http://bif.rs> од четвртка 03.09.2015.године;
- <http://www.blic.rs/> од четвртка 03.09.2015.године;
- <http://www.vreme.co.rs/> од четвртка 03.09.2015.године;
- <http://www.doingbusiness.org/> од 16.11.2014.године;
- <http://www.ekapija.com/> од четвртка 03.09.2015.године;
- <http://www.zebramc.com/wp-content/uploads/2012/02/bmcanvas-basic-model3.jpg> од 04.01.2015.године;
- <http://www.zingtrain.com/> од уторка 25.августа 2015.године;
- <http://www.investopedia.com/terms/m/marketmaker.asp> од четвртка 03.09.2015.године;
- <http://liderioo.blogspot.rs/> од недеље 20.09.2015;
- www.minrzs.gov.rs;
- www.mfin.gov.rs;
- www.najstudent.com од 12.09.2015.године;
- www.nordeus.com од 06.01.2015.године;
- www.oxfam.org од 06.01.2015.године;
- www.paragraf.rs;
- <http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/lat/pdf/zakoni/2013/2276-13Lat.pdf> од понедељка 02.02.2015.године;
- www.senergy.rs од 06.01.2015.године;
- <http://scindeks.ceon.rs/> од 04.11.2014;
- <http://www.srbija.gov.rs/> од 16.11.2014.године;
- www.un.org. од 06.01.2015.године;
- http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas#mediaviewer/File:Business_Model_Canvas.png од 06.01.2015.године.